

Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa



## LIDERANÇA PARTILHADA: A INFLUÊNCIA NO DESEMPENHO ORGANIZACIONAL PERCEBIDO

Pedro Miguel da Cruz Baioa

Tese submetida como requisito parcial para obtenção do grau de  
Mestre em Gestão

Orientador:

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

Maio de 2009

## **Agradecimentos**

Ao meu orientador, o Professor Doutor Albino Lopes, que me forneceu as ferramentas e a orientação para a realização deste trabalho, e sem as quais não teria sido possível a realização do mesmo; também pela sua disponibilidade e apoio durante a realização da tese.

Às empresas que se disponibilizaram para participar neste estudo, o que permitiu a aplicação do âmbito da dissertação a casos reais.

Aos meus pais, que sempre me inculcaram um forte sentido de responsabilidade e a trabalhar com afinco para construir as bases do futuro.

À restante família, amigos e colegas que me apoiaram.

A todos o meu obrigado.

## **Resumo**

A liderança assume actualmente um papel fulcral para a prosperidade e sobrevivência das organizações, devido à globalização dos mercados, ao aumento da complexidade organizacional, à mudança constante, entre outros. Assim, é fundamental que a liderança de uma empresa desempenhe vários papéis que dificilmente poderão ser desempenhados apenas por um gestor. Surge, assim, a concepção de equipa de liderança, em que cada elemento desta equipa terá um determinado papel a desempenhar.

Em concordância com o que foi referido, são exigidas aos gestores – da equipa de liderança e outros – novas e maiores competências para lidar com as alterações no ambiente de negócios.

Salientada a importância da liderança e do aperfeiçoamento de competências para melhorar o desempenho organizacional, importa mencionar a importância da cultura organizacional e confiança na regulação dessa relação. Assim, a liderança deverá actuar sobre estas variáveis e procurar a sua optimização, pois só assim será possível melhorar o desempenho organizacional e garantir a prosperidade e sobrevivência da organização.

A presente investigação procura, deste modo, aprofundar estas questões, ou seja, os papéis que uma equipa de liderança deve desempenhar e as competências de gestão necessárias para o seu desempenho, o papel mediador da cultura e confiança, e, por fim, o impacto no desempenho organizacional de todas as outras variáveis. Neste caso específico, o impacto no desempenho organizacional foi medido em termos perceptivos.

**Palavras-chave:** liderança partilhada; papéis de liderança; competências de gestão; desempenho organizacional percebido

**JEL:** O15; M12

## **Abstract**

Nowadays, leadership takes a central role in the prosperity and survival of companies, due to market globalization, the increase on organizational complexity, continuous change, among others. Thus, it is essential that a company's leadership performs multiple roles, which could hardly be fulfilled by only one manager. Consequently, the "leadership-team" conception emerges, in which each member will perform a specific role.

Bearing that in mind, it is demanded of managers – from the leadership team and others – new and wider skills to deal with the changes in business environment.

Pointed out leadership's and competence improvement importance to ameliorate the organizational performance, it is nuclear to mention the role of organizational culture and trust to the mediation of that relation. Therefore, leadership should act over these variables and aim for their optimization, because this is the only way to improve the organization's performance and guarantee its prosperity and survival.

The present investigation looks to deepen these questions, that is, the roles which a leadership team should perform and the management's competencies needed to do so, culture's and trust mediating role and, finally, the reflex to organizational performance of all the other variables. In this specific case, the impact on organizational performance was measured in perceptive terms.

**Key words:** shared leadership; leadership roles; management competencies; perceived organizational performance

**JEL:** O15; M12

## Liderança partilhada: a influência no desempenho organizacional percebido

Agradecimentos .....	i
Resumo .....	ii
Abstract.....	iii
Índice de figuras .....	ix
Índice de gráficos .....	x
Índice de quadros.....	xii
Lista de abreviaturas, siglas e acrónimos .....	xiii

### **Índice**

Introdução.....	1
PARTE I – ENQUADRAMENTO TEÓRICO .....	3
Capítulo 1. Competências.....	3
1.1. Abordagem baseada nas funções Vs. baseada nas competências.....	3
1.2. Competências e vantagem competitiva .....	3
1.3. Conceito competências .....	4
Capítulo 2. Liderança.....	6
2.1. Competências de liderança .....	7
Capítulo 3. Cultura.....	9
3.1. Conceito de cultura.....	9
3.2. Dimensões da cultura.....	10
Capítulo 4. Confiança .....	11
4.1. Conceito e tipos de confiança .....	11
Capítulo 5. Desempenho Organizacional .....	13
PARTE II – PESQUISA EMPÍRICA.....	15
Capítulo 6. Metodologia .....	15
6.1. Tipo de estudo .....	15
6.2. Modelo em análise.....	15
6.3. Hipóteses em estudo .....	15

## Liderança partilhada: a influência no desempenho organizacional percebido

6.4. Sujeitos .....	17
6.5. Instrumentos de recolha de dados.....	17
6.6. Procedimentos .....	19
6.7. Instrumentos de Análise de Dados .....	19
Capítulo 7. Resultados .....	20
7.1. Estudo A: Primeiro e segundo momentos .....	20
7.1.1. Caracterização Socioprofissional dos Respondentes .....	20
7.1.2. Empresa.....	21
7.1.3. Gestores.....	23
7.2. Estudo B .....	32
7.2.1. Caracterização dos respondentes.....	32
7.2.2. Empresa.....	33
7.2.3. Relatórios dos Gestores.....	35
Capítulo 8. Discussão dos resultados, conclusões e recomendações.....	42
8.1. Análise e Discussão de Resultados.....	42
8.1.1. Estudo A.....	42
8.1.2. Estudo B .....	46
8.2. Conclusões.....	48
8.3. Limitações .....	49
8.4. Recomendações .....	50
Referências Bibliográficas.....	51
ANEXOS.....	59
Anexo 1 – Forças impulsionadoras das organizações baseadas nas competências (segundo Lawler III, 1994).....	60
Anexo 2 – Forças impulsionadoras das organizações baseadas nas competências (segundo Shippmann <i>et al.</i> , 2000) .....	62
Anexo 3 – Características das competências que originam vantagem competitiva.....	63
Anexo 4 – Exemplos de conceitos da abordagem racionalista da competência .....	64

## Liderança partilhada: a influência no desempenho organizacional percebido

Anexo 5 – Tipos de abordagem racionalista ao conceito de competências .....	65
Anexo 6 – Críticas às abordagens racionalistas .....	66
Anexo 7 – Ingredientes da Competência (segundo Schwartz).....	67
Anexo 8 – Teorias de liderança.....	68
Anexo 9 – Níveis de Conceptualização das Teorias de Liderança .....	70
Anexo 10 – Outras distinções entre teorias de liderança .....	72
Anexo 11 – Papéis de líder numa organização .....	73
Anexo 12 – Papéis de líder: concentrados versus distribuídos .....	74
Anexo 13 – Estilos Comportamentais de uma Equipa de Liderança .....	75
Anexo 14 – Entrevista Comportamento-Evento .....	77
Anexo 15 – CVF e Competências Chave de cada Papel .....	78
Anexo 16 – Questionário de Competências de Gestão .....	80
Anexo 17 – Modos de Crescimento nas Carreiras .....	82
Anexo 18 – Líder vs gestor & gestor vs contribuidor Individual.....	83
Anexo 19 – Líder vs gestor vs contribuidor Individual .....	85
Anexo 20 - RPM.....	86
Anexo 21 – Alicerces do conceito de cultura organizacional .....	87
Anexo 22 – Perspectivas da Cultura (segundo Sackmann, 1991).....	88
Anexo 23 - Perspectivas da Cultura (segundo Martin, 1992) .....	89
Anexo 24 – Níveis de Manifestação da Cultura (segundo Schein, 1992 e 1999).....	90
Anexo 25 – Níveis de Manifestação da Cultura (segundo Hofstede, 2001) .....	91
Anexo 26 – Cultura Nacional Versus Cultura Organizacional .....	93
Anexo 27 – Dimensões da cultura nas últimas décadas.....	94
Anexo 28 – Dimensões da Cultura Nacional de Hofstede .....	95
Anexo 29 – Críticas à quinta dimensão da cultura nacional de Hofstede .....	96
Anexo 30 – Dimensões da Cultura nas Organizações de Hofstede .....	97
Anexo 31 – Tipos de cultura nas Organizações – de Quinn e colaboradores .....	99

## Liderança partilhada: a influência no desempenho organizacional percebido

Anexo 32 – Questionário de diagnóstico da Cultura Organizacional .....	101
Anexo 33 – Confiança como Previsibilidade Versus Confiança como Benevolência.....	102
Anexo 34 – Perspectivas da Confiança .....	103
Anexo 35 – Confiança: escolha racional Versus relacional .....	104
Anexo 36 – Modelo Multidimensional da Confiança de Mayer <i>et al.</i> (1995) .....	105
Anexo 37 – Tipos de Confiança .....	107
Anexo 38 - VAB .....	108
Anexo 39 – Questionário de percepção de eficácia .....	109
Anexo 40 – Métodos de Investigação .....	110
Anexo 41 – Validade e fidelidade dos instrumentos.....	111
Anexo 42 - Questionários Utilizados na Recolha de Dados .....	116
Anexo 43 – Métodos de Análise de Dados .....	140
Anexo 44 – Estudo A – primeiro momento: caracterização socioprofissional .....	142
Anexo 45 – Estudo A – primeiro momento: percepções da cultura percebida e desejada .....	143
Anexo 46 – Estudo A – primeiro momento: percepções de desempenho.....	144
Anexo 47 – Estudo A – primeiro momento: competências de gestão .....	145
Anexo 48 – Estudo A – primeiro momento: confiança.....	157
Anexo 49 – Estudo A – segundo momento: caracterização socioprofissional .....	159
Anexo 50 – Estudo A – segundo momento: percepções da cultura percebida e desejada .....	160
Anexo 51 – Estudo A – segundo momento: percepções de desempenho .....	161
Anexo 52 – Estudo A – segundo momento: competências de gestão .....	162
Anexo 53 – Estudo A – segundo momento: confiança .....	174
Anexo 54 – Estudo B: caracterização socioprofissional .....	175
Anexo 55 – Estudo B: percepções da cultura percebida e desejada .....	176
Anexo 56 – Estudo B: percepções de desempenho.....	177
Anexo 57 – Estudo B: competências de gestão.....	178



Liderança partilhada: a influência no desempenho organizacional percebido

Anexo 58 – Estudo B: confiança..... 199

**Índice de figuras**

Figura 6.1 – Diagrama do modelo ..... 15

## **Índice de gráficos**

Gráfico 7.1 – EA: idade: 2ºM .....	20
Gráfico 7.2 – EA, 1ºM e 2ºM: cultura percebida e desejada .....	22
Gráfico 7.3 – EA, 1ºM e 2ºM: percepções em relação ao desempenho da empresa .....	22
Gráfico 7.4 – EA, 1ºM e 2ºM: percepções do desempenho da empresa por dimensão ....	23
Gráfico 7.5 – EA, 1ºM e 2ºM: competências de gestão do gestor A .....	24
Gráfico 7.6 – EA, 1ºM e 2ºM: papéis de gestão do gestor A, auto-percepção vs hetero percepção .....	24
Gráfico 7.7 – EA, 1ºM e 2ºM: papéis de gestão do gestor A .....	25
Gráfico 7.8 – EA, 1ºM e 2ºM: quadrantes CVF em relação ao gestor A, auto-percepção vs hetero percepção .....	25
Gráfico 7.9 – EA, 1ºM e 2ºM: quadrantes CVF em relação ao gestor A .....	25
Gráfico 7.10 – EA, 1ºM e 2ºM: confiança no gestor A, auto-percepção vs hetero percepção .....	26
Gráfico 7.11 – EA, 1ºM e 2ºM: confiança no gestor A .....	26
Gráfico 7.12 – EA, 1ºM e 2ºM: competências de gestão do gestor B .....	27
Gráfico 7.13 – EA, 1ºM e 2ºM: papéis de gestão do gestor B, auto-percepção vs hetero percepção .....	27
Gráfico 7.14 – EA, 1ºM e 2ºM: papéis de gestão do gestor B .....	28
Gráfico 7.15 – EA, 1ºM e 2ºM: quadrantes CVF em relação ao gestor B, auto-percepção vs hetero percepção .....	28
Gráfico 7.16 – EA, 1ºM e 2ºM: quadrantes CVF em relação ao gestor B .....	28
Gráfico 7.17 – EA, 1ºM e 2ºM: confiança no gestor B, auto-percepção vs hetero percepção .....	29
Gráfico 7.18 – EA, 1ºM e 2ºM: confiança no gestor B .....	29
Gráfico 7.19 – EA, 1ºM e 2ºM: competências de gestão do gestor C .....	30
Gráfico 7.20 – EA, 1ºM e 2ºM: papéis de gestão do gestor C, auto-percepção vs hetero percepção .....	30
Gráfico 7.21 – EA, 1ºM e 2ºM: papéis de gestão do gestor C .....	31
Gráfico 7.22 – EA, 1ºM e 2ºM: quadrantes CVF em relação ao gestor C – auto-percepção vs hetero percepção .....	31
Gráfico 7.23 – EA, 1ºM e 2ºM: quadrantes CVF em relação ao gestor C .....	31

## Liderança partilhada: a influência no desempenho organizacional percebido

Gráfico 7.24 – EA, 1ºM e 2ºM: confiança no gestor C, auto-percepção vs hetero percepção .....	32
Gráfico 7.25 – EA, 1ºM e 2ºM: confiança no gestor C .....	32
Gráfico 7.26 – EB: Sexo .....	33
Gráfico 7.27 – EB: Idade .....	33
Gráfico 7.28 – EB: Antiguidade na empresa .....	33
Gráfico 7.29 – EB: Área na empresa .....	33
Gráfico 7.30 – EB: Grau de Instrução .....	33
Gráfico 7.31 – EB: Cultura: o que acontece vs o desejado .....	34
Gráfico 7.32 – EB: Percepção do desempenho (por itens) .....	35
Gráfico 7.33 – EB: Percepção do desempenho (por dimensão) .....	35

## **Índice de quadros**

Quadro 7.1 – EA: género, 1ºM e 2ºM .....	20
Quadro 7.2 – EA: habilitações, 1ºM e 2ºM .....	20
Quadro 7.3 – EA: antiguidade, 1ºM e 2ºM .....	20
Quadro 7.4 – EA: idade: 1ºM .....	20
Quadro 7.5 – EB: competências de gestão dos gestores intermédios .....	36
Quadro 7.6 – EB: papéis de gestão, auto-percepções dos gestores intermédios .....	38
Quadro 7.7 – EB: quadrantes CVF, auto-percepções dos gestores intermédios .....	39
Quadro 7.8 – EB: dimensões da confiança: auto-percepções dos gestores intermédios ...	40

## **Lista de abreviaturas, siglas e acrónimos**

1ºM – 1º Momento

2ºM – 2º Momento

AE – Amortizações do Exercício

AFC – Análise Factorial Confirmatória

BEI – Behavioral-Event Interviews

CMVMC – Custo das Mercadorias Vendidas e Matérias Consumidas

CVF – Competing Values Framework

EA – Estudo A

EB – Estudo B

FSE - Fornecimentos e Serviços Externos

ISR – Imposto Sobre o Rendimento

P – Provisões

RL - Resultado Líquido

RPM – Role Preference Map

VS. - Versus

## **Introdução**

O ambiente de negócios tem-se pautado, nos últimos anos, por uma intensificação da competição e uma incrível mudança, o que se deve em grande parte à globalização dos mercados, novas tecnologias, sofisticação dos clientes, etc. Por conseguinte, para atingir o sucesso é necessário alcançar níveis de desempenho elevados, pelo que, a liderança irá assumir um papel fulcral para a prossecução destes objectivos. No entanto, também a cultura e a confiança possuem alguma importância para a prossecução dos mesmos objectivos.

O desempenho e a eficácia da organização têm sido entendidos por diversos autores como variáveis equivalentes à percepção dos sujeitos. Por exemplo, Quinn nos seus trabalhos utiliza frequentemente as percepções dos indivíduos para medir esta variável (e.g., Hart e Quinn, 1993). Vários autores, por sua vez, têm dado ênfase ao papel da cultura organizacional no desempenho e eficácia de longo prazo da organização (Cameron e Quinn, 2005); outros ainda, como Davis *et al.* (2000), dão ênfase ao papel da confiança no desempenho e eficácia da organização. No entanto, surgem evidências que nem a cultura, nem a confiança são variáveis independentes (ou causadoras), e que seria a liderança a variável independente, recolocando, deste modo, a confiança e a cultura num papel intermédio.

Por outro lado, e de acordo com inúmeros autores (e.g., Pearce, 2004; O'Toole *et al.*, 2002), surgiu nos últimos anos uma nova concepção da liderança, em que a liderança deixa de estar centrada num indivíduo e passa a ser repartida por um grupo de indivíduos, que designaremos por equipa de liderança. Os membros desta equipa, por sua vez, deverão exercer papéis distintos e complementares.

O presente trabalho visa, assim, aprofundar esta problemática, que assenta na concepção de liderança partilhada; e na qual se procura, deste modo, otimizar a liderança (entendida como variável independente), que por sua vez actuará sobre as variáveis intermédias (i.e., a confiança e cultura) e conseqüentemente sobre o desempenho e eficácia organizacionais (variável dependente).

A pertinência deste tema deve-se ao facto de, como foi referido anteriormente, ser fundamental que as organizações aumentem o seu desempenho, assim, variáveis como a cultura, a confiança e a liderança poderão desempenhar um papel fundamental num ambiente de negócios com elevada complexidade e exigência.

No que se refere ao plano da investigação, é de salientar que esta se encontra repartida em duas partes e oito capítulos.

## Liderança partilhada: a influência no desempenho organizacional percebido

Este primeiro texto refere-se à introdução, onde é apresentado o âmbito da investigação, a definição do problema e a justificação da pertinência do mesmo.

A primeira parte refere-se ao enquadramento conceptual e é composta por cinco capítulos, nos quais é apresentada a literatura relevante relativamente às competências (capítulo 1), à liderança e liderança partilhada (capítulo 2), à cultura (capítulo 3), à confiança (capítulo 4) e ao desempenho organizacional (capítulo 5).

A segunda parte, por sua vez, refere-se à pesquisa empírica e é composta por três capítulos.

No sexto capítulo é apresentada a metodologia, onde são referidos aspectos como o tipo de estudo realizado, os sujeitos, as hipóteses em estudo, os instrumentos de recolha de dados e de análise de dados, e os procedimentos.

No sétimo capítulo são apresentados os resultados obtidos mediante a utilização de técnicas descritivas.

Por último, o oitavo capítulo é composto pela análise e discussão dos resultados, pelas conclusões, pelas recomendações e pelas limitações da presente investigação.



## **PARTE I – ENQUADRAMENTO TEÓRICO**

---

### **Capítulo 1. Competências**

#### **1.1. Abordagem baseada nas funções Vs. baseada nas competências**

A popularidade das organizações baseadas nas funções remonta à época da organização científica do trabalho (O.C.T) e da abordagem burocrática (Lawler III, 1994), preconizadas por Frederick Winslow Taylor e Max Weber, respectivamente. Lawler III e Ledford (1992) referem que a eficácia actual das organizações baseadas nas funções tem sido posta em causa, pois existem evidências de que talvez seja tempo de as organizações se focarem nos indivíduos e suas competências, em detrimento de um foco nas funções (Lawler III, 1994); pois de acordo com Olian e Rynes (1991) e Barnes-Nelson (1996), a abordagem baseada nas funções não conseguirá desempenhar um papel central no novo ambiente de gestão dos recursos humanos (Schippmann *et al.*, 2000; confirmada em: Olian e Rynes, 1991; Barnes-Nelson, 1996).

Lawler III (1994) define um conjunto de forças que sugerem a mudança para uma organização baseada nas competências, essas forças são: a **natureza do trabalho**, a **competição global**, a **mudança organizacional** e a **estrutura da organização** (ver anexo 1, pág. 60). Schippmann *et al.* (2000) sugerem outros factores que também podem ter contribuído para a evolução da abordagem baseada nas competências (ver anexo 2, pág. 62).

#### **1.2. Competências e vantagem competitiva**

Autores como Barney (1991, 1995), Grant (1991), Peteraf (1993), Foss (1997) e Teece *et al.* (1997) defendem que a abordagem baseada nos recursos advoga que a única forma de uma organização obter vantagem competitiva é a criação de valor de modo a que este seja raro ou difícil de imitar pela concorrência (i.e., pouca ou nenhuma possibilidade de transferibilidade ou replicabilidade). Ou seja, a criação de valor é obtida através de um conjunto de recursos ou capacidades possuídos pela empresa que detêm essas mesmas características, o que significa que para obter vantagem competitiva não basta deter muitos recursos e capacidades (De Saá-Pérez e García-Falcón, 2002; confirmado em: Barney, 1991, 1995; Grant, 1991, 2002; Peteraf, 1993; Teece *et al.*, 1997). Posteriormente, Barney *et al.* (2001) adicionaria o contexto como forma de verificar se determinado recurso ou capacidade providencia vantagem competitiva, visto que, um recurso ou capacidade pode providenciar vantagem competitiva num determinado contexto, mas, no entanto, pode não providenciar vantagem competitiva num contexto com características distintas.

Por outro lado, Becker e Gehart (1996) referem que as fontes tradicionais de vantagem competitiva (i.e., recursos naturais, tecnologia, etc.) são cada vez mais fáceis de imitar, pelo que Saá-Pérez e García-Falcón (2002) consideram que do ponto de vista da abordagem baseada nos recursos, os recursos humanos em que a organização investe têm o potencial de criar performance superior na mesma. Vários autores (e.g., Barney, 1991; Collis e Montgomery, 1995; Bierly e Chakrabarti, 1996; Conner e Prahalad, 1996; Liebeskind, 1996; Spender e Grant, 1996) defendem que tal acontece porque o conhecimento é um recurso intangível chave que conduz a vantagem competitiva e o desempenho superior da organização (King e Zeithaml, 2001; confirmado em: Barney, 1991; Collis e Montgomery, 1995; Bierly e Chakrabarti, 1996; Conner e Prahalad, 1996; Liebeskind, 1996; Spender e Grant, 1996). Na mesma linha de pensamento, King *et al.* (2001) defendem que as competências têm quatro características que permitem determinar se estes são ou não fonte de vantagem competitiva para a organização, são elas a taticidade, a integração, a robustez, e o consenso dos gestores intermédios (ver anexo 3, pág. 63).

Ao observar a literatura acerca das fontes de vantagem competitiva, torna-se evidente a importância dos recursos humanos para a obtenção de vantagem competitiva, devendo-se tal à dificuldade das organizações em protegerem outros recursos e capacidades.

### **1.3. Conceito competências**

A análise da relação entre o trabalhador e as suas funções deu origem aos primeiros desenvolvimentos do conceito de competência. Sandberg (2000), na revisão literatura por si elaborada, refere que autores como McClelland (1973), Boyatzis (1982), Kolb (1984), Morgan (1988) e Nordhaug (1993) foram os impulsionadores do desenvolvimento inicial do conceito de competências; no entanto, Felício *et al.* (2007) acrescentam também o contributo de Spencer e Spencer (1993).

Inicialmente surge um conjunto de conceitos que salientam os atributos dos indivíduos que serão necessários para atingir uma boa performance, sendo estes baseados nos princípios das abordagens racionalistas à competência (Sandberg, 2000; ver conceitos de competência desta corrente no anexo 4, pág. 64). Veres *et al.* (1990) e Sandberg (1994) defendem que na abordagem racionalista distinguem-se três outros tipos de abordagens, a **orientada para o trabalhador**, a **orientada para a função** e a **multi-orientada** (Sandberg, 2000; ver anexo 5, pág. 65). Contudo, este género de abordagens tem sido bastante criticado (ver anexo 6, pág. 66).

## Liderança partilhada: a influência no desempenho organizacional percebido

Surge, como alternativa às abordagens racionalistas, outro tipo de abordagem, designada como interpretativa, devendo-se o seu desenvolvimento a autores como Weber (1964/1947), Berger e Luckman (1966), Schutz (1945, 1953) e Giddens (1984, 1993) (Sandberg, 2000). Por exemplo: Weber (1964/1947) faz referência à necessidade de se observar o trabalho de um indivíduo na perspectiva da situação intelectual e tradição onde este foi desenvolvido; Berger e Luckmann (2005) realçam a importância do meio envolvente no desenvolvimento humano. Nesta abordagem, o conceito de competência assume uma dimensão relativamente diferente das abordagens racionalistas, pois o trabalhador e o trabalho são inseparáveis (o que não se verifica nas abordagens racionalistas), atendendo ao facto de a competência do trabalhador estar relacionada com a sua vivência profissional em determinado contexto de trabalho (Sandberg, 2000; Jennings *et al.*, 1996).

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

Boterf (1998, p. 150) apresenta um conceito de competências com algumas diferenças em relação às abordagens previamente referidas, visto que considera que «as competências podem ser encaradas como uma resultante de três factores: conhecimento de como agir que supõe o saber combinar e mobilizar recursos pertinentes (conhecimento, know-how, networks...); o querer agir, que se refere à motivação e envolvimento do indivíduo; a capacidade de agir que remete para a existência de um contexto, de uma organização do trabalho e de condições sociais que tornam possíveis e legítimas o adoptar de responsabilidades, pelos indivíduos». Este conceito assenta numa óptica com características mais construtivas em comparação com os conceitos das outras abordagens, isto porque não engloba apenas os atributos dos indivíduos e o contexto de trabalho, mas também tem atenção à envolvente social do indivíduo e à predisposição do indivíduo para agir e para se envolver num determinado contexto. Por conseguinte, a envolvente social assume um papel importante, pois a competência não existe sem o julgamento social que a confirme (Boterf, 1998).

Schwartz (1997), por seu lado, refere que “a competência no trabalho é uma combinatória problemática de ingredientes heterogêneos” (p. 15). Trata-se de uma abordagem inovadora do autor (1997), segundo o qual a competência é, assim, composta por seis ingredientes (ver anexo 7, pág. 67) que estão interligados entre si de forma interactiva.

Esta abordagem engloba, assim, muitos dos aspectos referidos por Boterf (1998), salientando também a influência de alguns “ingredientes” sobre outros. Na presente investigação consideraremos estas abordagens mais abrangentes do conceito de competências.

## **Capítulo 2. Liderança**

Inúmeras teorias sobre a liderança foram aparecendo ao longo dos anos, e segundo Yukl (2009), existem cinco grandes teorias de liderança – traços, comportamento, poder-influência, situacional, e integrativa (ver anexo 8, pág. 68) – que, por sua vez, podem ser agrupadas por diferentes níveis de conceptualização – intra-individual, diádico, grupo, organização e multi-nível (ver anexo 9, pág. 70). O autor (2009) refere, ainda, que se podem fazer outras distinções entre teorias: foco no líder versus foco no seguidor, universal versus contingente, e descritiva versus prescritiva (ver anexo 10, pág. 72).

Todos estes modelos de liderança assentavam na proposição de que existia um único indivíduo a exercer uma posição de liderança (Pearce, 2004), no entanto, surgiram evidências de que a liderança pode ser partilhada (O’Toole *et al.*, 2002; Pearce, 2004; Zhang e Faerman, 2007). Segundo Pearce e Conger (2003), a liderança partilhada pode ser definida como um processo de influência dinâmico e interactivo, levado a cabo por um conjunto de indivíduos, e em que o objectivo será o alcance dos resultados esperados (Bligh *et al.*, 2006). A liderança partilhada tornou-se uma necessidade, dada a complexidade da maioria dos negócios (O’Toole *et al.*, 2002), a que acresce o facto de pesquisas recentes indicarem que grupos com alto desempenho estarem associados a esta forma de liderança (Pearce, 2004). Yukl (2009), por exemplo, na sua definição de liderança<sup>1</sup>, já engloba a liderança partilhada, pois o autor argumenta que o processo de influência pode ser feito por um ou mais líderes.

Segundo O’Toole *et al.* (2002), as probabilidades de sucesso desta forma de liderança sobem quando os líderes envolvidos desempenham papéis diferentes e complementares; no entanto, o sucesso também depende de outros factores, tais como: a equipa de líderes deve aprender a trabalhar em conjunto, saber lidar com a divisão de crédito, comunicar com

---

<sup>1</sup> “Liderança é o processo de influenciar outros para compreender e concordar sobre o que é necessário ser feito e como fazê-lo, e o processo de facilitar esforços individuais e colectivos para alcançar objectivos partilhados” (Yukl, 2009, p. 8)

eficácia, lidar com crises, alocar e voltar a alocar tarefas conjuntas e decisões, e desenvolver posições comuns em assuntos chave.

Pitcher (1993), em consonância com o que foi referido, refere que podem existir três papéis de líder numa organização – artista, artesão e tecnocrata (ver anexo 11, pág. 73). Assim, deverão existir os três tipos numa equipa de gestão/liderança, primeiro, para avaliar a gestão de topo, e segundo, para providenciar opiniões sobre a evolução da organização; mais especificamente: o tecnocrata fiscaliza as funções de controlo, o artista desafia a gestão, e o artesão faz questões sobre estabilidade, continuidade, e lealdade (Pitcher, 1993). Estes papéis podem estar todos acumulados num só líder, ou por vários líderes (ver anexo 12, pág. 74). Segundo Lopes e Moreira (2004), esta abordagem de Pitcher enquadra-se com a realidade das organizações de sucesso. Lopes e Moreira (2004) sugerem a possibilidade de existência de um quarto papel (designado por “político”), sendo este necessário para obter a cooperação entre os restantes papéis.

Keeffe *et al.* (2008), por seu lado, referem que uma equipa de liderança deve ser composta por indivíduos com quatro estilos comportamentais: socializador, analista, director, e narrador (ver anexo 13, pág. 75). Segundo os autores (2008), uma equipa de liderança efectiva deve ser balanceada com os quatro estilos de gestão.

Estas perspectivas parecem bastante díspares, no entanto, e se compararmos as características dos indivíduos das perspectivas de Pitcher (1993) e de Keeffe *et al.* (2008) (ver anexos: 11, pág. 73; 13, pág. 75), verifica-se: o artista tem características semelhantes às do socializador; o artesão tem características semelhantes às do narrador; o tecnocrata tem características semelhantes às do director e analista, pelo que neste trabalho teremos em consideração as designações propostas por Pitcher (1993).

## **2.1. Competências de liderança**

Boyatzis (1993) defende que muitas pessoas em posições de liderança têm as competências características dos líderes efectivos (i.e., ser líder requer oportunidade, capacidade e comprometimento para agir como tal), mas que não providenciam liderança para as suas organizações. No âmbito das competências de liderança, Felício *et al.* (2007) destacam os contributos de Mintzberg (1989), Yukl (1989), Quinn e Rohrbaugh (1983). Porém, considerou-se igualmente importante referir o contributo inicial de McClelland (1973) (McClelland, 1998) e mais recentemente de Boyatzis (1993).

## Liderança partilhada: a influência no desempenho organizacional percebido

O contributo inicial de McClelland (1973) assenta na *BEI*<sup>2</sup> (McClelland, 1998; ver anexo 14, pág. 77). Posteriormente, Quinn e Rohrbaugh (1983) desenvolvem o Modelo dos Valores Contrastantes<sup>3</sup> (considerações do modelo no ponto relativo às dimensões da cultura). Felício *et al.* (2007), com base no trabalho desenvolvido por Quinn *et al.* (1990), referem que cada orientação oriunda do Modelo dos Valores Contrastantes é constituído por dois papéis (ver figura, anexo 15, pág. 78), o que perfaz um total de oito papéis que devem ser desempenhados pelo gestor e aos quais correspondem um conjunto específico de competências de gestão (ver quadro, anexo 15, pág. 78). Para avaliar estas competências foi elaborado um questionário de competências de gestão (ver anexo 16, pág. 80) que permite avaliar os indivíduos em relação às suas competências e papéis de gestão, sendo que, de acordo com Cameron e Quinn (2005), as competências de liderança estão directamente relacionadas com as competências de gestão. Segundo Quinn *et al.* (1990), apud Felício *et al.* (2007, p. 21), competência significaria, assim, “colocar os conhecimentos e as capacidades no desempenho de determinada tarefa ou papel”.

Noutro pólo, Boyatzis (1993) refere que um indivíduo pode estar num de três modos de crescimento na carreira/vida em determinado ponto temporal - performance, aprendizagem, ou desenvolvimento (ver anexo 17, pág. 82) – no entanto, também o tipo de papel que um indivíduo desempenha vai influenciar a sua abordagem e modo de agir numa função, sendo que, numa óptica mais global, só existem três papéis numa organização – contribuidor individual (p.ex., vendedor, contabilista), gestor e líder (ver anexo 18, pág. 83) – que são mutuamente exclusivos. A preferência por um determinado tipo de actividades (ver quadro, anexo 19, pág. 85) corresponde a uma preferência em relação ao papel correspondente, pelo que é escolha do próprio indivíduo assumir ou não o papel de líder (Boyatzis, 1993). Assim, Richard E. Boyatzis e James A. Buruss desenvolveram o *RPM*<sup>4</sup> (ver descrição no anexo 20, pág. 86) que avalia as percepções dos gestores e dos subordinados sobre o papel que os gestores estarão efectivamente a desempenhar, sendo que essas percepções apenas serão válidas de forem idênticas (Boyatzis, 1993).

Have *et al.* (2003) referem que o Modelo dos Valores Contrastantes é considerado um dos 40 modelos mais importantes na história da gestão, daí que este se torne um instrumento muito relevante na análise de questões relacionadas com as competências de gestão, liderança, eficácia, etc. (Felício *et al.*, 2007). Cameron *et al.* (2006) referem que o modelo permite albergar diferentes níveis de análise no que se refere à criação de valor, em que a necessidade

---

<sup>2</sup> *Behavioral-Event Interview - BEI* (Entrevista Comportamento-Evento)

<sup>3</sup> *Competing Values Framework - CVF* (Modelo dos Valores Contrastantes)

<sup>4</sup> *Role Preference Map - RPM* (Mapa de Preferência de Papéis)

de consonância entre os resultados da criação de valor e as dinâmicas individual e organizacional é fundamental (Felício *et al.*, 2007). Sendelbach (1993) inúmeras outras vantagens do modelo, tais como: ajuda a compreender a natureza de mudança da liderança de gestão e dilemas de gestão; usado como ferramenta para educação, treino e desenvolvimento de líderes de gestão.

### **Capítulo 3. Cultura**

Kotter e Heskett (1992), baseando-se em estudos previamente realizados, referem que no ambiente competitivo actual, as culturas “fortes” exercem uma grande influência sobre as pessoas e seu desempenho, bem como sobre o desempenho da organização.

De seguida será apresentada a literatura relevante relativamente ao conceito e às dimensões da cultura.

#### **3.1. Conceito de cultura**

A partir de 1980, e de acordo com Cameron e Quinn (2005), o interesse pelo conceito de cultura começou a intensificar-se, o que levou posteriormente à evolução do próprio conceito. Cameron e Quinn (2005) referem que o conceito de cultura organizacional emerge de dois alicerces distintos, o alicerce antropológico<sup>5</sup> e o sociológico<sup>6</sup>; dividindo-se estes em duas abordagens díspares, a funcional<sup>7</sup> e a semiótica<sup>8</sup> (ver anexo 21, pág. 87).

Sackmann (1991) refere que a cultura, no que se refere à sua ênfase ou orientação, pode ser vista de três perspectivas diferentes: a holística, a variável e a cognitiva (ver anexo 22, pág. 88). Martin (1992), por seu lado, propõe três outras perspectivas – integração, diferenciação e fragmentação (ver anexo 23, pág. 89) – e de acordo com Cameron e Quinn (2005), é da integração que provém a força da organização.

Schein (1992, 1996), autor de referência no estudo da cultura organizacional, define cultura como um conjunto de assumpções tácitas básicas partilhadas por um grupo de pessoas de como o mundo é e deve ser, e que determina as suas percepções, pensamentos, sentimentos e o seu comportamento. De acordo com Schein (1992, 1999), a cultura manifesta-se através das assumpções tácitas partilhadas, dos valores partilhados e dos artefactos (ver anexo 24, pág. 90).

Hofstede (2001, p. 9) define cultura como “a programação colectiva da mente que distingue os membros de um grupo ou categoria de pessoas de outro”, manifestando-se esta

---

<sup>5</sup> Alicerce em que as organizações são culturas (Cameron e Quinn, 2005)

<sup>6</sup> Alicerce em que as organizações têm culturas (Cameron e Quinn, 2005)

<sup>7</sup> Abordagem em que a cultura emerge do comportamento colectivo (Cameron e Quinn, 2005)

<sup>8</sup> Abordagem em que a cultura reside nas interpretações e cognições individuais (Cameron e Quinn, 2005)

por valores, rituais, heróis e símbolos (ver anexo 25, pág. 91). Segundo o autor (2001), o conceito de cultura nacional é distinto do de cultura organizacional, isto porque no primeiro a ênfase é nos valores, já no segundo conceito a ênfase é nas práticas (ver anexo 26, pág. 93).

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

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

### **3.2. Dimensões da cultura**

Nas últimas décadas, muitas foram as dimensões da cultura propostas por diversos autores (Cameron e Quinn, 2005; ver anexo 27, pág. 94). Algumas dimensões interessantes de serem aprofundadas são, por exemplo, as propostas por Hofstede (1980, 2001, 2007) e Quinn e colaboradores.

Hofstede (1980) identificou quatro dimensões da cultura nacional – distância do poder<sup>9</sup>, revogação da incerteza<sup>10</sup>, individualismo vs. colectivismo, e masculinidade vs. feminidade – no entanto, o autor adicionaria posteriormente uma quinta dimensão, a orientação curto prazo vs longo prazo (Hofstede, 2007; ver anexo 28, pág. 95). A validade desta última dimensão é, no entanto, criticada por Fang (2003) (ver anexo 29, pág. 96). Em relação à cultura organizacional, Hofstede (2001) propõe seis dimensões: a orientação para os processos vs. resultados, a orientação para trabalhador vs. trabalho, exíguo vs. profissional, sistemas abertos vs. fechados, controlo escasso vs. apertado, e normativo vs. pragmático (ver anexo 30, pág. 97).

Quinn e Rohrbaugh (1983) desenvolvem o Modelo dos Valores Contrastantes aquando do estudo da eficácia organizacional. O modelo é composto por duas dimensões: foco interno e integração vs. foco externo e diferenciação (eixo horizontal da figura do anexo 31, pág. 99); flexibilidade e mudança vs. estabilidade e controlo (eixo vertical da figura do anexo 31, pág. 99) no que se refere à estrutura organizacional (Cameron e Quinn, 2005). De referir que o modelo era inicialmente composto por mais uma dimensão (meios versus fins), no entanto,

---

<sup>9</sup> Termo original: *power distance*

<sup>10</sup> Termo original: *uncertainty avoidance*



esta viria a perder importância. As duas dimensões formam quatro quadrantes, os quais reflectem quatro tipos de cultura distintos: clã ou relações humanas, adhocracia ou sistemas abertos, hierarquia ou processos internos, e mercado ou objectivo racional (Cameron e Quinn, 2005; ver anexo 31, pág. 99). Para o diagnóstico da cultura da organização existe um questionário apropriado (ver anexo 32, pág. 101), adaptado dos trabalhos de Quinn e colaboradores, por Neves e Lopes, em 2000 (Felicio, 2007).

## **Capítulo 4. Confiança**

### **4.1. Conceito e tipos de confiança**

A importância da confiança tem sido reconhecida pela literatura recente, e Kramer (2006), por exemplo, identifica três vantagens da confiança em contexto organizacional: redução de custos de transacção; potencia sociabilidade espontânea e cooperação entre os membros; facilita formas de deferência às autoridades organizacionais. Davis *et al.* (2000) sugerem que a confiança é fonte de vantagem competitiva na organização (pois cumpre os critérios de vantagem competitiva) e que se encontra positivamente relacionada com o desempenho organizacional.

No entanto, e no que se refere ao conceito de confiança, a divergência e conflito têm surgido (Mayer e Davis, 1999; Kramer, 2006). Hardy *et al.* (1998) referem que a confiança é vista, na maioria da literatura de gestão, como previsibilidade ou como benevolência (ver anexo 33, pág. 102), no entanto, ambas as perspectivas ficam aquém das expectativas em relação a outros conceitos mais completos. Os autores (1998) defendem que a confiança resulta de um processo comunicativo em que os significados partilhados já existem, ou então serão criados mediante uma relação recíproca entre parceiros; estes significados providenciam a base para um comportamento não oportunista.

Moreira (2005) refere que, segundo Lane (1998), a maioria dos conceitos partilha normalmente três elementos: os indivíduos não têm de confiar à parte das relações sociais (em referência a Lewis e Weigert, 1985); a confiança como forma de lidar com a incerteza e risco nas relações de troca; e a crença de que a aceitação do risco por uma parte não será tida como vantajosa pela outra parte.

Segundo Moreira (2005), a literatura distingue três perspectivas da confiança: calculativa; baseada no valor ou normas; a baseada em conhecimentos comuns, que se subdivide em confiança baseada ou no processo, ou na característica, ou na institucionalidade (ver anexo 34, pág. 103). Kramer (2006) identifica essencialmente duas perspectivas na literatura: a da escolha racional (i.e. confiança calculativa); e relacional (i.e. confiança não calculativa) (ver

anexo 35, pág. 104). De referir que as perspectivas da confiança (de um ou de outro autor) não são mutuamente exclusivas, mas complementares, dada a complexidade que o fenómeno confiança tem inerente (Moreira, 2005; Kramer, 2006).

De acordo com Kramer (2006), Hardin (1991) proveu uma forma de se sair deste impasse cultural, assim, seria necessário conceptualizar a confiança como uma relação de três partes: as “propriedades” do que confia; os atributos do depositário da confiança; e o domínio ou contexto onde a confiança é conferida. Desta forma, contextos organizacionais poderão necessitar de uma perspectiva mais calculista/racional; outros contextos poderão necessitar de uma perspectiva mais relacional (Kramer, 2006).

Por outro lado, Mayer *et al.* (1995) desenvolveram um modelo multidimensional da confiança, e neste são consideradas dimensões como a disponibilidade de quem confia para confiar, a fidedignidade do depositário da confiança, entre outras; a fidedignidade do depositário da confiança é medida pelas suas características e acções, ou seja, pela sua capacidade, benevolência e integridade (ver descrição modelo no anexo 36, pág. 105). Por sua vez, e segundo os autores (1995), confiança é definida como a predisposição de um indivíduo para ser vulnerável às acções de outro indivíduo. Este conceito envolve outra dimensão, em que existe separação entre a confiança e os seus resultados (por exemplo, cooperação, partilha informação), e tenta englobar todas as diferentes perspectivas abordadas anteriormente (Mayer e Davis, 1999).

Também é importante referir algumas novas considerações ao modelo e à própria confiança por parte de Schoorman *et al.* (2007), mas que carecem de um estudo mais aprofundado, como por exemplo: a confiança não é mútua, nem necessariamente recíproca, ao contrário da confiança das relações de liderança (relação entre líder e subordinado, por exemplo); inclusão de novas direcções no estudo da confiança, p.ex., o papel das emoções e afecto, violações de confiança e reparo de confiança.

No que se refere aos tipos de confiança, Casson e Cox (1999) referem que frequentemente se faz a distinção entre confiança resiliente e frágil, e propõem três tipos de conceito relativamente à perspectiva calculativa da confiança: a confiança moral, a confiança material e a confiança garantida (Moreira, 2005; ver anexo 37, pág. 107). Lopes e Moreira (em 2004), por seu lado, fazem a distinção entre confiança vertical (i.e., a confiança dos pares nos líderes, e vice-versa, qualquer que seja o seu papel na organização) e confiança horizontal (i.e., a confiança entre pares, qualquer que seja a sua função na organização) (Moreira, 20005).

## Capítulo 5. Desempenho Organizacional

No ambiente de negócios actual são necessários níveis de desempenho cada vez maiores, o que se deve às mudanças no ambiente de negócios, essencialmente ao nível da economia global, mercados de trabalho mundiais, tecnologias de informação e mercados de capital globais (Lawler III, 1999).

Muitas vezes o desempenho é identificado ou igualado a eficiência e eficácia (Lebas e Euske, 2002), o que acontece porque todos eles estão relacionados, no entanto, e de acordo com Robalo (1995), o significado de cada um dos termos não é o mesmo. A eficiência refere-se ao melhor modo de atingir determinado objectivo (i.e. eliminação de “resíduos” e redundância), ou seja, eficiência está relacionada na forma de fazer as coisas (Robalo, 1995; Cameron e Quinn, 2005). A eficácia, por seu lado, é criada pelo controlo após a criação da eficiência (Cameron e Quinn, 2005). O desempenho pode ser entendido como o potencial de criação de valor durante um período de tempo (Lebas e Euske, 2002). Assim, e de acordo com Stivers (1994), Bradley e Pribram (1996) e Roberts (1996), o desempenho organizacional está relacionado com a eficiência das operações internas, e com a eficácia global, ou adaptabilidade e capacidade de reacção ao ambiente externo e interno (Simon, 1998).

Kanter *et al.* (1992) refere que na avaliação de desempenho organizacional, a primeira questão a equacionar é o que medir, e só depois como medir; isto porque, de acordo com Nutt e Backoff (1995), o desempenho é um fenómeno de múltiplos atributos (Simon, 1998).

Venkatraman e Ramanujam (1986) (referenciados por Hart e Quinn, 1993) propõem três dimensões fundamentais do desempenho de uma empresa: o **desempenho financeiro**, medido por medidas contabilísticas (por exemplo: ROA, *Return On Assets*; ROS, *Return On Sales*; ROE, *Return On Equity*) ou de mercado, as quais medem o lucro; o **desempenho de negócio**, medido por medidas operacionais e de mercado como a quota de mercado, crescimento das vendas e desenvolvimento de novos produtos, ou seja, indicadores que medem o crescimento e posicionamento futuro da organização; e a **eficácia organizacional**, medido por medidas baseadas nos *stakeholders* como a satisfação dos trabalhadores, qualidade e responsabilidade, ou seja, indicadores que medem aspectos não económicos do desempenho. Hart e Quinn (1993) defendem que a liderança executiva está pouco relacionada com o desempenho financeiro, pelo que se realça o papel dos gestores intermédios, tal como King *et al.* (2001) e King e Zeithaml (2001) preconizam.

De acordo com Carrilho *et al* (2005), uma das formas de avaliar a capacidade de criação de valor pela empresa é através do cálculo do Valor Acrescentado Bruto (VAB), que mede a

## Liderança partilhada: a influência no desempenho organizacional percebido

criação de riqueza através do cálculo do valor acrescentado durante determinado período de tempo (ver modo de cálculo no anexo 38, pág. 108). O VAB é, no entanto, apenas mais uma medida para avaliar o desempenho financeiro.

Todas as medidas anteriores são medidas objectivas de avaliação do desempenho organizacional. No entanto, e na impossibilidade do uso destas, podem utilizar-se medidas subjectivas, como é o caso das percepções dos elementos da organização (normalmente elementos de gestão) sobre o desempenho da própria organização (Dess e Robinson Jr., 1984; Rowe e Morrow Jr., 1999; Tehrani e Noubary, 2005; Mabey e Gooderham, 2005). Nesta linha de investigação, e para avaliar esta variável, Felício (2007) procedeu à adaptação de um questionário desenvolvido por Delaney e Huselid (1996) para avaliar o desempenho organizacional (ver questionário e sua descrição no anexo 39, pág. 109).

## PARTE II – PESQUISA EMPÍRICA

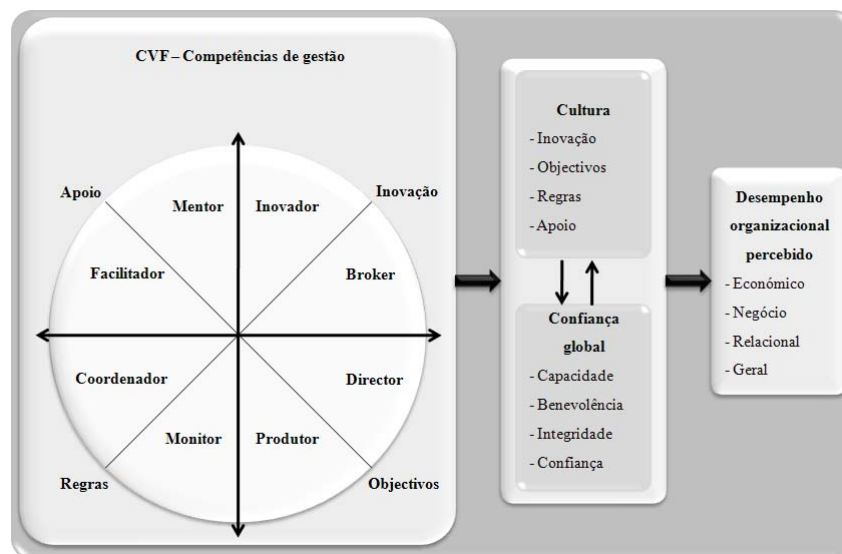
### Capítulo 6. Metodologia

#### 6.1. Tipo de estudo

Yin (2003) menciona que existem três condições que definem o método/estratégia de investigação a utilizar: os tipos de questões colocadas<sup>11</sup>, o que depende do problema em análise; a extensão de controlo que o investigador tem sobre os eventos comportamentais; e o grau de foco entre eventos contemporâneos e passados. De acordo com Reto e Nunes (1999), existem essencialmente seis métodos de investigação (ver anexo 40, pág. 110). Nesta investigação, o método aplicado é o quasi-experimental em amostra restrita, visto que as questões colocadas são “como” e “porquê”, o foco é em eventos contemporâneos, e é muito difícil aplicar todos os pressupostos do método experimental.

#### 6.2. Modelo em análise

Na figura 6.1 encontra-se representado o modelo utilizado na presente investigação.



Fonte: Baseado em Felício (2007)

**Figura 6.1 – Diagrama do modelo**

Como se pode verificar (figura 6.1), a liderança (medida em termos de competências pelo Modelo dos Valores Contrastantes) influencia a cultura e confiança global, que por conseguinte influenciam o desempenho organizacional percebido.

#### 6.3. Hipóteses em estudo

O problema da investigação assenta, como referenciado anteriormente, na concepção da liderança partilhada, assim, procurar-se-á analisar e reestruturar a equipa de liderança para,

<sup>11</sup> Questões metodológicas: “quem”, “o quê”, “onde”, “como”, e “porquê” (Yin, 2003)

## Liderança partilhada: a influência no desempenho organizacional percebido

deste modo, otimizar a liderança (variável independente). O objectivo inicial desta optimização é aumentar o nível de confiança na gestão e diminuir o *gap* cultural da organização, ao passo que, o objectivo último é o aumento do desempenho organizacional.

Desta feita, teremos o primeiro pressuposto geral: um gestor que apresente maiores competências nos papéis de gestão (em relação a outro gestor que apresente menores competências nos mesmos papéis) de determinada área de gestão (i.e., inovação, objectivos, regras e apoio) obterá um menor *gap* cultural nessa mesma área e um maior índice de confiança. Este pressuposto decompõe-se nas seguintes hipóteses:

**H<sub>1a</sub>:** Um gestor que apresente maiores competências nos papéis de gestão (em relação a outro que apresente um perfil oposto) de determinada área de gestão conseguirá obter um menor *gap* cultural nessa mesma área da gestão.

**H<sub>1b</sub>:** Um gestor que apresente maiores competências nos papéis de gestão (em relação a outro que apresente um perfil oposto) conseguirá obter um maior nível de confiança por parte dos colaboradores.

Surge, relacionado com a organização da equipa de liderança, um segundo pressuposto: uma equipa de liderança em que os líderes desempenhem papéis diferentes e complementares, por contraste a uma equipa de liderança que não possua essas características, estará associada a um menor *gap* cultural na organização e a um maior nível de confiança na gestão. Este pressuposto decompõe-se nas seguintes hipóteses:

**H<sub>2a</sub>:** A existência de uma equipa de liderança em que os líderes desempenham papéis diferentes e complementares estará associada a um menor *gap* cultural na organização, em contraste a uma equipa de liderança que não possua essas características.

**H<sub>2b</sub>:** A existência de uma equipa de liderança em que os líderes desempenham papéis diferentes e complementares estará associada a um maior nível de confiança na gestão, em contraste a uma equipa de liderança que não possua essas características.

A possibilidade de existência de um elemento que desempenhe um quarto papel (designado por “político”) está associada ao terceiro pressuposto: a existência de um elemento que desempenhe o papel de político, cuja função é a de actuar como facilitador institucional, estará associada a um menor *gap* cultural na organização e a um maior nível de confiança na gestão. Este pressuposto decompõe-se nas seguintes hipóteses:

**H<sub>3a</sub>:** A existência de um elemento que desempenhe o papel de político (por contraste à inexistência desse papel), cuja função é a de actuar como facilitador institucional, estará associada a um menor *gap* cultural na organização.

**H<sub>3b</sub>:** A existência de um elemento que desempenhe o papel de político (por contraste à inexistência desse papel), cuja função é a de actuar como facilitador institucional, estará associada a um maior nível de confiança na gestão.

Por último, temos um quarto pressuposto: a diminuição do *gap* cultural na organização e o aumento do nível de confiança na gestão originará um aumento do desempenho organizacional percebido pelos colaboradores. Este pressuposto decompõe-se nas seguintes hipóteses:

**H<sub>4a</sub>:** Um menor *gap* cultural na organização (em relação a um *gap* cultural mais elevado) estará associado a uma percepção mais elevada do desempenho organizacional.

**H<sub>4b</sub>:** Um maior nível de confiança dos colaboradores na gestão (em relação a um menor nível de confiança) estará associado a uma percepção mais elevada do desempenho organizacional.

#### **6.4. Sujeitos**

Foram realizados dois estudos (estudo “A” e estudo “B”). No estudo A, o universo de análise foi uma empresa portuguesa de consultoria de tecnologias de informação, em que a base de inquérito são todos os colaboradores da empresa, e a população alvo são os gestores de topo da empresa; de referir que este estudo foi realizado por duas vezes e em momentos distintos. No estudo B, o universo de análise foi uma empresa da indústria alimentar, já a base de inquérito e população alvo foram os gestores intermédios da mesma.

#### **6.5. Instrumentos de recolha de dados**

Tendo em conta o modelo em equação, foi necessário medir quatro variáveis: as competências de gestão, a cultura, a confiança e o desempenho organizacional. Recorreu-se, assim, a quatro instrumentos, um para avaliar cada uma das variáveis em estudo.

**Competências de gestão.** Para avaliar este assunto recorreu-se a um instrumento proposto por Felício *et al.* (2007), que é uma adaptação à realidade portuguesa do instrumento conceptualizado por Quinn *et al.* (Felício *et al.*, 2007). Este instrumento avalia um conjunto de 24 competências (ver quadro, anexo 15, pág. 78) – 3 competências por papel – através de um questionário de 48 itens (ver anexo 16, pág. 80). A escala de respostas utilizada é de tipo Likert de cinco pontos (ver anexo 16, pág. 80).

A escolha deste instrumento prende-se com o facto de este ter como base o modelo inicialmente conceptualizado por Quinn e Rohrbaugh (1983), que como referido previamente, é um dos modelos mais importantes da história da gestão, e por ter sido adaptado à realidade portuguesa por Felício *et al.* (2007). De acordo com Belasen *et al.* (1996), o Modelo dos

## Liderança partilhada: a influência no desempenho organizacional percebido

Valores Contrastantes é apropriado porque os oito papéis estão claramente definidos, os gestores estão confortáveis com esta estrutura e a validade dos papéis foi confirmada em diversos estudos.

No que se refere à validade do instrumento, esta foi confirmada por Felício *et al.* (2007), através da utilização da Análise Factorial Confirmatória – AFC –, que indicou elevadas correlações em relação às competências por papel, aos papéis por quadrante e a um nível mais global do modelo (ver anexo 41, pág. 111). O instrumento apresentava, também, uma boa fidelidade ao nível das competências e dos papéis (ver anexo 41, pág. 111).

**Confiança.** O instrumento utilizado para avaliar esta variável baseia-se no Modelo Integrativo da Confiança Organizacional (ver anexo 36, pág. 105), que foi proposto por Mayer *et al.* (1995). Este instrumento avalia a fidedignidade do depositário da confiança (i.e. a sua capacidade, benevolência e integridade) e a confiança em termos mais gerais; existem, assim, um conjunto 21 itens para avaliar estas quatro dimensões (ver quadro do anexo 36, pág. 105). No instrumento é utilizada uma escala Likert de cinco pontos (ver anexo 36, pág. 105) à semelhança da escala alvitrada por Mayer e Davis (1999).

Este instrumento foi validado por Mayer e Davis (1999) através da AFC que indicou a presença de um bom ajustamento (ver anexo 41, pág. 111). A sua fidelidade foi medida pelo *Alpha de Cronbach*, sendo que os valores calculados se encontram acima do mínimo aceitável (ver anexo 41, pág. 111).

**Cultura.** Esta variável foi medida por um instrumento de diagnóstico da cultura organizacional (ver anexo 32, pág. 101), adaptado de Neves e Lopes (2000) por Felício (2007), e baseado no modelo de Quinn e colaboradores. Este instrumento permite avaliar o *gap* cultural em relação aos quatro tipos de cultura – inovação, objectivos, regras e apoio –, num conjunto total de 16 itens (4 itens por dimensão) (ver anexo 32, pág. 101).

A validade e a fidelidade do modelo foram comprovadas por Felício (2007) através da AFC e do *Alpha de Cronbach* (mede a consistência interna), respectivamente. Ao nível do modelo global da cultura percebida e da cultura desejada, Felício (2007) obteve, através da AFC, um RMSEA de 0,066 e 0,040, respectivamente; assim, o modelo da cultura percebida representa um ajustamento razoável e o modelo da cultura desejada representa um ajustamento óptimo. No que se refere à fidelidade, foram encontrados valores aceitáveis em quase todas as dimensões (cultura percebida e desejada), sendo a dimensão da inovação a excepção (ver anexo 41, pág. 111)



**Desempenho organizacional.** O instrumento utilizado para a medição desta variável (ver anexo 39, pág. 109) é baseado num instrumento desenvolvido por Delaney e Huselid (1996), que foi adaptado por Felício (2007).

No que se refere à validade modelo global, Felício (2007) obteve, através da AFC, um RMSEA de 0,08, o que indica uma ajustamento razoável. Respectivamente à fidelidade, Felício (2007), utilizando os *Alpha's* de *Cronbach*, obteve valores aceitáveis ao nível das dimensões e do modelo global.

## **6.6. Procedimentos**

A recolha de dados do estudo A foi realizada em dois momentos e com um intervalo de cerca de dois anos. Os dados relativos ao primeiro momento foram fornecidos pelo Professor Doutor Albino Lopes. No segundo momento, contactou-se a empresa, e após a aprovação para a realização do estudo, um colaborador da empresa ficou responsável pela recolha de dados relativos à empresa e aos seus gestores de topo, através de questionários adaptados aos diferentes respondentes (ver anexo 42, pág. 116). De referir que a avaliação das competências e confiança foi efectuada seguindo uma lógica de avaliação a 360º (efectuada apenas a nível interno), estudada ou utilizada por diversos autores<sup>12</sup>, deste modo, os dados foram recolhidos junto dos próprios gestores, dos seus pares e dos seus subordinados. Os subordinados responderam, assim, a mais do que um superior, e os gestores responderam em relação a outros gestores.

No estudo B, os dados foram fornecidos pelo Professor Doutor Albino Lopes. Neste caso, os dados referem-se à empresa e à auto-percepção dos seus gestores intermédios das suas competências e confiança que os outros depositam em si.

## **6.7. Instrumentos de Análise de Dados**

Reis e Moreira (1993) referem três grandes formas de análise de dados no que diz respeito ao número de variáveis a analisar – análises univariada, bivariada e multivariada –, sendo que cada tipo de análise terá diferentes técnicas de análise das variáveis em estudo (ver anexo 43, pág. 140). Na análise de dados efectuada foram utilizadas técnicas descritivas, mais especificamente foram utilizadas medidas de tendência central (média, frequências absolutas e relativas) e de dispersão (desvio-padrão).

---

<sup>12</sup> E.g.: Williams e Levy, 1992; Atwater e Yammarino, 1992; Kaplan, 1993; London e Beatty, 1993; Yammarino e Atwater, 1993; Atwater *et al.* 1998; Boterf, 1998; Waldman e Bowen, 1998; Korsgaard *et al.*, 2004; Lopes e Felício, 2005; Sanwong, 2008

## Capítulo 7. Resultados

### 7.1. Estudo A: Primeiro e segundo momentos

#### 7.1.1. Caracterização Socioprofissional dos Respondentes

Irá, de seguida, efectuar-se a caracterização socioprofissional dos respondentes do estudo A (1º e 2º momentos). Nos anexos 44 (1ºM; pág. 142) e 49 (2ºM; pág. 159) encontram-se os resultados mais detalhados.

**Quadro 7.1 – EA: género, 1ºM e 2ºM**

Sexo	1ª fase	2ª fase
Masc.	9	12
Fem.	4	3
N/resposta	1	1
<b>Total</b>	<b>14</b>	<b>16</b>

**Quadro 7.2 – EA: habilitações, 1ºM e 2ºM**

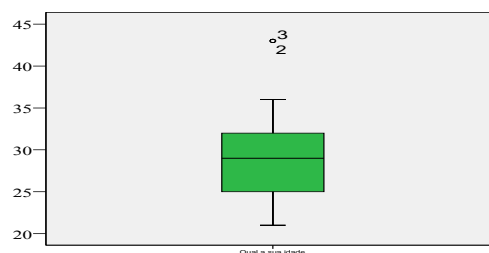
Habilitações	1ª fase	2ª fase
12º ano	4	5
Bacharelato	5	2
Licenciatura	5	7
N/resposta	0	2
<b>Total</b>	<b>14</b>	<b>16</b>

**Quadro 7.3 – EA: antiguidade, 1ºM e 2ºM**

Antiguidade	1ª fase	2ª fase
≤ 5 anos	6	12
5-10 anos	4	1
≥ 20 anos	2	3
N/ resposta	2	0
<b>Total</b>	<b>14</b>	<b>16</b>

**Quadro 7.4 – EA: idade, 1ºM**

Idade	1ª fase
até 30 anos	6
30-40 anos	5
≥ 40 anos	2
N/resposta	1
<b>Total</b>	<b>14</b>



**Gráfico 7.1 – EA: idade, 2ºM**

Num 1º momento do estudo, o número de respondentes era de 14, dos quais 9 são do sexo masculino (64%) e 4 do sexo feminino (29%) (ver quadro 7.1). O número de respondentes, num 2º momento, foi de 16, em que 12 são do sexo masculino (75%), e 3 do sexo feminino (18,75%) (ver quadro 2).

No que se refere à idade dos respondentes, e num 1º momento, verifica-se que grande parte dos respondentes (42,86%) tem menos de 30 anos, que cerca de 35,71% têm idades entre os 30 e 40 anos, e que apenas 14% passam os 40 anos (ver quadro 7.4). Por outro lado, no 2º momento verifica-se que a grande parte dos respondentes tem entre 25 e 32 anos, situando-se a média de idades nos 29,79 anos (ver gráfico 7.1)

No que diz respeito às habilitações literárias (1º momento), e ao observar o quadro 7.2, verifica-se que existe uma distribuição muito similar, visto que cerca de 28,57% têm o 12º ano, 35,71% têm o bacharelato, e outros 35,71% detêm a licenciatura. No 2º momento,

verifica-se que o número de licenciados aumentou, representando cerca de 43,75% dos respondentes (ver quadro 7.2).

Ao observar o quadro 7.3, verifica-se que, num 1º momento, cerca de 42,86% dos respondentes estavam na empresa à menos de cinco anos, 28,57% estavam na empresa entre 5 a 10 anos, e que apenas 14,29% estão há mais de 20 anos na empresa. Num 2º momento, a % de respondentes que está na empresa à menos de cinco anos sobe para 75% (ver quadro 7.3).

### **7.1.2. Empresa**

#### **7.1.2.1. Cultura**

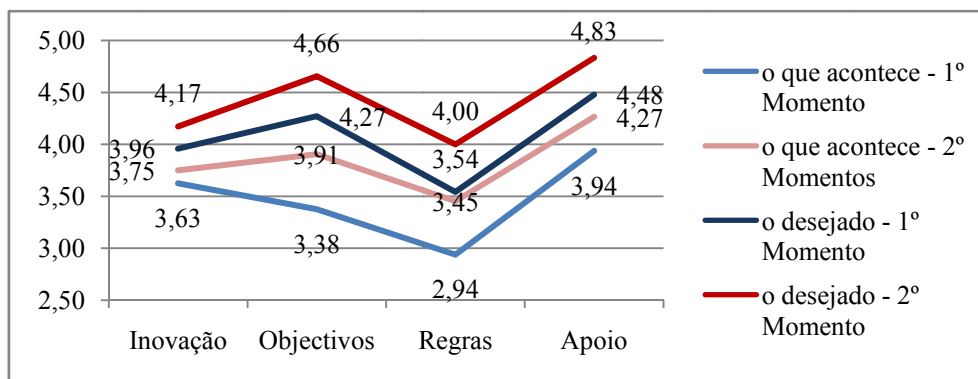
Nos anexos 45 (1ºM, pág. 143) e 50 (2ºM, pág. 160) encontram-se os dados mais detalhados.

Ao observar o gráfico seguinte, constata-se que, em ambos os momentos, a cultura percebida nunca é superior à desejada.

Observando a cultura percebida no 1º momento (ver gráfico 7.2), denota-se que a dimensão que apresenta a média mais elevada é a do apoio (3,94), logo seguida da inovação (3,63) e objectivos (3,38); a dimensão regras surge no pólo oposto (2,94). Num 2º momento, algo de semelhante ocorre, pois o apoio continua a ser a dimensão com a maior média (4,48) e a dimensão regras com a menor (3,54); relativamente à inovação e aos objectivos, as suas posições invertem-se (ver gráfico 7.2).

Analisando por outro prisma (ver gráfico 7.2), verifica-se que, num 1º momento, o menor hiato cultural é na dimensão da inovação (0,33), e que o maior hiato cultural é na dimensão dos objectivos (0,9), sendo que as regras e o apoio apresentam diferenças muito semelhantes entre estas duas perspectivas, de 0,6 e 0,54, respectivamente. No 2º momento, o maior hiato cultural verifica-se nos objectivos (0,75), sendo seguido pelo apoio (0,57) e regras (0,55); surge no pólo oposto a inovação (0,42) (ver figura 7.2). Comparando os dois momentos, denota-se que o hiato cultural diminuiu nas dimensões dos objectivos e das regras, e aumentou nas dimensões da inovação e do apoio.

## Liderança partilhada: a influência no desempenho organizacional percebido



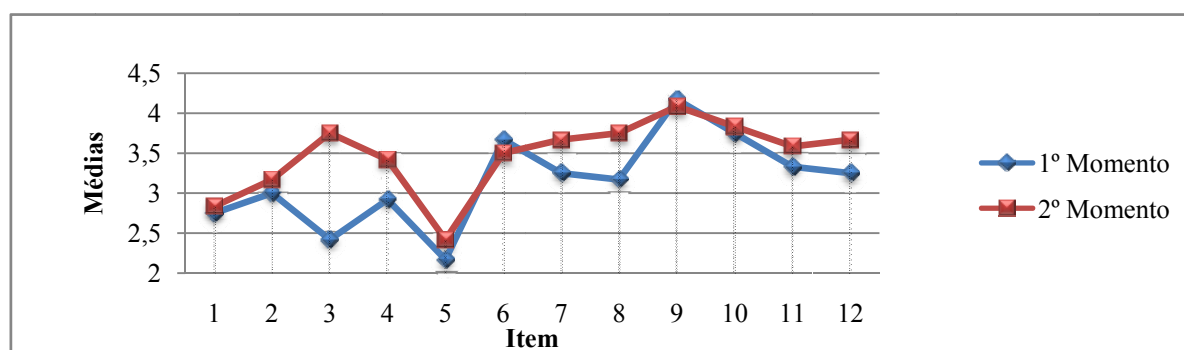
**Gráfico 7.2 – EA, 1ºM e 2ºM: cultura percebida e desejada**

### 7.1.2.2. Desempenho e Eficácia

Nos anexos 46 (1ºM, pág. 144) e 51 (2ºM, pág. 161) encontram-se os dados mais detalhados.

Ao observar a gráfico 7.3 verifica-se que, no 1º momento, o item percebido como o mais elevado é o das relações entre os empregados em geral (4,17), seguido pelas relações entre a administração e outros colaboradores (3,75) e qualidade dos produtos e/ou serviços (3,67); no pólo oposto, surgem itens como a quota de mercado da empresa (2,17), crescimento de vendas da empresa (2,42) e o lucro da empresa (2,75). No 2º momento (ver gráfico 7.3), os itens que apresentam a maior média são as relações entre empregados (4,08) e as relações entre a gestão topo e os empregados (3,83), opostamente aos itens da quota de mercado (2,42) e do lucro da empresa (2,83).

Globalmente, a percepção do desempenho é melhor no segundo momento, especialmente no que se refere ao crescimento das vendas (gráfico 7.3).

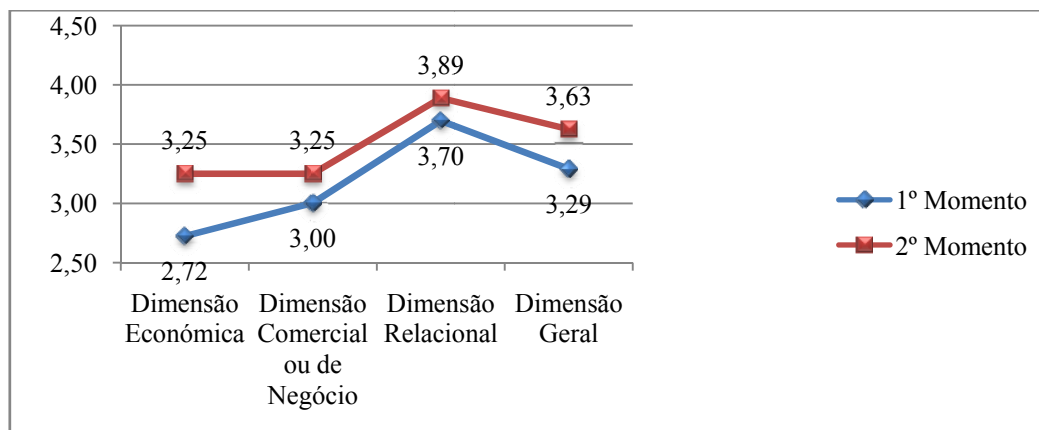


- |  |   |
|--|---|
| 1. Lucro da empresa                                | 7. Satisfação geral dos clientes            |
| 2. Liquidez da empresa                             | 8. Satisfação geral dos empregados          |
| 3. Crescimento de vendas                           | 9. Relações entre empregados no geral       |
| 4. Desenvolvimento de novos produtos e/ou serviços | 10. Relações entre gestão topo e empregados |
| 5. Quota de mercado                                | 11. Produtividade da força de trabalho      |
| 6. Qualidade dos produtos e/ou serviços            | 12. Desempenho global                       |

**Gráfico 7.3 – EA, 1ºM e 2ºM: percepções em relação ao desempenho da empresa**

## Liderança partilhada: a influência no desempenho organizacional percebido

Ao agrupar por dimensões (ver gráfico 7.4), verifica-se que a percepção do desempenho é sempre superior no 2º momento. Em ambos os momentos, a dimensão relacional é a que apresenta a média mais elevada, logo seguida pela dimensão geral. Em contraste, as dimensões de económica e de negócio são as que apresentam valores mais baixos, sendo que a dimensão económica foi a que mais melhorou do 1º para o 2º momento.



**Gráfico 7.4 – EA, 1ºM e 2ºM: percepções do desempenho da empresa por dimensão**

### **7.1.3. Gestores**

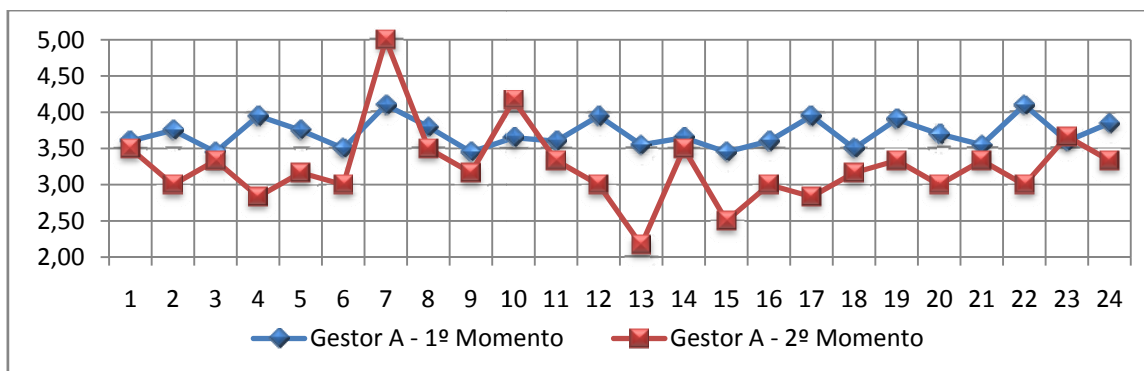
#### **7.1.3.1. Gestor A**

##### **7.1.3.1.1. Competências**

Nos anexos 47 (1ºM, pág. 144) e 52 (2ºM, pág. 162) encontram-se os dados mais detalhados relativamente a esta variável.

Observando o gráfico 7.5, denota-se que, num 1º momento, o gestor A apresentava um perfil de competências consistente, visto que apresenta valores médios entre 3,45 (competências 3, 9 e 15) e 4,1 (competências 7 e 22). No 2º momento, a tendência do 1º momento altera-se e o perfil de competências passa a contemplar maiores oscilações, variando entre 2,17 e 5, assim, as competências 7 e 10 são as que apresentam as maiores médias, contrariamente às competências 13, 15, 17 e 4 que apresentam as menores médias. É importante referir que, na sua maioria, as competências apresentavam maiores médias no 1º momento (à excepção das competências 4, 10 e 23).

## Liderança partilhada: a influência no desempenho organizacional percebido

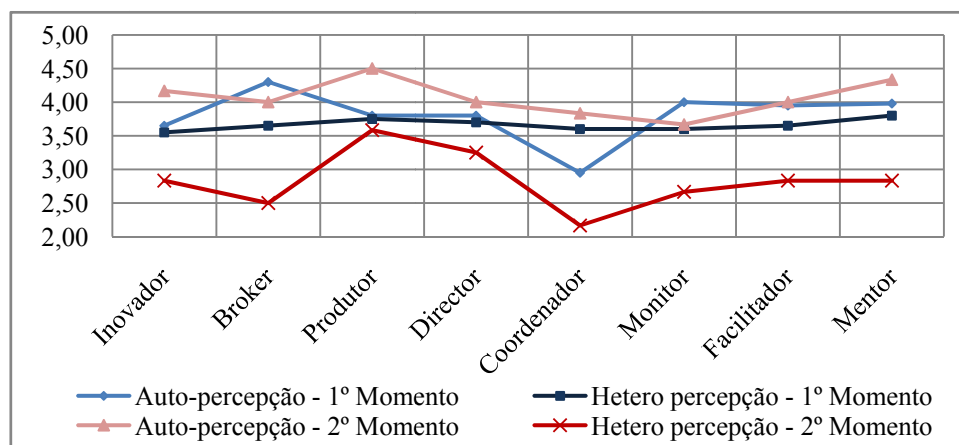


- |   |  |
|---|--|
| 1 Conviver com a mudança                            | 13 Planificação                                  |
| 2 Pensamento criativo                               | 14 Organização e desenho                         |
| 3 A gestão da mudança                               | 15 Controlo                                      |
| 4 Criar e manter uma base de poder                  | 16 Reduzir a sobrecarga de informação            |
| 5 Negociar acordos e compromissos                   | 17 Analisar a informação criticamente            |
| 6 Apresentar ideias: apresentações verbais eficazes | 18 Apresentar a informação: redigir com eficácia |
| 7 Produtividade e motivação pessoal                 | 19 Criação de equipas                            |
| 8 Motivar os outros                                 | 20 Tomada de decisões participativas             |
| 9 Gestão do tempo e do stress                       | 21 Gestão do conflito                            |
| 10 Tomar iniciativas e ser decidido                 | 22 Auto-compreensão e compreensão dos outros     |
| 11 Fixação de metas                                 | 23 Comunicação interpessoal                      |
| 12 Delegação eficaz                                 | 24 Desenvolvimento dos subordinados              |

**Gráfico 7.5 – EA, 1ºM e 2ºM: competências de gestão do gestor A**

Observando a auto percepção e hetero percepção relativamente aos papéis desempenhados pelo gestor A, e num 1º momento, verifica-se que apenas no papel de coordenador, a percepção dos outros é superior à do próprio (gráfico 7.6). Verifica-se, também, que as maiores diferenças de percepções encontram-se nos papéis de broker, coordenador e monitor; já papéis como director, produtor e inovador apresentam-se quase sem diferenças entre as percepções do próprio e as dos outros.

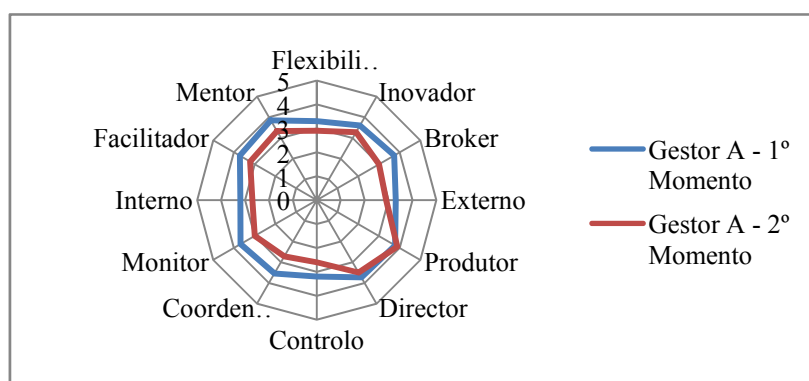
No 2º momento, e observando o gráfico 7.6, denota-se que a auto percepção é sempre superior à hetero percepção. Por sua vez, as maiores diferenças surgem nos papéis de coordenador, inovador, broker e mentor; contrariamente aos papéis de produtor e director.



**Gráfico 7.6 – EA, 1ºM e 2ºM: papéis de gestão do gestor A, auto-percepção vs hetero percepção**

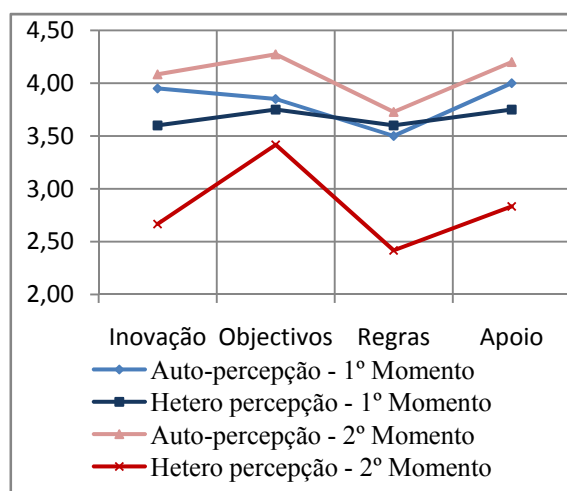
## Liderança partilhada: a influência no desempenho organizacional percebido

Ao comparar a percepção dos papéis desempenhados pelo gestor A nos dois momentos (gráfico 7.7), verifica-se que a percepção no 2º momento é inferior à do 1º em quase todos os papéis (à excepção do papel de produtor). Globalmente, o gestor A apresenta uma grande consistência ao nível dos papéis (1º e 2º momentos), no entanto, apresenta valores relativamente medianos, visto que os valores variam entre 3,55 (coordenador) e 3,85 (mentor) no 1º momento, e entre 2,72 (coordenador) e 3,89 (produtor) no 2º momento.

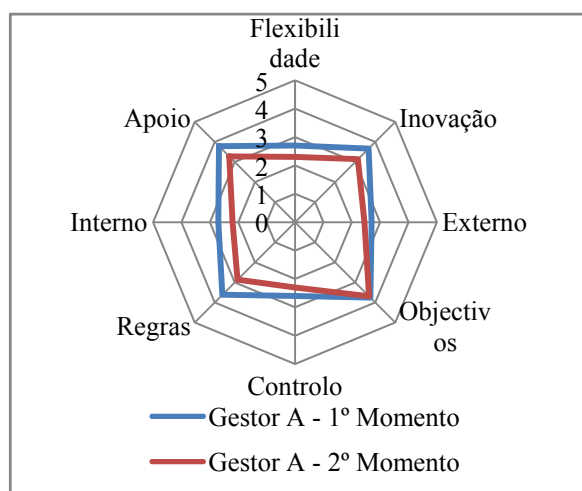


**Gráfico 7.7 – EA, 1ºM e 2ºM: papéis de gestão do gestor A**

A um nível mais global (orientações de gestão; ver gráfico 7.8), e num 1º momento, denota-se que as diferenças entre as percepções do próprio e dos outros são bastante baixas em todas as dimensões, sendo que a dimensão das regras é a única em que a hetero percepção é superior à auto percepção, ainda que por pouco. No 2º momento (ver gráfico 7.8) existem diferenças consideráveis entre a auto- e a hetero percepção, sendo a última sempre inferior.



**Gráfico 7.8 – EA, 1ºM e 2ºM: quadrantes CVF em relação ao gestor A, auto-percepção vs hetero percepção**



**Gráfico 7.9 – EA, 1ºM e 2ºM: quadrantes CVF em relação ao gestor A**

Se observarmos os quadrantes do Modelo dos Valores Contrastantes relativamente ao gestor A de uma forma mais geral (gráfico 7.9), denota-se que a percepção geral no 2º

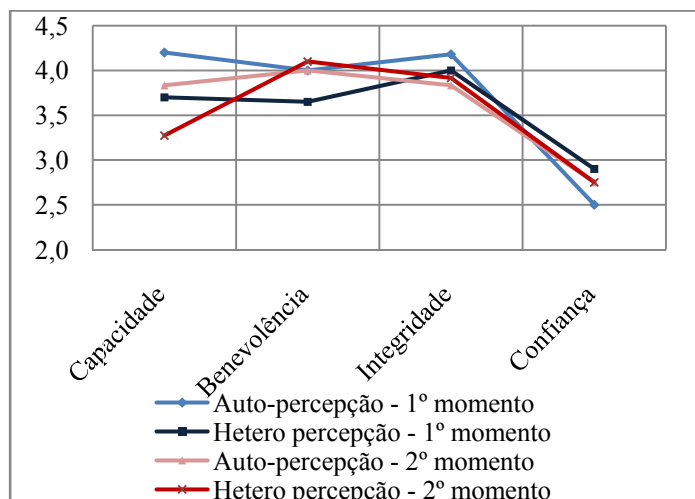
## Liderança partilhada: a influência no desempenho organizacional percebido

momento é inferior à do 1º momento (à excepção do quadrante objectivos), e que a diferença entre os quadrantes com valores mais altos e os com valores mais baixos é baixa (1º momento de 3,78 e 3,62, respectivamente; 2º momento de 3,69 e 2,86, respectivamente).

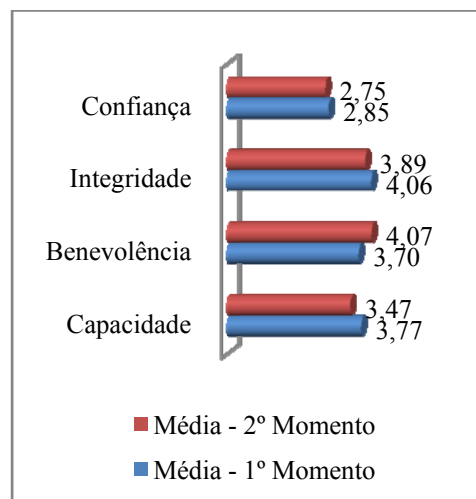
### 7.1.3.1.2. Confiança

Nos anexos 48 (1ºM, pág. 157) e 53 (2ºM, pág. 174) encontram-se os dados mais detalhados.

Ao observar o gráfico 7.10, denota-se que nas dimensões da integridade, benevolência e capacidade (1º momento), e capacidade (2º momento), as percepções do gestor são superiores às dos outros. No que se refere às diferenças entre percepções (gráfico 7.10), verifica-se que a maior discrepância entre percepções ocorre na dimensão da capacidade (1º e 2º momentos), e que a menor discrepância surge na dimensão da integridade (1º momento) e confiança (2º momento).



**Gráfico 7.10 – EA, 1ºM e 2ºM: confiança no gestor A, auto-percepção vs hetero percepção**



**Gráfico 7.11 – EA, 1ºM e 2ºM: confiança no gestor A**

Em termos médios, o gestor A apresenta valores mais elevados na dimensão da integridade (1º momento) e da benevolência (2º momento); em contraste com a dimensão confiança, a qual apresenta o valor mais baixo (1º e 2º momentos) (ver gráfico 7.11). De referir que, apenas a dimensão benevolência apresenta valores superiores no 2º momento.

### 7.1.3.2. *Gestor B*

#### 7.1.3.2.1. Competências

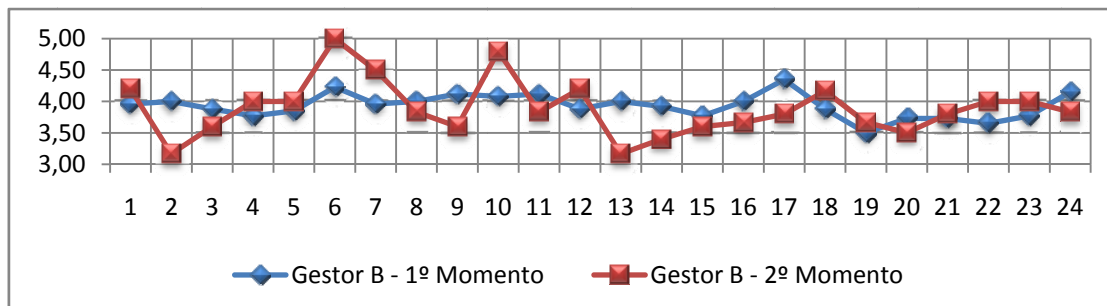
Nos anexos 47 (1ºM, pág. 145) e 52 (2ºM, pág. 162) encontram-se os dados mais detalhados.

Relativamente às competências de gestão do gestor B (gráfico 7.12), tal como o gestor A, o gestor B apresenta valores de competências sem grandes oscilações e a rondar o “médio-alto”,



## Liderança partilhada: a influência no desempenho organizacional percebido

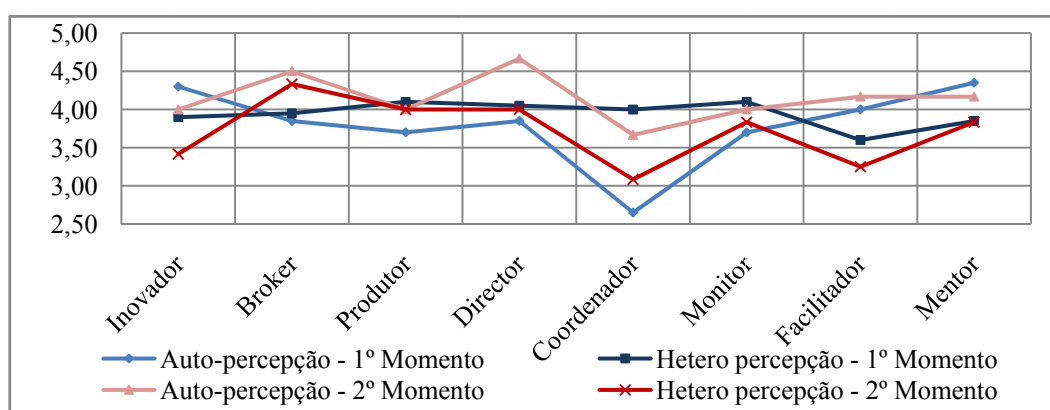
oscilando entre 3,5 (competência 19) e 4,35 (competência 17). No 2º momento surgem maiores oscilações, tendo o gestor B melhorado nalgumas competências e piorado noutras, assim, as competências 6, 10 e 8 são as que têm as maiores médias, contrariamente às competências 2, 13 e 14.



- |   |  |
|---|--|
| 1 Conviver com a mudança                            | 13 Planificação                                  |
| 2 Pensamento criativo                               | 14 Organização e desenho                         |
| 3 A gestão da mudança                               | 15 Controlo                                      |
| 4 Criar e manter uma base de poder                  | 16 Reduzir a sobrecarga de informação            |
| 5 Negociar acordos e compromissos                   | 17 Analisar a informação criticamente            |
| 6 Apresentar ideias: apresentações verbais eficazes | 18 Apresentar a informação: redigir com eficácia |
| 7 Produtividade e motivação pessoal                 | 19 Criação de equipas                            |
| 8 Motivar os outros                                 | 20 Tomada de decisões participativas             |
| 9 Gestão do tempo e do stress                       | 21 Gestão do conflito                            |
| 10 Tomar iniciativas e ser decidido                 | 22 Auto-compreensão e compreensão dos outros     |
| 11 Fixação de metas                                 | 23 Comunicação interpessoal                      |
| 12 Delegação eficaz                                 | 24 Desenvolvimento dos subordinados              |

**Gráfico 7.12 – EA, 1ºM e 2ºM: competências de gestão do gestor B**

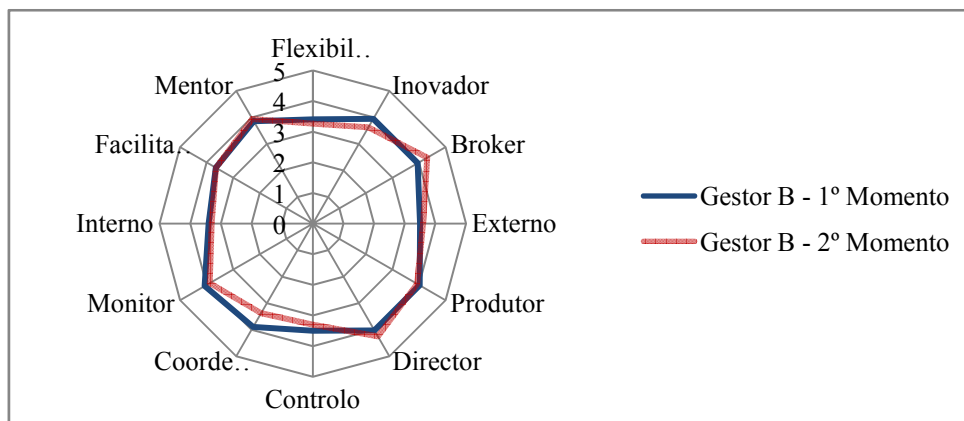
No que se refere aos papéis desempenhados pelo gestor (ver gráfico 7.13), e tendo atenção novamente às duas perspectivas, verifica-se que a percepção dos outros só não é superior à do próprio nos papéis de facilitador, mentor e inovador (1º momento); sendo que, no 2º momento a auto percepção é sempre superior (com excepção do papel de produtor, no qual é semelhante). Verifica-se, também, que as maiores diferenças de percepções se encontram no papel de coordenador (1º momento) e facilitador (2º momento); as menores diferenças encontram-se no papel de broker (1º momento) e produtor (2º momento).



**Gráfico 7.13 – EA, 1ºM e 2ºM: papéis de gestão do gestor B, auto-percepção vs hetero percepção**

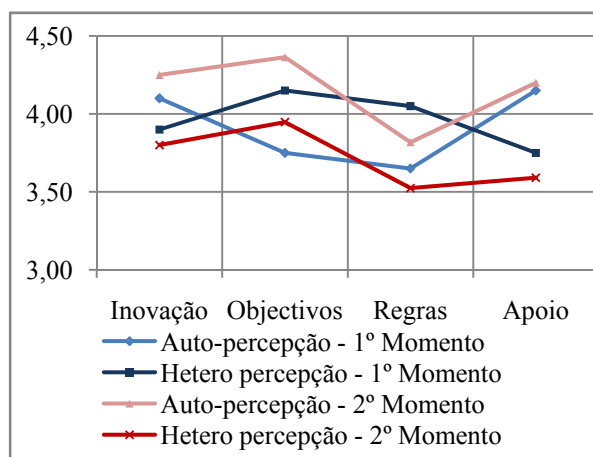
## Liderança partilhada: a influência no desempenho organizacional percebido

Num nível mais geral (gráfico 7.14), os papéis que o gestor B melhor desempenha são os papéis de monitor (4,08), produtor (4,03) e director (4,03) (1º momento), e de broker (4,33), produtor e director (ambos com 4) (2º momento); num pólo oposto, surge o papel de facilitador (3,65) (1º momento), e coordenador (2º momento). Por outro lado, apenas os papéis de broker, director e mentor apresentam valores superiores no 2º momento.

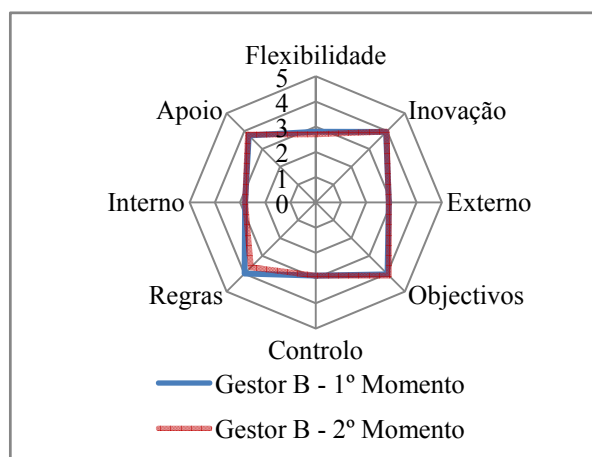


**Gráfico 7.14 – EA, 1ºM e 2ºM: papéis de gestão do gestor B**

A um nível mais global (ver gráfico 7.15), denota-se que não existem grandes diferenças, em ambos os momentos, entre a auto e a hetero percepção, no entanto, a menor diferença ocorre na dimensão da inovação (1º momento) e regras (2º momento). Torna-se, também, importante referir que, num 1º momento, a auto percepção é superior às hetero percepções nas dimensões do apoio e dos sistemas abertos; sendo que, no 2º momento, a auto percepção é sempre superior.



**Gráfico 7.15 – EA, 1ºM e 2ºM: quadrantes CVF em relação ao gestor B – auto-percepção vs hetero percepção**



**Gráfico 7.16 – EA, 1ºM e 2ºM: quadrantes CVF em relação ao gestor B**

Ao nível dos quadrantes, e considerando as diferentes perspectivas globalmente, constata-se que não existem grandes diferenças entre quadrantes (ver gráfico 7.16), variando entre 3,76

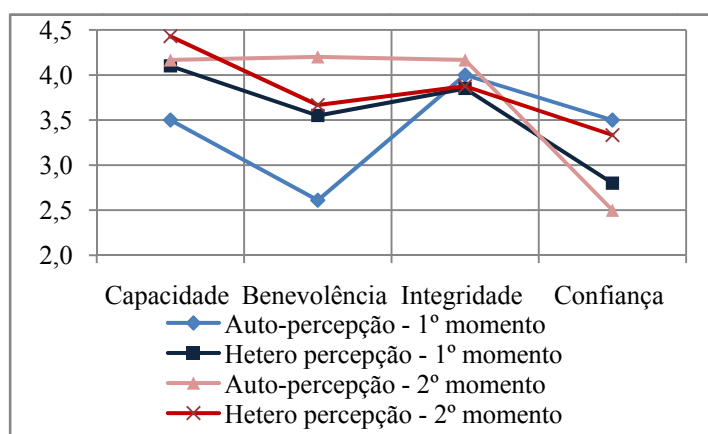
## Liderança partilhada: a influência no desempenho organizacional percebido

(apoio) e 4,03 (objectivos) (1º momento), e entre 3,64 (regras) e 4,10 (objectivos) (2º momento). É importante referir que as diferenças entre o 1º e 2º momento são nulas ou quase nulas.

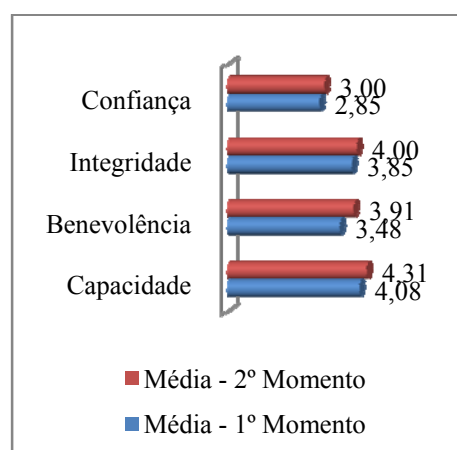
### 7.1.3.2.2. Confiança

Nos anexos 48 (1ºM, pág. 157) e 53 (2ºM, pág. 174) encontram-se os dados mais detalhados.

No caso do gestor B, e ao observar o gráfico 7.17, verifica-se as percepções do gestor são superiores às dos outros nas dimensões da integridade e confiança (1º momento), e benevolência e integridade (2º momento), verificando-se o oposto nas restantes dimensões. No que se refere às diferenças entre percepções, verifica-se que a maior discrepância entre percepções ocorre na dimensão da benevolência (1º momento) e confiança (2º momento); a menor diferença, por seu lado, surge na dimensão da integridade (1º momento) e capacidade (2º momento).



**Gráfico 7.17 – EA, 1ºM e 2ºM: confiança no gestor B, auto-percepção vs hetero percepção**



**Gráfico 7.18 – EA, 1ºM e 2ºM: confiança no gestor B**

Em termos médios (gráfico 7.18), o gestor apresenta valores mais elevados na dimensão da capacidade (1º e 2º momentos); em contraste com a dimensão confiança (1º e 2º momentos).

### 7.1.3.3. *Gestor C*

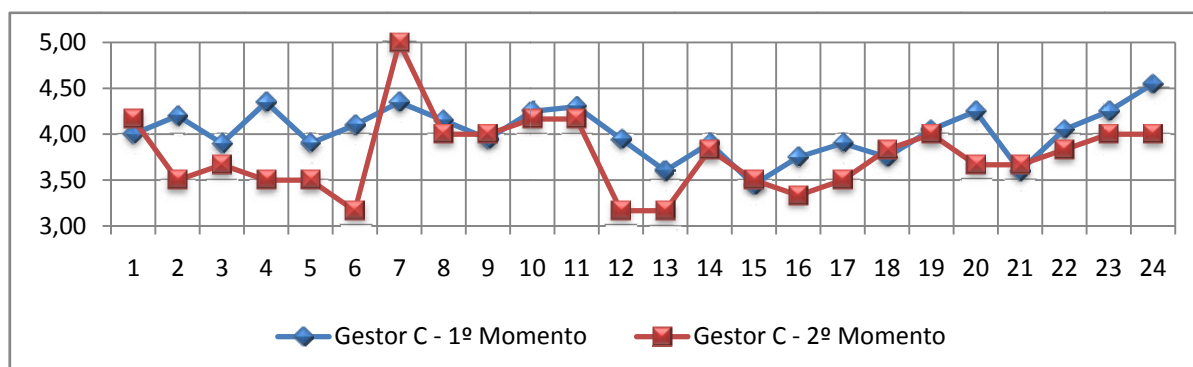
#### 7.1.3.3.1. Competências

Nos anexos 47 (1ºM, pág. 145) e 52 (2ºM, pág. 162) encontram-se os dados mais detalhados.

Denota-se, no que se refere às competências de gestão do gestor C (gráfico 7.19), que, no 1º momento, existe uma maior oscilação do que em relação aos restantes gestores, sendo que o gestor C apresenta maiores valores nas competências 24, 4 e 7, surgindo no pólo oposto as competências 15, 13 e 21. No 2º momento denota-se uma quebra geral dos valores, sendo que

## Liderança partilhada: a influência no desempenho organizacional percebido

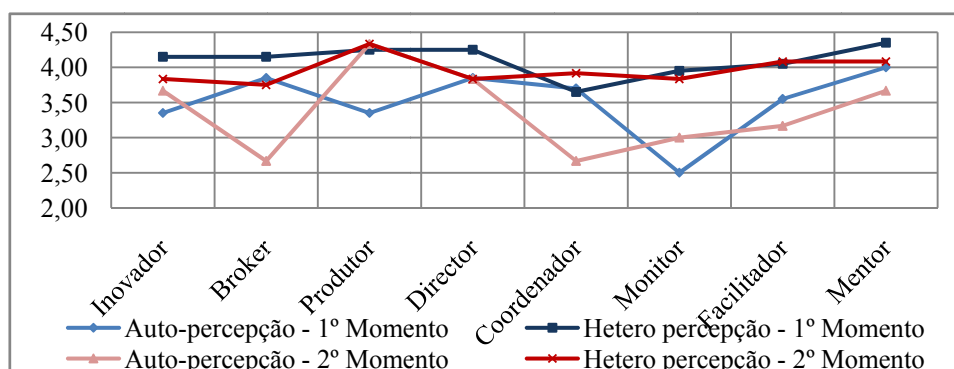
apenas as competências 1, 7, 9, 15, 18 e 21 são superiores no 2º momento. Assim, a competência 7 é, no 2º momento, a que apresenta a maior média, ao contrário das competências 6, 12 e 13 que apresentam as menores médias.



- |   |  |
|---|--|
| 1 Conviver com a mudança                            | 13 Planificação                                  |
| 2 Pensamento criativo                               | 14 Organização e desenho                         |
| 3 A gestão da mudança                               | 15 Controlo                                      |
| 4 Criar e manter uma base de poder                  | 16 Reduzir a sobrecarga de informação            |
| 5 Negociar acordos e compromissos                   | 17 Analisar a informação criticamente            |
| 6 Apresentar ideias: apresentações verbais eficazes | 18 Apresentar a informação: redigir com eficácia |
| 7 Produtividade e motivação pessoal                 | 19 Criação de equipas                            |
| 8 Motivar os outros                                 | 20 Tomada de decisões participativas             |
| 9 Gestão do tempo e do stress                       | 21 Gestão do conflito                            |
| 10 Tomar iniciativas e ser decidido                 | 22 Auto-compreensão e compreensão dos outros     |
| 11 Fixação de metas                                 | 23 Comunicação interpessoal                      |
| 12 Delegação eficaz                                 | 24 Desenvolvimento dos subordinados              |

**Gráfico 7.19 – EA, 1ºM e 2ºM: competências de gestão do gestor C**

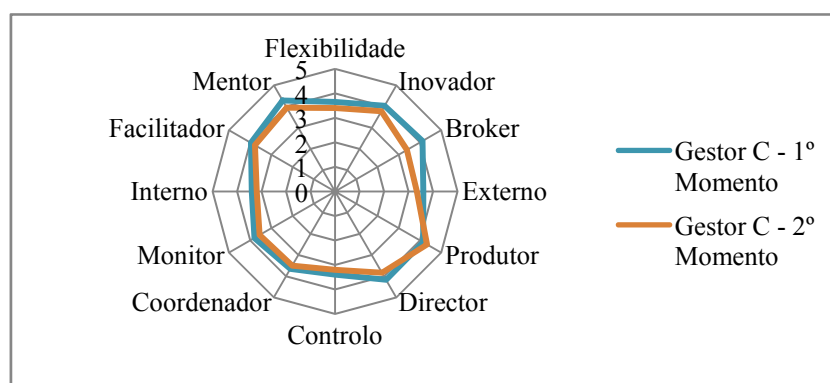
Relativamente aos papéis desempenhados pelo gestor C, e ao observar o gráfico 7.20, verifica-se que existe uma grande discrepância entre a auto-percepção e a hetero percepção, em que a hetero percepção é superior à do próprio em quase todos os papéis, e em ambos os momentos. As maiores diferenças entre percepções encontram-se nos papéis monitor, produtor e inovador (1º momento), e broker, coordenador, monitor e facilitador (2º momento); já as menores diferenças encontram-se nos papéis de coordenador, mentor e broker (1º momento), e produtor, director e inovador (2º momento).



**Gráfico 7.20 – EA, 1ºM e 2ºM: papéis de gestão do gestor C, auto-percepção vs hetero percepção**

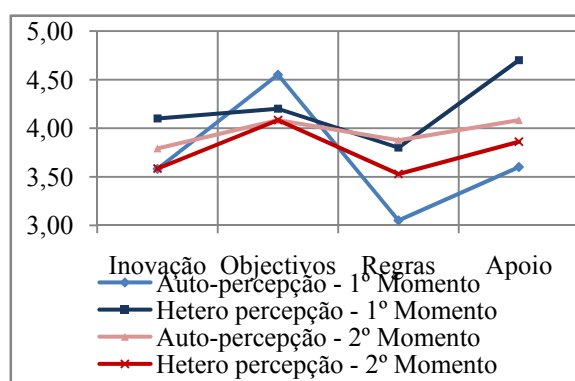
## Liderança partilhada: a influência no desempenho organizacional percebido

Considerando as percepções de um modo global, e ao observar o gráfico 7.21, denota-se que, no 1º momento, o gestor C apresenta melhores competências nos papéis de mentor (4,28), director (4,17) e produtor (4,15); e no 2º momento, nos papéis de produtor (4,33) e mentor (3,94). Por sua vez, no pólo oposto surge o papel de coordenador (3,65) (1º momento) e broker (3,39) (2º momento). De referir, também, que apenas o papel de produtor apresenta a média superior no 2º momento.

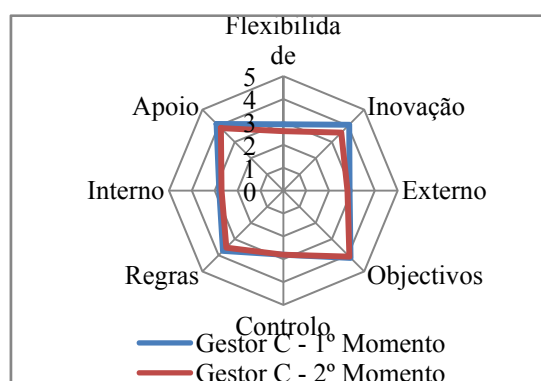


**Gráfico 7.21 – EA, 1ºM e 2ºM: papéis de gestão do gestor C**

A um nível mais global, e ao observar o gráfico 7.22, denota-se que, num 1º momento, existe uma diferença considerável entre a auto-percepção e a hetero percepção, essencialmente no que se refere às dimensões com um cariz mais interno; esbatendo-se essas diferenças no 2º momento. No caso do gestor C, e no 1º momento, verifica-se que as hetero percepções são superiores às auto-percepções (com excepção da dimensão dos objectivos); verificando-se o oposto no 2º momento, sendo que nos objectivos não existe diferença entre as perspectivas.



**Gráfico 7.22 – EA, 1ºM e 2ºM: quadrantes CVF em relação ao gestor C, auto-percepção vs hetero percepção**



**Gráfico 7.23 – EA, 1ºM e 2ºM: quadrantes CVF em relação ao gestor C**

Ao observar o gráfico 7.23, e considerando ambas as perspectivas, verifica-se que, no 1º momento, o gestor C apresenta valores médios superiores a 4 em quase todos os quadrantes,

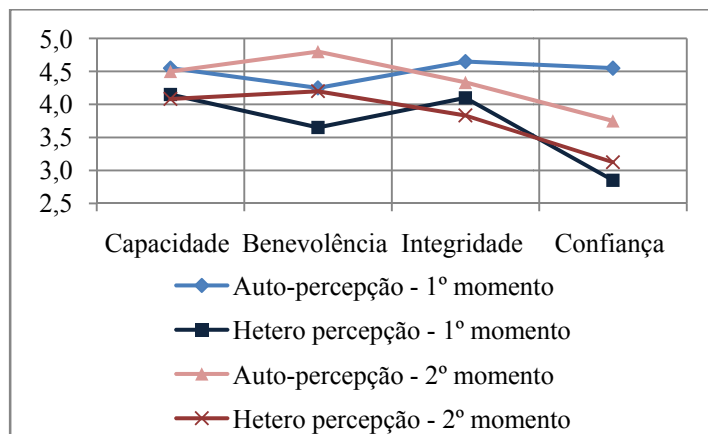
## Liderança partilhada: a influência no desempenho organizacional percebido

sendo o quadrante das regras a exceção (3,73); no 2º momento denota-se que as médias variam entre 3,53 (regras) e 4,08 (objectivos). Verifica-se, também, que as médias do 1º momento são todas ligeiramente superiores às do 2º momento.

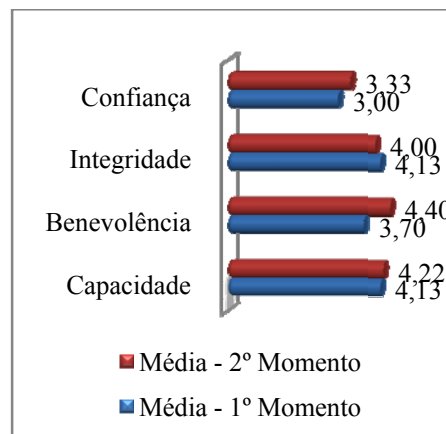
### 7.1.3.3.2. Confiança

Nos anexos 48 (1ºM, pág. 157) e 53 (2ºM, pág. 174) encontram-se os dados mais detalhados.

Denota-se, ao observar o gráfico 7.24, que as percepções do gestor são superiores às dos outros em todas as dimensões (1º e 2º momentos). No que se refere às diferenças entre percepções, verifica-se que a maior discrepância entre percepções ocorre na dimensão da confiança (1º e 2º momentos); no pólo oposto surge a dimensão da capacidade (1º e 2º momentos).



**Gráfico 7.24 – EA, 1ºM e 2ºM: confiança no gestor C, auto-percepção vs hetero percepção**



**Gráfico 7.25 – EA, 1ºM e 2ºM: confiança no gestor C**

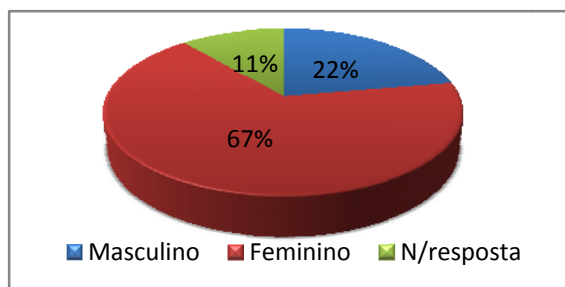
Em termos médios, o gestor apresenta valores mais elevados nas dimensões da integridade e capacidade (1º momento), e benevolência (2º momento); no pólo oposto surge a dimensão confiança (1º e 2º momentos) (ver gráfico 7.25). Por último, é de referir que, comparando os dois momentos, a dimensão integridade é a única que apresenta uma média superior no 1º momento.

## **7.2. Estudo B**

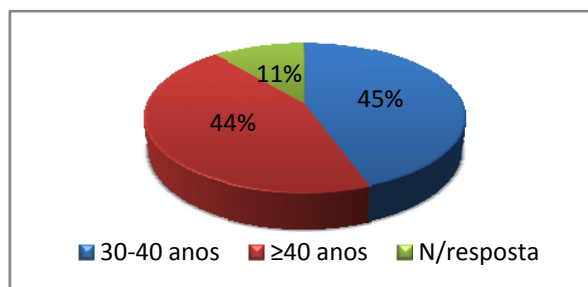
### **7.2.1. Caracterização dos respondentes**

Neste estudo, os respondentes foram os 9 gestores intermédios da empresa, e cada gestor respondeu um questionário. No anexo 54 (pág. 175) encontram-se todos os quadros relativos aos dados socioprofissionais.

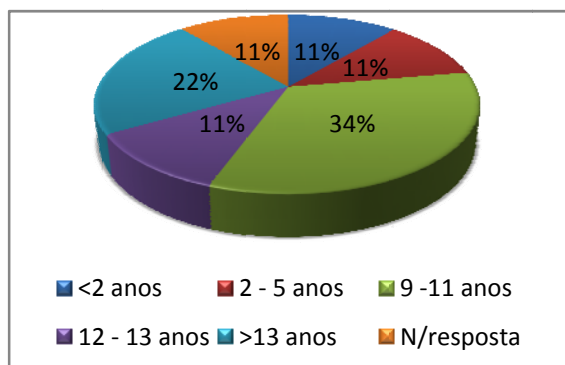
## Liderança partilhada: a influência no desempenho organizacional percebido



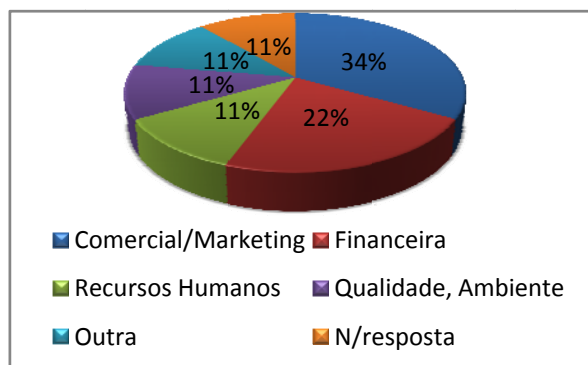
**Gráfico 7.26 – EB: Sexo**



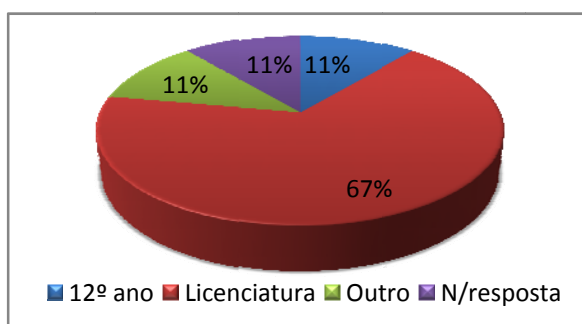
**Gráfico 7.27 – EB: Idade**



**Gráfico 7.28 – EB: Antiguidade na empresa**



**Gráfico 7.29 – EB: Área na empresa**



**Gráfico 7.30 – EB: Grau de Instrução**

Denota-se que a maior parte dos respondentes são do género feminino (gráfico 7.26), têm idades compreendidas entre os 30 e os 40 anos (gráfico 7.27), e possuem licenciatura (gráfico 7.30). No que se refere à antiguidade na empresa (gráfico 7.28), denota-se que as respostas variam bastante. Em termos da área de trabalho (gráfico 7.29), a situação é bastante semelhante à questão da antiguidade, visto que os respondentes se encontram repartidos pelas diversas áreas da empresa.

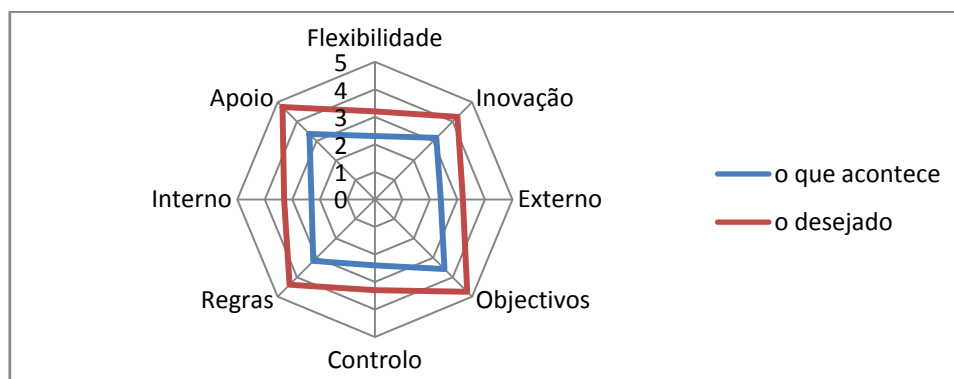
### **7.2.2. Empresa**

#### **7.2.2.1. Percepção da Cultura**

A percepção da cultura foi avaliada, como referido anteriormente, através de um questionário de 16 itens baseado no modelo de Quinn; itens que foram distribuídos por quatro

## Liderança partilhada: a influência no desempenho organizacional percebido

dimensões – inovação, objectivos, regras, e apoio. No anexo 55 (pág. 176) encontram-se todos os quadros com os resultados obtidos.



**Gráfico 7.31 – EB: cultura, o que acontece vs o desejado**

No que se refere à cultura percebida pelos gestores intermédios (i.e., o que acontece; ver gráfico 7.31), verifica-se que a dimensão “objectivos” é a que apresenta a média mais elevada, e que as dimensões da “inovação” e “regras” são as que apresentam as médias mais baixas; não obstante, todas as dimensões apresentam valores relativamente medianos (entre 3,17 e 3,58).

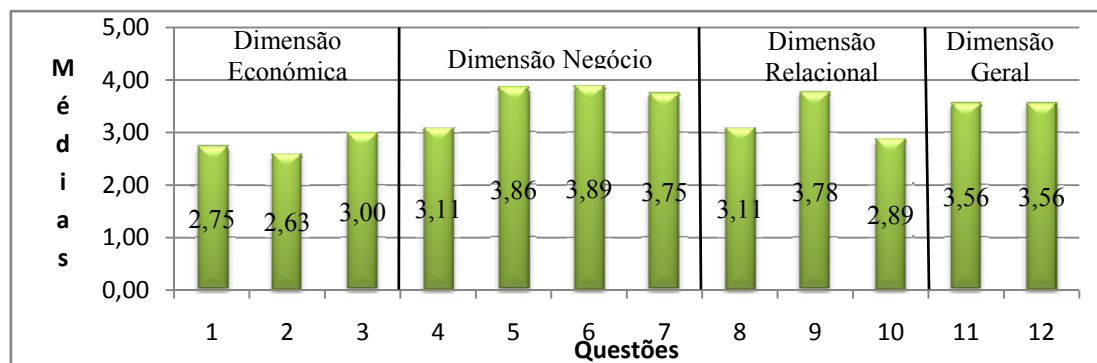
O maior *gap* cultural (i.e., a diferença entre a cultura percebida e a cultura desejada), como se pode observar no gráfico 7.31, ocorre na dimensão “apoio” (1,39), sendo logo seguida pela dimensão “regras” (1,22) e pela dimensão “objectivos” (1,17); no pólo oposto, surge a dimensão “apoio” (1,08). Contudo, verifica-se que todas as dimensões apresentam uma diferença considerável entre a cultura percebida e a desejada, variando as diferenças entre 1,08 e 1,39.

### **7.2.2.2. Percepção do Desempenho**

A percepção da produtividade foi avaliada num questionário de 12 itens, os quais foram distribuídos por quatro dimensões – económica, comercial/negócio, relacional, e geral. No anexo 56 (pág. 177) encontram-se todos os resultados obtidos.



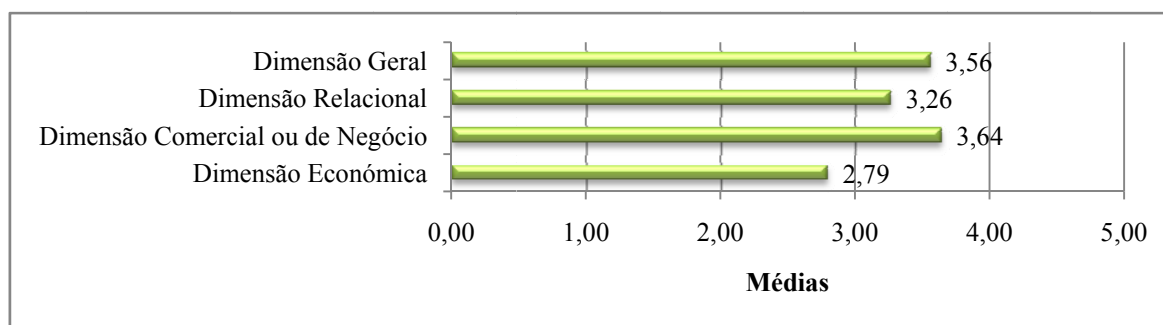
## Liderança partilhada: a influência no desempenho organizacional percebido



- |   |  |
|---|--|
| 1 – Lucro da empresa                                | 7 – Satisfação geral dos clientes                        |
| 2 – Liquidez da empresa                             | 8 – Satisfação geral dos empregados                      |
| 3 – Crescimento de vendas da empresa                | 9 – Relações entre os empregados em geral                |
| 4 – Desenvolvimento de novos produtos e/ou serviços | 10 – Relações entre a gestão de topo e outros empregados |
| 5 – Quota de mercado da empresa                     | 11 – Produtividade da força de trabalho da empresa       |
| 6 – Qualidade dos produtos e/ou serviços            | 12 – Desempenho global da empresa                        |

**Gráfico 7.32 – EB: percepção do desempenho (por itens)**

Relativamente à percepção da produtividade pelos 12 itens (gráfico 7.32), denota-se que as médias mais elevadas se encontram nas questões relativas à qualidade dos produtos e/ou serviços, quota de mercado da empresa, relações entre empregados e satisfação dos clientes. No pólo oposto, surgem as questões relativas à liquidez e lucro da empresa, bem como as relações entre a gestão de topo e os restantes empregados.



**Gráfico 7.33 – EB: percepção do desempenho (por dimensão)**

Ao nível das dimensões do desempenho (ver gráfico 7.33), a dimensão que apresenta a média mais alta é a de negócio (3,64), sendo logo seguida pela dimensão geral (3,56); por outro lado, é a dimensão económica a que apresenta a média mais baixa (2,79).

### 7.2.3. Relatórios dos Gestores

#### 7.2.3.1. Competências de gestão

De seguida proceder-se-á à apresentação das auto-percepções dos nove gestores intermédios relativamente às suas competências de gestão, aos papéis de gestão

## Liderança partilhada: a influência no desempenho organizacional percebido

desempenhados pelos mesmos e relativamente às grandes orientações do Modelo dos Valores Contrastantes. No anexo 57 (pág. 178) encontram-se os quadros com os resultados obtidos.

### a) Competências de gestão

No quadro 7.5 estão expostos os resultados ao nível das competências de gestão.

**Quadro 7.5 – EB: competências de gestão dos gestores intermédios**

<b>Competências</b>	<b>CM</b>	<b>RC</b>	<b>JP</b>	<b>HM</b>	<b>IC</b>	<b>SI</b>	<b>VJ</b>	<b>JD</b>	<b>MS</b>
C1 Conviver com a mudança	4,0	5,0	4,5	3,5	4,5	5,0	4,5	4,0	4,5
C2 Pensamento criativo	4,0	4,5	4,5	3,5	4,0	4,0	4,5	4,0	4,0
C3 A gestão da mudança	4,0	4,5	4,0	3,0	4,0	4,0	4,0	4,0	5,0
C4 Criar e manter uma base de poder	4,0	4,5	5,0	4,0	4,0	4,5	4,5	4,5	4,0
C5 Negociar acordos e compromissos	4,0	5,0	4,5	3,5	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0
C6 Apresentar as ideias: apresentações verbais eficazes	4,0	5,0	4,0	3,0	3,5	5,0	4,0	4,0	4,0
C7 Produtividade e motivação pessoal	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	4,5	5,0	5,0
C8 Motivar os outros	4,5	4,5	4,0	4,0	4,0	4,5	4,5	4,0	4,5
C9 Gestão do tempo e do stress	4,5	4,5	4,0	4,5	3,5	5,0	5,0	4,0	4,0
C10 Tomar iniciativas e ser decidido	4,0	5,0	5,0	4,0	4,5	5,0	4,0	4,5	5,0
C11 Fixação de metas	4,5	4,5	5,0	4,0	4,0	4,5	4,5	4,0	4,5
C12 Delegação eficaz	4,0	4,5	4,5	4,0	4,0	5,0	4,5	4,0	4,0
C13 Planificação	4,5	4,0	4,5	3,0	3,0	3,5	4,0	4,0	3,5
C14 Organização e desenho	4,5	5,0	4,5	4,5	4,0	4,0	4,0	4,5	4,5
C15 Controlo	3,5	4,5	5,0	3,5	3,0	4,0	4,5	5,0	4,0
C16 Reduzir a sobrecarga de informação	3,0	4,5	4,0	3,0	4,0	4,5	3,5	3,5	3,5
C17 Analisar a informação criticamente	4,0	5,0	4,5	3,5	4,0	4,5	4,5	3,5	3,0
C18 Apresentar a informação: redigir com eficácia	3,0	4,5	3,5	3,5	4,5	5,0	4,0	3,5	4,0
C19 Criação de equipas	4,0	5,0	4,5	3,5	4,0	4,0	4,5	4,5	4,5
C20 Tomada de decisões participativa	4,0	5,0	4,5	3,0	4,0	5,0	4,0	4,0	4,5
C21 Gestão do conflito	4,0	4,5	4,0	3,5	4,0	4,0	4,5	4,0	3,5
C22 Auto-compreensão e compreensão dos outros	4,5	4,5	5,0	3,5	4,5	4,0	4,0	4,0	4,0
C23 Comunicação interpessoal	5,0	5,0	4,5	3,5	4,0	3,5	5,0	4,0	4,5
C24 Desenvolvimento dos subordinados	4,5	4,5	4,5	3,0	4,0	4,0	5,0	4,0	4,0

Ao observar o quadro 7.5, verifica-se que a auto-percepção do gestor **CM** é superior nas competências 7 e 23; no pólo oposto, surgem as competências 16, 18 e 15. Relativamente às restantes competências, a auto-percepção do gestor é bastante regular, visto que apresentam médias iguais ou muito próximas, e sempre com valores altos.

A auto-percepção do gestor **RC** é, como se pode observar no quadro 7.5, superior nas competências 1, 5, 6, 7, 10, 14, 17, 19, 20 e 23. Inversamente surge apenas a competência 13, mas que, no entanto, já apresenta uma média razoavelmente elevada (de 4), o que significa que a auto-percepção deste gestor é bastante consistente e com valores bastante altos.

No quadro 7.5 pode verificar-se que, relativamente ao gestor **JP**, as maiores médias surgem nas competências 4, 7, 10, 11, 15 e 22; no pólo oposto, surge a competência 18. Por

## Liderança partilhada: a influência no desempenho organizacional percebido

sua vez, as restantes competências apresentam médias com valores relativamente altos que rondam os 4 e 4,5.

Ao observar o quadro 7.5, e no que se refere ao gestor **HM**, verifica-se que existe alguma disparidade entre as competências que apresentam maiores valores – 7 (com 5), 10 (com 4,5) e 14 (com 4,5) – e as que apresentam valores baixos – 3, 6, 13, 16, 20 e 24, todas com uma média de 3,00. No geral denota-se que grande parte das competências apresenta valores medianos.

Ao observar o quadro 7.5, denota-se que a auto-percepção do gestor **IC** é superior nas competências 7, 1, 10, 18 e 22; inversamente, surgem as competências 13, 15, 6 e 9. No entanto, todas as competências do gestor apresentam médias altas.

Como se poderá constatar pelo quadro 7.5, a auto-percepção do gestor **SI** é superior nas competências 1, 6, 7, 9, 10, 12, 18 e 20. Pelo contrário, as competências 13 e 23 são as que apresentam os menores valores. Por outro lado, a maioria das competências do gestor **SI** apresentam valores altos.

Como se pode denotar no quadro 7.5, o gestor **VJ** apresenta valores superiores nas competências 9, 23 e 24. No pólo oposto surge a competência 16. No que se refere às restantes competências, a auto-percepção do gestor é bastante regular e elevada, visto que apresenta médias iguais ou muito próximas que variam entre 4 e 4,5.

Ao observar o quadro 7.5, denota-se que, segundo a percepção que o gestor **JD** tem de si próprio, são as competências 7, 15, 4, 10, 14 e 19 as que apresentam as maiores médias. Já as competências que apresentam as menores médias são a 16, a 17 e a 18. As restantes competências, por seu lado, apresentam médias iguais (de 4).

Como se denota pelo quadro 7.5, a auto-percepção do gestor **MS** é superior nas competências 3, 7 e 10. No pólo oposto, emergem as competências 17, 13 e 21. As restantes competências, por seu lado, apresentam médias altas que ou são iguais ou muito próximas (entre 4 e 4,5).

### b) Papéis de gestão

No quadro 7.6 pode-se observar a auto percepção por gestor intermédio e ao nível dos papéis.

**Quadro 7.6 – EB: papéis de gestão, auto-percepções dos gestores intermédios**

Papéis	CM	RC	JP	HM	IC	SI	VJ	JD	MS
<b>Inovador</b>	<u>4,00</u>	<u>4,67</u>	<u>4,33</u>	3,33	<u>4,17</u>	<u>4,33</u>	<u>4,33</u>	<u>4,00</u>	<u>4,50</u>
<b>Broker</b>	<u>4,00</u>	<u>4,83</u>	<u>4,50</u>	3,50	3,83	<u>4,50</u>	<u>4,17</u>	<u>4,17</u>	<u>4,00</u>
<b>Produtor</b>	<u>4,67</u>	<u>4,67</u>	<u>4,33</u>	<u>4,50</u>	<u>4,17</u>	<u>4,83</u>	<u>4,67</u>	<u>4,33</u>	<u>4,50</u>
<b>Director</b>	<u>4,17</u>	<u>4,67</u>	<u>4,83</u>	<u>4,00</u>	<u>4,17</u>	<u>4,83</u>	<u>4,33</u>	<u>4,17</u>	<u>4,50</u>
<b>Coordenador</b>	<u>4,17</u>	<u>4,50</u>	<u>4,67</u>	3,67	3,33	3,83	<u>4,17</u>	<u>4,50</u>	<u>4,00</u>
<b>Monitor</b>	3,33	<u>4,67</u>	<u>4,00</u>	3,33	<u>4,17</u>	<u>4,67</u>	<u>4,00</u>	3,50	3,50
<b>Facilitador</b>	<u>4,00</u>	<u>4,83</u>	<u>4,33</u>	3,33	<u>4,00</u>	<u>4,33</u>	<u>4,33</u>	<u>4,17</u>	<u>4,17</u>
<b>Mentor</b>	<u>4,67</u>	<u>4,67</u>	<u>4,67</u>	3,33	<u>4,17</u>	3,83	<u>4,67</u>	<u>4,00</u>	<u>4,17</u>

Como se pode constatar pelo quadro 7.6, o gestor **CM** apresenta médias superiores a 4 em quase todos os papéis, a única excepção é o papel de monitor (3,33). Os papéis de produtor e mentor são os que apresentam a média mais elevada (ambos com 4,67).

Observando as médias do gestor **RC** (quadro 7.6), denota-se que as médias de todos papéis são bastante elevadas, variando entre 4,5 (coordenador) e 4,83 (broker e facilitador).

Ao observar o quadro 7.6, verifica-se que, tal como o gestor **RC**, também o gestor **JP** apresenta médias nos papéis bastante altas, variando entre 4 (monitor) e 4,83 (coordenador).

No que se refere ao gestor **HM**, e ao observar o quadro 7.6, denota-se que as médias variam entre 3,33 e 4,5, e que na sua maioria os valores são relativamente medianos. Assim, os papéis de inovador, monitor, facilitador e mentor (estes dois últimos pertencentes ao apoio) são os que apresentam as menores médias. Por outro lado, são os papéis de produtor e director os que apresentam as maiores médias, de 4,5 e 4, respectivamente.

Como se poder observar pelo quadro 7.6, o papel do gestor **IC** com a menor média é o de coordenador (3,33), logo seguido pelo papel de broker (3,83). Inversamente, temos os papéis de inovador, produtor, director, monitor e mentor, todos com 4,17.

Ao observar as médias do gestor **SI** ao nível dos papéis (quadro 7.6), denota-se que as médias mais elevadas se encontram nos papéis de produtor e director (pertencentes ao quadrante dos objectivos; com 4,83) e monitor (4,5). No pólo oposto, emergem os papéis de coordenador e de mentor (ambos com 3,83).

Como se pode observar pelo quadro 7.6, e no que se refere às médias por papel do gestor **VJ**, verifica-se que as médias são relativamente elevadas e não se apresentam muito díspares, variando entre 4 (monitor) e 4,67 (produtor e mentor).

Ao observar o quadro 7.6, denota-se que as médias mais elevadas do gestor **JD** se encontram ao nível dos papéis de coordenador (4,5) e de produtor (4,33), surgindo no pólo oposto o papel de monitor (3,5).

## Liderança partilhada: a influência no desempenho organizacional percebido

No que se refere às médias por papel do gestor **MS**, e observando o quadro 7.6, denota-se que as médias mais elevadas se encontram nos papéis de inovador, de produtor e de director (todos com 4,5), fazendo parte estes dois últimos do quadrante dos objectivos. Contrariamente, a menor média surge no papel de monitor (3,5).

Globalmente, e tendo em atenção todos os gestores intermédios, verifica-se que todos se avaliam com valores relativamente elevados ao nível dos papéis de gestão. No entanto, torna-se importante que o gestor **HM** surge como a excepção, apresentando, na sua maioria, valores medianos.

### c) Quadrantes do Modelo dos Valores Contrastantes

Apresentados os resultados ao nível dos papéis, ir-se-á agora apresentar os resultados a um nível mais global, isto é, ao nível dos quadrantes do Modelo dos Valores Contrastantes (orientações de gestão).

**Quadro 7.7 – EB: quadrantes CVF, auto-percepções dos gestores intermédios**

Quadrantes	CM	RC	JP	HM	IC	SI	VJ	JD	MS
<b>Inovação</b>	<u>4,00</u>	<u>4,75</u>	<u>4,42</u>	3,42	<u>4,00</u>	<u>4,42</u>	<u>4,25</u>	<u>4,08</u>	<u>4,25</u>
<b>Objectivos</b>	<u>4,42</u>	<u>4,67</u>	<u>4,58</u>	<u>4,25</u>	<u>4,17</u>	<u>4,83</u>	<u>4,50</u>	<u>4,25</u>	<u>4,50</u>
<b>Regras</b>	3,75	<u>4,58</u>	<u>4,33</u>	3,50	3,75	<u>4,25</u>	<u>4,08</u>	<u>4,00</u>	3,75
<b>Apoio</b>	<u>4,33</u>	<u>4,75</u>	<u>4,50</u>	3,33	<u>4,08</u>	<u>4,08</u>	<u>4,50</u>	<u>4,08</u>	<u>4,17</u>

Ao observar o quadro 7.7, verifica-se que o gestor **CM** apresenta, de acordo com a sua auto-percepção, uma média superior no quadrante dos objectivos (4,42), sendo logo seguido pelas relações humanas (4,33). No pólo oposto, surge o quadrante das regras (3,75), que é o único que apresenta uma média inferior a 4.

No que diz respeito ao gestor **RC**, e como se pode constatar pelo quadro 7.7, o gestor apresenta médias bastante elevadas em todos os quadrantes (todos iguais ou superiores a 4,58).

Observando as médias do gestor **JP** no quadro 7.7, verifica-se que o gestor apresenta médias relativamente elevadas ao nível dos quadrantes, variando entre 4,33 (regras) e 4,58 (objectivos).

Ao observar o quadro 7.7, denota-se que o gestor **HM** apresenta a maior média no quadrante dos objectivos (4,25) e que os restantes quadrantes têm médias a rondar os 3,33 e os 3,5.

Como se pode constatar pelo quadro 7.7, o gestor **IC** apresenta a maior média no quadrante dos objectivos (4,17); surgindo, no pólo oposto, o quadrante das regras (3,75), que de resto é o único com uma média inferior a 4.

## Liderança partilhada: a influência no desempenho organizacional percebido

No que se refere o gestor **SI** (ver quadro 7.7), todos os quadrantes apresentam médias iguais ou superiores a 4,08, no entanto, o quadrante dos objectivos destaca-se dos restantes porque apresenta uma média de 4,83.

Ao observar o quadro 7.7, verifica-se que o gestor **VJ** apresenta médias relativamente elevadas em todos os quadrantes, variando estas entre 4,08 (regras) e 4,5 (apoio e objectivos).

Como se pode observar pelo quadro 7.7, o gestor **JD** apresenta médias altas e muito similares ao nível dos quadrantes, variando estas entre 4 (regras) e 4,25 (objectivos).

Observando os resultados das percepções do gestor **MS** no quadro 7.7, denota-se que o quadrante das regras é o único que se encontra abaixo de 4, tendo 3,75; e que os restantes quadrantes apresentam médias superiores a 4, atingindo o quadrante dos objectivos uma média de 4,5.

### **7.2.3.2. Confiança**

A auto-percepção relativamente à confiança que os colaboradores terão nos gestores foi analisada através de um questionário de 21 questões, as quais foram distribuídas por quatro dimensões – capacidade, benevolência, integridade, e confiança. No anexo 58 (pág. 199) encontram-se os quadros relativos a esta variável.

**Quadro 7.8 – EB: dimensões da confiança, auto-percepções dos gestores intermédios**

<b>Dimensões</b>	<b>CM</b>	<b>RC</b>	<b>JP</b>	<b>HM</b>	<b>IC</b>	<b>SI</b>	<b>VJ</b>	<b>JD</b>	<b>MS</b>
<b>Capacidade</b>	2,17	2,33	3,67	4,17	1,83	1,67	3,17	4,00	2,17
<b>Benevolência</b>	1,60	2,40	4,20	1,60	2,20	1,80	3,40	4,00	2,20
<b>Integridade</b>	3,00	2,67	4,50	2,83	2,50	2,17	3,50	4,17	2,33
<b>Confiança</b>	2,00	2,25	3,25	2,75	3,00	1,25	3,25	3,75	1,75

Como se pode verificar pelo quadro 7.8, e no que se refere à confiança que o gestor **CM** percebe em relação a si, denota-se que todas as dimensões da confiança têm valores relativamente baixos, variando entre 1,6 (benevolência) e 3 (integridade).

No que se refere ao gestor **RC** (ver quadro 7.8), denota-se que todas as dimensões da confiança em relação ao gestor apresentam valores relativamente baixos, variando entre 2,25 (confiança) e 2,67 (integridade).

Ao observar o quadro 7.8, constata-se que o gestor **JP** apresenta as médias mais elevadas nas dimensões da integridade e benevolência (4,5 e 4,2, respectivamente); contrariamente às dimensões da confiança e capacidade que apresentam os valores mais baixos.

Como se pode verificar pelo quadro 7.8, o gestor **HM** apresenta a média mais elevada na dimensão da capacidade (4,17); no pólo oposto surge a dimensão da benevolência (1,6). As restantes dimensões apresentam valores a rondar o “médio-baixo”.

## Liderança partilhada: a influência no desempenho organizacional percebido

No que se refere ao gestor **IC** (ver quadro 7.8), a média mais alta surge na dimensão da integridade, e é apenas de 3. Inversamente, tem-se a dimensão da capacidade com uma média de 1,83.

Ao observar o quadro 7.8, verifica-se que o gestor **SI** apresenta médias baixas em todas as dimensões, variando estas entre 1,25 (confiança) e 2,17 (integridade).

Uma análise do gráfico permite verificar que todas as dimensões da confiança relativas ao gestor **VJ** apresentam médias medianas e muito similares, variando entre 3,17 (capacidade) e 3,5 (integridade).

Ao analisar o quadro 7.7, denota-se que o gestor **JD** apresenta a maior média na dimensão da integridade (4,17); no pólo oposto surge a dimensão da confiança (3,75). Não obstante, verifica-se que as todas as dimensões apresentam médias a rondar o “médio-alto”.

Observando o quadro 7.8, verifica-se que o gestor **MS** apresenta médias relativamente baixas em todas as dimensões, variando estas entre 1,75 (confiança) e 2,33 (integridade).

Globalmente denota-se que a maior parte dos gestores apresentam médias medianas ou baixas, surgindo como exceção os gestores JP e JD.

## **Capítulo 8. Discussão dos resultados, conclusões e recomendações**

### **8.1. Análise e Discussão de Resultados**

Neste ponto proceder-se-á à análise e discussão dos resultados obtidos na presente investigação, análise esta que será repartida pelos dois estudos efectuados (A e B).

A presente investigação, como referido anteriormente, assenta na concepção da liderança partilhada em contexto organizacional. Concepção que se enquadra num contexto em que a liderança é entendida como variável independente que influenciará o desempenho organizacional (variável dependente) mediante a intermediação da confiança e cultura organizacionais.

A crescente competitividade e mudança do ambiente de negócios tornam imprescindível que as organizações atinjam desempenhos excelentes. Desta forma, é vital estruturar a equipa de liderança de forma correcta e adequada ao contexto organizacional, para deste modo, aumentar a confiança entre actores, diminuir o hiato cultural, e, por fim, atingir desempenhos excelentes.

#### **8.1.1. Estudo A**

Neste ponto, proceder-se-á à análise e discussão dos resultados relativos ao estudo A.

Num 1º momento deste estudo, e de forma sucinta, observou-se que a percepção do desempenho organizacional pelos colaboradores era mediana, especialmente nas dimensões económica e de negócio. No entanto, e num 2º momento, a percepção dos colaboradores subiu ligeiramente relativamente em todas as dimensões desta variável. A percepção do desempenho é, no entanto, apenas a variável dependente, pelo que se torna necessário observar as variáveis intermédias e a independente, para que, desta forma, se possam compreender os resultados ao nível das percepções do desempenho e as suas variações.

No que diz respeito à cultura percebida, verifica-se que houve um aumento da mesma do 1º para o 2º momento. As dimensões dos objectivos e das regras eram as que apresentavam os valores mais baixos no 1º momento, no entanto, no 2º momento a dimensão da inovação troca de posição com a dimensão dos objectivos. Por outro lado, e num 1º momento, denotou-se que existiam hiatos culturais razoáveis nas dimensões dos objectivos, regras e apoio; no entanto, os hiatos culturais nas dimensões dos objectivos e regras diminuíram, verificando-se o oposto com as restantes dimensões.

Por sua vez, e no que se refere à confiança global nos gestores no 1º momento, verificou-se que a dimensão da confiança apresentava valores medianos para os três gestores, a dimensão benevolência apresentava valores medianos altos em relação aos três gestores, ao passo que,



## Liderança partilhada: a influência no desempenho organizacional percebido

as restantes dimensões apresentavam valores altos para os três gestores. No 2º momento verificou-se: que a confiança no gestor A diminuiu em quase todas as dimensões, com excepção da dimensão da benevolência; que a confiança no gestor B subiu em todas as suas dimensões; e que a confiança no gestor C aumentou em três dimensões, sendo a dimensão da integridade a excepção.

Após a análise dos resultados das variáveis intermédias (i.e., cultura e confiança), importa, agora, observar a variável independente, ou seja, a liderança. Esta variável foi medida, como referido anteriormente, por um instrumento baseado no Modelo dos Valores Contrastantes, o que permitiu aferir as percepções sobre: as competências de gestão dos gestores, os papéis por estes desempenhados e desempenho dos gestores ao nível das grandes orientações da gestão.

Em primeiro lugar, e no que se refere ao gestor A, verificou-se que no 1º momento as percepções acerca dos papéis desempenhados pelo mesmo não demonstravam grandes variações entre papéis de gestão, apresentando todos eles valores médios. Por consequência, as médias das grandes orientações da gestão seguiam o mesmo padrão de valores. De acordo com os resultados obtidos, o gestor A apresentaria, assim, características de artista, tecnocrata e artesão, ou seja, os três papéis de liderança propostos por Pitcher (1993), ainda que, os valores não fossem altos. No entanto, e no 2º momento, tanto as percepções relativas aos papéis de gestão, como as relativas às orientações da gestão baixam consideravelmente, ou seja, o gestor A terá piorado nestes itens, e por conseguinte, é expectável uma situação semelhante ao nível dos papéis de liderança.

Analisando o gestor B, verificou-se que no 1º momento as percepções dos papéis de gestão desempenhados pelo gestor eram, na sua generalidade, ligeiramente superiores às do gestor A. Consequentemente os valores do gestor nas grandes orientações da gestão seguiam o mesmo padrão, no entanto, a dimensão apoio apresentava o valor mais baixo. Dado que o gestor B apresentava maiores valores nos papéis de gestão das dimensões dos objectivos, regras e inovação, por conseguinte, o gestor possuía, relativamente aos papéis de liderança, características de tecnocrata e artista, com predominância para o primeiro. No 2º momento existem algumas variações ao nível dos papéis de gestão, sendo estas ou positivas, ou negativas, mas que resultariam num aumento dos valores das grandes orientações de gestão (à excepção das regras). No entanto, o gestor B continuaria a apresentar características predominantes de tecnocrata e artista.

Por último, e no que se refere aos papéis desempenhados pelo gestor C no 1º momento, verificou-se que os papéis de gestão dos quadrantes da inovação, objectivos e apoio eram os que apresentavam as médias mais elevadas; por conseguinte, estas eram as orientações da

## Liderança partilhada: a influência no desempenho organizacional percebido

gestão com as médias mais elevadas. O gestor C apresentaria, desta forma, características de todos os papéis de liderança propostos por Pitcher (1993). Já no que se refere ao 2º momento, denotou-se um decréscimo generalizado das médias ao nível dos papéis e orientações de gestão, o que evidenciou características do gestor C, relativamente aos papéis de liderança, predominantemente de artesão e algumas características de tecnocrata.

Ao observar de forma conjunta os resultados relativos às quatro variáveis, parece evidente o modelo da liderança enquanto variável independente, confiança e cultura como variáveis intermédias, e a percepção do desempenho como variável dependente. No 1º momento, por exemplo, verifica-se que as percepções baixas/medianas de algumas das dimensões do desempenho organizacional se parecem associar aos valores medianos de algumas dimensões da confiança e à existência de *gaps* culturais razoáveis. Por sua vez, os valores destas variáveis estarão, também, associados à forma como a liderança se encontra organizada, neste caso, no que se refere à estruturação da equipa de liderança.

Tal como referido anteriormente, e de acordo com O'Toole *et al.* (2002), o sucesso da liderança partilhada está aliado ao desempenho de papéis diferentes e complementares por parte dos líderes, entre outros factores. No entanto, e de acordo com uma testemunha, existia, por vezes, sobreposição de papéis entre os três gestores que compõem esta equipa de liderança, isto porque talvez não existisse uma noção precisa do papel que cada um deveria desempenhar. Por sua vez, a inexistência de uma noção clara do papel que cada gestor deveria desempenhar terá contribuído para a existência de alguns *gaps* culturais razoáveis, bem como para alguns dos valores medianos ao nível da confiança; por conseguinte, as percepções do desempenho organizacional também seriam afectadas, daí que as dimensões do desempenho apresentem valores medianos.

Do 1º para o 2º momento houve, no entanto, uma reestruturação da equipa de liderança em que foram definidos os papéis que cada gestor iria/deveria desempenhar: o gestor A iria desempenhar o papel de artista, i.e., a sua área de acção seria a inovação; o gestor B passou a actuar na área dos objectivos, dadas as suas características predominantes de tecnocrata; e o gestor C, dadas as suas características de artesão, passou a actuar na área do apoio. Estas alterações não foram, contudo, as únicas; um quarto gestor junta-se à equipa e assume a área das regras. Este quarto gestor iria, assim, desempenhar o papel de tecnocrata, porém, não iria assumir um papel de tecnocrata puro, mas também o papel de político, papel este sugerido por Lopes e Moreira (2004); desta forma, este quarto gestor procuraria obter cooperação entre os outros actores e garantir que todos continuariam a ter um papel relevante na empresa.

## Liderança partilhada: a influência no desempenho organizacional percebido

Ao observar os resultados no 2º momento, denota-se o efeito nos resultados das alterações desenvolvidas na estrutura da liderança, por exemplo: o nível de confiança nos gestores aumentou, com excepção de algumas dimensões da confiança relativas ao gestor A; o *gap* cultural diminuiu nas dimensões dos objectivos e regras, aumentando ligeiramente nas restantes dimensões. Por conseguinte, as percepções do desempenho organizacional melhoraram em todas as suas dimensões.

Tendo em conta as hipóteses formuladas anteriormente verificou-se: as hipóteses **H<sub>1a</sub>** e **H<sub>1b</sub>** parecem verificar-se, visto que, aos aumentos da percepção de competências dos gestores corresponderam aumentos de confiança e diminuição dos *gaps* culturais, acontecendo o inverso com a diminuição da percepção das competências (veja-se o caso do gestor A); as **H<sub>2a</sub>** e **H<sub>2b</sub>** parecem verificar-se, isto porque, a reestruturação da equipa de liderança terá contribuído para a obtenção de *gaps* culturais menores e de maiores índices de confiança, respectivamente; os resultados ao nível dos *gaps* culturais na organização e da confiança na gestão parecem indicar a validade das **H<sub>3a</sub>** e **H<sub>3b</sub>**, realçando, assim, a importância do papel de político; as diminuições, de uma forma geral, de alguns *gaps* culturais e o aumento da percepção do desempenho organizacional parecem indicar a validade da **H<sub>4a</sub>**; o aumento do nível de confiança e o aumento da percepção do desempenho parece indicar a validade da **H<sub>4b</sub>**.

Por último, algumas considerações, relativas a caminhos de acção futuros, são necessárias. Do 1º para o 2º momento foi feita uma reestruturação da equipa de liderança de modo a que os diferentes gestores desempenhassem papéis diferentes e complementares que fossem de encontro às necessidades da empresa; sendo as melhorias com esta reestruturação (inclusive, a incorporação de um novo gestor) evidentes ao nível dos *gaps* culturais, dos níveis de confiança e das percepções do desempenho organizacional. No entanto, para assegurar uma melhoria contínua destes indicadores, é fundamental que os gestores procurem melhorar as suas competências, com maior ênfase nas competências relativas à área da gestão na qual estão alocados; cada gestor deverá também desempenhar apenas as tarefas relacionadas com a sua área de acção, para garantir, assim, que todos desempenham tarefas diferentes e complementares, e para permitir que exista uma noção clara do papel de cada gestor (noção por parte dos gestores e restantes colaboradores) na organização.

É necessário, contudo, referir que apenas o melhoramento das competências e o desempenho de papéis distintos e complementares não é suficiente para o funcionamento correcto de equipa de liderança e para melhorar as percepções do desempenho. Com base na literatura fornecida por O'Toole *et al.* (2002), é também fundamental saber dividir o crédito,

trabalhar em conjunto, comunicar eficazmente, ter capacidade de lidar com crises e alocar tarefas e decisões, e chegar a consensos.

Futuramente, será então necessário proceder a nova medição de todas estas variáveis para, deste modo, avaliar a sua evolução e definir as acções futuras a tomar.

### **8.1.2. Estudo B**

Analisados e discutidos os resultados do estudo A, neste ponto serão tratados os resultados do estudo B. Em primeiro lugar far-se-á um sumário dos resultados de forma sucinta.

No que se refere às percepções acerca do desempenho organizacional (variável dependente), denotou-se que todas as dimensões do desempenho apresentavam valores medianos; ênfase, no entanto, para as dimensões económica e relacional que eram as que apresentavam os valores mais baixos.

Em termos de cultura (variável intermédia), verificou-se que existiam gaps culturais consideráveis em todas as dimensões, passando todos eles a unidade. Observando, agora, a confiança global (variável intermédia), denotou-se que esta era baixa em todas as suas dimensões e relativamente à maioria dos gestores intermédios, exceptuando os casos dos gestores JP e JD.

Tendo, agora, em consideração a variável liderança (variável independente), denotou-se que a maioria dos gestores apresentava valores elevados aos níveis dos papéis e das grandes orientações de gestão, com excepção do gestor HM. Assim, significaria que o gestor HM possuiria características de tecnocrata, enquanto os restantes membros possuiriam as características de todos os papéis propostos por Pitcher (1993). Não obstante, e de acordo com uma testemunha, existe claramente uma predominância de tecnocratas, ao passo que, os artistas e artesãos que eventualmente existam não conseguem emergir e assumir um papel de relevância no desempenho desses papéis; deste modo, estamos perante uma situação de “desordem” na equipa de liderança.

Por outro lado, e ao observar os resultados como um todo, verifica-se que parece existir falta de congruência entre os valores obtidos nas competências e os valores obtidos nas restantes variáveis, o que nos leva a considerar a possibilidade de inflação dos valores das competências de alguns gestores, isto porque, os valores das competências são baseados, apenas, na auto-percepção dos gestores. No que se refere a esta possibilidade, Yammarino e Atwater (1993) referem que muitos investigadores consideram que as auto-avaliações são inflacionadas, inválidas, não são de confiança, têm erros e falta de precisão; isto porque inicialmente são influenciadas pela personalidade, capacidades e *biodata*, e conseqüentemente são modificadas por factores externos (erros, ambiente social e aspectos do trabalho) e

## Liderança partilhada: a influência no desempenho organizacional percebido

internos (preconceitos e factores cognitivos). Os autores (1993) referem, também, que existem três tipos de indivíduos, os avaliadores precisos, os excessivos e os que avaliam por baixo; sendo que, os avaliadores excessivos têm normalmente associados a si baixos resultados organizacionais. Ao considerar a desadequação dos resultados da variável dependente e das variáveis intermédias em relação aos resultados da variável independente, parece clara a existência de avaliadores excessivos.

No que se refere às hipóteses formuladas, verificou-se: a “desorganização” da equipa de liderança ao nível dos papéis estará associada aos elevados *gaps* culturais e baixo nível de confiança, pelo que as  $H_{2a}$  e  $H_{2b}$  parecem verificar-se; as  $H_{3a}$  e  $H_{3b}$  parecem verificar-se, pois a inexistência do papel de político estará associada aos *gaps* culturais elevados e aos níveis de confiança baixos, respectivamente; os *gaps* culturais relativamente elevados e os níveis de confiança baixos (na sua generalidade) parecem associam-se ao valores medianos das dimensões do desempenho, o que parece indicar a validade das  $H_{4a}$  e  $H_{4b}$ . Relativamente às hipóteses 1 (a e b), não nos é possível retirar elações, visto que existem dúvidas em relação à validade das auto-percepções das competências de gestão.

Após a análise dos resultados do estudo B, conclui-se que é fundamental uma reestruturação da equipa de liderança intermédia desta empresa. Assim, e baseando-nos em O’Toole *et al.* (2002), os elementos da uma equipa de liderança deverão desempenhar papéis diferentes e complementares.

No entanto, para definir o papel que cada gestor intermédio estará mais apto a desempenhar, é necessário aferir as suas competências de gestão, mas tendo em consideração uma avaliação a 360°, e não só através da auto-percepção, isto porque, de acordo com Yammarino e Atwater (1993), as auto-avaliações estão sujeitas a inúmeros factores de distorção, daí que a hetero percepção seja fundamental para obter dados mais precisos (pela comparação de percepções). Feita esta aferição, será possível definir o papel ou papéis de liderança (propostos por Pitcher, 1993) que cada gestor evidência e a(s) área(s) de gestão (áreas presentes no Modelo dos Valores Contrastantes) mais adequada(s) a essas características, o que permite, assim, reestruturar a equipa de liderança para que os seus elementos desempenhem funções diferentes e complementares.

A existência dos três papéis de liderança (artista, artesão e tecnocrata) numa equipa de liderança é fundamental para a mesma, visto que, se não existirem estes três papéis, estaremos perante uma equipa disfuncional, o que poderá gerar consequências negativas nos resultados (Pitcher, 1993). Torna-se, assim, necessário garantir a presença destes três papéis, ou por desenvolvimento de competências de determinado gestor, ou através da aquisição de um

gestor que possua as características que eventualmente possam estar em falta na equipa de liderança.

Não menos importante do que foi referido, é a necessidade de alguém que desempenhe o papel de político, um facilitador institucional que terá a função de garantir a cooperação entre artistas, artesãos e tecnocratas. Por outro lado, também será importante que a equipa de liderança trabalhe em conjunto, aprenda a lidar com a divisão de crédito, comunique eficazmente, chegue a consensos, entre outros; isto porque, para atingir o sucesso é necessário que a equipa de liderança funcione como uma verdadeira equipa que persiga objectivos comuns.

Por último, e passado algum tempo após a implementação destas alterações, será necessário proceder novamente à medição de todas as variáveis em causa (desempenho, cultura, confiança e competências) e efectuar os ajustamentos necessários.

## **8.2. Conclusões**

O ambiente de negócios actual é, como referido anteriormente, pautado por uma grande mudança e competitividade, o que significa que as organizações têm de atingir performances excelentes se querem sobreviver e prosperar, assim, o papel da liderança é fundamental para atingir essa excelência. Isto significa que o aumento da complexidade dos negócios tornou, desta forma, a liderança partilhada uma necessidade.

Esta investigação de natureza empírica permitiu analisar a liderança segundo uma nova concepção – liderança partilhada –, a qual tem sido recentemente objecto de estudo de muitos autores. Os resultados obtidos no estudo A (realizado segundo uma óptica longitudinal) e B permitiram validar as hipóteses formuladas, sendo que no segundo caso não foi possível testar todas as hipóteses.

Deste modo, e em concordância com as bases teóricas, tornou-se clara a importância do desempenho de papéis distintos e complementares – artista, artesão, tecnocrata – pelos elementos de uma equipa de liderança, sendo que todos eles devem estar presentes numa equipa de liderança, pois a ausência de algum pode originar disfuncionalidades que terão um impacto negativo nos resultados. No estudo A, a reestruturação da equipa de liderança nesse sentido conduziu a algumas melhorias ao nível dos hiatos culturais e confiança na gestão; pelo contrário, no estudo B, o desempenho de papéis semelhantes (predominantemente tecnocratas) estará na origem de níveis de confiança baixos e hiatos culturais elevados.

Não obstante, é de salientar, também, a importância de um quarto papel (político) para obtenção desses resultados, visto que se revelou essencial para garantir o funcionamento

## Liderança partilhada: a influência no desempenho organizacional percebido

efectivo da equipa de liderança do estudo A (visível do 1ºM, em que não existia o papel, para o 2ºM, em que passou a existir), e tal só é possível garantindo a cooperação, relevância e o contributo de todos. Na equipa de liderança do estudo B, a ausência deste elemento dá origem a resultados opostos, visto não ser possível garantir o contributo e a relevância dos diferentes papéis que possam existir.

Não menos importante, é a necessidade dos gestores possuírem competências de gestão desenvolvidas e que se ajustem ao papel ou papéis de liderança que estão a desempenhar (sem descuidar as outras competências que não estão directamente relacionadas), pois só assim é possível garantir competência no desempenho do(s) mesmo(s). Assim, e como foi possível verificar no estudo A, essas competências devem estar desenvolvidas ao máximo, caso contrário poderão surgir efeitos negativos ao nível da confiança na gestão e hiatos culturais (veja-se caso do gestor A).

Verificada a importância do papel de político, do desempenho de papéis díspares e complementares, e da posse de competências de gestão desenvolvidas e adequadas a determinado papel (de gestão e liderança) para a obtenção de resultados positivos ao nível da confiança e cultura, é necessário salientar o efeito posterior nas percepções do desempenho organizacional. No estudo A é notória a melhoria nas percepções do desempenho, melhoria que foi despoletada pelos melhores resultados ao nível das variáveis intermédias, sendo estas influenciadas pelas alterações atrás referidas. No estudo B, apesar de não se possuir um termo de comparação (temporal), verifica-se uma situação inversa à do estudo A.

A presente investigação demonstrou, deste modo, a importância da liderança partilhada no melhoramento do desempenho organizacional percebido, sendo esta relação mediada pela cultura organizacional e confiança na gestão.

### **8.3. Limitações**

A presente investigação deparou-se com algumas limitações.

Em primeiro lugar, este estudo foi efectuado apenas em duas empresas, o que limita a possibilidade de generalização de resultados e comparação entre diferentes indústrias.

Por outro lado, o recurso ao questionário como único método de recolha de dados apresenta-se como um elemento limitador, visto que, com outros métodos de recolha de dados, a informação obtida poderia ser ainda mais precisa.

Outra limitação a ter em conta está relacionada com as técnicas de análise de dados utilizadas, visto que, se as técnicas utilizadas tivessem sido complementadas com outras, poderíamos ser mais objectivos nas conclusões.

## Liderança partilhada: a influência no desempenho organizacional percebido

No estudo A (2º momento), temos um nº reduzido de opiniões relativas às competências dos gestores e à confiança nos gestores, para além do facto de não ter sido possível recolher dados sobre o quarto gestor.

No estudo B, um elemento limitador deve-se ao facto de apenas possuímos dados relativos à auto-percepção dos gestores em relação às suas competências e à confiança em si depositada, o que de certa forma limita as conclusões que se podem retirar.

Por último, é importante referir que a extensão do questionário poderá ter demovido alguns elementos de o responderem.

### **8.4. Recomendações**

Estamos perante uma nova concepção da liderança, daí que, ainda muito esteja por investigar; assim, ficam, neste ponto, algumas recomendações para futuras investigações. Se possível, seria importante alargar o número de empresas estudadas, o que permitiria a comparação intra- e inter-indústrias, bem como a generalização dos resultados.

Outra recomendação está relacionada com as técnicas de recolha de dados e de análise de dados. No caso das técnicas de recolha de dados, poderia ser interessante utilizar técnicas de recolha de dados mais objectivas, sendo possível, assim, observar o seu grau de concordância e obter dados mais precisos. Por sua vez, a análise de dados poderá ser complementada com outras técnicas de análise, o que permitiria que as conclusões a retirar fossem mais objectivas e fundamentadas.



## **Referências Bibliográficas**

---

- Alpert, S. e Whetten, D. A. (1985), Organizational Identity, *Research in Organizational Behavior* 7, 263-502.
- Ashkenas, R.; D. Ulrich; T. Jick e S. Kerr (1995), *The Boundryless Organization*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Arnold, D. R. e L. M. Capella (1985), Corporate Culture and the Marketing Concept: A Diagnostic Instrument for Utilities, *Public Utilities Fortnightly* 116, 32-38.
- Attewell, P. (1990), What is skill?, *Work and Occupations* 4, 422-448.
- Atwater, L. E.; C. Ostroff e F. J. Yammarino (1998), Self-other agreement: does it really matter?, *Personnel Psychology* 51(3), 577-598.
- Atwater, L. E. e F. J. Yammarino, (1992), Does self-other agreement on leadership perceptions moderate the validity of leadership and performance predictions?, *Personnel Psychology* 45(1), 141-164.
- Barnes-Nelson, J. (1996), The boundryless organization: Implications for job analysis, recruitment, and selection, *Human Resource Planning* 20, 39-49.
- Barney, J. B. (1991), Firms Resources and Sustained Competitive Advantage, *Journal of Management* 17, 99-120.
- Barney, J. B. (1995), Looking Inside for Competitive Advantage, *Academy of Management Executive* 9, 49-67.
- Barney, J. B., M. Wright e D. J. Ketchen (2001), The resource-based view of the firm: Ten years after 1991, *Journal of Management* 27, 625-641.
- Becker, J. B. e B. Gerhart (1996), The Impact of Human Resource Management on Organizational Performance: Progress and Prospects, *Academy of Management Journal* 39, 779-801.
- Belasen, A. T., M. Benke, L. N. DiPadova, e M. V. Fortunato (1996), Downsizing and the hyper-effective manager: the shifting importance of managerial roles during organizational transformation, *Human Resource Management* 35(1), 87-117.
- Bennis, W. (1989), *On Becoming a Leader*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Bennis, W. (1992), *On Becoming a Leader*. London: Century Business.
- Bennis, W. (1998), *On Becoming a Leader*. London: Arrow Books.
- Berger, L. e T. Luckmann (1966), *The Social Construction of Reality*. Harmondsworth, England: Penguin.
- Berger, L. e T. Luckmann (2005), *A construção social da realidade: tratado de sociologia do conhecimento* (25ª ed.). Petrópolis: Editora Vozes.
- Bierly, P e A. Chakrabarti (1996), Generic knowledge strategies in the U.S. Pharmaceutical Industry, *Strategic Management Journal* 17(winter special issue), 123-135.
- Bligh, M. C., G. L. Pearce, e J. C. Kohles (2006), The Importance of Self- and Shared Leadership in Team Based Knowledge Work: A Meso-level Model of Leadership Dynamics, *Journal of Managerial Psychology* 21(4), 296-318.
- Boterf, G. L. (1998), Évaluer les compétences. Quels jugements? Quels critères? Quelles instances?, *Education Permanente* 135(2), 43-151.
- Boyatzis, R. E. (1982), *The competent manager*. New York: Wiley.
- Boyatzis, R. E. (1993), Beyond Competence: The Choice to Be a Leader, *Human Resource Management Review* 3(1), 1-14.
- Bradley, R. T. e K. H. Pribram (1996), Communication and Optimality in Biosocial Collectives, em D. S. Levine e W. S. Elsberry (Eds.), *Optimality in Biological and Artificial Networks*. Hillsdale, NJ: Lawrence Earlbaum Associates.
- Browne, M. W. e R. Cudeck (1993), Alternative Ways of Assessing Model Fit, em K. A. Bollen e J. S. Long (Eds.), *Testing Structural Equation Models*. Beverly Hills, CA: Sage, 136-162.

- Cameron, K. S. e R. E. Quinn (2005), *Diagnosing and changing organizational culture: based on the competing values framework* (Revised Edition). San Francisco: Jossey-Bass.
- Cameron, K. S.; R. E. Quinn; J. DeGraff e A. V. Thakor (2006), *Competing Values Leadership: Creating Value in Organizations*. Massachusetts: Edward Elgar Publishing, Inc..
- Carrilho, J. M, L. Laureano, L. V. Pimentel, e M. L. Prates (2005), *Elementos de análise financeira: Casos práticos*. Lisboa: Publisher Team.
- Casson, M. e H. Cox (1999), An Economic Model of Inter-Firm Networks, em M. Ebers (ed.), *The Formation of Inter-Organizational Networks*. New York: Oxford University Press, 174-196.
- Collis, D. J. e C. A. Montgomery (1995), Competing on resources: strategy in the 1990s, *Harvard Business Review* 73(4), 118-128.
- Collis, D. J. e C. A. Montgomery (2008), Competing on resources, *Harvard Business Review* 86(7/8), 140-150.
- Conger, J. A. (1989), *The Charismatic Leader: Behind the Mystique of Exceptional Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Conner, K. R. e C. K. Prahalad (1996), A resource-based theory of the firm: knowledge versus opportunism, *Organization Science* 7(5), 477-501.
- D'Aveni, D. (1994), *Hypercompetition* New York: Free Press.
- Dailey, C. (1971), *Assessment of lives*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Davis, H. D., F. D. Schoormann, R. C. Mayer, e H. H. Tan (2000), The Trusted General Manager and Business Unit Performance: Empirical Evidence of a Competitive Advantage, *Strategic Management Journal* 21, 563-576.
- De Saá-Pérez, P. e J. M. García-Falcón (2002), A resource-based view of human resource management and organizational capabilities development, *The International Journal of Human Resource Management* 13(1), 123-140.
- Deal, T. E. e A. A. Kennedy (1983), Culture: A new look through old lenses, *Journal of applied behavioral Sciences* 19, 498-506.
- Delaney, J. T. e M. A. Huselid (1996), The impact of human resource management practices on perceptions of organizational performance, *Academy of Management Journal* 39(4), 949-969.
- Dess, G. G. e R. B. Robinson Jr. (1984), Measuring Organizational Performance in the Absence of Objective Measures: The Case of the Privately-held Firm and Conglomerate Business Unit, *Strategic Management Journal* 5(3), 265-273.
- DiPadova, L. N. e S. R. Faerman (1993), Using the competing values Framework to facilitate managerial understanding across levels of organizational hierarchy, *Human Resource Management* 32(1), 143-174.
- Doyle, F. P. (1990), People-power: The Global Human Resource Challenge for the 90's, *Columbia World Business* 25, 36-45.
- Durrive, L. e Y. Schwartz, (2008), Glossário da Ergologia, *Laboreal* 4(1), 23-28, <http://laboreal.up.pt/revista/artigo.php?id=48u56oTV6582234396587;63882>.
- Ernst, R. C. (1985), Corporate Cultures and Effective Planning: An Introduction to the Organization Culture Grid, *Personnel Administrator* 30, 46-60.
- Fang, T. (2003), A Critique of Hofstede's Fifth National Culture Dimension, *International Journal of Cross Cultural Management* 3(3), 347-368.
- Felício, M. J. (2007), *Competências de Gestão e Desempenho Organizacional Percebido: Um Estudo na Indústria Portuguesa*. Tese de Doutoramento em Gestão, ISCTE.

- Felício, M. J., A. Lopes, F. Salgueiro e P. Parreira (2007), Competências de gestão: Um instrumento de medida para a realidade portuguesa, *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão* 6(3), 18-30.
- Fine, S. A. (1988), Functional job analysis, em S. Gael (Ed.), *The job analysis handbook for business, industry and government* (vols. 1 & 2). New York: Wiley, 70-103.
- Flanagan, C. J (1954), The critical incident technique, *Psychological Bulletin* 51, 327-358.
- Fleishman, E. A.; L. I. Wetrogan; C. E. Uhlman e J. C. Marshall-Mies (1995), In N. G. Peterson; M. D. Mumford; W. C. Borman; P. R. Jeannerer e E. A. Fleishman (Eds.), *Development of Prototype Occupational Information Network Content Model* (vol. 1). Utah: Utah Department of Employment Security, 10.1–10.39.
- Foss, N. J. (1997), *Resources, Firms, and Strategies*. New York: Oxford University Press.
- Giddens, A. (1984), *The constitution of society: Outline of a theory of structuration*. Cambridge, England: Polity Press.
- Giddens, A. (1993), *New rules of sociological methods: A positive critique of interpretative sociologies*. Cambridge, England: Polity Press.
- Gordon, G. G. (1985), The Relationship Between Corporate Culture and Industry Sector and Corporate Performance, em R. H. Kilmann and Associates, *Gaining Control of the Corporate Culture*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Grant, R. M (1991), The Resource-based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation, *California Management Review* 17, 114-135.
- Grant, R. M. (2002), *Contemporary Strategy Analysis: Concepts, Techniques, Applications* (4<sup>th</sup> Ed.). Blackwell Publishing.
- Green, P. C. (1999), *Building Robust Competencies: Linking Human Resource Systems to Organizational Strategies*. San Francisco: Jossey-Bay.
- Hamel, G. e C. K. Prahalad (1989), Strategic Intent, *Harvard Business Review* 67(3), 63-76.
- Hamel, G. e C. K. Prahalad (1994), *Competing for the future*. Boston: Harvard Business School Press.
- Hamel, G. e C. K. Prahalad (2005), Strategic Intent, *Harvard Business Review* 83(7/8), 148-161.
- Hardin, R. (1991), Trusting Persons, Trusting Institutions, em R. J. Zeckhauser (ed.), *Strategy and Choice*. Cambridge, MA: MIT Press.
- Hardy, C., N. Phillips, e T. Lawrence (1998), Distinguishing trust and power in inter-organizational relations: Forms and facades of trust, em Lane, C. e R. Bachmann (Ed), *Trust within and between organizations: Conceptual issues and empirical applications*, Oxford: Oxford University Press, 64-87.
- Hart, S. L. e R. E. Quinn (1993), Roles executives play: CEOs, behavioral complexity, and firm performance, *Human Relations* 46(5), 543-575.
- Have, T. S.; W. T. Have; A. F. Stevens; M. Vander Elst e F. Pol-Coyne (2003), *Key Management Models: The Management Tools and Practices that Will Improve your Business*. London: Prentice-Hall.
- Hill, R. e J. Collins-Eaglin (1985), Technical Professionals, Technical Managers and the Integration of Vocational Consciousness, *Human Resource Management* 24(2), 177-189.
- Hofstede, G. (1980), *Culture's consequences: International differences in work-related values*. Beverly Hills, CA: Sage.
- Hofstede, G. (2001), *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations across Nations* (2<sup>nd</sup> Ed). Thousand Oaks: Sage Publications.
- Hofstede, G. (2007), Asian Management in the 21<sup>st</sup> Century, *Asia Pacific Journal of Management* 24, 411-420.
- Howard, A. (1995), *The Changing Nature of Work*. San Francisco: Jossey-Bass.

- Jacobs, R. (1989), Evaluating managerial performance: The need for more innovative approaches. Paper presented at a meeting of the European Foundation for Management Development, *Knowledge as a Corporate Asset: An International Perspective*, Barcelona.
- Jennings, P. L., P. Banfield, e G. Beaver (1996), Human resource development in small firms: a competence-based approach, *Journal of Strategic Change* 5(2), 89-105.
- Kanter, R. M.; B. A. Stein e T. D. Jick (1992), *The Challenge of Organizational Change*. The Free Press, Maxwell Macmillan Canada Inc..
- Kaplan, R. E. (1993), 360-Degree feedback PLUS: boosting the power of co-worker ratings for executives, *Human Resource Management* 32(2/3), 299-314.
- Keating, X. D., J. Guan, R. H. Ferguson, L. Chen e D. M. Bridges (2008), Physical education teacher attitudes toward fitness tests scale: cross-revalidation and modification, *Measurement in Physical Education and Exercise Science* 12, 72-87.
- Keeffe, M. J., J. R. Darling, e N. C. Natesan (2008), Effective 360° Management Enhancement: The Role of Style in Developing a Leadership Team, *Organization Development Journal* 26(2), 89-107.
- Keidel, R. W. (1994), Rethinking organizational design, *The Academy of Management Executive* 8, 12-30.
- Kets de Vries, M. F. R. e D. Miller (1986), Personality, Culture, and Organization, *Academy of Management Review* 11, 266-279.
- King, A. W.; Fowler, S. W. e Zeithaml, C. P. (2001), Managing organizational competencies for competitive advantage: The middle-management edge, *Academy of Management Executive* 15(2), 95-106.
- King, A. W. e C. P. Zeithaml (2001), Competencies and firm performance: Examining the casual ambiguity paradox, *Strategic Management Journal* 22(1), 75-99.
- Kolb, D. (1984), *Experimental learning*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Korsgaard, M. A., B. M. Meglino, e S. W. Lester (2004), The effect of other orientation on self-supervisor rating agreement, *Journal of Organizational Behavior* 25, 873-891.
- Kotter, J. P. (1988), *The leadership factor*. New York: Free Press.
- Kotter, J. P. (1990), *A Force for Change: How Leadership Differs from Management*. New York: Free Press.
- Kotter, J. P. e J. L. Heskett (1992), *Corporate Culture and Performance*. New York: Free Press.
- Kouzes, J. M. e B. Z. Posner (1991), *The Leadership Challenge: How to Get Extraordinary Things Done in Organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Kramer, R. M. (2006), Organizational Trust: Progress and Promise in Theory and Research, em Kramer, R. M. (Ed), *Organizational Trust: A Reader*. New York: Oxford University Press, 1-17.
- Lane, C (1998), Introduction: Theories and Issues in the Study of Trust, em C. Lane e R. Bachmann (Eds.), *Trust Within and Between Organizations*. New York: Oxford University Press, 113-145.
- Lane, C e R. Bachmann (1996), The Social Constitution of Trust: Supplier Relations in Britain and Germany, *Organization Studies* 17(3), 365-395.
- Lawler III, E. E. (1994), From job-based to competency-based organizations, *Journal of Organizational Behavior* 15(1), 3-15.
- Lawler III, E. E. (1999), *Rewarding Excellence: Pay Strategies for the New Economy*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Lawler III, E. E. e G. E. Ledford (1992), A Skill-based Approach to Human Resource Management, *European Management Journal* 10, 383-391.

- Lebas, M. e , K. Euske (2002), A Conceptual and Operational delineation of Performance, em Neely, A. (Ed), *Business performance measurement: theory and practice*, Cambridge: Cambridge University Press, 65-79.
- Lewis, J. e A. Weigert (1985), Trust as a Social Reality, *Social Forces* 43(4), 967-985.
- Liebeskind, J. P. (1996), Knowledge, strategy, and the theory of the firm, *Strategic Management Journal* 17(winter special issue), 93-107.
- London, M. e R. W. Beatty (1993), 360-Degree feedback as a competitive advantage, *Human Resource Management* 32(2/3), 353-372.
- Lopes, A. e M. J. Felício (2005), Competências de gestão em globalização: estudo de caso de uma empresa em processo de internacionalização, *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão* 4(1), 78-93.
- Lopes, A. e P. Moreira (2004), *A Liderança e a Cooperação Inter-PME's em Portugal: Estudo Longitudinal*. Porto: Associação Empresarial de Portugal.
- Luhmann, N (1979), *Trust and Power*. Chichester: John Wiley.
- Mabey, C. e P. N. Gooderham (2005), The Impact of Management Development on Perceptions of Organizational Performance in European Firms, *European Management Review* 2, 131-142.
- Mangaliso, M. (1995), The strategic usefulness of management information as perceived by middle managers, *Journal of Management* 21(2), 231-250.
- Martin, J. (1992), *Cultures in Organizations: Three Perspectives*. New York: Oxford University Press.
- Mayer, R. C. e J. H. Davis (1999), The Effect of the Performance Appraisal System on Trust for Management: A Field Quasi-Experiment, *Journal of Applied Psychology* 84(1), 123-136.
- Mayer, R. C., J. H. Davis, e F. D. Schoorman (1995), An Integrative Model of Organizational Trust, *Academy of Management Review* 20(3), 709-734.
- McClelland, D. C. (1973), Testing for competence rather than “intelligence”, *American Psychologist* 1, 1-14.
- McClelland, D. C. (1998), Identifying competences with behavioral-event interviews, *Psychological Science* 9(5), 331-339.
- Meyers, L. S.; G. Gamst e A. J. Guarino (2006), *Applied multivariate research: Design and interpretation*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Mintzberg, H. (1989), *Le Management: Voyage au Centre des Organizations* (3ª ed.). Paris: Les Éditions D'Organization.
- Mirabile, R. J. (1997), Everything you wanted to know about competency modeling, *Training & Development*, 73-77.
- Mohrman, S. e T. G. Cummings (1989), *Self-Designing Organizations*. Reading, Mass.: Addison-Wesley.
- Moreira, P. M. (2005), *Constituição e Funcionamento de Redes Inter-Organizacionais: Uma Perspectiva Diacrónica*. Tese de Doutoramento em Gestão, ISCTE.
- Morgan, G. (1988), *Riding the waves of change: Developing managerial competences for a turbulent world* (2<sup>nd</sup> Ed). San Francisco: Jossey-Bass.
- Neves, J. e A. Lopes (2000), Cultura Organizacional, Satisfação, e Cidadania Organizacional, em ed.: *Organizações em Transição – Contributos da Psicologia do Trabalho e das Organizações* (Imprensa da Universidade, Coimbra).
- Nordhaug, O. (1993), *Human capital in organisation*. Oslo: Scandinavian University Press.
- Norris, N. (1991), The trouble with competence, *Cambridge Journal of Education* 3, 331-341.
- Nunnally, J. C. (1978), *Psychometric Theory* (2<sup>nd</sup> ed.). New York: McGraw-Hill.
- Nutt, P. C. e R. W. Backoff (1995), Strategy for Public and Third-Sector Organizations, *Journal of Public Administration Research and Theory* April.

- O'Toole, J. J. Galbraith, e E. E. Lawler III (2002), When Two (or More) Heads are Better than One: The Promise and Pitfalls of Shared Leadership, *California Management Review* 44(4), 65-83.
- Olian, J. D. e S. L. Rynes (1991), Making total quality work: Aligning organizational processes, performance measures, and stakeholders, *Human Resource Management* 30, 303-333.
- Pearce, G. L. (2004), The Future of Leadership: Combining Vertical and Leadership to Transform Knowledge Work, *Academy of Management Review* 18(1), 47-57.
- Pearce, G. L. e J.A. Conger (2003), All those years ago: the historical underpinnings of shared leadership, em Pearce, C.L. e J.A. Conger (Eds.), *Shared Leadership: Reframing the Hows and Whys of Leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 1-18.
- Peteraf, M. A. (1993), The cornerstone of the competitive advantage: a resource-based view, *Strategic Management Journal* 14, 179-191.
- Pitcher, P. (1993), Balancing Personality Types at the Top, *Business Quarterly* 58(2), 47- 57.
- Pitcher, P. (1997), *The Drama of Leadership: Artists, Craftsmen, and Technocrats and the Power Struggle that Shapes Organizations and Societies*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Porter, M. E. (1990), *The Competitive Advantage of Nations*. New York: Free Press.
- Prahalad, C. K. e G. Hamel (1990), The core competence of the corporation, *Harvard Business Review* 68(3), 79-93.
- Quinn, R. E. (1991), *Beyond rational management: Mastering the paradoxes and competing demands of high performance* (2<sup>nd</sup> ed.). San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Quinn, R. E., S. R. Faerman, M. P. Thompson, e M. R. McGarath (1990), *Maestria en la Gestión de Organizaciones: Un Modelo Operativo de Competencias*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos, S.A..
- Quinn, R. E., S. R. Faerman, M. P. Thompson, e M. R. McGarath (1996), *Becoming a Master Manager: A Competency Framework* (2<sup>nd</sup> ed.). New York: John Wiley & Sons.
- Quinn, R. E. e J. Rohrbaugh (1983), A spatial model of effectiveness criteria: towards a competing values approach to organizational analysis, *Management Science* 29(3), 363-377.
- Raelin, J. A. (1985), The Basis for the Professional's Resistance to Managerial Control, *Human Resource Management* 24(2), 147-175.
- Raven, J. (1984), *Competence in modern society*. Edinburgh: Dinwiddie Grieve.
- Reis, E. e R. Moreira (1993), *Pesquisa de mercados*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Reto, L. e F. Nunes (1999), Métodos como Estratégia de Pesquisa: Problemas Tipo numa Investigação, *Revista Portuguesa de Gestão* 1, 21-32.
- Ring, P (1999), Processes Facilitating Reliance on Trust in Inter-Organizational Networks, em M. Ebers (ed.), *The Formation of Inter-Organizational Networks*. New York: Oxford University Press, 113-145.
- Ring, P. e A. Van de Ven (1992), Structuring Cooperative Relationships Between Organizations, *Strategic Management Journal* 13, 483-498.
- Robalo, A. (1995), Eficácia e eficiência organizacionais, *Revista Portuguesa de Gestão* 2/3, 105-116.
- Roberts, N. C. (1996), *Public Deliberation: An Alternative Approach to Crafting Policy and Setting Direction*. Naval Postgraduate School, Monterey, CA.
- Rowe, W. G. e J. L. Morrow Jr. (1999), A Note on the Dimensionality of the Firm Financial Performance Construct Using Accounting, Market, and Subjective Measures, *Revue Canadienne des Sciences de l'Administration* 16(1), 58-70.
- Sackmann, S. A. (1991), *Cultural Knowledge in Organizations: Exploring the collective mind*. Newbury Park: Sage Publications.

- Sandberg, J. (2000), Human competence at work: an interpretative approach, *Academy of Management Review* 43(1), 9-25.
- Sandberg, J. (2001), Understanding competence at work, *Harvard Business Review* 79(3), 24-28.
- Sanwong, K. (2008), The development of a 360-degree performance appraisal system: a university case study, *International Journal of Management* 25(1), 16-22.
- Sathe, V. (1983), Implications of Corporate Culture: A Manager's Guide to Action, *Organizational Dynamics* 12, 4-23.
- Sayles, L. R. (1989), *Leadership: Managing in Real Organizations*. New York: McGraw Hill.
- Schein, E. H. (1984), Coming to a New Awareness of Organizational Culture, *Sloan Management Review* 25, 3-16.
- Schein, E. H. (1992), *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Schein, E. H. (1996), Three Cultures of Management: The Key to Organizational Learning, *Sloan Management Review* 38(1), 9-20.
- Schein, E. H. (1999), *The Corporate Culture Survival Guide: Sense and Nonsense about Culture Change*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Schermerhorn, J. R. (1986), *Management for productivity*. New York: Wiley & Sons.
- Schippmann, J. S., R. A. Ash, L. Carr, M. Battista, B. Hesketh, K. Pearlman, L. D. Eyde, J. Kehoe, E. P. Prien, e J. J. Sanchez (2000), The Practice of Competency Modeling, *Personnel Psychology* 53, 703-740.
- Schoormann, F. D., R. C. Mayer e J. H. Davis (2007), An Integrative Model of Organizational Trust: Past, Present, and Future, *Academy of Management Review* 32(2), 344-354.
- Schutz, A. (1945), On multiple realities, *Philosophy and Phenomenological Research, A Quarterly Journal* 5, 533-575.
- Schutz, A. (1953), Common-sense and scientific interpretation of human action, *Philosophy and Phenomenological Research, A Quarterly Journal* 14, 1-37.
- Schwartz, Y. (1997), Les ingrédients de la compétence : un exercice nécessaire pour une question insoluble, *Education Permanente* 133, 9-34.
- Sendelbach, N. B (1993), The competing values framework for management training and development: A tools for understanding complex issues and tasks, *Human Resource Management* 32(1), 75-99.
- Senge, P. M. (1990), *The Fifth Discipline*. New York: Doubleday.
- Simon, C. A. (1998), *Organizational Performance in the Public Sector: A Comparison of 77 Federal Bureaus Receiving or not Receiving the President's Quality Award 1992-1997*. Ph.D. Thesis, United States International University.
- Spencer, L. M.; D. C. McClelland e S. M. Spencer (1994), *Competency assessment methods: History and state of the art*. Boston: Hay-McBer Research Press.
- Spencer, L. M. e S. M. Spencer (1993), *Competence at Work: Models for superior performance*. New York: Wiley.
- Spender, J. C. e R. M. Grant (1996), Knowledge and the firm: overview, *Strategic Management Journal* 17(winter special issue), 5-9.
- Stalk, G., P.E. Evans e L. E. Shulman (1992), Competing on capabilities: The new rules of corporate strategy, *Harvard Business Review* 70(2), 57-69.
- Stivers, C. (1994), The Listening Bureaucrat: Responsiveness in Public Administration, *Public Administration Review* 54(4).
- Teece, D. J., G. E. Pisano, A. Shuen (1997), Dynamic Capabilities and Strategic Management, *Strategic Management Journal* 18, 509-533.

## Liderança partilhada: a influência no desempenho organizacional percebido

- Tehrani, M. e R. Noubary (2005), A Statistical Conversion Technique: Objective and Perceptive Financial Measures of the Performance Construct, *Organizational Research Methods* 8(2), 202-221.
- Venkatraman, N. e V. Ramanujam (1986), Measurement of business performance in strategy research: A comparison of approaches, *Academy of Management Review* 11, 801-814.
- Veres, J. G. III, T. S. Locklear e R. R. Sims (1990), Job analysis in practice: A brief review of the role of job analysis in human resource management, em G. R. Ferris, K. M. Rowland, R. M. Buckley (eds.), *Human Resource Management: Perspectives and Issues*. Boston: Allyn & Bacon, 79-103.
- Waldman, D. A. e D. E. Bowen (1998), The acceptability of 360 degree appraisals: a customer-supplier relationship perspective, *Human Resource Management* 37(2), 117-129.
- Weber, M. (1964/1947), *The theory of social and economic organization*. New York: Free Press.
- Williams, J. R. e P. E. Levy (1992), The effects of perceived system knowledge on the agreement between self-ratings and supervisor ratings, *Personnel Psychology* 45(4), 835-847.
- Yammarino, F. J. e L. E. Atwater (1993), Understanding self-perception accuracy: implications for human resource management, *Human Resource Management* 32(2/3), 231-247.
- Yin, R. K. (2003), *Case study research: design and methods* (3<sup>rd</sup> ed.). Thousand Oaks: Sage Publications.
- Yukl, G. A. (1989), *Leadership in Organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Yukl, G. A. (2009), *Leadership in Organizations* (7<sup>th</sup> ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Zhang, J. e S. R. Faerman (2007), Distributed Leadership in the Development of Knowledge Sharing System, *European Journal of Information Systems* 16, 479-493.
- Zucker, L. (1986), Production of Trust: Institutional Sources of Economic Structure 1840-1920, *Research in Organizational Behavior* 8, 53-111.



## **ANEXOS**

---

## **Anexo 1 – Forças impulsionadoras das organizações baseadas nas competências (segundo Lawler III, 1994)**

---

Lawler III (1994) refere quatro forças que impulsionaram a emergência de organizações baseadas nas competências.

A **natureza do trabalho** põe em causa a futura eficiência da abordagem baseada nas funções devido à influência de um conjunto de factores sob esta força, como é o caso da deslocalização da produção para países com mão-de-obra mais barata, de modo a reduzir custos e aumentar a competitividade (Lawler III, 1994). O autor efectuou uma revisão de literatura sobre outros factores que poderiam influenciar esta força, pelo que verificou: Doyle (1990) aponta também os rápidos desenvolvimentos ao nível da informática e tecnologias da informação, o movimento para uma economia global, e alterações ao nível da competição; Porter (1990) refere que na maior parte dos negócios as empresas não irão ser bem sucedidas apenas por adoptarem um esquema de produção em massa para o mercado; Hamel e Prahalad (1989) e Prahalad e Hamel (1990) referem a necessidade das organizações dos países desenvolvidos terem uma maior capacidade de adaptabilidade e competirem na base das suas competências chave e habilidades (confirmado em: Hamel e Prahalad, 1989 e 2005; Prahalad e Hamel, 1990).

Lawler III (1994) considera a **competição global** a segunda força, e Shippmann *et al.* (2000) refere que D’Aveni (1994) e Hamel e Prahalad (1994) consideram que a competição global é caracterizada por uma grande mudança e incrível competição (confirmado em Hamel e Prahalad, 1994), o que de acordo com Stalk *et al.* (1992), tornou a capacidade de resposta rápida ao mercado e aos clientes a base de competição das organizações. Os indivíduos assumem, assim, capital importância para a organização, pois na revisão literatura efectuada por Lawler III (1994), este refere que Senge (1990) considera que as capacidades, as habilidades e a capacidade de aprender dos indivíduos são fundamentais para a organização competir, adaptar-se, e aprender num ambiente de competição global (confirmado em Senge, 1990).

Lawler III (1994), com base na revisão literatura efectuada, refere que Mohrman e Cummings (1989) consideram a **mudança organizacional** uma prioridade, dado o contexto de mudança rápida em que as empresas se encontram, daí que a abordagem baseada nas competências se torne fundamental, pois permite uma maior capacidade de resposta a esta necessidade de mudança.

## Liderança partilhada: a influência no desempenho organizacional percebido

A **estrutura da organização** é outra das forças que contribui para esta mudança de abordagens. Assim, e em resposta ao ambiente de negócios actual, Lawler III (1994) considera que as organizações têm-se tornado mais achatadas para aumentarem a sua competitividade e reduzirem os seus custos. Shippmann *et al.* (2000) referem que *et al.* (1995), Howard (1995) e Keidel (1994) enaltecem também a maior confiança demonstrada nas equipas autogeridas e a adopção estruturas matriciais (confirmado em Keidel, 1994).

**Anexo 2 – Forças impulsionadoras das organizações baseadas nas competências  
(segundo Shippmann *et al.*, 2000)**

---

Segundo Shippmann *et al.* (2000), outros factores que contribuíram para a mudança para as organizações baseadas nas competências foram:

- a) **Diferenças entre indivíduos e psicologia da educação.**
- b) **A investigação da liderança e dos centros de avaliação** deu origem ao desenvolvimento desta nova abordagem.
- c) **Investigação da abordagem baseada nas funções**, o que demonstrou as suas limitações.
- d) **Conceito de múltiplas inteligências**, no qual a inteligência é um conceito dinâmico que envolve múltiplas competências e oportunidades para desenvolver essas competências (Shippmann *et al.*, 2000).
- e) **Conceito de “core competency”** de Prahalad e Hamel (1990), ou seja, as competências que conduzem as capacidades de uma organização para a mudança rápida e inovação em resposta a novos mercados que se encontram em mudança constante (Shippmann *et al.*, 2000).

### **Anexo 3 – Características das competências que originam vantagem competitiva**

---

King *et al.* (2001) propõem quatro características das competências que permitem determinar se estes são ou não fonte de vantagem competitiva para a organização:

- a) A **tacitidade**, que está relacionada com a falta de explicitação para os demais (i.e. é baseada em conhecimento que resiste a comunicação e codificações simples), o que favorece a inimitabilidade (King *et al.*, 2001). Este tipo de característica é importante para a vantagem competitiva porque é específica de determinado contexto.
- b) A **robustez**, que se refere à capacidade para manter o seu valor num ambiente de mudança constante (King *et al.*, 2001).
- c) A **integração**, isto é, saber até que ponto é que as competências estão integradas na organização e não são transferidas para outra. As competências dos trabalhadores ou sistemas físicos são mais fáceis de imitar do que as residem nos sistemas de gestão ou na cultura organizacional (King *et al.*, 2001).
- d) O **consenso** dos gestores intermédios relativamente às competências mais e menos valorosas permite alcançar vantagem competitiva e está associado a um desempenho mais elevado (King *et al.*, 2001). Os autores (2001) referem que Schermerhorn (1986) e Mangaliso (1995) defendem que o papel dos gestores intermédios nesta questão é fundamental, pois são eles interpretam e comunicam aos gestores de níveis inferiores a visão, missão e estratégias da gestão de topo (confirmado em Mangaliso, 1995).

#### **Anexo 4 – Exemplos de conceitos da abordagem racionalista da competência**

---

Kolb (1984) considerava que as competências tinham como base a aprendizagem experimental, como o processo que liga educação, trabalho e desenvolvimento pessoal. Morgan (1989) procurou, por exemplo, definir as competências que os gestores do futuro deveriam possuir. Spencer e Spencer (1993) definiram competência como “uma característica subjacente de um indivíduo que está casualmente relacionada à eficácia do critério referenciado e/ou performance superior num trabalho ou situação” (p. 9).

McClelland (1973) (apud Schippmann *et al.*, 2000, p. 711) define competências como “as habilidades, conhecimentos, capacidades, traços, ou motivos directamente semelhantes ou relacionados com o trabalho ou performance do trabalho ou outro resultado importante na vida”. Schippmann *et al.* (2000), na revisão literatura efectuada, aponta conceitos de competências de vários autores, como por exemplo: uma mistura de conhecimento, capacidades, habilidades, motivação, crenças, valores, e interesses (Fleishman *et al.*, 1995); uma combinação de motivos, traços, auto conceptualizações, atitudes, valores, conhecimentos, ou capacidades cognitivas de comportamento e qualquer característica individual que pode ser medida com segurança e que diferencia positivamente em relação a outros executantes (Spencer *et al.*, 1994); uma descrição escrita ou hábitos de trabalho mensuráveis e capacidades usadas para alcançar objectivos de trabalho (Green, 1999); um conhecimento, capacidade, habilidade, ou uma característica associada a performance superior numa função (Mirabile, 1997). Mirabile (1997), no que respeita a este conceito por si proposto, dá como exemplos, a resolução de problemas, o pensamento analítico, ou mesmo a liderança.

## **Anexo 5 – Tipos de abordagem racionalista ao conceito de competências**

---

A abordagem racionalista divide-se:

- a) **Abordagem orientada para o trabalhador.** Sandberg (2000), na revisão literatura efectuada, refere que Veres *et al.* (1990) consideram que nesta abordagem o conceito de competência assenta nos atributos (i.e. traços pessoais, capacidades, conhecimentos, entre outros) necessários para obter uma boa performance na função a desempenhar, ou seja, de modo a realizar a função de forma eficiente.
- b) **Abordagem orientada para a função.** Sandberg (2000) menciona que Flanagan (1954) e Fine (1988) consideram que nesta abordagem o ponto de partida é a função ou trabalho a desempenhar. No entanto, o conceito de competências continua a ser encarado como um conjunto de atributos possuídos pelos indivíduos, o que significa que após definir a função ou trabalho a realizar, se identificariam um conjunto de actividades que iriam ser convertidas em atributos que os indivíduos deveriam possuir para obter uma boa performance na referida função ou trabalho (Sandberg, 2000).
- c) Por último, tem-se a **abordagem multi-orientada**, que reúne as duas abordagens anteriormente referidas (Sandberg, 2000).

## **Anexo 6 – Críticas às abordagens racionalistas**

---

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



## **Anexo 7 – Ingredientes da Competência (segundo Schwartz)**

---

De acordo com Schwartz (1997), a competência é composta por seis ingredientes. Um primeiro ingrediente da competência industriosa<sup>13</sup> contempla e mede o grau de apropriação do protocolo experimental, o que significa que é dada uma ênfase à dimensão conceptual em detrimento da historicidade das situações de trabalho. O segundo ingrediente incorpora a historicidade das diferentes situações de trabalho, o que implica a existência de um corpo-si<sup>14</sup>. A discordância entre os dois primeiros ingredientes, no que se refere à incorporação ou não da historicidade das situações de trabalho, tenta ser resolvida por um terceiro ingrediente, que procura estabelecer consonância entre os dois primeiros ingredientes. Um outro ingrediente (número quatro) tem em conta o quadro relacional e os valores das pessoas, os quais têm a capacidade de fazer brotar ou apagar competências. O quinto ingrediente da competência está relacionado com a recorrência parcial do quarto ingrediente sob os restantes. Por último, o sexto ingrediente visa gerir e criar sinergias entre individualidades e colectivos de trabalho.

---

<sup>13</sup> Industrioso: “Que é relativo ao acto de trabalho: o termo de indústria é aqui empregue no sentido de mestria, de habilidade. [...] O termo industrioso é voluntariamente vago para evitar a palavra trabalho de que se faz uma representação demasiada rápida.” (Durrive e Schwartz, 2008, p. 26).

<sup>14</sup> Corpo-si: “O trabalho não existe sem alguém que trabalha. [...] Ora, se a actividade é efectivamente conduzida por alguém em carne e osso, [...] esta actividade tem, além disso, prolongamentos que ultrapassam a pessoa física. São solicitados e mesmo incorporados, inscritos no corpo: o social, o psíquico, o institucional, as normas e os valores [do contexto e retrabalhados], a relação às instalações e aos produtos, aos tempos, aos homens, aos níveis de racionalidade, etc... Este alguém que trabalha – este centro de arbitragens que governa a actividade – pode assim ser designado corpo-si ou corpo-pessoa” (Durrive e Schwartz, 2008, p. 24).

## **Anexo 8 – Teorias de liderança**

---

De acordo com Yukl (2009) existem cinco grandes abordagens teóricas da liderança:

### **a) Abordagem dos traços**

Esta abordagem vigorou até cerca de 1940s e a sua ênfase é nos traços dos líderes (i.e. personalidade, motivos, valores, e capacidades), os quais não eram possuídos por outras pessoas. Esta abordagem acabaria por falhar porque não se conseguia correlacionar os traços do líder com os resultados obtidos, no entanto, e mais recentemente, os investigadores descobriram como os atributos do líder estão relacionados com o comportamento da liderança e a eficácia.

### **b) Abordagem do comportamento**

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

### **c) Abordagem do poder-influência**

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

### **d) Abordagem situacional**

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

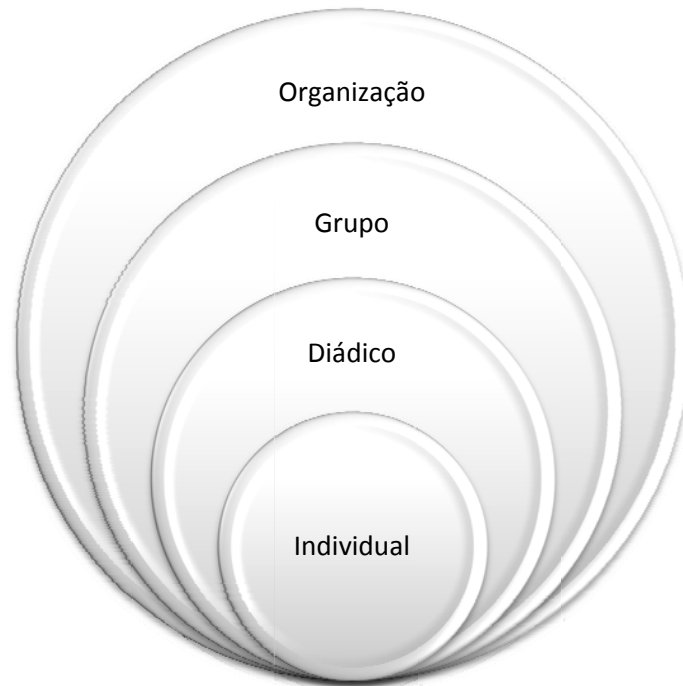
### **e) Abordagem integrativa**

## Liderança partilhada: a influência no desempenho organizacional percebido

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

## Anexo 9 – Níveis de Conceptualização das Teorias de Liderança

---



Fonte: Adaptado de Yukl (2009)

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

De acordo com Yukl (2009), e como é possível verificar na figura anterior, existem quatro níveis de conceptualização das teorias de liderança, para além de um novo nível de conceptualização que engloba vários níveis:

### **a) Processos intra-individuais**

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

### **b) Processos diádicos**

Esta abordagem foca-se na relação entre o líder e outro indivíduo (seguidor, subordinado, etc.), essencialmente no que se refere ao comportamento de liderança como fonte de influência, e nas mudanças de atitude, motivação, e comportamento de um subordinado num processo de influência. No entanto, e visto que um líder não tem (normalmente) apenas um subordinado, é necessário criar algumas assumpções para se poder explicar o desempenho colectivo: primeira assumpção é de que os subordinados têm papéis similares e independentes; e a outra é de que os subordinados não se influenciam, nem se ajudam, nem estão em competição por recursos escassos ou recompensas.

## Liderança partilhada: a influência no desempenho organizacional percebido

Estas teorias têm algumas limitações: quando existe elevada interdependência num grupo, elevada necessidade de aprendizagem colectiva, e fortes dependências externas, a teoria grupo é necessária para explicar como a liderança influencia o desempenho colectivo; não incluem alguns comportamentos da liderança que são necessários para facilitar o desempenho colectivo; alguns comportamentos desta teoria não são úteis para determinar o desempenho colectivo; descuidar do papel do contexto.

### **c) Processos de grupo**

Nesta perspectiva, a ênfase é na influência dos líderes nos processos colectivos que determinam o desempenho colectivo; alguns dos processos diádicos são utilizados; e a questão central é explicar o porquê de alguns membros serem mais influentes que outros, e como é feita a selecção dos líderes.

Estas teorias, em relação às diádicas, conseguem explicar melhor a liderança eficaz em equipas com membros interactivos, no entanto, surgem algumas limitações: a teoria pode não incluir processos psicológicos necessários para explicar a influência do líder na motivação dos elementos; as relações externas são, na maior parte das vezes, vistas do ponto de vista da equipa; o líder procura melhorar o desempenho da equipa (por exemplo, pela obtenção de mais recursos), mas as implicações em outras equipas de uma organização não são consideradas.

### **d) Processos organizacionais**

Este nível de análise vem permitir a observação de toda a organização, permitindo, deste modo, uma perspectiva sobre todos os grupos presentes na organização. No nível organizacional são englobados aspectos que muitas vezes são ignorados noutros níveis de análise, como por exemplo, a liderança distribuída, as práticas e sistemas de gestão, estrutura e cultura organizacional, mudança organizacional, sucessão executiva, e processos de influência entre responsável máximo da organização e a equipa de gestão de topo ou conselho de administração.

No entanto, uma limitação destas teorias é o de não conseguir explicar os processos de influência para líderes individuais, ou entre equipas, com a excepção dos casos referidos.

### **e) Teorias multi-nível**

Este tipo de teorias visa ultrapassar as limitações das teorias anteriores, no entanto, e de acordo com o autor, é difícil desenvolver uma teoria deste tipo que seja económica e fácil de aplicar, isto porque engloba elementos das várias teorias. Segundo o autor, e apesar das dificuldades, tem havido bastante interesse no desenvolvimento e teste deste tipo de teorias.

## **Anexo 10 – Outras distinções entre teorias de liderança**

---

De acordo com Yukl (2009), ainda que se podem fazer outras distinções entre teorias:

- a) **Foco no líder versus Foco no seguidor.** As teorias que têm um foco no líder são normalmente as que têm uma ênfase nos traços, capacidades, ou comportamentos do líder; bem como grande parte das teorias contingentes. Em relação ao foco no seguidor, têm-se as teorias do empossamento, atribuição, contágio emocional do carisma, substitutos do líder, e dos grupos auto-geridos. Teorias que englobem as duas vertentes são mais consistentes.
- b) **Universal versus Contingente.** A teoria contingente descreve alguns aspectos da liderança que se aplicam apenas a algumas situações. A teoria universal descreve alguns aspectos da liderança que se aplicam a todas as situações.
- c) **Descritiva versus Prescritiva.** As teorias descritivas explicam os processos de liderança, descrevem actividades típicas dos líderes, e explicam o porquê de certos comportamentos. As teorias prescritivas especificam o que os líderes devem fazer para se tornar eficazes, e explicam as condições para utilizar um comportamento eficazmente.

Deve-se referir, no entanto, de que uma teoria pode conter elementos contrastantes, ou seja, pode ter elementos descritivos e elementos prescritivos, elementos universais e elementos contingentes, e foco nos líderes e nos seguidores.

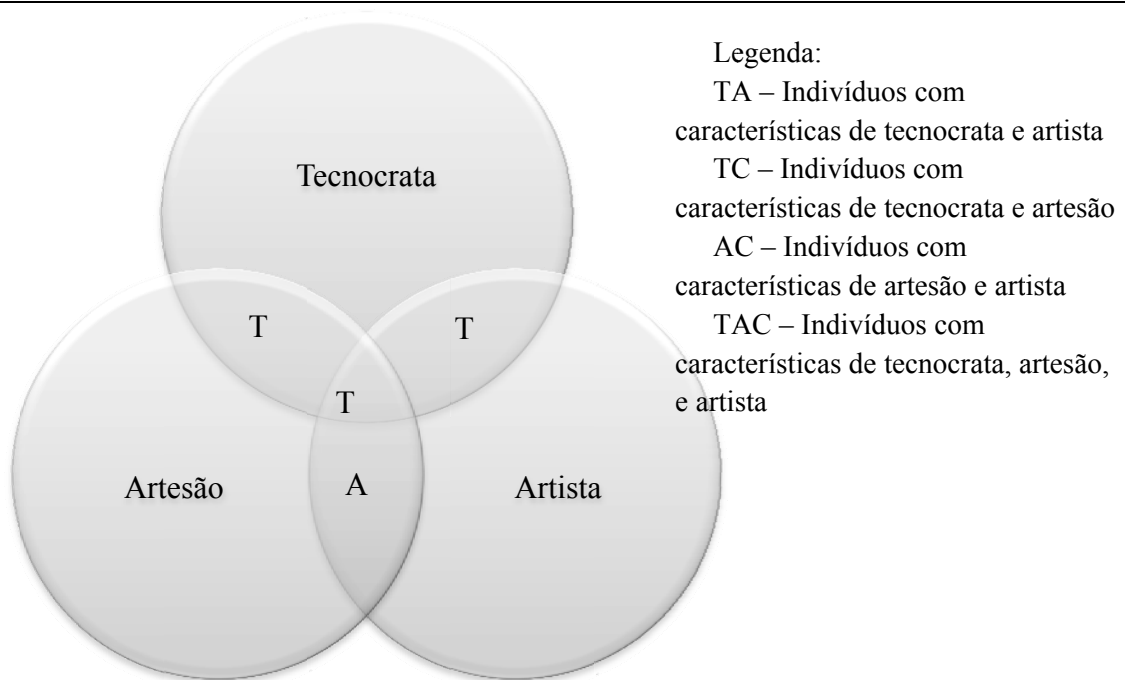
## **Anexo 11 – Papéis de líder numa organização**

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

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

## Anexo 12 – Papéis de líder: concentrados versus distribuídos

---



Fonte: Adaptado de Pitcher (1993)

**Figura - Possibilidades de preenchimento de papéis de líder**

Como é possível verificar pela figura anterior, existem cinco hipóteses: uma liderança repartida por três elementos, cada um com um papel distinto; liderança concentrada num indivíduo que possui as características de todos os papéis; e liderança repartida entre dois indivíduos, um indivíduo que representa um papel, e outro com as características dos outros dois papéis, ou seja, existem três possibilidades nesta hipótese.



### **Anexo 13 – Estilos Comportamentais de uma Equipa de Liderança**

Keeffe *et al.* (2008) referem que o estilo de comportamento de gestão é medido por duas dimensões – reactividade (o grau em que os comportamentos são vistos como emocionalmente expressivos ou emocionalmente controlados; eixo vertical da figura seguinte) e a assertividade (o grau em que os comportamentos são vistos como directivos ou não directivos; eixo horizontal da figura seguinte) – que formam os dois eixos da estrutura do paradigma dos estilos de gestão, e que dão origem a quatro quadrantes que representam os quatro estilos comportamentais – socializador, analista, director, e narrador – que devem estar presentes numa equipa de liderança (ver figura seguinte).



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

**Figura - Estrutura do paradigma dos estilos de gestão**

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





**Quadro - Quatro estilos comportamentais de uma equipa de liderança**

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

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

A eventual falta de desenvolvimento de cada um dos estilos pode originar algumas fraquezas, como se verifica na figura seguinte (Keffe *et al.*, 2008).

**Quadro - Forças versus fraquezas dos diferentes estilos**

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

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

## **Anexo 14 – Entrevista Comportamento-Evento**

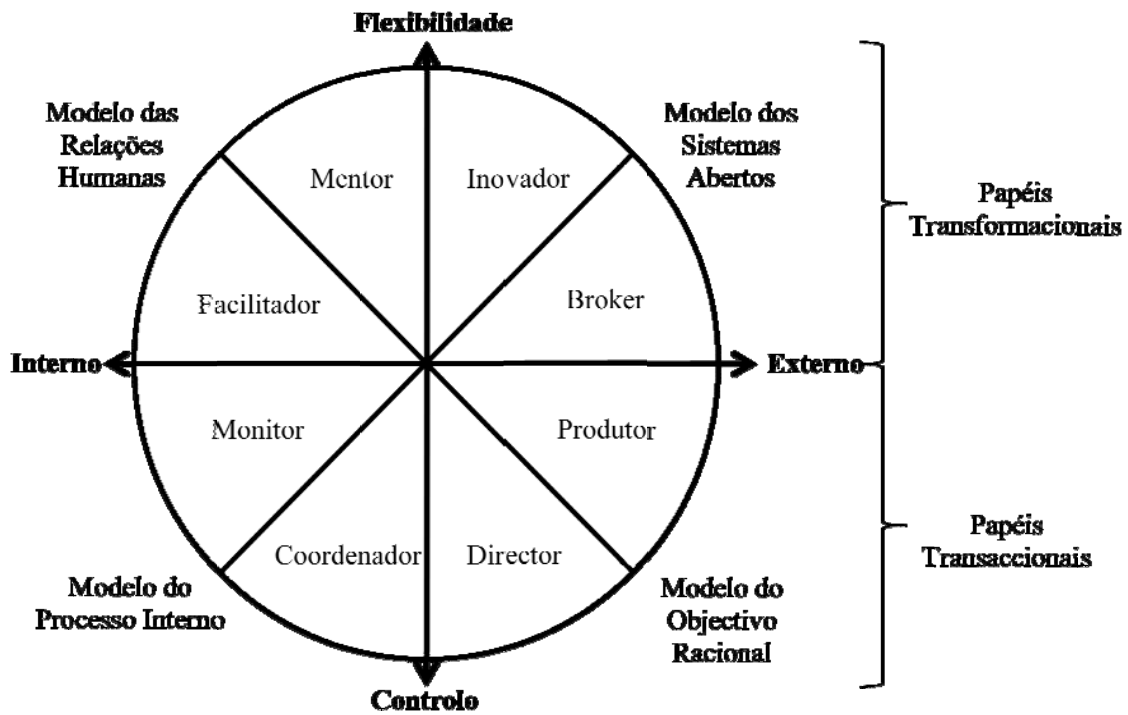
---

A *BEI* foi originalmente desenvolvida por Flanagan (1954) e posteriormente por Dailey (1971); a *BEI* permite definir as competências e depois redefini-las de modo a melhorar o grau de distinção entre os indivíduos excepcionais (*outstanding*, i.e., indivíduos que apresentam um nível superior de competências em relação ao indivíduo típico) e os típicos (*typical*) em funções específicas (McClelland, 1998).

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

A comparação das competências *BEI* destes dois tipos de indivíduos apresenta fraquezas, visto que estas têm em conta performances passadas dos indivíduos e estão sujeitas à opinião de terceiros, pelo que a utilização de um algoritmo competência-qualificação vem permitir prever boas performances em executivos, desde que os critérios sejam correctamente aplicados (McClelland, 1998). De acordo com o autor, uma possível alternativa à avaliação de competências por entrevistas e por algoritmo (baseado em medidas de resultados) é a elaboração de *ratings* por peritos.

Anexo 15 – CVF e Competências Chave de cada Papel



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

Figura - Modelo dos Valores Contrastantes

Liderança partilhada: a influência no desempenho organizacional percebido

**Quadro - As 24 competências de gestão**

<b>Papel</b>	<b>Descrição</b> (DiPadova e Faerman, 1993; Quinn, 1991; Cameron e Quinn, 1999 e 2005)	<b>Competências Chave</b> (Felicio <i>et al.</i> , 2007)
<b>Inovador</b>	Esperto, criativo, visiona a mudança. Perseguição de inovação e adaptação.	Conviver com a mudança Pensamento criativo A Gestão da mudança
<b>Broker</b>	Politicamente astuto, representa a unidade de trabalho. Perseguição de apoio externo e aquisição de recursos.	Criar e manter uma base de poder Negociar acordos e compromissos Apresentar ideias: apresentações verbais eficazes
<b>Produtor</b>	Orientado para a tarefa e função. Perseguição da produtividade	Produtividade e motivação pessoal Motivar os outros Gestão do tempo e do stress
<b>Director</b>	Decisivo, directivo, providência estrutural. Persegue alvos e objectivos.	Tomada de iniciativas Fixação de metas Delegação eficaz
<b>Coordenador</b>	É de confiança, mantém a estrutura e fluência do trabalho. Perseguição de estabilidade e controlo.	Planificação Organização e desenho Controlo
<b>Monitor</b>	Perito técnico, bem informado. Presta atenção aos detalhes e contribui com experiência. Perseguição de documentação e informação.	Reduzir a sobrecarga de informação Analisar a informação criticamente Apresentar a informação: redigir com eficiência
<b>Facilitador</b>	Orientado para as pessoas e processos. Gere conflitos e procura consenso. Perseguição da participação e abertura.	Criação de equipas Tomada de decisões participativa Gestão do conflito
<b>Mentor</b>	Compreensivo, solidário. Perseguição de moral e comprometimento.	Autocompreensão e compreensão dos outros Comunicação interpessoal Desenvolvimento dos subordinados

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

## Anexo 16 – Questionário de Competências de Gestão

<b>Quadro - Questionário de competências de gestão</b>					
<b>Questões</b>					
<b>Mantém a unidade motivada para os resultados</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>1. Cria coesão e espírito de grupo</b>	1	2	3	4	5
<b>2. Projecta as actividades para chegar com eficiência aos resultados</b>	1	2	3	4	5
<b>3. Facilita o diálogo e sabe ouvir</b>	1	2	3	4	5
<b>4. Procura que os seus subordinados se desenvolvam profissionalmente</b>	1	2	3	4	5
<b>5. Identifica tendências e planeia mudanças necessárias</b>	1	2	3	4	5
<b>6. Mantém uma rede de contactos influentes</b>	1	2	3	4	5
<b>7. Resolve problemas de forma criativa e inteligente</b>	1	2	3	4	5
<b>8. Estabelece objectivos claros e define planos para os atingir</b>	1	2	3	4	5
<b>9. Proporciona oportunidades de desenvolvimento dos seus colaboradores</b>	1	2	3	4	5
<b>10. Estimula a participação na tomada das decisões evidenciando o sentido de equipa</b>	1	2	3	4	5
<b>11. Trabalha eficazmente em situações de mudança e ambiguidade</b>	1	2	3	4	5
<b>12. Impele a unidade de trabalho a atingir as metas fixadas</b>	1	2	3	4	5
<b>13. Planeia estabelecendo prazos realistas e estimando recursos necessários</b>	1	2	3	4	5
<b>14. Consegue negociar bem envolvendo as partes</b>	1	2	3	4	5
<b>15. Sabe dialogar e fazer-se ouvir pelas pessoas</b>	1	2	3	4	5
<b>16. Coordena e controla o processo de trabalho</b>	1	2	3	4	5
<b>17. Gera abertura e participação na equipa criando um ambiente positivo</b>	1	2	3	4	5
<b>18. Redige os documentos necessários com clareza e objectividade</b>	1	2	3	4	5
<b>19. Gere eficazmente os conflitos na equipa</b>	1	2	3	4	5
<b>20. Concebe soluções inovadoras e eficazes</b>	1	2	3	4	5
<b>21. Selecciona criticamente a informação</b>	1	2	3	4	5
<b>22. Preocupa-se com o planeamento adequado das actividades</b>	1	2	3	4	5
<b>23. A sua motivação e empenhamento mantêm-se em situações de tensão ou falta de tempo</b>	1	2	3	4	5
<b>24. Encoraja os outros a exprimir os seus pontos de vista</b>	1	2	3	4	5
<b>25. Gere eficazmente a sobrecarga de informação</b>	1	2	3	4	5
<b>26. Desafia o “sempre se fez assim”</b>	1	2	3	4	5
<b>27. Fixa metas a atingir</b>	1	2	3	4	5
<b>28. É um comunicador que apresenta as suas ideias com eficácia</b>	1	2	3	4	5
<b>29. Apresenta bem a informação por escrito</b>	1	2	3	4	5
<b>30. Sabe relacionar-se com as pessoas certas</b>	1	2	3	4	5
<b>31. Reduz a grande quantidade de informação ao essencial</b>	1	2	3	4	5
<b>32. Delega eficazmente nos seus subordinados</b>	1	2	3	4	5
<b>33. Chama os subordinados a participarem nas decisões da equipa</b>	1	2	3	4	5
<b>34. Consegue conjugar perspectivas conflituais</b>	1	2	3	4	5
<b>35. Planeia e implementa mudanças oportunas para aperfeiçoar o funcionamento da unidade de trabalho</b>	1	2	3	4	5
<b>36. Examina a informação com sentido crítico</b>	1	2	3	4	5
<b>37. Procura sempre soluções em que todos ganham</b>	1	2	3	4	5
<b>38. Define áreas de responsabilidade para os subordinados e delega-as</b>	1	2	3	4	5
<b>39. Demonstra grande motivação pelo seu papel</b>	1	2	3	4	5
<b>40. Confere o cumprimento das metas fixadas</b>	1	2	3	4	5
<b>41. Dá um sentido de ordem à actividade</b>	1	2	3	4	5
<b>42. Empenha-se em cumprir prazos estipulados sem entrar em stresse</b>	1	2	3	4	5

Liderança partilhada: a influência no desempenho organizacional percebido

<b>43. Articula ideias, sabe argumentar e expressar bem as suas posições</b>	1	2	3	4	5
<b>44. Lida bem com as situações de mudança</b>	1	2	3	4	5
<b>45. Mostra empatia e preocupação com os subordinados</b>	1	2	3	4	5
<b>46. Decide e não espera que as coisas aconteçam</b>	1	2	3	4	5
<b>47. Entrega-se ao trabalho de alma e coração</b>	1	2	3	4	5

1) Nunca, 2) Raramente, 3) Por vezes, 4) Frequentemente, 5) Sempre

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

## Anexo 17 – Modos de Crescimento nas Carreiras

<b>Quadro - Os 3 modos de crescimento nas carreiras</b>			
<b>Questão</b>	<b>Performance</b>	<b>Aprendizagem</b>	<b>Desenvolvimento</b>
<b>Intento do indivíduo</b>	Mestria no trabalho	Desenvolvimento de capacidades e expansão de perspectivas	Realização do seu propósito
<b>Teoria necessária para identificar habilidades relevantes</b>	Teoria da performance no trabalho	Teoria da aprendizagem	Teoria do desenvolvimento adulto
<b>Habilidades relevantes</b>	Referentes a determinado contexto (i.e. responsabilidades trabalho, tarefas, etc.)	Capacidade de aprender e auto-imagem	Traços e valores <i>core</i>
<b>Preocupação do indivíduo</b>	Sucesso	Generalizar o que sabe ou o que pode fazer	Contribuição altruísta, desenvolvimento de um sentido de “eu” holístico, demanda por sabedoria, estabelecer conexão com outros no ambiente global

Fonte: Adaptado de Boyatzis (1993)



## **Anexo 18 – Líder vs gestor & gestor vs contribuidor Individual**

Numa revisão de literatura efectuada por Boyatzis (1993), são referidos autores como Bennis (1989), Conger (1989), Kotter (1990) e Kouses e Posner (1991), que fizeram distinção entre líderes e gestores; já Raelin (1985), Hill e Collins-Eaglin (1985) e Sayles (1989) efectuaram a distinção entre contribuidores individuais e gestores.

### a) Gestor versus Líder

Na dicotomia gestão versus liderança, e a título exemplificativo, Kotter (1990) considera que os processos gestão produzem um certo grau de consistência e ordem e os processos de liderança produzem movimento. O autor aponta, assim, as características de cada uma destas áreas, como se pode verificar no quadro seguinte.

**Quadro - Gestão e Liderança - características**

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

Fonte: Adaptado de Kotter (1990)

Por seu lado, Bennis (1992, 1998) considera que o líder opta pela educação e o gestor pelo treino, entre muitas outras diferenças apontadas, como se pode verificar no quadro seguinte.

**Quadro - Gestão e Liderança – outras diferenças**

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

Fonte: Adaptado de Bennis (1998)

Pode-se verificar que existem inúmeras semelhanças entre as perspectivas dos dois autores, quer nos comportamentos/acções características de cada uma das áreas, a gestão e a liderança, quer nas diferenças entre elas.

b) Gestor versus Contribuidor Individual

Na dicotomia gestor versus contribuidor individual, Hill e Collins-Eaglin (1985), por exemplo, consideram que os interesses e energias dos contribuidores individuais estão ligados ao domínio das coisas, ideias e símbolos, por seu lado, os gestores devem gerir o mundo de ideias e símbolos mais abstracto e autónomo e um mundo mais regulado, das pessoas, da gestão e das organizações

## **Anexo 19 – Líder vs gestor vs contribuidor Individual**

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

Fonte: Adaptado de Boyatzis (1993)

## **Anexo 20 - RPM**

---

### **Descrição RPM:**

De acordo com Boyatzis (1993), este método assume a forma de questionário em que o indivíduo terá de fazer um *rating* de três escolhas sobre o seu comportamento mais característico, sentimentos, ou pontos de vista, sendo que estas escolhas representam a preferência do indivíduo para desempenhar um papel específico. As questões estão ordenadas em quatro temas:

1. Visão e perspicácia
2. Poder de socialização e inspiração
3. Integridade e genuidade
4. Auto-confiança e poder de decisão

**Anexo 21 – Alicerces do conceito de cultura organizacional**

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

Fonte: Adaptado de Cameron e Quinn (2005)

## **Anexo 22 – Perspectivas da Cultura (segundo Sackmann, 1991)**

---

Perspectivas identificadas por Sackmann (1991):

- **Perspectiva holística.** Esta perspectiva integra aspectos da cultura (cognitivos, emotivos, comportamentais) num único elemento unificado (Sackmann, 1991). Segundo a autora (1991), cultura é definida como as diversas formas de pensamento, de sentir, e de reagir; e é adquirida e transmitida maioritariamente por símbolos.
- **Perspectiva variável.** Esta perspectiva foca-se nas expressões da cultura, como são os comportamentos físicos e psicológicos, práticas, artefactos, e os seus significados subjacentes (Sackmann, 1991). Cultura, nesta perspectiva, é definida como a forma de como as coisas são feitas, ou como manifestação de normas de comportamento (Sackmann, 1991).
- **Perspectiva cognitiva.** Nesta perspectiva, o foco é nas ideias, conceitos, planos, crenças, valores, ou normas que são o elemento principal da cultura (Sackmann, 1991). A cultura é encarada como uma construção social de regras que guia as percepções e o pensamento (Sackmann, 1991).

## **Anexo 23 - Perspectivas da Cultura (segundo Martin, 1992)**

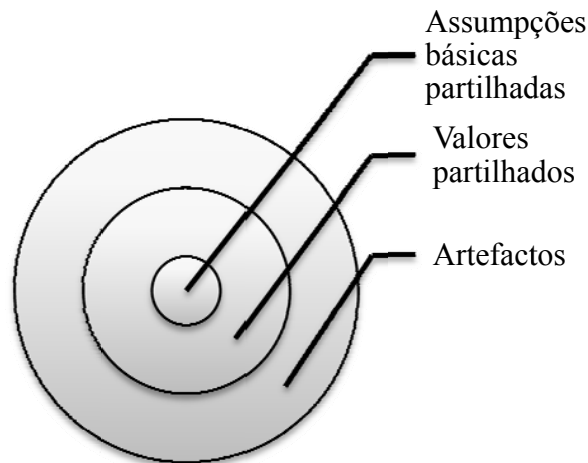
---

Perspectivas identificadas por Martin (1992):

- **Integração.** Segundo a autora (1992), esta perspectiva tem três características que a definem: todos os membros da organização estão em consenso; todas as manifestações culturais reforçam os mesmos temas; a cultura é descrita como uma esfera onde tudo é claro. Também é de referir que a ambiguidade é excluída.
- **Diferenciação.** Características desta perspectiva, segundo a autora (1992): as manifestações culturais são algo inconsistentes; o consenso só ocorre, na maior parte das vezes, nas subculturas, o que pode originar conflitos entre essas subculturas; a ambiguidade é canalizada, não se intromete na claridade das subculturas.
- **Fragmentação.** A ambiguidade é a essência da cultura organizacional; o consenso, ou a falta dele, é relacionado com questões concretas; falta de consenso generalizado pela organização (Martin, 1992).

## Anexo 24 – Níveis de Manifestação da Cultura (segundo Schein, 1992 e 1999)

---



Fonte: Baseado em Schein (1999)

**Figura - Diferentes níveis de manifestação de cultura, segundo Schein**

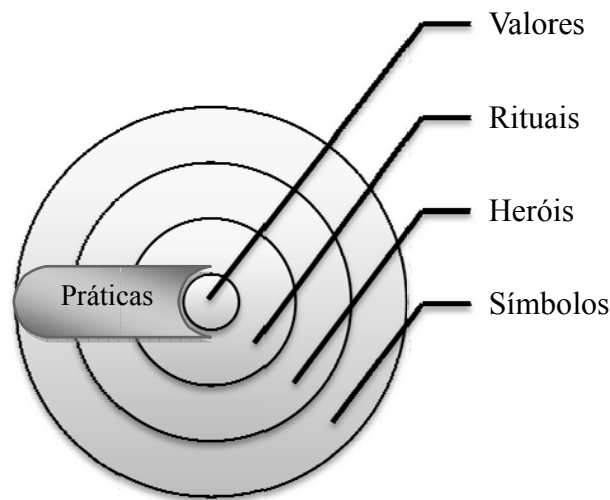
Níveis de manifestação da cultura, segundo Schein (1992, 1999):

- **Primeiro nível:** artefactos. De acordo com o autor (1992, 1999), este nível é fácil de observar e difícil de decifrar, e inclui todos os fenómenos possíveis de ser vistos, ouvidos, e sentidos quando um indivíduo se encontra perante uma cultura não familiar. São os processos e estruturas organizacionais visíveis, ou seja, aspectos como: a arquitectura do espaço físico, a linguagem, a tecnologia, os produtos, as criações artísticas, o modo de vestir, o modo de lidar com outras pessoas, exposições emocionais, mitos e histórias, lista de valores publicada, rituais e cerimónias observáveis, entre outros (Schein, 1992 e 1999).
- **Segundo nível:** valores partilhados. São as estratégias, objectivos, e filosofias, e de acordo com o autor (1992, 1999), muitas vezes existem inconsistências entre os valores partilhados e o comportamento visível, isto significa que um nível mais profundo de pensamento e percepções está a conduzir o comportamento.
- **Terceiro nível:** assumpções básicas partilhadas. São as assumpções inconscientes, crenças tomadas por garantidas, pensamentos, e sentimentos (Schein, 1992 e 1999).



## **Anexo 25 – Níveis de Manifestação da Cultura (segundo Hofstede, 2001)**

---



Fonte: Adaptado de Hofstede (2001)

**Figura - Diferentes níveis de manifestação de cultura, segundo Hofstede**

Tal como se verifica na figura anterior, existem, de acordo com Hofstede (2001), quatro níveis de manifestação de cultura: os valores, os rituais, os heróis e os símbolos.

A um nível mais profundo emergem os **valores**, sendo estes possuídos por indivíduos ou colectividades, e de acordo com o autor (2001), estes influenciam o comportamento dos indivíduos ou colectividades, o que significa que determinam a definição subjectiva de racionalidade. Desta forma, os valores são sentimentos que englobam pólos opostos (por exemplo, bem versus mal, sujo versus limpo; feio versus bonito, normal versus anormal, etc.) e cabe a cada indivíduo a definição dos valores mais apropriados a cada contexto (Hofstede, 2001).

Os **rituais** são actividades colectivas que são desnecessárias para atingir os fins desejados, mas que são fundamentais, no contexto da cultura, para manter a ligação entre o indivíduo e as normas da colectividade/organização (Hofstede, 2001).

Num terceiro nível surgem os **heróis** que o autor refere como sendo as pessoas cujas características são extremamente apreciadas em determinada cultura, pelo que estas pessoas são modelos de comportamento; de referir que estas pessoas podem estar vivas ou mortas, ou serem reais ou imaginárias (Hofstede, 2001).

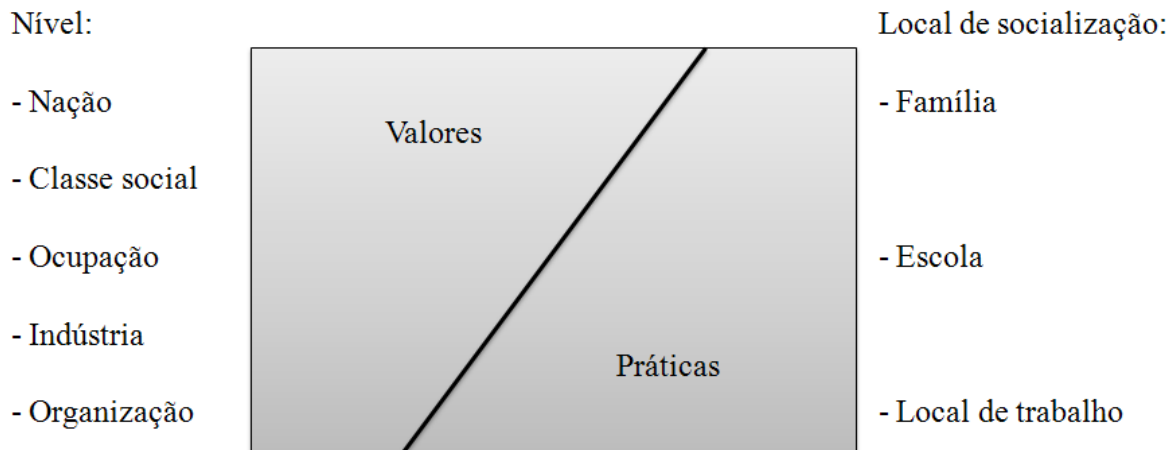
Num último nível, o autor (2001) considera que os **símbolos** são palavras, imagens, gestos e objectos que portam significados complexos para os indivíduos que partilham essa mesma cultura.

## Liderança partilhada: a influência no desempenho organizacional percebido

Por último, e no que diz respeito às práticas, deve-se referir que estas são, para o observador externo, a forma de manifestação dos últimos três níveis de manifestação da cultura referidos anteriormente (Hofstede, 2001). O significado cultural destas práticas depende, no entanto, da interpretação dada pelos indivíduos que fazem parte dessa cultura (Hofstede, 2001).

## Anexo 26 – Cultura Nacional Versus Cultura Organizacional

---



Fonte: Adaptado de Hofstede (2001)

**Figura - Balanço de valores versus práticas em diferentes níveis de cultura**

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

## **Anexo 27 – Dimensões da cultura nas últimas décadas**

---

Cameron e Quinn (2005) fizeram uma revisão de literatura sobre as dimensões que compõem a cultura, assim, algumas das dimensões propostas são, por exemplo: segundo Sathe (1983), Schein (1994), e Kotter e Heskett (1992), tinha-se a força cultural e a congruência; Deal e Kennedy (1983) propõem duas dimensões, uma baseada na velocidade do feedback (alta versus baixa), e outra em relação ao risco (risco baixo versus risco alto); segundo Alpert e Whetten (1985), existia uma dimensão holográfica versus ideográfica; Arnold e Capella (1985) propuseram duas dimensões, forte versus fraco, e foco interno versus foco externo; Ernst (1985) propõe uma dimensão baseada na orientação da pessoa (participativa versus não participativa), e outra baseada na resposta ao ambiente (reactiva versus participativa); Gordon (1985) propôs onze dimensões, a lucidez e direcção, alcance organizacional, integração, contacto com gestão de topo, encorajamento da iniciativa individual, resolução de conflitos, claridade em relação à performance, ênfase na performance, orientação para a acção, compensação, e desenvolvimento de recursos humanos; Ket de Vries e Miller (1986) propõem dimensões disfuncionais, como a paranóia, carisma, revogação, e burocrática; Martin (1992) propõe integração cultural e consenso, diferenciação e conflito, e fragmentação e ambiguidade.

## **Anexo 28 – Dimensões da Cultura Nacional de Hofstede**

---

Hofstede (2001) descreve pormenorizadamente cada uma das cinco dimensões:

- 1) **Distância de poder (*Power Distance*)**. Esta dimensão está, de acordo com o autor (2001), relacionada com as diferentes soluções para a questão da desigualdade humana, neste caso particular a desigualdade em termos de distribuição de poder; a distância de poder é uma medida de poder interpessoal ou influencia entre o superior e o subordinado, a qual é percebida pelo menos poderoso dos dois (i.e., o subordinado).
- 2) **Revogação da incerteza (*Uncertainty Avoidance*)**. Neste caso, esta dimensão está relacionada com o nível de stress em relação a um futuro incerto, e de acordo como autor (2001), as organizações, para lidar com a incerteza, utilizam instrumentos como as tecnologias (que cria previsibilidade de curto prazo dos resultados), regras (reduzem imprevisibilidade do comportamento dos membros e outros *stakeholders* da empresa) e rituais (reduzem incerteza através de um comportamento conhecido).
- 3) **Individualismo versus colectivismo**. Segundo o autor (2001), esta dimensão descreve a relação entre o individual e o colectivo que se estabelece numa sociedade, pelo que está relacionado com a forma com que as pessoas vivem (i.e., em grupos, núcleos, individualmente, etc.), o que por seu lado influencia os seus valores e comportamentos.
- 4) **Masculinidade versus feminidade**. Neste caso, o âmago é a divisão emocional de papéis entre homens e mulheres (Hofstede, 2001).
- 5) **Orientação curto prazo versus longo prazo**. Por fim, o cerne desta dimensão é a escolha do foco dos esforços, ou seja, o presente ou o futuro, e de acordo com o autor (2001), esta dimensão é independente das outras, no sentido em que esta dimensão não surgiu dos estudos realizados na IBM, mas num estudo realizado na China. Esta dimensão está relacionada com o pensamento confucionista (doutrina moral e social de Confúcio, filósofo e estadista chinês), daí que valores que não são considerados tão importantes na cultura ocidental, o sejam na China, como por exemplo, a persistência e a economia para a estabilidade pessoal e respeito pela tradição (Hofstede, 2001).

## **Anexo 29 – Críticas à quinta dimensão da cultura nacional de Hofstede**

---

Fang (2003), um profundo conhecedor da cultura chinesa, critica a quinta dimensão da cultura nacional proposta por Hofstede. O autor argumenta a crítica essencialmente em seis pontos:

- 1) O princípio de Yin (elementos femininos) e Yang (elementos masculinos) – princípio de dualismo e paradoxo que se manifesta no mundo – é uma crença chinesa bastante profunda, e é inerente a qualquer fenómeno do universo. Assim, também o pensamento de Confúcio engloba valores contrastantes, no entanto, Hofstede considera negativa a orientação de curto prazo e positiva a de longo prazo. De acordo com este princípio, cada uma das orientações poderá englobar aspectos positivos ou negativos.
- 2) Existe redundância de valores, isto tendo em conta o significado muito similar de certos valores.
- 3) Não inclusão de valores das filosofias do Taoísmo e Budismo, visto que são filosofias com alguns valores distintos em relação à filosofia de Confúcio, e que também têm algum peso na cultura chinesa.
- 4) Tradução incorrecta de valores, o que originou que as interpretações e consequentes conclusões fossem erróneas.
- 5) A dimensão é baseada numa população estudantes cujos valores não representam os valores culturais médios da população.
- 6) Esta dimensão não resulta do mesmo processo de validação das outras dimensões, surgindo deste modo, dúvidas quanto à sua validade.

### **Anexo 30 – Dimensões da Cultura nas Organizações de Hofstede**

---

Hofstede (2001), a partir das práticas de um conjunto de organizações, identificou as seguintes dimensões da cultura organizacional:

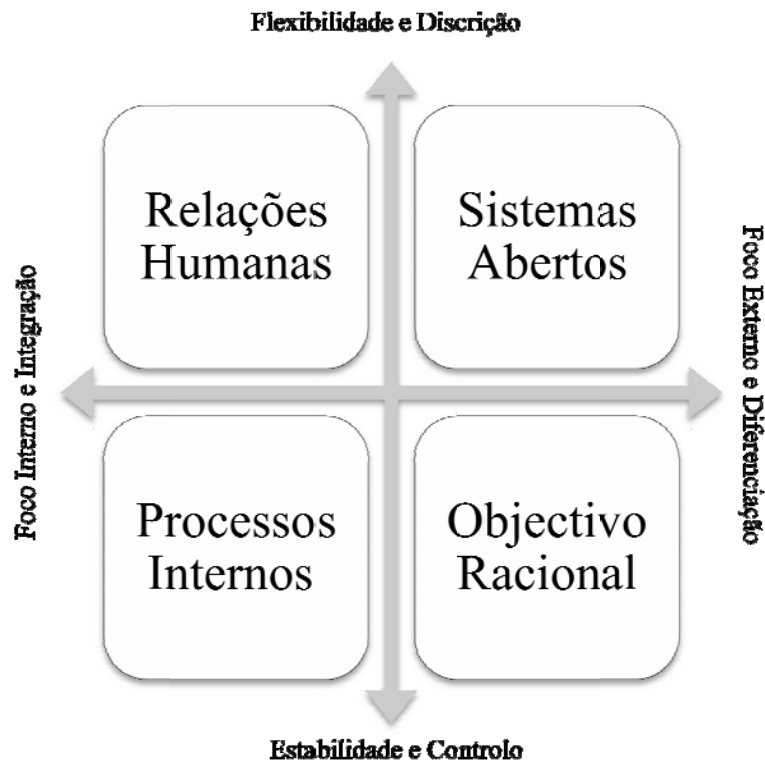
- 1) **Orientação para os processos versus orientação para resultados**, que opõe a preocupação com os meios à preocupação com os objectivos. As pessoas de culturas orientadas para os processos evitam os riscos, despendem pouco esforço no seu trabalho, e vêem-se todos os dias como praticamente as mesmas. Por outro lado, as pessoas de culturas orientadas para os resultados sentem-se confortáveis com situações não familiares, despendem o máximo esforço, e sentem que cada dia traz novos desafios.
- 2) **Orientação para trabalhador versus orientação para o trabalho**, que opõe a preocupação com as pessoas à preocupação em obter o trabalho feito. As pessoas da cultura orientada para o trabalhador sentem que os seus problemas pessoais são levados em conta, que a organização se preocupa com o bem-estar dos trabalhadores, e que as decisões importantes são tomadas em conjunto. As pessoas do pólo oposto sentem a pressão de ter o trabalho feito, que a organização só se preocupa com ter o trabalho feito, e que as decisões importantes são tomadas individualmente.
- 3) **Exíguo versus profissional**, que opõe trabalhadores, cuja identidade deriva da organização, a unidades nas quais as pessoas se identificam com o tipo de trabalho. As pessoas das culturas exíguas sentem que as normas da organização se aplicam ao seu comportamento em casa e no trabalho; que a empresa leva em conta, na contratação, aspectos familiares; e não olham muito longe no futuro. No pólo oposto, as pessoas separam a vida pessoal da profissional; pensam que a organização, na contratação, apenas leva em conta as competências; e olham muito para além do futuro imediato.
- 4) **Sistemas abertos versus sistemas fechados**, no que se refere à comunicação. Os elementos de sistemas abertos consideram que a organização e pessoas estão abertas a recém-chegados e elementos externos; que qualquer pessoa se encaixaria na organização; e que os novos elementos levam pouco tempo a sentirem-se em casa. Nos sistemas fechados, a organização e as pessoas são um pouco fechadas, até entre elementos internos; sente-se que apenas pessoas especiais se adaptariam à organização; e os novos membros levariam algum tempo a adaptar-se à organização.
- 5) **Pouco controlo versus controlo apertado**, isto no que se refere a elementos da estrutura interna da organização. As pessoas em unidades com pouco controlo consideram que ninguém pensa nos custos (ou muito raramente) e que as piadas sobre a organização e o

trabalho são frequentes. Em contraste, pessoas em unidades com controlo apertado consideram que existe um ambiente com consciência dos custos e que as piadas são raras.

- 6) **Normativo versus pragmático.** Enquanto as unidades pragmáticas se encontram orientadas para o mercado, as unidades normativas encontram-se orientadas para a implementação de regras invioláveis. Para além da orientação para satisfação do cliente, nas unidades pragmáticas os resultados são mais importantes do que os procedimentos correctos, e em termos de negócios prevalece uma atitude pragmática sobre uma atitude dogmática. Nas unidades normativas, para além da ênfase nos procedimentos, em termos de ética de negócios e honestidade, os padrões da unidade têm-se como elevados.



## Anexo 31 – Tipos de cultura nas Organizações – de Quinn e colaboradores



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

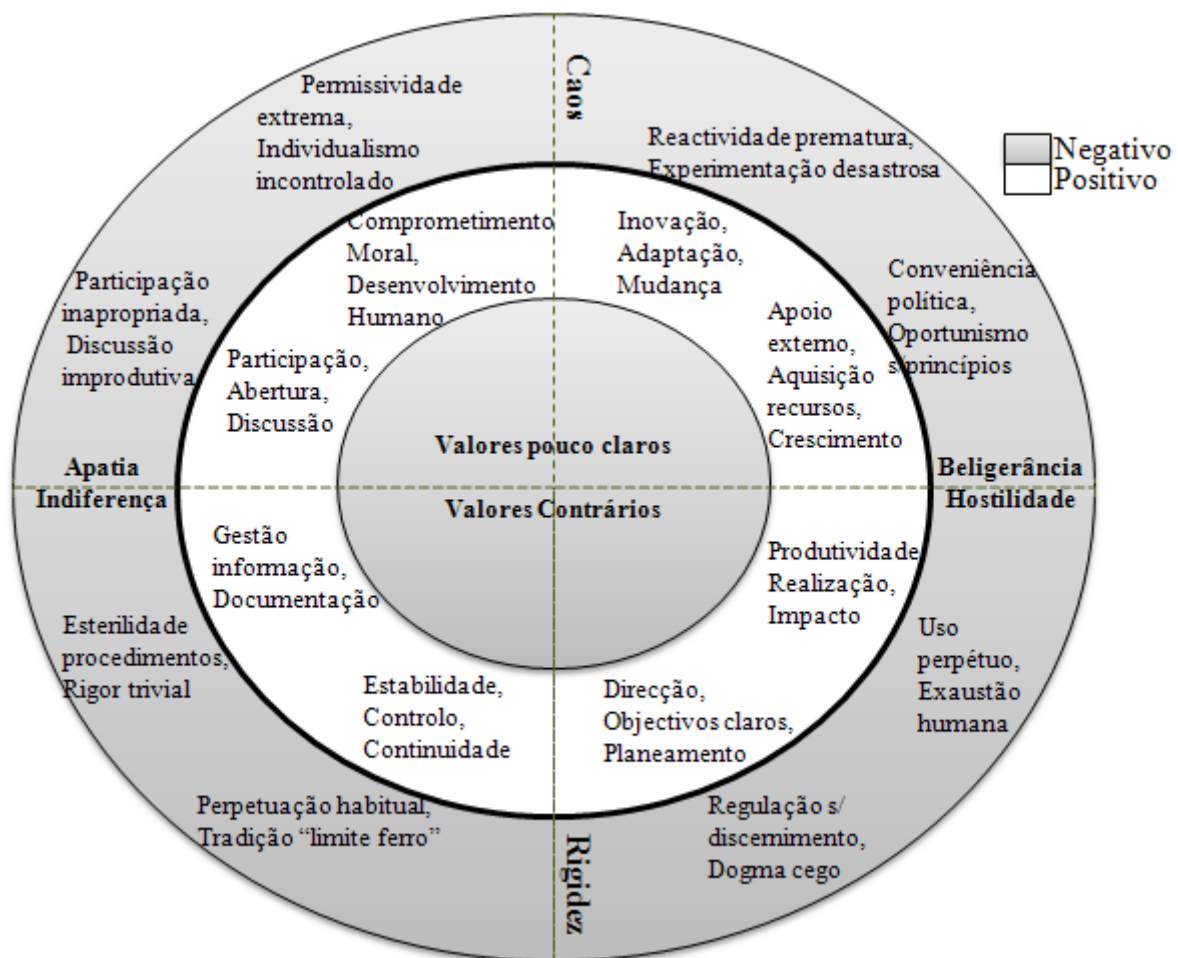
**Figura - Dimensões da cultura e tipos de cultura**

Tal como é visível na figura, emergem quatro tipos de cultura do Modelo dos Valores Contrastantes:

- **Cultura de mercado ou objectivo racional.** Modelo com grande predominância entre 1900 e 1925, a par do modelo dos processos internos (Quinn *et al.*, 1996). De acordo com os autores, o critério de eficácia é a produtividade e o lucro; e a ênfase é em processos como a definição clara dos objectivos, análise racional e a tomada de acção.
- **Cultura de hierarquia ou processos internos.** De acordo com Quinn *et al.* (1996), este modelo tem por base a burocracia profissional, que se deve às contribuições de Max Weber e Henri Fayol. Os autores referem que o critério de eficácia é a estabilidade e a continuidade; e que a ênfase é em processos como a definição de responsabilidades, medição, documentação, e a protecção de registos.
- **Cultura de clã ou relações humanas.** Este modelo de cultura emerge no segundo quarto do século vinte e um (1926-1950), sendo a ênfase deste modelo no comprometimento, coesão, e moral (Quinn *et al.*, 1996). Os critérios de eficácia são, de acordo com os autores, a equidade e a abertura.

- **Cultura de adhocracia ou sistemas abertos.** Este modelo emerge no terceiro quarto do século vinte e um (1951-1975), e num sistema deste tipo, a organização compete num ambiente de negócios competitivo e ambíguo, pelo que o critério de eficácia organizacional é a adaptabilidade e o apoio externo (Quinn *et al.*, 1996). Segundo os autores, os processos chave são a adaptação política, resolução criativa de problemas, inovação, e gestão da mudança.

No entanto, deve-se referir que nenhuma organização conseguirá sobreviver se a ênfase for apenas num destes modelos, pelo que deverá otimizar todos os tipos de cultura, sem descurar nenhum outro (Quinn *et al.*, 1996). Esta situação é verificável na figura seguinte.



Fonte: Adaptado de Quinn *et al.* (1996)

**Figura - Zona positiva vs zona negativa**

Anexo 32 – Questionário de diagnóstico da Cultura Organizacional

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

Nota: Este questionário segue uma escala Likert de 5 pontos, isto é, varia entre 1 (de modo nenhum) e 5 (muito)

Fonte: Felício (2007)

### **Anexo 33 – Confiança como Previsibilidade Versus Confiança como Benevolência**

---

#### **a) Confiança como Previsibilidade**

Confiança como **previsibilidade** é definida, de acordo com Luhmann (1979), Lewis e Weigert (1985) e Zucker (1986), como a probabilidade com que um indivíduo avalia como outro vai agir de uma certa forma (Hardy *et al.*, 1998). De acordo com Lewis e Weigert (1985), a confiança existe num sistema social, desde que os membros do sistema ajam de acordo com o mesmo e que estejam seguros dos futuros esperados, constituídos estes, pelas representações simbólicas ou pela presença de cada um (Hardy *et al.*, 1998).

Esta perspectiva tem vindo a ser criticada, Lane e Bachman (1996) referem que esta perspectiva ignora o facto de o poder ser um equivalente funcional da confiança, daí que pode assegurar também a previsibilidade, assim, esta perspectiva é limitada visto que não inclui a eventual influência do poder na determinação da previsibilidade (Hardy *et al.*, 1998).

#### **b) Confiança como Benevolência**

De acordo com Ring e Van de Ven (1992), a confiança é mais do que previsibilidade, incluindo também a benevolência (i.e., expectativas mútuas de reciprocidade) entre parceiros, o que leva à cooperação em detrimento de um comportamento oportunista (Hardy *et al.*, 1998).

Hardy *et al.* (1998) põem em causa a validade desta perspectiva no que se refere à complexidade da confiança nas relações inter-organizacionais, visto que este conceito assenta fundamentalmente na existência de objectivos comuns ou num senso de comunidade que nem sempre representa as situações em que a confiança inter-organizacional se desenvolve.

### **Anexo 34 – Perspectivas da Confiança**

---

- a) Confiança calculativa.** Segundo Moreira (2005), a confiança envolve expectativas sobre os outros que são baseadas em cálculos, ou seja, avaliam-se os benefícios e custos para cada uma das partes, o que significa que a decisão a tomar assenta na racionalidade.
- b) Confiança baseada no valor ou normas.** Segundo Lane (1998), nesta perspectiva, a confiança não se pode desenvolver a não ser que as partes partilhem valores comuns, ou estejam sujeitos às mesmas normas (Moreira, 2005).
- c) Confiança baseada em conhecimentos comuns.** Nesta perspectiva, e segundo Lane (1998), as cognições estão integradas em expectativas dos actores, sobre a ordem social e sobre interacções específicas com outros; estas expectativas, ao serem mantidas em estruturas comuns de comportamento, criam as bases de confiança (Moreira, 2005). Moreira (2005) refere que Zucker (1986) divide este tipo de confiança em três outros tipos:
- a. Confiança baseada no processo.** Segundo Lane (1998), a confiança baseada no processo encontra-se ligada ao passado ou trocas esperadas, assim, a acumulação de conhecimento (directo ou indirecto) potencia a construção das bases de confiança (Moreira, 2005).
  - b. Confiança baseada na característica.** Esta assenta, segundo Lane (1998), na similaridade social, existe assim, congruência cultural, pois as partes pertencem ao mesmo grupo social ou comunidade (Moreira, 2005).
  - c. Confiança baseada na institucionalidade.** Nesta perspectiva, e de acordo com Lane (1998), o conceito assenta numa base mais impessoal, pelo que a confiança só pode ser criada pela familiaridade interpessoal; esta forma de confiança verifica-se quando as partes já não confiam na comunalidade das características pessoais, num passado comum, ou num futuro garantido de troca (Moreira, 2005)

### **Anexo 35 – Confiança: escolha racional Versus relacional**

---

A perspectiva da **escolha racional** assenta, segundo Kramer (2006), na tomada de decisões racionais e eficientes pelos indivíduos, ou seja, decisões que maximizem os ganhos esperados das transacções ou minimizem as perdas esperadas. De acordo com Casson e Cox (1999), nesta perspectiva a ênfase é dada aos incentivos materiais, como por exemplo, as sanções, as recompensas, entre outros (Moreira, 2005).

Segundo Kramer (2006), a perspectiva da **relacional** engloba, nas decisões, aspectos sociais e relacionais, o que significa que a confiança é conceptualizada tendo em conta a orientação social em relação a outras pessoas e sociedade como um todo. Nesta perspectiva, a ênfase é dada aos incentivos morais, como por exemplo, a afectividade, recompensas afectivas, entre outros (Moreira, 2005).

### **Anexo 36 – Modelo Multidimensional da Confiança de Mayer *et al.* (1995)**

O modelo, como referido anteriormente, trata-se de um modelo multidimensional que engloba inúmeras dimensões e é composto por seis preposições que reflectem essas dimensões (Mayer *et al.*, 1995). De acordo com os autores (1995), tem-se:

- a) **Primeira preposição:** “Quanto maior a propensão de quem confia para confiar, maior a confiança no depositário da confiança antes da disponibilidade de informação sobre o depositário da confiança” (p. 716)
- b) **Segunda preposição:** “Confiança num depositário da confiança será função da capacidade, benevolência, e integridade do depositário da confiança e da propensão do que confia para confiar” (p. 720)
- c) **Terceira preposição:** “O efeito da integridade na confiança será mais saliente inicialmente antes do desenvolvimento de informação relevante da benevolência” (p. 722)
- d) **Quarta preposição:** “O efeito da benevolência percebida na confiança irá aumentar ao longo do tempo com o desenvolvimento do relacionamento entre as partes” (p. 722)
- e) **Quinta preposição:** “O tomar de risco num relacionamento é função da confiança e do risco percebido dos comportamentos de confiança” (p. 726)
- f) **Sexta preposição:** “Os resultados dos comportamentos de confiança irão conduzir à actualização das percepções anteriores da capacidade, benevolência, e integridade do depositário da confiança” (p. 728)

De acordo com Mayer *et al.* (1995), a **fidedignidade** do depositário da confiança é expressa pelas características ou acções do mesmo, ou seja, as que se encontram expressas na segunda preposição (i.e. capacidade, benevolência, e integridade). Assim, tem-se:

- a) **Capacidade:** trata-se do conjunto de habilidades, competências, e características, que permitem a um indivíduo ter influência num domínio específico (Mayer *et al.*, 1995).
- b) **Benevolência:** trata-se do grau no qual um indivíduo quer fazer bem para o que confia, ponto de parte qualquer motivação de benefícios egocêntricos (Mayer *et al.*, 1995).
- c) **Integridade:** trata-se da percepção do que confia sobre a aderência do depositário da confiança a um conjunto de princípios considerados aceitáveis pelo que confia (Mayer *et al.*, 1995).

Mayer e Davis (1999) referem que a forma como estes factores são combinados em fidedignidade é idiossincrático, tanto entre indivíduos como entre situações, tal significa que o impacto de cada um dos factores na fidedignidade (subsequentemente na confiança) depende da situação/contexto. Foi desenvolvido um conjunto de questões para cada um destes factores (i.e. capacidade, benevolência, e integridade) e para a confiança, como é visível no quadro

## Liderança partilhada: a influência no desempenho organizacional percebido

seguinte. Mayer e Davis (1999) utilizam uma escala Likert de cinco pontos (1 – discordo fortemente; 2 – discordo; 3 – não concordo nem discordo; 4 – concordo; 5 – concordo fortemente).

### **Quadro - Questões para avaliar a capacidade, benevolência, integridade, e confiança**

<b>Dimensão</b>	<b>Questões</b>
<b>Capacidade</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Esta gestão é bastante competente no desempenho da sua função</li><li>▪ A gestão é conhecida por ser bem sucedida nas coisas que tenta fazer</li><li>▪ A gestão tem grande conhecimento acerca do trabalho que é necessário fazer</li><li>▪ Sinto-me bastante confiante nas capacidades da gestão da nossa empresa</li><li>▪ A gestão tem capacidades especializadas que podem fazer melhorar o nosso desempenho</li><li>▪ A gestão de topo é bem qualificada</li></ul>
<b>Benevolência</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ A gestão interessa-se bastante com o meu bem-estar</li><li>▪ As minhas necessidades e aspirações são importantes para a gestão da empresa</li><li>▪ Conscientemente a gestão não faria nada que me afectasse</li><li>▪ A gestão olha realmente para o que é importante para mim</li><li>▪ A gestão sairia do seu mundo para me ajudar</li></ul>
<b>Integridade</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ A gestão da nossa empresa tem um forte sentido de justiça</li><li>▪ Nunca necessitei de saber se a gestão manterá a sua palavra</li><li>▪ A gestão tenta fortemente ser justa nas negociações com outros</li><li>▪ As acções e os comportamentos da gestão não são muito estáveis</li><li>▪ Eu gosto dos valores que regem a gestão</li><li>▪ Princípios íntegros parecem guiar o comportamento da gestão</li></ul>
<b>Confiança</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Gostava realmente ter uma boa forma de ter um olho na gestão da empresa</li><li>▪ Eu estaria disposto a deixar a gestão ter o controlo completo sobre meu futuro nesta empresa</li><li>▪ Se fosse à minha maneira não deixaria a gestão ter nenhuma influência sobre matérias que são importantes para mim</li><li>▪ Estaria tranquilo confiando à gestão uma tarefa ou problema crítico para mim mesmo que eu não pudesse controlar as suas acções</li></ul>

Fonte: Adaptado de Mayer e Davis (1999)



### **Anexo 37 – Tipos de Confiança**

---

A **confiança frágil** implica, segundo Ring (1999), garantias de terceiros (por exemplo, hierarquias, leis) porque este tipo de confiança não é suficiente para controlo do comportamento oportunista; a **confiança resiliente** sobrevive à negociação ocasional na qual as expectativas das partes não convergem totalmente (Lopes e Moreira, 2004)

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

### **Anexo 38 - VAB**

---

Segundo Carrilho *et al* (2005) existem duas formas de cálculo do VAB. Um modo de cálculo do VAB é pelo método subtractivo:

$$\begin{aligned} \text{VAB} = & \text{ Proveitos de Exploração} + \text{ Outros Proveitos} + \text{ Proveitos Financeiros} - & (1) \\ & \text{ CMVMC} - \text{ FSE (excepto as rendas)} - \text{ Impostos Indirectos} - \text{ Outros} \\ & \text{ Custos (respeitantes a bens e/ou serviços prestados por terceiros)} - \text{ Outros} \\ & \text{ Custos Operacionais (respeitantes a bens e/ou serviços prestados por} \\ & \text{ terceiros)} \end{aligned}$$

Outro modo é pelo método aditivo:

$$\begin{aligned} \text{VAB} = & \text{ Impostos Indirectos} + \text{ Outros Custos (excepto respeitantes a bens e/ou} & (2) \\ & \text{ serviços prestados por terceiros)} + \text{ Outros Custos Operacionais (excepto} \\ & \text{ respeitantes a bens e/ou serviços prestados por terceiros)} + \text{ Custos com o} \\ & \text{ Pessoal} + \text{ Custos Financeiros} + \text{ AE} + \text{ P} + \text{ Ajustamentos} + \text{ Rendas} \\ & \text{ Líquidas} + \text{ ISR} + \text{ RL} \end{aligned}$$

### **Anexo 39 – Questionário de percepção de eficácia**

<b>Quadro - Questionário de desempenho organizacional</b>	
<b>Dimensão</b>	<b>Questão</b>
Dimensão Económica	1. O lucro (rendibilidade) da sua empresa 2. A liquidez da sua empresa 3. O crescimento das vendas na sua empresa
Dimensão Comercial/Negócio	4. O desenvolvimento de novos produtos e/ou serviços 5. A quota de mercado que a sua empresa tem 6. A qualidade dos produtos e/ou serviços 7. A satisfação geral dos clientes
Dimensão Relacional	8. A satisfação geral dos empregados 9. As relações entre os empregados em geral 10. As relações entre a gestão de topo (administração) e os outros empregados
Dimensão Geral	11. A produtividade da força de trabalho da empresa 12. O desempenho global da empresa

Fonte: Baseado em Felício (2007)

Felício (2007) utiliza neste questionário uma escala Likert de cinco pontos: 1 – muito baixo; 2 – baixo; 3 – nem baixo nem alto; 4 – alto; 5 – muito alto. Como se pode verificar pelo quadro, o questionário é composto por doze questões, podendo agrupar-se estas em quatro dimensões – económica (relacionada com desempenho financeiro), comercial/negócio (relacionada com o negócio da empresa), relacional (relacionada com satisfação e relações entre as pessoas), e geral (engloba uma questão sobre produtividade dos trabalhadores, e outra sobre o desempenho global da empresa).

## **Anexo 40 – Métodos de Investigação**

---

Métodos de investigação, segundo Reto e Lopes (1999):

- a) **Experimental:** procura estabelecer relações de causalidade entre variáveis independentes (causas) e dependentes (efeitos), o que é alcançado através da comparação de dois grupos, o experimental (foi submetido à variação da variável independente) e o de controlo (não foi submetido à variação da variável independente). Este método implica a existência de três condições: antecedência temporal (i.e. as causas precedem os efeitos), a co-variação (i.e., à variação na variável independente deve corresponder uma variação na variável dependente), e a ausência de explicações alternativas. Normalmente para garantir estas três condições, é necessário que este tipo de estudos seja realizado em contexto laboratorial. No entanto, e dado que no ambiente organizacional é muito difícil garantir estas condições e os dois grupos, surge, assim, o desenho **quasi-experimental**.
- b) **Causal comparativo:** procura estabelecer relações de causalidade entre variáveis independentes e dependentes. Neste método, as variáveis independentes não são manipuladas pelo investigador, o que torna difícil testar a causalidade entre variáveis.
- c) **Correlacional:** procura estabelecer associações entre variáveis. Estas associações são testadas através de coeficientes de correlação. Neste método, uma das desvantagens reside na impossibilidade de estabelecer relações de causalidade entre as variáveis.
- d) **Descritivo:** procura descrever a realidade.
- e) **Estudo de caso:** procura compreender a realidade presente. Yin (2003) é um dos grandes proponentes deste método, e define-o como uma investigação empírica que investiga fenómenos contemporâneos no seu contexto real, em que as fronteiras entre o fenómeno e o contexto não são evidentes.
- f) **Histórico:** procura compreender a realidade por relação ao passado, ou seja, descreve as variações de determinado fenómeno no passado, encontra explicações para essas variações, e se possível, tenta efectuar previsões.

## Anexo 41 – Validade e fidelidade dos instrumentos

### 1) Competências

#### a) Validade

Quadro – Bondade do ajustamento: 24 competências

Competências	$\chi^2$	$\chi^2/df$	GFI	CFI	RMSEA
1. Conviver com a mudança	2,83 (p=0,24)	1,415	0,99	1,00	0,000
2. Pensamento criativo	4,58 (p=0,10)	2,29	0,99	1,00	0,024
3. A Gestão da mudança	2,05 (p=0,36)	1,025	0,99	1,00	0,000
4. Criar e manter uma base de poder	4,59 (p=0,10)	2,295	0,99	1,00	0,045
5. Negociar acordos e compromissos	12,99 (p=0,0015)	6,495	0,97	0,99	0,126*
6. Apresentar ideias: apresentações verbais eficazes	14,46 (p=0,00072)	7,23	0,96	0,99	0,124*
7. Produtividade e motivação pessoal	11,50 (p=0,0032)	5,75	0,97	1,00	0,069
8. Motivar os outros	10,80 (p=0,0045)	5,4	0,97	1,00	0,080
9. Gestão do tempo e do stresse	6,26 (p=0,044)	3,13	0,98	1,00	0,039
10. Tomada de iniciativas	1,77 (p=0,41)	0,885	1,00	1,00	0,000
11. Fixação de metas	15,27 (p=0,00048)	7,635	0,96	0,99	0,103*
12. Delegação eficaz	3,78 (p=0,15)	1,89	0,99	1,00	0,000
13. Planificação	1,04 (p=0,60)	0,52	1,00	1,00	0,000
14. Organização e desenho	7,46 (p=0,024)	3,73	0,98	1,00	0,062
15. Controlo	7,16 (p=0,028)	3,58	0,98	1,00	0,60
16. Reduzir a sobrecarga de informação	6,85 (p=0,033)	3,425	0,98	1,00	0,054
17. Analisar a informação criticamente	3,69 (p=0,16)	1,845	0,99	1,00	0,042
18. Apresentar a informação: redigir com eficiência	20,14 (p=0,00)	10,07	0,95	0,98	0,168*
19. Criação de equipas	4,17 (p=0,12)	2,085	0,99	1,00	0,000
20. Tomada de decisões participativa	6,92 (p=0,0319)	3,46	0,98	1,00	0,081*
21. Gestão do conflito	1,39 (p=0,50)	0,695	1,00	1,00	0,000
22. Auto compreensão e compreensão dos outros	5,18 (p=0,075)	2,59	0,99	1,00	0,59
23. Comunicação interpessoal	15,09 (p=0,00053)	7,545	0,96	0,99	0,129*
24. Desenvolvimento dos subordinados	6,81 (p=0,033)	3,405	0,98	1,00	0,000

Nota: N=194. Df=2. GFI = goodness of fit index; CFI = comparative fit index; RMSEA = root-mean-square error of approximation (\* Valor do RMSEA, acima do aceitável)

Fonte: Felício *et al.* (2007)

De acordo com Browne e Cudeck (1993), os valores do RMSEA até 0,05 indicam um ajustamento óptimo; entre 0,05 e 0,08, indica um ajustamento razoável; acima de 0,08, indica que não é um bom ajustamento (Felício *et al.*, 2007). Como se pode verificar pelo quadro anterior, só seis competências ultrapassam o valor aceitável, as competências 5, 6, 11, 18, 20, e 23.

**Quadro – Bondade do ajustamento: papéis**

Papéis	$\chi^2$	$\chi^2/df$	GFI	AGFI	CFI	IFI	RMSEA
<b>Inovador</b>	5,83 (p=0,44)	0,9716	0,99	0,97	1,00	1,00	0,000
<b>Broker</b>	11,46 (p=0,075)	1,91	0,98	0,93	1,00	1,00	0,000
<b>Produtor</b>	13,13 (p=0,041)	2,1883	0,98	0,92	1,00	1,00	0,022
<b>Director</b>	6,29 (p=0,39)	1,0483	0,99	0,96	1,00	1,00	0,000
<b>Coordenador</b>	31,31 (p=0,00)	5,2183	0,95	0,84	1,00	1,00	0,076
<b>Monitor</b>	9,58 (p=0,14)	1,596	0,98	0,94	1,00	1,00	0,000
<b>Facilitador</b>	11,55 (p=0,073)	1,925	0,98	0,93	1,00	1,00	0,026
<b>Mentor</b>	16,77 (p=0,010)	2,795	0,97	0,90	1,00	1,00	0,056

Nota: N=194. Df=53. GFI = goodness of fit index; AGFI = adjusted GFI; CFI = comparative fit index; IFI = incremental fit index; RMSEA = root-mean-square error of approximation

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

Ao nível dos papéis, e ao observar o quadro anterior, denota-se que todos os RMSEA apresentam valores inferiores a 0,08, o que significa que se tem pelo menos, ajustamentos razoáveis.

**Quadro – Bondade do ajustamento: papéis**

Quadrantes	$\chi^2$	$\chi^2/df$	GFI	AGFI	CFI	IFI	RMSEA
<b>Inovação</b>	227,11 (p=0,0)	4,285	0,84	0,77	0,99	0,99	0,078
<b>Objectivos</b>	193,41(p=0,0)	3,6492	0,85	0,78	0,98	0,98	0,074
<b>Regras</b>	207,25 (p= 0,0)	3,9104	0,85	0,78	0,99	0,99	0,069
<b>Apoio</b>	211,18 (p= 0,0)	3,9845	0,85	0,78	0,99	0,99	0,077

Nota: N=194. Df=53. GFI = goodness of fit index; AGFI = adjusted GFI; CFI = comparative fit index; IFI = incremental fit index; RMSEA = root-mean-square error of approximation

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

Ao nível dos quadrantes, e ao observar o quadro anterior, verifica-se que todos os RMSEA apresentam valores inferiores a 0,08 (e maiores que 0,05), o que significa que os ajustamentos são razoáveis.

**Quadro – Bondade do ajustamento: modelo global**

Quadrante	$\chi^2$	df	$\chi^2/df$	GFI	AGFI	CFI	IFI	RMSEA
<b>Modelo Global</b>	3916,68 (p=0,0)	1074	3,6468	0,55	0,51	0,99	0,99	0,067

Nota: N=194. Df=53. GFI = goodness of fit index; AGFI = adjusted GFI; CFI = comparative fit index; IFI = incremental fit index; RMSEA = root-mean-square error of approximation

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

Ao observar o quadro anterior, denota-se que o modelo apresenta um RMSEA inferior a 0,08, pelo que se trata de um ajustamento razoável.

b) Fidelidade

**Quadro – Alphas de Cronbach: competências e papéis**

Papel	Competência	Alpha de Cronbach	
		Competências	Papéis
<b>Inovador</b>	1. Conviver com a mudança	0,846	0,919
	2. Pensamento criativo	0,810	
	3. A Gestão da mudança	0,783	
<b>Broker</b>	4. Criar e manter uma base de poder	0,776	0,879
	5. Negociar acordos e compromissos	0,753	
	6. Apresentar ideias: apresentações verbais eficazes	0,868	
<b>Produtor</b>	7. Produtividade e motivação pessoal	0,751	0,876
	8. Motivar os outros	0,782	
	9. Gestão do tempo e do stresse	0,743	
<b>Director</b>	10. Tomada de iniciativas	0,540	0,845
	11. Fixação de metas	0,812	
	12. Delegação eficaz	0,823	
<b>Coordenador</b>	13. Planificação	0,840	0,924
	14. Organização e desenho	0,803	
	15. Controlo	0,843	
<b>Monitor</b>	16. Reduzir a sobrecarga de informação	0,841	0,887
	17. Analisar a informação criticamente	0,757	
	18. Apresentar a informação: redigir com eficiência	0,837	
<b>Facilitador</b>	19. Criação de equipas	0,893	0,943
	20. Tomada de decisões participativa	0,883	
	21. Gestão do conflito	0,848	
<b>Mentor</b>	22. Auto compreensão e compreensão dos outros	0,835	0,925
	23. Comunicação interpessoal	0,829	
	24. Desenvolvimento dos subordinados	0,866	

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

De acordo com Nunnally (1978), um valor aceitável de consistência interna exprime-se com valores a partir de 0,7 (Felício *et al.*, 2007). Como se pode observar pelo quadro anterior, todos os alphas (ao nível das competências e papéis) apresentam valores superiores a 0,7 (à excepção da competência 10), o que significa que o instrumento tem uma boa consistência interna ao nível das competências e papéis.

## 2) Confiança

### a) Validade

Quadro – AFC da confiança e factores de fidedignidade

Modelo	df	X <sup>2</sup>	GFI	AGFI	RMSR	CFI
<b>2ª onda</b>						
- Modelo nulo	210	1826,30	0,23	0,16	0,321	
- Modelo proposto	183	251,38	0,88	0,84	0,043	0,96
<b>3ª onda</b>						
- Modelo nulo	210	2479,36	0,18	0,10	0,364	
- Modelo proposto	183	327,99	0,86	0,82	0,040	0,94

Nota: Todos os modelos foram testados usando matrizes de co-variância e estimação da máxima verosimilhança. GFI = goodness of fit index; AGFI = adjusted GFI; RMSR = root-mean-square residual; CFI = comparative fit index.

Fonte: Adaptado de Mayer e Davis (1999)

De acordo com Meyers *et al.* (2006), o *comparative fit index* mede a melhoria relativa no ajustamento do modelo ao comparar com a inexistência do mesmo, sendo que valores superiores a 0,90 indicam um bom ajustamento do modelo (Keating *et al.*, 2008). Como se pode constatar no quadro anterior, este indicador apresenta valores superiores a 0,90, pelo que, estamos na presença de um bom ajustamento.

### b) Fidelidade

Quadro – *Alphas de Cronbach*: dimensões da confiança global

Dimensão	1ª Onda	2ª Onda	3ª Onda
Capacidade	0,93	0,85	0,88
Benevolência	0,95	0,87	0,89
Integridade	0,96	0,82	0,88
Confiança	0,82	0,59	0,60

Fonte: Baseado em Mayer e Davis (1999)

Observando o quadro anterior, denota-se que na 1ª onda todas as dimensões apresentam valores acima do valor mínimo aceitável. Contudo, na 2ª e 3ª ondas, a dimensão confiança apresenta valores inferiores ao aceitável, no entanto, Nunnally (1978) considera aceitáveis valores deste género quando o número de itens é reduzido (Felício, 2007).



### 3) Cultura

#### a) Fidelidade

**Quadro – *Alphas de Cronbach*: dimensões da cultura percebida e desejada**

<b>Dimensão</b>	<b>Cultura Percebida</b>	<b>Cultura Desejada</b>
<b>Inovação</b>	0,427	0,315
<b>Objectivos</b>	0,718	0,638
<b>Regras</b>	0,754	0,739
<b>Apoio</b>	0,816	0,791

Fonte: Adaptado de Felício (2007)

Como se pode verificar pelo quadro anterior, todas as dimensões apresentam valores de consistência interna razoáveis, com excepção da dimensão inovação (na cultura percebida e desejada).

### 4) Desempenho Organizacional

#### a) Fidelidade

**Quadro – *Alphas de Cronbach*: dimensões do desempenho organizacional**

<b>Dimensão</b>	<b><i>Alphas de Cronbach</i></b>
<b>Económica</b>	0,795
<b>Negócio</b>	0,680
<b>Relacional</b>	0,788
<b>Modelo Global</b>	0,797

Fonte: Adaptado de Felício (2007)

Observando o quadro anterior, verifica-se que todas as dimensões apresentam valores de consistência interna relativamente aceitáveis; o mesmo se verificando com o modelo na sua globalidade. No entanto, é necessário referir que Felício (2007) não calculou o *Alpha de Cronbach* para a dimensão mais geral, pois esta é composta por duas questões mais genéricas.



## Liderança partilhada: a influência no desempenho organizacional percebido

A - Pense no modo habitual de agir do seu responsável hierárquico imediato. Diga-nos com que frequência a sua chefia mostra os seguintes comportamentos. Assinale a opção que melhor caracteriza o comportamento do seu chefe directo.

	Nunca	Raramente	Por vezes	Frequentemente	Sempre
	①	②	③	④	⑤
1. Define o melhor caminho e dá as orientações para alcançar as metas	①	②	③	④	⑤
2. Mantém a unidade motivada para os resultados	①	②	③	④	⑤
3. Cria coesão e espírito de grupo	①	②	③	④	⑤
4. Motiva a equipa para cumprir os objectivos esperados	①	②	③	④	⑤
5. Mantém uma rede de contactos influentes	①	②	③	④	⑤
6. Fomenta a criatividade e procura novas soluções de valor acrescentado	①	②	③	④	⑤
7. Define objectivos a alcançar	①	②	③	④	⑤
8. Estabelece procedimentos para a realização do trabalho	①	②	③	④	⑤
9. Interessa-se pelo desenvolvimento dos subordinados orientando-os para melhorarem	①	②	③	④	⑤
10. Estimula a participação na tomada das decisões evidenciando o sentido de equipa	①	②	③	④	⑤
11. Enfrenta as mudanças com flexibilidade e dinamismo	①	②	③	④	⑤
12. Procura que os seus subordinados se desenvolvam profissionalmente	①	②	③	④	⑤
13. Define papéis e responsabilidades fomentando esforço colectivo e trabalho em equipa	①	②	③	④	⑤
14. Consegue negociar bem envolvendo as partes	①	②	③	④	⑤
15. Coordena e controla o processo de trabalho	①	②	③	④	⑤
16. Facilita o diálogo e sabe ouvir	①	②	③	④	⑤
17. Redige os documentos necessários com clareza e objectividade	①	②	③	④	⑤
18. Gere eficazmente os conflitos na equipa	①	②	③	④	⑤
19. Concebe soluções inovadoras e eficazes	①	②	③	④	⑤
20. Selecciona criticamente a informação	①	②	③	④	⑤
21. Preocupa-se com planeamento adequado das actividades	①	②	③	④	⑤
22. Leva o grupo a resolver as suas diferenças de forma participada construtiva	①	②	③	④	⑤
23. Gere bem o tempo para cumprir os seus objectivos	①	②	③	④	⑤
24. Procura compreender as pessoas	①	②	③	④	⑤
25. Gere eficazmente a sobrecarga de informação	①	②	③	④	⑤
26. Planeia e implementa mudanças oportunas para aperfeiçoar funcionamento da unidade de trabalho	①	②	③	④	⑤

## Liderança partilhada: a influência no desempenho organizacional percebido

27. Quando é necessário é activo e toma decisões	①	②	③	④	⑤
28. Fixa metas a atingir	①	②	③	④	⑤
29. É um comunicador que apresenta as suas ideias com eficácia	①	②	③	④	⑤
30. Sabe dialogar e fazer-se ouvir pelas pessoas	①	②	③	④	⑤
31. Apresenta bem a informação por escrito	①	②	③	④	⑤
32. É influente através de contactos importantes que tem	①	②	③	④	⑤
33. Reduz a grande quantidade de informação ao essencial	①	②	③	④	⑤
34. Delega eficazmente nos seus subordinados	①	②	③	④	⑤
35. Chama os subordinados a participarem nas decisões da equipa	①	②	③	④	⑤
36. Identifica necessidades de mudança e desenvolve soluções estratégicas	①	②	③	④	⑤
37. Gere bem solicitações múltiplas e prioridades antagónicas	①	②	③	④	⑤
38. Examina a informação com sentido crítico	①	②	③	④	⑤
39. Define áreas de responsabilidade para os subordinados e delega-as	①	②	③	④	⑤
40. Dá o seu máximo na actividade que desempenha	①	②	③	④	⑤
41. Confere o cumprimento das metas fixadas	①	②	③	④	⑤
42. Dá um sentido de ordem à actividade	①	②	③	④	⑤
43. Empenha-se em cumprir prazos estipulados sem entrar em stress	①	②	③	④	⑤
44. Articula ideias, sabe argumentar e expressar bem as suas posições	①	②	③	④	⑤
45. Lida bem com as situações de mudança	①	②	③	④	⑤
46. Mostra empatia e preocupação com os subordinados	①	②	③	④	⑤
47. Tem iniciativa	①	②	③	④	⑤
48. Entrega-se ao trabalho de alma e coração	①	②	③	④	⑤

**B** - Pense na sua empresa como um todo. Indique a frequência com que cada uma das situações apresentadas é valorizada na sua empresa. Indique na coluna da esquerda em que medida as **situações descrevem o que ocorre** na sua empresa, e na coluna da direita em que medida as situações deveriam descrever **o que gostaria que ocorresse**.

	- De modo nenhum					- Muito				
	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
1. ASSUMIR RISCOS (tomar decisões que impliquem incerteza quanto aos resultados)	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
2. COMPREENSÃO MÚTUA (entendimento entre as pessoas)	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
3. OBJECTIVOS CLAROS (conhecer concretamente as metas a atingir)	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
4. ÊNFASE NA REALIZAÇÃO DA TAREFA (preocupação com o atingir resultados)	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
5. ABERTURA À CRÍTICA (aceitação de outras opiniões, ainda que diferentes)	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
6. PADRÕES ELEVADOS DE DESEMPENHO (fazer muito e bem)	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
7. CUMPRIMENTO DAS REGRAS (as pessoas são estimuladas a cumprir regras)	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤

## Liderança partilhada: a influência no desempenho organizacional percebido

8. PROCEDIMENTOS ESTABELECIDOS (regras e instruções formais e escritas)	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
9. FLEXIBILIDADE (adaptação às circunstâncias)	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
10. FORMALIZAÇÃO (tudo passado a escrito)	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
11. APOIO AOS COLEGAS (preocupação com os colegas de trabalho)	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
12. CONFIANÇA MÚTUA (as pessoas confiam umas nas outras)	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
13. EFICIÊNCIA (fazer o mais possível com os menores recursos)	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
14. APOIO NA RESOLUÇÃO DOS PROBLEMAS DE TRABALHO (entre – ajuda)	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
15. PIONEIRISMO (procurar ser o primeiro e o melhor)	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
16. RESPEITO PELA AUTORIDADE (respeitar e valorizar as chefias)	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤

C - Comparando o desempenho da sua empresa nos últimos 2 anos, com outras empresas do mesmo sector de actividade e numa fase de desenvolvimento semelhante, *como descreveria*:

	Muito baixo				Muito alto
	↓				↓
1. O lucro (rendibilidade) da sua empresa	①	②	③	④	⑤
2. A liquidez da sua empresa	①	②	③	④	⑤
3. O crescimento das vendas na sua empresa	①	②	③	④	⑤
4. O desenvolvimento de novos produtos e/ou serviços	①	②	③	④	⑤
5. A quota de mercado que a sua empresa tem	①	②	③	④	⑤
6. A qualidade dos produtos e/ou serviços	①	②	③	④	⑤
7. A satisfação geral dos clientes	①	②	③	④	⑤
8. A satisfação geral dos empregados	①	②	③	④	⑤
9. As relações entre os empregados em geral	①	②	③	④	⑤
10. As relações entre a gestão de topo (administração) e os outros empregados	①	②	③	④	⑤
11. A produtividade da força de trabalho da empresa	①	②	③	④	⑤
12. O desempenho global da empresa	①	②	③	④	⑤

D - Pense na equipa da gestão de topo da sua empresa. Para cada afirmação escolha a resposta que melhor descreve o quanto concorda ou discorda dessa afirmação

## Liderança partilhada: a influência no desempenho organizacional percebido

	Discordo Fortemente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo fortemente
	①	②	③	④	⑤
1. Sinto-me bastante confiante nas capacidades da gestão da nossa empresa	①	②	③	④	⑤
2. As minhas necessidades e aspirações são importantes para a gestão da empresa	①	②	③	④	⑤
3. A gestão tenta fortemente ser justa nas negociações com outros	①	②	③	④	⑤
4. Eu estaria disposto a deixar a gestão ter o controlo completo sobre meu futuro nesta empresa	①	②	③	④	⑤
5. Esta gestão é bastante competente no desempenho da sua função	①	②	③	④	⑤
6. Conscientemente a gestão não faria nada que me afectasse	①	②	③	④	⑤
7. A gestão da nossa empresa tem um forte sentido de justiça	①	②	③	④	⑤
8. A gestão de topo é bem qualificada	①	②	③	④	⑤
9. Nunca necessitei de saber se a gestão manterá a sua palavra	①	②	③	④	⑤
10. Estaria tranquilo confiando à gestão uma tarefa ou problema crítico para mim mesmo que eu não pudesse controlar as suas acções	①	②	③	④	⑤
11. A gestão interessa-se bastante com o meu bem-estar	①	②	③	④	⑤
12. Eu gosto dos valores que regem a gestão.	①	②	③	④	⑤
13. A gestão é conhecida por ser bem sucedida nas coisas que tenta fazer	①	②	③	④	⑤
14. A gestão tem grande conhecimento acerca do trabalho que é necessário fazer	①	②	③	④	⑤
15. A gestão sairia do seu mundo para me ajudar	①	②	③	④	⑤
16. Gostava realmente ter uma boa forma de ter um olho na gestão da empresa	①	②	③	④	⑤
17. Se fosse à minha maneira não deixaria a gestão ter nenhuma influência sobre matérias que são importantes para mim	①	②	③	④	⑤
18. Princípios íntegros parecem guiar o comportamento da gestão	①	②	③	④	⑤
19. A gestão olha realmente para o que é importante para mim	①	②	③	④	⑤
20. As acções e os comportamentos da gestão não são muito estáveis	①	②	③	④	⑤
21. A gestão tem capacidades especializadas que podem fazer melhorar o nosso desempenho	①	②	③	④	⑤

## Liderança partilhada: a influência no desempenho organizacional percebido

E. Como se afirmou anteriormente, este questionário é **anónimo**, pelo que lhe recordamos que **não deve assiná-lo**. Não estamos interessados em qualquer tipo de identificação pessoal dos inquiridos. Contudo, e para fins exclusivamente estatísticos, é necessário que responda a algumas questões de carácter socioprofissional.

Qual a sua idade?

\_\_\_\_\_ anos

Sexo

Masculino

Feminino

Qual o seu grau máximo de instrução escolar completo?

4ª classe (C. preparatório)

Até ao 6º ano

Até ao 9º ano (5º antigo)

Até ao 12º ou equivalente

Bacharelato

Licenciatura completa

Outro. Qual? \_\_\_\_\_

Há quanto tempo trabalha na empresa?

Menos de 2 anos

De 2 a 5 anos

De 6 a 8 anos

De 9 a 11 anos

De 12 a 13 anos

Mais de 13 anos

Em que área desempenha a sua actividade profissional?

Produção Geral

Comercial/Marketing

Financeira

Recursos Humanos

Planeamento, Compras, Logística

Qualidade, Ambiente

Outra, qual? \_\_\_\_\_

**Muito obrigado pela sua colaboração!**

## Liderança partilhada: a influência no desempenho organizacional percebido

- b) **Questionário A1:** utilizado para medir as percepções dos funcionários sobre as competências de liderança e confiança de um director, da cultura existente e desejada na empresa, e do desempenho e eficácia da empresa.

### QUESTIONÁRIO (A1)

2. Inserindo-se no âmbito de uma investigação de um projecto de mestrado, este questionário tem como objectivo recolher a sua opinião sobre alguns aspectos relacionados com o seu trabalho.
2. O questionário é inteiramente **anónimo e confidencial**. Por isso, **não o assine, por favor**. As suas respostas são importantes para nos permitirem fazer o tratamento estatístico de todas as questões. Não se pretende fazer qualquer identificação pessoal nem da empresa.
3. **Não há respostas certas ou erradas**. O que nos interessa é a **sua opinião**. Para cada pergunta existe uma escala. Pode utilizar qualquer ponto da escala desde que o considere adequado. **Procure responder sem se deter demasiado tempo em cada questão**.
4. As perguntas do questionário estão feitas de modo a que você apenas tenha que fazer uma cruz ou inscrever um número na resposta que lhe parecer mais adequada.

Costumo responder a questionários      ①   ②   ③   ④   ~~⑤~~

5. Se eventualmente se enganar a assinalar a sua resposta faça um círculo resposta a anular e uma cruz naquela que quer seja a resposta considerada.

Costumo responder a questionários      ①   ②   ③   ~~④~~   ~~⑤~~

Engano      Resposta correcta

6. **Não deixe de responder**, por favor, a nenhuma questão.
7. **Responda a todo o questionário de seguida, sem interrupções**.

**A sua colaboração é preciosa**

Muito obrigado!



## Liderança partilhada: a influência no desempenho organizacional percebido

A - Pense no modo habitual de agir do seu responsável hierárquico imediato. Diga-nos com que frequência a sua chefia mostra os seguintes comportamentos. Assinale a opção que melhor caracteriza o comportamento do seu chefe directo.

	Nunca	Raramente	Por vezes	Frequentemente	Sempre
	①	②	③	④	⑤
17. Define o melhor caminho e dá as orientações para alcançar as metas	①	②	③	④	⑤
18. Mantém a unidade motivada para os resultados	①	②	③	④	⑤
19. Cria coesão e espírito de grupo	①	②	③	④	⑤
20. Motiva a equipa para cumprir os objectivos esperados	①	②	③	④	⑤
21. Mantém uma rede de contactos influentes	①	②	③	④	⑤
22. Fomenta a criatividade e procura novas soluções de valor acrescentado	①	②	③	④	⑤
23. Define objectivos a alcançar	①	②	③	④	⑤
24. Estabelece procedimentos para a realização do trabalho	①	②	③	④	⑤
25. Interessa-se pelo desenvolvimento dos subordinados orientando-os para melhorarem	①	②	③	④	⑤
26. Estimula a participação na tomada das decisões evidenciando o sentido de equipa	①	②	③	④	⑤
27. Enfrenta as mudanças com flexibilidade e dinamismo	①	②	③	④	⑤
28. Procura que os seus subordinados se desenvolvam profissionalmente	①	②	③	④	⑤
29. Define papéis e responsabilidades fomentando esforço colectivo e trabalho em equipa	①	②	③	④	⑤
30. Consegue negociar bem envolvendo as partes	①	②	③	④	⑤
31. Coordena e controla o processo de trabalho	①	②	③	④	⑤
32. Facilita o diálogo e sabe ouvir	①	②	③	④	⑤
33. Redige os documentos necessários com clareza e objectividade	①	②	③	④	⑤
34. Gere eficazmente os conflitos na equipa	①	②	③	④	⑤
35. Concebe soluções inovadoras e eficazes	①	②	③	④	⑤
36. Selecciona criticamente a informação	①	②	③	④	⑤
37. Preocupa-se com planeamento adequado das actividades	①	②	③	④	⑤
38. Leva o grupo a resolver as suas diferenças de forma participada construtiva	①	②	③	④	⑤
39. Gere bem o tempo para cumprir os seus objectivos	①	②	③	④	⑤
40. Procura compreender as pessoas	①	②	③	④	⑤
41. Gere eficazmente a sobrecarga de informação	①	②	③	④	⑤
42. Planeia e implementa mudanças oportunas para aperfeiçoar funcionamento da unidade de trabalho	①	②	③	④	⑤
43. Quando é necessário é activo e toma decisões	①	②	③	④	⑤
44. Fixa metas a atingir	①	②	③	④	⑤
45. É um comunicador que apresenta as suas ideias com eficácia	①	②	③	④	⑤
46. Sabe dialogar e fazer-se ouvir pelas pessoas	①	②	③	④	⑤

## Liderança partilhada: a influência no desempenho organizacional percebido

47. Apresenta bem a informação por escrito	①	②	③	④	⑤
48. É influente através de contactos importantes que tem	①	②	③	④	⑤
49. Reduz a grande quantidade de informação ao essencial	①	②	③	④	⑤
50. Delega eficazmente nos seus subordinados	①	②	③	④	⑤
51. Chama os subordinados a participarem nas decisões da equipa	①	②	③	④	⑤
52. Identifica necessidades de mudança e desenvolve soluções estratégicas	①	②	③	④	⑤
53. Gere bem solicitações múltiplas e prioridades antagónicas	①	②	③	④	⑤
54. Examina a informação com sentido crítico	①	②	③	④	⑤
55. Define áreas de responsabilidade para os subordinados e delega-as	①	②	③	④	⑤
56. Dá o seu máximo na actividade que desempenha	①	②	③	④	⑤
57. Confere o cumprimento das metas fixadas	①	②	③	④	⑤
58. Dá um sentido de ordem à actividade	①	②	③	④	⑤
59. Empenha-se em cumprir prazos estipulados sem entrar em stress	①	②	③	④	⑤
60. Articula ideias, sabe argumentar e expressar bem as suas posições	①	②	③	④	⑤
61. Lida bem com as situações de mudança	①	②	③	④	⑤
62. Mostra empatia e preocupação com os subordinados	①	②	③	④	⑤
63. Tem iniciativa	①	②	③	④	⑤
64. Entrega-se ao trabalho de alma e coração	①	②	③	④	⑤

**B** - Pense no mesmo responsável hierárquico directo da sua empresa. Para cada afirmação escolha a resposta que melhor descreve o quanto concorda ou discorda dessa afirmação

	Discordo Fortemente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo fortemente
	①	②	③	④	⑤
22. Sinto-me bastante confiante nas suas capacidades	①	②	③	④	⑤
23. As minhas necessidades e aspirações são importantes para o meu superior	①	②	③	④	⑤
24. Tenta fortemente ser justo nas negociações com outros	①	②	③	④	⑤
25. Eu estaria disposto a deixar o meu superior ter o controlo completo sobre meu futuro nesta empresa	①	②	③	④	⑤
26. O superior é bastante competente no desempenho da sua função	①	②	③	④	⑤
27. Conscientemente o meu superior não faria nada que me afectasse	①	②	③	④	⑤
28. O meu superior tem um forte sentido de justiça	①	②	③	④	⑤
29. O meu superior é bem qualificado	①	②	③	④	⑤
30. Nunca necessitei de saber se o superior manterá a sua palavra	①	②	③	④	⑤
31. Estaria tranquilo confiando ao superior uma tarefa ou problema crítico para mim mesmo que eu não pudesse controlar as suas acções	①	②	③	④	⑤

## Liderança partilhada: a influência no desempenho organizacional percebido

32. O superior interessa-se bastante com o meu bem-estar	①	②	③	④	⑤
33. Eu gosto dos valores que regem o superior.	①	②	③	④	⑤
34. O superior é conhecido por ser bem sucedido nas coisas que tenta fazer	①	②	③	④	⑤
35. O superior tem grande conhecimento acerca do trabalho que é necessário fazer	①	②	③	④	⑤
36. O superior sairia do seu mundo para me ajudar	①	②	③	④	⑤
37. Gostava realmente ter uma boa forma de ter um olho na gestão do superior da empresa	①	②	③	④	⑤
38. Se fosse à minha maneira não deixaria o superior ter nenhuma influência sobre matérias que são importantes para mim	①	②	③	④	⑤
39. Princípios íntegros parecem guiar o comportamento do superior	①	②	③	④	⑤
40. O superior olha realmente para o que é importante para mim	①	②	③	④	⑤
41. As acções e os comportamentos do superior não são muito estáveis	①	②	③	④	⑤
42. O superior tem capacidades especializadas que podem fazer melhorar o nosso desempenho	①	②	③	④	⑤

C - Pense na sua empresa como um todo. Indique a frequência com que cada uma das situações apresentadas é valorizada na sua empresa. Indique na coluna da esquerda em que medida as **situações descrevem o que ocorre** na sua empresa, e na coluna da direita em que medida as situações deveriam descrever **o que gostaria que ocorresse**.

	- De modo nenhum					- Muito				
	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
1. ASSUMIR RISCOS (tomar decisões que impliquem incerteza quanto aos resultados)	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
2. COMPREENSÃO MÚTUA (entendimento entre as pessoas)	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
3. OBJECTIVOS CLAROS (conhecer concretamente as metas a atingir)	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
4. ÊNFASE NA REALIZAÇÃO DA TAREFA (preocupação com o atingir resultados)	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
5. ABERTURA À CRÍTICA (aceitação de outras opiniões, ainda que diferentes)	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
6. PADRÕES ELEVADOS DE DESEMPENHO (fazer muito e bem)	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
7. CUMPRIMENTO DAS REGRAS (as pessoas são estimuladas a cumprir regras)	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
8. PROCEDIMENTOS ESTABELECIDOS (regras e instruções formais e escritas)	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
9. FLEXIBILIDADE (adaptação às circunstâncias)	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
10. FORMALIZAÇÃO (tudo passado a escrito)	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
11. APOIO AOS COLEGAS (preocupação com os colegas de trabalho)	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
12. CONFIANÇA MÚTUA (as pessoas confiam umas nas outras)	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
13. EFICIÊNCIA (fazer o mais possível com os menores recursos)	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
14. APOIO NA RESOLUÇÃO DOS PROBLEMAS DE TRABALHO (entre – ajuda)	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
15. PIONEIRISMO (procurar ser o primeiro e o melhor)	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤

## Liderança partilhada: a influência no desempenho organizacional percebido

16. RESPEITO PELA AUTORIDADE (respeitar e valorizar as chefias)      ①   ②   ③   ④   ⑤   |   ①   ②   ③   ④   ⑤

**D** - Comparando o desempenho da sua empresa nos últimos 2 anos, com outras empresas do mesmo sector de actividade e numa fase de desenvolvimento semelhante, *como descreveria*:

		<b>Muito baixo</b>				<b>Muito alto</b>
		↓				↓
1. O lucro (rendibilidade) da sua empresa	①	②	③	④	⑤	
2. A liquidez da sua empresa	①	②	③	④	⑤	
3. O crescimento das vendas na sua empresa	①	②	③	④	⑤	
4. O desenvolvimento de novos produtos e/ou serviços	①	②	③	④	⑤	
5. A quota de mercado que a sua empresa tem	①	②	③	④	⑤	
6. A qualidade dos produtos e/ou serviços	①	②	③	④	⑤	
7. A satisfação geral dos clientes	①	②	③	④	⑤	
8. A satisfação geral dos empregados	①	②	③	④	⑤	
9. As relações entre os empregados em geral	①	②	③	④	⑤	
10. As relações entre a gestão de topo (administração) e os outros empregados	①	②	③	④	⑤	
11. A produtividade da força de trabalho da empresa	①	②	③	④	⑤	
12. O desempenho global da empresa	①	②	③	④	⑤	

**E.** Como se afirmou anteriormente, este questionário é **anónimo**, pelo que lhe recordamos que **não deve assiná-lo**. Não estamos interessados em qualquer tipo de identificação pessoal dos inquiridos. Contudo, e para fins exclusivamente estatísticos, é necessário que responda a algumas questões de carácter socioprofissional.

Qual a sua idade?

\_\_\_\_\_ anos

Sexo

Masculino

Feminino

Qual o seu grau máximo de instrução escolar completo?

4ª classe (C. preparatório)

Até ao 6º ano

Até ao 9º ano (5º antigo)

Até ao 12º ou equivalente

Bacharelato

Licenciatura completa

Outro. Qual? \_\_\_\_\_

Há quanto tempo trabalha na empresa?

Menos de 2 anos

De 2 a 5 anos

De 6 a 8 anos

De 9 a 11 anos

De 12 a 13 anos

Mais de 13 anos

Em que área desempenha a sua actividade profissional?

Produção Geral

Comercial/Marketing

Financeira

Recursos Humanos

Planeamento, Compras, Logística

Qualidade, Ambiente

Outra, qual? \_\_\_\_\_

**Muito obrigado pela sua colaboração!**



## Liderança partilhada: a influência no desempenho organizacional percebido

A - Pense no modo habitual de agir de outro seu responsável hierárquico imediato. Diga-nos com que frequência a sua chefia mostra os seguintes comportamentos. Assinale a opção que melhor caracteriza o comportamento do seu chefe directo.

	Nunca	Raramente	Por vezes	Frequentemente	Sempre
	①	②	③	④	⑤
1. Define o melhor caminho e dá as orientações para alcançar as metas	①	②	③	④	⑤
2. Mantém a unidade motivada para os resultados	①	②	③	④	⑤
3. Cria coesão e espírito de grupo	①	②	③	④	⑤
4. Motiva a equipa para cumprir os objectivos esperados	①	②	③	④	⑤
5. Mantém uma rede de contactos influentes	①	②	③	④	⑤
6. Fomenta a criatividade e procura novas soluções de valor acrescentado	①	②	③	④	⑤
7. Define objectivos a alcançar	①	②	③	④	⑤
8. Estabelece procedimentos para a realização do trabalho	①	②	③	④	⑤
9. Interessa-se pelo desenvolvimento dos subordinados orientando-os para melhorarem	①	②	③	④	⑤
10. Estimula a participação na tomada das decisões evidenciando o sentido de equipa	①	②	③	④	⑤
11. Enfrenta as mudanças com flexibilidade e dinamismo	①	②	③	④	⑤
12. Procura que os seus subordinados se desenvolvam profissionalmente	①	②	③	④	⑤
13. Define papéis e responsabilidades fomentando esforço colectivo e trabalho em equipa	①	②	③	④	⑤
14. Consegue negociar bem envolvendo as partes	①	②	③	④	⑤
15. Coordena e controla o processo de trabalho	①	②	③	④	⑤
16. Facilita o diálogo e sabe ouvir	①	②	③	④	⑤
17. Redige os documentos necessários com clareza e objectividade	①	②	③	④	⑤
18. Gere eficazmente os conflitos na equipa	①	②	③	④	⑤
19. Concebe soluções inovadoras e eficazes	①	②	③	④	⑤
20. Selecciona criticamente a informação	①	②	③	④	⑤
21. Preocupa-se com planeamento adequado das actividades	①	②	③	④	⑤
22. Leva o grupo a resolver as suas diferenças de forma participada construtiva	①	②	③	④	⑤
23. Gere bem o tempo para cumprir os seus objectivos	①	②	③	④	⑤
24. Procura compreender as pessoas	①	②	③	④	⑤
25. Gere eficazmente a sobrecarga de informação	①	②	③	④	⑤
26. Planeia e implementa mudanças oportunas para aperfeiçoar funcionamento da unidade de trabalho	①	②	③	④	⑤
27. Quando é necessário é activo e toma decisões	①	②	③	④	⑤
28. Fixa metas a atingir	①	②	③	④	⑤
29. É um comunicador que apresenta as suas ideias com eficácia	①	②	③	④	⑤
30. Sabe dialogar e fazer-se ouvir pelas pessoas	①	②	③	④	⑤

## Liderança partilhada: a influência no desempenho organizacional percebido

31. Apresenta bem a informação por escrito	①	②	③	④	⑤
32. É influente através de contactos importantes que tem	①	②	③	④	⑤
33. Reduz a grande quantidade de informação ao essencial	①	②	③	④	⑤
34. Delega eficazmente nos seus subordinados	①	②	③	④	⑤
35. Chama os subordinados a participarem nas decisões da equipa	①	②	③	④	⑤
36. Identifica necessidades de mudança e desenvolve soluções estratégicas	①	②	③	④	⑤
37. Gere bem solicitações múltiplas e prioridades antagónicas	①	②	③	④	⑤
38. Examina a informação com sentido crítico	①	②	③	④	⑤
39. Define áreas de responsabilidade para os subordinados e delega-as	①	②	③	④	⑤
40. Dá o seu máximo na actividade que desempenha	①	②	③	④	⑤
41. Confere o cumprimento das metas fixadas	①	②	③	④	⑤
42. Dá um sentido de ordem à actividade	①	②	③	④	⑤
43. Empenha-se em cumprir prazos estipulados sem entrar em stress	①	②	③	④	⑤
44. Articula ideias, sabe argumentar e expressar bem as suas posições	①	②	③	④	⑤
45. Lida bem com as situações de mudança	①	②	③	④	⑤
46. Mostra empatia e preocupação com os subordinados	①	②	③	④	⑤
47. Tem iniciativa	①	②	③	④	⑤
48. Entrega-se ao trabalho de alma e coração	①	②	③	④	⑤

**B** - Pense no mesmo responsável hierárquico da sua empresa. Para cada afirmação escolha a resposta que melhor descreve o quanto concorda ou discorda dessa afirmação

	Discordo Fortemente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo fortemente
	①	②	③	④	⑤
1. Sinto-me bastante confiante nas suas capacidades	①	②	③	④	⑤
2. As minhas necessidades e aspirações são importantes para o meu superior	①	②	③	④	⑤
3. Tenta fortemente ser justo nas negociações com outros	①	②	③	④	⑤
4. Eu estaria disposto a deixar o meu superior ter o controlo completo sobre meu futuro nesta empresa	①	②	③	④	⑤
5. O superior é bastante competente no desempenho da sua função	①	②	③	④	⑤
6. Conscientemente o meu superior não faria nada que me afectasse	①	②	③	④	⑤
7. O meu superior tem um forte sentido de justiça	①	②	③	④	⑤
8. O meu superior é bem qualificado	①	②	③	④	⑤
9. Nunca necessitei de saber se o superior manterá a sua palavra	①	②	③	④	⑤
10. Estaria tranquilo confiando ao superior uma tarefa ou problema crítico	①	②	③	④	⑤

## Liderança partilhada: a influência no desempenho organizacional percebido

para mim mesmo que eu não pudesse controlar as suas acções					
11. O superior interessa-se bastante com o meu bem-estar	①	②	③	④	⑤
12. Eu gosto dos valores que regem o superior.	①	②	③	④	⑤
13. O superior é conhecido por ser bem sucedido nas coisas que tenta fazer	①	②	③	④	⑤
14. O superior tem grande conhecimento acerca do trabalho que é necessário fazer	①	②	③	④	⑤
15. O superior sairia do seu mundo para me ajudar	①	②	③	④	⑤
16. Gostava realmente ter uma boa forma de ter um olho na gestão do superior da empresa	①	②	③	④	⑤
17. Se fosse à minha maneira não deixaria o superior ter nenhuma influência sobre matérias que são importantes para mim	①	②	③	④	⑤
18. Princípios íntegros parecem guiar o comportamento do superior	①	②	③	④	⑤
19. O superior olha realmente para o que é importante para mim	①	②	③	④	⑤
20. As acções e os comportamentos do superior não são muito estáveis	①	②	③	④	⑤
21. O superior tem capacidades especializadas que podem fazer melhorar o nosso desempenho	①	②	③	④	⑤

**Muito obrigado pela sua colaboração!**



## Liderança partilhada: a influência no desempenho organizacional percebido

- d) **Questionário B1:** utilizado para medir as percepções dos directores sobre as suas competências de liderança e confiança, da cultura existente e desejada na empresa, e do desempenho e eficácia da empresa.

### QUESTIONÁRIO (B1)

1. Inserindo-se no âmbito de uma investigação de um projecto de mestrado, este questionário tem como objectivo recolher a sua opinião sobre alguns aspectos relacionados com o seu trabalho.
2. O questionário é inteiramente **anónimo e confidencial**. Por isso, **não o assine, por favor**. As suas respostas são importantes para nos permitirem fazer o tratamento estatístico de todas as questões. Não se pretende fazer qualquer identificação pessoal nem da empresa.
3. **Não há respostas certas ou erradas**. O que nos interessa é a **sua opinião**. Para cada pergunta existe uma escala. Pode utilizar qualquer ponto da escala desde que o considere adequado. **Procure responder sem se deter demasiado tempo em cada questão**.
4. As perguntas do questionário estão feitas de modo a que você apenas tenha que fazer uma cruz ou inscrever um número na resposta que lhe parecer mais adequada.

Costumo responder a questionários     ①   ②   ③   ④   ~~⑤~~

5. Se eventualmente se enganar a assinalar a sua resposta faça um círculo resposta a anular e uma cruz naquela que quer seja a resposta considerada.

Costumo responder a questionários     ①   ②   ③   ~~④~~   ~~⑤~~

Engano     Resposta correcta

6. **Não deixe de responder**, por favor, a nenhuma questão.

7. **Responda a todo o questionário de seguida, sem interrupções**.

**A sua colaboração é preciosa**

Muito obrigado!

## Liderança partilhada: a influência no desempenho organizacional percebido

A - Pense no seu modo habitual de agir. Diga-nos com que frequência mostra os seguintes comportamentos. Assinale a opção que melhor caracteriza o seu comportamento.

	Nunca	Raramente	Por vezes	Frequentemente	Sempre
	①	②	③	④	⑤
1. Define o melhor caminho e dá as orientações para alcançar as metas	①	②	③	④	⑤
2. Mantém a unidade motivada para os resultados	①	②	③	④	⑤
3. Cria coesão e espírito de grupo	①	②	③	④	⑤
4. Motiva a equipa para cumprir os objectivos esperados	①	②	③	④	⑤
5. Mantém uma rede de contactos influentes	①	②	③	④	⑤
6. Fomenta a criatividade e procura novas soluções de valor acrescentado	①	②	③	④	⑤
7. Define objectivos a alcançar	①	②	③	④	⑤
8. Estabelece procedimentos para a realização do trabalho	①	②	③	④	⑤
9. Interessa-se pelo desenvolvimento dos subordinados orientando-os para melhorarem	①	②	③	④	⑤
10. Estimula a participação na tomada das decisões evidenciando o sentido de equipa	①	②	③	④	⑤
11. Enfrenta as mudanças com flexibilidade e dinamismo	①	②	③	④	⑤
12. Procura que os seus subordinados se desenvolvam profissionalmente	①	②	③	④	⑤
13. Define papéis e responsabilidades fomentando esforço colectivo e trabalho em equipa	①	②	③	④	⑤
14. Consegue negociar bem envolvendo as partes	①	②	③	④	⑤
15. Coordena e controla o processo de trabalho	①	②	③	④	⑤
16. Facilita o diálogo e sabe ouvir	①	②	③	④	⑤
17. Redige os documentos necessários com clareza e objectividade	①	②	③	④	⑤
18. Gere eficazmente os conflitos na equipa	①	②	③	④	⑤
19. Concebe soluções inovadoras e eficazes	①	②	③	④	⑤
20. Selecciona criticamente a informação	①	②	③	④	⑤
21. Preocupa-se com planeamento adequado das actividades	①	②	③	④	⑤
22. Leva o grupo a resolver as suas diferenças de forma participada construtiva	①	②	③	④	⑤
23. Gere bem o tempo para cumprir os seus objectivos	①	②	③	④	⑤
24. Procura compreender as pessoas	①	②	③	④	⑤
25. Gere eficazmente a sobrecarga de informação	①	②	③	④	⑤
26. Planeia e implementa mudanças oportunas para aperfeiçoar funcionamento da unidade de trabalho	①	②	③	④	⑤
27. Quando é necessário é activo e toma decisões	①	②	③	④	⑤
28. Fixa metas a atingir	①	②	③	④	⑤
29. É um comunicador que apresenta as suas ideias com eficácia	①	②	③	④	⑤
30. Sabe dialogar e fazer-se ouvir pelas pessoas	①	②	③	④	⑤
31. Apresenta bem a informação por escrito	①	②	③	④	⑤

## Liderança partilhada: a influência no desempenho organizacional percebido

32. É influente através de contactos importantes que tem	①	②	③	④	⑤
33. Reduz a grande quantidade de informação ao essencial	①	②	③	④	⑤
34. Delega eficazmente nos seus subordinados	①	②	③	④	⑤
35. Chama os subordinados a participarem nas decisões da equipa	①	②	③	④	⑤
36. Identifica necessidades de mudança e desenvolve soluções estratégicas	①	②	③	④	⑤
37. Gere bem solicitações múltiplas e prioridades antagónicas	①	②	③	④	⑤
38. Examina a informação com sentido crítico	①	②	③	④	⑤
39. Define áreas de responsabilidade para os subordinados e delega-as	①	②	③	④	⑤
40. Dá o seu máximo na actividade que desempenha	①	②	③	④	⑤
41. Confere o cumprimento das metas fixadas	①	②	③	④	⑤
42. Dá um sentido de ordem à actividade	①	②	③	④	⑤
43. Empenha-se em cumprir prazos estipulados sem entrar em stress	①	②	③	④	⑤
44. Articula ideias, sabe argumentar e expressar bem as suas posições	①	②	③	④	⑤
45. Lida bem com as situações de mudança	①	②	③	④	⑤
46. Mostra empatia e preocupação com os subordinados	①	②	③	④	⑤
47. Tem iniciativa	①	②	③	④	⑤
48. Entrega-se ao trabalho de alma e coração	①	②	③	④	⑤

**B** - Pense no seu papel na gestão de topo da sua empresa. Para cada afirmação escolha a resposta que melhor descreve o quanto concorda ou discorda dessa afirmação.

	Discordo Fortemente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo fortemente
	①	②	③	④	⑤
1. Sinto-me bastante confiante nas minhas capacidades de gestão da nossa empresa	①	②	③	④	⑤
2. As necessidades e aspirações dos colaboradores são importantes para mim	①	②	③	④	⑤
3. Tento fortemente ser justo nas negociações com outros	①	②	③	④	⑤
4. Os seus colaboradores estariam dispostos a deixa-me ter o controlo completo sobre o seu futuro nesta empresa	①	②	③	④	⑤
5. Sou bastante competente no desempenho da minha função	①	②	③	④	⑤
6. Conscientemente não faria nada que afectasse os colaboradores	①	②	③	④	⑤
7. Tenho um forte sentido de justiça	①	②	③	④	⑤
8. Sou bem qualificado	①	②	③	④	⑤
9. Os colaboradores nunca necessitaram de saber se manteria a minha palavra	①	②	③	④	⑤
10. Os colaboradores estariam tranquilos confiando-lhe uma tarefa ou problema crítico para eles, mesmo que eles não pudessem controlar as suas acções	①	②	③	④	⑤

## Liderança partilhada: a influência no desempenho organizacional percebido

11. Interessa-se bastante com o bem-estar dos colaboradores	①	②	③	④	⑤
12. Os colaboradores gostam dos valores que o regem.	①	②	③	④	⑤
13. É conhecido por ser bem sucedido nas coisas que tenta fazer	①	②	③	④	⑤
14. Tem grande conhecimento acerca do trabalho que é necessário fazer	①	②	③	④	⑤
15. Sairia do seu mundo para ajudar os colaboradores	①	②	③	④	⑤
16. Os colaboradores gostavam realmente ter uma boa forma de ter um olho em si	①	②	③	④	⑤
17. Se fosse à maneira dos colaboradores, estes não me deixariam ter nenhuma influência sobre matérias que lhes são importantes	①	②	③	④	⑤
18. Princípios íntegros parecem guiar o meu comportamento	①	②	③	④	⑤
19. Olha realmente para o que é importante para os colaboradores	①	②	③	④	⑤
20. As minhas acções e os comportamentos não são muito estáveis	①	②	③	④	⑤
21. Tenho capacidades especializadas que podem fazer melhorar o desempenho dos colaboradores	①	②	③	④	⑤

C - Pense na sua empresa como um todo. Indique a frequência com que cada uma das situações apresentadas é valorizada na sua empresa. Indique na coluna da esquerda em que medida as **situações descrevem o que ocorre na sua empresa**, e na coluna da direita em que medida as situações deveriam descrever **o que gostaria que ocorresse**.

	- De modo nenhum					- Muito				
	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
1. ASSUMIR RISCOS (tomar decisões que impliquem incerteza quanto aos resultados)	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
2. COMPREENSÃO MÚTUA (entendimento entre as pessoas)	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
3. OBJECTIVOS CLAROS (conhecer concretamente as metas a atingir)	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
4. ÊNFASE NA REALIZAÇÃO DA TAREFA (preocupação com o atingir resultados)	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
5. ABERTURA À CRÍTICA (aceitação de outras opiniões, ainda que diferentes)	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
6. PADRÕES ELEVADOS DE DESEMPENHO (fazer muito e bem)	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
7. CUMPRIMENTO DAS REGRAS (as pessoas são estimuladas a cumprir regras)	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
8. PROCEDIMENTOS ESTABELECIDOS (regras e instruções formais e escritas)	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
9. FLEXIBILIDADE (adaptação às circunstâncias)	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
10. FORMALIZAÇÃO (tudo passado a escrito)	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
11. APOIO AOS COLEGAS (preocupação com os colegas de trabalho)	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
12. CONFIANÇA MÚTUA (as pessoas confiam umas nas outras)	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
13. EFICIÊNCIA (fazer o mais possível com os menores recursos)	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
14. APOIO NA RESOLUÇÃO DOS PROBLEMAS DE TRABALHO (entre – ajuda)	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
15. PIONEIRISMO (procurar ser o primeiro e o melhor)	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
16. RESPEITO PELA AUTORIDADE (respeitar e	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤

## Liderança partilhada: a influência no desempenho organizacional percebido

valorizar as chefias) |

**D** - Comparando o desempenho da sua empresa nos últimos 2 anos, com outras empresas do mesmo sector de actividade e numa fase de desenvolvimento semelhante, *como descreveria*:

	<b>Muito baixo</b>			<b>Muito alto</b>	
	↓			↓	
1. O lucro (rendibilidade) da sua empresa	①	②	③	④	⑤
2. A liquidez da sua empresa	①	②	③	④	⑤
3. O crescimento das vendas na sua empresa	①	②	③	④	⑤
4. O desenvolvimento de novos produtos e/ou serviços	①	②	③	④	⑤
5. A quota de mercado que a sua empresa tem	①	②	③	④	⑤
6. A qualidade dos produtos e/ou serviços	①	②	③	④	⑤
7. A satisfação geral dos clientes	①	②	③	④	⑤
8. A satisfação geral dos empregados	①	②	③	④	⑤
9. As relações entre os empregados em geral	①	②	③	④	⑤
10. As relações entre a gestão de topo (administração) e os outros empregados	①	②	③	④	⑤
11. A produtividade da força de trabalho da empresa	①	②	③	④	⑤
12. O desempenho global da empresa	①	②	③	④	⑤

**E**. Como se afirmou anteriormente, este questionário é **anónimo**, pelo que lhe recordamos que **não deve assiná-lo**. Não estamos interessados em qualquer tipo de identificação pessoal dos inquiridos. Contudo, e para fins exclusivamente estatísticos, é necessário que responda a algumas questões de carácter socioprofissional.

Qual a sua idade?

\_\_\_\_\_ anos

Sexo

Masculino

Feminino

Qual o seu grau máximo de instrução escolar completo?

4ª classe (C. preparatório)

Até ao 6º ano

Até ao 9º ano (5º antigo)

Até ao 12º ou equivalente

Bacharelato

Licenciatura completa

Outro. Qual? \_\_\_\_\_

Há quanto tempo trabalha na empresa?

Menos de 2 anos

De 2 a 5 anos

De 6 a 8 anos

De 9 a 11 anos

De 12 a 13 anos

Mais de 13 anos

Em que área desempenha a sua actividade profissional?

Produção Geral

Comercial/Marketing

Financeira

Recursos Humanos

Planeamento, Compras, Logística

Qualidade, Ambiente

Outra, qual? \_\_\_\_\_

**Muito obrigado pela sua colaboração!**

## Liderança partilhada: a influência no desempenho organizacional percebido

- e) **Questionário B2:** utilizado para medir as percepções dos directores sobre as competências de liderança e confiança de outros directores.

### QUESTIONÁRIO (B2)

1. Inserindo-se no âmbito de uma investigação de um projecto de mestrado, este questionário tem como objectivo recolher a sua opinião sobre alguns aspectos relacionados com o seu trabalho.
2. O questionário é inteiramente **anónimo e confidencial**. Por isso, **não o assine, por favor**. As suas respostas são importantes para nos permitirem fazer o tratamento estatístico de todas as questões. Não se pretende fazer qualquer identificação pessoal nem da empresa.
3. **Não há respostas certas ou erradas**. O que nos interessa é a **sua opinião**. Para cada pergunta existe uma escala. Pode utilizar qualquer ponto da escala desde que o considere adequado. **Procure responder sem se deter demasiado tempo em cada questão**.
4. As perguntas do questionário estão feitas de modo a que você apenas tenha que fazer uma cruz ou inscrever um número na resposta que lhe parecer mais adequada.

Costumo responder a questionários     ① ② ③ ④

5. Se eventualmente se enganar a assinalar a sua resposta faça um círculo resposta a anular e uma cruz naquela que quer seja a resposta considerada.

Costumo responder a questionários     ① ② ③    
Engano     Resposta correcta

6. **Não deixe de responder**, por favor, a nenhuma questão.

7. **Responda a todo o questionário de seguida, sem interrupções**.

**A sua colaboração é preciosa**

Muito obrigado!

## Liderança partilhada: a influência no desempenho organizacional percebido

A - Pense no modo habitual de agir do seu colega da gestão de topo da empresa. Diga-nos com que frequência o seu colega mostra os seguintes comportamentos. Assinale a opção que melhor caracteriza o comportamento do seu colega.

	Nunca	Raramente	Por vezes	Frequentemente	Sempre
	①	②	③	④	⑤
1. Define o melhor caminho e dá as orientações para alcançar as metas	①	②	③	④	⑤
2. Mantém a unidade motivada para os resultados	①	②	③	④	⑤
3. Cria coesão e espírito de grupo	①	②	③	④	⑤
4. Motiva a equipa para cumprir os objectivos esperados	①	②	③	④	⑤
5. Mantém uma rede de contactos influentes	①	②	③	④	⑤
6. Fomenta a criatividade e procura novas soluções de valor acrescentado	①	②	③	④	⑤
7. Define objectivos a alcançar	①	②	③	④	⑤
8. Estabelece procedimentos para a realização do trabalho	①	②	③	④	⑤
9. Interessa-se pelo desenvolvimento dos subordinados orientando-os para melhorarem	①	②	③	④	⑤
10. Estimula a participação na tomada das decisões evidenciando o sentido de equipa	①	②	③	④	⑤
11. Enfrenta as mudanças com flexibilidade e dinamismo	①	②	③	④	⑤
12. Procura que os seus subordinados se desenvolvam profissionalmente	①	②	③	④	⑤
13. Define papéis e responsabilidades fomentando esforço colectivo e trabalho em equipa	①	②	③	④	⑤
14. Consegue negociar bem envolvendo as partes	①	②	③	④	⑤
15. Coordena e controla o processo de trabalho	①	②	③	④	⑤
16. Facilita o diálogo e sabe ouvir	①	②	③	④	⑤
17. Redige os documentos necessários com clareza e objectividade	①	②	③	④	⑤
18. Gere eficazmente os conflitos na equipa	①	②	③	④	⑤
19. Concebe soluções inovadoras e eficazes	①	②	③	④	⑤
20. Selecciona criticamente a informação	①	②	③	④	⑤
21. Preocupa-se com planeamento adequado das actividades	①	②	③	④	⑤
22. Leva o grupo a resolver as suas diferenças de forma participada construtiva	①	②	③	④	⑤
23. Gere bem o tempo para cumprir os seus objectivos	①	②	③	④	⑤
24. Procura compreender as pessoas	①	②	③	④	⑤
25. Gere eficazmente a sobrecarga de informação	①	②	③	④	⑤
26. Planeia e implementa mudanças oportunas para aperfeiçoar funcionamento da unidade de trabalho	①	②	③	④	⑤
27. Quando é necessário é activo e toma decisões	①	②	③	④	⑤
28. Fixa metas a atingir	①	②	③	④	⑤
29. É um comunicador que apresenta as suas ideias com eficácia	①	②	③	④	⑤
30. Sabe dialogar e fazer-se ouvir pelas pessoas	①	②	③	④	⑤

## Liderança partilhada: a influência no desempenho organizacional percebido

31. Apresenta bem a informação por escrito	①	②	③	④	⑤
32. É influente através de contactos importantes que tem	①	②	③	④	⑤
33. Reduz a grande quantidade de informação ao essencial	①	②	③	④	⑤
34. Delega eficazmente nos seus subordinados	①	②	③	④	⑤
35. Chama os subordinados a participarem nas decisões da equipa	①	②	③	④	⑤
36. Identifica necessidades de mudança e desenvolve soluções estratégicas	①	②	③	④	⑤
37. Gere bem solicitações múltiplas e prioridades antagónicas	①	②	③	④	⑤
38. Examina a informação com sentido crítico	①	②	③	④	⑤
39. Define áreas de responsabilidade para os subordinados e delega-as	①	②	③	④	⑤
40. Dá o seu máximo na actividade que desempenha	①	②	③	④	⑤
41. Confere o cumprimento das metas fixadas	①	②	③	④	⑤
42. Dá um sentido de ordem à actividade	①	②	③	④	⑤
43. Empenha-se em cumprir prazos estipulados sem entrar em stress	①	②	③	④	⑤
44. Articula ideias, sabe argumentar e expressar bem as suas posições	①	②	③	④	⑤
45. Lida bem com as situações de mudança	①	②	③	④	⑤
46. Mostra empatia e preocupação com os subordinados	①	②	③	④	⑤
47. Tem iniciativa	①	②	③	④	⑤
48. Entrega-se ao trabalho de alma e coração	①	②	③	④	⑤

**B** - Pense no papel do mesmo colega na gestão de topo da sua empresa. Para cada afirmação escolha a resposta que melhor descreve o quanto concorda ou discorda dessa afirmação

	Discordo Fortemente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo fortemente
	①	②	③	④	⑤
1. Sinto-me bastante confiante nas suas capacidades de gestão da nossa empresa	①	②	③	④	⑤
2. As necessidades e aspirações dos colaboradores são importantes para esse colega	①	②	③	④	⑤
3. Tenta fortemente ser justo nas negociações com outros	①	②	③	④	⑤
4. Os colaboradores estariam dispostos a deixa-lo ter o controlo completo sobre o seu futuro nesta empresa	①	②	③	④	⑤
5. É bastante competente no desempenho da sua função	①	②	③	④	⑤
6. Conscientemente não faria nada que afectasse os colaboradores	①	②	③	④	⑤
7. Tem um forte sentido de justiça	①	②	③	④	⑤
8. É bem qualificado	①	②	③	④	⑤
9. Os colaboradores nunca necessitaram de saber se manteria a sua palavra	①	②	③	④	⑤
10. Os colaboradores estariam tranquilos confiando-lhe uma tarefa ou problema crítico para eles, mesmo que eles não pudessem controlar as	①	②	③	④	⑤



## Liderança partilhada: a influência no desempenho organizacional percebido

suas acções					
11. Interessa-se bastante com o bem-estar dos colaboradores	①	②	③	④	⑤
12. Os colaboradores gostam dos valores que o regem.	①	②	③	④	⑤
13. É conhecido por ser bem sucedido nas coisas que tenta fazer	①	②	③	④	⑤
14. Tem grande conhecimento acerca do trabalho que é necessário fazer	①	②	③	④	⑤
15. Sairia do seu mundo para ajudar os colaboradores	①	②	③	④	⑤
16. Os colaboradores gostavam realmente ter uma boa forma de ter um olho no seu colega	①	②	③	④	⑤
17. Se fosse à maneira dos colaboradores, estes não o deixariam ter nenhuma influência sobre matérias que lhes são importantes	①	②	③	④	⑤
18. Princípios íntegros parecem guiar o seu comportamento	①	②	③	④	⑤
19. Olha realmente para o que é importante para os colaboradores	①	②	③	④	⑤
20. As suas acções e os comportamentos não são muito estáveis	①	②	③	④	⑤
21. Tem capacidades especializadas que podem fazer melhorar o desempenho dos colaboradores	①	②	③	④	⑤

**Muito obrigado pela sua colaboração!**

## Anexo 43 – Métodos de Análise de Dados

### a) Análise Univariada

**Quadro - Análise Univariada: métodos de análise**

Tópico	Tipo de Variável		
Escala	Contínua	Ordinal	Nominal
<b>Descritiva</b>	- Medidas de tendência central: média, moda, mediana - Medidas de dispersão: desvio-padrão, variância - Medidas de assimetria: coeficiente assimetria de Pearson, Fisher Medidas de concentração: curva de Lorenz, índice Gini	- Medidas de tendência central: moda, mediana - Medidas de dispersão: desvio-padrão, variância, intervalo de variação, intervalo inter-quartis	- Medidas de tendência central: moda, frequências absolutas, frequências relativas
<b>Inferência</b>	- Teste $t$	- Teste de Kolmogorov-Smirnov - Teste $\chi^2$	- Teste $\chi^2$

Fonte: Adaptado de Reis e Moreira (1993)

### b) Análise Bivariada

**Quadro - Análise Bivariada: métodos de análise**

Tópico	Tipo de Variável		
- Escala	Contínua	Ordinal	Nominal
<b>Descritiva</b>	- Coeficiente de correlação - Coeficiente de determinação - Regressão linear simples	- Coeficiente de correlação de Pearson - Gamma - Tau	- Coeficiente de contingência - Lambda - Cruzamento de variáveis
<b>Inferência</b>	- Teste $t$ para $\beta$ - Teste $t$ para diferença de médias - Teste $F$	- Teste de Kolmogorov-Smirnov - Teste $\chi^2$ - Teste $t$ sobre diferença de médias	- Teste $\chi^2$

## Liderança partilhada: a influência no desempenho organizacional percebido

Fonte: Adaptado de Reis e Moreira (1993)

### c) Análise Multivariada

Reis e Moreira (1993) dividem as técnicas de análise multivariada em dois grandes subgrupos, o das técnicas de previsão e o das técnicas descritivas. No âmbito das técnicas de previsão, os autores (1993) referem técnicas como: a regressão linear múltipla, que desenvolve um modelo de relações entre uma variável dependente e um conjunto de variáveis independentes; a análise discriminante, que através de um conjunto variáveis independentes, tenta prever o valor da variável dependente; o *automatic interaction detector*, que procede de forma semelhante à da análise discriminante. Os autores (1993) referem, no âmbito das técnicas descritivas, técnicas como: a análise factorial de componentes principais, que procura reduzir um número elevado de variáveis a um conjunto menor de factores que retêm a natureza das variáveis iniciais; a análise de clusters, que tenta encontrar grupos de indivíduos com características semelhantes; a ordenação multidimensional, que procura descobrir uma estrutura (não visível) na base de dados, através de mapas ou configuração espacial; a análise factorial de correspondências; a análise conjunta.

**Anexo 44 – Estudo A – primeiro momento: caracterização socioprofissional**

a) Sexo

**Quadro – Género dos respondentes**

Sexo	Frequência	Frequência Relativa
Masculino	9	64,29%
Feminino	4	28,57%
N/resposta	1	7,14%
<b>Total</b>	<b>14</b>	<b>100,00%</b>

b) Habilitações Literárias

**Quadro – Habilitações literárias dos respondentes**

Habilitações	Frequência	Frequência Relativa
12º ano	4	28,57%
Bacharelato	5	35,71%
Licenciatura	5	35,71%
<b>Total</b>	<b>14</b>	<b>100,00%</b>

c) Idade

**Quadro – Idade dos respondentes**

Idade	Frequência	Frequência Relativa
até 30 anos	6	42,86%
30-40 anos	5	35,71%
≥ 40 anos	2	14,29%
N/resposta	1	7,14%
<b>Total</b>	<b>14</b>	<b>100,00%</b>

d) Antiguidade

**Quadro – Antiguidade dos respondentes na empresa**

Antiguidade	Frequência	Frequência Relativa
≤ 2 anos	6	42,86%
5-10 anos	4	28,57%
≥ 20 anos	2	14,29%
N/ resposta	2	14,29%
<b>Total</b>	<b>14</b>	<b>100,00%</b>

**Anexo 45 – Estudo A – primeiro momento: percepções da cultura percebida e desejada**

a) Cultura percebida

**Quadro - Cultura percebida**

<b>Dimensão</b>	<b>N</b>	<b>Mínimo</b>	<b>Máximo</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio Padrão</b>
<b>Inovação</b>	12	3	4,5	3,625	0,5276
<b>Objectivos</b>	12	2,25	4,5	3,375	0,7269
<b>Regras</b>	12	2	4	2,938	0,6318
<b>Apoio</b>	12	2,75	5	3,938	0,6495
<b>Valid N (listwise)</b>	12				

b) Cultura desejada

**Quadro - Cultura desejada**

<b>Dimensão</b>	<b>N</b>	<b>Mínimo</b>	<b>Máximo</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio Padrão</b>
<b>Inovação</b>	12	3	4,75	3,958	0,6557
<b>Objectivos</b>	12	3,25	5	4,271	0,7497
<b>Regras</b>	12	3	4,5	3,542	0,49817
<b>Apoio</b>	12	3	5	4,479	0,5586
<b>Valid N (listwise)</b>	12				

**Anexo 46 – Estudo A – primeiro momento: percepções de desempenho**

**Quadro – Desempenho percebido**

<b>Dimensão</b>	<b>Item</b>	<b>N</b>	<b>Mínimo</b>	<b>Máximo</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio Padrão</b>	<b>Média por dimensão</b>
Dimensão Económica	1. O lucro (rendibilidade) da sua empresa	12	1	4	2,75	0,754	2,72
	2. A liquidez da sua empresa	12	2	4	3,00	0,603	
	3. O crescimento das vendas na sua empresa	12	1	4	2,42	0,9	
Dimensão Comercial ou de Negócio	4. O desenvolvimento de novos produtos e/ou serviços	12	1	4	2,92	0,996	3,00
	5. A quota de mercado que a sua empresa tem	12	1	3	2,17	0,835	
	6. A qualidade dos produtos e/ou serviços	12	2	5	3,67	0,985	
	7. A satisfação geral dos clientes	12	2	4	3,25	0,754	
	8. A satisfação geral dos empregados	12	2	5	3,17	0,835	
	9. As relações entre os empregados em geral	12	2	5	4,17	0,937	
	10. As relações entre a gestão de topo (administração) e os outros empregados	12	2	5	3,75	1,055	
Dimensão Geral	11. A produtividade da força de trabalho da empresa	12	2	5	3,33	1,073	3,29
	12. O desempenho global da empresa	12	2	4	3,25	0,754	
Valid N (listwise)		12					

**Anexo 47 – Estudo A – primeiro momento: competências de gestão**

❖ Gestor A

➤ Itens das competências de gestão

**Quadro – Gestor A: itens das competências de gestão**

Competências	Itens	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
<b>C1 Conviver com a mudança</b>	C1_12	10	2	5	3,5	0,85
	C1_45	10	2	5	3,7	0,675
<b>C2 Pensamento criativo</b>	C2_8	10	3	5	3,8	0,789
	C2_21	10	2	4	3,7	0,675
<b>C3 A gestão da mudança</b>	C3_6	10	2	5	3,6	1,075
	C3_36	10	2	4	3,3	0,823
<b>C4 Criar e manter uma base de poder</b>	C4_7	10	3	5	4	0,816
	C4_31	10	3	5	3,9	0,876
<b>C5 Negociar acordos e compromissos</b>	C5_15	10	3	5	3,6	0,699
	C5_38	10	2	5	3,9	1,101
<b>C6 Apresentar as ideias: apresentações verbais eficazes</b>	C6_29	10	2	5	3,5	0,85
	C6_44	10	2	5	3,5	0,85
<b>C7 Produtividade e motivação pessoal</b>	C7_48	10	3	5	4,2	0,632
	C7_40	10	3	5	4	0,667
<b>C8 Motivar os outros</b>	C8_1	10	3	5	3,9	0,738
	C8_13	10	2	5	3,7	0,949
<b>C9 Gestão do tempo e do stress</b>	C9_24	10	2	5	3,7	0,949
	C9_43	10	2	5	3,2	0,789
<b>C10 Tomar iniciativas e ser decidido</b>	C10_27	10	2	5	3,8	1,135
	C10_47	10	2	5	3,5	1,08
<b>C11 Fixação de metas</b>	C11_9	10	1	5	3,5	1,269
	C11_28	10	3	5	3,7	0,675
<b>C12 Delegação eficaz</b>	C12_33	10	2	5	3,8	0,919
	C12_39	10	3	5	4,1	0,738
<b>C13 Planificação</b>	C13_14	10	2	5	3,5	0,85
	C13_23	10	2	5	3,6	1,075
<b>C14 Organização e desenho</b>	C14_3	10	2	5	3,7	1,059
	C14_42	10	3	5	3,6	0,699
<b>C15 Controlo</b>	C15_17	10	3	4	3,5	0,527
	C15_41	10	2	5	3,4	1,075
<b>C16 Reduzir a sobrecarga de informação</b>	C16_26	10	2	5	3,6	0,966
	C16_32	10	2	5	3,6	0,843
<b>C17 Analisar a informação criticamente</b>	C17_22	10	3	5	3,9	0,568

## Liderança partilhada: a influência no desempenho organizacional percebido

	C17_37	10	3	5	4	0,667
<b>C18</b> Apresentar a informação: redigir com eficácia	C18_19	10	2	5	3,6	0,966
	C18_30	10	2	5	3,4	1,174
<b>C19</b> Criação de equipas	C19_2	10	2	5	3,7	1,059
	C19_18	10	3	5	4,1	0,738
<b>C20</b> Tomada de decisões participativa	C20_11	10	2	5	3,4	1,075
	C20_34	10	3	5	4	0,816
<b>C21</b> Gestão do conflito	C21_20	10	2	5	3,8	0,919
	C21_35	10	3	4	3,3	0,483
<b>C22</b> Auto-compreensão e compreensão dos outros	C22_25	10	4	5	4,2	0,422
	C22_46	10	3	5	4	0,816
<b>C23</b> Comunicação interpessoal	C23_4	10	2	5	3,7	0,949
	C23_16	10	1	5	3,5	1,08
<b>C24</b> Desenvolvimento dos subordinados	C24_5	10	3	5	4,2	0,632
	C24_10	10	3	4	3,5	0,527
	Valid N	10				
	(listwise)					

### ➤ Competências de gestão

#### Quadro – Gestor A: competências de gestão

Papéis	Competências	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
<b>Inovador</b>	C1 Conviver com a mudança	10	3	5	3,6	0,658
	C2 Pensamento criativo	10	2,5	4,5	3,75	0,589
	C3 A gestão da mudança	10	2	4,5	3,45	0,896
<b>Broker</b>	C4 Criar e manter uma base de poder	10	3	5	3,95	0,798
	C5 Negociar acordos e compromissos	10	2,5	5	3,75	0,755
	C6 Apresentar as ideias: apresentações verbais eficazes	10	2	5	3,5	0,816
<b>Produtor</b>	C7 Produtividade e motivação pessoal	10	3	5	4,1	0,568
	C8 Motivar os outros	10	2,5	5	3,8	0,823
	C9 Gestão do tempo e do stress	10	2	5	3,45	0,798
<b>Director</b>	C10 Tomar iniciativas e ser decidido	10	2	5	3,65	0,851
	C11 Fixação de metas	10	2	5	3,6	0,876
	C12 Delegação eficaz	10	2,5	5	3,95	0,798
<b>Coordenador</b>	C13 Planificação	10	2	5	3,55	0,864
	C14 Organização e desenho	10	3	5	3,65	0,784
	C15 Controlo	10	2,5	4,5	3,45	0,762
<b>Monitor</b>	C16 Reduzir a sobrecarga de informação	10	2	5	3,6	0,876
	C17 Analisar a informação criticamente	10	3	5	3,95	0,55



## Liderança partilhada: a influência no desempenho organizacional percebido

	C18 Apresentar a informação: redigir com eficácia	10	2	5	3,5	1,054
<b>Facilitador</b>	C19 Criação de equipas	10	2,5	5	3,9	0,81
	C20 Tomada de decisões participativa	10	2,5	5	3,7	0,856
	C21 Gestão do conflito	10	2,5	4,5	3,55	0,599
<b>Mentor</b>	C22 Auto-compreensão e compreensão dos outros	10	3,5	5	4,1	0,568
	C23 Comunicação interpessoal	10	1,5	5	3,6	0,966
	C24 Desenvolvimento dos subordinados	10	3	4,5	3,85	0,474
	Valid N (listwise)	10				

### Quadro – Competências de gestão do gestor A: o próprio vs os outros

Competências	O próprio	Os Outros	Geral
<b>C1 Conviver com a mudança</b>	3,00	3,80	3,60
<b>C2 Pensamento criativo</b>	4,00	3,70	3,75
<b>C3 A gestão da mudança</b>	4,00	3,40	3,45
<b>C4 Criar e manter uma base de poder</b>	5,00	3,80	3,95
<b>C5 Negociar acordos e compromissos</b>	4,00	3,70	3,75
<b>C6 Apresentar as ideias: apresentações verbais eficazes</b>	4,00	3,45	3,50
<b>C7 Produtividade e motivação pessoal</b>	4,00	4,10	4,10
<b>C8 Motivar os outros</b>	4,00	3,75	3,80
<b>C9 Gestão do tempo e do stress</b>	3,50	3,45	3,45
<b>C10 Tomar iniciativas e ser decidido</b>	4,00	3,60	3,65
<b>C11 Fixação de metas</b>	4,00	3,55	3,60
<b>C12 Delegação eficaz</b>	3,50	4,00	3,95
<b>C13 Planificação</b>	3,00	3,60	3,55
<b>C14 Organização e desenho</b>	3,00	3,70	3,65
<b>C15 Controlo</b>	3,00	3,50	3,45
<b>C16 Reduzir a sobrecarga de informação</b>	4,00	3,55	3,60
<b>C17 Analisar a informação criticamente</b>	4,00	3,90	3,95
<b>C18 Apresentar a informação: redigir com eficácia</b>	4,00	3,45	3,50
<b>C19 Criação de equipas</b>	4,50	3,80	3,90
<b>C20 Tomada de decisões participativa</b>	4,00	3,65	3,70
<b>C21 Gestão do conflito</b>	3,50	3,55	3,55
<b>C22 Auto-compreensão e compreensão dos outros</b>	4,00	4,15	4,10
<b>C23 Comunicação interpessoal</b>	4,00	3,55	3,60
<b>C24 Desenvolvimento dos subordinados</b>	4,00	3,85	3,85

➤ Papéis

### Quadro – Gestor A: papéis de gestão

Papéis	N	Mínimo	Máximo	Média
--------	---	--------	--------	-------

## Liderança partilhada: a influência no desempenho organizacional percebido

<b>Inovador</b>	10	2	5	3,60
<b>Broker</b>	10	2	5	3,73
<b>Produtor</b>	10	2	5	3,78
<b>Director</b>	10	2	5	3,73
<b>Coordenador</b>	10	2	5	3,55
<b>Monitor</b>	10	2	5	3,68
<b>Facilitador</b>	10	2,5	5	3,72
<b>Mentor</b>	10	1,5	5	3,85

### **Quadro – Papéis de gestão do gestor A: o próprio vs os outros**

Papéis	O próprio	Os Outros	Geral
<b>Inovador</b>	3,65	3,55	<b>3,60</b>
<b>Broker</b>	4,30	3,65	<b>3,73</b>
<b>Produtor</b>	3,80	3,75	<b>3,78</b>
<b>Director</b>	3,80	3,70	<b>3,73</b>
<b>Coordenador</b>	2,95	3,60	<b>3,55</b>
<b>Monitor</b>	4,00	3,60	<b>3,68</b>
<b>Facilitador</b>	3,95	3,65	<b>3,72</b>
<b>Mentor</b>	3,98	3,80	<b>3,85</b>

#### ➤ Quadrantes no CVF

### **Quadro – Gestor A: quadrantes CVF**

Quadrante	Papéis	N	Mínimo	Máximo	Média
<b>Inovação/Sistemas Abertos</b>	Inovador; Broker	10	2	5	3,67
<b>Objectivos/Objectivo Racional</b>	Produtor; Director	10	2	5	3,76
<b>Regras/Processos Internos</b>	Coordenador; Monitor	10	2	5	3,62
<b>Apoio/Relações Humanas</b>	Facilitador; Mentor	10	1,5	5	3,78

### **Quadro – Quadrantes CVF do gestor A: o próprio vs os outros**

Quadrante	O próprio	Os Outros	Geral
<b>Inovação/Sistemas Abertos</b>	3,95	3,60	<b>3,67</b>
<b>Objectivos/Objectivo Racional</b>	3,85	3,75	<b>3,76</b>
<b>Regras/Processos Internos</b>	3,50	3,60	<b>3,62</b>
<b>Apoio/Relações Humanas</b>	4,00	3,75	<b>3,78</b>

#### ❖ Gestor B

#### ➤ Itens das competências de gestão

**Quadro – Gestor B: itens das competências de gestão**

<b>Competências</b>	<b>Itens</b>	<b>N</b>	<b>Mínimo</b>	<b>Máximo</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio Padrão</b>
<b>C1 Conviver com a mudança</b>	C1_12	13	3	5	3,92	0,76
	C1_45	12	3	5	3,92	0,793
<b>C2 Pensamento criativo</b>	C2_8	13	3	5	4	0,816
	C2_21	13	2	5	4	1
<b>C3 A gestão da mudança</b>	C3_6	13	3	5	4	0,816
	C3_36	12	3	5	3,67	0,651
<b>C4 Criar e manter uma base de poder</b>	C4_7	13	2	5	3,85	0,987
	C4_31	13	2	5	3,69	0,947
<b>C5 Negociar acordos e compromissos</b>	C5_15	13	3	5	3,92	0,76
	C5_38	12	3	5	3,67	0,778
<b>C6 Apresentar as ideias: apresentações verbais eficazes</b>	C6_29	13	3	5	4,08	0,862
	C6_44	12	3	5	4,33	0,778
<b>C7 Produtividade e motivação pessoal</b>	C7_48	12	2	5	4	0,953
	C7_40	12	2	5	3,92	0,9
<b>C8 Motivar os outros</b>	C8_1	13	2	5	3,77	0,927
	C8_13	13	3	5	4,23	0,725
<b>C9 Gestão do tempo e do stress</b>	C9_24	13	3	5	4,15	0,899
	C9_43	12	3	5	4	0,853
<b>C10 Tomar iniciativas e ser decidido</b>	C10_27	13	2	5	4,23	1,013
	C10_47	12	3	5	3,83	0,718
<b>C11 Fixação de metas</b>	C11_9	13	2	5	4,08	0,954
	C11_28	13	3	5	4,15	0,801
<b>C12 Delegação eficaz</b>	C12_33	13	2	5	3,69	1,032
	C12_39	12	3	5	4	0,603
<b>C13 Planificação</b>	C13_14	13	3	5	4	0,816
	C13_23	13	3	5	4	0,816
<b>C14 Organização e desenho</b>	C14_3	13	2	5	3,77	0,832
	C14_42	12	3	5	4	0,603
<b>C15 Controlo</b>	C15_17	13	2	5	3,69	1,032
	C15_41	12	2	5	3,75	0,965
<b>C16 Reduzir a sobrecarga de informação</b>	C16_26	13	3	5	4	0,707
	C16_32	13	3	5	4	0,707
<b>C17 Analisar a informação criticamente</b>	C17_22	13	3	5	4,15	0,801
	C17_37	12	4	5	4,5	0,522
<b>C18 Apresentar a informação: redigir com eficácia</b>	C18_19	13	2	5	3,77	1,013

## Liderança partilhada: a influência no desempenho organizacional percebido

	C18_30	13	2	5	4	0,913
<b>C19 Criação de equipas</b>	C19_2	13	3	5	3,62	0,768
	C19_18	13	2	5	3,38	1,044
<b>C20 Tomada de decisões participativa</b>	C20_11	13	2	5	3,85	0,899
	C20_34	13	2	5	3,62	0,961
<b>C21 Gestão do conflito</b>	C21_20	13	3	5	3,77	0,832
	C21_35	12	2	5	3,58	0,793
<b>C22 Auto-compreensão e compreensão dos outros</b>	C22_25	13	3	5	3,77	0,927
	C22_46	12	2	5	3,42	0,9
<b>C23 Comunicação interpessoal</b>	C23_4	13	2	5	3,85	0,899
	C23_16	13	2	5	3,69	1,032
<b>C24 Desenvolvimento dos subordinados</b>	C24_5	13	2	5	4,38	0,87
	C24_10	13	2	5	3,92	0,862
	Valid N	12				
	(listwise)					

### ➤ Competências de gestão

#### Quadro – Gestor B: competências de gestão

Papéis	Competências	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
<b>Inovador</b>	C1 Conviver com a mudança	13	3	5	3,96	0,66
	C2 Pensamento criativo	13	2,5	5	4	0,89
	C3 A gestão da mudança	13	3	5	3,88	0,65
<b>Broker</b>	C4 Criar e manter uma base de poder	13	2,5	5	3,77	0,904
	C5 Negociar acordos e compromissos	13	3	5	3,85	0,689
	C6 Apresentar as ideias: apresentações verbais eficazes	13	3	5	4,23	0,753
<b>Produtor</b>	C7 Produtividade e motivação pessoal	12	3	5	3,96	0,782
	C8 Motivar os outros	13	2,5	5	4	0,764
	C9 Gestão do tempo e do stress	13	3	5	4,12	0,82
<b>Director</b>	C10 Tomar iniciativas e ser decidido	13	2,5	5	4,08	0,813
	C11 Fixação de metas	13	3	5	4,12	0,82
	C12 Delegação eficaz	13	2,5	5	3,88	0,795
<b>Coordenador</b>	C13 Planificação	13	3	5	4	0,736
	C14 Organização e desenho	13	2,5	5	3,92	0,672
	C15 Controlo	13	2	5	3,77	0,949
<b>Monitor</b>	C16 Reduzir a sobrecarga de informação	13	3	5	4	0,677
	C17 Analisar a informação criticamente	13	3,5	5	4,35	0,555
	C18 Apresentar a informação: redigir com eficácia	13	2	5	3,88	0,939

## Liderança partilhada: a influência no desempenho organizacional percebido

<b>Facilitador</b>	C19 Criação de equipas	13	2,5	5	3,5	0,842
	C20 Tomada de decisões participativa	13	2	5	3,73	0,904
	C21 Gestão do conflito	13	3	5	3,73	0,753
<b>Mentor</b>	C22 Auto-compreensão e compreensão dos outros	13	2,5	5	3,65	0,875
	C23 Comunicação interpessoal	13	2	5	3,77	0,904
	C24 Desenvolvimento dos subordinados	13	3	5	4,15	0,625
Valid N (listwise)		12				

### **Quadro – Competências de gestão do gestor B: o próprio vs os outros**

<b>Competências</b>	<b>O próprio</b>	<b>Os Outros</b>	<b>Geral</b>
<b>C1 Conviver com a mudança</b>	4,50	3,90	<b>3,96</b>
<b>C2 Pensamento criativo</b>	5,00	3,90	<b>4,00</b>
<b>C3 A gestão da mudança</b>	3,50	3,90	<b>3,88</b>
<b>C4 Criar e manter uma base de poder</b>	2,50	3,85	<b>3,77</b>
<b>C5 Negociar acordos e compromissos</b>	4,50	3,75	<b>3,85</b>
<b>C6 Apresentar as ideias: apresentações verbais eficazes</b>	4,50	4,20	<b>4,23</b>
<b>C7 Produtividade e motivação pessoal</b>	3,50	4,00	<b>3,96</b>
<b>C8 Motivar os outros</b>	4,00	4,00	<b>4,00</b>
<b>C9 Gestão do tempo e do stress</b>	3,50	4,15	<b>4,12</b>
<b>C10 Tomar iniciativas e ser decidido</b>	4,50	4,02	<b>4,08</b>
<b>C11 Fixação de metas</b>	4,00	4,10	<b>4,12</b>
<b>C12 Delegação eficaz</b>	3,00	3,95	<b>3,88</b>
<b>C13 Planificação</b>	3,50	4,05	<b>4,00</b>
<b>C14 Organização e desenho</b>	2,50	4,02	<b>3,92</b>
<b>C15 Controlo</b>	2,00	3,90	<b>3,77</b>
<b>C16 Reduzir a sobrecarga de informação</b>	3,50	4,02	<b>4,00</b>
<b>C17 Analisar a informação criticamente</b>	4,00	4,35	<b>4,35</b>
<b>C18 Apresentar a informação: redigir com eficácia</b>	3,50	3,90	<b>3,88</b>
<b>C19 Criação de equipas</b>	4,00	3,45	<b>3,50</b>
<b>C20 Tomada de decisões participativa</b>	3,50	3,70	<b>3,73</b>
<b>C21 Gestão do conflito</b>	4,50	3,65	<b>3,73</b>
<b>C22 Auto-compreensão e compreensão dos outros</b>	4,50	3,55	<b>3,65</b>
<b>C23 Comunicação interpessoal</b>	4,50	3,70	<b>3,77</b>
<b>C24 Desenvolvimento dos subordinados</b>	4,00	4,18	<b>4,15</b>

### ➤ Papéis

#### **Quadro – Gestor B: papéis de gestão**

<b>Papéis</b>	<b>N</b>	<b>Mínimo</b>	<b>Máximo</b>	<b>Média</b>
<b>Inovador</b>	12	2,5	5	3,95
<b>Broker</b>	12	2,5	5	3,95

## Liderança partilhada: a influência no desempenho organizacional percebido

<b>Produtor</b>	12	2,5	5	4,03
<b>Director</b>	12	2,5	5	4,03
<b>Coordenador</b>	12	2	5	3,90
<b>Monitor</b>	12	2	5	4,08
<b>Facilitador</b>	12	2	5	3,65
<b>Mentor</b>	12	2	5	3,86

**Quadro – Papéis de gestão do gestor B: o próprio vs os outros**

Papéis	O próprio	Os Outros	Geral
<b>Inovador</b>	4,30	3,90	<b>3,95</b>
<b>Broker</b>	3,85	3,95	<b>3,95</b>
<b>Produtor</b>	3,70	4,10	<b>4,03</b>
<b>Director</b>	3,85	4,05	<b>4,03</b>
<b>Coordenador</b>	2,65	4,00	<b>3,90</b>
<b>Monitor</b>	3,70	4,10	<b>4,08</b>
<b>Facilitador</b>	4,00	3,60	<b>3,65</b>
<b>Mentor</b>	4,35	3,85	<b>3,86</b>

➤ Quadrantes no CVF

**Quadro – Gestor B: quadrantes do CVF**

Quadrante	Papéis	N	Mínimo	Máximo	Média
<b>Inovação/Sistemas Abertos</b>	Inovador; Broker	13	2,5	5	3,95
<b>Objectivos/Objectivo Racional</b>	Produtor; Director	13	2,5	5	4,03
<b>Regras/Processos Internos</b>	Coordenador; Monitor	13	2	5	3,99
<b>Apoio/Relações Humanas</b>	Facilitador; Mentor	13	2	5	3,76

**Quadro – Quadrantes do CVF do gestor B: o próprio vs os outros**

Quadrante	O próprio	Os Outros	Geral
<b>Inovação/Sistemas Abertos</b>	4,10	3,90	<b>3,95</b>
<b>Objectivos/Objectivo Racional</b>	3,75	4,15	<b>4,03</b>
<b>Regras/Processos Internos</b>	3,65	4,05	<b>3,99</b>
<b>Apoio/Relações Humanas</b>	4,15	3,75	<b>3,76</b>

❖ Gestor C

➤ Itens das competências de gestão

**Quadro – Gestor C: itens das competências de gestão**

Competências	Itens	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
<b>C1 Conviver com a mudança</b>	C1_12	10	2	5	3,7	0,823
	C1_45	10	3	5	4,3	0,675

Liderança partilhada: a influência no desempenho organizacional percebido

<b>C2 Pensamento criativo</b>	C2_8	10	3	5	4,2	0,632
	C2_21	10	4	5	4,2	0,422
<b>C3 A gestão da mudança</b>	C3_6	10	2	5	4	0,943
	C3_36	10	3	5	3,8	0,632
<b>C4 Criar e manter uma base de poder</b>	C4_7	10	3	5	4,5	0,707
	C4_31	10	4	5	4,2	0,422
<b>C5 Negociar acordos e compromissos</b>	C5_15	10	2	5	3,8	0,919
	C5_38	10	3	5	4	0,471
<b>C6 Apresentar as ideias: apresentações verbais eficazes</b>	C6_29	10	3	5	4	0,667
	C6_44	10	3	5	4,2	0,632
<b>C7 Produtividade e motivação pessoal</b>	C7_48	10	3	5	4,6	0,699
	C7_40	10	3	5	4,1	0,738
<b>C8 Motivar os outros</b>	C8_1	10	3	5	4	0,471
	C8_13	10	3	5	4,3	0,675
<b>C9 Gestão do tempo e do stress</b>	C9_24	10	2	5	3,9	1,101
	C9_43	10	3	5	4	0,667
<b>C10 Tomar iniciativas e ser decidido</b>	C10_27	10	3	5	4,6	0,699
	C10_47	10	3	5	3,9	0,876
<b>C11 Fixação de metas</b>	C11_9	10	3	5	4,1	0,876
	C11_28	10	4	5	4,5	0,527
<b>C12 Delegação eficaz</b>	C12_33	10	3	5	3,9	0,738
	C12_39	10	3	5	4	0,471
<b>C13 Planificação</b>	C13_14	10	3	4	3,5	0,527
	C13_23	10	3	4	3,7	0,483
<b>C14 Organização e desenho</b>	C14_3	10	3	5	4,2	0,789
	C14_42	10	2	5	3,6	0,966
<b>C15 Controlo</b>	C15_17	10	2	5	3,5	0,85
	C15_41	10	2	5	3,4	0,843
<b>C16 Reduzir a sobrecarga de informação</b>	C16_26	10	2	5	3,8	0,919
	C16_32	10	2	5	3,7	1,16
<b>C17 Analisar a informação criticamente</b>	C17_22	10	2	5	3,9	0,876
	C17_37	10	2	5	3,9	0,738
<b>C18 Apresentar a informação: redigir com eficácia</b>	C18_19	10	3	5	3,6	0,843
	C18_30	10	3	5	3,9	0,568
<b>C19 Criação de equipas</b>	C19_2	10	2	5	3,7	0,823
	C19_18	10	4	5	4,4	0,516
<b>C20 Tomada de decisões participativa</b>	C20_11	10	4	5	4,5	0,527
	C20_34	10	3	5	4	0,816
<b>C21 Gestão do conflito</b>	C21_20	10	2	5	3,7	0,949
	C21_35	10	2	5	3,5	0,85

## Liderança partilhada: a influência no desempenho organizacional percebido

<b>C22 Auto-compreensão e compreensão dos outros</b>	C22_25	10	2	5	4,2	0,919
	C22_46	10	2	5	3,9	1,197
<b>C23 Comunicação interpessoal</b>	C23_4	10	4	5	4,3	0,483
	C23_16	10	2	5	4,2	0,919
<b>C24 Desenvolvimento dos subordinados</b>	C24_5	10	4	5	4,8	0,422
	C24_10	10	3	5	4,3	0,675
	Valid N	10				
	(listwise)					

### ➤ Competências de gestão

#### Quadro – Gestor C: competências de gestão

Papéis	Competências	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão	
<b>Inovador</b>	C1 Conviver com a mudança	10	3	4,5	4	0,577
	C2 Pensamento criativo	10	3,5	5	4,2	0,422
	C3 A gestão da mudança	10	3	5	3,9	0,615
<b>Broker</b>	C4 Criar e manter uma base de poder	10	3,5	5	4,35	0,474
	C5 Negociar acordos e compromissos	10	3	4,5	3,9	0,568
	C6 Apresentar as ideias: apresentações verbais eficazes	10	3	5	4,1	0,615
<b>Produtor</b>	C7 Produtividade e motivação pessoal	10	3	5	4,35	0,626
	C8 Motivar os outros	10	3	5	4,15	0,53
	C9 Gestão do tempo e do stress	10	3	5	3,95	0,725
<b>Director</b>	C10 Tomar iniciativas e ser decidido	10	3,5	5	4,25	0,54
	C11 Fixação de metas	10	3,5	5	4,3	0,587
	C12 Delegação eficaz	10	3	5	3,95	0,55
<b>Coordenador</b>	C13 Planificação	10	3	4	3,6	0,394
	C14 Organização e desenho	10	2,5	5	3,9	0,775
	C15 Controlo	10	2,5	5	3,45	0,762
<b>Monitor</b>	C16 Reduzir a sobrecarga de informação	10	2	5	3,75	0,858
	C17 Analisar a informação criticamente	10	2	5	3,9	0,775
	C18 Apresentar a informação: redigir com eficácia	10	3	4,5	3,75	0,486
<b>Facilitador</b>	C19 Criação de equipas	10	3	5	4,05	0,599
	C20 Tomada de decisões participativa	10	3,5	5	4,25	0,589
	C21 Gestão do conflito	10	2	5	3,6	0,775
<b>Mentor</b>	C22 Auto-compreensão e compreensão dos outros	10	3	5	4,05	0,798
	C23 Comunicação interpessoal	10	3	5	4,25	0,635
	C24 Desenvolvimento dos subordinados	10	3,5	5	4,55	0,497



Valid N (listwise)

10

**Quadro – Competências de gestão do gestor C: o próprio vs os outros**

Competências	O próprio	Os Outros	Geral
<b>C1</b> Conviver com a mudança	3,00	4,10	4,00
<b>C2</b> Pensamento criativo	4,00	4,20	4,20
<b>C3</b> A gestão da mudança	3,00	4,00	3,90
<b>C4</b> Criar e manter uma base de poder	4,50	4,30	4,35
<b>C5</b> Negociar acordos e compromissos	4,00	3,90	3,90
<b>C6</b> Apresentar as ideias: apresentações verbais eficazes	3,00	4,20	4,10
<b>C7</b> Produtividade e motivação pessoal	4,00	4,40	4,35
<b>C8</b> Motivar os outros	3,00	4,25	4,15
<b>C9</b> Gestão do tempo e do stress	3,00	4,05	3,95
<b>C10</b> Tomar iniciativas e ser decidido	4,00	4,30	4,25
<b>C11</b> Fixação de metas	3,50	4,40	4,30
<b>C12</b> Delegação eficaz	4,00	3,90	3,95
<b>C13</b> Planificação	3,50	3,60	3,60
<b>C14</b> Organização e desenho	4,50	3,75	3,90
<b>C15</b> Controlo	3,00	3,50	3,45
<b>C16</b> Reduzir a sobrecarga de informação	2,00	3,90	3,75
<b>C17</b> Analisar a informação criticamente	2,00	4,10	3,90
<b>C18</b> Apresentar a informação: redigir com eficácia	3,50	3,75	3,75
<b>C19</b> Criação de equipas	3,50	4,10	4,05
<b>C20</b> Tomada de decisões participativa	4,50	4,20	4,25
<b>C21</b> Gestão do conflito	2,00	3,78	3,60
<b>C22</b> Auto-compreensão e compreensão dos outros	4,00	4,07	4,05
<b>C23</b> Comunicação interpessoal	3,00	4,40	4,25
<b>C24</b> Desenvolvimento dos subordinados	5,00	4,50	4,55

➤ Papéis

**Quadro – Gestor C: papéis de gestão**

Quadrante	N	Mínimo	Máximo	Média
<b>Inovador</b>	10	3	5	4,03
<b>Broker</b>	10	3	5	4,12
<b>Produtor</b>	10	3	5	4,15
<b>Director</b>	10	3	5	4,17
<b>Coordenador</b>	10	2,5	5	3,65
<b>Monitor</b>	10	2	5	3,80
<b>Facilitador</b>	10	2	5	3,97
<b>Mentor</b>	10	3	5	4,28

**Quadro – Papéis de gestão do gestor C: o próprio vs os outros**

Papéis	O próprio	Os Outros	Geral
<b>Inovador</b>	3,35	4,15	4,03
<b>Broker</b>	3,85	4,15	4,12
<b>Produtor</b>	3,35	4,25	4,15
<b>Director</b>	3,85	4,25	4,17
<b>Coordenador</b>	3,70	3,65	3,65
<b>Monitor</b>	2,50	3,95	3,80
<b>Facilitador</b>	3,55	4,05	3,97
<b>Mentor</b>	4,00	4,35	4,28

➤ Quadrantes no CVF

**Quadro – Gestor C: quadrantes CVF**

Quadrante	Papéis	N	Mínimo	Máximo	Média
<b>Inovação/Sistemas Abertos</b>	Inovador; Broker	10	3	5	4,08
<b>Objectivos/Objectivo Racional</b>	Produtor; Director	10	3	5	4,16
<b>Regras/Processos Internos</b>	Coordenador; Monitor	10	2	5	3,73
<b>Apoio/Relações Humanas</b>	Facilitador; Mentor	10	2	5	4,13

**Quadro – Quadrantes CVF do gestor C: o próprio vs os outros**

Quadrantes CVF	O próprio	Os Outros	Geral
<b>Inovação/Sistemas Abertos</b>	3,58	4,10	4,08
<b>Objectivos/Objectivo Racional</b>	4,55	4,20	4,16
<b>Regras/Processos Internos</b>	3,05	3,80	3,73
<b>Apoio/Relações Humanas</b>	3,60	4,70	4,13

**Anexo 48 – Estudo A – primeiro momento: confiança**

❖ Gestor A

**Quadro – Confiança no gestor A**

Item	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
Capacidade (6 itens)	10	3	4,33	3,77	0,486
Benevolência (5 itens)	10	3	5	3,7	0,606
Integridade (5 itens)	10	3,2	5	4,06	0,589
Confiança (5 itens)	10	1	3,5	2,85	0,784
Valid N (listwise)	10				

**Quadro – Confiança no gestor A: o próprio vs os outros**

Item	N	O Próprio	Os Outros	Geral
Capacidade	10	4,2	3,7	3,77
Benevolência	10	4	3,65	3,7
Integridade	10	4,18	4	4,06
Confiança	10	2,5	2,9	2,85
	10			

❖ Gestor B

**Quadro – Confiança no gestor B**

Item	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
Capacidade (6 itens)	13	3	5	4,08	0,592
Benevolência (5 itens)	13	2	5,2	3,48	1,012
Integridade (5 itens)	13	2,2	5	3,85	0,767
Confiança (5 itens)	13	1,5	4	2,85	0,658
Valid N (listwise)	13				

**Quadro – Confiança no gestor B: o próprio vs os outros**

Item	N	O Próprio	Os Outros	Geral
Capacidade	10	3,5	4,1	4,08
Benevolência	10	2,61	3,55	3,48
Integridade	10	4	3,85	3,85
Confiança	10	3,5	2,8	2,85
	10			

❖ Gestor C

**Quadro – Confiança no gestor C**

Item	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
Capacidade (6 itens)	10	3,67	4,5	4,13	0,35
Benevolência (5 itens)	10	3	4,4	3,7	0,474
Integridade (5 itens)	10	3,6	5	4,13	0,51
Confiança (5 itens)	10	2	4,5	3	0,816
Valid N (listwise)	10				

**Quadro – Confiança no gestor C: o próprio vs os outros**

<b>Item</b>	<b>N</b>	<b>O Próprio</b>	<b>Os Outros</b>	<b>Geral</b>
<b>Capacidade</b>	10	4,55	4,15	4,13
<b>Benevolência</b>	10	4,25	3,65	3,7
<b>Integridade</b>	10	4,65	4,1	4,13
<b>Confiança</b>	10	4,55	2,85	3
	10			

**Anexo 49 – Estudo A – segundo momento: caracterização socioprofissional**

a) Sexo

**Quadro – Género dos respondentes**

<b>Sexo</b>	<b>Frequência</b>	<b>Frequência Relativa</b>
<b>Masc.</b>	12	75,00%
<b>Fem.</b>	3	18,75%
<b>N/resposta</b>	1	6,25%
<b>Total</b>	<b>16</b>	<b>100,00%</b>

b) Habilitações Literárias

**Quadro – Habilitações literárias dos respondentes**

<b>Habilitações</b>	<b>Frequência</b>	<b>Frequência Relativa</b>
<b>12º ano</b>	5	31,25%
<b>Bacharelato</b>	2	12,50%
<b>Licenciatura</b>	7	43,75%
<b>N/resposta</b>	2	12,50%
<b>Total</b>	<b>16</b>	<b>100,00%</b>

c) Idade

**Quadro – Idade dos respondentes**

<b>Idade</b>	<b>Frequência</b>	<b>Frequência Relativa</b>
<b>até 30 anos</b>	7	43,75%
<b>30-40 anos</b>	5	31,25%
<b>≥ 40 anos</b>	2	12,50%
<b>N/resposta</b>	2	12,50%
<b>Total</b>	<b>16</b>	<b>100,00%</b>

d) Antiguidade

**Quadro – Antiguidade dos respondentes na empresa**

<b>Antiguidade</b>	<b>Frequência</b>	<b>Frequência Relativa</b>
<b>≤ 5 anos</b>	12	75,00%
<b>5-10 anos</b>	1	6,25%
<b>≥ 20 anos</b>	3	18,75%
<b>N/ resposta</b>	0	0,00%
<b>Total</b>	<b>16</b>	<b>100,00%</b>

**Anexo 50 – Estudo A – segundo momento: percepções da cultura percebida e desejada**

a) Cultura percebida

**Quadro - Cultura percebida**

<b>Dimensão</b>	<b>N</b>	<b>Mínimo</b>	<b>Máximo</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio Padrão</b>
<b>Inovação</b>	16	2	5	3,75	0,89
<b>Objectivos</b>	16	1	5	3,91	1,06
<b>Regras</b>	16	1	5	3,45	1,11
<b>Apoio</b>	16	2	5	4,27	0,74
<b>Valid N (listwise)</b>	<b>16</b>				

b) Cultura desejada

**Quadro - Cultura desejada**

<b>Dimensão</b>	<b>N</b>	<b>Mínimo</b>	<b>Máximo</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio Padrão</b>
<b>Inovação</b>	16	2	5	4,17	0,94
<b>Objectivos</b>	16	3	5	4,66	0,51
<b>Regras</b>	16	2	5	4,00	0,91
<b>Apoio</b>	16	3	5	4,83	0,43
<b>Valid N (listwise)</b>	<b>16</b>				

**Anexo 51 – Estudo A – segundo momento: percepções de desempenho**

**Quadro – Desempenho percebido**

<b>Dimensão</b>	<b>Item</b>	<b>N</b>	<b>Mínimo</b>	<b>Máximo</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio Padrão</b>	<b>Média por dimensão</b>
<b>Dimensão Económica</b>	1. O lucro (rendibilidade) da sua empresa	12	1	4	2,83	0,83	3,25
	2. A liquidez da sua empresa	12	2	4	3,17	0,58	
	3. O crescimento das vendas na sua empresa	12	3	4	3,75	0,45	
<b>Dimensão Comercial ou de Negócio</b>	4. O desenvolvimento de novos produtos e/ou serviços	12	2	4	3,42	0,67	3,25
	5. A quota de mercado que a sua empresa tem	12	1	3	2,42	0,67	
	6. A qualidade dos produtos e/ou serviços	12	3	4	3,50	0,52	
	7. A satisfação geral dos clientes	12	3	4	3,67	0,49	
<b>Dimensão Relacional</b>	8. A satisfação geral dos empregados	12	3	4	3,75	0,45	3,89
	9. As relações entre os empregados em geral	12	3	5	4,08	0,51	
	10. As relações entre a gestão de topo (administração) e os outros empregados	12	2	4	3,83	0,58	
<b>Dimensão Geral</b>	11. A produtividade da força de trabalho da empresa	12	1	5	3,58	1,00	3,63
	12. O desempenho global da empresa	12	3	4	3,67	0,49	
	Valid N (listwise)	12					

**Anexo 52 – Estudo A – segundo momento: competências de gestão**

❖ Gestor A

➤ Itens das competências de gestão

**Quadro – Gestor A: itens das competências de gestão**

<b>Item</b>	<b>N</b>	<b>Mínimo</b>	<b>Máximo</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio padrão</b>
A_1	3	3	4	3,67	0,58
A_2	3	3	4	3,33	0,58
A_3	3	3	5	4,00	1,00
A_4	3	3	5	4,00	1,00
A_5	3	2	4	3,33	1,15
A_6	3	3	4	3,67	0,58
A_7	3	2	5	3,67	1,53
A_8	3	2	4	3,00	1,00
A_9	3	4	4	4,00	0,00
A_10	3	2	4	3,33	1,15
A_11	3	2	4	3,33	1,15
A_12	3	3	5	4,00	1,00
A_13	3	2	5	3,33	1,53
A_14	3	1	4	2,67	1,53
A_15	3	2	4	3,00	1,00
A_16	3	2	5	3,33	1,53
A_17	3	1	3	2,33	1,15
A_18	3	3	4	3,33	0,58
A_19	3	2	4	3,00	1,00
A_20	3	2	5	3,33	1,53
A_21	3	1	4	3,00	1,73
A_22	3	2	4	3,33	1,15
A_23	3	1	3	1,67	1,15
A_24	3	3	5	4,00	1,00
A_25	3	1	3	1,67	1,15
A_26	3	2	3	2,33	0,58
A_27	3	4	4	4,00	0,00
A_28	3	1	4	2,67	1,53
A_29	3	2	4	2,67	1,15
A_30	3	3	4	3,33	0,58
A_31	3	1	3	2,00	1,00
A_32	3	3	4	3,67	0,58
A_33	3	2	4	2,67	1,15
A_34	3	2	3	2,67	0,58
A_35	3	2	4	3,33	1,15
A_36	3	2	4	3,00	1,00
A_37	3	1	4	2,33	1,53
A_38	3	2	4	3,33	1,15
A_39	3	2	4	3,33	1,15



## Liderança partilhada: a influência no desempenho organizacional percebido

A_40	3	5	5	5,00	0,00
A_41	3	2	4	2,67	1,15
A_42	3	2	4	3,00	1,00
A_43	3	2	3	2,33	0,58
A_44	3	3	4	3,33	0,58
A_45	3	1	4	3,00	1,73
A_46	3	4	5	4,33	0,58
A_47	3	4	5	4,33	0,58
A_48	3	5	5	5,00	0,00

➤ Competências de gestão

**Quadro – Gestor A: competências de gestão**

<b>Competências</b>	<b>Itens</b>	<b>N</b>	<b>Mínimo</b>	<b>Máximo</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio padrão</b>
1. Conviver com a mudança	12; 45	3	1	5	3,50	1,38
2. Pensamento criativo	8; 21	3	1	4	3,00	1,26
3. A Gestão da mudança	6;36	3	2	4	3,33	0,82
4. Criar e manter uma base de poder	7; 31	3	1	5	2,83	1,47
5. Negociar acordos e compromissos	15; 38	3	2	4	3,17	0,98
6. Apresentar ideias: apresentações verbais eficazes	29; 44	3	2	4	3,00	0,89
7. Produtividade e motivação pessoal	40; 48	3	5	5	5,00	0,00
8. Motivar os outros	1; 13	3	2	5	3,50	1,05
9. Gestão do tempo e do stresse	24; 43	3	2	5	3,17	1,17
10. Tomada de iniciativas	27; 47	3	4	5	4,17	0,41
11. Fixação de metas	9; 28	3	1	4	3,33	1,21
12. Delegação eficaz	33; 39	3	2	4	3,00	1,10
13. Planificação	14; 23	3	1	4	2,17	1,33
14. Organização e desenho	3; 42	3	2	5	3,50	1,05
15. Controlo	17; 41	3	1	4	2,50	1,05
16. Reduzir a sobrecarga de informação	26; 32	3	2	4	3,00	0,89
17. Analisar a informação criticamente	22; 37	3	1	4	2,83	1,33
18. Apresentar a informação: redigir com eficiência	19; 30	3	2	4	3,17	0,75
19. Criação de equipas	2; 18	3	3	4	3,33	0,52
20. Tomada de decisões participativa	11; 34	3	2	4	3,00	0,89
21. Gestão do conflito	20; 35	3	2	5	3,33	1,21
22. Autocompreensão e compreensão dos outros	25; 46	3	1	5	3,00	1,67
23. Comunicação interpessoal	4; 16	3	2	5	3,67	1,21
24. Desenvolvimento dos subordinados	5; 10	3	2	4	3,33	1,03

**Quadro – Competências de gestão do gestor A: o próprio vs os outros**

<b>Competências</b>	<b>Itens</b>	<b>Auto percepção</b>	<b>Hetero percepção</b>	<b>Geral</b>
1. Conviver com a mudança	12; 45	4,50	3,00	3,50
2. Pensamento criativo	8; 21	4,00	2,50	3,00
3. A Gestão da mudança	6;36	4,00	3,00	3,33
4. Criar e manter uma base de poder	7; 31	4,00	2,25	2,83
5. Negociar acordos e compromissos	15; 38	4,00	2,75	3,17
6. Apresentar ideias: apresentações verbais eficazes	29; 44	4,00	2,50	3,00
7. Produtividade e motivação pessoal	40; 48	5,00	5,00	5,00
8. Motiviar os outros	1; 13	4,50	3,00	3,50
9. Gestão do tempo e do stresse	24; 43	4,00	2,75	3,17
10.Tomada de iniciativas	27; 47	4,00	4,25	4,17
11.Fixação de metas	9; 28	4,00	3,00	3,33
12.Delegação eficaz	33; 39	4,00	2,50	3,00
13.Planificação	14; 23	3,50	1,50	2,17
14.Organização e desenho	3; 42	4,50	3,00	3,50
15.Controlo	17; 41	3,50	2,00	2,50
16.Reduzir a sobrecarga de informação	26; 32	3,00	3,00	3,00
17.Analisar a informação criticamente	22; 37	4,00	2,25	2,83
18.Apresentar a informação: redigir com eficiência	19; 30	4,00	2,75	3,17
19.Criação de equipas	2; 18	4,00	3,00	3,33
20.Tomada de decisões participativa	11; 34	3,50	2,75	3,00
21.Gestão do conflito	20; 35	4,50	2,75	3,33
22.Autocompreensão e compreensão dos outros	25; 46	4,00	2,50	3,00
23.Comunicação interpessoal	4; 16	5,00	3,00	3,67
24.Desenvolvimento dos subordinados	5; 10	4,00	3,00	3,33

➤ Papéis

**Quadro – Gestor A: papéis de gestão**

<b>Papéis</b>	<b>Competências</b>	<b>N</b>	<b>Mínimo</b>	<b>Máximo</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio padrão</b>
Inovador	1; 2; 3	3	1	5	3,28	1,15
Broker	4; 5; 6	3	1	5	3,00	1,12
Produtor	7; 8; 9	3	2	5	3,89	0,74
Director	10; 11; 12	3	1	5	3,50	0,90
Coordenador	13; 14; 15	3	1	5	2,72	1,14
Monitor	16; 17; 18	3	1	4	3,00	0,99
Facilitador	19; 20; 21	3	2	5	3,22	0,87
Mentor	22; 23; 24	3	1	5	3,33	1,31

**Quadro – Papéis de gestão do gestor A: o próprio vs os outros**

<b>Papéis</b>	<b>Competências</b>	<b>Auto percepção</b>	<b>Hetero percepção</b>	<b>Geral</b>
Inovador	1; 2; 3	4,17	2,83	3,28
Broker	4; 5; 6	4,00	2,50	3,00
Produtor	7; 8; 9	4,50	3,58	3,89
Director	10; 11; 12	4,00	3,25	3,50
Coordenador	13; 14; 15	3,83	2,17	2,72
Monitor	16; 17; 18	3,67	2,67	3,00
Facilitador	19; 20; 21	4,00	2,83	3,22
Mentor	22; 23; 24	4,33	2,83	3,33

➤ Quadrantes no CVF

**Quadro – Gestor A: quadrantes CVF**

<b>Quadrante</b>	<b>Papéis</b>	<b>N</b>	<b>Mínimo</b>	<b>Máximo</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio padrão</b>
Inovação	Inovador; Broker	3	1	5	3,14	1,10
Objectivos	Produtor; Director	3	1	5	3,69	1,12
Regras	Coordenador; Monitor	3	1	5	2,86	1,10
Apoio	Facilitador; Mentor	3	1	5	3,28	1,09

**Quadro – Quadrantes CVF do gestor A: o próprio vs os outros**

<b>Quadrante</b>	<b>Papéis</b>	<b>Auto percepção</b>	<b>Hetero percepção</b>	<b>Geral</b>
Inovação	Inovador; Broker	4,08	2,67	3,14
Objectivos	Produtor; Director	4,27	3,42	3,69
Regras	Coordenador; Monitor	3,73	2,42	2,86
Apoio	Facilitador; Mentor	4,20	2,83	3,28

❖ Gestor B

➤ Itens das competências de gestão

**Quadro – Gestor B: itens das competências de gestão**

<b>Item</b>	<b>N</b>	<b>Mínimo</b>	<b>Máximo</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio padrão</b>
A_1	3	3	4	3,67	0,58
A_2	3	2	4	3,33	1,15
A_3	3	2	4	3,33	1,15
A_4	3	3	5	4,00	1,00
A_5	3	4	4	4,00	0,00
A_6	3	3	4	3,67	0,58
A_7	3	3	5	4,00	1,00
A_8	3	2	4	2,67	1,15
A_9	3	3	5	4,33	1,15
A_10	3	3	4	3,67	0,58
A_11	3	4	4	4,00	0,00
A_12	3	3	5	4,00	1,00
A_13	3	3	5	4,00	1,00
A_14	3	2	4	3,33	1,15
A_15	3	3	4	3,33	0,58
A_16	3	3	5	4,00	1,00
A_17	3	4	5	4,33	0,58
A_18	3	3	5	4,00	1,00
A_19	3	3	5	4,00	1,00
A_20	3	3	5	4,33	1,15
A_21	3	3	4	3,67	0,58
A_22	3	3	5	4,00	1,00
A_23	3	2	4	3,00	1,00
A_24	3	2	5	4,00	1,73
A_25	3	4	4	4,00	0,00
A_26	3	3	4	3,67	0,58
A_27	3	4	5	4,67	0,58
A_28	3	2	4	3,33	1,15
A_29	3	5	5	5,00	0,00
A_30	3	4	5	4,33	0,58
A_31	3	2	5	4,00	1,73
A_32	3	3	4	3,67	0,58
A_33	3	4	5	4,67	0,58
A_34	3	2	4	3,00	1,00
A_35	2	2	4	3,00	1,41
A_36	2	3	4	3,50	0,71
A_37	2	3	4	3,50	0,71
A_38	2	5	5	5,00	0,00
A_39	2	3	4	3,50	0,71
A_40	2	4	5	4,50	0,71
A_41	2	2	3	2,50	0,71

## Liderança partilhada: a influência no desempenho organizacional percebido

A_42	2	3	4	3,50	0,71
A_43	2	3	3	3,00	0,00
A_44	2	5	5	5,00	0,00
A_45	2	4	5	4,50	0,71
A_46	2	4	4	4,00	0,00
A_47	2	5	5	5,00	0,00
A_48	2	4	5	4,50	0,71

### ➤ Competências de gestão

**Quadro – Gestor B: competências de gestão**

<b>Competências</b>	<b>Itens</b>	<b>N</b>	<b>Mínimo</b>	<b>Máximo</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio padrão</b>
1. Conviver com a mudança	12; 45	2	3	5	4,20	0,84
2. Pensamento criativo	8; 21	3	2	4	3,17	0,98
3. A Gestão da mudança	6;36	2	3	4	3,60	0,55
4. Criar e manter uma base de poder	7; 31	3	2	5	4,00	1,26
5. Negociar acordos e compromissos	15; 38	2	3	5	4,00	1,00
6. Apresentar ideias: apresentações verbais eficazes	29; 44	2	5	5	5,00	0,00
7. Produtividade e motivação pessoal	40; 48	2	4	5	4,50	0,58
8. Motivar os outros	1; 13	3	3	5	3,83	0,75
9. Gestão do tempo e do stresse	24; 43	2	2	5	3,60	1,34
10. Tomada de iniciativas	27; 47	2	4	5	4,80	0,45
11. Fixação de metas	9; 28	3	2	5	3,83	1,17
12. Delegação eficaz	33; 39	2	3	5	4,20	0,84
13. Planificação	14; 23	3	2	4	3,17	0,98
14. Organização e desenho	3; 42	2	2	4	3,40	0,89
15. Controlo	17; 41	2	2	5	3,60	1,14
16. Reduzir a sobrecarga de informação	26; 32	3	3	4	3,67	0,52
17. Analisar a informação criticamente	22; 37	2	3	5	3,80	0,84
18. Apresentar a informação: redigir com eficiência	19; 30	3	3	5	4,17	0,75
19. Criação de equipas	2; 18	3	2	5	3,67	1,03
20. Tomada de decisões participativa	11; 34	3	2	4	3,50	0,84
21. Gestão do conflito	20; 35	2	2	5	3,80	1,30
22. Autocompreensão e compreensão dos outros	25; 46	2	4	4	4,00	0,00
23. Comunicação interpessoal	4; 16	3	3	5	4,00	0,89
24. Desenvolvimento dos subordinados	5; 10	3	3	4	3,83	0,41

**Quadro – Competências de gestão do gestor B: o próprio vs os outros**

<b>Competências</b>	<b>Itens</b>	<b>Auto percepção</b>	<b>Hetero percepção</b>	<b>Geral</b>
---------------------	--------------	-----------------------	-------------------------	--------------

## Liderança partilhada: a influência no desempenho organizacional percebido

1. Conviver com a mudança	12; 45	5,00	3,75	4,20
2. Pensamento criativo	8; 21	3,00	3,25	3,17
3. A Gestão da mudança	6;36	4,00	3,25	3,60
4. Criar e manter uma base de poder	7; 31	4,50	3,75	4,00
5. Negociar acordos e compromissos	15; 38	4,00	4,25	4,00
6. Apresentar ideias: apresentações verbais eficazes	29; 44	5,00	5,00	5,00
7. Produtividade e motivação pessoal	40; 48	4,00	5,00	4,50
8. Motivar os outros	1; 13	4,00	3,75	3,83
9. Gestão do tempo e do stresse	24; 43	4,00	3,25	3,60
10.Tomada de iniciativas	27; 47	5,00	4,75	4,80
11.Fixação de metas	9; 28	4,50	3,50	3,83
12.Delegação eficaz	33; 39	4,50	3,75	4,20
13.Planificação	14; 23	3,50	3,00	3,17
14.Organização e desenho	3; 42	4,00	3,00	3,40
15.Controlo	17; 41	3,50	3,25	3,60
16.Reduzir a sobrecarga de informação	26; 32	3,00	4,00	3,67
17.Analisar a informação criticamente	22; 37	4,00	3,75	3,80
18.Apresentar a informação: redigir com eficiência	19; 30	5,00	3,75	4,17
19.Criação de equipas	2; 18	4,50	3,25	3,67
20.Tomada de decisões participativa	11; 34	3,50	3,50	3,50
21.Gestão do conflito	20; 35	4,50	3,00	3,80
22.Autocompreensão e compreensão dos outros	25; 46	4,00	4,00	4,00
23.Comunicação interpessoal	4; 16	4,50	3,75	4,00
24.Desenvolvimento dos subordinados	5; 10	4,00	3,75	3,83

### ➤ Papéis

**Quadro – Gestor B: papéis de gestão**

<b>Papéis</b>	<b>Competências</b>	<b>N</b>	<b>Mínimo</b>	<b>Máximo</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio padrão</b>
Inovador	1; 2; 3	2	2	5	3,63	0,79
<i>Broker</i>	4; 5; 6	2	2	5	4,31	0,75
Produtor	7; 8; 9	2	2	5	3,93	0,89
Director	10; 11; 12	2	2	5	4,25	0,82
Coordenador	13; 14; 15	2	2	5	3,38	1,01
Monitor	16; 17; 18	2	3	5	3,88	0,70
Facilitador	19; 20; 21	2	2	5	3,65	1,06
Mentor	22; 23; 24	2	3	5	3,94	0,43

**Quadro – Papéis de gestão do gestor B: o próprio vs os outros**

<b>Papéis</b>	<b>Competências</b>	<b>Auto percepção</b>	<b>Hetero percepção</b>	<b>Geral</b>
Inovador	1; 2; 3	4,00	3,42	3,63
<i>Broker</i>	4; 5; 6	4,50	4,33	4,31
Produtor	7; 8; 9	4,00	4,00	3,93
Director	10; 11; 12	4,67	4,00	4,25

Liderança partilhada: a influência no desempenho organizacional percebido

Coordenador	13; 14; 15	3,67	3,08	3,38
Monitor	16; 17; 18	4,00	3,83	3,88
Facilitador	19; 20; 21	4,17	3,25	3,65
Mentor	22; 23; 24	4,17	3,83	3,94

➤ Quadrantes no CVF

**Quadro – Gestor B: quadrantes do CVF**

<b>Quadrante</b>	<b>Papéis</b>	<b>N</b>	<b>Mínimo</b>	<b>Máximo</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio padrão</b>
Inovação	Inovador; Broker	2	2	5	3,97	1,00
Objectivos	Produtor; Director	2	2	5	4,10	0,94
Regras	Coordenador; Monitor	2	2	5	3,64	0,86
Apoio	Facilitador; Mentor	2	2	5	3,79	0,81

**Quadro – Quadrantes do CVF do gestor B: o próprio vs os outros**

<b>Quadrante</b>	<b>Papéis</b>	<b>Auto percepção</b>	<b>Hetero percepção</b>	<b>Geral</b>
Inovação	Inovador; Broker	4,25	3,80	3,97
Objectivos	Produtor; Director	4,36	3,95	4,10
Regras	Coordenador; Monitor	3,82	3,52	3,64
Apoio	Facilitador; Mentor	4,20	3,59	3,79

❖ Gestor C

➤ Itens das competências de gestão

**Quadro – Gestor C: itens das competências de gestão**

Item	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio padrão
A_1	3	4	4	4,00	0,00
A_2	3	3	5	4,00	1,00
A_3	3	3	5	4,00	1,00
A_4	3	3	5	4,00	1,00
A_5	3	4	4	4,00	0,00
A_6	3	4	5	4,33	0,58
A_7	3	3	4	3,67	0,58
A_8	3	2	4	3,00	1,00
A_9	3	4	5	4,33	0,58
A_10	3	4	4	4,00	0,00
A_11	3	4	5	4,33	0,58
A_12	3	4	5	4,33	0,58
A_13	3	4	4	4,00	0,00
A_14	3	2	4	3,33	1,15
A_15	3	3	4	3,33	0,58
A_16	3	4	4	4,00	0,00
A_17	3	3	5	3,67	1,15
A_18	3	3	5	4,00	1,00
A_19	3	3	5	4,00	1,00
A_20	3	2	4	3,33	1,15
A_21	3	4	4	4,00	0,00
A_22	3	3	5	4,00	1,00
A_23	3	2	4	3,00	1,00
A_24	3	4	5	4,33	0,58
A_25	3	2	4	3,00	1,00
A_26	3	2	4	3,33	1,15
A_27	3	4	4	4,00	0,00
A_28	3	4	4	4,00	0,00
A_29	3	2	4	3,00	1,00
A_30	3	3	4	3,67	0,58
A_31	3	3	4	3,33	0,58
A_32	3	3	4	3,33	0,58
A_33	3	2	4	3,00	1,00
A_34	3	3	3	3,00	0,00
A_35	3	4	4	4,00	0,00
A_36	3	2	4	3,00	1,00
A_37	3	2	4	3,00	1,00
A_38	3	3	4	3,67	0,58
A_39	3	3	4	3,33	0,58



## Liderança partilhada: a influência no desempenho organizacional percebido

A_40	3	5	5	5,00	0,00
A_41	3	2	4	3,33	1,15
A_42	3	3	4	3,67	0,58
A_43	3	3	4	3,67	0,58
A_44	3	2	4	3,33	1,15
A_45	3	4	4	4,00	0,00
A_46	3	4	5	4,67	0,58
A_47	3	4	5	4,33	0,58
A_48	3	5	5	5,00	0,00

### ➤ Competências de gestão

**Quadro – Gestor C: competências de gestão**

<b>Competências</b>	<b>Itens</b>	<b>N</b>	<b>Mínimo</b>	<b>Máximo</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio padrão</b>
1. Conviver com a mudança	12; 45	3	4	5	4,17	0,41
2. Pensamento criativo	8; 21	3	2	4	3,50	0,84
3. A Gestão da mudança	6;36	3	2	5	3,67	1,03
4. Criar e manter uma base de poder	7; 31	3	3	4	3,50	0,55
5. Negociar acordos e compromissos	15; 38	3	3	4	3,50	0,55
6. Apresentar ideias: apresentações verbais eficazes	29; 44	3	2	4	3,17	0,98
7. Produtividade e motivação pessoal	40; 48	3	5	5	5,00	0,00
8. Motivar os outros	1; 13	3	4	4	4,00	0,00
9. Gestão do tempo e do stresse	24; 43	3	3	5	4,00	0,63
10.Tomada de iniciativas	27; 47	3	4	5	4,17	0,41
11.Fixação de metas	9; 28	3	4	5	4,17	0,41
12.Delegação eficaz	33; 39	3	2	4	3,17	0,75
13.Planificação	14; 23	3	2	4	3,17	0,98
14.Organização e desenho	3; 42	3	3	5	3,83	0,75
15.Controlo	17; 41	3	2	5	3,50	1,05
16.Reduzir a sobrecarga de informação	26; 32	3	2	4	3,33	0,82
17.Analisar a informação criticamente	22; 37	3	2	5	3,50	1,05
18.Apresentar a informação: redigir com eficiência	19; 30	3	3	5	3,83	0,75
19.Criação de equipas	2; 18	3	3	5	4,00	0,89
20.Tomada de decisões participativa	11; 34	3	3	5	3,67	0,82
21.Gestão do conflito	20; 35	3	2	4	3,67	0,82
22.Autocompreensão e compreensão dos outros	25; 46	3	2	5	3,83	1,17

Liderança partilhada: a influência no desempenho organizacional percebido

23.Comunicação interpessoal	4; 16	3	3	5	4,00	0,63
24.Desenvolvimento dos subordinados	5; 10	3	4	4	4,00	0,00

**Quadro – Competências de gestão do gestor C: o próprio vs os outros**

<b>Competências</b>	<b>Itens</b>	<b>Auto percepção</b>	<b>Hetero percepção</b>	<b>Geral</b>
1. Conviver com a mudança	12; 45	4,50	4,00	4,17
2. Pensamento criativo	8; 21	3,50	3,50	3,50
3. A Gestão da mudança	6;36	3,00	4,00	3,67
4. Criar e manter uma base de poder	7; 31	3,00	3,75	3,50
5. Negociar acordos e compromissos	15; 38	3,00	3,75	3,50
6. Apresentar ideias: apresentações verbais eficazes	29; 44	2,00	3,75	3,17
7. Produtividade e motivação pessoal	40; 48	5,00	5,00	5,00
8. Motivar os outros	1; 13	4,00	4,00	4,00
9. Gestão do tempo e do stresse	24; 43	4,00	4,00	4,00
10.Tomada de iniciativas	27; 47	4,50	4,00	4,17
11.Fixação de metas	9; 28	4,50	4,00	4,17
12.Delegação eficaz	33; 39	2,50	3,50	3,17
13.Planificação	14; 23	2,00	3,75	3,17
14.Organização e desenho	3; 42	3,50	4,00	3,83
15.Controlo	17; 41	2,50	4,00	3,50
16.Reduzir a sobrecarga de informação	26; 32	3,50	3,25	3,33
17.Analisar a informação criticamente	22; 37	2,50	4,00	3,50
18.Apresentar a informação: redigir com eficiência	19; 30	3,00	4,25	3,83
19.Criação de equipas	2; 18	3,00	4,50	4,00
20.Tomada de decisões participativa	11; 34	3,50	3,75	3,67
21.Gestão do conflito	20; 35	3,00	4,00	3,67
22.Autocompreensão e compreensão dos outros	25; 46	3,00	4,25	3,83
23.Comunicação interpessoal	4; 16	4,00	4,00	4,00
24.Desenvolvimento dos subordinados	5; 10	4,00	4,00	4,00

➤ Papéis

**Quadro – Gestor C: papéis de gestão**

Papéis	Competências	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio padrão
Inovador	1; 2; 3	3	2	5	3,78	0,76
Broker	4; 5; 6	3	2	4	3,39	0,69
Produtor	7; 8; 9	3	3	5	4,33	0,21
Director	10; 11; 12	3	2	5	3,83	0,52
Coordenador	13; 14; 15	3	2	5	3,50	0,93
Monitor	16; 17; 18	3	2	5	3,56	0,87
Facilitador	19; 20; 21	3	2	5	3,78	0,84
Mentor	22; 23; 24	3	2	5	3,94	0,60

**Quadro – Papéis de gestão do gestor C: o próprio vs os outros**

Papéis	Competências	Auto percepção	Hetero percepção	Geral
Inovador	1; 2; 3	3,67	3,83	3,78
Broker	4; 5; 6	2,67	3,75	3,39
Produtor	7; 8; 9	4,33	4,33	4,33
Director	10; 11; 12	3,83	3,83	3,83
Coordenador	13; 14; 15	2,67	3,92	3,50
Monitor	16; 17; 18	3,00	3,83	3,56
Facilitador	19; 20; 21	3,17	4,08	3,78
Mentor	22; 23; 24	3,67	4,08	3,94

➤ Quadrantes no CVF

**Quadro – Gestor C: quadrantes CVF**

Quadrante	Papéis	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio padrão
Inovação	Inovador; Broker	3	2	5	3,58	0,77
Objectivos	Produtor; Director	3	2	5	4,08	0,69
Regras	Coordenador; Monitor	3	2	5	3,53	0,88
Apoio	Facilitador; Mentor	3	2	5	3,86	0,76

**Quadro – Quadrantes CVF do gestor C: o próprio vs os outros**

Quadrante	Papéis	Auto percepção	Hetero percepção	Geral
<b>Inovação</b>	Inovador; Broker	3,17	3,79	3,58
<b>Objectivos</b>	Produtor; Director	4,09	4,08	4,08
<b>Regras</b>	Coordenador; Monitor	2,82	3,88	3,53
<b>Apoio</b>	Facilitador; Mentor	3,30	4,08	3,86

**Anexo 53 – Estudo A – segundo momento: confiança**

❖ Gestor A

**Quadro – Confiança no gestor A**

	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
Capacidade (6 itens)	3	1	4	3,47	0,87
Benevolência (5 itens)	3	2	5	4,07	0,96
Integridade (5 itens)	3	1	5	3,89	1,18
Confiança (5 itens)	3	1	4	2,75	0,75
Valid N (listwise)	3				

**Quadro – Confiança no gestor A: o próprio vs os outros**

	O Próprio - 2º Momento	Os Outros - 2º Momento	Geral
Capacidade	3,83	3,27	3,47
Benevolência	4,00	4,10	4,07
Integridade	3,83	3,92	3,89
Confiança	2,75	2,75	2,75

❖ Gestor B

**Quadro – Confiança no gestor B**

	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
Capacidade (6 itens)	2	3	5	4,31	0,63
Benevolência (5 itens)	2	2	5	3,91	0,94
Integridade (5 itens)	2	2	5	4,00	1,18
Confiança (5 itens)	2	1	4	3,00	0,94
Valid N (listwise)	2				

**Quadro – Confiança no gestor B: o próprio vs os outros**

	O Próprio - 2º Momento	Os Outros - 2º Momento	Geral
Capacidade	4,17	4,43	4,31
Benevolência	4,20	3,67	3,91
Integridade	4,17	3,88	4,00
Confiança	2,50	3,33	3,00

❖ Gestor C

**Quadro – Confiança no gestor C**

	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
Capacidade (6 itens)	3	3	5	4,22	0,65
Benevolência (5 itens)	3	2	5	4,40	0,91
Integridade (5 itens)	3	2	5	4,00	1,08
Confiança (5 itens)	3	2	5	3,33	0,89
Valid N (listwise)	3				

**Quadro – Confiança no gestor C: o próprio vs os outros**

	O Próprio - 2º Momento	Os Outros - 2º Momento	Geral
Capacidade	4,50	4,08	4,22
Benevolência	4,80	4,20	4,40
Integridade	4,33	3,83	4,00
Confiança	3,75	3,13	3,33

**Anexo 54 – Estudo B: caracterização socioprofissional**

**Quadro - Sexo**

Sexo	Frequência	%	% Válida
<b>Masculino</b>	2	22,2	25,0
<b>Feminino</b>	6	66,7	75,0
<b>Total</b>	<b>8</b>	<b>88,9</b>	<b>100,0</b>
<b>N/resposta</b>	1	11,1	
<b>Total</b>	<b>9</b>	<b>100,0</b>	

**Quadro - Idade**

Idade	Frequência	%	% Válida
<b>30-40 anos</b>	4	44,4	50,0
<b>≥40 anos</b>	4	44,4	50,0
<b>Total</b>	<b>8</b>	<b>88,9</b>	<b>100,0</b>
<b>N/resposta</b>	1	11,1	
<b>Total</b>	<b>9</b>	<b>100,0</b>	

**Quadro – Antiguidade na empresa**

Antiguidade	Frequência	%	% Válida
<b>&lt;2 anos</b>	1	11,1	12,5
<b>2 - 5 anos</b>	1	11,1	12,5
<b>9 -11 anos</b>	3	33,3	37,5
<b>12 - 13 anos</b>	1	11,1	12,5
<b>&gt;13 anos</b>	2	22,2	25,0
<b>Total</b>	<b>8</b>	<b>88,9</b>	<b>100,0</b>
<b>N/resposta</b>	1	11,1	
<b>Total</b>	<b>9</b>	<b>100,0</b>	

**Quadro – Área na empresa**

Área	Frequência	%	% Válida
<b>Comercial/Marketing</b>	3	33,3	37,5
<b>Financeira</b>	2	22,2	25,0
<b>Recursos Humanos</b>	1	11,1	12,5
<b>Qualidade, Ambiente</b>	1	11,1	12,5
<b>Outra</b>	1	11,1	12,5
<b>Total</b>	<b>8</b>	<b>88,9</b>	<b>100,0</b>
<b>N/resposta</b>	1	11,1	
<b>Total</b>	<b>9</b>	<b>100,0</b>	

**Quadro – Grau de instrução**

Habilitações	Frequência	%	% Válida
<b>12º ano</b>	1	11,1	12,5
<b>Licenciatura</b>	6	66,7	75,0
<b>Outro</b>	1	11,1	12,5
<b>Total</b>	<b>8</b>	<b>88,9</b>	<b>100,0</b>
<b>N/resposta</b>	1	11,1	
<b>Total</b>	<b>9</b>	<b>100,0</b>	

**Anexo 55 – Estudo B: percepções da cultura percebida e desejada**

**Quadro – O que acontece**

<b>Dimensão</b>	<b>N</b>	<b>Minimum</b>	<b>Maximum</b>	<b>Mean</b>	<b>Std. Deviation</b>
<b>Inovação</b>	9	2,00	5,00	3,17	1,11
<b>Objectivos</b>	9	1,00	5,00	3,58	1,13
<b>Regras</b>	9	1,00	5,00	3,17	1,28
<b>Apoio</b>	9	1,00	5,00	3,36	0,93
<b>Valid N (listwise)</b>	9				

**Quadro - O desejado**

<b>Dimensão</b>	<b>N</b>	<b>Minimum</b>	<b>Maximum</b>	<b>Mean</b>	<b>Std. Deviation</b>
<b>Inovação</b>	9	3,00	5,00	4,25	0,69
<b>Objectivos</b>	9	4,00	5,00	4,75	0,44
<b>Regras</b>	9	3,00	5,00	4,39	0,55
<b>Apoio</b>	9	3,00	5,00	4,75	0,44
<b>Valid N (listwise)</b>	9				

**Anexo 56 – Estudo B: percepções de desempenho**

<b>Quadro – Percepções da produtividade</b>							
<b>Dimensão</b>	<b>Item</b>	<b>N</b>	<b>Mínimo</b>	<b>Máximo</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio Padrão</b>	<b>Média por dimensão</b>
<b>Dimensão Económica</b>	1. O lucro (rendibilidade) da sua empresa	8	2,00	4,00	2,75	0,89	2,79
	2. A liquidez da sua empresa	8	2,00	4,00	2,63	0,92	
	3. O crescimento das vendas na sua empresa	8	2,00	4,00	3,00	0,76	
<b>Dimensão Comercial ou de Negócio</b>	4. O desenvolvimento de novos produtos e/ou serviços	9	2,00	5,00	3,11	1,17	3,64
	5. A quota de mercado que a sua empresa tem	7	3,00	5,00	3,86	0,69	
	6. A qualidade dos produtos e/ou serviços	9	3,00	5,00	3,89	0,60	
	7. A satisfação geral dos clientes	8	3,00	4,00	3,75	0,46	
<b>Dimensão Relacional</b>	8. A satisfação geral dos empregados	9	2,00	4,00	3,11	0,78	3,26
	9. As relações entre os empregados em geral	9	3,00	5,00	3,78	0,83	
	10. As relações entre a gestão de topo (administração) e os outros empregados	9	2,00	4,00	2,89	0,78	
<b>Dimensão Geral</b>	11. A produtividade da força de trabalho da empresa	9	2,00	4,00	3,56	0,73	3,56
	12. O desempenho global da empresa	9	3,00	4,00	3,56	0,53	
<b>Valid N (listwise)</b>		7					

**Anexo 57 – Estudo B: competências de gestão**

❖ Gestor CM

➤ Resultados por item das competências

Competências	Itens	N	Minimum	Maximum	Mean
<b>C1 Conviver com a mudança</b>	C1_12	1	.	.	.
	C1_45	1	4,00	4,00	4,00
<b>C2 Pensamento criativo</b>	C2_8	1	4,00	4,00	4,00
	C2_21	1	4,00	4,00	4,00
<b>C3 A gestão da mudança</b>	C3_6	1	4,00	4,00	4,00
	C3_36	1	4,00	4,00	4,00
<b>C4 Criar e manter uma base de poder</b>	C4_7	1	4,00	4,00	4,00
	C4_31	1	4,00	4,00	4,00
<b>C5 Negociar acordos e compromissos</b>	C5_15	1	4,00	4,00	4,00
	C5_38	1	4,00	4,00	4,00
<b>C6 Apresentar as ideias: apresentações verbais eficazes</b>	C6_29	1	4,00	4,00	4,00
	C6_44	1	4,00	4,00	4,00
<b>C7 Produtividade e motivação pessoal</b>	C7_48	1	5,00	5,00	5,00
	C7_40	1	5,00	5,00	5,00
<b>C8 Motivar os outros</b>	C8_1	1	4,00	4,00	4,00
	C8_13	1	5,00	5,00	5,00
<b>C9 Gestão do tempo e do stress</b>	C9_24	1	5,00	5,00	5,00
	C9_43	1	4,00	4,00	4,00
<b>C10 Tomar iniciativas e ser decidido</b>	C10_27	1	4,00	4,00	4,00
	C10_47	1	4,00	4,00	4,00
<b>C11 Fixação de metas</b>	C11_9	1	5,00	5,00	5,00
	C11_28	1	4,00	4,00	4,00
<b>C12 Delegação eficaz</b>	C12_33	1	4,00	4,00	4,00
	C12_39	1	4,00	4,00	4,00
<b>C13 Planificação</b>	C13_14	1	5,00	5,00	5,00
	C13_23	1	4,00	4,00	4,00
<b>C14 Organização e desenho</b>	C14_3	1	5,00	5,00	5,00
	C14_42	1	4,00	4,00	4,00
<b>C15 Controlo</b>	C15_17	1	4,00	4,00	4,00
	C15_41	1	3,00	3,00	3,00
<b>C16 Reduzir a sobrecarga de informação</b>	C16_26	1	4,00	4,00	4,00
	C16_32	1	2,00	2,00	2,00
<b>C17 Analisar a informação criticamente</b>	C17_22	1	4,00	4,00	4,00
	C17_37	1	4,00	4,00	4,00
<b>C18 Apresentar a informação: redigir com eficácia</b>	C18_19	1	3,00	3,00	3,00
	C18_30	1	3,00	3,00	3,00
<b>C19 Criação de equipas</b>	C19_2	1	4,00	4,00	4,00
	C19_18	1	4,00	4,00	4,00
<b>C20 Tomada de decisões participativa</b>	C20_11	1	4,00	4,00	4,00



Liderança partilhada: a influência no desempenho organizacional percebido

	C20_34	1	4,00	4,00	4,00
<b>C21 Gestão do conflito</b>	C21_20	1	3,00	3,00	3,00
	C21_35	1	5,00	5,00	5,00
<b>C22 Auto-compreensão e compreensão dos outros</b>	C22_25	1	4,00	4,00	4,00
	C22_46	1	5,00	5,00	5,00
<b>C23 Comunicação interpessoal</b>	C23_4	1	5,00	5,00	5,00
	C23_16	1	5,00	5,00	5,00
<b>C24 Desenvolvimento dos subordinados</b>	C24_5	1	4,00	4,00	4,00
	C24_10	1	5,00	5,00	5,00
<b>Valid N (listwise)</b>		1			

➤ Resultados por competência

<b>Papéis</b>	<b>Competências</b>	<b>N</b>	<b>Minimum</b>	<b>Maximum</b>	<b>Mean</b>
<b>Inovador</b>	C1 Conviver com a mudança	1	4,00	4,00	4,00
	C2 Pensamento criativo	1	4,00	4,00	4,00
	C3 A gestão da mudança	1	4,00	4,00	4,00
<b>Broker</b>	C4 Criar e manter uma base de poder	1	4,00	4,00	4,00
	C5 Negociar acordos e compromissos	1	4,00	4,00	4,00
	C6 Apresentar as ideias: apresentações verbais eficazes	1	4,00	4,00	4,00
<b>Produtor</b>	C7 Produtividade e motivação pessoal	1	5,00	5,00	5,00
	C8 Motivar os outros	1	4,00	5,00	4,50
	C9 Gestão do tempo e do stress	1	4,00	5,00	4,50
<b>Director</b>	C10 Tomar iniciativas e ser decidido	1	4,00	4,00	4,00
	C11 Fixação de metas	1	4,00	5,00	4,50
	C12 Delegação eficaz	1	4,00	4,00	4,00
<b>Coordenador</b>	C13 Planificação	1	4,00	5,00	4,50
	C14 Organização e desenho	1	4,00	5,00	4,50
	C15 Controlo	1	3,00	4,00	3,50
<b>Monitor</b>	C16 Reduzir a sobrecarga de informação	1	2,00	4,00	3,00
	C17 Analisar a informação criticamente	1	4,00	4,00	4,00
	C18 Apresentar a informação: redigir com eficácia	1	3,00	3,00	3,00
<b>Facilitador</b>	C19 Criação de equipas	1	4,00	4,00	4,00
	C20 Tomada de decisões participativa	1	4,00	4,00	4,00
	C21 Gestão do conflito	1	3,00	5,00	4,00
<b>Mentor</b>	C22 Auto-compreensão e compreensão dos outros	1	4,00	5,00	4,50
	C23 Comunicação interpessoal	1	5,00	5,00	5,00
	C24 Desenvolvimento dos subordinados	1	4,00	5,00	4,50
<b>Valid N (listwise)</b>		1			

➤ Resultados por papel

<b>Papéis</b>	<b>Competências</b>	<b>N</b>	<b>Minimum</b>	<b>Maximum</b>	<b>Mean</b>
<b>Inovador</b>	1; 2; 3	1	4,00	4,00	4,00
<b>Broker</b>	4; 5; 6	1	4,00	4,00	4,00

Liderança partilhada: a influência no desempenho organizacional percebido

<b>Produtor</b>	7; 8; 9	1	4,00	5,00	4,67
<b>Director</b>	10; 11; 12	1	4,00	5,00	4,17
<b>Coordenador</b>	13; 14; 15	1	3,00	5,00	4,17
<b>Monitor</b>	16; 17; 18	1	2,00	4,00	3,33
<b>Facilitador</b>	19; 20; 21	1	3,00	5,00	4,00
<b>Mentor</b>	22; 23; 24	1	4,00	5,00	4,67

➤ Resultados por quadrante *CVF*

Quadrante	Papéis	N	Minimum	Maximum	Mean
<b>Inovação/Sistemas abertos</b>	Inovador; Broker	1	4,00	4,00	4,00
<b>Objectivos/Objectivo racional</b>	Produtor; Director	1	4,00	5,00	4,42
<b>Regras/Processo interno</b>	Coordenador; Monitor	1	2,00	5,00	3,75
<b>Apoio/Relações Humanas</b>	Facilitador; Mentor	1	3,00	5,00	4,33

❖ Gestor RC

➤ Resultados por item das competências

Competências	itens	N	Minimum	Maximum	Mean
<b>C1 Conviver com a mudança</b>	C1_12	1	5,00	5,00	5,00
	C1_45	1	5,00	5,00	5,00
<b>C2 Pensamento criativo</b>	C2_8	1	4,00	4,00	4,00
	C2_21	1	5,00	5,00	5,00
<b>C3 A gestão da mudança</b>	C3_6	1	4,00	4,00	4,00
	C3_36	1	5,00	5,00	5,00
<b>C4 Criar e manter uma base de poder</b>	C4_7	1	5,00	5,00	5,00
	C4_31	1	4,00	4,00	4,00
<b>C5 Negociar acordos e compromissos</b>	C5_15	1	5,00	5,00	5,00
	C5_38	1	5,00	5,00	5,00
<b>C6 Apresentar as ideias: apresentações verbais eficazes</b>	C6_29	1	5,00	5,00	5,00
	C6_44	1	5,00	5,00	5,00
<b>C7 Produtividade e motivação pessoal</b>	C7_48	1	5,00	5,00	5,00
	C7_40	1	5,00	5,00	5,00
<b>C8 Motivar os outros</b>	C8_1	1	4,00	4,00	4,00
	C8_13	1	5,00	5,00	5,00
<b>C9 Gestão do tempo e do stress</b>	C9_24	1	5,00	5,00	5,00
	C9_43	1	4,00	4,00	4,00
<b>C10 Tomar iniciativas e ser decidido</b>	C10_27	1	5,00	5,00	5,00
	C10_47	1	5,00	5,00	5,00
<b>C11 Fixação de metas</b>	C11_9	1	4,00	4,00	4,00
	C11_28	1	5,00	5,00	5,00
<b>C12 Delegação eficaz</b>	C12_33	1	4,00	4,00	4,00
	C12_39	1	5,00	5,00	5,00
<b>C13 Planificação</b>	C13_14	1	4,00	4,00	4,00
	C13_23	1	4,00	4,00	4,00
<b>C14 Organização e desenho</b>	C14_3	1	5,00	5,00	5,00
	C14_42	1	5,00	5,00	5,00

Liderança partilhada: a influência no desempenho organizacional percebido

<b>C15 Controlo</b>	C15_17	1	4,00	4,00	4,00
	C15_41	1	5,00	5,00	5,00
<b>C16 Reduzir a sobrecarga de informação</b>	C16_26	1	4,00	4,00	4,00
	C16_32	1	5,00	5,00	5,00
<b>C17 Analisar a informação criticamente</b>	C17_22	1	5,00	5,00	5,00
	C17_37	1	5,00	5,00	5,00
<b>C18 Apresentar a informação: redigir com eficácia</b>	C18_19	1	4,00	4,00	4,00
	C18_30	1	5,00	5,00	5,00
<b>C19 Criação de equipas</b>	C19_2	1	5,00	5,00	5,00
	C19_18	1	5,00	5,00	5,00
<b>C20 Tomada de decisões participativa</b>	C20_11	1	5,00	5,00	5,00
	C20_34	1	5,00	5,00	5,00
<b>C21 Gestão do conflito</b>	C21_20	1	4,00	4,00	4,00
	C21_35	1	5,00	5,00	5,00
<b>C22 Auto-compreensão e compreensão dos outros</b>	C22_25	1	4,00	4,00	4,00
	C22_46	1	5,00	5,00	5,00
<b>C23 Comunicação interpessoal</b>	C23_4	1	5,00	5,00	5,00
	C23_16	1	5,00	5,00	5,00
<b>C24 Desenvolvimento dos subordinados</b>	C24_5	1	5,00	5,00	5,00
	C24_10	1	4,00	4,00	4,00
<b>Valid N (listwise)</b>		1			

➤ Resultados por competência

<b>Papéis</b>	<b>Competências</b>	<b>N</b>	<b>Minimum</b>	<b>Maximum</b>	<b>Mean</b>
<b>Inovador</b>	C1 Conviver com a mudança	1	5,00	5,00	5,00
	C2 Pensamento criativo	1	4,00	5,00	4,50
	C3 A gestão da mudança	1	4,00	5,00	4,50
<b>Broker</b>	C4 Criar e manter uma base de poder	1	4,00	5,00	4,50
	C5 Negociar acordos e compromissos	1	5,00	5,00	5,00
	C6 Apresentar as ideias: apresentações verbais eficazes	1	5,00	5,00	5,00
<b>Produtor</b>	C7 Produtividade e motivação pessoal	1	5,00	5,00	5,00
	C8 Motivar os outros	1	4,00	5,00	4,50
	C9 Gestão do tempo e do stress	1	4,00	5,00	4,50
<b>Director</b>	C10 Tomar iniciativas e ser decidido	1	5,00	5,00	5,00
	C11 Fixação de metas	1	4,00	5,00	4,50
	C12 Delegação eficaz	1	4,00	5,00	4,50
<b>Coordenador</b>	C13 Planificação	1	4,00	4,00	4,00
	C14 Organização e desenho	1	5,00	5,00	5,00
	C15 Controlo	1	4,00	5,00	4,50
<b>Monitor</b>	C16 Reduzir a sobrecarga de informação	1	4,00	5,00	4,50
	C17 Analisar a informação criticamente	1	5,00	5,00	5,00
	C18 Apresentar a informação: redigir com eficácia	1	4,00	5,00	4,50
<b>Facilitador</b>	C19 Criação de equipas	1	5,00	5,00	5,00

Liderança partilhada: a influência no desempenho organizacional percebido

	C20 Tomada de decisões participativa	1	5,00	5,00	5,00
	C21 Gestão do conflito	1	4,00	5,00	4,50
<b>Mentor</b>	C22 Auto-compreensão e compreensão dos outros	1	4,00	5,00	4,50
	C23 Comunicação interpessoal	1	5,00	5,00	5,00
	C24 Desenvolvimento dos subordinados	1	4,00	5,00	4,50
Valid N (listwise)		1			

➤ Resultados por papel

Papéis	Competências	N	Minimum	Maximum	Mean
<b>Inovador</b>	1; 2; 3	1	4,00	5,00	4,67
<b>Broker</b>	4; 5; 6	1	4,00	5,00	4,83
<b>Produtor</b>	7; 8; 9	1	4,00	5,00	4,67
<b>Director</b>	10; 11; 12	1	4,00	5,00	4,67
<b>Coordenador</b>	13; 14; 15	1	4,00	5,00	4,50
<b>Monitor</b>	16; 17; 18	1	4,00	5,00	4,67
<b>Facilitador</b>	19; 20; 21	1	4,00	5,00	4,83
<b>Mentor</b>	22; 23; 24	1	4,00	5,00	4,67

➤ Resultados por quadrante CVF

Quadrante	Papéis	N	Minimum	Maximum	Mean
<b>Inovação/Sistemas abertos</b>	Inovador; Broker	1	4,00	5,00	4,75
<b>Objectivos/Objectivo racional</b>	Produtor; Director	1	4,00	5,00	4,67
<b>Regras/Processo interno</b>	Coordenador; Monitor	1	4,00	5,00	4,58
<b>Apoio/Relações Humanas</b>	Facilitador; Mentor	1	4,00	5,00	4,75

❖ Gestor JP

➤ Resultados por item das competências

Competências	itens	N	Minimum	Maximum	Mean
<b>C1 Conviver com a mudança</b>	C1_12	1	4,00	4,00	4,00
	C1_45	1	5,00	5,00	5,00
<b>C2 Pensamento criativo</b>	C2_8	1	5,00	5,00	5,00
	C2_21	1	4,00	4,00	4,00
<b>C3 A gestão da mudança</b>	C3_6	1	4,00	4,00	4,00
	C3_36	1	4,00	4,00	4,00
<b>C4 Criar e manter uma base de poder</b>	C4_7	1	5,00	5,00	5,00
	C4_31	1	5,00	5,00	5,00
<b>C5 Negociar acordos e compromissos</b>	C5_15	1	4,00	4,00	4,00
	C5_38	1	5,00	5,00	5,00
<b>C6 Apresentar as ideias: apresentações verbais eficazes</b>	C6_29	1	4,00	4,00	4,00
	C6_44	1	4,00	4,00	4,00
<b>C7 Produtividade e motivação pessoal</b>	C7_48	1	5,00	5,00	5,00
	C7_40	1	5,00	5,00	5,00
<b>C8 Motivar os outros</b>	C8_1	1	4,00	4,00	4,00
	C8_13	1	4,00	4,00	4,00

Liderança partilhada: a influência no desempenho organizacional percebido

<b>C9 Gestão do tempo e do stress</b>	C9_24	1	5,00	5,00	5,00
	C9_43	1	3,00	3,00	3,00
<b>C10 Tomar iniciativas e ser decidido</b>	C10_27	1	5,00	5,00	5,00
	C10_47	1	5,00	5,00	5,00
<b>C11 Fixação de metas</b>	C11_9	1	5,00	5,00	5,00
	C11_28	1	5,00	5,00	5,00
<b>C12 Delegação eficaz</b>	C12_33	1	5,00	5,00	5,00
	C12_39	1	4,00	4,00	4,00
<b>C13 Planificação</b>	C13_14	1	4,00	4,00	4,00
	C13_23	1	5,00	5,00	5,00
<b>C14 Organização e desenho</b>	C14_3	1	4,00	4,00	4,00
	C14_42	1	5,00	5,00	5,00
<b>C15 Controlo</b>	C15_17	1	5,00	5,00	5,00
	C15_41	1	5,00	5,00	5,00
<b>C16 Reduzir a sobrecarga de informação</b>	C16_26	1	4,00	4,00	4,00
	C16_32	1	4,00	4,00	4,00
<b>C17 Analisar a informação criticamente</b>	C17_22	1	4,00	4,00	4,00
	C17_37	1	5,00	5,00	5,00
<b>C18 Apresentar a informação: redigir com eficácia</b>	C18_19	1	4,00	4,00	4,00
	C18_30	1	3,00	3,00	3,00
<b>C19 Criação de equipas</b>	C19_2	1	4,00	4,00	4,00
	C19_18	1	5,00	5,00	5,00
<b>C20 Tomada de decisões participativa</b>	C20_11	1	5,00	5,00	5,00
	C20_34	1	4,00	4,00	4,00
<b>C21 Gestão do conflito</b>	C21_20	1	5,00	5,00	5,00
	C21_35	1	3,00	3,00	3,00
<b>C22 Auto-compreensão e compreensão dos outros</b>	C22_25	1	5,00	5,00	5,00
	C22_46	1	5,00	5,00	5,00
<b>C23 Comunicação interpessoal</b>	C23_4	1	5,00	5,00	5,00
	C23_16	1	4,00	4,00	4,00
<b>C24 Desenvolvimento dos subordinados</b>	C24_5	1	5,00	5,00	5,00
	C24_10	1	4,00	4,00	4,00
<b>Valid N (listwise)</b>		1			

➤ Resultados por competência

Papéis	Competências	N	Minimum	Maximum	Mean
<b>Inovador</b>	C1 Conviver com a mudança	1	4,00	5,00	4,50
	C2 Pensamento criativo	1	4,00	5,00	4,50
	C3 A gestão da mudança	1	4,00	4,00	4,00
<b>Broker</b>	C4 Criar e manter uma base de poder	1	5,00	5,00	5,00
	C5 Negociar acordos e compromissos	1	4,00	5,00	4,50
	C6 Apresentar as ideias: apresentações verbais eficazes	1	4,00	4,00	4,00
<b>Produtor</b>	C7 Produtividade e motivação pessoal	1	5,00	5,00	5,00
	C8 Motivar os outros	1	4,00	4,00	4,00

Liderança partilhada: a influência no desempenho organizacional percebido

	C9 Gestão do tempo e do stress	1	3,00	5,00	4,00
<b>Director</b>	C10 Tomar iniciativas e ser decidido	1	5,00	5,00	5,00
	C11 Fixação de metas	1	5,00	5,00	5,00
	C12 Delegação eficaz	1	4,00	5,00	4,50
<b>Coordenador</b>	C13 Planificação	1	4,00	5,00	4,50
	C14 Organização e desenho	1	4,00	5,00	4,50
	C15 Controlo	1	5,00	5,00	5,00
<b>Monitor</b>	C16 Reduzir a sobrecarga de informação	1	4,00	4,00	4,00
	C17 Analisar a informação criticamente	1	4,00	5,00	4,50
	C18 Apresentar a informação: redigir com eficácia	1	3,00	4,00	3,50
<b>Facilitador</b>	C19 Criação de equipas	1	4,00	5,00	4,50
	C20 Tomada de decisões participativa	1	4,00	5,00	4,50
	C21 Gestão do conflito	1	3,00	5,00	4,00
<b>Mentor</b>	C22 Auto-compreensão e compreensão dos outros	1	5,00	5,00	5,00
	C23 Comunicação interpessoal	1	4,00	5,00	4,50
	C24 Desenvolvimento dos subordinados	1	4,00	5,00	4,50
Valid N (listwise)		1			

➤ Resultados por papel

Papéis	Competências	N	Minimum	Maximum	Mean
<b>Inovador</b>	1; 2; 3	1	4,00	5,00	4,33
<b>Broker</b>	4; 5; 6	1	4,00	5,00	4,50
<b>Produtor</b>	7; 8; 9	1	3,00	5,00	4,33
<b>Director</b>	10; 11; 12	1	4,00	5,00	4,83
<b>Coordenador</b>	13; 14; 15	1	4,00	5,00	4,67
<b>Monitor</b>	16; 17; 18	1	3,00	5,00	4,00
<b>Facilitador</b>	19; 20; 21	1	3,00	5,00	4,33
<b>Mentor</b>	22; 23; 24	1	4,00	5,00	4,67

➤ Resultados por quadrante CVF

Quadrante	Papéis	N	Minimum	Maximum	Mean
<b>Inovação/Sistemas abertos</b>	Inovador; Broker	1	4,00	5,00	4,42
<b>Objectivos/Objectivo racional</b>	Produtor; Director	1	3,00	5,00	4,58
<b>Regras/Processo interno</b>	Coordenador; Monitor	1	3,00	5,00	4,33
<b>Apoio/Relações Humanas</b>	Facilitador; Mentor	1	3,00	5,00	4,50

❖ Gestor HM

➤ Resultados por item das competências

Competências	itens	N	Minimum	Maximum	Mean
<b>C1 Conviver com a mudança</b>	C1_12	1	4,00	4,00	4,00
	C1_45	1	3,00	3,00	3,00
<b>C2 Pensamento criativo</b>	C2_8	1	4,00	4,00	4,00
	C2_21	1	3,00	3,00	3,00

Liderança partilhada: a influência no desempenho organizacional percebido

<b>C3 A gestão da mudança</b>	C3_6	1	3,00	3,00	3,00
	C3_36	1	3,00	3,00	3,00
<b>C4 Criar e manter uma base de poder</b>	C4_7	1	4,00	4,00	4,00
	C4_31	1	4,00	4,00	4,00
<b>C5 Negociar acordos e compromissos</b>	C5_15	1	4,00	4,00	4,00
	C5_38	1	3,00	3,00	3,00
<b>C6 Apresentar as ideias: apresentações verbais eficazes</b>	C6_29	1	3,00	3,00	3,00
	C6_44	1	3,00	3,00	3,00
<b>C7 Produtividade e motivação pessoal</b>	C7_48	1	5,00	5,00	5,00
	C7_40	1	5,00	5,00	5,00
<b>C8 Motivar os outros</b>	C8_1	1	4,00	4,00	4,00
	C8_13	1	4,00	4,00	4,00
<b>C9 Gestão do tempo e do stress</b>	C9_24	1	5,00	5,00	5,00
	C9_43	1	4,00	4,00	4,00
<b>C10 Tomar iniciativas e ser decidido</b>	C10_27	1	5,00	5,00	5,00
	C10_47	1	3,00	3,00	3,00
<b>C11 Fixação de metas</b>	C11_9	1	4,00	4,00	4,00
	C11_28	1	4,00	4,00	4,00
<b>C12 Delegação eficaz</b>	C12_33	1	4,00	4,00	4,00
	C12_39	1	4,00	4,00	4,00
<b>C13 Planificação</b>	C13_14	1	3,00	3,00	3,00
	C13_23	1	3,00	3,00	3,00
<b>C14 Organização e desenho</b>	C14_3	1	4,00	4,00	4,00
	C14_42	1	5,00	5,00	5,00
<b>C15 Controlo</b>	C15_17	1	3,00	3,00	3,00
	C15_41	1	4,00	4,00	4,00
<b>C16 Reduzir a sobrecarga de informação</b>	C16_26	1	3,00	3,00	3,00
	C16_32	1	3,00	3,00	3,00
<b>C17 Analisar a informação criticamente</b>	C17_22	1	4,00	4,00	4,00
	C17_37	1	3,00	3,00	3,00
<b>C18 Apresentar a informação: redigir com eficácia</b>	C18_19	1	3,00	3,00	3,00
	C18_30	1	4,00	4,00	4,00
<b>C19 Criação de equipas</b>	C19_2	1	4,00	4,00	4,00
	C19_18	1	3,00	3,00	3,00
<b>C20 Tomada de decisões participativa</b>	C20_11	1	3,00	3,00	3,00
	C20_34	1	3,00	3,00	3,00
<b>C21 Gestão do conflito</b>	C21_20	1	4,00	4,00	4,00
	C21_35	1	3,00	3,00	3,00
<b>C22 Auto-compreensão e compreensão dos outros</b>	C22_25	1	3,00	3,00	3,00
	C22_46	1	4,00	4,00	4,00
<b>C23 Comunicação interpessoal</b>	C23_4	1	4,00	4,00	4,00
	C23_16	1	3,00	3,00	3,00
<b>C24 Desenvolvimento dos subordinados</b>	C24_5	1	3,00	3,00	3,00
	C24_10	1	3,00	3,00	3,00

Liderança partilhada: a influência no desempenho organizacional percebido

Valid N (listwise)		1				
➤ Resultados por competência						
Papéis	Competências	N	Minimum	Maximum	Mean	
<b>Inovador</b>	C1 Conviver com a mudança	1	3,00	4,00	3,50	
	C2 Pensamento criativo	1	3,00	4,00	3,50	
	C3 A gestão da mudança	1	3,00	3,00	3,00	
<b>Broker</b>	C4 Criar e manter uma base de poder	1	4,00	4,00	4,00	
	C5 Negociar acordos e compromissos	1	3,00	4,00	3,50	
	C6 Apresentar as ideias: apresentações verbais eficazes	1	3,00	3,00	3,00	
<b>Produtor</b>	C7 Produtividade e motivação pessoal	1	5,00	5,00	5,00	
	C8 Motivar os outros	1	4,00	4,00	4,00	
	C9 Gestão do tempo e do stress	1	4,00	5,00	4,50	
<b>Director</b>	C10 Tomar iniciativas e ser decidido	1	3,00	5,00	4,00	
	C11 Fixação de metas	1	4,00	4,00	4,00	
	C12 Delegação eficaz	1	4,00	4,00	4,00	
<b>Coordenador</b>	C13 Planificação	1	3,00	3,00	3,00	
	C14 Organização e desenho	1	4,00	5,00	4,50	
	C15 Controlo	1	3,00	4,00	3,50	
<b>Monitor</b>	C16 Reduzir a sobrecarga de informação	1	3,00	3,00	3,00	
	C17 Analisar a informação criticamente	1	3,00	4,00	3,50	
	C18 Apresentar a informação: redigir com eficácia	1	3,00	4,00	3,50	
<b>Facilitador</b>	C19 Criação de equipas	1	3,00	4,00	3,50	
	C20 Tomada de decisões participativa	1	3,00	3,00	3,00	
	C21 Gestão do conflito	1	3,00	4,00	3,50	
<b>Mentor</b>	C22 Auto-compreensão e compreensão dos outros	1	3,00	4,00	3,50	
	C23 Comunicação interpessoal	1	3,00	4,00	3,50	
	C24 Desenvolvimento dos subordinados	1	3,00	3,00	3,00	
Valid N (listwise)		1				

➤ Resultados por papel

Papéis	Competências	N	Minimum	Maximum	Mean
<b>Inovador</b>	1; 2; 3	1	3,00	4,00	3,33
<b>Broker</b>	4; 5; 6	1	3,00	4,00	3,50
<b>Produtor</b>	7; 8; 9	1	4,00	5,00	4,50
<b>Director</b>	10; 11; 12	1	3,00	5,00	4,00
<b>Coordenador</b>	13; 14; 15	1	3,00	5,00	3,67
<b>Monitor</b>	16; 17; 18	1	3,00	4,00	3,33
<b>Facilitador</b>	19; 20; 21	1	3,00	4,00	3,33
<b>Mentor</b>	22; 23; 24	1	3,00	4,00	3,33

➤ Resultados por quadrante CVF

Quadrante	Papéis	N	Minimum	Maximum	Mean
-----------	--------	---	---------	---------	------



Liderança partilhada: a influência no desempenho organizacional percebido

<b>Inovação/Sistemas abertos</b>	Inovador; Broker	1	3,00	4,00	3,42
<b>Objectivos/Objectivo racional</b>	Produtor; Director	1	3,00	5,00	4,25
<b>Regras/Processo interno</b>	Coordenador; Monitor	1	3,00	5,00	3,50
<b>Apoio/Relações Humanas</b>	Facilitador; Mentor	1	3,00	4,00	3,33

❖ Gestor IC

➤ Resultados por item das competências

Competências	itens	N	Minimum	Maximum	Mean
<b>C1 Conviver com a mudança</b>	C1_12	1	4,00	4,00	4,00
	C1_45	1	5,00	5,00	5,00
<b>C2 Pensamento criativo</b>	C2_8	1	4,00	4,00	4,00
	C2_21	1	4,00	4,00	4,00
<b>C3 A gestão da mudança</b>	C3_6	1	4,00	4,00	4,00
	C3_36	1	4,00	4,00	4,00
<b>C4 Criar e manter uma base de poder</b>	C4_7	1	4,00	4,00	4,00
	C4_31	1	4,00	4,00	4,00
<b>C5 Negociar acordos e compromissos</b>	C5_15	1	4,00	4,00	4,00
	C5_38	1	4,00	4,00	4,00
<b>C6 Apresentar as ideias: apresentações verbais eficazes</b>	C6_29	1	3,00	3,00	3,00
	C6_44	1	4,00	4,00	4,00
<b>C7 Produtividade e motivação pessoal</b>	C7_48	1	5,00	5,00	5,00
	C7_40	1	5,00	5,00	5,00
<b>C8 Motivar os outros</b>	C8_1	1	4,00	4,00	4,00
	C8_13	1	4,00	4,00	4,00
<b>C9 Gestão do tempo e do stress</b>	C9_24	1	5,00	5,00	5,00
	C9_43	1	2,00	2,00	2,00
<b>C10 Tomar iniciativas e ser decidido</b>	C10_27	1	4,00	4,00	4,00
	C10_47	1	5,00	5,00	5,00
<b>C11 Fixação de metas</b>	C11_9	1	4,00	4,00	4,00
	C11_28	1	4,00	4,00	4,00
<b>C12 Delegação eficaz</b>	C12_33	1	4,00	4,00	4,00
	C12_39	1	4,00	4,00	4,00
<b>C13 Planificação</b>	C13_14	1	4,00	4,00	4,00
	C13_23	1	2,00	2,00	2,00
<b>C14 Organização e desenho</b>	C14_3	1	4,00	4,00	4,00
	C14_42	1	4,00	4,00	4,00
<b>C15 Controlo</b>	C15_17	1	4,00	4,00	4,00
	C15_41	1	2,00	2,00	2,00
<b>C16 Reduzir a sobrecarga de informação</b>	C16_26	1	4,00	4,00	4,00
	C16_32	1	4,00	4,00	4,00
<b>C17 Analisar a informação criticamente</b>	C17_22	1	4,00	4,00	4,00
	C17_37	1	4,00	4,00	4,00
<b>C18 Apresentar a informação: redigir com eficácia</b>	C18_19	1	4,00	4,00	4,00
	C18_30	1	5,00	5,00	5,00

Liderança partilhada: a influência no desempenho organizacional percebido

<b>C19 Criação de equipas</b>	C19_2	1	4,00	4,00	4,00
	C19_18	1	4,00	4,00	4,00
<b>C20 Tomada de decisões participativa</b>	C20_11	1	4,00	4,00	4,00
	C20_34	1	4,00	4,00	4,00
<b>C21 Gestão do conflito</b>	C21_20	1	4,00	4,00	4,00
	C21_35	1	4,00	4,00	4,00
<b>C22 Auto-compreensão e compreensão dos outros</b>	C22_25	1	4,00	4,00	4,00
	C22_46	1	5,00	5,00	5,00
<b>C23 Comunicação interpessoal</b>	C23_4	1	4,00	4,00	4,00
	C23_16	1	4,00	4,00	4,00
<b>C24 Desenvolvimento dos subordinados</b>	C24_5	1	4,00	4,00	4,00
	C24_10	1	4,00	4,00	4,00
<b>Valid N (listwise)</b>		1			

➤ Resultados por competência

<b>Papéis</b>	<b>Competências</b>	<b>N</b>	<b>Minimum</b>	<b>Maximum</b>	<b>Mean</b>
<b>Inovador</b>	C1 Conviver com a mudança	1	4,00	5,00	4,50
	C2 Pensamento criativo	1	4,00	4,00	4,00
	C3 A gestão da mudança	1	4,00	4,00	4,00
<b>Broker</b>	C4 Criar e manter uma base de poder	1	4,00	4,00	4,00
	C5 Negociar acordos e compromissos	1	4,00	4,00	4,00
	C6 Apresentar as ideias: apresentações verbais eficazes	1	3,00	4,00	3,50
<b>Produtor</b>	C7 Produtividade e motivação pessoal	1	5,00	5,00	5,00
	C8 Motivar os outros	1	4,00	4,00	4,00
	C9 Gestão do tempo e do stress	1	2,00	5,00	3,50
<b>Director</b>	C10 Tomar iniciativas e ser decidido	1	4,00	5,00	4,50
	C11 Fixação de metas	1	4,00	4,00	4,00
	C12 Delegação eficaz	1	4,00	4,00	4,00
<b>Coordenador</b>	C13 Planificação	1	2,00	4,00	3,00
	C14 Organização e desenho	1	4,00	4,00	4,00
	C15 Controlo	1	2,00	4,00	3,00
<b>Monitor</b>	C16 Reduzir a sobrecarga de informação	1	4,00	4,00	4,00
	C17 Analisar a informação criticamente	1	4,00	4,00	4,00
	C18 Apresentar a informação: redigir com eficácia	1	4,00	5,00	4,50
<b>Facilitador</b>	C19 Criação de equipas	1	4,00	4,00	4,00
	C20 Tomada de decisões participativa	1	4,00	4,00	4,00
	C21 Gestão do conflito	1	4,00	4,00	4,00
<b>Mentor</b>	C22 Auto-compreensão e compreensão dos outros	1	4,00	5,00	4,50
	C23 Comunicação interpessoal	1	4,00	4,00	4,00
	C24 Desenvolvimento dos subordinados	1	4,00	4,00	4,00
<b>Valid N (listwise)</b>		1			

## Liderança partilhada: a influência no desempenho organizacional percebido

### ➤ Resultados por papel

Papéis	Competências	N	Minimum	Maximum	Mean
<b>Inovador</b>	1; 2; 3	1	4,00	5,00	4,17
<b>Broker</b>	4; 5; 6	1	3,00	4,00	3,83
<b>Produtor</b>	7; 8; 9	1	2,00	5,00	4,17
<b>Director</b>	10; 11; 12	1	4,00	5,00	4,17
<b>Coordenador</b>	13; 14; 15	1	2,00	4,00	3,33
<b>Monitor</b>	16; 17; 18	1	4,00	5,00	4,17
<b>Facilitador</b>	19; 20; 21	1	4,00	4,00	4,00
<b>Mentor</b>	22; 23; 24	1	4,00	5,00	4,17

### ➤ Resultados por quadrante CVF

Quadrante	Papéis	N	Minimum	Maximum	Mean
<b>Inovação/Sistemas abertos</b>	Inovador; Broker	1	3,00	5,00	4,00
<b>Objectivos/Objectivo racional</b>	Produtor; Director	1	2,00	5,00	4,17
<b>Regras/Processo interno</b>	Coordenador; Monitor	1	2,00	5,00	3,75
<b>Apoio/Relações Humanas</b>	Facilitador; Mentor	1	4,00	5,00	4,08

### ❖ Gestor SI

#### ➤ Resultados por item das competências

Competências	itens	N	Minimum	Maximum	Mean
<b>C1 Conviver com a mudança</b>	C1_12	1	5,00	5,00	5,00
	C1_45	1	5,00	5,00	5,00
<b>C2 Pensamento criativo</b>	C2_8	1	3,00	3,00	3,00
	C2_21	1	5,00	5,00	5,00
<b>C3 A gestão da mudança</b>	C3_6	1	4,00	4,00	4,00
	C3_36	1	4,00	4,00	4,00
<b>C4 Criar e manter uma base de poder</b>	C4_7	1	4,00	4,00	4,00
	C4_31	1	5,00	5,00	5,00
<b>C5 Negociar acordos e compromissos</b>	C5_15	1	4,00	4,00	4,00
	C5_38	1	4,00	4,00	4,00
<b>C6 Apresentar as ideias: apresentações verbais eficazes</b>	C6_29	1	5,00	5,00	5,00
	C6_44	1	5,00	5,00	5,00
<b>C7 Produtividade e motivação pessoal</b>	C7_48	1	5,00	5,00	5,00
	C7_40	1	5,00	5,00	5,00
<b>C8 Motivar os outros</b>	C8_1	1	4,00	4,00	4,00
	C8_13	1	5,00	5,00	5,00
<b>C9 Gestão do tempo e do stress</b>	C9_24	1	5,00	5,00	5,00
	C9_43	1	5,00	5,00	5,00
<b>C10 Tomar iniciativas e ser decidido</b>	C10_27	1	5,00	5,00	5,00
	C10_47	1	5,00	5,00	5,00
<b>C11 Fixação de metas</b>	C11_9	1	4,00	4,00	4,00
	C11_28	1	5,00	5,00	5,00
<b>C12 Delegação eficaz</b>	C12_33	1	5,00	5,00	5,00

Liderança partilhada: a influência no desempenho organizacional percebido

	C12_39	1	5,00	5,00	5,00
<b>C13 Planificação</b>	C13_14	1	4,00	4,00	4,00
	C13_23	1	3,00	3,00	3,00
<b>C14 Organização e desenho</b>	C14_3	1	4,00	4,00	4,00
	C14_42	1	4,00	4,00	4,00
<b>C15 Controlo</b>	C15_17	1	3,00	3,00	3,00
	C15_41	1	5,00	5,00	5,00
<b>C16 Reduzir a sobrecarga de informação</b>	C16_26	1	4,00	4,00	4,00
	C16_32	1	5,00	5,00	5,00
<b>C17 Analisar a informação criticamente</b>	C17_22	1	4,00	4,00	4,00
	C17_37	1	5,00	5,00	5,00
<b>C18 Apresentar a informação: redigir com eficácia</b>	C18_19	1	.	.	.
	C18_30	1	5,00	5,00	5,00
<b>C19 Criação de equipas</b>	C19_2	1	3,00	3,00	3,00
	C19_18	1	5,00	5,00	5,00
<b>C20 Tomada de decisões participativa</b>	C20_11	1	5,00	5,00	5,00
	C20_34	1	5,00	5,00	5,00
<b>C21 Gestão do conflito</b>	C21_20	1	4,00	4,00	4,00
	C21_35	1	4,00	4,00	4,00
<b>C22 Auto-compreensão e compreensão dos outros</b>	C22_25	1	4,00	4,00	4,00
	C22_46	1	4,00	4,00	4,00
<b>C23 Comunicação interpessoal</b>	C23_4	1	3,00	3,00	3,00
	C23_16	1	4,00	4,00	4,00
<b>C24 Desenvolvimento dos subordinados</b>	C24_5	1	4,00	4,00	4,00
	C24_10	1	4,00	4,00	4,00
<b>Valid N (listwise)</b>		1			

➤ Resultados por competência

Papéis	Competências	N	Minimum	Maximum	Mean
<b>Inovador</b>	C1 Conviver com a mudança	1	5,00	5,00	5,00
	C2 Pensamento criativo	1	3,00	5,00	4,00
	C3 A gestão da mudança	1	4,00	4,00	4,00
<b>Broker</b>	C4 Criar e manter uma base de poder	1	4,00	5,00	4,50
	C5 Negociar acordos e compromissos	1	4,00	4,00	4,00
	C6 Apresentar as ideias: apresentações verbais eficazes	1	5,00	5,00	5,00
<b>Produtor</b>	C7 Produtividade e motivação pessoal	1	5,00	5,00	5,00
	C8 Motivar os outros	1	4,00	5,00	4,50
	C9 Gestão do tempo e do stress	1	5,00	5,00	5,00
<b>Director</b>	C10 Tomar iniciativas e ser decidido	1	5,00	5,00	5,00
	C11 Fixação de metas	1	4,00	5,00	4,50
	C12 Delegação eficaz	1	5,00	5,00	5,00
<b>Coordenador</b>	C13 Planificação	1	3,00	4,00	3,50
	C14 Organização e desenho	1	4,00	4,00	4,00
	C15 Controlo	1	3,00	5,00	4,00

## Liderança partilhada: a influência no desempenho organizacional percebido

<b>Monitor</b>	C16 Reduzir a sobrecarga de informação	1	4,00	5,00	4,50
	C17 Analisar a informação criticamente	1	4,00	5,00	4,50
	C18 Apresentar a informação: redigir com eficácia	1	5,00	5,00	5,00
<b>Facilitador</b>	C19 Criação de equipas	1	3,00	5,00	4,00
	C20 Tomada de decisões participativa	1	5,00	5,00	5,00
	C21 Gestão do conflito	1	4,00	4,00	4,00
<b>Mentor</b>	C22 Auto-compreensão e compreensão dos outros	1	4,00	4,00	4,00
	C23 Comunicação interpessoal	1	3,00	4,00	3,50
	C24 Desenvolvimento dos subordinados	1	4,00	4,00	4,00
Valid N (listwise)		1			

### ➤ Resultados por papel

Papéis	Competências	N	Minimum	Maximum	Mean
<b>Inovador</b>	1; 2; 3	1	3,00	5,00	4,33
<b>Broker</b>	4; 5; 6	1	4,00	5,00	4,50
<b>Produtor</b>	7; 8; 9	1	4,00	5,00	4,83
<b>Director</b>	10; 11; 12	1	4,00	5,00	4,83
<b>Coordenador</b>	13; 14; 15	1	3,00	5,00	3,83
<b>Monitor</b>	16; 17; 18	1	4,00	5,00	4,67
<b>Facilitador</b>	19; 20; 21	1	3,00	5,00	4,33
<b>Mentor</b>	22; 23; 24	1	3,00	4,00	3,83

### ➤ Resultados por quadrante *CVF*

Quadrante	Papéis	N	Minimum	Maximum	Mean
<b>Inovação/Sistemas abertos</b>	Inovador; Broker	1	3,00	5,00	4,42
<b>Objectivos/Objectivo racional</b>	Produtor; Director	1	4,00	5,00	4,83
<b>Regras/Processo interno</b>	Coordenador; Monitor	1	3,00	5,00	4,25
<b>Apoio/Relações Humanas</b>	Facilitador; Mentor	1	3,00	5,00	4,08

### ❖ Gestor VJ

### ➤ Resultados por item das competências

Competências	itens	N	Minimum	Maximum	Mean
<b>C1 Conviver com a mudança</b>	C1_12	1	5,00	5,00	5,00
	C1_45	1	4,00	4,00	4,00
<b>C2 Pensamento criativo</b>	C2_8	1	4,00	4,00	4,00
	C2_21	1	5,00	5,00	5,00
<b>C3 A gestão da mudança</b>	C3_6	1	4,00	4,00	4,00
	C3_36	1	4,00	4,00	4,00
<b>C4 Criar e manter uma base de poder</b>	C4_7	1	5,00	5,00	5,00
	C4_31	1	4,00	4,00	4,00
<b>C5 Negociar acordos e compromissos</b>	C5_15	1	4,00	4,00	4,00
	C5_38	1	4,00	4,00	4,00
<b>C6 Apresentar as ideias: apresentações verbais</b>	C6_29	1	4,00	4,00	4,00

Liderança partilhada: a influência no desempenho organizacional percebido

<b>eficazes</b>	C6_44	1	4,00	4,00	4,00
<b>C7 Produtividade e motivação pessoal</b>	C7_48	1	4,00	4,00	4,00
	C7_40	1	5,00	5,00	5,00
<b>C8 Motivar os outros</b>	C8_1	1	4,00	4,00	4,00
	C8_13	1	5,00	5,00	5,00
<b>C9 Gestão do tempo e do stress</b>	C9_24	1	5,00	5,00	5,00
	C9_43	1	5,00	5,00	5,00
<b>C10 Tomar iniciativas e ser decidido</b>	C10_27	1	4,00	4,00	4,00
	C10_47	1	4,00	4,00	4,00
<b>C11 Fixação de metas</b>	C11_9	1	4,00	4,00	4,00
	C11_28	1	5,00	5,00	5,00
<b>C12 Delegação eficaz</b>	C12_33	1	4,00	4,00	4,00
	C12_39	1	5,00	5,00	5,00
<b>C13 Planificação</b>	C13_14	1	3,00	3,00	3,00
	C13_23	1	5,00	5,00	5,00
<b>C14 Organização e desenho</b>	C14_3	1	4,00	4,00	4,00
	C14_42	1	4,00	4,00	4,00
<b>C15 Controlo</b>	C15_17	1	5,00	5,00	5,00
	C15_41	1	4,00	4,00	4,00
<b>C16 Reduzir a sobrecarga de informação</b>	C16_26	1	4,00	4,00	4,00
	C16_32	1	3,00	3,00	3,00
<b>C17 Analisar a informação criticamente</b>	C17_22	1	5,00	5,00	5,00
	C17_37	1	4,00	4,00	4,00
<b>C18 Apresentar a informação: redigir com eficácia</b>	C18_19	1	4,00	4,00	4,00
	C18_30	1	4,00	4,00	4,00
<b>C19 Criação de equipas</b>	C19_2	1	5,00	5,00	5,00
	C19_18	1	4,00	4,00	4,00
<b>C20 Tomada de decisões participativa</b>	C20_11	1	4,00	4,00	4,00
	C20_34	1	4,00	4,00	4,00
<b>C21 Gestão do conflito</b>	C21_20	1	4,00	4,00	4,00
	C21_35	1	5,00	5,00	5,00
<b>C22 Auto-compreensão e compreensão dos outros</b>	C22_25	1	4,00	4,00	4,00
	C22_46	1	4,00	4,00	4,00
<b>C23 Comunicação interpessoal</b>	C23_4	1	5,00	5,00	5,00
	C23_16	1	5,00	5,00	5,00
<b>C24 Desenvolvimento dos subordinados</b>	C24_5	1	5,00	5,00	5,00
	C24_10	1	5,00	5,00	5,00
<b>Valid N (listwise)</b>		1			

➤ Resultados por competência

<b>Papéis</b>	<b>Competências</b>	<b>N</b>	<b>Minimum</b>	<b>Maximum</b>	<b>Mean</b>
<b>Inovador</b>	C1 Conviver com a mudança	1	4,00	5,00	4,50
	C2 Pensamento criativo	1	4,00	5,00	4,50
	C3 A gestão da mudança	1	4,00	4,00	4,00
<b>Broker</b>	C4 Criar e manter uma base de poder	1	4,00	5,00	4,50

## Liderança partilhada: a influência no desempenho organizacional percebido

	C5 Negociar acordos e compromissos	1	4,00	4,00	4,00
	C6 Apresentar as ideias: apresentações verbais eficazes	1	4,00	4,00	4,00
<b>Produtor</b>	C7 Produtividade e motivação pessoal	1	4,00	5,00	4,50
	C8 Motivar os outros	1	4,00	5,00	4,50
	C9 Gestão do tempo e do stress	1	5,00	5,00	5,00
<b>Director</b>	C10 Tomar iniciativas e ser decidido	1	4,00	4,00	4,00
	C11 Fixação de metas	1	4,00	5,00	4,50
	C12 Delegação eficaz	1	4,00	5,00	4,50
<b>Coordenador</b>	C13 Planificação	1	3,00	5,00	4,00
	C14 Organização e desenho	1	4,00	4,00	4,00
	C15 Controlo	1	4,00	5,00	4,50
<b>Monitor</b>	C16 Reduzir a sobrecarga de informação	1	3,00	4,00	3,50
	C17 Analisar a informação criticamente	1	4,00	5,00	4,50
	C18 Apresentar a informação: redigir com eficácia	1	4,00	4,00	4,00
<b>Facilitador</b>	C19 Criação de equipas	1	4,00	5,00	4,50
	C20 Tomada de decisões participativa	1	4,00	4,00	4,00
	C21 Gestão do conflito	1	4,00	5,00	4,50
<b>Mentor</b>	C22 Auto-compreensão e compreensão dos outros	1	4,00	4,00	4,00
	C23 Comunicação interpessoal	1	5,00	5,00	5,00
	C24 Desenvolvimento dos subordinados	1	5,00	5,00	5,00
Valid N (listwise)		1			

### ➤ Resultados por papel

Papéis	Competências	N	Minimum	Maximum	Mean
<b>Inovador</b>	1; 2; 3	1	4,00	5,00	4,33
<b>Broker</b>	4; 5; 6	1	4,00	5,00	4,17
<b>Produtor</b>	7; 8; 9	1	4,00	5,00	4,67
<b>Director</b>	10; 11; 12	1	4,00	5,00	4,33
<b>Coordenador</b>	13; 14; 15	1	3,00	5,00	4,17
<b>Monitor</b>	16; 17; 18	1	3,00	5,00	4,00
<b>Facilitador</b>	19; 20; 21	1	4,00	5,00	4,33
<b>Mentor</b>	22; 23; 24	1	4,00	5,00	4,67

### ➤ Resultados por quadrante CVF

Quadrante	Papéis	N	Minimum	Maximum	Mean
<b>Inovação/Sistemas abertos</b>	Inovador; Broker	1	4,00	5,00	4,25
<b>Objectivos/Objectivo racional</b>	Produtor; Director	1	4,00	5,00	4,50
<b>Regras/Processo interno</b>	Coordenador; Monitor	1	3,00	5,00	4,08
<b>Apoio/Relações Humanas</b>	Facilitador; Mentor	1	4,00	5,00	4,50

### ❖ Gestor JD

#### ➤ Resultados por item das competências

Competências	itens	N	Minimum	Maximum	Mean
--------------	-------	---	---------	---------	------

Liderança partilhada: a influência no desempenho organizacional percebido

<b>C1 Conviver com a mudança</b>	C1_12	1	4,00	4,00	4,00
	C1_45	1	4,00	4,00	4,00
<b>C2 Pensamento criativo</b>	C2_8	1	4,00	4,00	4,00
	C2_21	1	4,00	4,00	4,00
<b>C3 A gestão da mudança</b>	C3_6	1	4,00	4,00	4,00
	C3_36	1	4,00	4,00	4,00
<b>C4 Criar e manter uma base de poder</b>	C4_7	1	5,00	5,00	5,00
	C4_31	1	4,00	4,00	4,00
<b>C5 Negociar acordos e compromissos</b>	C5_15	1	4,00	4,00	4,00
	C5_38	1	4,00	4,00	4,00
<b>C6 Apresentar as ideias: apresentações verbais eficazes</b>	C6_29	1	4,00	4,00	4,00
	C6_44	1	4,00	4,00	4,00
<b>C7 Produtividade e motivação pessoal</b>	C7_48	1	5,00	5,00	5,00
	C7_40	1	5,00	5,00	5,00
<b>C8 Motivar os outros</b>	C8_1	1	4,00	4,00	4,00
	C8_13	1	4,00	4,00	4,00
<b>C9 Gestão do tempo e do stress</b>	C9_24	1	4,00	4,00	4,00
	C9_43	1	4,00	4,00	4,00
<b>C10 Tomar iniciativas e ser decidido</b>	C10_27	1	5,00	5,00	5,00
	C10_47	1	4,00	4,00	4,00
<b>C11 Fixação de metas</b>	C11_9	1	4,00	4,00	4,00
	C11_28	1	4,00	4,00	4,00
<b>C12 Delegação eficaz</b>	C12_33	1	4,00	4,00	4,00
	C12_39	1	4,00	4,00	4,00
<b>C13 Planificação</b>	C13_14	1	4,00	4,00	4,00
	C13_23	1	4,00	4,00	4,00
<b>C14 Organização e desenho</b>	C14_3	1	4,00	4,00	4,00
	C14_42	1	5,00	5,00	5,00
<b>C15 Controlo</b>	C15_17	1	5,00	5,00	5,00
	C15_41	1	5,00	5,00	5,00
<b>C16 Reduzir a sobrecarga de informação</b>	C16_26	1	4,00	4,00	4,00
	C16_32	1	3,00	3,00	3,00
<b>C17 Analisar a informação criticamente</b>	C17_22	1	3,00	3,00	3,00
	C17_37	1	4,00	4,00	4,00
<b>C18 Apresentar a informação: redigir com eficácia</b>	C18_19	1	3,00	3,00	3,00
	C18_30	1	4,00	4,00	4,00
<b>C19 Criação de equipas</b>	C19_2	1	5,00	5,00	5,00
	C19_18	1	4,00	4,00	4,00
<b>C20 Tomada de decisões participativa</b>	C20_11	1	4,00	4,00	4,00
	C20_34	1	4,00	4,00	4,00
<b>C21 Gestão do conflito</b>	C21_20	1	4,00	4,00	4,00
	C21_35	1	4,00	4,00	4,00
<b>C22 Auto-compreensão e compreensão dos outros</b>	C22_25	1	4,00	4,00	4,00
	C22_46	1	4,00	4,00	4,00



Liderança partilhada: a influência no desempenho organizacional percebido

<b>C23 Comunicação interpessoal</b>	C23_4	1	4,00	4,00	4,00
	C23_16	1	4,00	4,00	4,00
<b>C24 Desenvolvimento dos subordinados</b>	C24_5	1	4,00	4,00	4,00
	C24_10	1	4,00	4,00	4,00
<b>Valid N (listwise)</b>		1			

➤ Resultados por competência

<b>Papéis</b>	<b>Competências</b>	<b>N</b>	<b>Minimum</b>	<b>Maximum</b>	<b>Mean</b>
<b>Inovador</b>	C1 Conviver com a mudança	1	4,00	4,00	4,00
	C2 Pensamento criativo	1	4,00	4,00	4,00
	C3 A gestão da mudança	1	4,00	4,00	4,00
<b>Broker</b>	C4 Criar e manter uma base de poder	1	4,00	5,00	4,50
	C5 Negociar acordos e compromissos	1	4,00	4,00	4,00
	C6 Apresentar as ideias: apresentações verbais eficazes	1	4,00	4,00	4,00
<b>Produtor</b>	C7 Produtividade e motivação pessoal	1	5,00	5,00	5,00
	C8 Motivar os outros	1	4,00	4,00	4,00
	C9 Gestão do tempo e do stress	1	4,00	4,00	4,00
<b>Director</b>	C10 Tomar iniciativas e ser decidido	1	4,00	5,00	4,50
	C11 Fixação de metas	1	4,00	4,00	4,00
	C12 Delegação eficaz	1	4,00	4,00	4,00
<b>Coordenador</b>	C13 Planificação	1	4,00	4,00	4,00
	C14 Organização e desenho	1	4,00	5,00	4,50
	C15 Controlo	1	5,00	5,00	5,00
<b>Monitor</b>	C16 Reduzir a sobrecarga de informação	1	3,00	4,00	3,50
	C17 Analisar a informação criticamente	1	3,00	4,00	3,50
	C18 Apresentar a informação: redigir com eficácia	1	3,00	4,00	3,50
<b>Facilitador</b>	C19 Criação de equipas	1	4,00	5,00	4,50
	C20 Tomada de decisões participativa	1	4,00	4,00	4,00
	C21 Gestão do conflito	1	4,00	4,00	4,00
<b>Mentor</b>	C22 Auto-compreensão e compreensão dos outros	1	4,00	4,00	4,00
	C23 Comunicação interpessoal	1	4,00	4,00	4,00
	C24 Desenvolvimento dos subordinados	1	4,00	4,00	4,00
<b>Valid N (listwise)</b>		1			

❖ Resultados por papel

<b>Papéis</b>	<b>Competências</b>	<b>N</b>	<b>Minimum</b>	<b>Maximum</b>	<b>Mean</b>
<b>Inovador</b>	1; 2; 3	1	4,00	4,00	4,00
<b>Broker</b>	4; 5; 6	1	4,00	5,00	4,17
<b>Produtor</b>	7; 8; 9	1	4,00	5,00	4,33
<b>Director</b>	10; 11; 12	1	4,00	5,00	4,17
<b>Coordenador</b>	13; 14; 15	1	4,00	5,00	4,50
<b>Monitor</b>	16; 17; 18	1	3,00	4,00	3,50
<b>Facilitador</b>	19; 20; 21	1	4,00	5,00	4,17

Liderança partilhada: a influência no desempenho organizacional percebido

<b>Mentor</b>	22; 23; 24	1	4,00	4,00	4,00
---------------	------------	---	------	------	------

❖ Resultados por quadrante *CVF*

Quadrante	Papéis	N	Minimum	Maximum	Mean
<b>Inovação/Sistemas abertos</b>	Inovador; Broker	1	4,00	5,00	4,08
<b>Objectivos/Objectivo racional</b>	Produtor; Director	1	4,00	5,00	4,25
<b>Regras/Processo interno</b>	Coordenador; Monitor	1	3,00	5,00	4,00
<b>Apoio/Relações Humanas</b>	Facilitador; Mentor	1	4,00	5,00	4,08

❖ Gestor MS

➤ Resultados por item das competências

Competências	itens	N	Minimum	Maximum	Mean
<b>C1 Conviver com a mudança</b>	C1_12	1	5,00	5,00	5,00
	C1_45	1	4,00	4,00	4,00
<b>C2 Pensamento criativo</b>	C2_8	1	4,00	4,00	4,00
	C2_21	1	4,00	4,00	4,00
<b>C3 A gestão da mudança</b>	C3_6	1	5,00	5,00	5,00
	C3_36	1	5,00	5,00	5,00
<b>C4 Criar e manter uma base de poder</b>	C4_7	1	4,00	4,00	4,00
	C4_31	1	4,00	4,00	4,00
<b>C5 Negociar acordos e compromissos</b>	C5_15	1	4,00	4,00	4,00
	C5_38	1	4,00	4,00	4,00
<b>C6 Apresentar as ideias: apresentações verbais eficazes</b>	C6_29	1	4,00	4,00	4,00
	C6_44	1	4,00	4,00	4,00
<b>C7 Produtividade e motivação pessoal</b>	C7_48	1	5,00	5,00	5,00
	C7_40	1	5,00	5,00	5,00
<b>C8 Motivar os outros</b>	C8_1	1	4,00	4,00	4,00
	C8_13	1	5,00	5,00	5,00
<b>C9 Gestão do tempo e do stress</b>	C9_24	1	4,00	4,00	4,00
	C9_43	1	4,00	4,00	4,00
<b>C10 Tomar iniciativas e ser decidido</b>	C10_27	1	5,00	5,00	5,00
	C10_47	1	5,00	5,00	5,00
<b>C11 Fixação de metas</b>	C11_9	1	5,00	5,00	5,00
	C11_28	1	4,00	4,00	4,00
<b>C12 Delegação eficaz</b>	C12_33	1	3,00	3,00	3,00
	C12_39	1	5,00	5,00	5,00
<b>C13 Planificação</b>	C13_14	1	4,00	4,00	4,00
	C13_23	1	3,00	3,00	3,00
<b>C14 Organização e desenho</b>	C14_3	1	5,00	5,00	5,00
	C14_42	1	4,00	4,00	4,00
<b>C15 Controlo</b>	C15_17	1	4,00	4,00	4,00
	C15_41	1	4,00	4,00	4,00
<b>C16 Reduzir a sobrecarga de informação</b>	C16_26	1	4,00	4,00	4,00
	C16_32	1	3,00	3,00	3,00
<b>C17 Analisar a informação criticamente</b>	C17_22	1	3,00	3,00	3,00

Liderança partilhada: a influência no desempenho organizacional percebido

	C17_37	1	3,00	3,00	3,00
<b>C18 Apresentar a informação: redigir com eficácia</b>	C18_19	1	4,00	4,00	4,00
	C18_30	1	4,00	4,00	4,00
<b>C19 Criação de equipas</b>	C19_2	1	5,00	5,00	5,00
	C19_18	1	4,00	4,00	4,00
<b>C20 Tomada de decisões participativa</b>	C20_11	1	5,00	5,00	5,00
	C20_34	1	4,00	4,00	4,00
<b>C21 Gestão do conflito</b>	C21_20	1	3,00	3,00	3,00
	C21_35	1	4,00	4,00	4,00
<b>C22 Auto-compreensão e compreensão dos outros</b>	C22_25	1	3,00	3,00	3,00
	C22_46	1	5,00	5,00	5,00
<b>C23 Comunicação interpessoal</b>	C23_4	1	4,00	4,00	4,00
	C23_16	1	5,00	5,00	5,00
<b>C24 Desenvolvimento dos subordinados</b>	C24_5	1	4,00	4,00	4,00
	C24_10	1	4,00	4,00	4,00
<b>Valid N (listwise)</b>		1			

➤ Resultados por competência

Papéis	Competências	N	Minimum	Maximum	Mean
<b>Inovador</b>	C1 Conviver com a mudança	1	4,00	5,00	4,50
	C2 Pensamento criativo	1	4,00	4,00	4,00
	C3 A gestão da mudança	1	5,00	5,00	5,00
<b>Broker</b>	C4 Criar e manter uma base de poder	1	4,00	4,00	4,00
	C5 Negociar acordos e compromissos	1	4,00	4,00	4,00
	C6 Apresentar as ideias: apresentações verbais eficazes	1	4,00	4,00	4,00
<b>Produtor</b>	C7 Produtividade e motivação pessoal	1	5,00	5,00	5,00
	C8 Motivar os outros	1	4,00	5,00	4,50
	C9 Gestão do tempo e do stress	1	4,00	4,00	4,00
<b>Director</b>	C10 Tomar iniciativas e ser decidido	1	5,00	5,00	5,00
	C11 Fixação de metas	1	4,00	5,00	4,50
	C12 Delegação eficaz	1	3,00	5,00	4,00
<b>Coordenador</b>	C13 Planificação	1	3,00	4,00	3,50
	C14 Organização e desenho	1	4,00	5,00	4,50
	C15 Controlo	1	4,00	4,00	4,00
<b>Monitor</b>	C16 Reduzir a sobrecarga de informação	1	3,00	4,00	3,50
	C17 Analisar a informação criticamente	1	3,00	3,00	3,00
	C18 Apresentar a informação: redigir com eficácia	1	4,00	4,00	4,00
<b>Facilitador</b>	C19 Criação de equipas	1	4,00	5,00	4,50
	C20 Tomada de decisões participativa	1	4,00	5,00	4,50
	C21 Gestão do conflito	1	3,00	4,00	3,50
<b>Mentor</b>	C22 Auto-compreensão e compreensão dos outros	1	3,00	5,00	4,00
	C23 Comunicação interpessoal	1	4,00	5,00	4,50

Liderança partilhada: a influência no desempenho organizacional percebido

C24 Desenvolvimento dos subordinados	1	4,00	4,00	4,00
Valid N (listwise)	1			

➤ Resultados por papel

Papéis	Competências	N	Minimum	Maximum	Mean
<b>Inovador</b>	1; 2; 3	1	4,00	5,00	4,50
<b>Broker</b>	4; 5; 6	1	4,00	4,00	4,00
<b>Produtor</b>	7; 8; 9	1	4,00	5,00	4,50
<b>Director</b>	10; 11; 12	1	3,00	5,00	4,50
<b>Coordenador</b>	13; 14; 15	1	3,00	5,00	4,00
<b>Monitor</b>	16; 17; 18	1	3,00	4,00	3,50
<b>Facilitador</b>	19; 20; 21	1	3,00	5,00	4,17
<b>Mentor</b>	22; 23; 24	1	3,00	5,00	4,17

➤ Resultados por quadrante *CVF*

Quadrante	Papéis	N	Minimum	Maximum	Mean
<b>Inovação/Sistemas abertos</b>	Inovador; Broker	1	4,00	5,00	4,25
<b>Objectivos/Objectivo racional</b>	Produtor; Director	1	3,00	5,00	4,50
<b>Regras/Processo interno</b>	Coordenador; Monitor	1	3,00	5,00	3,75
<b>Apoio/Relações Humanas</b>	Facilitador; Mentor	1	3,00	5,00	4,17

**Anexo 58 – Estudo B: confiança**

❖ Gestor CM

Dimensão	Itens	N	Minimum	Maximum	Mean
Capacidade (6 itens)	1, 5, 8, 13, 14, 21	1	2,00	3,00	2,17
Benevolência (5 itens)	2, 6, 11, 15, 19	1	1,00	2,00	1,60
Integridade (6 itens)	3, 7, 9, 12, 18, 20	1	2,00	4,00	3,00
Confiança (4 itens)	4, 10, 16, 17	1	2,00	2,00	2,00
Valid N (listwise)		1			

❖ Gestor RC

Dimensão	Itens	N	Minimum	Maximum	Mean
Capacidade (6 itens)	1, 5, 8, 13, 14, 21	1	2,00	3,00	2,33
Benevolência (5 itens)	2, 6, 11, 15, 19	1	2,00	4,00	2,40
Integridade (6 itens)	3, 7, 9, 12, 18, 20	1	2,00	4,00	2,67
Confiança (4 itens)	4, 10, 16, 17	1	2,00	3,00	2,25
Valid N (listwise)		1			

❖ Gestor JP

Dimensão	Itens	N	Minimum	Maximum	Mean
Capacidade (6 itens)	1, 5, 8, 13, 14, 21	1	3,00	4,00	3,67
Benevolência (5 itens)	2, 6, 11, 15, 19	1	4,00	5,00	4,20
Integridade (6 itens)	3, 7, 9, 12, 18, 20	1	4,00	5,00	4,50
Confiança (4 itens)	4, 10, 16, 17	1	2,00	5,00	3,25
Valid N (listwise)		1			

❖ Gestor HM

Dimensão	Itens	N	Minimum	Maximum	Mean
Capacidade (6 itens)	1, 5, 8, 13, 14, 21	1	3,00	5,00	4,17
Benevolência (5 itens)	2, 6, 11, 15, 19	1	1,00	3,00	1,60
Integridade (6 itens)	3, 7, 9, 12, 18, 20	1	2,00	4,00	2,83
Confiança (4 itens)	4, 10, 16, 17	1	2,00	4,00	2,75
Valid N (listwise)		1			

❖ Gestor IC

Dimensão	Itens	N	Minimum	Maximum	Mean
Capacidade (6 itens)	1, 5, 8, 13, 14, 21	1	1,00	2,00	1,83
Benevolência (5 itens)	2, 6, 11, 15, 19	1	1,00	3,00	2,20
Integridade (6 itens)	3, 7, 9, 12, 18, 20	1	1,00	5,00	2,50
Confiança (4 itens)	4, 10, 16, 17	1	2,00	5,00	3,00
Valid N (listwise)		1			

❖ Gestor SI

Dimensão	Itens	N	Minimum	Maximum	Mean
Capacidade (6 itens)	1, 5, 8, 13, 14, 21	1	1,00	2,00	1,67
Benevolência (5 itens)	2, 6, 11, 15, 19	1	1,00	2,00	1,80
Integridade (6 itens)	3, 7, 9, 12, 18, 20	1	1,00	5,00	2,17
Confiança (4 itens)	4, 10, 16, 17	1	1,00	2,00	1,25
Valid N (listwise)		1			

## Liderança partilhada: a influência no desempenho organizacional percebido

### ❖ Gestor VJ

<b>Dimensão</b>	<b>Itens</b>	<b>N</b>	<b>Minimum</b>	<b>Maximum</b>	<b>Mean</b>
<b>Capacidade (6 itens)</b>	1, 5, 8, 13, 14, 21	1	3,00	4,00	3,17
<b>Benevolência (5 itens)</b>	2, 6, 11, 15, 19	1	3,00	4,00	3,40
<b>Integridade (6 itens)</b>	3, 7, 9, 12, 18, 20	1	3,00	4,00	3,50
<b>Confiança (4 itens)</b>	4, 10, 16, 17	1	2,00	4,00	3,25
<b>Valid N (listwise)</b>		1			

### ❖ Gestor JD

<b>Dimensão</b>	<b>Itens</b>	<b>N</b>	<b>Minimum</b>	<b>Maximum</b>	<b>Mean</b>
<b>Capacidade (6 itens)</b>	1, 5, 8, 13, 14, 21	1	4,00	4,00	4,00
<b>Benevolência (5 itens)</b>	2, 6, 11, 15, 19	1	4,00	4,00	4,00
<b>Integridade (6 itens)</b>	3, 7, 9, 12, 18, 20	1	4,00	5,00	4,17
<b>Confiança (4 itens)</b>	4, 10, 16, 17	1	3,00	4,00	3,75
<b>Valid N (listwise)</b>		1			

### ❖ Gestor MS

<b>Dimensão</b>	<b>Itens</b>	<b>N</b>	<b>Minimum</b>	<b>Maximum</b>	<b>Mean</b>
<b>Capacidade (6 itens)</b>	1, 5, 8, 13, 14, 21	1	2,00	3,00	2,17
<b>Benevolência (5 itens)</b>	2, 6, 11, 15, 19	1	1,00	4,00	2,20
<b>Integridade (6 itens)</b>	3, 7, 9, 12, 18, 20	1	1,00	4,00	2,33
<b>Confiança (4 itens)</b>	4, 10, 16, 17	1	1,00	2,00	1,75
<b>Valid N (listwise)</b>		1			