



O Destino das Organizações: Liderança e desempenho organizacional
em contexto desportivo

José Pedro Borges Mendonça Cardoso

Aluno nº 13011

Orientador de dissertação:

Professor Doutor Pedro Almeida

Coordenador de seminário de dissertação:

Professor Doutor Pedro Almeida

Tese submetida como requisito parcial para a obtenção do grau de
Mestre em Psicologia Social e das Organizações

2008

Dissertação de Mestrado realizada sob a orientação de
Prof. Doutor Pedro Almeida apresentada no Instituto
Superior de Psicologia Aplicada para a obtenção de grau
de mestre em psicologia social e das organizações conforme o
despacho da DGES, nº 19673/2006 publicado em Diário da
Republica 2ª série de 26 de Setembro, 2006.

Agradecimentos

O que seria a realização de um trabalho desta dimensão sem um capítulo onde tivéssemos a oportunidade de apresentar toda a nossa gratidão a todos aqueles que nos são importantes e que nos ajudaram.

Agradeço a todos aqueles que de forma directa ou indirecta contribuíram com o seu saber, amizade, dedicação e sobretudo muita compreensão.

Assim gostaria de agradecer:

Ao Professor Doutor Pedro Almeida, meu orientador, o qual conseguiu com a sua persistência e constante incentivo que eu finalmente concluísse o mestrado, pela ajuda constante, pelos bons momentos, pelos e-mails insistentes, por estar sempre disponível, por toda a sua ajuda, o meu sincero, muito obrigado.

A todos os meus colegas e amigos que tão prontamente me responderam a uma imensidão de perguntas. Sem vocês nunca teria, sequer, começado.

A toda a minha família e amigos que, devido a toda esta dedicação, me tive que ausentar durante uns bons meses, falhando jantares, saídas, viagens, fins-de-semana. Temos tempo!

Á minha querida e adorada mãe! Sem ela nunca teria conseguido acabar o curso. Foste e serás sempre a minha luz orientadora e inspiradora, és a pessoa por quem tenho maior respeito e admiração. Não acredito que alguma vez precise de te agradecer por tudo o que me proporcionaste, pela dedicação e constante disponibilidade, no entanto, são essas características que me marcarão para o resto da vida. Dedico a conclusão desta fase da minha vida, unicamente, a ti!

RESUMO

Este artigo tem em linha de conta a importância que, no mundo real, a liderança tem no sucesso ou falhanço de uma organização. Tendo como base a meta análise de Kaizer, Hogan e Craig (2008) que apontam para uma lacuna existente na literatura da liderança, propomos um estudo correlacional entre as variáveis liderança e desempenho organizacional.

Propõe-se, no presente estudo, uma conceptualização de liderança hetero-percepcionada através de um questionário – *índice de medida de desempenho organizacional e liderança* – que avalia vários estilos de liderança, cruzando-os com uma hetero-percepção do desempenho organizacional a que esse líder pertence.

Os resultados obtidos confirmam a existência de uma relação entre a liderança e o desempenho organizacional, no entanto, visto que consideramos a relação como fraca ou moderada propomo-nos analisar quais os factores que poderão contribuir para o nível de relação obtido no estudo.

Palavras-chave: Liderança, desempenho organizacional, psicologia organizacional.

Leadership and organizational performance – any relation?

ABSTRACT

This article concerns the real-world importance of leadership for the success or failure of organizations. Basing on the meta-analysis of Kaizer, Hogan e Craig (2008) that refers a gap in the literature of leadership, we propose a correlational study between the variables leadership and organizational performance.

We present, in this study, a conceptualization of the leadership trough a survey – *índice de medida de desempenho organizacional e liderança* – which evaluates various leadership styles, crossing them with a organizational performance evaluation, from that leader belongs to.

The results suggests a relation between the two variables – leadership and organizational performance – nevertheless, we consider he relation to be weak or moderate, so we propose a analysis to the factors that can explain the level of relation.

Key-words: Leadership, organizational performance, organizational psychology.

INDICE

INTRODUÇÃO	1
ENQUADRAMENTO TEÓRICO	6
Liderança	6
<i>Abordagens ao conceito de liderança</i>	7
Abordagem dos traços	7
Abordagens comportamentais	8
Abordagens situacionais	9
Liderança Transaccional e Transformacional	11
Desempenho organizacional	16
<i>Abordagem racional</i>	18
<i>Abordagem de sistemas/recursos</i>	18
<i>Abordagem dos processos internos</i>	19
<i>Abordagem dos grupos interessados</i>	19
<i>Abordagem dos valores contrastantes</i>	20
ESTUDO 1 - VALIDAÇÃO DO INSTRUMENTO	26
Pertinência e objectivos do estudo	26
Dimensões avaliadas	27
Método	27
<i>Amostra e participantes</i>	27
<i>Procedimento de validação do instrumento</i>	30
<i>Cotação das respostas</i>	31
Questionário liderança	32
Procedimento	32
Resultados	32
Validade de constructo	33
Fidelidade – consistência interna	37
Sensibilidade	39
Discussão de resultados	41
Questionário desempenho organizacional	45
ESTUDO 2 - ESTUDO CORRELACIONAL ENTRE LIDERANÇA E DESEMPENHO ORGANIZACIONAL	48
DISCUSSÃO	54

CONCLUSÕES	58
BIBLIOGRAFIA	60
ANEXOS	64

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Traços e competências mais frequentemente encontrados nos líderes eficazes	8
Tabela 2 – Contraste entre líderes transaccionais e transformacionais	13
Tabela 3 – Componentes da liderança transformacional e transaccional	14
Tabela 4: Perspectivas de avaliação do desempenho organizacional	17
Tabela 5: caracterização da amostra segundo a sua idade	28
Tabela 6: caracterização da amostra segundo a ligação que mantêm com cada clube	28
Tabela 7: caracterização da amostra consoante o nível de estudos	29
Tabela 8: itens finais do questionário IDOL	31
Tabela 9: Valor obtido através do teste KMO	34
Tabela 10: <i>Rotated Component Matrix</i>	35
Tabela 11: constituição dos factores	36
Tabela 12 – Qualidade de fidelidade de uma escala	37
Tabela 13: valores do <i>alpha</i> de Cronbach para factores e itens	38
Tabela 14: Teste K-S para a distribuição normal	39
Tabela 15: estatísticas descritivas das respostas ao IDOL	39
Tabela 16: valores de correlação	49
Tabela 17: Relações entre variáveis referentes ao Clube P e o seu líder P	51

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Modelo Quinn e Rorbaugh (1983)

21

Introdução

Desde há muito que o tópico da liderança é abordado e que gera grande interesse na comunidade científica. O que, quase um século e meio depois, se tenha criado uma base muito extensa de revisão literária na qual contem uma serie de generalizações sobre as mais variadíssimas ligações de variáveis entre a liderança e a sua personalidade, competências cognitivas, estilos de liderança e, também, avaliações da performance e potencial de liderança.

No entanto, a certa altura, durante todo este processo de investigações, o legado de resultados era contraditório ou mesmo trivial, emergindo a ideia de que a área de investigação carecia de um paradigma sob o qual as investigações se pudessem basear. Houve assim, quem pusesse em questão toda a pertinência do conceito e que este deveria ser abandonado (Cunha, Rego, Cunha, Cardoso, 2007). O tema, depois dos anos oitenta sofreu uma reviravolta e começou a ter consistência teórica que se revelaria também na prática.

Nesta altura, os psicólogos já sabem que determinados estilos de liderança estão associados a certos efeitos organizacionais – líderes ponderados potenciam a satisfação dos colaboradores no trabalho, líderes estruturados têm um maior desempenho por parte da sua equipa e líderes transformacionais criam equipas com um maior nível de comprometimento face a organização (Judge e Piccolo, 2004). Sabemos também que estilos de liderança mais apropriados para cada situação ou condição organizacional – por exemplo, é sabido que o líder pode ter uma abordagem mais orientada para a tarefa quando tem um nível de controlo grande sobre a situação, no entanto, é melhor uma abordagem mais orientada para as pessoas quando o controlo sobre a situação não é tão elevado (Peters, Hartke e Pohlman, 1985; Schriesheim, Tepper e Tetrault, 1994; Strube e Garcia, 1981, cit. por Kaizer, Hogan e Craig, 2008).

Os estudos empíricos de Cunha, Cunha e Rego (2005) ajudam a perceber porque a liderança é um factor tão importante para as organizações. Os autores concluíram que os bons chefes potenciam as boas regras e neutralizam aquelas que são pouco claras, dúbias e arbitrárias, ou seja, as más regras. Ao passo que os maus líderes neutralizam as boas regras e potenciam as más. Neste estudo os resultados mostravam a relação existente entre o modo em que o chefe era percebido, assim como as regras organizacionais – bem ou mal – e a apreciação de um incidente que ocorresse na

organização – positiva ou negativa –. Observaram que quando o chefe e as regras são percebidas de forma positiva, a apreciação do incidente é também positiva; quando o chefe é percebido de forma positiva e as regras organizacionais de uma forma negativa, o incidente era apreciado de uma forma positiva, no entanto a lealdade do colaborador era dedicada à equipa e não à organização. Observou-se também as situações antagónicas às primeiramente referidas, ou seja, quando o chefe era negativamente percebido, assim como as regras organizacionais, a apreciação do incidente era negativa, no entanto quando só as regras organizacionais eram positivamente percebidas o incidente era, da mesma forma, apreciado de uma forma negativa.

Cunha et al (2005) vêem os chefes como catalisadores de situações positivas e negativas. Os bons chefes geram situações positivas, os maus degradam mesmo aquilo que a organização tem de bom.

De qualquer maneira, toda esta informação científica criada de um modo metódico e rigoroso não parece impressionar a comunidade não científica da área, ou seja, os CEO, líderes ou administradores das organizações (Kaizer et al, 2008). Provavelmente porque, como um professor disse num *workshop* em Valência, a plataforma de compreensão da real importância e influência que um líder tem no sucesso ou falhanço de uma organização ainda não foi criada.

Esta afirmação é apoiada pela meta-análise, *Leadership and the fate of organizations*, apresentada pelos autores Kaizer et al. (2008) na qual demonstram uma lacuna existente na literatura sobre este tema, a importância da liderança no sucesso e falhanço organizacional, no mundo real. Os autores, não menosprezam o facto de haver uma quantidade enorme de variáveis a influenciar a possível relação existente entre a liderança e os resultados organizacionais, citando autores como Lieberman e O'Connor (1972), Pfeffer (1977) que dizem que a história e cultura de uma organização são forças muito mais importantes comparadas com a importância mínima, na opinião dos autores, que a liderança tem. Ou Meindl e Ehrlich (1987) e Meindl, Ehrlich e Dukerich (1985) que sugerem que a atribuição de resultados organizacionais a um único indivíduo – o líder – é uma visão simplista e romântica do tema. São citadas, também, teorias complexas nas quais explicam a impossibilidade de atribuir os sucessos ou os fracassos a um único líder devido a performance de uma organização implicar um fenómeno emergentemente complexo, de interacções não lineares entre variadíssimas variáveis

que interagem num sistema dinâmico e aberto a factores externos (Marion e Uhl-Bien, 2001 cit. por Kaizer et al, 2008).

No entanto, qualquer destas visões é refutada por um simples facto empírico. De acordo com os autores a investigação na área da sucessão de liderança veio demonstrar consistentemente, nos últimos vinte anos, a existência de uma relação entre a sucessão na liderança e alterações de performance organizacional. De acordo com os estudos Barney (1991), Barrick, Day, Lord, e Alexander (1991), Bertrand e Schoar (2003), Collins (2001), Day e Lord (1988), Joyce, Nohria, e Roberson (2003), Thomas (1988), usando diferentes metodologias, todos eles convergem para a conclusão de que uma mudança na liderança é seguida de uma mudança nos resultados da performance organizacional da empresa em questão.

Yukl (2008) demonstrou no seu artigo *How leaders influence organizational effectiveness* que nos últimos anos a investigação sobre como a liderança influencia a performance organizacional tem incidido preferencialmente na performance financeira, descorando a performance da empresa como um todo. O que o autor demonstra no seu artigo é que os líderes individualmente não influenciam de uma forma directa as organizações, no entanto, os líderes podem criar condições para que a organização como um todo tenha sucesso, ou pelo contrário, falhe. Assim, para o autor os líderes de uma forma individual não podem influenciar os resultados de uma organização mas se trabalharem de uma forma integrativa, de cooperação entre os diversos departamentos da organização, as condições de performance de uma organização podem mudar.

Na mesma linha de investigação, Elenkov (2002) demonstrou, no seu estudo em 350 companhias russas dos mais variados sectores de actividade, que nas companhias em que os líderes foram identificados como transformacionais tiveram uma influência directa e positiva sobre o alcance dos objectivos propostos pela a organização em causa. Este facto é também verdade para os líderes que foram identificados como transaccionais. No entanto, foram registadas diferenças relativamente aos objectivos ligados à satisfação dos colaboradores, nas companhias em que o líder era identificado como transformacional os grupos de trabalho eram mais coesos e mais grupo, no verdadeiro sentido da palavra.

Também, Bloom e Van Reenen (2006, cit. por Kaizer et al 2008) demonstraram o forte efeito que os líderes podem ter nas organizações. Os autores avaliaram as práticas de gestão em 700 empresas dos Estados Unidos da América e da União Europeia nas quais tiveram acesso aos resultados da performance organizacional.

Concluíram que as práticas de gestão dependiam dos líderes seniores empregados nas organizações e não tanto dos gestores executivos, sendo que as organizações que detinham uma prática de gestão fraca obtinham resultados abaixo dos objectivos traçados.

Apesar de apresentarmos estes estudos como exemplos de investigação na área da relação entre a liderança e os resultados organizacionais, os autores da meta-análise, Kaizer e outros (2008), apontam variadíssimas falhas e lacunas nesta área. Os autores explanam que a investigação contemporânea da área continua a não ter uma espinha dorsal teórica sobre o assunto. Embora existam várias teorias, todas elas parecem convergir para a visão de que o objectivo último de uma organização é a adaptabilidade a longo prazo e a sobrevivência no mercado em que estão inseridas. Sendo que este aspecto se torna um problema quando os investigadores avaliam os resultados organizacionais. Ou seja, a maioria das investigações estão focadas em quais os processos necessários para a sobrevivência da organização, sendo que este critério não é demonstrativo do sucesso ou falhanço de uma empresa. É necessária, na visão dos autores, uma abordagem mais abrangente ao tema, particularmente, à medida dos resultados organizacionais (*organizational outcomes*), não ficando restringido a apenas aos resultados financeiros de uma empresa (ex. Finkelstein e Hambrick, 1996, cit. por Kaizer et al, 2008), da satisfação dos colaboradores (ex. Elenkov, 2002), à eficiência da empresa (ex. Yukl, 2008) ou apenas no desempenho dos colaboradores (ex. Bass, Jung, Avolio, Berson, 2003; Kirkpatrick, 1996).

Os autores terminam dizendo que parte da literatura foca a problemática sobre como a liderança afecta a performance organizacional, no entanto, incide mais no seguidor ou colaborador, no grupo de trabalho ou nos processos organizacionais, deixando de parte o essencial – os resultados organizacionais (*organizational outcomes*). Os autores acrescentam que seria importante enfatizar este aspecto de modo a que a investigação se torne relevante no que concerne ao mundo real da liderança numa organização.

Deste modo, o objectivo último que preside a esta investigação é a de estudar a relação entre os diferentes estilos de liderança (influência idealizada, carisma, *team builder*, consideração individualizada, estimulação intelectual e liderança ética) e os resultados organizacionais.

Temos como intenção, estudar a relação entre estas duas variáveis através da hetero-percepção que os participantes deste estudo têm acerca de uma organização desportiva (Clube P) localizada no norte do país, assim como em relação ao seu líder máximo (líder P)

A exploração deste tema, relativo às duas variáveis em questão, é apenas um passo e um contributo de pistas, que esperamos, relevantes para investigações futuras. Assim, este trabalho pretende ser uma contribuição ao estudo e investigação no âmbito da psicologia da liderança relacionada com os resultados organizacionais, tema este ainda pouco estudado e aprofundado, como já foi explicitado.

Enquadramento Teórico

Liderança

O conceito de liderança tem inúmeras definições, que em geral a descrevem como sendo um papel no qual alguém dentro do grupo se especializa numa matéria criando um processo de influência, que ocorre num sistema social e que é partilhado entre os seus membros (Cunha et al., 2007).

Para Teixeira (1998, cit. por Bastos, 2008), liderança é o processo de influenciar outros, de modo a conseguir que façam o que o líder quer que seja feito, é assim, a capacidade de influenciar um grupo a actuar no sentido da prossecução dos objectivos do grupo.

A liderança para Yukl (1998, cit. por Yukl, 2008) é um processo através do qual um membro de um grupo ou organização influencia a interpretação dos eventos pelos restantes membros, a escolha dos objectivos e estratégias, a organização das actividades de trabalho, a motivação das pessoas para alcançar os objectivos, a manutenção das relações de cooperação, o desenvolvimento de competências e confiança pelos membros, e a obtenção de apoio e cooperação de pessoas exteriores ao grupo ou organização.

No entanto, como ressaltam Cunha et al. (2007) estas teses colidem com o facto de que a partir destes pontos de vista qualquer membro do grupo ou organização pode liderar em determinado momento e em certas matérias, não havendo uma clara distinção entre líderes e seguidores.

Deste modo, encontramos uma distinção entre processos de liderança, em que uns são mais espontâneos e imprevisíveis, cuja influencia está ligada a factores como a competência ou o reconhecimento dos outros, independentemente da sua posição hierárquica – liderança informal –, e outros mais racionais e, em certo modo, impostos, na qual a influencia depende de uma autoridade no interior de uma estrutura hierárquica – liderança formal – (Rego e Cunha, 2003). Como que fundamentando esta distinção Barracho (2008) explicita que a liderança quando baseada na manipulação e coação, não existe no verdadeiro sentido do termo. Para que o processo se desenvolva e se exerça o grupo necessita de consentir a influência do líder. Exercer influência é, assim, exercer autoridade.

No entanto House e Aditya (1997, cit. por Cunha et al., 2007) alegam que líderes formais podem ser, ou tornarem-se, líderes informais, ou seja, um CEO de uma organização pode ter o carisma e espontaneidade necessários para a inspiração dos seus colaboradores a chegarem a objectivos comuns.

Abordagens ao conceito de liderança

Para falar e compreender, na sua essência, a liderança teremos que, obrigatoriamente, efectuar uma retrospectiva histórica sobre o tema, atendendo à sua evolução e conceptualização.

Ao longo dos tempos, e ainda actualmente, nem todas as abordagens teóricas ligadas ao tema em questão focaram o carácter tridimensional do processo – o líder, os colaboradores, a situação –. Na verdade, as abordagens universais, como são denominadas na literatura, geralmente concentravam-se apenas em uma ou duas das dimensões já citadas.

Deste modo, este trabalho terá como foco central as características de um líder, a sua interacção com o seguidor, passando à questão fulcral de como um líder produz bons resultados numa organização.

Como já tinha referido, existe uma imensidão de definições e tipologias ligadas ao tema da liderança. No entanto, existem quatro grandes áreas – abordagem dos traços; abordagem comportamental; abordagem situacional; abordagem da liderança transformacional e transaccional.

Abordagem dos traços

Esta abordagem corresponde a uma ideia muito divulgada e que fundamenta a liderança em características individuais, com as quais se tenta justificar atributos que lhe são inerentes. É uma abordagem que reflecte a ideia dos estudos iniciais, até aos anos quarenta do século vinte. Está assente na ideia dos “grandes homens” ou “grandes líderes”, defendida por Carlyle em 1910, e que transmite a ideia de o líder nasce com capacidades inatas, inexplicáveis e incompreensíveis (Bastos, 2008; Barracho, 2008).

Esta visão conduz à ideia de que a liderança é uma qualidade da natureza do indivíduo não podendo ser aprendida ou ensinada, não interessando a forma como os traços se correlacionavam nos indivíduos, apenas a mera soma das características pessoais do líder (Barracho, 2008).

Os estudos citados por Bastos (2008) referem a distinção entre indivíduos líderes e indivíduos não-líderes através de aspectos como os traços físicos, as características da personalidade (auto-estima, estabilidade emocional, autoconfiança, introversão/extroversão, sensibilidade interpessoal) e as aptidões ou habilidades específicas (inteligência, fluência verbal)

Tabela 1 – Traços e competências mais frequentemente encontrados nos líderes eficazes

Traços	Competências
Adaptável a situações	Inteligente
Atento ao ambiente social	Bem munido socialmente
Ambicioso e orientado para o sucesso	Criativo
Cooperativo	Diplomático
Afirmativo	Fluente verbal
Decisivo	
Conhecedor das tarefas do grupo	
Energético	
Motivado para influenciar os outros	Persuasivo
Persistente	Bem munido conceptualmente
Auto confiante	
Assume responsabilidades	

Fontes: Yukl (1994, cit. por Barracho, 2008)

No entanto, Stogdill (1948, cit. por Cunha et al., 2007) veio refutar a teoria emergente ao concluir que os indivíduos não se tornam necessariamente líderes devido à posse de uma determinada combinação de traços. O autor veio acrescentar que a liderança é uma relação existente entre pessoas numa situação social, ou seja, aquelas que são líderes numa situação não o são, necessariamente, noutras situações.

Ao aparecer esta nova teoria aliada a incapacidade das teorias dos traços em explicar convenientemente a liderança e o seu processo inato, levou a que os investigadores procurassem novas vias, sendo que o estudo comportamental dos líderes foi a mais focada na altura.

Abordagens comportamentais

As teorias comportamentais têm o seu início nos anos 50, altura em que os investigadores se debruçaram sobre duas principais categorias. Alguns debruçaram-se simplesmente sobre o que fazem os gestores, e outros procuraram investigar os comportamentos que distinguem os líderes eficazes dos ineficazes (Cunha et al., 2007).

Neste momento a abordagem é focalizada no comportamento do líder, sendo a liderança percebida como algo que deriva do comportamento deste, podendo ser passível de ser aprendida ao longo do tempo (Bastos, 2008).

A grande contribuição dos estudos desta abordagem foi a criação das denominadas “teorias universais”, que presumem a existência de um melhor estilo de liderança para todas as situações, e a teoria mais emblemática ligada a esta corrente foi sem dúvida a de Likert (1961, cit. por Cunha et al., 2008). Defensor da gestão participativa, apoiando-se fortemente na comunicação, propôs quatro tipos de liderança (autocrático explorador, autocrático benevolente, consultivo e democrático/participativo). Segundo o autor, a eficácia (produtividade e satisfação pessoal) progride à medida que as organizações mudam dos sistemas autocráticos para os participativos.

Este modelo de Likert (1961) foi uma rampa de lançamento para muitos outros investigadores que vieram acrescentar em muito à base literária da época, entre eles, Blake e Mouton (1964, cit. por Teixeira, 1998) desenvolveram um modelo que consiste na matriz bidireccional, ou seja, que cruza as orientações para as tarefas com as orientações para as pessoas, o que resultou na identificação de cinco estilos essenciais. O integrador, o autocrático, o intermédio, o simpático e, por fim, o anémico, sendo o integrador considerado o mais eficaz.

Mais tarde, Yukl (1999, cit. por Yukl 2008) vem acrescentar mais uma categoria às já existentes orientações para a tarefa e para o relacionamento. Segundo o autor, para além destas duas orientações, a orientação para a mudança são categorias comportamentais fulcrais para a maioria dos líderes, tendo em conta, que podem existir relações específicas entre as três orientações que dependem do contexto situacional.

Começa-se, deste modo a desenhar a importância da envolvente e o papel que o colaborador desempenha no processo de liderança.

Abordagens situacionais

Na abordagem situacional ao mesmo tempo que o ambiente passa a ser uma das preocupações centrais das organizações, tudo passa a ter um carácter relativo e decorrente das relações específicas entre a organização e o meio (Moreira e Lucena, 2005, cit. por Bastos, 2008).

No que respeita a esta abordagem relativa às análises centradas na situação, ela estuda o fenómeno da liderança em função do contexto na qual se exprime. Aqui o

aspecto mais importante já não diz respeito aos traços individuais mas sim à situação, que se torna então um elemento que determina o comportamento, ou estilo, de um líder.

As diversas abordagens englobam numerosas teorias, denominadas teorias da contingência da primeira geração e posteriormente de segunda geração (Barracho, 2008).

Dentro da primeira categoria, a mais conhecida teoria é a de Fiedler (1967, cit. por Cunha, 2007) no qual analisa a liderança, já não a partir da capacidade de um indivíduo, mas em função da relação existente entre o líder e os aspectos de uma dada situação. Neste momento é a situação que determina o estilo da liderança em virtude da sua capacidade para se adaptar a ela ou não. De modo a delimitar a importância da situação, Fiedler realça três variáveis situacionais que agem sobre o líder: a autoridade formal, a organização da tarefa e as relações líder/seguidores.

Ao utilizar a escala LPC o autor avalia diversas maneiras de exercer a liderança, em que destaca dois estilos de liderança: uma centrada na relação e outra na estrutura da tarefa. De seguida procurou saber qual destes dois estilos era mais eficaz. Com os resultados obtidos Fiedler constatou que em situações de baixa e elevada favorabilidade, os líderes mais orientados para as tarefas são mais eficazes do que os orientados para o relacionamento. Quando a situação é moderadamente favorável, ocorre o inverso.

Com este modelo Fiedler conseguiu provar que um líder é eficaz quando consegue modificar o seu estilo de liderança consoante os dados situacionais, ajudando, deste modo, a eliminar as ideias de que a capacidade de liderança é inata.

Hansey e Blanchard (1988, cit. por Teixeira, 1998) desenvolveram uma teoria situacional da liderança, baseados na ideia de que o estilo de liderança mais eficaz varia de acordo com a maturidade dos colaboradores (no cargo e psicológica) e com as características da situação. Neste modelo, os autores utilizam o comportamento do líder como dimensões para a orientação para as tarefas e a orientação para o relacionamento, das quais resultam quatro estilos de liderança.

O conceito chave desta teoria consiste no facto de que os líderes têm de adaptar o seu estilo comportamental ao nível de maturidade do colaborador, ou seja, quanto maior o nível de maturidade do colaborador, menor o controlo sobre as actividades e o grau de comportamentos de relação por parte do líder.

Outro modelo que é pertinente referir é o de House e Mitchell (1971, 1974, cit. por Cunha et al., 2007, Barracho, 2008, Bastos, 2008) no qual propõem uma classificação de factores situacionais susceptíveis de determinar qual o estilo de

liderança, em particular as características próprias dos seguidores, que contêm três dimensões – percepção da competência; percepção do controlo exercido sobre a situação; necessidades dos seguidores – e as características próprias do contexto que incide sobre os diferentes aspectos de uma dada actividade – natureza da tarefa; funcionamento do grupo; estrutura hierárquica –.

Sendo que, o papel do líder é indicar os objectivos a serem atingidos e os pressupostos que devem ser mantidos no processo e como eliminar obstáculos no caminho. As pessoas esperam que os líderes as suportem em atingir os objectivos através do caminho da gratificação. Deste modo, os líderes podem adoptar quatro estilos: o directivo – diz o que fazer e como, definindo regras e regulamentos –; apoiante – foca-se em estabelecer boas relações com colaboradores e nas suas necessidades –; participativa – consulta os colaboradores e permite a sua participação na tomada de decisão –; orientada para o êxito – promove objectivos desafiantes e procura modos de alcançar melhorias e bons desempenhos –.

Liderança Transaccional e Transformacional

A liderança sempre foi um tópico de grande interesse dentro da comunidade científica das ciências sociais, no entanto o seu ressurgimento aparece pela aceitação da distinção entre a liderança transaccional e a transformacional (Barracho, 2008).

O surgimento destes novos conceitos de liderança deve-se a Burns (1978, cit. por Barracho, 2008;) que os desenvolveu na sua análise sobre a liderança política. De acordo com o autor a liderança exercida por indivíduos que introduzem profundas mudanças na sociedade e nas atitudes e comportamentos dos membros das organizações, obtendo deles o compromisso e empatia necessários para o alcance dos objectivos estabelecidos. Estes líderes têm como preocupação elevar as consciências dos seguidores e, para tal, apelam a ideais e valores morais – como a liberdade, a justiça, a paz, o humanismo – e não às emoções básicas – como o medo, o ódio, a inveja ou a avidez –.

Pode referir-se que a liderança transformacional oferece a criação de uma mais valia resultante entre as relações do grupo, elevando os motivos e os valores deste a uma actuação conjunta, envolvendo o grupo através dos seus apelos inspiracionais. Obtendo por parte dos colaboradores elevados níveis de motivação, moralidade, provocando mudanças de objectivos, necessidades e desejos dos colaboradores (Judge et al., 2004).

Burns (1978, cit. Por Barracho, 2008) contrasta a liderança transformacional com a liderança transaccional. Deste modo, a última motiva os seguidores pelo facto de apelar ao seu próprio interesse. Os líderes transaccionais ou instrumentais dirigem e motivam os seus colaboradores em direcção aos objectivos definidos, clarificando os papéis e a exigência das tarefas. É assim, um processo de troca, onde o líder reconhece as necessidades dos colaboradores e define os processos que vão ao encontro das necessidades destes e às expectativas do líder.

A liderança transaccional pode ser benéfica em muitas organizações, contudo, em momentos de mudança acelerada, torna-se insuficiente e incompleta em relação a aspectos expressivos da organização, uma vez que não dedica a atenção necessária a aspectos essenciais como sejam a cultura de mudança e inovação (Cunha et al., 2007)

Para Burns, estes dois estilos de liderança encontram-se em pólos opostos de um contínuo, o que significa que se excluem mutuamente, ou seja, os líderes ou são transformacionais ou são transaccionais. No entanto, Ferreira, Neves e Caetano (2001) a liderança transformacional pode entender-se como a excelência da liderança transaccional no sentido de conseguir níveis de dedicação e desempenho dos colaboradores, que vão para além dos que ocorreriam com uma mera modalidade transaccional.

Estas ideias de Burns tiveram um grande impacto na teoria da liderança transformacional de Bass (1985, cit. por Bastos, 2008), que as considera duas dimensões separadas e às quais acrescenta três componentes de liderança transformacional – carisma; estimulação intelectual e consideração individualizada – as quais adicionou e motivação idealizada em 1990. Mais tarde, substituirá o termo carisma por influência idealizada (Judge et al., 2004).

Tabela 2 – Contraste entre líderes transaccionais e transformacionais

Líderes Transaccionais	Líderes transformacionais
Focalizam-se mais nas regras e na sua aplicação	São autodefinidos
São mais internamente dirigidos	São mais externamente dirigidos
Trabalham dentro das regras da cultura organizacional	Redefinem ou mudam as regras de cultura organizacional com base na sua visão de um futuro mais satisfatório

Fonte: Avolio e Bass (1995, cit. por Barracho, 2008)

Estes dois processos de liderança são considerados por Bass, Avolio, Jung e Berson (2003) como processos distintos, embora complementares, podendo o líder recorrer a ambos em diferentes situações, admitindo o seu uso simultâneo ou complementar. Sendo que, a liderança transformacional depende da liderança transaccional mais não o inverso, podendo a primeira ser considerada um caso especial da transaccional, pois ambas estão relacionadas com o atingir das metas, dando fundamentação ao anteriormente avançado por Ferreira e outros (2001).

Bass (1985, cit. por Bass et al., 2003) define a liderança transformacional em termos dos efeitos sobre os seus seguidores, ou seja, estes sentem uma confiança, admiração, lealdade e respeito pelo líder, ao ponto de disponibilizarem a executar comportamentos extra-papel. Estes efeitos podem ser precedidos e atingidos através de três vias – tornando os colaboradores mais conscientes da importância dos objectivos; induzi-los a transcenderem os seus auto-interesses em prol do grupo ou da organização; activando as suas necessidades de mais elevada ordem –. De acordo com o autor estes líderes conseguem retirar níveis de trabalho mais elevados e com mais taxa de sucesso, são promovidos com maior frequência, obtêm melhores resultados financeiros e são percebidos pelos seus colaboradores com maior satisfação e eficácia, comparativamente aos transaccionais.

Bass define a liderança transformacional como aquela que aumenta a performance dos colaboradores, que promove o desenvolvimento individual dos membros do grupo ou organização, que estabelece elevada confiança nos mesmos e que enfatiza a atenção nas questões chave da organização, sendo que é a mais eficaz em períodos de fundação organizacional e de mudança e a transaccional em períodos de evolução lenta e em ambientes pouco turbulentos.

Contudo, esta distinção suscitou uma reflexão por parte de Lopes e Reto (1990, cit. por Barracho, 2008), pois na verdade, actualmente, as empresas desenvolvem a sua actividade num meio constantemente turbulento e complexo, resultando daí uma necessidade permanente de líderes transformacionais que consigam manter a organização em tensão constante, adaptando as normas e valores internos aos novos desafios e à complexidade crescente das nossas sociedade.

O modelo de Bass distingue, assim, dois estilos de liderança, a transformacional e a transaccional. Cada qual com diferentes dimensões, diferentes componentes. Actualmente, segundo Cunha e outros (2007) tende a conceber-se a existência de quatro

categorias ligadas a cada estilo de liderança (Tabela 3). Mas não existe consenso teórico nem empírico sobre o assunto. Na verdade, Cunha e outros (2007) citam um trabalho desenvolvido por Podsakoff, MacKenzie e Fetter (1990) no qual trabalham com seis dimensões transformacionais e uma dimensão transaccional.

Tabela 3 – Componentes da liderança transformacional e transaccional

Estilos de liderança	Dimensões	Explicação
Transformacional	Influência idealizada (carisma)	O líder adopta comportamentos que activam fortes emoções nos colaboradores, suscitam a confiança e identificação destes com ele, influenciam os seus ideais e os aspectos "maiores do que a vida".
	Liderança inspiracional	O líder comunica uma visão apelativa, usa símbolos para fomentar o esforço dos colaboradores, actua como um modelo de comportamentos, instila o optimismo.
	Estimulação intelectual	O líder estimula nos colaboradores a tomada de consciência dos seus próprios pensamentos e imaginação. Ajuda-os a reconhecer as suas próprias crenças e valores. Fomenta-lhes o pensamento inovador e criativo. Incita-os a questionarem as suas assunções.
	Consideração individualizada	O líder atende às necessidades de desenvolvimento dos colaboradores, apoia-os, encoraja-os, treina-os, tenta desenvolver o seu potencial, fornece-lhes <i>feedback</i> , delega-lhes responsabilidades.
Transaccional	Recompensa contingente	O líder clarifica ao colaborador o que este deve fazer para ser compensado.
	Gestão por excepção activa	O líder monitoriza o desempenho dos colaboradores e adopta acções correctivas se eles não alcançarem os padrões estabelecidos
	Gestão por excepção passiva	O líder aguarda que os problemas ocorram para que, então, sejam tomadas acções correctivas
	Liderança <i>laissez-faire</i>	O líder praticamente abstém-se de tentar influenciar os colaboradores.

Fonte: Cunha et al., 2007

Um dos elementos preponderantes da teoria de Bass (1985, cit. por Judge et al., 2004) é a relação entre a liderança transformacional e o carácter carismático do indivíduo, pelo que um dos principais pontos de interesse de maior relevância consiste em perceber até que ponto a liderança transformacional e a liderança carismática são similares e compatíveis. Enquanto que algumas teorias menosprezam as diferenças e tornam os dois conceitos equivalentes (House e Shamir, 1993 cit. por Yukl, 2008), ou até mesmo as consideram incompatíveis (Yukl, 2008), Bass (1985, cit. por Judge et al., 2004) propõe que o carisma – incluindo-o na dimensão influência idealizada – seja uma

dimensão necessária na liderança transformacional, ressaltando que o líder pode ser carismático mas não ser transformacional.

No entanto um líder carismático é caracterizado por House (1977, cit. por Yukl, 2008) como aquele que através de um processo interactivo com os seus seguidores e através de um conjunto de traços de personalidade – sociabilidade; fluidez verbal; ascendência entre os colaboradores e pares; iniciativa; responsabilidade; auto-afirmação; motivação pelo sucesso – permite promover nos seguidores uma aceitação, obediência, uma afeição e inclusive um envolvimento emocional com o líder e com os seus objectivos, de tal modo que Yukl (1999, cit. por Yukl, 2008) sugere que tais características são consideradas como quase super-humanas, no entanto, estas mesmas qualidades e virtudes raramente são vistas pelos seus pares e colaboradores quando se trata de gestores de equipas e organizações eficazes e de sucesso.

Desempenho Organizacional

Na última década assistimos a importantes transformações no mundo do trabalho. Surgiram novas formas de organização do trabalho e a natureza deste alterou-se por completo. Observámos o desaparecimento de empregos permanentes e o aparecimento de novas tecnologias e formas inovadoras de organização vieram mostrar uma nova maneira de encarar, organizar e avaliar o nosso trabalho. Ao mesmo tempo que milhares de pessoas sofrem pela falta de emprego, outras sofrem por terem que trabalham excessivamente.

Foi esta revolução que veio trazer uma nova maneira de avaliação do desempenho organizacional ou dos resultados das instituições e empresas, sendo estes sempre uma condição de renovação e inovação interna da instituição (Bastos, 2008).

Os problemas de desempenho representam uma parte importante das preocupações dos gestores. Apesar dos esforços investidos nas actividades de controlo, vários problemas de produtividade persistem, fazendo os gestores acreditarem que o desempenho depende das decisões e dos comportamentos inovadores supra-citados daqueles que realizam o trabalho e daqueles que são responsáveis pela gestão da sua progressão (Herzberg, 1980; Hackman e Suttle, 1977, cit. por Cunha et al., 2007).

Embora ainda existam investigadores que duvidem da importância dos gestores no desempenho de uma organização cada vez mais começa a haver um crescente consenso do contrário. Irving Janis (1985, cit. por Peterson, Smith, Martorana e Owens, 2003) é um forte defensor da noção de uma relação forte e positiva entre os que tomam as decisões e o sucesso organizacional. Quando os gestores de topo estão a desempenhar as suas tarefas de um modo eficaz e eficiente a probabilidade de surgirem resoluções alternativas a problemas é maior, assim como, a procura extensiva e desapaixionada de informação relevante para estratégias e planos organizacionais.

No entanto para alguns autores existem diferenças entre os gestores de topo de uma organização grande e organizações pequenas e medias (PME). Já que os seus papeis divergem no conteúdo das suas tarefas. Para Ling, Simsek, Lubatkin e Veiga (2008) os gestores das PME têm tarefas mais participativas com o dia-a-dia da empresa, estando mais presentes e vigilantes no desenvolvimento do desempenho da organização, deste modo, os gestores destas empresas têm uma maior influencia na implementação de estratégias e planos. Enquanto que os gestores de grandes organizações tendem a estar mais envolvidos em relações publicas e no desenvolvimento da empresa do que na

gestão diária da mesma (Garten, 2001, cit. por Ling et al., 2008). Tendo, assim, uma menor influencia no desempenho directo dos colaboradores e, em ultima instancia, da organização.

Na mesma linha de pensamento Kotter e Heskett (1992, cit. por Cunha et al., 2007) sugerem que gestores de culturas fortes estão menos envolvidos nas práticas diárias de condução de uma organização. Estes tendem a delegar as responsabilidades de condução das tarefas diárias de cada departamento num quadro médio da organização.

No entanto, seria importante perceber o que a literatura entende por desempenho organizacional. Como o conceito foi evoluindo ao longo dos anos, que factores estão relacionados e como interagem entre si, quais os modelos mais importantes e pertinentes, como são aplicados na prática, ou seja, de que forma são utilizados para a avaliação de desempenho das organizações.

Numa perspectiva organizacional do desempenho este tende a ser avaliado de formas muito diversas consoante os objectivos, valores e interesses daqueles que procedem à análise. Cunha et al. (2007) explanam cinco perspectivas que procuram uma forma de avaliação do desempenho organizacional. Sendo que as perspectivas racional, dos sistemas/recursos e processos internos tendem a focar um aspecto mais concreto da actividade organizacional – os *inputs*, processamento ou *outputs* –. Sendo que as perspectivas dos grupos interessados e a dos valores contrastantes buscam uma análise mais abrangente da eficácia.

Tabela 4: Perspectivas de avaliação do desempenho organizacional

Perspectiva/abordagem	Explicação
Racional	Uma organização é tanto mais eficaz quanto mais se aproximar dos seus objectivos (lucro, crescimento, quota de mercado).
Sistemas/recursos	Uma organização é tanto mais eficaz quanto melhor for capaz de garantir a aquisição dos recursos de que necessita para sobreviver.
Processos internos	Uma organização é tanto mais eficaz quanto melhor for capaz de gerir o lado humano.
Grupos interessados ou detentores de interesses (stakeholders)	Uma organização é tanto mais eficaz quanto melhor for capaz de satisfazer de forma adequada os seus múltiplos detentores de interesses e não apenas um deles em particular.
Valores contrastantes	Uma organização será tanto mais eficaz quanto melhor for capaz de criar um modelo de gestão consistente e articulado.

Abordagem racional

Esta abordagem entra em paralelo com a visão mecanicista de uma organização. Ou seja, uma organização existe para alcançar os seus objectivos predefinidos – lucro ou crescimento – e será tanto mais bem sucedida quanto mais deles se aproximar. Esta abordagem torna o seu sistema de avaliação bastante útil, já que se centra num conjunto de critérios claros e relativamente fáceis de avaliar, tais como os lucros ou o crescimento, por exemplo em número de filiais de uma empresa. No entanto, Cunha et al. (2007), apontam críticas ao carácter unitário que esta abordagem tem sobre a visão de uma organização. Na verdade, prosseguem os autores, não é razoável supor que as organizações têm um único objectivo, sendo mais plausível crer que detêm um conjunto mais ou menos vasto de objectivos que, por vezes, se revelam contraditórios. Por exemplo não é incomum que uma organização tenha como metas aumentar a eficácia e melhorar a qualidade dos serviços prestados aos seus clientes, sendo que o alcance de um dos objectivos colida, frequentemente, com o alcance do outro.

Os autores citam ainda Pfeffer (1992) para realçar que além dos objectivos explícitos, existe um conjunto de objectivos implícitos orientados para a preservação dos interesses pessoais dos colaboradores, mais do que para as metas das organizações. Sendo isto verdade, é também verdade que o facto que existirem diferentes objectivos e interesses, que possam colidir uns com os outros, isto não significa, necessariamente, que estes interesses sejam egoístas ou ilegítimos. Na verdade, pode suceder que as divergências resultem de diferentes interpretações dos melhores interesses das organizações.

Abordagem de sistemas/recursos

Esta abordagem surgiu como resposta a abordagem anterior, baseando-se na perspectiva sistémica das organizações. Esta abordagem não tenta perceber se a organização atingiu certos e determinados desempenhos mas sim como os atingiu. Ou seja, tenta responder à questão de saber como as organizações obtêm os recursos de que necessitam para sobreviver, enfatizando mais os *outputs* que os *inputs*.

Esta perspectiva tem como critério basilar do desempenho de uma organização a sua sobrevivência, sendo fulcral a articulação com a sua envolvente. Já que sem este a organização não poderia existir. Assim, para uma universidade a atracção de candidatos torna-se um processo importantíssimo no sucesso da sua estrutura.

Pfeffer e Salancik (1978, cit. por Cunha et al., 2007) explanam que um dos méritos mais importantes desta abordagem é, sem dúvida, a colocação do processo de afectação de recursos no cerne da actividade organizacional. No entanto, é verdade também que se confronta com diversas limitações. Já que a necessidade de recursos é um objectivo de todas as organizações e, por outro lado, a recolha desses recursos pode ser bem feita no entanto a utilização destes pode não ser a mais conveniente.

Apesar destas limitações, a perspectiva pode ser bastante útil para a análise das organizações em que a principal dificuldade é a medição dos *outputs* de uma forma precisa (Cameron, 1986., cit. por Cunha et al., 2007). Tais como as empresas sem fins lucrativos, ou orientadas para beneficência da sociedade – escolas ou hospitais –.

Abordagem dos processos internos

A abordagem sistémica e a visão das relações humanas são processos basilares para a abordagem dos processos internos. Revelando nela a importância que processos internos, tais como a comunicação aberta, uma cultura forte e uma identidade partilhada, são factores facilitadores a uma adaptação ao meio envolvente. A premissa é a de que a organização será tanto mais eficaz quanto melhor for capaz de executar esses processos.

Peters e Waterman (1982, cit. por Cunha et al., 2007) em *Na Senda da Excelência*, enfatizam a centralidade de uma cultura organizacional. Os critérios de eficácia predominantes nesta abordagem são, deste modo, os factores humanos.

É notório que esta abordagem pode, no entender de Bluedorn (1980, cit. por Cunha et al., 2007), ser criticada pelo facto de tomar como fins aquilo que mais genuinamente se poderá considerar como meios.

Abordagem dos grupos interessados

O livro de Freeman (1984 cit. por Cunha et al., 2007), *Strategic Management: A Stakeholder approach*, representou o marco fundamental da teoria, que desde então se tem afirmado como uma área importante da teoria da gestão, devido às suas múltiplas implicações para o estudo e práticas de gestão.

Nesta abordagem os objectivos dos vários detentores de interesses da organização estão intimamente associados aos objectivos predeterminados da mesma. Estes detentores de interesses são os chamados *Stakeholders*, que são todos aqueles que directamente ou indirectamente estão ligados ou associados à organização, tais como os

trabalhadores, sindicatos, accionistas, clientes, fornecedores, instituições financeiras, governos, etc. (Caldeira, 2005 cit. por Cunha et al., 2007). Deste modo, esta perspectiva pretende englobar todas as parcelas da actividade organizacional, quer se trate dos *inputs*, *outputs* ou do processo transformador.

A teoria sugere que as organizações têm grupos interessados na sua actividade mas também que eles devem ser activamente geridos. Considera que cada grupo de interessados tem uma agenda própria e, como tal, deveram ter critérios distintos de avaliação da eficácia. Resultando que a organização será tanto mais eficaz na medida em que for capaz de satisfazer os critérios de eficácia de cada um dos seus grupos de interesse. Dado que tais critérios tendem a ser distintos, a organização terá que ser eficaz em vários planos, tais como na aquisição de recursos – valorizado pelos fornecedores –, na transformação – um critério fulcral para os colaboradores da organização – e resultados alcançados – decisivos para clientes e accionistas –.

Kehoe (2001, cit. por Cunha et al., 2007) levanta criticas apesar da visão integrativa desta abordagem. A existência de objectivos que chocam entre si pode ser um problema de maior para a avaliação de desempenho de uma organização. Já que a harmonização e conciliação dos desejos de um salário mais elevado dos trabalhadores com a vontade dos accionistas desejarem maiores lucros, a compatibilização do objectivo dos accionistas de venderem “bem” a empresa com a vontade de os gestores de criarem mecanismos para impedirem aquisições são, todos eles, problemas e conflitos que vão de encontro a uma avaliação “limpa” e, que por vezes se quer, simples de uma organização.

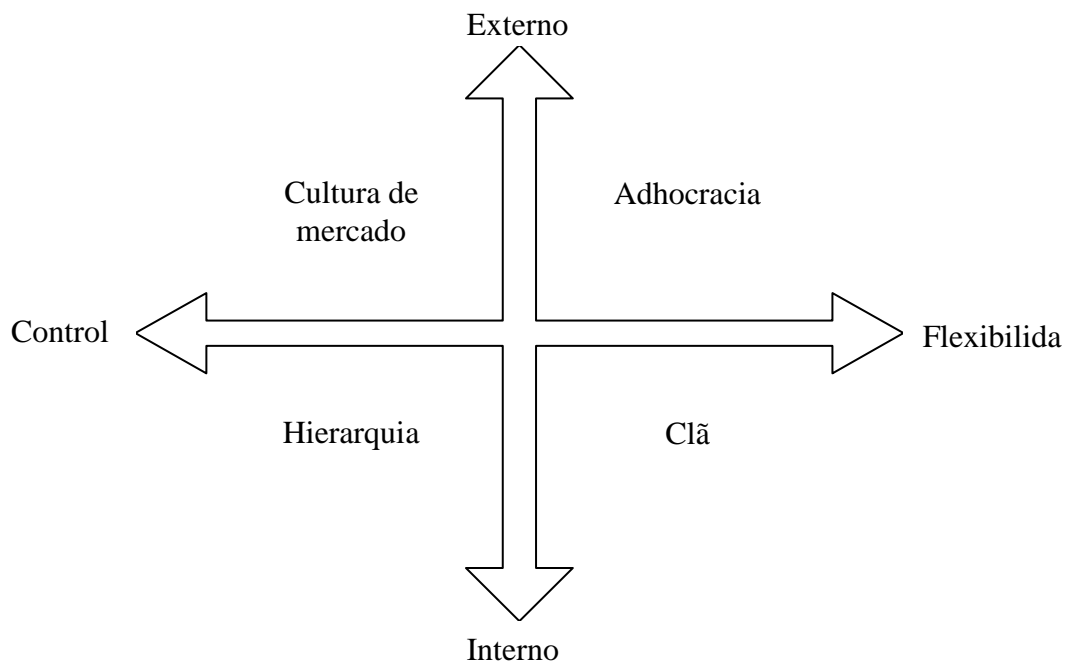
Abordagem dos valores contrastantes

Como vimos durante os últimos tempos tem existido um enorme esforço de pesquisa de modo a desenhar um modelo de gestão que compreenda a evolução do desempenho da organização. Estes esforços resultaram na implementação de modelos que vão desde a sistematização de estruturas rígidas em que os procedimentos são controlados a partir da gestão da organização, até a adopção de sistemas flexíveis em que a vantagem competitiva da organização, o potencial humanos e a medida de proximidade dos resultados esperados tem sido os factores centrais orientadores para o processo de gestão da organização (Quinn, Farman, Thompson, McGrath, 2003 cit. por Castillo e Vargas, 2009).

Neste sentido apareceu o modelo de Quinn e Rorbaugh (1983, cit. por Cunha et al., 2007) no qual se operacionaliza em torno de dois eixos, “interno vs. externo” – em que medida a organização valoriza mais processos internos ou a adaptação à envolvente – e o eixo “controlo vs. flexibilidade” – em que medida existe um conjunto de regras claras ou se persegue a criatividade –. A combinação destes dois eixos origina quatro perspectivas, sendo que, em qualquer delas, os critérios de eficácia podem ser do tipo meios ou fins, ou seja, valiosos em si mesmos ou pelos que resultados a que dão acesso.

A perspectiva racional/objectivos dá ênfase aos factores externos e de controlo criando na organização uma cultura de mercado. A interacção entre os factores externo e flexibilidade criam sistemas organizacionais abertos dando origem a uma adhocracia. Quando uma organização se centra nos factores internos e de flexibilidade cria uma cultura de relações humanas a que se deu o nome de clã. Por fim, a ênfase no controlo de factores internos dá origem a uma estrutura organizacional rígida, burocrática e hierárquica.

Figura 1: Modelo Quinn e Rorbaugh (1983)



O modelo de Quinn et al. (1983), sintetiza e sistematiza as perspectivas anteriormente apresentadas sobre a eficácia e integrando-as num único modelo que, segundo Ciegg, Cunha e Cunha (2002, cit. por Cunha et al. 2007), pode ser analisado de forma dinâmica e que expõe contradições e paradoxos inerentes à vida organizacional, o

que permite pensar no desempenho organizacional como uma configuração que integra vários objectivos e critérios em vez de se focalizar exclusivamente num deles

Assim, à medida que as organizações evoluem no seu ciclo de vida os graus de importância dos seus critérios de desempenho podem, também, evoluir. Os autores avançam com o exemplo de que numa fase inicial uma organização pode valorizar a aquisição dos recursos mais primários para a sua sobrevivência. Mas numa fase mais evoluída, e em função da sua cultura, pode deslocar a ênfase dos seus recursos para o bem-estar (processos internos) ou para o seu valor de mercado (outputs), tudo com o fim de um melhor desempenho organizacional.

Actualmente e segundo Watkins (2007, cit. por Castillo e Vargas, 2009) cada vez mais existem estruturas e sistemas organizacionais flexíveis, sobretudo no sector privado. Os modelos de gestão que empregam sistemas flexíveis têm demonstrado resultados positivos na eficácia dos processos de acordo com as estratégias organizacionais, que se reflectem nas medidas de desempenho de gestores e colaboradores. Estes resultados, em última análise, espelham o desempenho de uma organização como um sistema de informação, limites, processos e relações.

Esta evolução – a mudança por parte das organizações para sistemas mais flexíveis – é sobretudo visível no caso das empresas que participam em sectores económicos com um grande grau de rivalidade (Kaplan e Norton, 1993).

Na sequência das afirmações revistas aqui pela literatura e de perceber o que se entende por desempenho organizacional, quais as suas principais teorias e modelos, será necessário explicar de que modo a literatura contribuiu para a avaliação dessa mesma performance ou desempenho organizacional.

Para que a teoria do desempenho organizacional tivesse uma relevância prática foram procuradas novas formas de proceder à medição e gestão dos recursos das organizações de modo mais apropriado ao reforço da componente do capital intelectual da organização. Ao longo dos últimos anos foram propostas varias ferramentas de medição, dos quais vou falar do *Balanced Scorecard* (BSC) de Kaplan et al. (1993), da proposta de Mayo (2001), de Watson Wyatt (1999) e da visão de uma avaliação equilibrada de Kaizer et al. (2008).

O BSC merece particular importância pela forma como vai ao encontro de algumas das principais preocupações de gestão das organizações contemporâneas. Este instrumento é o resultado de um estudo conduzido por Kaplan e Norton sob o patrocínio da *Harvard Business School* (Teixeira, 2007).

Kaplan e Norton (1993) tiveram como princípio o simples facto de que os gestores de organizações precisam de um sistema de medida multidimensional que os ajude nas tomadas de decisão e aumente a transparência e a partilha da informação na organização. Este instrumento advém da necessidade de avaliar os resultados da organização segundo um conjunto de resultados não apenas financeiros. Ou seja, aceita que a informação financeira é necessária mas não é suficiente para avaliar uma organização. O BSC tem como principal característica a recolha de informação de uma forma integrada e sistemática sobre um conjunto de indicadores.

Deste modo, para ultrapassar limitações de um instrumento de medida única (exemplo, a eficácia ou o desempenho financeiro da organização), os autores propõem que a organização seja avaliada num conjunto de quatro critérios – financeiro, clientes, processos internos de negocio e aprendizagem e crescimento –.

Inerente a este processo encontra-se a ideia de que a organização deve responder a um conjunto de perguntas relacionadas com estes critério, e que deve traduzir a resposta a essas perguntas em objectivos, medidas e iniciativas capazes de proporcionar uma concretização consequente da visão e da estratégia da organização. Como tal, os autores perguntam aos gestores o que devem apresentar aos seus accionistas para terem sucesso financeiro?; para alcançar a sua visão, o que deve oferecer aos seus clientes?; que processos devem tomar e devem ser excelentes para agradar aos accionistas?; para alcançar a sua visão, como serão capazes de sustentar a sua capacidade de inovar, mudar e melhorar?.

Este instrumento é tanto mais adequado quanto mais for capaz de considerar resultados passados e os prováveis resultados futuros, e de analisar aspectos internos e externos à organização.

Em contraste as visões de avaliação de desempenho de uma organização por parte de Mayo (2001) – no seu livro intitulado de *the human value of enterprise* – e o modelo de avaliação de Wyatt (1999) – *human capital index* – fornecem uma ideia de que o valor de uma organização não depende mais de quem possui bens de produção ou

muitos capitais imóveis mas, sim, de quem possui ideias, poder de inovação e competências de gestão para criar valor (cit. por Cunha et al., 2007).

O livro de Mayo (2001, cit. por Cunha et al., 2007) assenta na ideia de que o desempenho organizacional já não pode ser medido apenas a partir do capital financeiro, pois este não mede o real valor da empresa. A medição do sucesso empresarial terá que ser feita através da contabilização do capital humano, pois é este que permite aos detentores de interesses (*stakeholders*) os meios de atingir uma possível maior riqueza futura. O autor sugere um modo de quantificar estes capitais humanos através do intelecto, da criatividade e das competências de liderança, para isto sugere um modelo chamado “monitor de capital humano”. O modelo é um quadro que permite calcular o valor das pessoas, o ambiente em que trabalham e o valor que facultam aos detentores de interesses.

Na mesma linha de investigação surge uma ferramenta poderosa para quantificar as relações entre a utilização do capital humano e o retorno para o accionista, a que Watson Wyatt (1999) chamou de *human capital index*. O modelo baseia-se num estudo realizado com 450 empresas dos Estados Unidos e do Canada no qual se concluiu que quanto maior fosse a pontuação no HCI maior era o valor económico criado pela empresa. O modelo baseia-se em cinco práticas de gestão organizacional em que a excelência de recrutamento – de modo a captar o melhor capital humano, e com ele a ideias, capacidade de inovação e competências de liderança –; clareza na retribuição e responsabilização – o capital humano saber o que é esperado dele e saber que será recompensado por isso –; flexibilidade e participação no local de trabalho; integridade nas comunicações; e uso prudente dos recursos.

Numa perspectiva mais globalista surge no estudo de Kaizer et al. (2008) uma proposta de como medir o desempenho enquadrando cinco sugestões.

Para os autores nenhum tipo de avaliação será um índice adequado à avaliação de desempenho de uma equipa ou organização já que esta requer um número de medições, ao mesmo tempo, de resultados organizacionais. Uma organização terá sempre uma avaliação de desempenho negativa ou menos boa numa ou mais áreas de gestão importantes da empresa. Por exemplo, geralmente as organizações para terem bons resultados financeiros alienam as áreas de serviço ao cliente ou a dos recursos humanos, desmoralizando os seus empregados, o que poderá trazer consequências no futuro.

Em segundo lugar, muitas análises de medida de desempenho reflectem apenas a visão interna da organização, descorando o facto de que as organizações competem entre si. É, assim, essencial fazer comparações de resultados de desempenho entre as organizações “rivais”. Kaizer et al, (2008) demonstram com o exemplo da *General Motors* que produzia um carro em 34 horas, enquanto a *Toyota* produzia um carro em 28 horas. No entanto, apesar da GM manter lucros na produtividade continuava a enviar colaboradores para *lay-off*, a perder mercado e, passados dois anos, ter um decréscimo nos lucros. Chegando ao ponto actual de falência técnica em que só pode continuar a produzir devido aos sucessivos encaixes de capital do estado, tudo porque a sua avaliação de desempenho organizacional estava muito centrada internamente.

Para os autores os critérios de desempenho devem ser medidos ao nível do líder da organização em questão. Em última análise esta medida reflectirá os resultados alcançados pela equipa ou organização que o líder é directamente responsável.

Seguindo as suas propostas, Kaizer et al. (2008) consideram que, em quarto lugar, o intervalo de tempo existente entre as acções e decisões tomadas pelos líderes e as suas consequências aumentam conforme aumenta a posição hierárquica (Jaques e Clement, 1991; Zaccaro e Klimoski, 2001, cit. por Kaizer et al., 2008). Para o cargo de supervisor podemos ver os resultados das suas decisões em duas semanas, no entanto pode demorar anos para avaliar os resultados decisoriais dos CEO. Kaizer et al. (2008) citam um exemplo de um estudo de Day e Lord (1988) no qual é preciso um intervalo de tempo de dois anos para avaliar o impacto que um líder executivo teve na organização.

Para terminar, os autores concluem que na realidade é bastante difícil obter resultados de medidas de avaliação objectivas. E, por isso, avançam qual o sistema de avaliação mais apropriado e fiável para a obtenção de medidas de desempenho. Kaizer et al. (2008) citam alguns exemplos para mostrar que o sistema mais utilizado na literatura para avaliar o desempenho, tanto de líderes como de organizações, é o de *rating scale*. Este método tem a vantagem de controlar diferenças entre filiais da organização, tanto a nível de tamanho, facturação, industria, produção, competição e outros factores.

Os autores concluem que qualquer que seja a medida de avaliação do desempenho de um líder é importante que o objecto de avaliação seja o desempenho do grupo, da equipa ou da organização em questão.

ESTUDO 1 - VALIDAÇÃO DO INSTRUMENTO

Pertinência e objectivos do estudo

Muitos estudiosos do tema estão contra a ideia de que os líderes são assim tão importantes para o desempenho de uma organização, dizem que este factor é muito menos importante comparando-o com factores como a historia, cultura e clima organizacionais. Outros ainda sugerem que atribuir os resultados organizacionais, bons ou maus, aos líderes é uma simplificação do tema. (Meindl & Ehrlich, 1987, cit por Howard et al, 2008). De forma semelhante, outros autores mantêm a ideia de que o desempenho organizacional não pode ser atribuído aos líderes pela razão que o desempenho é um fenómeno emergente que envolve interacções complexas, não lineares entre múltiplas variáveis numa dinâmica de sistema aberto a muitas influências externas (Marion & Uhl-Bien, 2001).

Estas visões são contrariadas pelos autores citados por Howard et al (2008) que apresentam um simples facto. A investigação sobre a sucessão de gestores e líderes em organizações nos últimos vinte anos encontrou uma relação entre quem está no comando de uma empresa e o desempenho organizacional dessa mesma empresa através de uma variedade de indicadores (Barney, 1991; Barrick, Day, Lord, & Alexander, 1991; Bertrand & Schoar, 2003; Collins, 2001a; Day & Lord, 1988; Joyce, Nohria, & Roberson, 2003; Thomas, 1988). Ao utilizarem diferentes metodologias, estes estudos convergem para a conclusão de que mudanças na liderança são seguidas por mudanças no desempenho organizacional.

A pesquisa dentro do tema da liderança e o desempenho organizacional tem estado muito virada para como os líderes influenciam o contexto para o bom ou mau desempenho – como afecta os processos do liderado, da equipa e níveis de análise organizacional. No entanto, pouco se sabe acerca de como estes efeitos afectam os resultados organizacionais (Howard et al, 2008). Isto acontece porque os autores, geralmente, falham na operacionalização dos resultados relevantes para medir o desempenho organizacional, normalmente ficam-se pela operacionalização dos resultados financeiros (Finkelstein & Hambrick, 1996).

Uma vez que não existe um questionário que avalie as características pretendidas para este estudo procedemos a elaboração de um questionário baseado num já existente nos Estados Unidos da América construído por Bocarnea (2007), inserido no estudo à

escala global chamado GLOBE. Este autor avalia, através de trinta itens, os estilos de liderança dos dois candidatos à presidência dos EUA, John MacCain e Barack Obama. Os estilos de liderança que este autor pretende medir são o transformacional, transaccional e carismático.

Devido à inexistência e à não disponibilização por parte do autor das características psicométricas do questionário original, decidimos proceder à elaboração de um questionário de raiz.

Inicialmente, para a construção dos itens baseamo-nos apenas no questionário de Bocarnea (2007), no entanto, para a conceptualização e justificação teórica dos itens e dos factores do questionário utilizamos, de uma forma geral, a teoria e modelo de liderança transformacional e transaccional de Bass (1985).

Dimensões avaliadas

No âmbito da teoria da liderança transformacional e liderança transaccional, Bass (1985, cit. por Cunha et al., 2007) sugere que o espectro de comportamentos do líder podem ir desde a não liderança até à liderança transaccional e transformacional, definindo uma classificação em quatro componentes interligados: 1) influencia idealizada (carisma); 2) liderança inspiracional; 3) estimulação intelectual; 4) consideração individualizada.

Neste questionário tentamos ir ao encontro da teoria desenvolvida por Bass (1985) e criar um conjunto de factores ou dimensões que medissem os mesmos componentes que por Bass foram desenvolvidos. Assim, foi importante encontrar dimensões que se enquadrassem nas existentes na teoria de Bass, de modo a que nos aproximássemos o mais possível de uma teoria e modelo amplamente testado e aceite pela comunidade científica.

Método

Amostra e participantes

No estudo de validação da estrutura do questionário utilizado para a dissertação, colaboraram 322 indivíduos voluntários do universo populacional português num espaço temporal de um mês e meio, desde 17 de Junho a 7 de Julho de 2009, por uma amostragem não aleatória e de conveniência.

O questionário destina-se, principalmente, a indivíduos que seguem a realidade do futebol em Portugal, já que a resposta aos itens existentes no questionário são uma

opinião das atitudes e comportamentos que o presidente, do clube P, têm no desempenho das suas funções. Deste modo, a população alvo pode ser bastante alargada, sendo que desde jovens que muitos indivíduos seguem de perto a realidade do futebol em Portugal.

Como apresenta a tabela 5 os participantes no geral tem uma média de idades de 30,1 anos, sendo que 69,9% têm idades compreendidas entre os 17 e os 30 anos, 10,3% têm idades entre os 30 e os 40, enquanto que os restantes 19,8% têm mais de 40 anos. Verificamos um leque etário nos participantes que variava entre os 17 e os 60 anos de idade.

	Média	Desvio padrão	Máximo	Mínimo
Idade	30,1	9,76	60	17

Tabela 5: caracterização da amostra segundo a sua idade

Na tabela 6 podemos discernir a percentagem que existe entre adeptos, sócios e accionistas dos clubes em questão. Verifica-se que 49,1% da amostra são adeptos, sócios ou accionistas do Clube B, enquanto que 29,8% pertencem ao Clube S, 13,9% estão ligados de algum modo ao Clube P e, finalmente, 4,6% dos participantes se sentem ligados a um outro clube. Verificou-se que 2,5% dos participantes preferiu não responder a esta questão.

	Adepto	Sócio	Accionista
Clube P	13%	0.9%	0.0%
Clube B	41%	7.5%	0.6%
Clube S	24.5%	5%	0.3%
Outro Clube	4.3%	0.3%	0.0%

Tabela 6: caracterização da amostra segundo a ligação que mantêm com cada clube.

É sempre pertinente descrever a amostra através das habilitações literárias, na qual verificamos, na tabela 7, que mais de metade são licenciados (58,1%) e um quarto dos participantes se enquadram no escalão escolar do 12º ano (24,5%). Se tivermos em

conta a média de idades dos participantes, os dados referentes às habilitações literárias fazem todo o sentido.

Habilitações Literárias	N	% Total
Até o 9º ano	15	4.3%
Com o 12º ano	79	24.5%
Licenciatura	187	58.1%
Mestrado	40	12.4%
Doutoramento	2	0.6%
Total	322	100%

Tabela 7: caracterização da amostra consoante o nível de estudos

Procedimento de validação do instrumento

Para seguirmos uma validação correcta e para que no futuro não nos causasse qualquer tipo de problemas foi feita a tradução do instrumento, de acordo com o sugerido por de Figueiredo e Lemkau (1980) e mais tarde por Hill e Hill (2002), o conhecido método de tradução e retroversão.

Sumariamente o processo envolveu a tradução dos itens para português por um psicólogo bilingue em inglês e por um estudante de psicologia, obtendo-se a versão 1. Esta versão foi enviada via e-mail para uma estudante portuguesa bilingue em inglês de gestão organizacional – familiarizada com questões de liderança e psicologia organizacional – e para um estudante de psicologia igualmente bilingue em inglês. Foi realizada a retroversão para inglês, obtendo-se a versão 2. Foi feita a validação consensual, por três psicólogos familiarizados com a linguagem da área de liderança e fluentes em língua inglesa, que avaliaram e compararam as diversas versões, quanto a equivalência semântica, idiomática e conceitual do conteúdo dos itens. Nos casos onde não houve consenso nas sugestões, o item ficou em aberto para avaliação do professor orientador de tese. Obteve-se a versão definitiva.

Com o objectivo de proceder à adaptação das instruções e continuar o refinamento da tradução, foi feito um pré-teste a quatro grupos divididos por faixas etárias – de 18 a 25 anos; de 26 a 35 anos; de 36 a 45 anos; de 45 a 55 anos; mais de 55 anos – e habilitações literárias – ate ao 9º ano; com o 9º ano; com 12º ano; com licenciatura ou mais – formando 20 grupos em que cada era dividido por sexo – feminino ou masculino – formando, assim, uma amostra de 40 indivíduos. O

questionário foi aplicado com o cuidado de prestar qualquer tipo de assistência ou esclarecimento ao indivíduo que o executava.

Foi notado que mais de metade mostraram dificuldades de compreensão no item de “*Religioso/espiritual*” e algumas dificuldades de entendimento no item “*assistência aos jogos da equipa principal/profissional de futebol*”. O primeiro item foi retirado, por considerarmos que a religiosidade do líder não é uma característica ou competência importante no discernimento do tipo de liderança. O segundo item foi modificado para que os indivíduos o compreendessem de uma forma mais clara, o qual se modificou para “*quantidade de adeptos que assiste aos jogos da equipa principal/profissional de futebol*”. Passada esta fase de diversas entrevistas a sujeitos anónimos de ambos os sexos, com as mais variadas habilitações literárias e pertencentes às varias faixas etárias, e visto que não identificamos mais nenhuma dificuldade de compreensão na resposta aos diversos itens do instrumento, por parte dos participantes, consideramos criada a versão final do questionário, à qual se deu o nome de ***Índice de medida de desempenho organizacional e liderança (IDOL)***.

A versão final do questionário – IDOL – é constituído por 37 itens, dos quais 29 são referentes aos comportamentos e estilos de liderança que se pretende medir no líder em questão e, apenas, 8 itens são referentes a avaliação de desempenho da organização em questão.

O IDOL pretende medir as percepções individuais que os participantes do estudo têm sobre comportamentos e atitudes do líder em questão e do desempenho da organização a que pertence. A tabela 8 ilustra os itens finais do instrumento.

Liderança	
Positivo	Irritável
Inspirador	Individualista
Digno de confiança	Comunicativo
Administrativamente competente	Orientado para excelência
Justo	Com iniciativa
Impiedoso	Gerador de confiança
Diplomático	Honesto
Encorajador	"Salva a própria cara"
Egocêntrico	Dinâmico
Carismático	Gera espírito de equipa
Inteligente	Fraudulento
Decidido	Motivador
Informado	Dependente
Negociador eficaz	Ditador
Visionário	
Desempenho organizacional	
Qualidade global da gestão da organização (clube)	
Desempenho financeiro	
Satisfação dos adeptos	
Quantidade de adeptos que assiste aos jogos da equipa principal/profissional de futebol	
Satisfação dos empregados (jogadores/treinadores)	
Inovação na gestão da marca	
Presença positiva na comunicação social	
Resultados da equipa profissional de futebol face as expectativas criadas	

Tabela 8: itens finais do questionário IDOL

Cotação das respostas

Seguindo a proposta de Kaizer et al. (2008) para a construção de um questionário de medida de desempenho organizacional e de liderança, no qual referem que o sistema mais apropriado e utilizado na literatura para avaliar este tipo de dimensões é o de uma *rating scale*. Deste modo, o questionário referente à dimensão da liderança apresenta uma escala que vai de 1 – não se aplica de todo –, a 5 – aplica-se totalmente –.

Relativamente à dimensão do desempenho organizacional optamos por uma escala mais abrangente de modo a discriminar com mais precisão as diferenças que

procurávamos nas organizações em estudo. Deste modo, esta dimensão apresenta uma escala que vai de 1 – péssimo –, a 10 – excelente –.

Questionário liderança

Procedimento

Depois de obtermos a versão final do IDOL começamos com a aplicação do mesmo e com a recolha de dados. Devido a uma maior facilidade e maior rapidez na recolha de dados optamos por um questionário on-line. Este método permite uma maior rapidez tanto na distribuição do questionário como no seu preenchimento, aumentando, assim, a percentagem de respostas.

A distribuição foi feita através de contactos de correio electrónico, conjuntamente com uma versão em papel no qual distribuímos a pessoas anónimas, as quais preenchiam o questionário presencialmente. A amostra é, deste modo, considerada uma amostra por conveniência. Assim, sustento a minha escolha na afirmação de Alferos (1997, cit por Bastos 2008) o qual defende que se o objectivo do investigador é o desenvolvimento de teoria e uma compreensão dos processos ou acções sociais, a representatividade da amostra assume menos importância e a melhor estratégia de amostragem consiste na escolha de uma amostra focalizada ou de julgamento.

Resultados

Sempre que se pretende adaptar um instrumento de medida a uma população específica há que investigar as qualidades métricas desse instrumento.

E, segundo Maroco (2007) e Hill e Hill (2002), para uma validação consistente e sustentada de um instrumento são necessários o tripulo de participantes ao número de itens existentes no questionário a validar, visto que o questionário em questão tem 29 itens, seriam necessários no mínimo 145 questionários preenchidos. Foi, assim, criado um ficheiro de dados em computador, utilizando o programa SPSS versão 17 para *Windows*, onde foram inseridos e codificados os dados referentes aos 322 participantes que preencheram os primeiros 29 itens do questionário da versão final. Dos 29 itens obtidos, 8 deles foram invertidos por se tratar de características dos líderes construídas na negativa. São eles o item 6 (impiedoso), o item 9 (Egocêntrico), o item 16 (irritável), item 17 (individualista), o item 23 (salva a própria cara), item 26 (fraudulento), o item 28 (dependente) e, por fim, o item 29 (ditador).

Foi avaliada a validade a consistência interna (fidelidade) e a sensibilidade do instrumento em questão, o IDOL.

Para a obtenção dos resultados que a seguir se apresentam valorizou-se o facto de se dever considerar uma estrutura formal que associe as características métricas das variáveis e os procedimentos estatísticos adequados para as tratar (Coombs, 1986; Stevens, 1969, cit. por Diniz, 2008).

Tal como refere Hill e Hill (2002) o objectivo de qualquer instrumento é avaliar as características dos sujeitos, não podendo por tal ser ambíguo ou originar diferentes interpretações, mas sim interpretado de forma similar por todos.

Validade de constructo

A validade de constructo é a capacidade de o teste determinar com precisão o atributo a que se pretende medir. Segundo Pestana e Gageiro (2003) é possível avaliar a validade através da comparação entre grupos externos, análise item a item, através da correlação com outros testes que meçam o mesmo atributo e, por fim, é possível avaliar através de uma análise factorial.

Visto que a análise factorial é o método mais utilizado e mais fiel para avaliar esta propriedade psicométrica optamos por escolher este método. A análise factorial é um conjunto de técnicas estatísticas que procuram explicar a correlação entre variáveis observáveis, que simplificando os dados através da redução do número de variáveis necessárias para os descrever – os factores –, estes expressam o que existe de comum entre as variáveis originais (Pestana e Gageiro, 2003). Esta análise factorial permite avaliar a validade das variáveis que constituem os factores, informando se medem, ou não, os mesmos conceitos.

O KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) é o procedimento estatístico que nos permite saber se podemos prosseguir, ou não, com a análise factorial, pois este procedimento é uma medida de homogeneidade das variáveis que compara as correlações simples com as correlações parciais observadas entre as variáveis (Pestana e Gageiro, 2003). O valor que se obtém deste procedimento pode variar entre 0 e 1. O que indica a inadequação a uma análise factorial, se o valor for mais próximo de 0, uma adequação da utilização da análise factorial se os valores forem mais próximos de 1, já que a correlação entre

variáveis é forte. A tabela 9 demonstra os resultados obtidos para o KMO relativamente ao IDOL

KMO	0,752
------------	-------

Tabela 9: Valor obtido através do teste KMO

Como podemos observar na tabela 9 o valor do KMO é de 0,752 o que indica uma forte correlação entre variáveis referentes ao instrumento em questão, o IDOL. Tendo obtido este valor é pertinente e possível avançar para uma análise factorial.

Nestes procedimentos da análise factorial extraíram-se, segundo o critério de Kaiser, sete factores que explicam 63,5% (ANEXO) da variância total dos resultados. A estrutura factorial foi método de rotação Varimax com processo de normalização de Kaizer.

De seguida analisamos a matriz dos componentes (*Rotated component matrix*) de modo a determinar quais são os itens que pertencem a cada um dos factores. Os itens que tiverem uma correlação superior, semelhante ou muito próxima de 0,5 pertencem ao factor em causa (Maroco, 2007). A tabela 10 indica os resultados obtidos na matriz em questão.

	Componente						
	1	2	3	4	5	6	7
item1	0,164	-0,055	0,257	0,042	0,756	0,213	0,094
item2	0,46	0,21	0,039	0,045	0,635	0,06	0,045
item3	0,158	0,328	0,306	0,309	0,203	0,564	-0,218
item4	0,232	0,053	0,099	0,189	0,563	0,069	-0,215
item5	0,332	0,747	0,078	0,104	0,116	0,207	0,043
item6	-0,177	0,201	0,015	0,108	-0,085	-0,023	0,722
item7	0,103	0,701	-0,173	-0,098	0,177	0,259	0,042
item8	0,371	0,543	0,086	-0,195	0,493	-0,063	0,097
item9	0,018	-0,041	-0,041	0,823	-0,018	0,057	0,149
item10	0,328	0,203	0,048	-0,251	0,514	0,119	-0,256
item11	0,652	0,344	0,087	0,077	0,205	0,148	-0,23
item12	0,684	0,139	-9,69E-05	-0,07	0,344	-0,121	-0,097
item13	0,77	0,145	0,178	0,025	0,155	0,092	-0,072
item14	0,668	0,105	0,213	-0,05	0,248	-0,061	-0,187
item15	0,633	0,199	0,365	-0,005	0,187	0,017	-0,121
item16	-0,041	0,217	-0,251	0,634	-0,045	0,187	0,075
item17	0,023	-0,115	-0,073	0,833	0,085	0,147	-0,046
item18	0,509	0,216	0,058	-0,527	-0,091	0,317	0,192
item19	0,517	0,274	0,389	0,072	0,031	0,273	-0,1
item20	0,635	0,07	0,496	-0,022	0,096	0,086	0,256
item21	0,219	0,527	0,495	0,023	0,156	0,248	-0,057
item22	0,1	0,248	-0,046	0,109	0,017	0,841	-0,104
item23	0,105	0,627	0,271	-0,025	-0,098	-0,072	0,149
item24	0,503	-0,226	-0,074	-0,129	0,189	0,425	0,189
item25	0,281	0,231	0,443	-0,174	0,2	0,125	-0,022
item26	-0,084	0,047	0,142	0,283	0,292	0,579	0,232
item27	0,364	0,229	0,602	-0,088	0,31	-0,04	0,167
item28	0,115	-0,075	0,675	-0,135	0,101	0,108	0,058
item29	-0,077	-0,052	-0,545	0,109	0,04	0,256	0,332

Ponto de cut-off=0.50

Tabela 10: *Rotated Component Matrix*

Como podemos observar na tabela 10 que o ultimo item – item 29 – não satura em nenhum dos factores obtidos, no entanto está mais próximo do valor de saturação – 0.50 – no factor 7. É uma questão que vamos voltar mais à frente.

Podemos verificar que através da rotação da matriz obtivemos 7 factores (tabela 11);

Factores	Itens	Descrição
Factor 1 – influência idealizada	11, 12, 13, 14, 15, 18, 19, 20, 24 (9 itens)	Item 11 (inteligente); Item 12 (decidido); Item 13 (informado); Item 14 (negociador eficiente); Item 15 (visionário); Item 18 (comunicativo); Item 19 (orientado para a excelência); Item 20 (com iniciativa); Item 24 (dinâmico)
Factor 2 – carisma	5, 7, 8, 21, 23 (5 itens)	Item 5 (Justo); Item 7 (diplomático); Item 8 (encorajador); Item 21 (gerador de confiança); Item 23 (salva a própria cara)
Factor 3 – Team Builder	25, 27, 28 (3 itens)	Item 25 (Motivador); Item 27 (gerador de espírito de equipa); Item 28 (dependente)
Factor 4 – Consideração individualizada	9, 16, 17 (3 itens)	Item 9 (Egocêntrico); Item 16 (irritável); Item 17 (individualista)
Factor 5 – estimulação intelectual	1, 2, 4, 10 (4 itens)	Item 1 (Positivo); Item 2 (inspirador); Item 4 (administrativamente competente); Item 10 (carismático)
Factor 6 – Liderança Ética	3, 22, 26 (3 itens)	Item 3 (Digno de confiança); Item 22 (honesto); Item 26 (fraudulento)
Factor 7	6, 29 (2 itens)	Item 6 (impiedoso); Item 29 (ditador)

Tabela 11: constituição dos factores

Fidelidade – consistência interna

O *alpha* de Cronbach é uma das medidas vulgarmente utilizadas para a verificação da fidelidade interna, a qual traduz essencialmente a média de todos os coeficientes de bipartição possíveis. Este coeficiente é tradicionalmente utilizado para escalas tipo *Likert* sendo apontado como o indicador mais importante de fiabilidade de um instrumento (Bryman e Cramer, 1993, cit. por Bastos, 2008).

A determinação deste coeficiente, tanto para o total da escala como para as dimensões, permite estimar a homogeneidade dos itens, isto é, até que ponto cada item da escala mede o mesmo conceito de forma equivalente (Pestana e Gageiro, 2003).

Analisámos, deste modo, a consistência interna através da correlação do item com o total da escala a que teoricamente pertence e do valor de *alpha* de Cronbach. Através deste procedimento estatístico obtemos valores que podem variar entre 0 e 1

Deste modo, para o total dos indivíduos (N=322) e num total de 29 itens obteve-se um *alpha* de Cronbach de 0,87 para a totalidade do instrumento, o que indica segundo Hill e Hill (2002), uma boa fidelidade.

Alpha de Cronbach	Fidelidade
> 0,9	Excelente
0,8 - 0,9	Boa
0,7 - 0,8	Razoável
0,6 - 0,7	Fraca
< 0,6	Inaceitável

Fonte: Hill e Hill (2002)

Tabela 12 – Qualidade de fidelidade de uma escala

Segundo Bryman e Cramer (1993, cit. por Bastos, 2008) o estudo da fidelidade interna é importante em relação às escalas de múltiplos itens, já que se pretende saber se cada factor está realmente a medir uma única ideia e se os itens que o constituem têm consistência interna.

Deste modo, os coeficientes de alfa para cada item são relativamente elevados, verificamos que na tabela 13 os *alphas* dos itens oscilam todos entre o 0,8 e o 0,45. Sendo que para cada factor o *alpha* varia entre o 0,88 e o 0,091.

Como podemos verificar pela tabela 13 o factor 7 tem um *alpha* quase nulo, sendo que a sua fidelidade é praticamente inexistente. Por isto, por o factor ter apenas 2 itens e ainda por o nível de saturação ser muito baixo podemos, segundo Hill e Hill (2002), eliminar este factor. Os autores explicam que para a existência de um factor ser pertinente, este terá que ter uma fidelidade razoável e com pelo menos 3 itens.

Dimensão	Nº de itens	Alpha de Cronbach	Item	Correlação item-total	Alpha se item for eliminado
Influencia Idealizada	9	0,86	11	0,652	0,674
			12	0,684	0,634
			13	0,770	0,684
			14	0,678	0,605
			15	0,633	0,623
			18	0,509	0,732
			19	0,517	0,585
			20	0,635	0,737
			24	0,503	0,578
Carisma	5	0,78	5	0,747	0,743
			7	0,701	0,641
			8	0,543	0,734
			21	0,527	0,660
			23	0,627	0,516
Team Builder	3	0,65	25	0,443	0,415
			27	0,602	0,681
			28	0,675	0,518
Consideração Individualizada	3	0,75	9	0,823	0,707
			16	0,634	0,556
			17	0,833	0,743
Estimulação Intelectual	4	0,74	1	0,756	0,724
			2	0,635	0,669
			4	0,563	0,470
			10	0,519	0,558
Liderança Ética	3	0,72	3	0,564	0,729
			22	0,841	0,805
			26	0,579	0,584
Factor 7	2	0,091	6	0,722	0,612
			29	0,332	0,495

Tabela 13: valores do *alpha* de Cronbach para factores e itens.

Deste modo o factor 7 e os itens nele inserido – item 6, impiedoso e item 29, ditador – deixaram de ter relevância estatística para a construção do questionário IDOL.

Ao analisar os valores de *alpha* mais em detalhe para as diferentes dimensões e itens, verificamos que em nenhuma dimensão existe um item que ao ser retirado o valor de *alpha* aumenta significativamente. Assim, tendo em conta os resultados obtidos, conclui-se que o instrumento tem uma boa consistência interna.

Sensibilidade

Este procedimento estatístico reflecte a capacidade que o teste tem de discriminar os sujeitos, segundo o factor que se está a medir. A sensibilidade explica a distribuição dos resultados obtidos, ou seja, se segue uma distribuição normal ou não.

Para medir a sensibilidade de um questionário utilizamos o teste não paramétrico de Kolmogorov-Smirnov (K-S), para verificar a normalidade da distribuição dos resultados.

Factor	N	Media	Desvio padrão	K-S Z	sig (bilateral)
Influencia idealizada	323	34.9	4.9	3.4	0.00
Carisma	323	16.2	4.4	2.7	0.00
Team building	323	8.4	1.6	3.7	0.00
Consideração individualizada	323	12.2	2.4	4.5	0.00
Estimulação intelectual	323	6.1	2.7	3.0	0.00
Liderança ética	323	6.7	2.9	2.6	0.00

Tabela 14: Teste K-S para a distribuição normal

Tendo em conta os resultados do teste K-S, presentes na tabela 14, verificamos que, para um intervalo de confiança de 95%, os factores não seguem uma distribuição normal, já que os *p-value* são todos inferiores ao nível de significância considerados.

	Min.	Max.	Media	D.P.	Variância	Assimetria	Curtose
Influencia Idealizada	15,00	40,00	34,98	4,91	24,16	-0,970	0,423
Carisma	5,00	24,00	16,22	4,40	19,41	-0,337	-0,817
Team Building	2,00	10,00	8,47	1,61	2,62	-0,982	0,472
Consideração Individualizada	3,00	15,00	12,25	2,47	6,14	-1,238	1,004
Estimulação Intelectual	3,00	15,00	6,05	2,69	7,28	1,013	1,004
Liderança Ética	3,00	15,00	6,76	2,97	8,86	0,608	-0,345

Tabela 15: estatísticas descritivas das respostas ao IDOL

Por curtose, entende-se o grau de achatamento de uma distribuição, em relação a uma distribuição padrão. Se a distribuição é normal, chama-se a esse grau de

achatamento mesocúrtico. Se, por outro lado, uma distribuição apresenta uma curva de frequência mais aguda na parte superior, designa-se como leptocúrtica, enquanto que uma mais achatada na parte superior é designada como platicúrtica. Segundo o coeficiente de curtose, a medida utilizada pelo SPSS é dada pelo coeficiente entre o valor estatístico da curtose e o seu desvio padrão. Este coeficiente é utilizado para verificar a sua simetria, esta verifica-se quando o resultado pertence ao intervalo $[-2, 2]$ (Pestana e Gageiro, 2003).

Os valores encontrados, na tabela 14, para o coeficiente de curtose são de 1,56 para a dimensão “influência idealizada”, -3,01 para a dimensão “carisma”, 1,74 para a dimensão “*team building*”, 3,69 para a dimensão “consideração individualizada”, 3,69 para a dimensão “estimulação intelectual” e, por fim, -1,27 para a dimensão “liderança ética”.

O que significa uma tendência leptocúrtica para as dimensões “consideração individualizada” e “estimulação intelectual”. Encontramos uma tendência mesocúrtica para as dimensões “influência idealizada”, “*team building*” e “liderança ética”. Por fim, encontramos uma tendência platicúrtica para a dimensão “carisma”.

Quanto à assimetria, esta mede o enviesamento da curva à esquerda (assimétrica positiva) ou o enviesamento à direita (assimétrica negativa). Se a distribuição é simétrica (normal), o valor da assimetria deverá ser zero. Segundo o coeficiente de assimetria, a medida utilizada pelo SPSS é dada pelo coeficiente entre o valor estatístico da assimetria e o seu desvio padrão. Este coeficiente é utilizado para verificar a sua simetria, esta verifica-se quando o resultado pertence ao intervalo $[-2, 2]$ (Pestana e Gageiro, 2003).

Os valores encontrados são de -7,13 para o estilo de liderança “influência idealizada”, de -2,48 para a dimensão “carisma”, 7,2 para a dimensão “*team building*”, -9,11 para a dimensão “consideração individualizada”, 7,24 para a dimensão “estimulação intelectual” e, por fim, 4,47 para a dimensão “liderança ética”.

O que significa que verificamos, para as dimensões “influência idealizada” e “carisma” um distribuição assimétrica negativa enviesada à direita. E para as dimensões “*team building*”, “consideração individualizada”, “estimulação intelectual” e “liderança ética” verificamos uma distribuição assimétrica positiva enviesada à esquerda.

Discussão dos resultados

Nesta secção, para além de apresentarmos os resultados da adaptação do instrumento IDOL para a população portuguesa, explanamos a conceptualização teórica dos factores que obtive através dos procedimentos estatísticos antes demonstrados.

O objectivo desta investigação em particular não foi criar um novo instrumento de medição de estilos de liderança que fosse globalmente reconhecido no mundo científico. Foi apenas uma resposta a uma necessidade premente que existiu na altura em que se delineava o estudo.

Nesse período de reflexão chegamos à conclusão que, por não existir um instrumento que medisse estilos de liderança por sujeitos que não contactassem directamente ou que não trabalhassem directamente com os líderes em causa, decidimos que seria pertinente construir um questionário que avaliasse essas dimensões. Esta decisão foi ainda mais “apoiada” no momento que encontramos um questionário direccionado aos eleitores dos Estados Unidos da América que avaliava os estilos de liderança dos candidatos à presidência desse mesmo país nessa altura, John McCain e Barack Obama (Bocarnea, 2007).

Deste modo, o IDOL é um instrumento que foi utilizado num espaço de tempo de 17 de Junho a 7 de Julho de 2009 num universo populacional de 322 participantes. Ainda que os resultados indiquem que este instrumento possa ser bastante útil na medição de estilos de liderança, a construção do mesmo tem somente pretensão de ter sido utilizado neste momento e com este universo populacional.

No que concerne à validade de constructo do instrumento, ou seja, se o instrumento realmente mede o que pretende medir, os resultados obtidos permitem verificar que os itens se agrupam em sete factores, visto que estes explicam 63,5% da variância total observado nos resultados, o que se pode considerar uma boa percentagem de variância e que comprova a validade de constructo deste instrumento. Deste modo, podemos concluir que este instrumento mede sete estilos de liderança a que dei os nomes de influencia idealizada, carisma, *team builder*, consideração individualizada, estimulação intelectual, liderança ética e factor 7. Este último foi eliminado devido às suas características psicométricas não justificarem a sua existência. O seu diminuto grau de saturação e a existência de apenas dois itens na sua agregação justificam, segundo Hill e Hill (2002), a sua eliminação.

Consideramos pertinente para que a validade de constructo esteja completa a existência de uma explanação sobre a conceptualização teórica dos factores, ou seja, explicar a sua existência, o porquê dos nomes e o seu enquadramento teórico na literatura.

Factor 1 – Influência idealizada

Segundo o modelo e teoria da liderança transaccional e transformacional de Bass (1985, cit. por Pina e Cunha et al., 2007) no qual foi criado o instrumento de *Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ)* podemos enquadrar os itens referentes ao factor 1 – influência idealizada: encorajador; inteligente; decidido; informado; negociador eficiente; visionário; comunicativo; orientado para a excelência; com iniciativa e dinâmico – nas dimensões existentes no instrumento supra-citado a que o autor chamou, no seu modelo, de influência idealizada e liderança inspiracional.

O autor define a primeira dimensão – influência idealizada – como a adopção, por parte do líder, de comportamentos que activam fortes emoções nos colaboradores, suscitam a confiança e identificação destes com o líder. É, por isso, um líder com facilidade de comunicação. Influenciam os seus ideais e os aspectos “maiores do que a vida”. Neste conjunto de características podemos ver um determinado número de itens presentes no factor 1, tais como o negociador eficiente, o ser inteligente, informado, comunicativo e o ser decidido.

A dimensão de Bass, liderança inspiracional, é por ele definida como a comunicação de uma visão apelativa, usando símbolos para fomentar o esforço dos colaboradores para atingir ou superar os objectivos pelo líder traçados, é um estilo em que o líder induz o optimismo. Nesta dimensão podemos ver características presentes no factor 1, tais como visionário e a orientação para a excelência e consequentemente um líder com iniciativa e dinâmico.

Factor 2 – Carisma

Para Bass (1985, cit. por Barracho, 2008) o líder carismático é um individuo, geralmente, energético, auto-confiante e expressa elevadas expectativas de desempenho aos seus seguidores e através da indução de confiança, é um motivador nato no seguimento das suas orientações, preocupa-se tanto com o seu desenvolvimento como com o dos outros, encarando as responsabilidades quando necessário.

Esta definição de liderança carismática feita por Bass enquadra, na perfeição, no factor referente ao carisma. Este factor tem como itens, gerador de confiança nos seguidores, encorajador, justo, diplomático e, por fim, “salva a própria cara”. Sendo este ultimo um item invertido podemos lê-lo ou interpretá-lo como “dar o corpo às balas” ou citando Bass, “tomar as responsabilidades mas apenas quando necessário”. Nesta frase podemos ver a característica de justiça do líder. Os itens “gerador de confiança” e “encorajador” conseguimos enquadrá-los nas citações “auto-confiante e expressa elevadas expectativas de desempenho” e “é um motivador nato no seguimento das suas orientações” respectivamente.

Factor 3 – Team Building

No instrumento de avaliação desenvolvido por Chelladurai e Saleh (1978, 1980, cit. por Cruz & Gomes, 1996), no qual os autores definem dimensões distintas do comportamento do líder face a características situacionais e grupais, é sugerido que os líderes facilitam a criação de uma equipa quando estes adoptam comportamentos caracterizados pela preocupação e bem-estar individual dos colaboradores, com uma atmosfera positiva de grupo e com relações interpessoais calorosas com os mesmos. Bem como comportamentos compensatórios e de reconhecimento pelo bom rendimento do colaborador.

Já Cunha, Rego e Cunha (2007) sugerem que a construção de uma equipa passa sempre pela definição, por parte do líder, de uma tarefa para a equipa, assim como, pela objectivação de tarefas para cada colaborador de modo a que a equipa atinja o objectivo final proposto.

Deste modo, os itens do factor 3 – *Team Building* – motivador, dependente (sendo que o item é invertido, podemos interpretá-lo como independente, ou uma pessoa que segue as suas ideias) e gerador de espírito de equipa, identificam-se com os aspectos fundamentais para a criação de uma equipa levantados por Chelladurai e Saleh, assim como, por Cunha, Rego e Cunha.

Factor 4 – Consideração individualizada

Os itens neste factor presentes – egocêntrico; irritável; individualista – fazem parte de um perfil de liderança pouco virado para os interesses, necessidades e potencialidades dos seus seguidores. Um líder egocêntrico e individualista será aquele a que Bass (1985), no seu modelo MLQ na componente *consideração individualizada*,

entende por não atender às necessidades de desenvolvimento dos colaboradores, não os apoiando, nem tendo a disponibilidade emocional para os treinar e encorajar a desenvolverem o seu potencial. Visto que aplicámos a inversão dos itens à totalidade dos que se agrupam neste factor, a interpretação da citação de Bass (1985) pode ser lida como um líder que é o contrário de egocêntrico, irritável e individualista.

Factor 5 – Estimulação intelectual

Neste factor podemos ler itens como inspirador, positivo e administrativamente competente e carismático. São características que nos levam para uma dimensão em que o líder inspira os seus seguidores através do seu trabalho e do seu método de trabalho competente, de uma forma positiva. Poderá ser, então, em certo ponto um líder com carisma.

Ora estas características, vão de encontro à dimensão a que Bass (1985, cit. por Pina e Cunha, 2007), na sua teoria e respectivo questionário, chamou de “*estimulação intelectual*” na qual a define como uma dimensão que faz parte de um líder quando este através do seu trabalho e das suas tarefas diárias inspira os seus seguidores a reconhecer as suas crenças e valores, na tomada de consciência dos seus próprios problemas e de modo a que os possam ultrapassar e aprender com eles.

Factor 6 – Liderança Ética

A literatura considera a ética um factor essencial para uma liderança positiva, no sentido de criar um sentimento de confiança nos colaboradores.

A ética é, segundo Rickards e Clark (2006), uma característica crucial para que uma liderança se torne tanto eficiente, devido há frontalidade na comunicação de objectivos e tarefas, assim como eficaz. Ciulla (1995, cit. por Richards e Clark, 2006) ilustra esta ideia através de estudos nos quais evidencia que quando a prioridade dos líderes não era tratar as pessoas de forma ética e justa, os resultados da equipa não eram os melhores.

Deste modo podemos considerar os itens digno de confiança, honesto e fraudulento – sendo este ultimo um item invertido – características importantes quando se trata de ética na liderança.

No que respeita à consistência interna dos itens e dos sete factores no presente estudo verificou-se que com os resultados obtidos o instrumento goza, segundo Hill e

Hill (2002), de uma boa consistência interna. Os valores obtidos no *alpha* para a totalidade do instrumento (0,87) estão muito próximos, do considerado pelos autores, de uma consistência interna excelente. Apesar de os valores calculados para os factores estarem um pouco mais abaixo do expectável – entre 0,65 e 0,86 – revelam-se, ainda assim, como satisfatórios.

Podemos concluir que existe no instrumento em questão uma homogeneidade dos itens, ou seja, cada item da escala mede o seu conceito de forma equivalente.

Quanto à sensibilidade do instrumento não se conseguiu provar uma distribuição normal em nenhum dos factores que obtive. No entanto, no que concerne à correlação entre factores a partir do teste não paramétrico de Spearman, obtivemos uma elevada taxa percentagem de correlações existentes entre factores. No entanto, há que assinalar a não existência de correlação entre os factores consideração individualizada e estimulação intelectual ($R= 0.106$). Provavelmente por os itens que os constituem serem completamente antagónicos, já que no caso da consideração individualizada todos os itens são invertidos.

Em jeito de conclusão podemos afirmar que, depois de uma reflexão e discussão acerca dos resultados obtidos, com as devidas pretensões e cuidados – como foi referido anteriormente – o instrumento IDOL permite determinar os estilos de liderança a que se pretende medir.

No entanto, sugere-se que se continue a realizar estudos exploratórios de forma a reforçar as qualidades métricas do instrumento. Seria pertinente testá-lo com outros líderes, noutra contexto e circunstância e num outro momento temporal. Era igualmente importante testar este instrumento com uma amostra mais ampla e diversificada.

Questionário desempenho organizacional

Em relação aos itens que avaliam o desempenho organizacional não foi efectuado nenhum procedimento estatístico por serem, apenas, meros indicadores do rendimento de uma organização. Ao invés será feita uma análise item a item, baseando-me nos estudos de Kaizer et al (2008) e de Kaplan e Norton (1993).

A sua elaboração seguiu as normativas de elaboração de um índice de medição de desempenho organizacional sugerido por Kaizer et al. (2008) no qual explanam, muito sucintamente, que o instrumento tem que ter a capacidade de fazer comparações

entre organizações, os critérios de desempenho devem ser medidos ao nível do líder da organização em questão, e que existe um intervalo de tempo entre a decisão do gestor e o resultado dessa decisão que deverá ser respeitado e, por fim, que a melhor técnica de avaliação é a de uma escala tipo *likert*.

Tentamos seguir estas recomendações aquando da escolha e reflexão dos itens a incluir no questionário. Todos os itens teriam que avaliar factores comuns a todas as organizações, os itens de desempenho teriam que respeitar o intervalo de tempo de resultados directos de decisões dos líderes em questão e, por fim, que esses mesmos itens teriam que ser construídos numa base de questionário tipo *likert*. Consideramos que respeitar o intervalo de tempo entre a decisão do gestor ou líder e o resultado dessa mesma decisão está relacionado com a escolha da organização a estudar, ou seja, consideramos que essa escolha deverá ser feita tendo em conta o número de anos que o líder a ser estudado está em funções na organização em causa.

Na reflexão e elaboração dos itens, propriamente ditos, referenciamos-nos no instrumento de desempenho organizacional de Kaplan e Norton (1993), *balanced scorecard* (BSC). Os autores tiveram como princípio o simples facto de que os gestores de organizações precisam de um sistema de medida multidimensional que os ajude nas tomadas de decisão e aumente a transparência e a partilha da informação na organização. Este instrumento advém da necessidade de avaliar os resultados da organização segundo um conjunto de resultados não apenas financeiros. Ou seja, aceita que a informação financeira é necessária mas não é suficiente para avaliar uma organização. O BSC tem como principal característica a recolha de informação de uma forma integrada e sistemática sobre um conjunto de indicadores.

Deste modo, para ultrapassar limitações de um instrumento de medida única (exemplo, a eficácia ou o desempenho financeiro da organização), os autores propõem que a organização seja avaliada num conjunto de quatro critérios – financeiro, clientes, processos internos de negocio e aprendizagem e crescimento –.

Tendo estes critérios como referência, pensamos em oito itens que abrangessem as medidas de desempenho pelos os autores sugeridas. Deste modo, para cobrir o critério financeiro criamos um item que fosse muito directo e claro: “desempenho financeiro”;

Consideramos que o critério dos clientes englobaria os indivíduos que pagam os bilhetes, que compram o *merchandising* do clube e que, no fundo, são o que faz

sobreviver o clube. Consideramos, assim, que o critério clientes faz referência directa aos adeptos desse clube. Deste modo, criamos dois itens que abrangessem esse critério, um que fosse directo e claro – satisfação dos adeptos –, outro que fosse mais indirecto – quantidade de adeptos que assiste aos jogos da equipa principal/profissional de futebol – este, consideramos, que mede em certa medida a satisfação dos clientes, já que verificamos sempre um aumento da quantidade de pessoas no estádio quanto mais estas estão satisfeitas com o desempenho desportivo do clube.

No que toca aos processos internos de uma organização consideramos que a gestão de recursos humanos, a qualidade administrativa da organização e os resultados directos do desempenho, neste caso, desportivo, seriam factores que abrangeriam o critério em causa. Deste modo, elaboramos quatro itens: Qualidade global da gestão da organização (clube); Satisfação dos empregados (jogadores/treinadores); Presença positiva na comunicação social; Resultados da equipa profissional de futebol face as expectativas criadas. Consideramos que o item “qualidade global de gestão da organização (clube)” era a melhor maneira, no sentido que seria acessível e entendível por todos, de medirmos a qualidade administrativa da organização. Quanto a gestão de recursos humanos, optamos por um item directo e claro – Satisfação dos empregados (jogadores/treinadores) –. Por fim, consideramos que os resultados directos da organização seriam abrangidos por itens como “Resultados da equipa profissional de futebol face as expectativas criadas” e, como este sector é muito mediático e, em certa medida, o seu desempenho reflecte-se na comunicação social, consideramos que o item “presença positiva na comunicação social” seria adequado a uma medida de desempenho directo da organização, que neste caso, é o desempenho desportivo.

Finalmente, no que toca ao critério de aprendizagem e desempenho sugerido pelos autores consideramos que o item “inovação na gestão da marca” seria o mais adequado tanto na simplicidade como na sua objectividade, de modo a não ser muito complicado e difícil de entender a todos os inquiridos.

Deste modo foi criado um questionário com a finalidade de uma avaliação, hetero-percepcionada, do desempenho de uma organização desportiva. O questionário, na sua versão final, teria oito itens, com uma escala tipo *likert* que vai de 1 – péssimo – a 10 – excelente –.

ESTUDO 2 - ESTUDO CORRELACIONAL ENTRE LIDERANÇA E DESEMPENHO ORGANIZACIONAL

Método – participantes e procedimento

Neste estudo foi utilizada a mesma amostra para a validação do questionário assim, as características amostrais são as mesmas anteriormente descritas.

Devido a uma maior facilidade e maior rapidez na recolha de dados optamos por um questionário on-line. Este método permite uma maior rapidez tanto na distribuição do questionário como no seu preenchimento, aumentando, assim, a percentagem de respostas.

A distribuição foi feita através de contactos de correio electrónico, conjuntamente com uma versão em papel no qual distribuímos a pessoas anónimas, as quais preenchiam o questionário presencialmente. A amostra é, deste modo, considerada uma amostra por conveniência. Assim, sustento a minha escolha na afirmação de Alferos (1997, cit por Bastos 2008) o qual defende que se o objectivo do investigador é o desenvolvimento de teoria e uma compreensão dos processos ou acções sociais, a representatividade da amostra assume menos importância e a melhor estratégia de amostragem consiste na escolha de uma amostra focalizada ou de julgamento.

Estudo correlacional

Como foi anteriormente referido, pretendemos com este trabalho estudar a relação directa que possa existir entre os vários estilos de liderança e o desempenho organizacional. Tendo sido utilizado para o efeito a técnica da correlação.

O cálculo do coeficiente de correlação é a estatística que permite avaliar a magnitude e a direcção da associação ou correlação existente entre duas variáveis, no entanto, é importante ressaltar que não permite efectuar qualquer tipo de assunção de funcionalidade entre ambas (Maroco e Bispo, 2005).

Quando duas variáveis são medidas numa escala pelo menos intervalar e se assume que ambas provêm de populações com distribuição normal, onde as duas estão relacionadas linearmente, o procedimento estatístico mais adequado a utilizar é o coeficiente de correlação de Pearson. Mas quando isto não acontece, ou seja, as variáveis provirem de uma população bivariada não normal, ou quando a escala impossibilita o uso de métodos paramétricos, o coeficiente de correlação de Spearman é a estatística mais adequada, pois este procedimento não é sensível a assimetrias na

distribuição, nem à presença de *outliers*, não exigindo portanto que os dados provenham de duas populações normais (Pestana e Gageiro, 2003). Atente-se, ainda, que o coeficiente de correlação, tanto o de Pearson como o de Spearman, variam entre o -1 e o 1, e que quanto mais próximos estiverem de 1 – positivo ou negativo – mais forte é a associação e quanto mais próxima de zero mais fraca se torna a associação.

Segundo Murteira (1993, cit. por Pestana e Gageiro, 2003) qualquer tipo de correlação não indica que os fenómenos estejam indubitavelmente ligados, mas sim que a intensidade de um é acompanhada tendencialmente pela intensidade do outro, no mesmo sentido ou no sentido inverso.

Note-se, ainda, que embora um coeficiente elevado e significativo indique que duas variáveis estão associadas linearmente, um coeficiente baixo e não significativo não implica necessariamente uma ausência de relação, apenas, uma ausência de relação do tipo linear (Maroco e Bispo, 2005).

Para definir a força da associação utilizaremos o critério de Cohen e Holliday (1982, cit por Bastos, 2008) que explano na tabela 16.

Correlação	Critério
0.90 – 1	Muito alta
0.70 - 0.89	Alta
0.40 - 0.69	Moderada
0.20 - 0.39	Baixa
< 0.19	Muito baixa

Tabela 16: valores de correlação.

Visto que neste estudo pretendemos avaliar o grau de associação entre duas variáveis que, contudo, incidem numa amostra que não segue uma distribuição normal, o procedimento estatístico mais adequado a uma análise, segundo Pestana e Gageiro (2003), será o coeficiente de correlação de Spearman.

Partindo das assumpções recolhidas da literatura analisaremos as correlações existentes para cada uma das hipóteses.

Tendo em conta que no presente estudo procuramos avaliar o estilo de liderança de líder P e o desempenho organizacional do clube P, resolvemos apresentar os valores das correlações numa tabela de modo a facilitar a leitura

Os resultados obtidos através do procedimento estatístico do coeficiente de correlação de Spearman, entre as variáveis referentes ao desempenho organizacional clube P e os estilos de liderança do líder P, estão sistematizados na tabela 16.

		Desempenho organizacional							
		FCP QGO	FCP DF	FCP SA	FCP AJF	FCP SE	FCP IGM	FCP PPC	FCP RFE
Estilos de liderança	Influência Idealizada	,407**	,403**		,293**	,397**	,283**	,530**	,128*
	Carisma	,318**	,261**		,254**	,339**	,128*	,537**	
	<i>Team Builder</i>	,264**	,290**			,149**		,300**	,168**
	Consideração Individualizada		-,312**		-,318**	-,151**	-,135*	-,293**	,142*
	Estimulação Intelectual	,300**	,243**	,257**		,119*	,149**	,116*	,255**
	Liderança Ética				-,113*		,192**	,264**	

** Nível de significância $p < 0,01$

* Nível de significância $p < 0,05$

Tabela 17: Relações entre variáveis referentes ao Clube P e o seu líder P

FCP QGO: Qualidade de gestão global da organização

FCP DF: Desempenho financeiro

FCP SA: Satisfação dos adeptos

FCP AJF: quantidade de adeptos que assiste aos jogos da equipa principal/profissional de futebol

FCP SE: Satisfação dos empregados (jogadores/treinadores)

FCP IGM: Inovação na gestão da marca

FCP PPC: Presença positiva na comunicação social

FCP RFE: Resultados da equipa profissional de futebol face as expectativas criadas

Hipótese 1

Existe uma relação entre os diferentes estilos de liderança do líder P e o desempenho organizacional do clube P.

Para o tratamento da hipótese foi utilizado o procedimento estatístico de correlação, a qual devido a não seguir uma distribuição normal, foi calculada através do coeficiente de correlação de Spearman.

No seguimento fazemos uma observação e análise detalhada a todas as relações obtidas e descritas na tabela 17. Na qual verificamos um valor de relação máximo de $R= 0.537$ com um nível de significância de $p= 0.00$, considerado como moderada. No ponto oposto, verificamos o valor de relação mínimo de $R= -0.113$, com um nível de significância de $p= 0.42$, considerado como uma relação muito baixa.

Influencia idealizada

No que toca às relações existentes entre a dimensão influencia idealizada e as dimensões do desempenho organizacional, verificamos que a relação com a dimensão qualidade de gestão global da organização – FCP QGO – é considerada moderada tendo um valor de $R= 0.407$ com um nível de significância $p= 0.00$. Entre o desempenho financeiro – FCP DF – verificamos o valor de $R= 0.403$ com um nível de significância $p= 0.00$. Entre a dimensão quantidade de adeptos que assiste aos jogos da equipa principal/profissional de futebol – FCP AJF – existe uma relação baixa de $R= 0.293$ com um nível de significância $p= 0.00$. A relação observada entre a satisfação dos empregados – FCP SE – e o estilo de liderança em causa verificamos um valor de $R= 0.397$ com um nível de significância $p= 0.00$. Com a inovação na gestão da marca – FCP IGM – observamos uma relação com um valor de $R= 0.283$ com um nível de significância $p= 0.00$, enquanto que com a presença positiva na comunicação social – FCP PPC – observamos a segunda maior relação observada com um valor de $R= 0.530$ com um nível de significância $p= 0.00$ considerada como moderada. Por fim, obtive uma relação considerada muito baixa entre a influência idealizada e resultados da equipa profissional de futebol face as expectativas criadas – FCP RFE – com o valor de $R= 0.128$, sendo que esta ultima correlação é obtida com um nível de significância de $p= 0.021$.

Carisma

Tendo em conta as relações existentes entre a dimensão carisma e as dimensões do desempenho organizacional, verificamos que o valor da relação com FCP QGO é de $R= 0.318$ com um nível de significância $p= 0.00$, considerada como baixa. A relação com FCP DF obtivemos um valor de $R= 0.261$ com um nível de significância $p= 0.00$, já com FCP AJF verificamos um valor, considerado como relação baixa, de $R= 0.254$

com um nível de significância $p= 0.00$, com a dimensão FCP SE obteve-se um valor de $R= 0.339$ com um nível de significância $p= 0.00$, enquanto que com a dimensão FCP IGM verificamos um valor de $R= 0.128$ com um nível de significância $p= 0.021$, considerado como uma relação muito baixa, no entanto, para contrastar, verificamos um valor relacional com FCP PPC de $R= 0.537$ com um nível de significância $p= 0.00$, considerado como moderado, o mais alto observado em todas as relações obtidas.

Team Builder

No que concerne à dimensão *Team Builder* as relações obtidas são no geral baixas ou muito baixas. Verificamos que o valor da relação com o FCP QGO é de $R= 0.264$, o qual é considerado como baixo. Assim como a relação obtida com FCP DF com um valor de $R= 0.290$, no que toca a relação com FCP SE a relação obtida é considerada como muito baixa com um valor $R= 0.149$, quanto à relação com FCP PPC verificamos um valor de relação, considerado baixo, de $R= 0.300$ e, por fim, a relação existente entre FCP RFE é tida como muito baixa com um valor de $R= 0.168$. Todas as relações acima referidas obtivemos com um nível de significância de $p= 0.00$.

Consideração individualizada

Quanto às relações obtidas com a dimensão consideração individualizada verificamos que quase na totalidade são correlações negativas. Assim, a relação obtida com FCP DF é considerada como baixa, embora negativa, com um valor de $R= -0.312$ com um nível de significância $p= 0.00$, no que toca à relação com a dimensão FCP AJF a relação obtida é igualmente considerada baixa com um valor de $R= -0.318$ com um nível de significância $p= 0.00$. A relação obtida com a dimensão FCP SE é considerada como muito baixa com um valor negativo de $R= -0.151$ com um nível de significância $p= 0.00$, é igualmente negativa e muito baixa a relação obtida com a dimensão FCP IGM com um valor de $R= -0.135$ no entanto com um nível de significância $p= 0.15$. Para a dimensão FCP PPC a relação obtida é considerada apenas como baixa com um valor de $R= -0.293$ com um nível de significância $p= 0.00$, para finalizar a única relação obtida não negativa foi com a dimensão FCP RFE com um valor $R= 0.142$ com um nível de significância $p= 0.11$.

Estimulação intelectual

De acordo com a tabela 2 os resultados obtidos entre a relação da dimensão de estilos de liderança – estimulação intelectual – e as dimensões do desempenho organizacional verificamos que a relação existente com FCP QGO é a que tem o maior valor, no que concerne a esta dimensão de estilos de liderança ($R= 0.300$ com um nível de significância $p= 0.00$), no entanto considerada baixa. A relação existente entre a dimensão FCP DF é igualmente considerada baixa, com um valor de $R= 0.243$ com um nível de significância $p= 0.00$, quase idêntica à relação obtida com a dimensão FCP SA na qual se obteve um valor de $R= 0.257$, também com um nível de significância $p= 0.00$. Nas próximas três relações verificamos relações consideradas muito baixas, de $R= 0.119$ com um nível de significância $p= 0.32$, $R= 0.149$ com um nível de significância $p= 0.00$ e $R= 0.116$ com um nível de significância $p= 0.37$ para as dimensões FCP SE, FCP IGM e FCP PPC, respectivamente. No final verificamos uma relação considerada baixa entre a dimensão estimulação intelectual e a FCP RFE com um valor de $R= 0.255$ com um nível de significância $p= 0.00$.

Liderança ética

No caso da dimensão liderança ética verificamos muito poucas relações com as dimensões do desempenho organizacional, nas quais constatamos apenas três correlações, das oito possíveis. Assim, verificamos uma relação com a dimensão FCP AJF negativa e muito baixa, com um nível de significância de $p= 0.42$ com um valor relacional de $R= -0.113$ e uma relação positiva com a dimensão FCP IGM, mas igualmente muito baixa com um valor de $R= 0.192$, no entanto, com um nível de significância $p= 0.00$. Finalmente, verificamos uma relação baixa da dimensão do estilo de liderança em causa com a dimensão do desempenho organizacional FCP PPC com um valor de $R= 0.264$ com um nível de significância $p= 0.00$.

Em modo de complemento e sugerido por Pestana e Gageiro (2003) através do cálculo de coeficiente de $r^2 \times 100$, verificamos que o valor percentual mais elevado, de modo a explicar a variação de uma dimensão de desempenho organizacional, foi observada na relação entre o estilo de liderança – carisma – e a dimensão FCP PPC – presença positiva na comunicação social – com um valor de 28,83%. Por outro lado, o

valor percentual mínimo observado foi entre o estilo de liderança – liderança ética – e a dimensão FCP SE – Satisfação dos empregados – com um valor de 1,2%.

Face a estes resultados, nos quais obtivemos trinta e cinco relações em quarenta e oito possíveis, podemos concluir que, para a amostra em questão, existe uma relação entre a liderança e o desempenho organizacional da organização em causa. Deste modo, podemos aceitar a nossa hipótese.

DISCUSSÃO

O intuito deste capítulo é não só analisar, mas também reflectir sobre os resultados anteriormente apresentados, integrando-os e interpretando-os à luz da teoria anteriormente exposta e seleccionada como essencial, tendo em conta os objectivos da hipótese que compõe este estudo.

Deste modo e tal como sugerido por Kaizer et al. (2008), pretendemos com este estudo avaliar a relação entre as variáveis liderança e o desempenho organizacional.

Tendo em conta a relação entre variáveis dos estilos de liderança do presidente da organização em questão e as dimensões de desempenho organizacional do clube P, testámos as hipóteses de uma possível relação entre a liderança e o desempenho organizacional. Será também pertinente avaliar e analisar as relações entre alguns dos estilos de liderança e as dimensões do desempenho organizacional.

Com os resultados obtidos podemos afirmar que existe uma relação na hipótese levantada, já que verificámos trinta e cinco relações significativas de entre as quarenta e oito possíveis. Existe, assim, uma grande maioria de relações que são significativas que vão desde consideradas muito baixas até moderadas.

Os resultados obtidos para a relação entre as variáveis em causa são consistentes com a literatura, nomeadamente, o estudo de meta-análise de Kaizer et al. (2008), no qual sugere um estudo correlacional entre a liderança e o desempenho organizacional, que citam vários autores que apontam para uma associação, directa ou indirecta, entre as variáveis supra-citadas. De acordo com estes autores a investigação na área da sucessão de liderança veio demonstrar, consistentemente nos últimos vinte anos, a existência de uma relação entre a sucessão na liderança e alterações de performance organizacional (Barney, 1991; Barrick, Day, Lord, e Alexander, 1991; Bertrand e Schoar, 2003; Collins, 2001; Day e Lord, 1988; Joyce, Nohria, e Roberson, 2003; Thomas, 1988), deste modo, consideramos importante verificar que a relação que uma mudança na liderança é seguida de uma mudança nos resultados da performance organizacional da empresa em questão, é explicativa dos resultados por nós observados no estudo.

Na mesma linha de raciocínio Elenkov (2002) demonstrou, no seu estudo em 350 companhias russas dos mais variados sectores de actividade, que nas companhias em que os líderes foram identificados como transformacionais tiveram uma influência

directa e positiva sobre o alcance dos objectivos propostos pela a organização em causa. Este facto é também verdade para os líderes que foram identificados como transaccionais. Foram registadas diferenças relativamente aos objectivos ligados à satisfação dos colaboradores, nas companhias em que o líder era identificado como transformacional os grupos de trabalho eram mais coesos e mais grupo, no verdadeiro sentido da palavra.

Também, Bloom e Van Reenen (2006, cit. por Kaizer et al 2008) demonstraram o forte efeito que os líderes podem ter nas organizações. Os autores avaliaram as práticas de gestão em 700 empresas dos Estados Unidos da América e da União Europeia nas quais tiveram acesso aos resultados da performance organizacional. Concluíram que as práticas de gestão dependiam dos líderes seniores empregados nas organizações e não tanto dos gestores executivos, sendo que as organizações que detinham uma prática de gestão fraca obtinham resultados abaixo dos objectivos traçados.

Embora não possamos, no nosso estudo, afirmar categoricamente que se trata de liderança transformacional ou transaccional ou que estejamos a tratar com líderes de quadro médio, o que importa realçar é a relação positiva e significativa existente entre os líderes e o desempenho organizacional.

Os estudo de Bass (1985, cit. por Cunha et al., 2007) é, também, uma referencia importante de modo a explicar a influencia que um líder pode ter no desempenho de uma organização, já que, o autor considera que as características que definem um líder que através do seu trabalho e das suas tarefas diárias inspira os seus seguidores a reconhecer as suas crenças e valores, na tomada de consciência dos seus próprios problemas e de modo a que os possam ultrapassar e aprender com eles, são importantes para retirar níveis de trabalho mais elevados e com mais taxa de sucesso, de modo a obterem melhores resultados financeiros, enquanto são percebidos pelos seus colaboradores com maior satisfação e eficácia.

No entanto, os resultados que obtivemos não nos mostram relações sempre moderadas ou fortes, até pelo contrário, verificamos um número considerável de relações inexistentes, muito baixas ou baixas. Um número que não podemos ignorar e que consideramos importante tentar analisá-lo e, se possível, explicá-lo.

Uma possível explicação para a existência de relações consideradas baixas ou muito baixas, ou mesmo as inexistentes, pode ser por autores que sugerem que quando se trata de uma organização com uma cultura e estrutura organizacional forte, a influência directa que o líder máximo tem na gestão e nos resultados visíveis da organização esbate-se em todos os outros factores, que sabemos, influentes no sucesso ou não de uma organização (Marion e Uhl-Bien, 2001; Meindl e Ehrlich, 1987; Meindl, Ehrlich e Dukerich, 1985; Pfeffer, 1977; Lieberman e O'Connor, 1972).

Os resultados poderão ser, deste modo, explicados por aspectos de uma forte cultura ou pela estrutura bem delineada que a organização detém, ou mesmo de outras variáveis que influenciem a relação entre as variáveis estudadas.

Tal como refere Yukl (2008) os líderes individualmente não influenciam de uma forma directa as organizações, no entanto, podem criar condições para que a organização como um todo tenha sucesso, ou pelo contrário, falhe. Assim, para o autor os líderes de uma forma individual não podem influenciar os resultados de uma organização mas se trabalharem de uma forma integrativa, de cooperação entre os diversos departamentos da organização, as condições de performance de uma organização podem mudar.

Garten (2001, cit. por Ling et al., 2008) pode, também, explicar os resultados obtidos, já que, o autor menciona que gestores de grandes organizações tendem a estar mais envolvidos em relações públicas e no desenvolvimento da empresa do que na gestão diária da mesma, deixando as tarefas que mais directamente influenciam os resultados organizacionais para os responsáveis directos desses departamentos.

Deste modo, podemos encarar a liderança do presidente P como integrativa na grande estrutura da organização P. Onde sabemos que existe responsáveis directos para cada departamento da organização. Ou seja, neste caso o líder é influente nos processos organizativos, no entanto, é-o em certa medida, já que, como verificamos nos resultados, as suas percentagens de influência nas dimensões de desempenho organizacional em causa não passam os 28%.

Os resultados deste estudo sugerem que existe uma relação entre as duas variáveis estudadas, ou seja, que a liderança se relaciona significativamente com o desempenho organizacional. No entanto, não podemos ignorar o facto de as relações serem muitas delas muito baixas ou baixas o que sugere que a explicação da variância possa existir devido a outros factores, tais como a história, a cultura, a estrutura

organizacional, e os responsáveis directos dos departamentos que influenciam com maior força e mais directamente as dimensões de desempenho organizacional.

CONCLUSÕES

Este trabalho destinou-se a explorar a relação existente entre a liderança e o desempenho organizacional.

O presente estudo contribuiu para a teoria desenvolvida sobre os temas, nomeadamente se a liderança se relaciona com o desempenho organizacional, à qual, segundo Kaizer et al. (2008), não tem sido devotada a devida atenção na literatura.

Deste modo, este estudo contribuiu para preencher as lacunas que os autores acima referidos mencionavam. Tanto na avaliação do desempenho organizacional, em que genericamente as investigações existentes estão focadas em quais os processos necessários para a sobrevivência da organização, sendo que este critério não é demonstrativo do sucesso ou falhanço de uma empresa. Era necessário, na visão dos autores, uma abordagem mais abrangente ao tema, particularmente, à medida dos resultados organizacionais, não ficando restringido a apenas aos resultados financeiros de uma empresa (ex. Finkelstein e Hambrick, 1996, cit. por Kaizer et al, 2008), da satisfação dos colaboradores (ex. Elenkov, 2002), à eficiência da empresa (ex. Yukl, 2008) ou apenas no desempenho dos colaboradores (ex. Bass, Jung, Avolio, Berson, 2003; Kirkpatrick, 1996).

Assim como na problemática sobre como a liderança afecta a performance organizacional, no entanto, incide mais no seguidor ou colaborador, no grupo de trabalho ou nos processos organizacionais, deixando de parte o essencial – os resultados organizacionais. Os autores acrescentam que seria importante enfatizar este aspecto de modo a que a investigação se torne relevante no que concerne ao mundo real da liderança numa organização.

Com este estudo tentamos seguir as recomendações de avaliação de desempenho organizacional com um apoio muito forte, tanto no *balanced scorecard* de Kaplan e Norton (1993), como nas sugestões conclusivas de Kaizer et al. (2008).

A metodologia adoptada permitiu, através da hetero-aplicação, ter uma visão mais globalizante sobre o tema em estudo, sobretudo no que concerne à liderança, atenuando deste modo os frequentes enviesamentos decorrentes de uma auto-percepção ou o factor de desejabilidade social aquando da aplicação a um colaborador directo do líder em questão.

No que respeita às limitações do estudo, temos de salientar a questão das qualidades psicométricas do questionário, sobretudo no que concerne à liderança, já que a sensibilidade da escala ficou por provar, o que nos limitou na utilização de outros procedimentos estatísticos, nomeadamente a regressão linear, de modo a complementar e a tornar o estudo mais rico e sólido. O facto de o questionário ter sido aplicado num período de tempo muito curto, sendo que neste sector de actividade as opiniões são muito influenciadas pelos resultados que a organização consegue, poderá ter enviesado os resultados no que toca ao desempenho da organização, ou seja, o clima de instabilidade que este sector de actividade é, constantemente, alvo poderá ter tido o seu impacto nos resultados.

Como continuidade deste estudo, gostaríamos de salientar a importância na persistência do estudo da relação entre a liderança e o desempenho organizacional, seguindo um rigor de avaliação de desempenho, tanto de liderança como organização, que permita conclusões abrangentes e significativas da relação em causa. Seria também importante uma continuação do estudo a um nível mais pormenorizante, ou seja, visto que o IDOL permite uma avaliação de estilos de liderança abrangente, seria interessante explorar de que modo esses estilos se relacionam com o desempenho organizacional. Também, devido à vasta base de dados que este estudo comporta seria pertinente estudar como os diferentes adeptos percebem os líderes de outros clubes.

Apesar de todas as questões assinaladas, em termos gerais, este estudo foi, numa fase inicial, muito ambicioso no qual tivemos de anular várias hipóteses e relações entre variáveis com risco de ultrapassar em larga escala os limites impostos pelos regulamentos. Foi também ambicioso aquando da decisão da criação de um novo instrumento de mensuração de estilos de liderança, em que os resultados estatísticos poderiam ser desastrosos e incontroláveis para a realização deste estudo. É de salientar, também, o esforço feito aquando do estudo da relação entre conceitos como a liderança e o desempenho organizacional no qual ainda não existe um grande consenso entre os investigadores, quer a nível da sua definição quer a nível da sua mensuração.

Em suma, confiamos que este estudo tenha sido um passo para futuras investigações na área, esperando que outros estudos sejam realizados tendo em conta os esforços produzidos neste.

BIBLIOGRAFIA

- Alferes, V. (1997). *Investigação científica em psicologia: teoria e prática*. Coimbra: Almedina.
- Avolio, B. & Bass, B. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership Questionnaire. *Journal of Occupational and Organisational Psychology*, 72, 441-462.
- Bass, B., Jung, D., Avolio, B. & Berson, Yair., (2003). Predicting Unit Performance by Assessing Transformational and Transactional Leadership. *Journal of Applied Psychology*; Vol. 88 Issue 2, p207-218.
- Bastos, C. (2008). *Inteligência emocional, liderança e desempenho: qual a relação? : um caso na administração pública local (Dissertação de mestrado)*. ISPA, Lisboa.
- Bryman, A. & Cramer, D. (1993). *Análise de dados em ciências sociais – introdução às técnicas utilizando o SPSS*, 2ª Ed. Oeiras: Celta Editora.
- Carochinho, J. A., (2002). Assertividade e compromisso organizacional: evidências de um estudo empírico, in *Psicologia: Teoria, investigação e prática Vol.7 N°1* (2002), pp. 37-52.
- Cunha, M. & Rego, A. (2005). *Liderar*. Lisboa: Dom Quixote
- Cunha, M., Rego, A. & Cunha, R. (2006) *Organizações Positivas*. Dom Quixote, Lisboa.
- Cunha, M., Rego, A., Cunha, R. & Cardoso, C. (2007). *Manual do comportamento organizacional e gestão*. Lisboa: RH Editores.

- Cruz, F. & Gomes, R., (1996). Liderança de equipas desportivas e comportamentos do treinador. Cruz, F., (1996). *Manual de Psicologia do Desporto*. SHO – Sistemas Humanos Organizacionais Lda, Braga.
- D'Oliveira, T (2005). *Teses e dissertações, recomendações para a elaboração e estruturação de trabalhos científicos*, 2ª Ed. Lisboa: Editora RH.
- Elenkov, D., (2002). Effects of leadership on organizational performance in Russian companies. *Journal of Business Research*, 55, 467 – 480.
- Ferreira, J. M., Neves, J. & Caetano, A. (2001). *Manual de Psicossociologia das organizações*. Lisboa: McGraw-Hill.
- Gomes, D., Keating, J., Caetano, A. & Cunha, M. (2000). *Organizações em transição: contributos da psicologia do trabalho e das organizações*. Coimbra: Imprensa da universidade
- Goleman, D. (2004). What makes a leader? *Harvard business review*, 82 (1), 82-91.
- Hartog, D., Muijen, V. & Koopman, J. (1997). Follower behavior and organizational performance: the impact of transformational leaders. *Journal of leadership & organizational studies*,
- Hill, M. & Hill, A. (2002). *Investigação por Questionário*, 2ª Ed. Lisboa: Edições Sílabo.
- Howell, J. & Avolio, B. (1993). Transformational leadership, transactional leadership, locus of control, and support for innovation: key predictors of consolidated – business – unit performance. *Journal of applied psychology*, 78 (6), 891-902.
- Judge, T. A., Piccolo, R. F., & Ilies, R. (2004). The forgotten ones? The validity of consideration and initiating structure in leadership research. *Journal of Applied Psychology*, 89, 36–51.

- Júnior, A. (2006). *O impacto da liderança transformacional no desempenho individual-um estudo sobre funcionários de call centers e seus líderes. (Dissertação de Mestrado)*. Rio de Janeiro: Faculdade de Economia e Finanças IBMEC.
- Kaizer, R., Hogan, R., Craig, B., (2008). Leadership and the fate of organizations. *American Psychologist*, Vol 63, 2, 96 – 110.
- Kaplan, R. & Norton, D. P. (1993, septiembre-octubre). Putting the balanced scorecard to work. *Harvard Business Review*, 71 (5), 134-147
- Kirkpatrick, S., (1996). Direct and indirect effects of three core charismatic leadership components on performance and attitudes. *Journal of Applied Psychology*, Vol 81(1), 36-51.
- Ketele, J. & Roegiers, X. (1993). *Metodologia da recolha de dados-fundamentos dos métodos de observações, de questionários, de entrevistas e de estudo de documentos*. Lisboa: Instituto Piaget.
- Maroco, J. & Bispo, R. (2005). *Estatística aplicada às ciências sociais e humanas*, 2^a Ed. Lisboa: Climepsi Editores.
- Maroco, J. (2007). *Análise estatística: com utilização do SPSS*. Lisboa: Sílabo
- Marques, C., Cunha, M. (1996). *Comportamento organizacional e gestão de empresas*. Lisboa: Dom Quixote.
- Nguni, S., Slegers, P. & Denessen, E. (2006). Transformational and transactional leadership effects on teachers' job satisfaction, organizational commitment, and organizational citizenship behavior in primary schools: the Tanzanian case. *School effectiveness and school improvement*, 17 (2), 145-177.
- Pestana, M., Gageiro, J. (2003). *Análise de dados para ciência sociais. A complementaridade do SPSS*. Lisboa: Edições Sílabo.

- Rego, A., Cunha, M. (2003). *A essência da liderança: Mudança, resultados, integridade*. RH Editores.
- Rickards, T. & Clarck, M., (2006). *Dilemmas of Leadership*. Routledge, New York.
- Rowold, J. (2005). Multifactor leadership questionnaire – psychometric properties of the german translation. *Mind Garden, Inc.*
- Teixeira, S. (1998). *Gestão das organizações*. Alfragide: Editora McGraw-Hill.
- Ferreira, J. M., Neves, J., Caetano, A. (2001). *Manual de Psicossociologia das organizações*. Lisboa: McGraw-Hill.
- Wyat (1999), Human capital index. Consultado em 8 de Outubro de 2009 através do <http://www.watsonwyatt.com/research/resrender.asp?id=w-488&page=1>
- Yukl, G., (2008). How leaders influence organizational effectiveness. *The leadership quarterly*, 19, 708 – 722.

Anexo A
Questionário

Questionário

IDOL – Índice de medida de desempenho organizacional e liderança

Dados demográficos

Assinale com uma cruz nas situações que o representam

Sexo

Feminino —

Masculino —

Idade em anos (ex: 26)

Habilitações Literárias

Até ao 9º Ano —

9º Ano —

12º Ano —

Licenciatura ou mais —

	Adepto	Sócio	Accionista
FC Porto			
SL Benfica			
Sporting CP			
Outro clube			

1. Assinale com uma cruz como avalia as diferentes características como líder do presidente do “Clube P”, “Líder P”, em que **1** é “**não se aplica de todo**” e **5** é “**aplica-se totalmente**”.

“Líder P”	Grau de avaliação					Registe aqui as suas sugestões de melhoria
	1	2	3	4	5	
Positivo						
Inspirador						
Digno de confiança						
Administrativamente competente						
Justo						
Impiedoso						
Diplomático						
Encorajador						
Egocêntrico						
Carismático						
Inteligente						
Decidido						
Informado						
Negociador Eficaz						
Visionário						
Irritável						
Individualista						
Comunicativo						
Orientado para a excelência						
Com iniciativa						
Gerador de confiança						
Honesto						
“salva a própria cara”						
Dinâmico						
Gera espírito de equipa						
Fraudulento						
Motivador						
Dependente						
Ditador						

Anexo B
Dimensões do Questionário IDOL

Escala Liderança

Factores	Itens
Factor 1 – influencia idealizada	11, 12, 13, 14, 15, 18, 19, 20, 24 (9 itens)
Factor 2 – carisma	5, 7, 8, 21*, 23 (5 itens)
Factor 3 – <i>Team Builder</i>	25, 27, 28 (3 itens)
Factor 4 – Consideração individualizada	9*, 16*, 17* (3 itens)
Factor 5 – estimulação intelectual	1, 2, 4, 10 (4 itens)
Factor 6 – Liderança Ética	3, 22, 26* (3 itens)
Factor 7	6, 29* (2 itens)

(*) item invertido

Anexo C
Fidelidade

Liderança

Total

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,871	29

Por dimensão

Influencia idealizada

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,859	9

Carisma

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,779	5

*Team Builder***Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,653	3

Consideração individualizada

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,752	3

Estimulação intelectual

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,736	4

Liderança ética

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,718	3

Factor 7

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,091	2

Anexo D
Validade

Liderança

Total

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,752
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	609,886
	df	21
	Sig.	,000

Anexo E
Sensibilidade

Anexo F

Teste da hipótese – correlações

FCP RFE	Correlation Coefficient	,249**	,151**	,386**	,064	,068	-,023	-,008	1,000	,128*
	Sig. (2-tailed)	,000	,007	,000	,254	,225	,678	,884	.	,021
	N	322	322	322	322	322	322	322	322	322
Influencialde alizada	Correlation Coefficient	,407**	,403**	,079	,293**	,397**	,283**	,530**	,128*	1,000
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,159	,000	,000	,000	,000	,021	.
	N	322	322	322	322	322	322	322	322	322

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

FCP	Correlation	,249**	,151**	,386**	,064	,068	-,023	-,008	1,000	,010
RFE	Coefficient									
	Sig. (2-tailed)	,000	,007	,000	,254	,225	,678	,884	.	,865
	N	322	322	322	322	322	322	322	322	322
Carisma	Correlation	,318**	,261**	,059	,254**	,339**	,128*	,537**	,010	1,000
	Coefficient									
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,294	,000	,000	,021	,000	,865	.
	N	322	322	322	322	322	322	322	322	322

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

FCP RFE	Correlation Coefficient	,249**	,151**	,386**	,064	,068	-,023	-,008	1,000	,168**
	Sig. (2-tailed)	,000	,007	,000	,254	,225	,678	,884	.	,003
	N	322	322	322	322	322	322	322	322	322
TeamBuilder	Correlation Coefficient	,264**	,290**	,020	,088	,149**	,078	,300**	,168**	1,000
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,716	,115	,007	,160	,000	,003	.
	N	322	322	322	322	322	322	322	322	322

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

FCP IGM	Correlation Coefficient	,071	,321**	-,020	,248**	,125*	1,000	,308**	-,023	-,135*
	Sig. (2-tailed)	,204	,000	,715	,000	,025	.	,000	,678	,015
	N	322	322	322	322	322	322	322	322	322
FCP PPC	Correlation Coefficient	,355**	,429**	,087	,419**	,494**	,308**	1,000	-,008	-,293**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,120	,000	,000	,000	.	,884	,000
	N	322	322	322	322	322	322	322	322	322
FCP RFE	Correlation Coefficient	,249**	,151**	,386**	,064	,068	-,023	-,008	1,000	,142*
	Sig. (2-tailed)	,000	,007	,000	,254	,225	,678	,884	.	,011
	N	322	322	322	322	322	322	322	322	322
Consideração individualizada	Correlation Coefficient	-,035	-,312**	,066	-,	-,	-,	-,	,142*	1,000
	Sig. (2-tailed)	,535	,000	,234	,000	,007	,015	,000	,011	.
	N	322	322	322	322	322	322	322	322	322

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Correlação estimulação intelectual – dimensões de desempenho organizacional

			Correlations							Estimulaçã o Intelectual	
			FCP QGO	FCP DF	FCP SA	FCP AJF	FCP SE	FCP IGM	FCP PPC	FCP RFE	
Spearman's rho	FCP QGO	Correlation Coefficient	1,000	,476**	,368**	,292**	,387**	,071	,355**	,249**	,300**
		Sig. (2-tailed)	.	,000	,000	,000	,000	,204	,000	,000	,000
		N	322	322	322	322	322	322	322	322	322
	FCP DF	Correlation Coefficient	,476**	1,000	,288**	,513**	,423**	,321**	,429**	,151**	,243**
		Sig. (2-tailed)	,000	.	,000	,000	,000	,000	,000	,007	,000
		N	322	322	322	322	322	322	322	322	322
	FCP SA	Correlation Coefficient	,368**	,288**	1,000	,313**	,400**	-,020	,087	,386**	,257**
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	.	,000	,000	,715	,120	,000	,000
		N	322	322	322	322	322	322	322	322	322
	FCP AJF	Correlation Coefficient	,292**	,513**	,313**	1,000	,665**	,248**	,419**	,064	,080
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	.	,000	,000	,000	,254	,150
		N	322	322	322	322	322	322	322	322	322
	FCP SE	Correlation Coefficient	,387**	,423**	,400**	,665**	1,000	,125*	,494**	,068	,119*
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	.	,025	,000	,225	,032
		N	322	322	322	322	322	322	322	322	322
	FCP IGM	Correlation Coefficient	,071	,321**	-,020	,248**	,125*	1,000	,308**	-,023	,149**
		Sig. (2-tailed)	,204	,000	,715	,000	,025	.	,000	,678	,008
		N	322	322	322	322	322	322	322	322	322
	FCP PPC	Correlation Coefficient	,355**	,429**	,087	,419**	,494**	,308**	1,000	-,008	,116*
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	,120	,000	,000	,000	.	,884	,037

	N	322	322	322	322	322	322	322	322	322
FCP RFE	Correlation Coefficient	,249**	,151**	,386**	,064	,068	-,023	-,008	1,000	,255**
	Sig. (2-tailed)	,000	,007	,000	,254	,225	,678	,884	.	,000
	N	322	322	322	322	322	322	322	322	322
EstimulaçaoInte lectual	Correlation Coefficient	,300**	,243**	,257**	,080	,119*	,149**	,116*	,255**	1,000
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,150	,032	,008	,037	,000	.
	N	322	322	322	322	322	322	322	322	322

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

FCP PPC	Correlation Coefficient	,355**	,429**	,087	,419**	,494**	,308**	1,000	-,008	,264**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,120	,000	,000	,000	.	,884	,000
	N	322	322	322	322	322	322	322	322	322
FCP RFE	Correlation Coefficient	,249**	,151**	,386**	,064	,068	-,023	-,008	1,000	,109
	Sig. (2-tailed)	,000	,007	,000	,254	,225	,678	,884	.	,051
	N	322	322	322	322	322	322	322	322	322
LiderançaÉtica	Correlation Coefficient	,059	-,027	-,063	- ,113*	,017	,192**	,264**	,109	1,000
	Sig. (2-tailed)	,293	,627	,260	,042	,762	,001	,000	,051	.
	N	322	322	322	322	322	322	322	322	322

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Anexo G
Descritivas

Amostra

Idade

Statistics

Idade

N	Valid	322
	Missing	0
Mean		30,1863
Std. Deviation		9,76337
Minimum		17,00
Maximum		60,00

Clube

Clube

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ,00	8	2,5	2,5	2,5
adepto FCP	42	13,0	13,0	15,5
Socio FCP	3	,9	,9	16,5
adepto SLB	132	41,0	41,0	57,5
socio SLB	24	7,5	7,5	64,9
accionista SLB	2	,6	,6	65,5
adepto SCP	79	24,5	24,5	90,1
socio SCP	16	5,0	5,0	95,0
accionista SCP	1	,3	,3	95,3
adepto outro clube	14	4,3	4,3	99,7
socio outro clube	1	,3	,3	100,0
Total	322	100,0	100,0	

Habilitações literárias

		HabiLiter			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	12º	79	24,5	24,5	24,5
	6º	1	,3	,3	24,8
	7º	1	,3	,3	25,2
	9º	12	3,7	3,7	28,9
	doutoramento	2	,6	,6	29,5
	licenciatura	187	58,1	58,1	87,6
	mestrado	40	12,4	12,4	100,0
	Total	322	100,0	100,0	