Universidade do Porto

Faculdade de Ciências do
Desporto e de Educação Física

Liderança e a mudança da natureza da performance

A influência do líder na performance das pessoas: uma estratégia para alcançar resultados excelentes.

Paulo Alexandre Pinto Neves

M

utubro de 2002

Universidade do Porto

Faculdade de Ciências do
Desporto e de Educação Física

Liderança e a mudança da natureza da performance

A influência do líder na performance das pessoas: uma estratégia para alcançar resultados excelentes.

Dissertação de Mestrado em Gestão Desportiva.

Orientadora:
Prof. Doutora Ana Maria de Azevedo Martins

Paulo Alexandre Pinto Neves

Porto, Outubro de 2002

RESUMO

A liderança é considerada o *input* fundamental para a obtenção de resultados organizacionais. Uma das estratégias para alcançar resultados excelentes, é através da performance alcançada pelas pessoas que trabalham na organização. Para isso é necessário que os líderes criem condições na organização para as pessoas aprenderem continuamente, partilhem uma visão, providenciem a experimentação e a inovação, reconheçam e recompensem o esforço desenvolvido nas actividades e tarefas. Deste modo será possível satisfazer os clientes da organização e criar valor pela qualidade dos serviços/produtos desenvolvidos. As pesquisas efectuadas sobre a influência dos líderes na performance dos subordinados convergem no sentido de que, para ser eficaz, um líder deve adoptar vários comportamentos específicos. O líder influencia a obtenção de performance, directa e indirectamente, utilizando diversos comportamentos. O objectivo deste estudo é conhecer melhor o comportamento dos líderes das organizações desportivas, a frequência com que utilizam comportamentos que afectam a performance e quais os comportamentos que os diferenciam. Os resultados obtidos, permitem-nos concluir que os líderes das organizações desportivas utilizam moderadamente comportamentos que influenciam a performance das pessoas na organização. Este facto pode comprometer a obtenção de resultados organizacionais.

Palavras-chave: liderança – performance – objectivos – reconhecimento – aprendizagem – visão – estratégias – resultados.

ABSTRACT

Leadership is considered the main input for achieving organizational results. One of the strategies for obtaining excellent results is through the performance of the people within an organization. For this to occur, it is vital that leaders provide the condition in the organization for continuous learning, to create a shared vision and to allow for experimentation and innovation recognizing and compensating the effort applied to the tasks and activities. It will thus be possible to satisfy the clients of the organization and to create value resulting from the development of quality services/products. Research about the influence leaders have on the performance of their subordinates, converges in the sense that in order to be effective a leader should adopt a set of specific behaviors. The leader influences the achievement of performance both directly and indirectly through the use of various behaviors. The purpose of this study, is to better understand the behavior of the leaders of sports organizations, the frequency with which the behaviors adopted affect the performance and which behaviors actually distinguish leaders. The results obtained show that leaders of sports organizations, employ moderate use of behaviors that influence the performance of the people in the organization. These facts may indeed condition and, in turn, affect the achievement of organizational results.

Keywords: leadership – performance – objectives – recognition – learning – vision – strategies – results

Agradecimentos

A elaboração e a conclusão de um trabalho deste género não é possivel sem a colaboração e a cooperação de muitas pessoas, que directa ou indirectamente possibilitaram a sua realização. Consciente que qualquer agradecimento não é suficiente, não posso, no entanto, deixar de agradecer a todos aqueles que me ajudaram a tornar real este projecto e contribuiram com o seu esforço para o resultado final.

Ao meu filho, que exige responsabilidade e consciência nas acções e respostas às dúvidas e desafios que surgem diariamente

Á Ana, por tudo

À professora Doutora Ana Martins, pelas críticas correctas nos momentos certos e pela simpatia e elegância com que sempre apoiou o desenvolvimento do trabalho

Ao PhD Gary Yukl, por toda a disponibilidade demonstrada, pela simplicidade com que dialogou comigo e pela clareza com que esclareceu as dúvidas

Ao André Esteves, pela sua visão particular e romântica sobre as organizações desportivas e que me ajudou a perceber o estado da arte das organizações que estudamos

Ao André Barreiros, pela simplicidade com que trata um assunto tão complexo

A um grande líder, Dr. Alípio de Oliveira

Ao Professor Doutor Pedro Sarmento, pela criação do mestrado de Gestão Desportiva e pela sensibilidade e consciência com que trata os problemas e os desafios

A todos os presidentes e directores executivos dos clubes de Andebol da Liga de Elite

Um agradecimento especial e sincero à Catarina, do Académico Basket Clube e à Sara, do FCP

A todos aqueles que se disponibilizaram a responder aos questionários

Ao Prof. Cunha, pela ajuda disponibilizada num momento crítico do trabalho

A todos os meus estagiários, pelos debates vigorosos, em especial a Carla, Rita, João e M. Manuel que compreenderam o valor da responsabilidade e o valor da consciência social

Às professoras Guga e Isabel Aires, pela revisão do texto e dos conteúdos

A todos os meus colegas de mestrado, a quem desejo as maiores felicidades para os seus projectos

E a tantas outras pessoas que com a sua contribuição ajudaram a desenvolver este projecto.

Muito obrigado

Índice

RESUMO ii

ABSTRACT iii

AGRADECIMENTOS iv

ÍNDICE vi

ÍNDICE DE FIGURAS viii

ÍNDICE DE QUADROS x

1. Introdução 2

2. Revisão da literatura 9

2.1. Ambiente 10

2.1.1. Ambiente externo, organizações e liderança 11

2.1.2. O papel do ambiente interno na performance organizacional 21

2.2. Breve resumo da evolução das perspectivas da liderança nas organizações 29

2.2.1. A perspectiva dos traços 29

2.2.2. A perspectiva dos estilos 31

2.2.3. A perspectiva contingencial 33

2.2.4. A perspectiva neo-carismática 33

2.3. A importância da performance na nova era organizacional 34

2.4. O modelo EFQM e o impacto na performance organizacional 42

2.5. A influência do líder na performance das pessoas 46

2.5.1. Competências, estatuto e função do líder 58

2.5.2. Aprendizagem organizacional e performance 65

2.5.3. Objectivos, reconhecimento, feedback e performance 75

2.5.4. Estilos de liderança 90

2.5.4.1. Estilos de liderança e inteligência emocional 95

2.5.4.2. Liderança carismática, transaccional e transformacional 101

2.5.5. A influência da visão e da missão na performance individual e organizacional 109

3. Metodologia 121

3.1. Universo 122

3.2. Amostra 122

3.2.1. Dimensão da amostra 122

3.3. Instrumento 122

3.4. Procedimentos 125

3.4.1. De pesquisa bibliográfica 125

3.4.2. De recolha de dados 126

3.4.3. De análise de dados 126

3.5. Objectivo do estudo 127

3.5.1. Objectivo geral do estudo 127

3.5.2. Objectivos específicos 127

3.5.3. Variável dependente 127

3.5.4. Variáveis independentes 127

3.5.5. Hipóteses do estudo 128

4. Apresentação e discussão dos resultados 131

4.1. Caracterização dos clubes 132

4.2. Caracterização da amostra 134

4.3. Resultados 135

4.3.1. Análise descritiva 135

4.3.2. Análise de variância 144

4.4. Discussão dos resultados 146

5. Conclusões 154

6. Limitações do estudo e sugestões para futuras pesquisas 160

Bibliografia 162

Anexos 179

Índice de figuras

Figura 1. Grau de mudança ambiental 12
Figura 2. Evolução dos modelos organizacionais 16
Figura 3. Modelo da pirâmide invertida 18
Figura 4. Tríade de valores para profissionais e voluntários 28
Figura 5. Modelo de performance organizacional 31
Figura 6. Continuum dos procedimentos de decisão 32
Figura 7. Classificação dos serviços das organizações desportivas 35
Figura 8. O modelo EFQM 45
Figura 9. Processo de obtenção de performance 55
Figura 10. Processo de aquisição de competências através da aprendizagem 67
Figura 11. Relações entre grau de dificuldade dos objectivos e as estratégias das tarefas 80
Figura 12. Reconhecimento do esforço na obtenção de performance 84
Figura 13. Evolução dos proveitos dos clubes de Andebol da Liga de Elite 134
Figura 14. Frequência de monitorização do ambiente 136
Figura 15. Frequência de planeamento a curto-prazo 136
Figura 16. Frequência com que o líder apoia as pessoas perante tarefas complexas 137
Figura 17. Frequência de criação de um clima favorável à aprendizagem e ao desenvolvimento de habilidades e competências 137
Figura 18. Frequência de clarificação e atribuição de responsabilidades 138
Figura 19. Frequência de reconhecimento das contribuições das pessoas para a performance organizacional 138
Figura 20. Frequência de consulta às pessoas nos processos de decisão 139
Figura 21. Frequência de partilha de uma visão com as pessoas que trabalham na organização 140
Figura 22. Frequência de encorajamento das pessoas para a inovação 140
Figura 23. Frequência do empowerment 141
Figura 24. Frequência com que assume riscos pessoais para implementar mudanças no clube 141
Figura 25. Frequência de explicação da necessidade de mudar nos procedimentos da organização 142

Figura 26. Frequência de monitorização das actividades desenvolvidas na organização.....143
Figura 27. Análise de variância em função dos vários comportamentos específicos 142

Índice de quadros

Quadro 1. Barreiras impostas à liderança 25

Quadro 2. Competências de liderança para aumentar a performance 38

Quadro 3. Tendências da força de trabalho 49

Quadro 4. Sistema baseado nas competências versus avaliação do trabalho 86

Quadro 5. Consequências dos estilos de liderança 92

Quadro 6. Capacidades fundamentais da inteligência emocional 96

Quadro 7. Estilos de liderança e impacto sobre a performance organizacional 98

Quadro 8. Componentes do comportamento dos líderes carismáticos e não carismáticos 105

Quadro 9. Caracterização dos clubes 133

Quadro 10. Caracterização da amostra 135

Quadro 11. Comportamentos dos líderes das organizações desportivas (*m, dp*) ... 144

1. Introdução

1. Introdução

"Prestar atenção séria ao desenvolvimento individual – ao seu e ao de todos os membros da organização – não é um luxo para os líderes, mas sim uma responsabilidade."

Peter Drucker

Apesar do impacto que as estratégias e as estruturas organizacionais têm tido no modo como se fazem negócios, a performance das pessoas continua a ser o factor mais importante e determinante do sucesso de uma organização em qualquer sector. Mas a tarefa de desenvolvimento da performance encontra-se actualmente em mudança, e por isso, é fundamental providenciar estratégias específicas que a aumentem. Ao prepararmos este trabalho assumimos que a performance das pessoas numa organização é um factor que influencia a eficácia da organização. No entanto resulta de um processo em que a liderança é o *input* fundamental.

Actualmente as organizações desportivas enfrentam problemas para os quais não estão preparadas. A sua falta de preparação para lidar com os desafios actuais tem origem em factores estruturais e humanos. Durante bastante tempo cumpriram razoavelmente o papel de promotoras de hábitos de prática desportiva. Mas, devido às alterações dos comportamentos sociais, neste momento encontram-se envolvidas num processo de mudança em que a competitividade assume um papel central.

Se até há pouco tempo, o nível dos resultados desportivos servia as expectativas dos utilizadores, espectadores e patrocinadores e a preocupação fundamental foi o crescimento da oferta desportiva através da proliferação de clubes e associações que possibilitassem o acesso massificado, hoje é verdade que as pessoas consideram o desporto como um meio educativo, de assimilação de valores e de cultura social e por isso exigem mais das organizações desportivas. Os valores da cultura desportiva como a honra, o respeito, o reconhecimento pelo esforço dispendido, a exaltação da performance, o reconhecimento social dos campeões, a procura da excelência, o conhecimento da melhor metodologia para alcançar resultados, enquadram-se perfeitamente nas novas práticas de gestão organizacional desenvolvidas.

A integração do desporto na vida das pessoas e a sua afirmação como actividade económica lançam desafios e responsabilidades enormes às organizações que prestam o serviço desportivo. As mudanças exigidas pelos consumidores do mercado desportivo obrigam os líderes a reflectir acerca dos modelos sobre os quais as organizações desportivas estão estruturadas. O produto desportivo como serviço poderá ser um conceito desconfortável para os resistentes à mudança organizacional, mas simultaneamente contribui para a emergência de novos modelos de desenvolvimento. Segundo Constantino (1992), a base do desenvolvimento do desporto é exterior ao sistema desportivo, será sempre o nível de desenvolvimento social, no quadro do qual o desenvolvimento desportivo é determinado. O funcionamento das organizações desportivas como organizações abertas ao ambiente depende da adequabilidade dos seus serviços aos *stakeholders* sociais.

Assim, o papel desempenhado pelas organizações desportivas encontra-se em mudança e pensamos que todas as contribuições que possam ajudar a construir e definir o novo papel a desempenhar são benéficas. A perspectiva defendida por este trabalho enquadra-se na corrente que considera que uma das formas de uma organização desportiva cumprir eficazmente o seu papel social e garantir vantagens competitivas num ambiente aberto e sistémico é através da melhoria contínua das suas práticas e serviços, procurando ser melhor que os competidores directos.

Como objectivo geral, segundo uma perspectiva dinâmica, pretendemos conhecer o comportamento dos líderes das organizações desportivas e a sua influencia sobre a performance das pessoas.

A procura da melhor performance será uma forma de atrair mais clientes para a organização e consequentemente aumentar as receitas financeiras necessárias para a organização, consciente da importância do seu papel social e responsável pelo impacto das suas práticas na formação e desenvolvimento das pessoas que compõem o seu universo organizacional. O sucesso de uma organização desportiva passa não só por alcançar os melhores resultados desportivos, mas também os melhores resultados organizacionais.

Uma organização não conseguirá alcançar os seus objectivos se não tiver uma liderança consciente e responsável. Este trabalho procurará sustentar o conceito recente de que a função principal da liderança é desenvolver e criar as condições para que a performance dos elementos da organização seja o mais elevada possível. Deste

modo a organização tornar-se-á mais competitiva, adequada e eficaz em relação ao meio em que actua.

Os resultados das pesquisas efectuadas neste domínio indicam que vários factores contribuem para elevar a performance:

- o conhecimento do ambiente externo e interno
- um contexto favorável à aprendizagem
- o estabelecimento de objectivos
- reconhecer e recompensar a performance
- fornecer feedback
- utilizar estilos de liderança adequados à função da organização e às pessoas que nela trabalham
- desenvolver e partilhar uma visão por todos os *stakeholders* da organização
- estabelecer uma missão
- orientar a organização para resultados

Ketchen et al. (1997), agrupa estes factores em: individuais; de grupo; organizacionais e ambientais.

Hoje, qualquer organização desportiva actua num ambiente imprevisível, dinâmico e competitivo. As práticas do passado, estruturadas para actuar em ambientes previsíveis e estáticos, não resultam actualmente. Dois exemplos são elucidativos dos desafios que o novo ambiente coloca às organizações desportivas: as fontes de financiamento estatais e autárquicos deixaram de ser suficientes para responder às mudanças exigidas pelos novos regulamentos da organização de espectáculos desportivos; a qualidade da formação de atletas depende directamente do nível de profissionalismo e de condições proporcionadas por um clube. Se o clube não tiver recursos e condições básicas que cativem os bons profissionais, condiciona a qualidade da formação.

Assim, sabendo que a performance depende da definição de objectivos e de estratégias organizacionais de médio e longo prazo, que pode um clube alcançar se não construir estratégias que permitam cativar os seus clientes e atletas e deste modo desenvolver a organização sustentadamente, criando valor para as pessoas e para a sociedade?

A complexidade dos desafios colocados por uma sociedade em desenvolvimento exige respostas eficazes e adequadas de cada organização à realidade em que se movimentam. Hoje não é correcto pensar que o que serve a uma organização serve para todas as outras. Não podem as organizações cair no erro de copiar as práticas da organização vizinha. Pelo contrário, devem actuar no sentido de criar a sua dinâmica e as suas práticas, de acordo com o seu quadro de empregados e de clientes, desenvolvendo os processos mais eficazes para a obtenção de resultados, optimizando as pessoas e os recursos disponíveis, inovando e criando soluções adequadas, tendo como finalidade uma elevada performance organizacional. Para isso é fundamental que as pessoas nas organizações aprendam continuamente de modo a estarem sistematicamente preparadas para enfrentar as alterações das exigências dos clientes, as alterações nos padrões de performance dos serviços prestados e as alterações estratégicas de captação de recursos financeiros e de investimento.

De facto, a responsabilidade exigida aos líderes é hoje mais elevada que no passado. Actualmente de nada serve a experiência, a hierarquia e o tipo de relações estabelecidas com o poder, os padrões de comportamento e os traços do líder se os resultados organizacionais são maus, se os orçamentos são pouco rigorosos, se os objectivos traçados não são alcançados. A função do líder é obter resultados que outros não conseguem atingir. Se os resultados não são alcançados, a liderança deve ser questionada. Exige-se dos líderes uma mudança de comportamento. O aumento da responsabilidade do líder ao nível da intervenção comportamental para atingir resultados excelentes tem como consequência uma elevação da performance. A desresponsabilização pode levar à diminuição dos recursos e ao bloqueio da missão da organização, comprometendo o futuro dos empregados, as expectativas dos clientes e dos parceiros institucionais e estratégicos.

O conhecimento como factor estratégico e cultural é um valor fundamental com que a liderança se confronta actualmente. A emergência do conhecimento nas organizações tem assumido uma importância crescente. Nas organizações que procuram elevar a performance interessa sobretudo a aplicação do conhecimento, para que serve e como utilizá-lo. A responsabilidade primordial do líder para com a organização é, portanto, certificar-se de que obtém o máximo de si mesmo e dos outros (Drucker, 1990).

No âmbito da performance organizacional é o facto de os indivíduos partilharem uma visão comum que lhes permite um entendimento e uma actuação coerente e ajustado à natureza dos problemas. Actualmente é exigido às organizações desportivas que prestem um apoio profissional a cada tipo de clientes, sejam participantes, espectadores, membros da organização, patrocinadores (Hernandez, 2000). É por isso importante estimular o desenvolvimento de uma cultura organizacional propícia à criação, desenvolvimento e partilha activa de conhecimentos. A participação das pessoas no esforço e alinhamento colectivo permite que o conhecimento passe de uma dimensão individual para uma dimensão colectiva.

A teoria da liderança evoluiu ao longo do tempo, tendo passado por diversas fases, desde a perspectiva baseada nos traços até à emergência da perspectiva baseada nos estilos comportamentais. Recentemente, os teóricos tentam identificar alternativas ou substitutos para a liderança, uma vez que as pessoas se tornam cada vez mais competentes, responsáveis e autónomas.

A performance das organizações resulta da interacção entre a mentalidade e as acções, dos subordinados e dos líderes. Mas, segundo Bennis (2001), o que faz realmente a diferença entre os líderes de sucesso e os que falham é a habilidade em contactar com os clientes e com o mundo exterior à organização, manter as fronteiras suficientemente permeáveis à informação, compreender quais as coisas necessárias e as que devem ser aprendidas e lidar com a mudança ambiental, antecipando a inflexão estratégica dos ciclos de vida dos produtos antes dos outros.

Assim, aprender a trabalhar e pensar eficazmente requer uma atenção contínua ao desenvolvimento da performance.

Liderar eficazmente, envolve romper com velhos hábitos e mentalidades substituindo-as por soluções adequadas aos problemas reais, envolve quebrar as barreiras interpessoais à comunicação humana, envolve quebrar com o cinismo que as pessoas sentem acerca das suas tarefas ajudando-as a encontrar um propósito e um significado para o que fazem, envolve romper os limites impostos pelo medo e dúvidas que nos assolam, alcançando mais do que julgamos possível (Collingwood, 2001).

Apesar de ser uma tarefa complexa, pois existem cerca de cinco mil pesquisas efectuadas sobre liderança, tendo 3700 sido realizadas até 1974, não fugimos ao

desafio de encontrar a conexão entre a liderança e a performance das pessoas numa organização. Charles Darwin disse uma vez que "*A evidência está à nossa volta, basta procurá-la.*". Foi o que fizemos, com a consciência da dificuldade e complexidade da tarefa, mas simultaneamente com a certeza de contribuir através do esforço realizado para uma melhor compreensão do papel e da acção do líder na performance da organização.

Esta pesquisa focaliza os comportamentos, a frequência de utilização de determinados comportamentos e quais as principais diferenças no comportamento dos líderes das organizações desportivas. Esperamos, sem pretensões, através da nossa dissertação contribuir para melhorar a eficácia dos líderes das organizações desportivas, sobre a performance das pessoas e, consequentemente, aumentar a eficácia organizacional.

2. Revisão da literatura

2.1. Ambiente

A imprevisibilidade, a dinâmica e a complexidade do ambiente influenciam a acção do lider. O líder eficaz melhora e adapta a performance da organização aos desafios colocados por um ambiente em constante mudança, sendo por isso um factor determinante para aumentar a competitividade organizacional.

Para actuar, o líder pode escolher entre dois modelos distintos:

- liderar a organização de forma rígida e tradicional, utilizando o controlo e a autoridade como ferramentas, permitirá porventura obter resultados positivos a curto prazo mas a sustentabilidade a médio e longo prazo poderá estar comprometida, porque o líder actua de forma passiva e reactiva seguindo rotinas organizacionais rígidas e desadequadas à competitividade ambiental. A falta de flexibilidade necessária para responder rapidamente à dinâmica competitiva cada vez mais global e captar os recursos que circulam no ambiente externo, em constante mudança e complexo, podem asfixiar a organização, colocando em perigo as pessoas que nela trabalham.
- actuar como facilitador e estimulador das dinâmicas necessárias para que a organização interaja adequadamente com o ambiente. Este modelo está mais adequado ao desenvolvimento de produtos e serviços que satisfaçam as expectativas dos clientes e das pessoas que trabalham na organização, estimulando uma competição sustentada e saudável, garantindo a flexibilidade necessária para rapidamente se adaptar às mudanças surgidas nas expectativas dos clientes. O comportamento do líder neste modelo é claramente pro-activo, criando nas pessoas rotinas eficazes e de elevada performance, preparando-as e desenvolvendo-as para actuar num ambiente complexo e imprevisivel.

Para uma melhor compreensão da complexidade e dinâmica ambiental e da sua influência sobre a acção do líder na obtenção de elevada performance organizacional, dividimos o tema ambiental em duas categorias (Chelladurai, 2001): o ambiente de tarefa ou ambiente interno e o ambiente geral ou ambiente externo.

Segundo Bertrand e Guillemet (1988), o ambiente interno é composto por organizações e pessoas que agem no processo decisional e nas operações da

organização. Assim, como elementos chave do ambiente interno temos: clientes; organizações competidoras; fornecedores; atletas; espectadores; trabalhadores.

Os elementos chave do ambiente geral são: económicos; sociais; políticos; legais e tecnológicos.

O objectivo deste capítulo é perceber melhor estas dinâmicas e o modo como actuam sobre a organização, as pessoas e os líderes. Segundo Bertrand e Guillemet (1988), as organizações são sempre subsistemas de um sistema maior que se chama ambiente ou meta-sistema.

2.1.1. Ambiente externo, organizações e liderança

As organizações são hoje as únicas instituições capazes de atenuar as injustiças existentes no mundo global, mas para isso têm de derrubar as barreiras que as impedem de aprender e que as mantêm controladoras e autoritárias (Senge, 1999). O que as pessoas fazem numa organização reflecte os valores culturais da sociedade (Hunt, 1991). O ambiente externo exige, por isso, mais das organizações desportivas. Exige que cumpram com responsabilidade a sua função social e muitas vezes exige que sejam perfeitas. Os factores ambientais chave são: o nível de intervenção governamental, das associações e federações em assuntos internos do clube, as estratégias governamentais que são importantes para o desenvolvimento das estratégias organizacionais dos clubes, as exigências dos sócios, dos patrocinadores, dos espectadores, o papel da comunicação social. A obtenção de performance exige que uma organização evolua para competir, numa época de mudanças estruturais rápidas, assumindo como norma e pressupostos principais de liderança a criatividade e o empreendedorismo, fazendo o presente e criando o futuro (Drucker, 2000). Deste modo, o líder tem de se concentrar nos resultados e na performance organizacional para obter resultados fora da organização. Os líderes devem aprender a criar um ambiente organizacional que encare a mudança como uma oportunidade e não como uma ameaça (Bennis, 2001), uma vez que a escolha dos objectivos organizacionais depende das oportunidades ambientais (Chelladurai, 2001). Palavras de curto prazo, como planeamento, operações, controlo e medidas, estão erradas actualmente, devendo as organizações aprender a viver confortavelmente na incerteza, aumentar a sua auto-confiança e acreditar no seu valor (Stacey, 1994; Handy, 2001). O ambiente comporta quatro variáveis agrupadas segundo o grau de

complexidade e o grau de mudança ambiental (Martinet e Petit, 1982; Szilagyi e Wallace, 1987). Assim, as organizações podem actuar num ambiente simples ou complexo, num ambiente estável ou dinâmico. A figura seguinte procura ilustrar a complexidade actual do ambiente em que as organizações desportivas se movimentam.

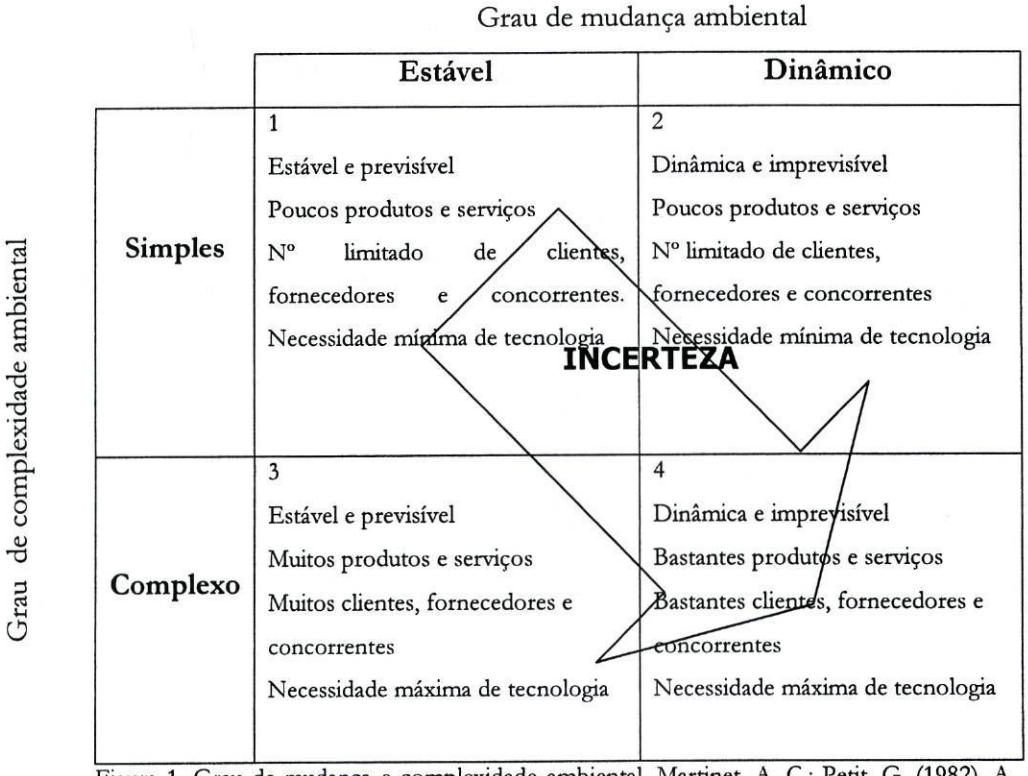

Figura 1. Grau de mudança e complexidade ambiental. Martinet, A. C.; Petit, G. (1982). A empresa num mundo de mudança. Ed. Sílabo. Lisboa.

As variáveis ambientais influenciam substancialmente os padrões de actividade do líder de uma organização e o conteúdo do seu comportamento (Yukl, 1989). Para Harmon (1997), a pressão no interior das organizações cresce à medida que as pessoas continuam a tentar satisfazer as necessidades do séc. XXI no interior das criações do séc. XIX. O papel dos líderes é transformar esta situação, sob pena de perderem continuamente credibilidade e poder de intervenção e de mudança.

De um ambiente estável, previsível e simples, as organizações desportivas passaram a actuar num ambiente complexo e dinâmico. Durante muito tempo viveram protegidas por um sistema estatizado, centralizado e burocrático, sustentadas por uma estrutura financeira assente em subsidios e quotas dos associados. Mas, o

aumento dos custos das transferências de jogadores, assim como a diminuição das receitas e do número de associados e praticantes, exigem uma prática quotidiana de rigor económico, de inovação e desenvolvimento organizacional. As variáveis ambientais intervêm na organização afectando as rotinas e procedimentos, o sistema de informação e comunicação, a standardização das tarefas, a qualidade do serviço prestado, as regras do negócio, a estrutura de financiamento e o modelo das relações interpessoais.

Na vida quotidiana de qualquer organização quase sempre se abordam as questões numa perspectiva de ordem, subvalorizando a desordem e a instabilidade (Stacey, 1994), isto é, as organizações fazem as coisas certas, mas não as correctas e necessárias. Nas organizações desportivas durante bastante tempo manteve-se o *status quo*. Para fazer face à complexidade, o comportamento dos clubes deve alterar-se. Devem procurar fazer as coisas correctas e necessárias e abandonar as práticas e serviços incorrectos e desadequados, procurando adaptar-se à dinâmica ambiental e perceber que para aumentar a sua competitividade, devem alterar os seus procedimentos, muitos deles desadequados à dinâmica do sector em que actuam. Deste modo, criam condições para elevarem a performance. Se num ambiente 1 que é um meio envolvente calmo, determinados procedimentos podem ser satisfatórios, a mudança da organização para actuar no ambiente 4 que já e um meio envolvente turbulento obriga que os comportamentos e procedimentos de execução das tarefas sejam alterados ou os resultados serão ineficazes e caóticos. Assim, a identificação das oportunidades e ameaças externas e a identificação dos pontos fortes e fracos da organização, torna-se cada vez mais complexa, sendo necessário monitorizar o ambiente (Yukl, 1989), descentralizar a autoridade e a hierarquia, substituindo-as por um sistema de informação e comunicação adequado e eficaz (Kast e Rosenzweig, 1974; Khandwalla, 1977) e substituir os procedimentos burocráticos (rígidos e inibidores de desenvolvimento) por procedimentos mais adequados e flexíveis. A recolha de informação ou monitorização, é importante quando as pessoas são inexperientes, quando os erros se tornam caros ou prejudicam a qualidade do serviço, quando as pessoas desenvolvem tarefas interdependentes que requerem coordenação contínua e quando as pessoas têm prazos difíceis de cumprir (Yukl, 1989).

Kelly (2001) concluiu após estudos efectuados que, em ambientes competitivos, as organizações devem, além de descentralizar o poder e ligar as pessoas, adequar os

preços aos utilizadores, utilizar a internet como arma de antecipação, destruir os produtos antes que declinem, expandir os relacionamentos da organização e criar oportunidades de novos negócios, para gerar retornos crescentes. As organizações em que existe uma descentralização das responsabilidades, têm vantagem ao tornar os circuitos de decisão mais curtos, logo mais rápidos. Os empregados, sentindo-se menos vigiados, revelam maior empenhamento, criatividade e performance. Consequentemente o resultado final do serviço/produto, na satisfação do cliente é substancialmente melhor, porque a flexibilidade e a velocidade de adaptação à mudança aumentam.

Além destes aspectos parece existir, nas organizações, uma orientação para a necessidade de confiança para alcançar performance elevada e efectiva capacidade competitiva. Para Handy (1997) as organizações, cujo valor fundamental para a gestão é a confiança, são mais eficazes, mais criativas e mais baratas de operar, ao contrário das organizações hierárquicas cujo valor fundamental são os sistemas de controlo. Estas organizações exigem dos líderes a adopção de atitudes diferentes, e estarão certamente mais adaptadas ao ambiente dinâmico existente. Segundo esta perspectiva podemos considerar que as organizações desportivas eficazes medem-se não só pela capacidade de competir a nivel desportivo mas também a nivel organizacional, desenvolvem a liderança, desenvolvem estratégias de crescimento e diversificação, estabelecem parcerias, melhoram os seus processos, o rigor e a transparência dos seus actos.

Um dos sentidos da eficácia é a capacidade de acreditar que os esforços desenvolvidos respondem adequadamente aos objectivos de progresso e aumento do conhecimento (Ames, 1992). Para ser eficaz uma organização pode adoptar vários modelos: o modelo dos objectivos, o modelo focado nos inputs e o modelo focado nos processos (Chelladurai, 2001). Assim, no modelo dos objectivos, a eficácia é medida pelo grau em que são alcançados os objectivos organizacionais (Etzioni, 1964). No modelo focado nos inputs do sistema, a eficácia de uma organização mede-se pela vantagem adquirida em relação às restantes que competem no mesmo ambiente. No modelo focado no processo, a eficácia organizacional resulta da conversão racional dos inputs em outputs , através dos processos adoptados contextualmente em relação aos objectivos e ao ambiente. Para Ilgen e Pulakos (1999), um dos critérios de eficácia pode ser o grau de mudança que os trabalhadores

alcançaram em relação a estados anteriores. Segundo Raynal (1996), as organizações com bons resultados provocam uma mobilização do conjunto das pessoas nos seus projectos de desenvolvimento, encontram as fontes de ideias, informação, competências e financiamento no interior e no exterior da organização, implementam inovações, valorizam as ideias e suprimem os mecanismos de bloqueio.

As organizações desportivas são sistemas abertos planeados e recebem do exterior inputs, que através do processo de liderança e gestão organizacional são transformados em outputs (Martinet e Petit, 1982). Para este estudo, o output estudado é a performance alcançada pelas pessoas que trabalham na organização. É importante que, numa organização que tenha como objectivo obter elevada performance para responder às exigências do meio, sejam criadas condições tais que o comportamento organizacional seja controlado, embora ninguém o controle, de modo a criar as suas próprias envolventes, fazendo mais que simplesmente adaptar-se (Stacey, 1994). Aumentar a capacidade de iniciativa melhora as condições para poder liderar o mercado. Connor (1980), considera que uma organização eficaz adapta os processos ao ambiente, de modo a alcançar os resultados esperados, concentrando-se regularmente em estratégias de mudança (Stacey, 1994).

O modelo tradicional em que assenta a maioria das organizações desportivas apresenta dificuldades de adaptação a novas situações, isto é, resiste à mudança, nega a força dos objectivos pessoais sobre os objectivos da organização, conduz a uma desumanização do trabalho, porque limita a iniciativa humana, não mobiliza o potencial individual ou grupal, valoriza procedimentos microscópicos e com pouco sentido que inibem o desenvolvimento pessoal do trabalhador (Canavarro, 2000). Deste modo, uma organização desportiva só funciona eficazmente se as pessoas comunicarem e interagirem entre si, contribuindo com a sua performance para a performance organizacional (Barnard, 1968). Segundo Aubrey e Tilliette (1988), o desempenho dos líderes no futuro será definido em relação à aprendizagem e não em função da autoridade conferida por um lugar na hierarquia. De acordo com um estudo realizado por Price (1997), as organizações mais adaptadas a ambientes competitivos apresentavam as seguintes características: menos hierarquia; eliminação de procedimentos burocráticos; trabalho em equipa; adequado sistema de informação; desenvolvimento das competências dos trabalhadores; satisfação do cliente final. Deste modo, concluiu Price, o líder eficaz deverá ser responsável pela

criação de condições propícias para uma adequada orientação da organização, preparando-a para a adaptação e mudança organizacional constante. Esta acção tem como objectivos principais relacionar a organização com a sua envolvente, adaptar os processos da organização aos novos ambientes, reestrutur os procedimentos, os sistemas de comunicação e a liderança, alterar os valores, crenças e normas da organização, alterar os programas de implementação técnica, de marketing, de I&D, e de serviços.

O ritmo de mudança impõe a necessidade de construir outros modelos de organização para actuar em ambientes mais dinâmicos e complexos, como podemos observar na fig. 2.

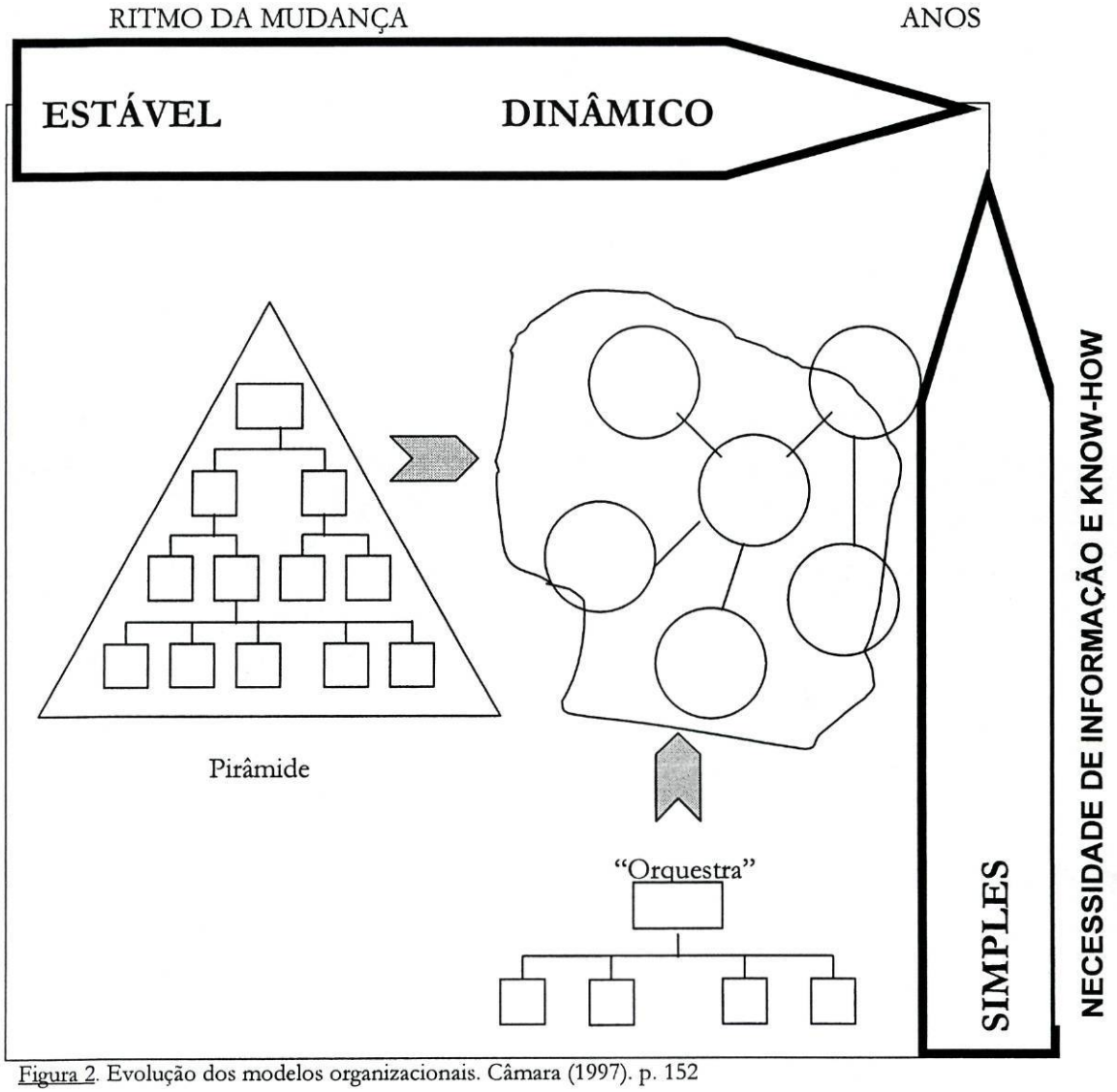

Figura 2. Evolução dos modelos organizacionais. Câmara (1997). p. 152

Em função da complexidade e da dinâmica ambiental, os líderes das organizações desportivas devem preparar a organização para um jogo rápido e interactivo, em que as regras mudam continuamente. Deste modo devem lançar continuamente iniciativas competitivas criativas para atrair e reter clientes, controlando os limites dentro dos quais ocorrem comportamentos favoráveis ao aparecimento de uma solução inovadora (Stacey, 1994), sem no entanto esquecer que existem princípios estruturais de sustentabilidade organizacional. Os resultados obtidos permitem unir os esforços de todos os elementos da organização em torno do mesmo objectivo (Wright, 1983).

O lider confronta-se diariamente com a necessidade de melhorar a performance da organização, como forma de adquirir vantagem competitiva. Drucker (1998) propõe os seguintes passos: análise e identificação de actividades, função e custos associados; atribuição de recursos conforme resultados ou a importância das actividades; decisão sobre as actividades fundamentais para o futuro da organização. A liderança como factor de desenvolvimento organizacional é responsável por integrar e dinamizar uma organização e os seus membros num contexto cultural sistémico e global, servindo de interface entre os valores individuais, colectivos, sociais e económicos.

Como temos vindo a descrever, o ritmo da mudança imposto pelo ambiente competitivo transforma a performance das organizações. A performance deve por isso ser entendida como o motor do dinamismo necessário ao desenvolvimento das organizações e dos projectos a elas ligados.

Se as organizações piramidais estavam adequadas a ambientes estáveis e pouco dinâmicos, as organizações que privilegiam a performance estão mais adaptadas aos ambientes mais rápidos e complexos.

A alteração da envolvente externa tem como consequência imediata uma necessidade de resposta por parte das organizações.

O conceito da pirâmide invertida permite comprender a necessidade e a importância de aproximar a organização dos clientes e funciona como um interface entre inputs e outputs (figura 3).

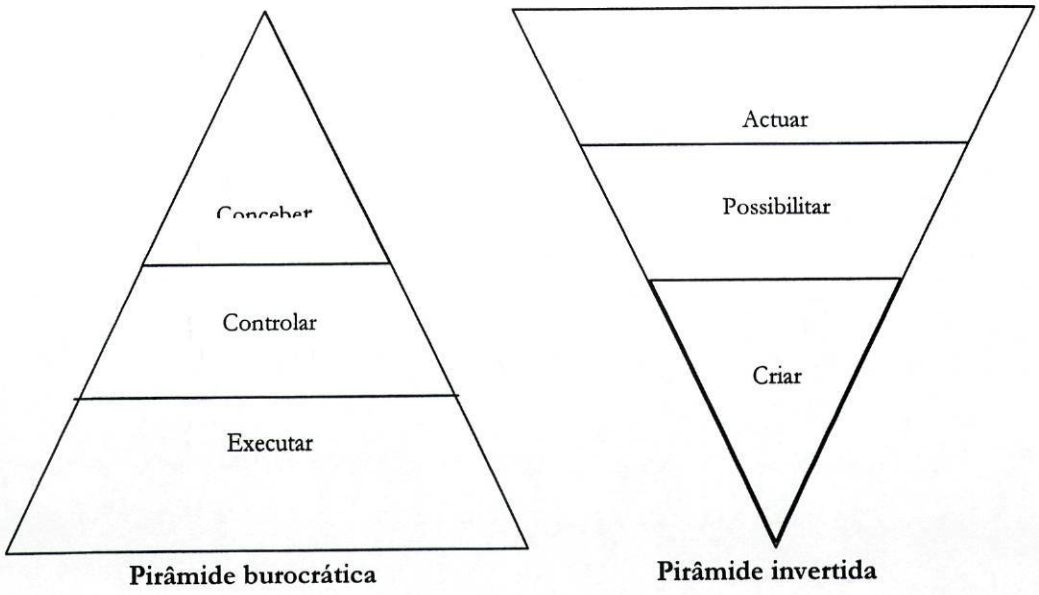

Figura 3. Modelo da pirâmide invertida. Câmara (1997). p. 151

A inversão da pirâmide representa a modificação da atitude da organização perante o mercado, atribuindo o poder de decisão a quem está mais próximo dos clientes, tornando-a mais sensível à evolução da envolvente exterior (Câmara, 1997).

Deste modo, é em função das necessidades dos utilizadores que a organização constrói o seu *portfólio* de serviços ou produtos, procurando atingir a qualidade total (satisfação dos utilizadores e clientes) em vez de criar produtos desadequados às expectativas e necessidades dos clientes.

Atkinson (2000) descobriu, após estudos efectuados sobre a performance organizacional que as organizações de maior sucesso apresentavam como características principais uma filosofia de gestão, a valorização da importância das pessoas na obtenção dos resultados, o encorajamento de rituais de comemoração de eventos da organização, elogios públicos às pessoas com boa performance, regras informais de comportamento, valores fortes, elevado padrão de excelência e um espírito colectivo forte.

A obtenção de performance organizacional, sendo uma meta a alcançar para aumentar a eficácia da organização em relação ao meio, acarreta riscos decorrentes dos processos de decisão sobre quais os comportamentos desejáveis e adequados para a alcançar. Porém, num ambiente competitivo e complexo, qualquer organização para se desenvolver corre riscos. Os riscos são a essência de uma

organização. No entanto, os riscos de pensar que a performance de uma OD se mede unicamente em termos desportivos são maiores. Medir a eficácia organizacional com base nas vitórias e derrotas é compreender mal tanto os objectivos como a própria existência da organização. Uma organização desportiva não pode existir unicamente para ganhar desportivamente. Deve antes existir para crescer, tanto a nível quantitativo como a nível qualitativo, isto é, deve competir mais consigo própria (desenvolvendo-se internamente para atingir um grau de excelência satisfatório) do que com a concorrência. Também é perigoso pensar em limites, regras e absolutos. Enquanto os atletas de uma equipa actuam num ambiente estático, em que conhecem todas as regras, um clube enquanto organização, actua num ambiente volátil, incerto e em constante mutação, requerendo uma adaptação e flexibilidade constantes de modo a funcionar bem em todas as condições. As organizações mais bem dirigidas e mais bem sucedidas pensam em termos de dedicação à qualidade e esforçam-se para fazer melhor do que antes (Bennis, 1994).

Os processos adoptados pelos clubes deverão caminhar para a definição de metas e alinhamento das pessoas para a realização focada na melhoria contínua dos sistemas existentes e que fazem funcionar a organização (Senge, 1999). Assim, a organização excelente não começa excelente, aprende a produzir resultados excelentes para obter vantagens competitivas a curto e a longo prazo, distinguindo-se das organizações controladoras e autoritárias, normalmente passivas e não pro-activas.

Uma organização desportiva tem de obter vantagens no seu ambiente, através da manutenção ou ampliação do número de sócios e praticantes, do volume de receitas, da satisfação do cliente. As actividades desenvolvidas devem produzir resultados vantajosos para a organização, pois são estratégicas ou tácticas para a obtenção dos objectivos que a organização se propõe alcançar. Os projectos, as actividades e as tarefas devem ser feitas para alcançar resultados vitais, que assegurem estabilidade e crescimento das pessoas e da organização.

Miller (1997), acredita que a organização do futuro será um organismo adaptável. A sua forma e aparência mudarão em conformidade com o ambiente e com as exigências, devendo possuir as seguintes características:

- grande flexibilidade;
- empenhamento para com o indivíduo;
- superior utilização de equipas;

- forte competências nucleares;
- gosto pela diversidade.

Em ambientes cada vez mais competitivos, para alcançar resultados organizacionais os líderes devem redefinir as suas tarefas (Senge, 1999). Devem substituir o dogma do planeamento, organização e controlo e perceber que a responsabilidade fundamental decorrente da sua acção é proporcionar condições necessárias para que as pessoas tenham a vida mais enriquecedora possível, isto é, o lider presta um serviço à organização. A liderança tradicional já não funciona porque a performance é cada vez mais controlada individualmente. A performance superior é alcançada através da capacidade individual em tirar vantagem das oportunidades, porque o aumento do conhecimento e o aumento do poder pessoal nas actividades desenvolvidas eleva a performance (Kinlaw, 1999). Handy (1997), considera que é necessário repensar conceptualmente o que faz uma organização e quem serve.

Os líderes das organizações desportivas existentes não estão errados, apenas não captam a essência verdadeira do que significa hoje organizar. Por exemplo, não é necessário possuir todo o pessoal necessário para executar o trabalho, desde que o tenham quando é preciso. As parcerias, o *outsourcing*[1], o trabalho flexível, o *empowerment*, são uma maneira de manter os riscos dentro dos limites. Handy considera que o papel do líder é cada vez mais um papel de criador de dinâmicas organizacionais, de interface entre *inputs* e *outputs* de modo que os interesses individuais e colectivos sejam transformados em performance e em resultados.

Nas organizações adaptadas ao ambiente, o poder vem das relações e da capacidade de descobrir novas fontes de energia renovando-se a si mesmas, segundo o conceito da organização que aprende. As ideias mais antigas, como as hierarquias da gestão,

---

[1] Outsourcing - Trata-se de contratar uma entidade exterior à empresa para executar serviços não estratégicos (que não produzem valor acrescentado para os clientes), em vez de os produzir internamente. A grande vantagem reside na redução de custos que tal opção implica. Talvez ainda seja mais importante o facto de o outsourcing libertar mais tempo os executivos para se dedicarem mais às core competence (competências estratégicas) da empresa. O conceito nasceu na área das tecnologias de informação. Tem maior potencial de aplicação em indústrias dinâmicas, em que as pressões para cortes nos custos são mais intensas, nomeadamente nos grupos empresariais que pretendem seguir uma estratégia de integração vertical das suas actividades

âmbitos do controlo, sistemas de classificação, descrições da função ou planeamento das carreiras, podem parecer tão desactualizadas, como enviar um telegrama na época do e-mail (Argyris, 1997). As organizações precisam ser devidamente lideradas, de acordo com a sua missão, equipas, mercado, conceito de negócio e estratégias, para sobreviverem e existirem sustentadamente.

No capítulo seguinte veremos a importância do pensamento e do ambiente sistémico e o papel desempenhado na construção da performance organizacional, isto é, de que forma actua sobre os factores humanos e organizacionais fazendo-os agir como um todo (Klein et al, 1991).

2.1.2. O papel do ambiente interno na performance organizacional

Actualmente, a pressão exercida sobre as organizações desportivas, sendo externa reflecte-se internamente de forma dinâmica, exigindo aos seus elementos a necessidade de organizarem e gerirem as suas actividades para a excelência dos produtos e serviços, afectando-os e direccionando-os inevitavelmente para a satisfação das exigências dos *stakeholders* (ex: clientes, espectadores, patrocinadores). Segundo Klein et al (1991), a visão sistémica das competências de uma organização reconhece que a habilidade de uma organização para possuir e desenvolver competências é um processo subtil que vai além da visão da simplicidade de empregar as pessoas certas. Além dos mercados e das estruturas como determinantes de sucesso, os aspectos internos da organização são o recurso base da vantagem competitiva, particularmente as habilidades das pessoas e a sua evolução (Turner, 2000). Estas duas características são importantes para a construção social duma estratégia (Turner, 2000), porque as organizações excelentes são as que são capazes de gerar novos conceitos que criam novos mercados e novas necessidades nos clientes. As organizações desportivas funcionam neste ambiente de contradições e, deste modo devem ser preparadas e desenvolvidas para competir. Em função desta complexidade, Handy (2001), argumenta que as organizações devem ser simultaneamente centralizadas e descentralizadas, globais e locais, diferenciadas e integradas. Por outro lado, os trabalhadores devem ser autónomos e trabalhar em equipa.

Apesar do impacto que as variáveis externas têm ao nível da organização, as OD para elevarem a performance, não podem esquecer que, a nível interno, os trabalhadores e os clientes são recursos organizacionais fundamentais, porque ambos estão envolvidos directamente na produção dos serviços, ambos fazem parte da organização. São eles que sustentam as exigências de melhoria da performance da organização. É por causa deles que são necessárias melhores instalações, melhores práticas de gestão, melhores serviços, uma cultura organizacional[2] adequada aos seus ideais, uma constante inovação e mudança, para que as suas necessidades e expectativas possam ser alcançadas e garantidas. Os trabalhadores e os clientes devem ser considerados como parte fundamental do ambiente interno da organização. Deste modo, a forma como a organização obtém performance é determinada por uma variedade de factores. Os factores internos incluem os processos de liderança em todos os níveis e não somente as acções e as competências do líder (Yukl, 1989). Segundo Bertrand e Guillemet (1988), os líderes são responsáveis pela performance organizacional, tanto actual como potencial.

A abordagem sistémica do ambiente permite um equilíbrio entre a tendência das organizações desportivas para a especialização e a multiplicação das visões do mundo, uma maior consciência da complexidade metodológica das soluções para problemas complexos e uma maior interdisciplinaridade (Bertrand e Guillemet, 1988). Assim, uma organização desportiva moderna deve estruturar-se de acordo com os seguintes critérios de desenvolvimento (Godet, 1993):

- existir enquanto sistema composto de subsistemas e pessoas, com interesses particulares e opostos;
- rentabilizar o capital investido e se possível remunerá-lo;
- estimular as inovações de processamento e produtos susceptíveis de responder às necessidades do mercado e de garantir vantagens competitivas duráveis;

[2] Cultura organizacional - as empresas, tal como os países, têm uma cultura única. É, por isso, crucial que as empresas divulguem de forma explícita quais são os valores que valorizam. Quando o fazem por escrito, o documento chama-se declaração de missão. Para James Collins e Jeremy Porras, autores do livro Built to Last, a razão por que algumas empresas têm sucesso a longo prazo, enquanto outras acabam por desaparecer está na cultura organizacional. Nesta era de incerteza tudo deve ser posto em causa, à excepção dos valores. Esses têm de ser imutáveis.

- acrescentar valor
- obter lucro.

Para este autor, num contexto competitivo a qualidade dos produtos e serviços faz a diferença. A ausência destes pressupostos na acção do líder provoca na organização uma incapacidade de antecipar e resolver os problemas tácticos (de curto prazo) e estratégicos (de médio e longo prazo).

A nossa visão tradicional sobre os líderes como pessoas especiais que definem o caminho, que tomam decisões fundamentais e que dão energia às organizações é inerente à visão individualista ocidental e não à visão sistémica do mundo (Senge, 1999). Mas as sociedades modernas são sociedades de organizações (Etzioni, 1964; Drucker, 2000) e as organizações diferem umas das outras relativamente aos processos, incluindo os de liderança (Wexley e Klimoski, 1990). Para competir sustentadamente (Senge, 1999; Turner e Crawford, 1994), ao longo do tempo e criar valor para a sociedade, uma organização deve realizar com sucesso duas tarefas que se relacionam, num contexto de incerteza e complexidade: gerir as rotinas eficazmente e mudar as rotinas, adaptando-as aos desafios e necesidades futuras (Turner e Crawford, 1994). Segundo Senge (1999), *"só mudando a nossa forma de pensar é que podemos modificar políticas e práticas profundamente enraizadas"*.

Começa a ser consensual que uma das formas de fortalecer a vantagem competitiva dos clubes é através da satisfação das exigências dos clientes, identificando os obstáculos internos à prestação de um serviço excelente (Atkinson, 2000). Se querem melhorar a performance organizacional, os líderes devem identificar as causas da fraca performance e tomar medidas para a corrigir, melhorando os procedimentos e simultaneamente aumentando o empenhamento dos empregados com a organização (Mitchell e O'Reilly, 1990). Assim, os líderes devem delinear sistematicamente o que constitui a performance desejada para os desafios e serviços da organização (Mitchell e O'Reilly, 1990), substituindo a hierarquia e as tarefas tradicionais de controlo, pela confiança (Covey, 2001) e pela responsabilidade (Hammer, 2001), reduzindo os riscos de baixa moral, pouca satisfação no trabalho e falta de iniciativa (Owen , 2000). Prahalad (2001), alerta no entanto para os perigos do excesso da satisfação do cliente, referindo que a fonte da vantagem competitiva não se encontra apenas na qualidade

total do serviço prestado aos clientes, mas na capacidade da organização criar novos produtos e negócios comerciais (Turner, 2000; Prahalad, 2001).

Turner e Peymai (1995), acham fundamental que as organizações estejam preparadas para responder rapidamente às mudanças das expectativas dos clientes, pois o ambiente actual é um ambiente de mudança. Deste modo devem eliminar a maioria dos obstáculos internos existentes, devidos principalmente ao conceito tradicional de que se as pessoas fizerem hoje eficientemente[3] o que tem sido feito ao longo do tempo alcançarão os mesmos objectivos. A performance organizacional é o resultado dos comportamentos adoptados pelos elementos da organização. Os procedimentos rígidos tradicionais de controlo e centralidade são inibidores da performance. Muitas vezes, o líder não se envolve na obtenção de performance com a eficácia que lhe é exigida. Flynn (1995), concluiu, após as suas pesquisas, que os obstáculos comuns ao envolvimento do líder na complexidade e dinamismo ambiental são:

- receio de perder o status;
- não reconhecer a necessidade de treino e desenvolvimento;
- pouco investimento em tempo e dinheiro no desenvolvimento das pessoas;
- ausência de *"empowerment"* dos empregados

Se o líder reconhecer estes factos e mudar o seu comportamento, provoca segundo este mesmo autor um aumento do empenhamento para com a organização, maior satisfação no trabalho, alteração das rotinas através da modificação dos procedimentos de performance das tarefas e actividades, tornando-os mais eficazes.

Hesselbein (1997) considera que na maior parte das organizações existem duas barreiras internas que prejudicam a acção do líder: as barreiras institucionais e as barreiras auto-impostas pelo líder. É uma atribuição[4] do líder encontrar uma solução para os problemas que impedem a organização de alcançar elevada performance e deste modo tornar-se mais competitiva e eficaz. Como se pode observar no quadro seguinte, as barreiras impostas pelo líder e as barreiras institucionais, funcionam

---

[3] Os conceitos de eficiência e eficácia adaptam-se melhor às organizações burocráticas, enquanto que os conceitos de performance e resultados estão mais adaptados às organizações que procuram a excelência.

[4] Sims, Henry P.; Lorenzi, Peter (1992). The New Leadership Paradigm: social learning and cognition in Organizations. Sage Publications. U.S.A.

como moderadoras e inibidoras da performance. Os líderes desempenham, por isso, um papel central na solução dos problemas que afectam a performance nas organizações.

Barreiras auto-impostas pelo líder	Barreiras institucionais
1. Falta de formalização e articulação de objectivos pessoais e como os alcançar. 2. Pouco conhecimento sobre os seus pontos fortes e fracos e dos pontos fortes e fracos dos empregados. 3. Crença exacerbada na ética do negócio 4. Falta de generosidade na partilha de ideias, de tempo, no encorajamento, no respeito, nas felicitações e no feedback aos stakeholders. 5. Liderar para perder, tentando, reagindo, sem assumir responsabilidades. 6. Sempre preocupado com o que os outros não fazem bem em vez de estimular os seus pontos fortes e valorizar o que executam com elevada performance. 7. Falta de abordagem positiva nos assuntos sérios. Incapacidade de resolver os problemas sugerindo soluções juntamente com os problemas, sem os solucionar. 8. Pouca preocupação e ambição em aprender e em desenvolver-se.	1. Estruturas hierárquicas em que as pessoas estão encaixadas nas caixas do organigrama, constrangidas e comprimidas. 2. Culturas corporativas que encorajam a mediocridade, recompensam a cautela e penalizam a experimentação e a aprendizagem. 3. Culturas e práticas corporativas que proibem a circulação de informação. 4. Pouco rigor financeiro. 5. Pouca diferenciação entre liderança e gestão, entre procedimentos e operações, sem uma definição clara de papéis e de responsabilidades. 6. Nenhum plano prometedor para os elementos da organização. 7. Mentalidade inferior, não considerando as pessoas como o principal valor da organização. 8. Falhanço na construção de uma organização pluralista que inclua a diversidade nos quadros de direcção e da gestão de topo. 9. Liderança incapaz de adoptar um comportamento "Walking the talk". 10. Estruturas estáticas sem rotação nas tarefas ou expansão do trabalho. 11. Falta de um plano formal e articulado de sucessão.

Quadro 1. Adaptado de Hesselbein, Frances (1997). Barriers to leadership. Leader to leader, 18. "Disponível: www.drucker.org."

Aumentar as exigências de performance aumenta o risco de resistência dos subordinados e o risco da organização não alcançar objectivos ambiciosos. Uma das formas de ultrapassar este problema será através da alteração das normas e valores organizacionais. Deste modo, os líderes alcançam um duplo objectivo: ultrapassam o pensamento convencional baseado no princípio que as pessoas estão a fazer o seu melhor e aceleram o processo de obtenção de performance. Segundo Mitchell e O´Reilly, 1990), normas produtivas conduzem a elevados níveis de performance enquanto normas contraprodutivas podem inibir a obtenção de performance. Assim, as normas também desempenham um papel importante na performance. Como observamos no quadro 1, existe uma multiplicidade de processos organizacionais nos

quais os empregados se encontram envolvidos (Valikangas e Okumura, 1997). Por exemplo, se o líder não punir os comportamentos inadequados e não recompensar os comportamentos adequados e positivos, pode ser visto pelos restantes elementos da organização como um líder que desvaloriza os comportamentos associados ao alcance de elevada performance e deste modo a performance baixa.

Para alcançar elevada performance, os líderes necessitam de pessoas inteligentes, autónomas, responsáveis e com poder, que consigam responder aos desafios que o ambiente lhes coloca. O papel do líder é ajudar as pessoas a atingirem uma performance elevada (Covey, 2001).

A maioria das organizações possui o potencial humano para obter elevados proveitos, sendo no entanto poucas as organizações que utilizam este potencial para os alcançar, porque, segundo Schaffer (1991), poucos líderes possuem capacidade para estabelecer e exigir elevados objectivos que conduzam a excelentes resultados. Quando o líder enfrenta as barreiras institucionais e as barreiras criadas por si, procurando uma solução que permita resolver os problemas, o resultado é uma força de trabalho competitiva, produtiva e motivada, focada e concentrada no futuro. A força moral aumenta, a performance melhora e a organização tem todas as condições para desenvolver todo o seu potencial (Hesselbein, 1997).

Os critérios e o processo de obtenção de performance são complexos, pois é normal existir alguma tensão organizacional na utilização de esforços e recursos necessários que contribuem para a obtenção de performance corrente e as necessidades de a modificar para os desafios do futuro (Turner e Crawford, 1994). Covey (2001) considera que, num ambiente sistémico, competitivo e complexo, a justiça, a honestidade e a integridade são valores a acrescentar à confiança, porque asseguram consistência ao trabalho desenvolvido pelas pessoas na organização e permitem melhorar a capacidade de resposta às necessidades dos clientes e utilizadores.

Deste modo, a liderança deve ser activa e a autoridade deve ser exercida para ser aceite (Sayles, 1985), mas um dos problemas da liderança é que a maior parte dos líderes vêem a organização como uma máquina e não como um organismo vivo, que cresce, desenvolve-se e adapta-se. Num ambiente estático, o líder poderia controlar verticalmente toda a cadeia de valor, mas num ambiente sistémico a vantagem competitiva será obtida pelas organizações mais ágeis e rápidas, na adaptação às mudanças e às oportunidades (Kelly, 2001). Senge (1999) afirma e cito: "*Os sistemas*

vivos têm integridade. Seu carácter depende do todo e o mesmo acontece com as organizações. Para compreender as questões mais complexas é preciso ver o sistema inteiro responsável pelo problema."

O papel do lider é cada vez mais o de criar as condições e o ambiente correcto para o desenvolvimento e para o aproveitamento das oportunidades (Ivancevich et al, 1983; Covey, 2001), através de um processo de estimulação do crescimento dos seus trabalhadores (Senge, 1999). Assim, para melhorar a performance, o líder deve adequar as actividades às expectativas dos utilizadores actuais recolhendo sistematicamente informação sobre o estado das actividades desenvolvidas, discutindo-as posteriormente com os elementos da organização, porque, segundo Prahalad (2001), dois aspectos distinguem a maioria das organizações que obtêm elevada performance: ambições partilhadas por toda a organização e processos sistemáticos de melhoria dos procedimentos. Deste modo identificam as suas competências e know-how, melhoram a performance e criam as condições para ganhar vantagens competitivas, através da capacidade de executar ou oferecer serviços que as outras organizações não conseguem, isto é, são capazes de construir o seu *portfólio* de serviços de excelência. (Major, 1997).

Mas, quando falamos em melhorar a performance das organizações desportivas, utilizando-a como alavanca de competitividade temos de considerar que existem outros obstáculos, além dos já focados. Por exemplo, as OD têm uma característica peculiar geradora de muita ineficácia e conflitos: a existência de um corpo de profissionais e de um corpo de voluntários. Senge (1999), considera que os profissionais são essenciais para o desenvolvimento das organizações. O aumento do grau de profissionalismo e exigência é fundamental para a estabilidade e competitividade organizacional.

A coexistência entre voluntários e profissionais é complexa para uma liderança eficaz das organizações desportivas. Para Senge (1999), os problemas têm a sua origem nas formas básicas de pensar e interagir e menos nas peculiaridades da estrutura e política organizacionais. Mas, segundo Hammer (2001), no ambiente actual, para uma organização se focar nos clientes, acrescentar valor resulta da performance obtida por profissionais responsáveis e autónomos. Os profissionais são pessoas cujo perfil inclui os seguintes atributos: possuem um corpo sistemático de conhecimentos (geram mais conhecimentos através de pesquisas que permitem distinguir as experiências de sucesso para os seus membros, transmitem conhecimento

especializado para os novos membros, desenvolvem competências e habilidades para os membros que estão a ser preparados); detêm autoridade profissional para decidir quanto, como e quando um serviço deve ser fornecido ao cliente e obedecem a uma ideologia, a uma missão e a valores (Chelladurai, 1999). A qualidade dos relacionamentos entre profissionais e voluntários pode condicionar a obtenção da performance desejada para a organização. Para haver desenvolvimento e performance é essencial existir um clima de confiança. Deste modo, uma função importante do líder é construir um clima de confiança que permita a profissionais e voluntários desenvolverem as suas competências, responsabilizando uns e outros, partilhando informação e conhecimento. A confiança desenvolvida e a partilha de informações melhora as performances individuais (Sharpnack, 2001), de profissionais e voluntários. Só é possível obter performance organizacional se as tarefas de uns e outros forem claramente identificadas e definidas de acordo com as capacidades e competências. As organizações podem possibilitar aos seus elementos apenas a demonstração das suas capacidades ou possibilitar o desenvolvimento das suas habilidades e a aprendizagem de novas habilidades (Ames, 1992). A gestão das suas tarefas e actividades pode assentar numa tríade de valores (Chelladurai, 1999), devendo o líder inspirar confiança, tratar as pessoas como adultos, como parceiros, com dignidade e com respeito orientando-as para os resultados (Peters e Waterman, 1982).

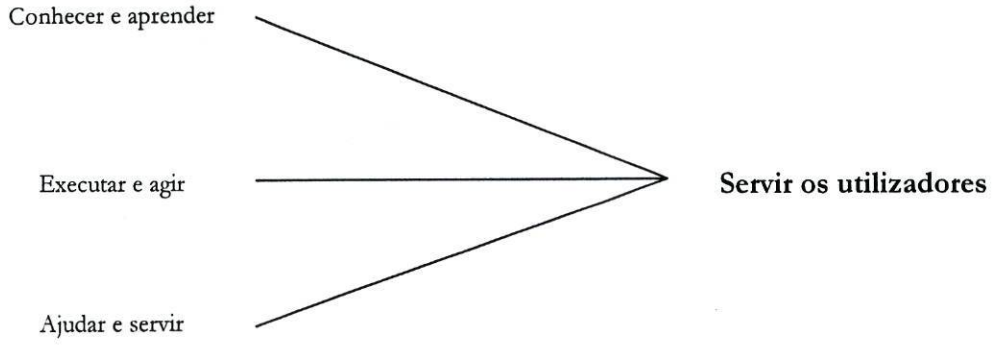

Figura 4. Tríade de valores para profissionais e voluntários. Chelladurai (1999). p. 39

Esta tríade de convergência pode ajudar a reduzir as rupturas e os riscos de conflitos entre o corpo de profissionais e o corpo de voluntários. Deste modo, uma das actividades centrais do líder é organizar o conhecimento existente na organização, conjugando os objectivos individuais e colectivos, necessários ao crescimento e sustentabilidade da vantagem competitiva da organização (Koontz e O' Donnell, 1978; Watt, 1998).

2.2. Breve resumo da evolução das perspectivas da liderança nas organizações

Actualmente, para se obter performance nas tarefas, qualquer pessoa a quem a organização confia as responsabilidades respeitantes à coordenação de recursos ou à elaboração de objectivos a alcançar torna-se também um gestor da organização (Bertrand e Guillemet, 1988). Para Owen (2000), lideres e seguidores devem estar ligados através de um conjunto de valores que permita aumentar as capacidades e talentos existentes, sendo fundamental que os seguidores estejam envolvidos no processo de desenvolvimento dos valores.

A liderança é um conceito difícil de definir. A evolução da teoria da liderança tem sido feita ao longo dos anos, acompanhando o desenvolvimento da teoria organizacional e a evolução da complexidade ambiental. As pesquisas evoluiram segundo quatro perspectivas: a perspectiva dos traços, a perspectiva dos estilos, a perspectiva contingencial e as perspectivas da nova liderança. Neste momento, as pesquisas da nova liderança evoluem para o desenvolvimento de modelos relativos às interacções (ex: LMX) e modelos multidimensionais mais adequados às dinâmicas necessárias para alcançar resultados (ex: CVF de Quinn e Modelo Multidimensional de Yukl). Segundo Chelladurai (1999), todas as definições de liderança implicam três elementos significativos:

- a liderança é um processo comportamental;
- a liderança é naturalmente um processo interpessoal;
- a liderança influencia e motiva os membros de uma organização para os objectivos e resultados a alcançar.

Segundo Weinberg e Gould (1995), qualquer definição engloba muitas dimensões de liderança. Estas dimensões incluem os processos de tomada de decisão, as técnicas de motivação, o feed-back, o estabelecimento de relações interpessoais e a direcção de grupos ou equipas para resultados. Syroit (1996) define liderança como um conjunto de actividades de um indivíduo que ocupa uma posição hierarquicamente superior, dirigidas para a condução e orientação das actividades dos outros membros, com o objectivo de atingir eficazmente o objectivo do grupo.

Três elementos são comuns à maioria das definições: influência, grupo e objectivos (Bryman, 1996): a liderança é vista como um processo de influência através do qual o líder provoca impacto nos outros ao induzi-los a comportarem-se de certa forma; o processo de influência ocorre sempre no contexto de um grupo/organização e o líder influencia o comportamento dos elementos do grupo em direcção aos objectivos.

A eficácia do líder é o resultado dos objectivos alcançados pelo grupo. Deste modo, para este estudo, não é importante descrever em pormenor as pesquisas efectuadas até à data, mas sim salientar e conhecer as pesquisas mais relevantes e importantes acerca da influência do líder na melhoria da performance dos subordinados. Optamos assim, por efectuar uma descrição simples das várias perspectivas da liderança, salientando os aspectos mais relevantes e que serviram de plataforma de partida para o nosso trabalho.

2.2.1. A perspectiva dos traços

Esta perspectiva defende que os líderes nascem e que os líderes eficazes possuem características físicas, cognitivas e de personalidade que os distinguem dos líderes pouco eficazes. Nesta perspectiva, o maior indicador de eficácia é a motivação do líder (Yukl, 1989). Os traços considerados importantes incluem a auto-confiança, energia, maturidade emocional, tolerância ao stress. No entanto, na maioria das pesquisas efectuadas não foram encontradas evidências que relacionassem positivamente os traços do líder com a performance dos subordinados. As investigações recentes sobre a performance organizacional, inflectiram da perspectiva "os subordinados de sucesso são" para "o que os subordinados de sucesso fazem". Esta mudança conceptual da perspectiva dos traços para as perspectivas comportamentais, demonstra claramente a necessidade de encontrar respostas sustentadas acerca dos resultados que as diferentes organizações apresentam.

Deste modo, a perspectiva comportamental tem contribuido de forma mais consistente do que a perspectiva clássica dos traços pessoais para a melhoria das teorias acerca da influência do líder na performance organizacional. Sokol, em 1980 (cit. Wexley e Klimoski, 1990), considera que os comportamentos do líder são importantes para alterar o comportamento dos subordinados de modo a elevar a performance, necessária para alcançar resultados organizacionais (fig. 5).

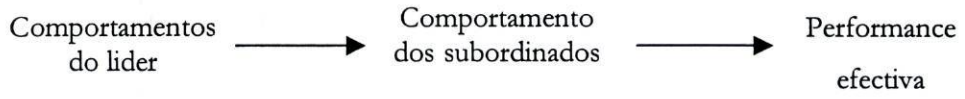

Figura 5. Modelo de performance organizacional.

2.2.2. A perspectiva dos estilos

A perspectiva dos traços focalizou-se sobre as características pessoais do líder. A perspectiva dos estilos focalizou-se sobre o comportamento dos líderes. A maioria das pesquisas que investigam os comportamentos que distinguem o líder eficaz do líder pouco eficaz, têm a sua origem nos programas de Ohio e de Michigan. Os estudos de Ohio focaram-se na identificação do comportamento do líder eficaz e identificaram duas categorias de comportamento independentes: consideração e iniciação da estrutura. Estas categorias por sua vez, contêm uma variedade de tipos específicos de comportamento. A eficácia do líder nestas duas categorias estava ligada a critérios como a performance do grupo ou a satisfação com o trabalho. O melhor comportamento era o que obtinha elevados níveis em ambos. Segundo Bryman (1996), a importância dos estudos de Ohio foi mais metodológica que substantiva e os resultados obtidos não foram muito consistentes. Os estudos de Michigan centraram-se na identificação das relações entre o comportamento do líder, os processos de grupo e nas medidas de performance do grupo. Os resultados obtidos encontraram três tipos de comportamento dos líderes eficazes: comportamento orientado para a tarefa, comportamento orientado para as relações e liderança participativa. Segundo Yukl (1989), o comportamento orientado para a tarefa, nos estudos de Michigan é semelhante à iniciação da estrutura encontrado nas pesquisas de Ohio e o comportamento orientado para as relações, nos estudos de Michigan é semelhante à consideração das pesquisas de Ohio.

Apesar dos comportamentos encontrados serem agrupados em duas categorias, nos estudos de Ohio não era objectivo do programa de pesquisa investigar se os comportamentos adoptados pelos líderes influenciavam ou não a performance dos empregados. Deste modo, parece que ambas as categorias definidas para serem aplicadas precisariam de definir critérios de eficácia como a performance dos subordinados. Segundo Yukl (1989), os únicos resultados satisfatórios foram ao nível da satisfação dos subordinados relativamente à categoria consideração.

A liderança participativa encontrada nos estudos de Michigan deu origem a numerosos estudos. Esta categoria envolve o uso de procedimentos de decisão para saber de que maneira outras pessoas influenciavam as decisões do líder. Segundo Yukl (1989), a liderança participativa, referida pelos estudos de Michigan, é uma categoria distinta de comportamento relativamente ao comportamento orientado para a tarefa e ao comportamento orientado para as relações. A liderança participativa é um processo complexo que pode tomar várias formas. A maioria dos estudos envolve a participação dos subordinados e o critério de eficácia do líder utilizado tem sido a satisfação e a performance.

Segundo Yukl (1989), após mais de 35 anos de investigação sobre a participação dos subordinados nas decisões, os resultados alcançados concluiram que muitas vezes a liderança participativa proporciona elevada satisfação, aceitação das decisões, aumento do esforço e da performance e outras vezes não.

Nas várias taxonomias de procedimentos de decisão propostas, alinhadas ao longo de um continuum que varia entre nenhuma influência de outras pessoas sobre as decisões do líder até ao máximo de influência sobre o líder, o número mínimo de categorias encontradas foram quatro, como se pode observar na figura 6.

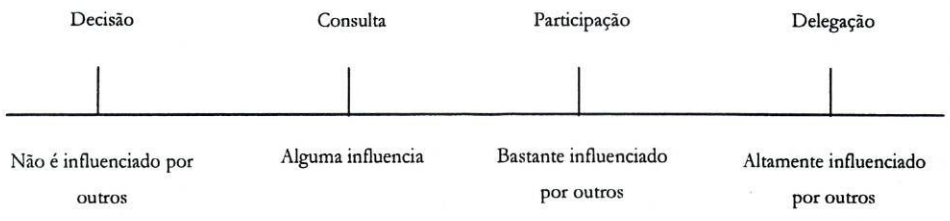

Figura 6. Continuum dos procedimentos de decisão. Yukl (1989). p. 84.

2.2.3. A perspectiva contingencial

Esta perspectiva coloca os factores situacionais no centro da discussão da liderança, sendo a pesquisa desenvolvida por Fiedler em 1967 a mais conhecida. No trabalho desenvolvido, Fiedler verificou que a eficácia das relações e a motivação para a tarefa por parte do líder variavam conforme as situações eram favoráveis ou não para o líder. A perspectiva de Fiedler é, no entanto, discutível pois a única variável situacional utilizada foi o controlo situacional, constituida por três componentes: as relações entre o líder e os subordinados, a estrutura da tarefa e a posição de poder. Segundo Bryman (1996), a perspectiva contingencial de Fiedler não obteve resultados consistentes acerca da influência do líder na performance dos subordinados, principalmente porque as teorias da contingência movimentam-se claramente num paradigma pré-sistémico e dificilmente são formuláveis em termos sistémicos (Jesuino, 1999), isto é, as relações entre os diferentes elementos são examinadas numa perspectiva analítica exclusiva, o impacto do contexto nos elementos é considerado duma forma quase mecanicista, entre contexto e eficácia são postuladas relações de causalidade linear e os critérios de funcionamento derivam de normas organizacionais mais ou menos implicitas.

2.2.4. A perspectiva neo-carismática

Este conceito foi utilizado a partir da década de 80 para descrever e categorizar uma série de perspectivas emergentes sobre uma nova forma de conceptualizar e pesquisar sobre a liderança. Os novos conceitos incluem uma variedade de termos como a liderança transformacional, a liderança carismática, a liderança visionária.

As pesquisas desenvolvidas sobre liderança transformacional, composta pelo carisma, inspiração, consideração individualizada e estimulação intelectual, encontraram fortes evidências da relação entre o carisma e a inspiração com a obtenção de performance por parte dos subordinados. A consideração individualizada e a estimulação intelectual também exibiam uma relação forte com a performance alcançada pelos subordinados.

Segundo Bryman (1996), a única crítica que pode ser feita a esta perspectiva é de se ter concentrado demasiado em executivos de topo, enquanto que as perspectivas anteriores estudaram supervisores, directores, gestores intermédios e ter analisado pouco as situações.

Deste modo, para o nosso estudo descreveremos mais pormenorizadamente de que forma a liderança carismática afecta e influencia a performance das pessoas numa organização.

2.3. A importância da performance na nova era organizacional

A construção de uma teoria de performance organizacional deve começar por considerar que basicamente a performance no trabalho é o grau em que um indivíduo ajuda a organização a alcançar os seus objectivos (Motowidlo e Schmit, 1999). Este pressuposto básico serve tanto para os líderes como para os seguidores. Mas, segundo Motowidlo e Schmit (1999), as diferenças individuais perante a tarefa e o contexto da tarefa fazem com que a construção de um ambiente favorável ao desenvolvimento da performance organizacional considere quatro aspectos importantes:

1. a performance é uma construção comportamental, ou seja, resulta do estado actual e futuro dos comportamentos adoptados por líderes e seguidores;
2. o comportamento de performance é episódico, isto é, varia conforme as necessidades de resposta aos objectivos estabelecidos;
3. os comportamentos episódicos variam segundo o grau de impacto organizacional, isto é, algumas tarefas são mais relevantes que outras;
4. a performance é um comportamento multidimensional, ou seja, os comportamentos são influenciados por vários factores.

A complexidade ambiental, a influência do pensamento sistémico e as alterações sociais e demográficas da força de trabalho exigem que o líder partilhe e ajude as pessoas da organização a definirem a melhor forma de alcançar a performance necessária para as estratégias desenhadas para alcançar a visão e a missão da organização, reduzindo os conflitos de valores e de interesse existentes. Atkinson (2000), por exemplo, considera que a base de uma performance de alta qualidade é a auto-crítica e a capacidade de pedir aos elementos da organização a sua opinião a respeito dessa performance e desse modo alterar os procedimentos errados.

Tanto a tarefa como os elementos do contexto de trabalho são importantes para a eficácia organizacional, mas os elementos contextuais são actualmente mais importantes porque a complexidade das tarefas nas organizações exige cada vez mais cooperação, persistência, iniciativa e profissionalismo. Deste modo, à medida que aumenta a necessidade de cooperação, aumenta a necessidade de iniciativa e de persistência, aumenta o grau de dependência da performance relativamente à eficácia do líder e simultaneamente alteram-se os processos tradicionais de liderança (Lord e Smith, 1999).

Para a construção teórica deste trabalho consideramos que o líder da organização desportiva será eficaz se a performance das pessoas que trabalham na organização melhorar e for desenvolvida, como resultado da influência do líder.

O líder de uma organização desportiva não pode esquecer que uma das funções principais da organização é prestar um serviço aos utilizadores, aos espectadores e aos patrocinadores proporcionando-lhes uma experiência desportiva em condições excelentes (Chelladurai, 1999), como se procura traduzir na figura seguinte.

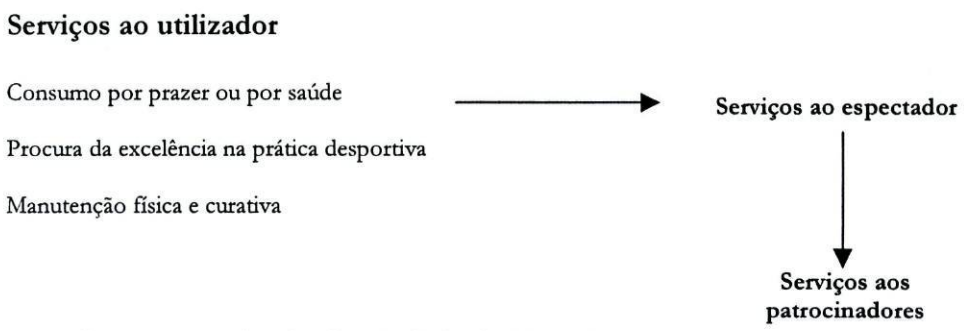

Figura 7. Classificação dos serviços das OD. Chelladurai (1999). p.7

A compreensão e a influência da performance na eficácia organizacional permanece tão importante actualmente como no passado, apesar de hoje ser vista como resultado dos processos desenvolvidos pelas organizações (Ilgen e Pulakos, 1999). Sem uma performance a todos os níveis da organização, as metas organizacionais não serão atingidas (Steers, 1977), devendo a organização melhorar primeiro a prestação interna dos serviços antes de a experimentar nos clientes[5] (Atkinson, 2000). Para este

[5] Cliente – qualquer pessoa que não poderá executar ou finalizar uma tarefa ou um serviço num nível predeterminado, num determinado tempo, sem a contribuição de outro no momento exacto.

autor a performance das tarefas resulta da conjunção de três factores: habilidades, traços e interesses de cada elemento da organização; clareza, compreensão e aceitação dos procedimentos para a execução das tarefas (devido à complexidade ambiental, a necessidade de uma alteração dos procedimentos torna muitas vezes a finalidade das tarefas ambíguas, provocando ineficácia, conflito e desmotivação); o grau de motivação de cada elemento da organização.

Actualmente a performance pode ser considerada uma estratégia para aumentar a eficácia organizacional sendo uma característica importante na gestão de uma organização. Deste modo, a gestão da performance, como conceito/competência, pode ser definida como um conjunto de objectivos inseridos num modelo de trabalho estratégico, com a consequente monitorização da performance e o reforço ou ajustamento das actividades, em resposta aos resultados obtidos e às circunstâncias (Turner e Crawford, 1994).

A performance tem como objectivo ajustar as actividades e influenciar o comportamento para que a organização possa atingir os objectivos. É fundamental valorizar o rigor mas simultaneamente a criatividade e a inovação, para que seja possível alcançar resultados excelentes. Assim, orientar uma organização desportiva para a performance exige que os líderes sejam responsáveis por: criar um contexto favorável à aprendizagem e sistemas de feedback e de recompensas que aumentem a performance; adquirir, continuamente, conhecimento que lhes permita adoptar o modelo e estilo de liderança mais adequado ao desenvolvimento da performance das pessoas que constituem a organização; adequar as estratégias aos processos necessários para alcançar a performance e os resultados organizacionais; definir e partilhar a visão por todos os elementos da organização, envolvendo todos no processo de obtenção da performance necessária para alcançar a visão; operacionalizar a missão; definir objectivos complexos de acordo com as estratégias do negócio; estimular a autonomia e a responsabilidade nas tarefas.

Assim, a performance pode ser definida como um comportamento ou acção relevante para os objectivos da organização, que possam ser medidos em termos de nível de contribuição para os objectivos, representados por uma acção particular ou por um conjunto de acções (Campbell, 1999). A identificação dos objectivos e o julgamento acerca dos aspectos relevantes para a concretização dos objectivos são elementos críticos na designação do que é performance ou não.

Importa por isso identificar o que constitui uma boa performance e o que constitui uma fraca performance (Mitchell e O´Reilly, 1990), porque o impacto que um elemento competente tem na performance organizacional em relação a um elemento com baixa performance é substancial (Van Clieaf, 1991). Além disto importa também ultrapassar os obstáculos à obtenção de performance na organização. Deste modo, a identificação das tarefas relevantes para a performance organizacional e o estabelecimento claro dos objectivos para essas tarefas são aspectos determinantes para os elementos da organização alcançarem elevada performance individual. Pagonis (1992), entende que conhecer os factos que constituem uma boa performance e uma fraca performance é um pré-requisito da liderança eficaz. Como exemplos de boa performance podemos ter o alcance de certos níveis de produtividade, a adopção de padrões de qualidade, sistemas de comunicação directos com os clientes, aprendizagem e desenvolvimento de novas competências, mudança de comportamentos indesejados, melhorar a cooperação. Como exemplos de fraca performance podemos ter a falta de iniciativa para aprender novas competências, falta de comunicação com os clientes, pouca capacidade de cooperação (Mitchell e O´Reilly, 1990). Segundo estes autores, a identificação das causas da fraca performance têm implicações na forma como o líder escolhe a resposta mais apropriada para lidar com um problema de baixa performance.

As condições e o ambiente de gestão tradicional das organizações desportivas alteraram-se. As competências de liderança são, por isso, relevantes para operacionalizar as tarefas e as dimensões da performance em comportamentos adequados para alcançar a performance necessária para a organização. A mudança está claramente no sentido de uma maior responsabilidade conceptual por parte do líder em detrimento das competências operacionais e funcionais. Uma organização desportiva competitiva depende cada vez mais dos *stakeholders* e é fundamental que o líder assegure a sua cooperação e o seu compromisso (Hosmer, 1991). Isto implica obviamente a aprendizagem e o desenvolvimento de novas competências de liderança, de modo a assegurar maior eficácia e credibilidade organizacional necessárias para estabelecer uma relação de confiança com estes elementos.

Como se pode observar no quadro seguinte, as competências ligadas ao aumento de performance incluem a visão, o empowerment, a ruptura com a burocracia, entre outras (Van Clieaf, 1991).

Competências de liderança para aumentar a performance organizacional	
Visão	Construção de valores
Monitorização do ambiente	Planeamento estratégico
Estabelecimento de objectivos organizacionais	Estabelecimento das políticas
Gestão estratégica	Gestão de crises
Gestão da mudança	Relações com o ambiente externo
Estabelecimento de uma cultura de rede de informação	Empowerment das pessoas
Avaliação dos riscos	Ruptura com a burocracia

Quadro 2. Competências de liderança para aumentar a performance. Adaptado de Van Clieaf (1991). In Search of competence. Business Horizons. Vol. 34, 2: p.53.

Assim, para o objectivo do nosso estudo, consideramos determinantes para o processo de obtenção de performance a visão, a monitorização do ambiente, a mudança, o assumir riscos, planear, desenvolver e responsabilizar as pessoas.

Mas se a performance resulta dos comportamentos e das acções relevantes para alcançar os objectivos organizacionais, muitas vezes o líder não consegue que os empregados obtenham a performance desejada, condicionando deste modo a obtenção de resultados por parte da organização. Segundo Wood (1991), os conceitos de responsabilidade social e performance das organizações baseiam-se na ideia de que as organizações existem e vivem de acordo com as normas e valores da sociedade. Mas, esta ideia não corresponde verdadeiramente à realidade. As organizações desportivas, nomeadamente, possuem dinâmicas próprias e actuam num ambiente competitivo muitas vezes hostil e por isso têm de encontrar um equilíbrio entre os valores da sociedade e as dinâmicas organizacionais necessárias para a sua sustentabilidade. Daí considerarmos a performance como uma estratégia que permite adquirir vantagem competitiva e sustentabilidade organizacional e social.

Associado à performance surge assim, o conceito de competitividade, entendida como a capacidade de uma organização em obter e manter sistematicamente vantagens que lhe permitam melhorar a sua posição na envolvente em que actua, sendo uma referência à capacidade de resposta e de antecipação às necessidades e exigências do meio ambiente (Major, 1997). Porter, em 1985, argumenta que a competição é a causa do fracasso das organizações e que só as vantagens

competitivas apresentadas relativamente umas às outras explicam a sua diferente performance. Citando Major (1997), *"embora exista a percepção generalizada do significado desta palavra e da vulgarização do seu uso como sinónimo de desempenho, torna-se um exercício de alguma complexidade e dificuldade afirmarmos quando é que uma organização apresenta uma performance superior."*

Numa organização o processo de obtenção de performance é um desafio para o lider e para os trabalhadores. Para Major, a performance de uma organização pode ser explicada pelo conceito de cadeia de valor[6], isto é, através da separação da organização num conjunto de actividades estrategicamente relevantes, compreendendo assim os custos associados e as diferentes fontes de diferenciação. Segundo este conceito, uma organização terá boa performance se acrescentar valor relativamente aos custos necessários para a realização das diferentes actividades que efectua, através de um processo de eliminação das actividades não geradoras de valor e de redução dos custos das actividades criadoras de valor.

Mas existem outros critérios de medida da performance. Assim, os critérios japoneses, em vez medirem a performance unicamente pela rendibilidade dos capitais investidos, sugerem que a performance possa ser medida através da quota de mercado actual e da futura (Major, 1997).

Kraiger (1999), considera que a performance dos empregados é um factor crítico da eficácia organizacional. Cherrington (1989), considera que as organizações devem estabelecer uma relação positiva entre satisfação e produtividade (critérios de eficácia), desenvolvendo políticas internas que recompensem a alta performance e penalizem a performance pobre e igualitária.

Assim, para melhorar a performance importa conhecer bem as causas da má performance, através da recolha e tratamento de informação regular sobre os utilizadores. Segundo Yukl (1989), o líder pode atribuir a causa da fraca performance

---

[6] **Cadeia de valor** - Designa a série de actividades relacionadas e desenvolvidas pela empresa para satisfazer as necessidades dos clientes, desde as relações com os fornecedores e ciclos de produção e venda até à fase da distribuição para o consumidor final. Cada elo dessa cadeia de actividades está ligada ao seguinte. Esta é uma metodologia usada pela consultora McKinsey, sistematizada e popularizada por Michael Porter, que permite decompor as actividades (divididas em primárias e de suporte) que formam a cadeia de valor. Segundo Porter, existem dois tipos possíveis de vantagem competitiva (liderança de custos ou diferenciação) em cada etapa da cadeia de valor.

dos subordinados a factores internos (falta de esforço, falta de competência) e externos (obstáculos inerentes à tarefa, recursos inadequados, informação insufuciente, falta de suporte). Segundo Fernandes (2000), o líder deve gerir o processo de melhoria de performance de forma a minimizar o stress e a ansiedade provocada pelo medo da aprendizagem de novas competências, clarificando a direcção pretendida e moderando as expectativas (Schaffer, 2002). È o tipo de atribuição feita pelo líder que influencia a identificação e a selecção da resposta ao problema, necessitando por isso de estar atento às várias opções disponíveis para lidar com as diferentes causas relacionadas com a performance, sendo importante seleccionar a mais apropriada (Yukl, 1989). Deste modo, o processo de melhoria contínua (conceito fundamental quando falamos de performance), não deve causar desconforto para as pessoas quando reconhecem que as suas competências estão desactualizadas, nem riscos de resistência desnecessários sobre líderes e empregados, através da pressão exercida para obter elevada performance nas actividades e tarefas realizadas (Schaffer, 2002).

Actualmente é uma realidade que o conceito de qualidade (TQM) impõe às organizações que produzem serviços, uma alteração significativa e muitas vezes radical no modo de realizar as tarefas, as actividades e os projectos. A satisfação dos clientes, segundo este conceito, é o requisito mais importante para o sucesso organizacional a longo-prazo. Portanto, alcançar elevada performance na prestação dos serviços é a única forma de obter resultados sustentáveis e simultaneamente dotar a organização da capacidade de flexibilidade e adaptação às mudanças dos interesses dos clientes.

Os utilizadores tornaram-se um factor importante na definição e no estabelecimento de padrões de performance das organizações desportivas (Bowen e Waldman, 1999). Para estes autores, todas as práticas de gestão assentes neste princípio, incluem todas as formas de contacto directo com os clientes, a recolha de informação sobre as expectativas dos clientes, a partilha desta informação por toda a organização e a utilização dos dados dos clientes para estabelecer padrões de performance actualizados, providenciando feedback constante de melhoria de performance aos elementos da organização. Segundo Mitchell e O´Reilly (1990), as causas da baixa performance podem variar segundo os indivíduos, ao longo do tempo (por exemplo, o que constitui baixa performance para um líder pode não ser para outro), pode

resultar de factores individuais, da acção do líder, do desenho do trabalho, do grupo de trabalho, da estrutura organizacional, ou mesmo de factores ambientais. Uma resposta eficaz por parte do líder, depende da identificação e do conhecimento real das causas da baixa de performance.

Liderar para a performance implica actualmente que os líderes sejam credíveis perante os elementos da organização, isto é, a competitividade e a performance de uma organização dependem da estimulação da capacidade das pessoas, não de seguirem ordens, mas de aprenderem a assumir iniciativas e responsabilidades. Segundo Pagonis (1992), o líder só conseguirá obter performance dos elementos da organização se criar as condições para as pessoas pensarem de forma colaborativa, estarem conscientes da complexidade real da maioria das situações, questionarem normalmente os colegas de trabalho pedindo-lhe conselhos e ajuda e mais importante que tudo, conjugar esforços para antecipar os problemas. Para Valikangas e Okumura (1997), o líder deve estimular e utilizar as ideias de todos, conseguindo um consenso sobre o melhor modo de elevar a performance, tirando partido das ideias e experiências dos empregados. Este processo permite que ao longo do tempo aumente a coerência entre líderes e empregados, diminuindo a hostilidade e os conflitos de interesses.

Os líderes para conseguirem desenvolver a performance da organização e aumentarem a eficácia, devem equacionar alguns aspectos (Lord e Smith, 1999):

1. estimular e orientar os empregados para a performance nas tarefas, equilibrando a atenção entre os factores afectivos e os factores cognitivos;
2. aumentar a preocupação com o bem-estar dos empregados a longo prazo e menos com as promoções na carreira;
3. aumentar a capacidade intelectual e a capacidade de memória para gerirem o conhecimento organizacional, necessário para aumentar e sustentar a performance;
4. adoptar um comportamento flexível e demonstrar sensibilidade perante a diversidade entre os empregados;
5. ter maior capacidade de focalização nos objectivos e nos comportamentos dos empregados que afectam a performance.

De facto, pode ser argumentado que a maior responsabilidade de um líder é influenciar positivamente as pessoas que trabalham na organização (Sims e Lorenzi, 1992). Assim, as questões centrais sobre este tema convergem essencialmente para: que devem fazer os líderes para aumentar a eficácia da performance das tarefas; como podem influenciar a performance das pessoas?

A resposta a estas questões parece enfatizar a performance, como uma estratégia que permite melhorar a eficácia e a competitividade organizacional. Como vimos, a performance inclui a execução de uma acção e o alcance de resultados e normalmente implica algum tipo de tarefa que contribui para alcançar os objectivos e a missão organizacional. Segundo a perspectiva do líder, a performance consiste na ocorrência de comportamentos desejados e a ausência de comportamentos indesejados (Sims e Lorenzi, 1992). Assim, o líder deve preocupar-se com o desenvolvimento, a manutenção e a mudança dos comportamentos das pessoas relativamente às tarefas e actividades realizadas, em relação à missão e à visão desenvolvida para a organização.

2.4. O modelo EFQM e o impacto na performance organizacional

Parece existir consenso no sentido de existir um ambiente organizacional favorável à obtenção de alta performance. A performance organizacional é o resultado do comportamento organizacional (Wood, 1991) e, incrementar a performance significa alterar o comportamento organizacional tornando, deste modo, a organização mais útil para a sociedade e para as pessoas que nela trabalham.

À medida que as organizações desportivas se tornam mais competitivas, estão mais dependentes dos seus trabalhadores, dos gestores, dos treinadores, dos fornecedores, dos clientes, dos financiamentos e dos espectadores e, por isso, é essencial que os líderes desempenhem as suas responsabilidades de gestão de forma a beneficiar a organização, incrementando a cooperação e o empenhamento de todos os elementos (Hosmer, 1991).

Os líderes mais eficazes na obtenção de performance organizacional são os que actuam continuamente como projectistas e focam predominantemente o propósito e

a estrutura sistémica (inter-relações mais importantes entre variáveis-chave, que influenciam o comportamento ao longo do tempo, tais como pessoas, recursos, qualidade dos serviços), levando as pessoas a ver a realidade de quatro formas diferentes: os eventos, os padrões de comportamento, as estruturas sistémicas e o propósito organizacional (Senge, 1999). Para este autor, o pensamento sistémico lembra-nos, continuamente, que a soma das partes pode exceder o todo e a sua essência reside numa mudança de mentalidades que permite ver inter-relacionamentos em vez de cadeias lineares de causa-efeito, permite ainda ver os processos de mudança em vez de simples fotos instantâneas.

O aumento da complexidade ambiental exige que sejam desenvolvidas estratégias e modelos sobre as várias formas de alcançar elevada performance nas organizações, independentemente do mercado em que actuam. Os conceitos mais actuais de performance organizacional convergem no sentido de esta ser avaliada em função do grau de satisfação dos clientes e utilizadores da organização (Bilhim, 1996; Chelladurai, 1999; Drucker, 1997 e 2000), sendo fundamental discutir o nível da performance alcançada. Essa reflexão permitirá aumentar a motivação e o conhecimento sobre o que se faz, como se faz e com que objectivos, validar as decisões, identificar as necessidades de treino e desenvolvimento dos empregados (Ivancevich et al, 1986), evitando-se assim que se crie um fosso entre o que se pretende alcançar e o que foi efectivamente conseguido (Owen, 2000). Deste modo, reduz-se a ausência de relações estruturadas, como a responsabilidade e a iniciativa (Sayles, 1985).

Para Gubman (1999), uma organização, para obter elevada performance e resultados excelentes, deve focalizar a sua atenção nas pessoas dando-lhes todas as condições para que realizem as suas tarefas e actividades alcançando satisfação. Para Major (2002), o crescimento e o valor gerado pela organização dependem da fidelidade e satisfação dos clientes com os serviços prestados por trabalhadores satisfeitos e produtivos que liderados responsavelmente, sentem que contribuiram para a performance organizacional. Owen (2000), no entanto, considera que é mais importante uma nova maneira de pensar como satisfazer os clientes que novas maneiras de trabalhar, pois permite a flexibilidade necessária para se alcançar a performance. Os líderes devem por isso inspirar confiança, orientar-se para resultados, respeitar as ambições dos empregados e aprender que a substituição da

retórica por acções e operações concretas sobre a realidade e desafios organizacionais, aumentará a eficácia organizacional (Turner e Crawford, 1994; Sayles, 1985). Deste modo, a flexibilidade está associada à diversidade de pensamento existente nas organizações e, segundo Thomas Jr. (1997), a rentabilidade e a viabilidade das organizações dependerão cada vez mais dos esforços de uma força de trabalho que insistirá em ser reconhecida pela sua diversidade. Se a diversidade é crucial para aumentar a performance, a responsabilidade da liderança é incrementá-la e sustentá-la (Turner e Crawford, 1994). Para isso, habilidade técnica superior, credibilidade (conhecimento das regras do jogo, dos valores e da cultura da organização), capacidade de manipulação da distância social entre líder e empregados, persistência e objectividade (Sayles, 1985), são qualidades que um líder deve possuir.
Segundo o EFQM[7] (European Foundation Quality Management) existem três critérios essenciais para atingir a performance organizacional:

1. Liderança
2. Melhoria contínua
3. Satisfação do cliente

Através deste modelo a organização procura optimizar os seus recursos humanos, financeiros e materiais, segundo uma política estratégica de desenvolvimento dos processos internos, que permita alcançar resultados excelentes (Correia et al, 2000; Major, 1997), como se pode observar na figura seguinte.

[7] Qualidade total - Segundo o European Foundation for Quality Management (EFQM) os esforços para a qualidade total (TQM - Total Quality Management) são caracterizados pelos seguintes factores: excelência nos processos; cultura de melhoria contínua; criação de um melhor relacionamento com os clientes e fornecedores; envolvimento de todos os trabalhadores; e clara orientação para o mercado. Os melhores exemplos da aplicação da gestão da qualidade total são as empresas japonesas, que ironicamente foram ensinadas nos anos 40 e 50 pelos mestres americanos Deming e Juran

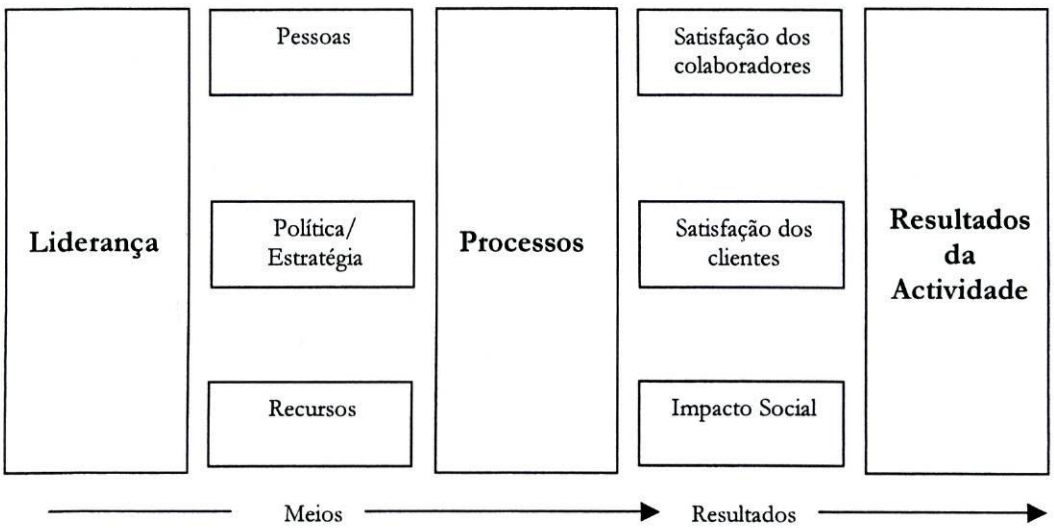

Figura 8. Modelo EFQM. (Correia, Costa, Mamede e Sacavém, 2000). Serviços de Qualidade no Desporto, Piscinas, Polidesportivos e Ginásios. p. 48. Ed. C.E.F.D.

Isto implica que as organizações devem adoptar cada vez mais um comportamento pro-activo (assumir a iniciativa de melhorar o estado das coisas, dando uma direcção às acções), estimulante para o desenvolvimento pessoal e fomentador de criatividade e de inovação, mecanismos fundamentais de modernização organizacional e de obtenção de performance. Baterman e Crant (1999), concluíram nos seus estudos que o comportamento pro-activo tem consequências positivas para as pessoas e para as organizações. Um insuficiente comportamento pro-activo gera ineficiência e passividade. De acordo com Kotter (1996), excesso de retórica, a negação dos problemas, baixos procedimentos de performance, medidas de definição de performance de curto-prazo e objectivos funcionais são comportamentos ineficazes. Portanto, atinge-se mais facilmente a satisfação dos clientes e a criação de valor se os empregados "vêem" as coisas acontecerem (Sayles, 1985).

No entender de Baterman e Crant (1999) o líder de uma organização pode efectuar esta mudança por duas vias: gerando altos níveis de comportamento pro-activo e gerindo os riscos.

Sem alterar os comportamentos, nenhuma organização se desenvolve. No entanto, a mudança deve ser equilibrada e optimizada, sem que se perca o controlo das operações, através de um processo de selecção, treino, libertação de normas e valores constrangedores bem como da inspiração dos trabalhadores, encorajando-se as ideias

e as acções individuais. Os trabalhadores devem acreditar que o comportamento pro-activo é fundamental para a performance organizacional, sem no entanto esquecer a influência do funcionamento do ambiente externo; o lider deve ver a sua organização como um veículo de aprendizagem e mudanças dentro da sociedade (Senge, 1999).

2.5. A influência do líder na performance das pessoas

> *"Actualmente parte do trabalho do líder nas organizações é ajudar as pessoas a verem o valor da sua contribuição. Este processo começa por usar uma linguagem inclusiva, substituindo as palavras superior e subordinado por membros e parceiros. A forma como falamos da contribuição das pessoas para a organização permite desenvolver o seu talento no trabalho e estruturar a organização, orientando-a para a performance."*
>
> **Frances Hesselbein**

As pessoas nas organizações devem compreender por que fazem as suas tarefas. Devem compreender que, só fazendo melhor que as outras organizações, é que conseguem aumentar a performance e criar valor para a organização. Segundo Hammonds (2001), os melhores líderes comunicam claramente aos seus empregados a estratégia seguida envolvendo-os na missão e nos objectivos. Miner (1988) acrescenta que o impacto do líder nos elementos do grupo, obtendo maior ou menor produtividade por parte destes, depende do comportamento utilizado, da forma como o grupo age e por aspectos situacionais. Em diferentes situações, a performance do grupo pode influenciar o comportamento do lider, o lider pode afectar a performance do grupo ou a influencia pode ser recíproca. Ivancevich et al (1983) definem, por isso, liderança como o processo de criação de um ambiente de trabalho, que possibilite às pessoas fazer o melhor que sabem e podem.

O comportamento do líder influencia a performance dos subordinados e da organização (Yukl, 1989), sendo a eficácia julgada pela capacidade em alcançar os objectivos organizacionais sem resistência significativa por parte dos elementos da organização (Frank, 1993). Podemos definir influencia como qualquer transacção

interpessoal que produz efeitos psicológicos ou comportamentais (Bertrand e Guillemet, 1988). É importante compreender que a influencia, no pensamento sistémico é ao mesmo tempo causa e efeito, isto é, nada é constantemente influenciado numa única direcção (Senge, 1999).

O aumento das exigências dos *stakeholders* e as alterações demográficas da força de trabalho reflectem-se numa mudança na natureza do trabalho que por sua vez exigem novas formas de liderança. Estas tendências afectam a relação entre a liderança e a performance (Lord e Smith, 1999). Aumentar a consistência entre líderes e subordinados é fundamental para aumentar a performance organizacional e as estratégias de sucesso (Harvey, 1996). Os líderes devem, por isso, consciencializar e responsabilizar individualmente todos os elementos para a complexa realidade em que se movimenta a organização, desenvolvendo deste modo um contexto favorável para a antecipação dos problemas e para a obtenção de performance. O lider desempenha um papel fundamental na criação das soluções e no processo de obtenção de resultados organizacionais, como ficou demonstrado através do modelo EFQM. É sobre ele que recai a principal responsabilidade em atingir os resultados esperados pelos *stakeholders* e perante os quais tem de demonstrar a sua capacidade em atingi-los. Para isso, torna-se fundamental a interacção entre lider e empregados, substituindo a tradicional forma *top-down* de liderar por um conceito mais actual e pro-activo, cuja finalidade seja servir os clientes da organização, aumentar as receitas, investir melhor, desenvolver a excelência, atingir performances elevadas, criando deste modo as condições essenciais para competir sustentadamente.

Não podemos julgar as organizações desportivas apenas pelas suas boas intenções. Devemos antes avaliar a sua performance e os seus resultados. Se o planeamento foi bem feito e foram definidos objectivos, podemos verificar se estiveram de acordo com a missão e deste modo avaliar a performance relativamente aos objectivos. Normalmente, para influenciar as pessoas da organização, as actividades do líder focalizam-se nos seguintes aspectos: atribuir responsabilidades com clareza; apoiar as pessoas na realização das suas actividades e tarefas; monitorizar o ambiente e reconhecer problemas e oportunidades; reconhecer o esforço das pessoas para alcançar a performance desejada e recompensá-las; planear e organizar; encorajar o pensamento inovador; desenvolver as pessoas que trabalham na organização; consultar as pessoas; descrever uma visão de mudança e de futuro (Yukl, 2001). No

entanto, o tempo dispendido nestas actividades varia consideravelmente, conforme as culturas organizacionais e as dificuldades colocadas pela heterogeneidade da força de trabalho da organização (Harvey, 1996). Segundo Kinlaw (1999), os líderes devem encorajar as pessoas a explorar e analisar os vários problemas que têm de resolver, não só sobre tarefas mas também sobre as relações com os outros, aumentando deste modo a influência a todos os níveis da organização. Senge (2001) considera que é necessário desenvolver um sentido de ligação, um sentido de trabalhar em conjunto como parte de um sistema, em que cada parte é afectada pelos outros e em que o todo é maior que a soma das partes.

Campbell (1999) desenvolveu um modelo multidimensional de performance em que considera existirem oito dimensões, cada dimensão representada por uma categoria, comportamento ou acção. Este autor considera que a investigação deve ser desenvolvida a diferentes níveis do modelo, especificando o valor preditivo ou determinante da performance. O nosso estudo foca precisamente uma das variáveis deste modelo, a influência da liderança sobre a performance dos subordinados. Segundo Lord e Smith (1999), o desenvolvimento de uma perspectiva coerente sobre a relação entre a liderança e a performance assenta numa relação entre líderes e subordinados. Segundo Yukl (1989), a performance dos seguidores é um indicador comum da eficácia do líder. Deste modo, a eficácia da liderança passa por redefinir o papel e a influência do lider sobre a performance dos empregados através do reforço da sua autonomia, da participação (utilização do brainstorming[1]), da responsabilidade individual e colectiva, da comunicação organizacional, da definição de objectivos, da comunicação das estratégias seguidas, do papel da missão e da visão no alinhamento das pessoas para com a organização, isto é, a utilização da informação organizacional permite às pessoas elevarem a performance das suas actividades.

---

[1] Brainstorming - É uma técnica para reuniões de grupo que visa ajudar os participantes a vencer as suas limitações em termos de inovação e criatividade. Criada por Osborn em 1963, uma sessão de brainstorming pode durar desde alguns minutos até várias horas, consoante as pessoas e a dificuldade do tema. Em regra, as reuniões não costumam ultrapassar os 30 minutos. O brainstorming tem quatro regras de ouro: nunca critique uma sugestão; encoraje as ideias bizarras; prefira a quantidade à qualidade; e não respeite a propriedade intelectual. Além de zelar para que todos os participantes (geralmente entre 6 e 12 pessoas) cumpram as regras, o líder da sessão deve manter um ambiente relaxante e propício à geração de novas ideias.

Como podemos observar no quadro seguinte, existe uma relação entre a eficácia da liderança e a necessidade de alcançar elevada performance nas organizações competitivas e desenvolvidas, que utilizam a competição como um instrumento para a alcançar. Existe também uma relação entre a eficácia da liderança e a necessidade de se estabelecer um contexto sustentado de estimulação e promoção da aprendizagem, sendo necessário e fundamental que os líderes compreendam como as suas actividades se adaptam aos objectivos e expectativas dos subordinados sem prejudicar a performance e os resultados organizacionais. Desta forma, a eficácia do líder em alcançar elevada performance dos subordinados desenvolver-se-á positivamente ao longo do tempo, das pessoas e das tarefas.

Assunto	Passado	Tendências actuais
Organização do trabalho	Concentrado no emprego	Concentrado nas equipas
Desenho do trabalho	Trabalho estável Elementos comuns do trabalho partilhados entre um nº de considerável de pessoas	Menos estabilidade no trabalho Elementos comuns do trabalho partilhados entre poucas pessoas
Controlo da performance	Fontes internas usadas para definir os procedimentos de performance	Fontes externas usadas para definir os procedimentos de performance
Significado da performance	Performance definida por comportamentos passados. Perspectiva cultural única sobre a boa performance	Performance definida por comportamentos desejados e futuros. Diferentes perspectivas culturais sobre a boa performance
Modelos de Liderança	Liderança tradicional	Liderança que enfatize o desenvolvimento de competências, de equipas e de identidades.
Empregados em part-time e colaboradores	Preocupação mínima com o compromisso e aprendizagem organizacional e com o desenvolvimento adequado da estabilidade e das estruturas do trabalho	Preocupação máxima com o compromisso e aprendizagem organizacional e com o desenvolvimento adequado da instabilidade e da natureza do trabalho baseado em equipas

Quadro 3. Tendências da força de trabalho. Lord e Smith (1999). Leadership and the changing nature of performance In: Ilgen e Pulakos (eds), The changing nature of performance: implications for staffing, motivation and development, p. 194. Jossey-Bass Publishers. São Francisco. U.S.A.

Estes são verdadeiros desafios para a liderança das organizações desportivas. Muitas vezes, os líderes utilizam a informação como fonte de poder coercivo, não fornecendo aos empregados da organização a informação necessária para a execução das tarefas com a performance desejada (Yukl, 1989). Deste modo, é necessário desenvolver sistemas de participação dos empregados de forma a assegurar a melhoria da performance (Rothwell, 1990) e aplicá-los quotidianamente na organização. Os líderes devem organizar o trabalho de forma a facilitar, sem comprometer, simultaneamente a aprendizagem e a performance (Lord e Smith, 1999). Para os elementos da organização, a performance é entendida como o conjunto dos objectivos e das actividades que contribuem para o alcance da missão da organização, enquanto que para o líder, a performance baseia-se em indicadores económicos (receitas, vendas, investimentos, despesas) e sociais (qualidade do serviço, satisfação dos consumidores, impacto mediático e social).

Segundo Yukl (1989), a essência da liderança é influenciar os seguidores. No entanto, este processo não é unidireccional. Os líderes influenciam os seguidores, mas os seguidores também influenciam os líderes. A influência pode ser sobre as atitudes, as percepções, o comportamento ou sobre combinações destes resultados.

O comportamento do líder possui uma dimensão da tarefa e uma dimensão sócio-emocional, importantes quando se procura atrair os seguidores e muitas vezes quando se pretende que eles façam coisas que não querem fazer (Harvey, 1996). Para este autor, estas duas dimensões podem não ser alcançadas simultaneamente mas são fundamentais para a organização cumprir os seus objectivos e para o sucesso do líder. A liderança é portanto uma parte essencial e fundamental da gestão excelente. Os gestores que não lideram falham na execução das suas funções de gestão. Sem liderança, a gestão reduz-se a uma simples administração. Nas organizações desportivas que são geridas sem liderança a burocracia, a ineficácia e a irresponsabilidade ganham supremacia relativamente à performance e à responsabilidade (Nicholls, 1993). Para este autor, nos clubes modernos, adoptando práticas de gestão e de liderança adequadas, é possível as pessoas trabalharem juntas eficazmente. Deste modo, o líder tem influência sobre o comportamento dos subordinados e sobre a performance que resulta dos seus comportamentos. As características pessoais como a ambição, o impacto causado nos outros, a iniciativa, a atitude, a sensibilidade aos problemas das pessoas, os procedimentos e o potencial,

desempenham um papel importante na performance dos seguidores (Miner, 1988). Mitchell e Larson (1987) consideram que a performance individual é obtida quando se verifica a interacção de dois factores: habilidade e motivação, de acordo com uma relação entre o indivíduo e o trabalho. Assim, a organização deve assegurar que todas as pessoas possuem um trabalho desenhado de acordo com as suas capacidades, nas condições adequadas para a obtenção de um desempenho excelente. Não existindo um equilíbrio entre estes dois factores, a performance individual necessária para a obtenção da performance organizacional poderá ser condicionada.

Assim, algumas causas para uma fraca performance dos empregados são internas (fraca habilidade, motivação ou atitude) enquanto outras são externas (ambiente de trabalho, tarefas pouco estruturadas). O líder deve conhecer a origem das causas da fraca performance e actuar sobre a origem, de modo que a performance do elemento da organização possa aumentar, contribuindo para melhorar a performance organizacional. Várias questões se colocam, por isso, à forma rígida de execução das tarefas, que por sua vez resulta em baixa performance e pouca eficácia organizacional. Argyris (1997) considera que as consequências da utilização de rotinas organizacionais defensivas incluem a criação de erros que não são detectados e corrigidos, a culpabilização de outros pelos erros e a limitação da aprendizagem. A satisfação do cliente, como uma das prioridades das organizações desportivas deriva de bons produtos e serviços que, por sua vez, derivam de trabalhadores talentosos, empenhados e responsáveis, tornando a organização lucrativa (Bennis, 1994).

No modelo de Campbell (1999), as componentes de performance são as seguintes:

- contribuição específica da tarefa para o trabalho desenvolvido;
- contribuição geral da tarefa para o trabalho desenvolvido (virtualmente, em todas as organizações a todos os indivíduos é pedido que executem uma tarefa para a qual não tem comportamentos apropriados para a realizar com a performance desejada);
- contribuição da comunicação oral e escrita;
- demonstração de esforço;
- facilitação dos pares e da equipa de trabalho;
- liderança/supervisão (inclui todos os comportamentos que influenciam directamente a performance dos subordinados através da interacção interpessoal e da influência, o estabelecimento de objectivos para os

subordinados, ensinar aos subordinados métodos eficazes, comportamentos apropriados, recompensar e punir de forma adequada);

- gestão/administração (articulação de objectivos da organização, organização das pessoas e da atribuição de recursos para alcançar os objectivos, monitorizar o progresso das tarefas, ajudar e acompanhar as pessoas a resolver os problemas decorrentes da tentativa de alcançar os objectivos, controlar os gastos, obter recursos adicionais).

Pesquisas recentes salientam os efeitos da cooperação como um factor responsável pelo aumento da produtividade e da satisfação, por um lado; por outro lado, as vantagens da cooperação na performance e na aprendizagem são evidentes em todos os estudos efectuados, colocando em causa a competição como factor responsável pela criação de hostilidade, suspeição e rivalidade destrutiva (Porter, 1985; Cherrington, 1989).

Mas a competição promovida pelo mercado em que actua a organização desportiva poderá ser utilizada como forma de reforço da cooperação, como factor de performance da organização, tornando-a mais competitiva. O papel do lider no reforço da cooperação pode ser decisivo para melhorar não só a performance individual, mas também a performance organizacional, uma vez que a cooperação organizacional proporciona o desenvolvimento e aquisição de vantagens competitivas.

Como vemos, a liderança é uma componente importante para a performance dos subordinados, sendo responsável pelo fomento da aprendizagem, do estabelecimento de objectivos, reconhecendo e recompensando as pessoas que obtêm elevada performance.

As organizações desportivas têm necessidade de mudar a sua atitude, ou correm o risco de desaparecerem a curto-prazo. É fundamental que os líderes formais sejam responsáveis pelos resultados organizacionais. São eles que legitimamente detêm o poder. Mas poder não é sinónimo de influência. O poder tem o potencial que permite influenciar outros. O poder pode ser comparado com a capacidade de produzir efeitos nos outros de modo que executem o que têm que executar e não o que devem executar (Harvey, 1996). Assim, o poder deve ser utilizado como um fim e não como uma finalidade, para alcançar resultados e performance. Mas, como

devem os líderes influenciar as pessoas para alcançarem elevada performance nas tarefas e actividades desenvolvidas? O poder por si só não é suficiente. A qualidade dos subordinados também é importante (Frank, 1993; Harvey, 1996; Kinlaw, 1999). Quanto melhor for a habilidade, a experiência, a aprendizagem e a autonomia dos subordinados, enquadrados e suportados por uma organização que desenhe o trabalho de acordo com o significado da performance, mais elevada será a performance obtida (Lord e Smith, 1999). O apoio do líder no processo de desenvolvimento da performance individual deve, por isso, ser analisado. Prahalad (1997) considera que os líderes deverão ter uma capacidade de pensar em termos de sistemas, uma competência intercultural, treino extensivo e contínuo e padrões pessoais e comportamentais. A performance dos subordinados, por sua vez, é condicionada por cinco elementos-chave (Harvey, 1996): habilidade em trabalhar com outros, motivação para a tarefa, clareza e adequação dos papéis, relações adequadas entre superior e subordinados, presença ou ausência de constrangimentos ambientais.

A performance não depende apenas das competências do lider, a performance está dependente da qualidade do trabalho (dependente do orçamento disponivel, estado do equipamento necessário), da filosofia de gestão e da função da informação (Wexley e Klimoski, 1990). Estes autores abordam a questão da performance segundo uma perspectiva na qual a performance pode ser desenvolvida de duas maneiras: através de informação e controlo e através da qualidade das relações interpessoais, isto é, o lider pode controlar o subordinado (ênfase da teoria X e dependência do lider) e controlar os outputs (ênfase da teoria Y, autonomia e responsabilidade). Para lidar com os constrangimentos do ambiente de trabalho, os líderes eficazes podem reorganizar o trabalho, modificar os procedimentos de performance, providenciar recursos adicionais ou remover algumas combinações dos factores anteriormente referidos (Yukl, 1989). Assim, interagir com os outros é uma habilidade fundamental para liderar com sucesso (Frank, 1993).

Num estudo efectuado em várias organizações, entre as várias questões colocadas, era pedido que os líderes escolhessem nove factores chave que influenciassem os proveitos obtidos pela organização. A performance dos empregados obteve 52% das escolhas, sendo considerado o factor mais importantes: 20% escolheram a política dos preços e 10% consideraram outros factores financeiros (Rothwell, 1990). Este

resultado é significativo porque, segundo Ilgen e Pulakos (1999), à medida que os indivíduos fazem parte da organização, a performance das suas actividades e tarefas é um factor crítico para a eficácia organizacional. A aposta na qualidade das pessoas em detrimento da aposta na quantidade permite aumentar a performance gerando valor para a organização (Bennis, 1994). Segundo Kinlaw (1999), os líderes que desprezam a influencia das pessoas obtêm baixa performance e alcançam poucos resultados. Deste modo, os líderes, em detrimento do controlo, devem valorizar mais a qualidade e as vantagens da participação e do feedback (Drucker, 2000), devido principalmente ao aumento da velocidade de circulação do conhecimento e à diminuição do ruído (Turner e Peymai, 1995). Numa organização com uma cultura de performance e de resultados, o lider não deve controlar as actividades desenvolvidas, mas sim informar os subordinados da necessidade de realizar as actividades de forma diferente de modo a atingir os resultados desejados, isto é, a liderança sugere um destino, antecipa e cria o futuro (Kelly, 2001; Kotter, 2001), cria condições para o empowerment das pessoas produzir não apenas resultados de curto-prazo, mas um futuro melhor do que os líderes visionaram. Deste modo, o controlo sobre os outputs e o *empowerment*, promovem a responsabilidade sobre a performance das tarefas e envolve os elementos da organização na melhoria constante dos procedimentos, direccionando-os para os resultados organizacionais. Para Turner e Peymai (1995), a flexibilidade organizacional permite responder rapidamente às exigências dos clientes. Segundo Bennis (1994), as organizações não são mais do que uma plataforma que apenas é tão boa quanto as suas peças, neste caso as pessoas. Sem esta noção nenhuma organização consegue atingir os seus objectivos.

Segundo Drucker (1999), a performance organizacional requer uma focalização clara e uma concentração rigorosa. Instituições multifacetadas não obtêm performance. Isto passa-se com os clubes. Possuem uma oferta variada mas de qualidade duvidosa. Os serviços prestados não têm em conta a performance como um meio de diferenciação importante para fidelizar e conquistar novos clientes e desse modo obter vantagens competitivas duradouras e sustentadas. Todas as organizações que alcançam elevada performance são organizações especializadas. No interesse dos *stakeholders*, todas estão preocupadas unicamente com a forma de alcançar performance elevada nas suas tarefas (Ducker, 1999).

Faça a organização o que fizer internamente e externamente deve melhorar sistematica e continuamente os produtos e serviços, os processos, as estratégias de marketing e o desenvolvimento das pessoas. O objectivo desta melhoria é atingir elevada performance nas várias áreas de actividade (Drucker, 2000).

A performance pode ser obtida através de um conjunto de procedimentos adoptados pelos indivíduos e pela organização, na execução das suas tarefas, actividades e projectos, de acordo com os objectivos e as estratégias definidas (figura 9).

Figura 9. Processo de obtenção de performance

Liderar para a performance pressupõe uma concentração no que ocorre dentro da organização em todas as áreas e sectores de actividade, envolvendo os utilizadores, fazendo-os sentir parte dela (Kelly, 2001). Conyne (1999), após os seus estudos, concluiu que as melhores práticas de performance incluiam o seguinte comportamento por parte do líder:

1. conhecimento dos pontos fortes e fracos;
2. utilização efectiva das capacidades dos membros da organização, identificando as competências nucleares, ao nivel do conhecimento e habilidades, utilizando o estilo de liderança adequado ao desenvolvimento dessas competências;
3. adaptação do planeamento elaborado, isto é, o lider deve ser capaz de modificar o plano de acordo com a evolução dos membros da organização, garantindo deste modo o desenvolvimento da competitividade da organização;
4. antecipação dos problemas, gerindo a coesão, de modo a garantir a produtividade;

5. intervenções apropriadas, isto é, a liderança deve ser intencional e credível, sustentada por um conjunto de pressupostos válidos com garantias de sucesso;
6. colaboração com os membros, principalmente nos momentos de crise em que a tomada de decisão deve ser partilhada, aumentando assim a coesão a interdependência e a produtividade;
7. inclusão da avaliação como elemento de desenvolvimento dos processos, através da recolha constante de informação e posterior processamento, conduzindo deste modo, o processo de melhoria das tarefas desenvolvidas pelos membros da organização, de uma forma consciente e responsável;
8. utilização eficaz do valor que a diversidade cultural, de conhecimentos e de experiências dos seus membros e que são uma mais-valia única da organização;
9. vigilância ética constante sobre os princípios fundamentais da organização.

Em tarefas simples, as estratégias gerais para alcançar os objectivos, como a direcção e atenção, o esforço e a persistência, combinadas com uma aprendizagem prévia dos procedimentos, são suficientes para produzir elevada performance. Mas, em tarefas complexas não aprendidas, torna-se fundamental descobrir estratégias específicas para as executar com elevada performance. Assim, envolver[8] as pessoas é um factor-chave de competitividade (Denton, 1991). Segundo Lord e Smith (1999), os líderes desempenham um papel crucial na obtenção de performance, influenciando-a directa e indirectamente, ajudando os seguidores na definição da performance eficaz para a organização.

As organizações são complexos sistemas sociais, com modelos de interacção entre as pessoas (Yukl, 1989). Para alcançar os resultados organizacionais, o líder deve conhecer, identificar e seleccionar os modelos mais adequados às pessoas existentes na sua organização.

---

[8] Num estudo efectuado com 100 000 pessoas que trabalhavam nas 500 empresas Fortune, acerca da insatisfação no local de trabalho, os resultados obtidos indicaram que a maior percentagem de queixas foi para a pouca preocupação dos líderes e gestores com os empregados e a falta de informação global da organização, imprescindível para alcançar a performance. Apesar de serem as 500 empresas Fortune, o clima organizacional era de enorme hostilidade.

Os resultados de um estudo elaborado pela Society for Human Resource Management (Associação de Gestão de Recursos Humanos dos Estados Unidos) acerca do perfil de liderança exigido pelas organizações e publicado no Jornal Expresso de 13 de Julho de 2002, concluiram que, a nível global, o perfil de liderança exigido pelas organizações é semelhante, independentemente da cultura regional, da natureza, sector ou dimensão do negócio. Os resultados indicaram que 85% dos inquiridos consideraram a performance do líder como a característica mais importante, seguida pelo carácter com 82%, tendo a adaptabilidade, a flexibilidade e a persistência obtido uma percentagem de 78%.

Segundo Gubman (1999), todas as organizações com uma cultura de elevada performance têm quatro valores básicos comuns: satisfação do cliente, excelência sustentada e consistente, espírito colectivo e respeito pelo empreendedorismo individual.

Segundo o modelo EFQM, já referido anteriormente, os resultados (outputs) são obtidos após um processo em que as pessoas são fundamentais na construção dos resultados. Parece ser evidente que a participação e o envolvimento dos membros da organização no processo de obtenção de resultados tem influência significativa na performance das tarefas e, consequentemente, na qualidade dos serviços e benefícios produzidos pela organização. Deste modo, os resultados alcançados não são mais do que a sequência normal deste processo e não resultam directamente da autoridade ou do poder do líder num dado momento de crise. Segundo Yukl (1989), a partilha de responsabilidade das funções da liderança e o *empowerment* dos empregados são mais eficazes que a liderança heróica e solitária.

De uma forma geral, Bennis (1994) considera que as qualidades básicas fundamentais do líder são: integridade, dedicação, magnanimidade, humildade, abertura e criatividade.

Estas qualidades são fundamentais para a sustentabilidade e desenvolvimento organizacional, complementando-se com os estilos e modelos adoptados para a gestão do dia-a-dia da organização. Segundo uma perspectiva mais específica, Ilgen e Pulakos (1999) consideram que o objectivo fundamental de todas as práticas de recursos humanos, incluindo a liderança é assegurar que todos os membros da organização consigam executar as suas actividades e tarefas com elevada performance e, desse modo contribuir para os objectivos e resultados organizacionais. Os líderes

de sucesso, isto é, os que obtêm performances elevadas dos seus trabalhadores, focam a sua atenção sobre o que pode objectivamente ser descrito – planos, acções eventos, procedimentos, ou seja, o seu objectivo é a performance e não as pessoas (Kinlaw, 1999). Ultimamente, as pesquisas desenvolvidas têm concluído que a implementação de um plano ocorre num contexto social em que o líder depende do esforço dos outros para a implementação das soluções propostas (Mumford et al, 2000).

Deste modo, a eficácia do líder para alcançar elevada performance das pessoas e, consequentemente, melhorar os resultados organizacionais, depende de vários factores, como a definição de objectivos, o fornecimento de feedback, a criação de condições para uma aprendizagem contínua e desenvolvimento de competências, da capacidade de adaptação da organização às mudanças das expectativas e exigências dos clientes, da utilização de estilos e modelos de liderança adequados para elevar a performance.

2.5.1. Competências, estatuto e função do líder

A definição de líder eficaz tem variado de autor para autor em função do tipo de consequência ou resultado seleccionado como critério de eficácia. Como critérios normalmente associados com a eficácia do líder temos: a performance do grupo, o alcance de objectivos, o desenvolvimento e a preparação do grupo, a capacidade em lidar com crises, a satisfação dos subordinados com o líder, a satisfação psicológica e o desenvolvimento dos elementos do grupo e a manutenção do status do grupo. Como medidas mais usadas para verificar a eficácia temos: o crescimento dos proveitos, crescimento das margens de lucro, aumento de sócios, aumento de produtividade, melhoria da performance e o alcance de objectivos (Yukl, 1989). Hardin (1995), considera no entanto, que todas as definições de líder eficaz se enquadram em cinco dimensões: os líderes eficazes mudam os processos, partilham uma visão inspiradora, possibilitam ajuda para a acção, modelam o futuro e encorajam os seguidores. A eficácia da liderança resulta de uma relação complexa entre estas dimensões. Para Yukl (1989), a maioria da pesquisa efectuada sobre a natureza da actividade do líder foi organizada para descrever o padrão típico das actividades desenvolvidas, mas não fornece respostas a questões centrais, como, por

exemplo, quais as actividades ou os comportamentos realmente necessários e eficazes. Assim, a importância das competências é relativa pois depende das situações, como por exemplo, o estatuto (posição e autoridade) do líder. Como consequência todas as orientações daí decorrentes para o conhecimento da eficácia da liderança são gerais e especulativas, porque a descrição das actividades diárias dos líderes não fornece informação relevante sobre a eficácia de uma ou outra actividade particular. Existe no entanto uma convergência entre todas as descrições. Todas sugerem que as actividades do líder podem ser descritas em função de quatro parâmetros: desenvolvimento e manutenção de relações, aquisição e fornecimento de informação, influência sobre pessoas e tomada de decisão (Yukl, p. 67).

Em 1955, Katz desenvolveu uma taxonomia para as actividades dos líderes, enquadrando-a em três níveis gerais de competências:

- competências técnicas (conhecimento de métodos, processos, procedimentos e técnicas especializadas e habilidade para os utilizar, de acordo com a actividade);
- competências interpessoais (conhecimentos sobre o comportamento humano e sobre os processos interpessoais, sentimentos, atitudes, motivos; habilidade para comunicar clara e efcicazmente e habilidade para estabelecer relações eficazes e cooperativas);
- competências conceptuais (habilidade de análise geral, pensamento lógico, proficiência em formar conceitos e conceptualizar relações ambíguas e complexas, criatividade nas ideias e na resolução de problemas, habilidade em perceber tendências, antecipar mudanças e reconhecer oportunidades e problemas potenciais de índole dedutiva e indutiva).

Recentemente, Schaffer (2002), considerou que poucos líderes possuem a capacidade de estabelecer expectativas de elevada performance orientada para os resultados organizacionais. Devem, por isso, quebrar a barreira que mantém as expectativas de performance baixas.

No nosso estudo, não faremos uma abordagem tradicional e descritiva das actividades do líder. Abordaremos este tema segundo outra perspectiva: quando falamos em obter performance individual e organizacional entendemos que é importante conhecer as consequências das acções e decisões do líder sobre a

performance das tarefas e actividades das pessoas. Esta abordagem enquadra-se nos quatro tipos de processo de liderança acima referidos.

Ser bom no trabalho pressupõe percebê-lo correctamente. Aliás, a forma como as pessoas vêem o trabalho é tão importante como a competência para o trabalho. A competência é um indicador da eficácia do líder (Yukl, 1989). A competência normalmente é definida como a habilidade em transformar o conhecimento em acção que resulte em determinada performance (Hunt, 1991). A performance é a execução de uma acção e a performance individual implica algum tipo de tarefa que contribua para os objectivos e missão da organização (Sims e Lorenzi, 1992). Estes conceitos são relevantes quando se discute a importância da competência dos líderes no aumento da performance dos subordinados, porque a competência das pessoas não pode ser reduzida facilmente segundo uma lista standard de habilidades (Sandberg, 2001).

A performance é em larga medida determinada pela boa compreensão dos empregados sobre o que devem fazer para a organização. Esta compreensão envolve não só a competência do líder mas também as competências dos empregados (Kolz e McFarland, 1998). Schaffer (2002), define competência como a habilidade e vontade em desempenhar uma tarefa elevando a performance, para que a organização possa obter ganhos substanciais de produtividade. Para Gubman (1999), a competência assenta na obtenção constante de feedback, escutando as pessoas que trabalham na organização e os clientes, mudando de direcção sempre que necessário. Se a competência do líder influencia directamente a performance da organização (Yukl, 1989), a sustentabilidade e o crescimento da vantagem competitiva das organizações dependem das competências e capacidades técnicas subjacentes ao negócio e menos de produtos particulares, isto é, as competências básicas da organização não podem ser estáticas, devem antes ser consideradas um recurso estratégico e por isso precisam de ser activamente geridas e desenvolvidas (Klein et al, 1991).

Entre outras definições, a competência tem sido entendida como a característica de um indivíduo que consegue adequar o seu comportamento às exigências de execução das tarefas, dentro de parâmetros do ambiente organizacional e em consequência deste processo, obtém os resultados desejados (Wexley e Klimoski, 1990). Na perspectiva de Rothwell (1990), a competência do líder é uma característica

fundamental directamente relacionada com a performance no trabalho e que implica as qualidades requeridas para lidar com os empregados, gestores e clientes. É pois essencial que um líder seja competente para influenciar os comportamentos e deste modo elevar a performance individual. O líder deve saber que à medida que os empregados começam a adquirir mais conhecimento sobre o trabalho aumentam a sua performance através da regulação da habilidade e da experiência. Um líder eficaz tem de influenciar as pessoas de forma a que realizem as suas tarefas com uma performance adequada, porque sem uma boa performance os resultados não se alcançam. Segundo Schaffer (2002), se as actividades desenvolvidas não tiverem como pressuposto claro alcançar a performance os ganhos serão pouco significativos.

Os líderes competentes têm uma visão particular sobre o que é o seu trabalho e porque é feito dessa forma (Sandberg, 2001). Bennis (1994) identificou as competências fundamentais que os líderes utilizam com eficácia:

- conceptualização;
- definição de objectivos claros e mensuráveis, baseados na opinião de todos os membros da organização;
- correr riscos, assumir erros, usar a sua criatividade e a de todos os que trabalham na organização;
- gestão da atenção, através de um conjunto de intenções no sentido do resultado, da meta ou da orientação;
- gestão do significado, tornando as ideias palpáveis e reais;
- gestão da confiança, de modo que as pessoas saibam de onde se parte e para onde se vai;
- gestão do Eu, através do conhecimento das capacidades e limites pessoais com eficácia.

As competências de liderança são diferentes das outras competências técnicas e profissionais porque têm um baixo grau de standardização e dependem da especificidade das situações e das relações internas com os diferentes sistemas da organização (Rothwell, 1990). Esta complexidade implica que, para melhorar a sua competência alcançando performances elevadas, um líder tem de desenvolver

sistematicamente novas habilidades e desenvolver o seu carácter (Covey, 2001). Para Gubman (1999), um líder competente define uma direcção, comunica-a e executa-a. Lakra (2001) considera que as três competências mais importantes de um líder são o estabelecimento de uma visão, compreender as mudanças do comportamento dos clientes e dos empregados e estimular os empregados a seguirem o líder e a visão. Zaleznik (2001), considera que as principais competências do líder são: um sentido de direcção para o negócio e uma focalização nas relações com os stakeholders, com os empregados e com os clientes. Hesselbein (2001), considera que a principal competência do líder é construir um sistema de valores determinantes para alcançar elevada performance e resultados organizacionais. Smith (2001), considera que as principais competências do líder de uma organização são: comunicar a visão e os valores da organização; garantir apoio para articular os valores com a visão a alcançar e por último reforçar a importância da visão e dos valores.

Assim, o desenvolvimento da competência do líder tem como consequência a criação de diferenças na performance das tarefas entre os empregados com o mesmo nível de experiência porque a competência é um factor preditivo da performance no trabalho (Kolz e McFarland, 1998). Para isso é fundamental que os líderes assumam as suas limitações para que desenvolvam as suas competências.

Aliados à competência surgem outros dois conceitos: estatuto e função. O estatuto e a função afectam o comportamento de forma directa e indirecta (Bertrand e Guillemet, 1988).

O estatuto é atribuído por posição ou alcançado pelas capacidades demonstradas e designa o lugar que o indivíduo ocupa num sistema social estratificado (Bertrand e Guillemet, 1988). Mas muitas vezes a racionalização do estatuto leva a que os líderes se convençam que fizeram tudo que podiam para obter melhor performance dos seus empregados, porque partem do princípio que todos sabem o que deve ser alcançado (Schaffer, 2002). Isto acontece porque, segundo Covey (2001), no movimento da qualidade, a ênfase tem sido demasiada na tecnologia e nas estruturas, sistemas e processos e não na construção de culturas de alta responsabilidade e confiança, o que, para Schaffer (2002), se explica por a melhoria da performance normalmente ser associada a um aumento dos recursos necessários e da autoridade.

Não há dúvidas sobre a necessidade de as organizações melhorarem a sua performance para competirem sustentadamente. Para isso os líderes têm de criar um

ambiente em que seja possível avaliar o impacto das decisões de desenvolvimento de produtos e de estabelecimento de relações com os clientes na eficácia da organização, distribuindo o poder pelos empregados e aumentando a sua responsabilidade face aos resultados organizacionais. Quando não existe responsabilidade e confiança as organizações abusam do controlo e não promovem o *empowerment* dos empregados (Bennis, 2001; Covey, 2001). Segundo Schaffer (2002), o *empowerment* permite às pessoas visualizarem que o seu esforço é essencial para a performance organizacional. É por isso fundamental que exista confiança do líder nos elementos da organização e confiança dos colaboradores no seu líder (Fernandes, 2000).

Hammer (2001), considera que os processos organizacionais devem ter como pressuposto a necessidade de se alcançar elevada performance e por isso devem ser simples. Schaffer (2002), afirma que muitas vezes, o processo complica-se porque o líder estabelece objectivos gerais e pouco específicos, difíceis de alcançar, abusando da autoridade inerente à função e estabelece expectativas, pressionado por superiores e diz aos empregados que cumpre instruções. È uma função do líder equilibrar o processo e as técnicas necessárias para alcançar resultados. Numa empresa de serviços, como é o caso das organizações desportivas, o principal recurso produtivo são as pessoas, estando a origem da vantagem competitiva relacionada com as capacidades dos recursos humanos (Fernandes, 2000; Turner, 2000). Espera-se por isso que o líder eficaz organize o trabalho, distribua recompensas, providencie suporte, represente a organização, modifique os objectivos a alcançar de acordo com as circunstâncias e defina a realidade de modo que seja consistente com as necessidades e valores dos membros da organização. Neste processo inerente à função, não deve esquecer o papel que os subordinados desempenham no processo de obtenção dos resultados organizacionais (Sims e Lorenzi, 1992). Adoptando os modelos de liderança adequados à definição de expectativas e objectivos, o líder pode confrontar os empregados com as expectativas de performance e pedir-lhes para produzir muito mais (Hosmer, 1991; Schaffer, 2002). É necessário que a função do líder no desenvolvimento, recompensa, motivação e avaliação dos subordinados seja reconceptualizado e reoperacionalizado para lidar com as mudanças da natureza do trabalho nas organizações (Ilgen e Pulakos, 1999). Todos devem ser envolvidos na definição de objectivos, na definição dos procedimentos de performance e no processo de obtenção de resultados, de modo a aumentar a experiência, as

habilidades/competências e a confiança (Schaffer, 2002). A função existe independentemente da pessoa que a ocupa, é o aspecto dinâmico do estatuto, descreve o comportamento esperado pelo ambiente organizacional (Bertrand e Guillemet, 1988).

Quando se estabelece uma relação entre a competência, o estatuto e a função do líder temos obrigatoriamente de estabelecer ligação com resultados e o modelo utilizado para os alcançar. Schaffer (2002), sugere a utilização de cinco etapas, inicialmente limitadas e depois mais ambiciosas, sempre suportadas por planos cuidados, monitorização do progresso das actividades e persistência. Assim, o líder deve:

- começar com um problema urgente, essencial para gerar o sentimento da necessidade de alcançar objectivos;
- reunir toda a informação necessária para definir e especificar o objectivo e convencer as pessoas de que é essencial aumentar a performance;
- recolher opiniões dos empregados sobre ideias e oportunidades para melhorar a performance;
- fomentar a participação dos empregados, sem abdicação das responsabilidades de líder;
- especificar as expectativas concentrando-se apenas em um ou dois objectivos;
- comunicar claramente as expectativas;
- partilhar responsabilidades;
- monitorizar o projecto e a delegação de responsabilidade;
- atribuir responsabilidade pessoal na contribuição para o sucesso organizacional.

Segundo Yukl (1989), os líderes de sucesso apresentam as seguintes características:

- têm valores e interesses pessoais consistentes com os valores e interesses do seu trabalho;
- sentem um forte desejo de realizar mudanças com resultados e desenvolvem um forte sentido de responsabilidade e compromisso entre os empregados em vez de fazerem tudo sozinhos;
- são pragmáticos e orientados para resultados;
- preferem as actividades de persuasão que envolvem iniciativa e riscos;

- preocupam-se com as tarefas desenvolvidas e com as relações eficazes com os empregados e stakeholders.

Como vimos nos capítulos anteriores, a complexidade ambiental, o aumento da competitividade, o aumento das expectativas dos trabalhadores e o aumento das exigências dos clientes afectam a performance individual e, consequentemente, a eficácia organizacional. Isto acontece porque muitas vezes os líderes não conseguem evitar os conflitos de funções, negativo para a performance e eficácia organizacional. Neste contexto, a liderança deve então ser vista como um processo social emergente, que só parcialmente está sob influência do líder (Lord e Smith, 1999). Como processo social, necessita de princípios fundamentais como a responsabilidade e confiança. Segundo Covey (2001), o grande valor destes princípios é que inspiram idealismo e pragmatismo, essenciais quando se envolvem as pessoas na tomada de decisões. O líder tem de ser hábil para gerar e sustentar a confiança e isso significa competência e estabilidade (Bennis, 2001; Senge, 2001). Hammer (2001) defende um modelo de gestão que dê às pessoas responsabilidade e autonomia para decidir, um modelo que facilite e possibilite e não que controle e supervisione. Para Bennis um líder tem de aprender enquanto "joga", correndo riscos, experimentando, reflectindo e aprendendo com cada experiência. Goethe disse: *"trata um homem como um homem e ele mantém-se como é; trata um homem como pode e deve ser e ele será como pode e deve ser."* Assim, o líder deve inspirar confiança e responsabilidade, ser autónomo e estimulador de autonomia, criatividade, inovação e responsabilidade, alinhando as pessoas com a organização.

2.5.2. Aprendizagem organizacional e performance

Como foi referido no capítulo relativo à influência do ambiente sobre o comportamento do líder na organização, uma organização construída sob o conceito do mecanicismo é uma organização que assenta no pressuposto da estabilidade, fechada e resistente à mudança e ao desenvolvimento, enquanto que o conceito orgânico considera que a organização é um ser vivo, em interacção com o meio e como tal ou se desenvolve ou morre. Mas as organizações mecanicistas, apesar de possuirem orçamentos, programas e hierarquias rígidas, podem transformar-se em

organizações que aprendem dando a indivíduos e grupos a possibilidade de desenvolverem novas ideias (Stacey, 1994; Senge, 1999).

Segundo Yukl (1989), um dos melhores indicadores de desenvolvimento organizacional é a existência de um líder que espera sucesso dos seus subordinados e providencia o encorajamento, apoio, coaching e oportunidades de desenvolvimento necessário para as pessoas aprenderem novas habilidades e as demonstrarem, actuando como mediador entre o desenvolvimento interno e as oportunidades existentes no exterior. O desenvolvimento organizacional deve assentar obrigatoriamente nas relações com o exterior, pois é através das relações de adaptação ao meio que a organização se desenvolve (Pereira, 1999). Segundo Klein et al (1991), para adquirir uma competência particular, as organizações devem construir um modelo subtil de desenvolvimento que conjugue as pessoas e recursos financeiros com a organização. Neste capítulo iremos falar sobre a importância das organizações que aprendem, pois esta perspectiva de organização é um contributo importante para o aumento da performance, porque as organizações que aprendem procuram mudar continuamente e tentam inter-relacionar a aprendizagem individual, a aprendizagem grupal e a aprendizagem organizacional[9] (os três tipos de aprendizagem), de modo a satisfazer as necessidades presente e futuras dos clientes actuais e dos futuros clientes (Simons, 2000). A aprendizagem organizacional requer que os indivíduos estejam preparados para mudar a identidade dos grupos e da organização (Brown e Starkey, 2000). Assim, todas as práticas de liderança, importantes para a criação de um ambiente favorável à aprendizagem, devem compreender cinco dimensões: abertura, pensamento sistémico, criatividade, sentido pessoal de eficácia e empatia (Rothwell, 1993). Estas práticas reflectem-se nas mudanças estratégicas, nas características estruturais da organização, nas práticas de recursos humanos e no comportamento do líder. Este processo de aquisição de competências através da aprendizagem pode ser observado na figura 10.

---

[9] Learning organization - Criado por Chris Argyris, professor em Harvard, designa por learning organizations (organização em constante aprendizagem) as organizações que aprendem à medida que os seus trabalhadores vão ganhando novos conhecimentos. O conceito é baseado na ideia de Argyris, chamada double-loop learning (quando os erros são corrigidos através da alteração das normas empresariais que o causaram). Em 1990, Peter Senge, professor do MIT, popularizou o conceito, através do best-seller The Fifth Discipline - The Art and Pratice of a Learning Organization.

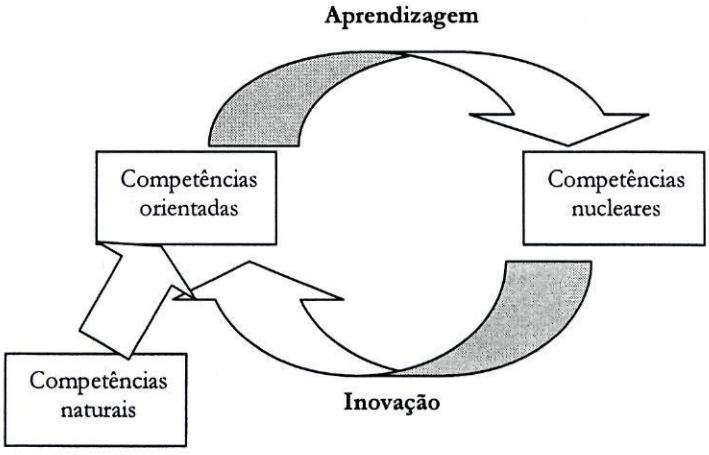

Figura 10. Processo de aquisição de competências através da aprendizagem. Klein et al (1991). Journal of General Management. Vol. 16. 4: p. 3.

Segundo Klein et al (1991), as organizações com as competências-chave necessárias para um produto/serviço ou mercado específico têm uma forte vantagem relativamente às outras. As mudanças nas organizações e do ambiente em que operam demonstraram a importância da aprendizagem contínua na performance individual e organizacional (London e Mone, 1999). Segundo McBain (1999), a aprendizagem organizacional é fundamental para o processo de aquisição de vantagem competitiva das organizações.

Ilgen e Pulakos (1999) consideram que existem três processos-chave nos recursos humanos que ligam as pessoas à produção de resultados (sejam serviços ou benefícios): o quadro de empregados[10], a motivação dos trabalhadores e a aprendizagem. Para London e Mone (1999), a habilidade em aprender e lidar com a mudança deve ser incorporada na definição de performance.

Para alcançarem elevada performance as organizações devem aprender continuamente e deste modo a aprendizagem é um aspecto formal na própria definição de performance (Ilgen e Pulakos, 1999). Uma organização que aprende desenvolve contínua e sistematicamente as habilidades de todos os seus elementos transformando-se continuamente (Rothwell, 1993). Senge (1999) chamou aos

[10] Quadro de empregados – ligação e reconhecimento da importância do conhecimento humano e da habilidade aos procedimentos exigidos para a direcção das tarefas (Ilgen e Pulakos, 1999), p. 4.

mecanismos de transferência de aprendizagem para a organização *double-loop*[11] (duplo local) e *single-loop*[12] (único local). O *double-loop* inclui a sistemática utilização do conhecimento nos processos e procedimentos, a absorção do conhecimento de outras organizações, o redesenhar a organização de modo a facilitar a partilha de experiências de aprendizagem e a abertura às mudanças exigidas pelo ambiente externo. O *single-loop* foca a resolução de problemas presentes sem examinar se os comportamentos actuais estão apropriados.

O *double-loop* é um procedimento que procura criar condições de sustentabilidade de médio e longo prazo, enquanto que o *single-loop*, apesar de demonstrar eficácia no curto prazo, se for utilizado sistematicamente como procedimento de rotina, poderá colocar problemas ao desenvolvimento da organização.

A finalidade da aprendizagem é desenvolver competências organizacionais que permitam à organização competir de forma sustentada. De facto, cada produto ou serviço tem um período limitado de tempo de permanência no mercado, mas as competências organizacionais necessárias ao desenvolvimento de produtos e serviços demoram mais tempo a construir (Klein et al, 1991). Segundo Arthur e Aiman-Smith (2001), a percepção de um *gap* de performance, essencial no processo de aprendizagem e aquisição de competências, necessita de duas condições adicionais (além do *single-loop* e do *double-loop*) necessárias, uma vez que o gap pode não ser suficiente: motivação, habilidade e oportunidade dos membros para investigar e alcançar o gap de performance no interesse da organização; transferir ou materializar a aprendizagem de primeira e segunda ordem em algo que a organização utilize.

Se a organização aprende, transforma as competências orientadas em competências nucleares apropriadas para adquirir vantagem competitiva, porque estas competências são aplicadas em novos produtos e serviços, novos mercados e ao longo do tempo (Klein et al, 1991). Este processo de inovação, decorrente da transformação, através da aprendizagem, de competências orientadas em competências nucleares, produz por sua vez novas competências naturais elevando a performance da organização.

---

[11] *Double-loop* – procura e exploração de rotinas alternativas, regras, tecnologia, objectivos e propósitos para a organização.

[12] *Single-loop* – rotinas, incrementação e conservação de processos, que mantêm a estabilidade das relações e sustentam a existência das regras da organização

Segundo Arthur e Aiman-Smith (2001), a finalidade da aprendizagem organizacional é institucionalizar e envolver individualmente as pessoas em novos comportamentos e acções que provoquem impacto na performance organizacional. Assim, vários instrumentos para a aprendizagem nas organizações podem ser utilizados. Enquanto uns são utilizados para novos fins, outros são utilizados para desenvolver novos intrumentos (McBain, 1999). Estes instrumentos podem ser agrupados em 4 categorias:

1. instrumentos de manutenção – sistemas de sugestão dos empregados, processos estatísticos de controlo, benchmarking;
2. instrumentos de antecipação – planeamento estratégico descentralizado, análise de cenários, alianças e parcerias estratégicas, desenvolvimento externo da gestão;
3. instrumentos de ligação – "task forces", uso de software colectivo, desenvolvimento interno da gestão;
4. instrumentos úteis – questionários aos clientes, análise externa e identificação dos assuntos correntes.

Arthur e Smith (2001) propõem a utilização de um procedimento, incorporado no sistema de aprendizagem organizacional denominado *gainsharing* (partilha dos ganhos). Este modelo, um complexo processo de intervenção organizacional (utilizado preferencialmente em alturas de crise de performance), tem como base um plano de análise das sugestões dos empregados sobre as mudanças de médio e longo prazo a efectuar na organização para alcançar performance e assenta em duas características: a participação regular e inesperada dos empregados (valorizando o seu conhecimento e esforço) e a performance baseada no pagamento. Deste modo, o *gainsharing* pode ser alcançado pela inesperada ou regular participação dos empregados ou através de recompensas monetárias pela performance alcançada. É através deste processo de participação que o conhecimento individual é transformado em conhecimento organizacional, essencial para a aquisição e manutenção das competências nucleares e de inovação e para aumentar a eficácia organizacional, ou seja, as sugestões dos empregados para aumentar a performance funcionam como objectivo intermediário da eficácia organizacional (Arthur e Aiman-Smith, 2001). Estes autores concluíram que as sugestões de alteração de primeira ordem (*single-loop*),

inicialmente elevadas, declinavam ao longo do tempo, enquanto que as sugestões de alteração de segunda ordem (*double-loop*), inicialmente baixas, aumentavam proporcionalmente ao longo do tempo, sugerindo que, à medida que os objectivos são mais difíceis de alcançar, só os mecanismos de *double-loop* permitem às organizações manter a performance elevada ao longo do tempo.

Segundo Simons (2000), as organizações que aprendem possuem como principais características:

- uma cultura orientada para o mercado e para o cliente (tolerância aos erros, aproveitamento das experiências, tempo para reflectir, questionamento constante, objectividade);
- normas e valores facilitadores da inovação (ênfaze nos objectivos partilhados, reforço da autonomia, reforço da acção);
- organização do trabalho em torno dos processos, valorizando mais o trabalho de linha que o staff, diminuição da hierarquia e das estruturas organizacionais;
- equipas pequenas e multidimensionais, de forma que as pessoas possam aprender umas com as outras e os grupos sejam mais que a soma das partes;
- fronteiras flexíveis entre departamentos, existindo uma atmosfera de cooperação entre si;
- empowerment dos trabalhadores, valorizando a experimentação e aumentando a responsabilidade e autonomia;
- estratégia clara mas flexível, de acordo com a missão;
- estilos de liderança estimuladores da experimentação e da inovação bem como da aprendizagem contínua dos próprios líderes;
- sistemas de informação e feedback difundidos para todos os membros da organização a todos os níveis.

Existem, no entanto alguns obstáculos à aprendizagem nas organizações (McBain, 1999; Brown e Starkey, 2000). McBain (1999), argumenta que a aprendizagem organizacional compreende quatro processos inter-relacionados: descoberta, intervenção, produção e generalização. Os problemas ocorrem normalmente em cada um dos processos, como descrevemos a seguir.

1. descoberta – processo de definição dos objectivos organizacionais e dos procedimentos de performance standard, comparando-os depois com os

resultados correntes. Normalmente os problemas são a falta de visão dos problemas e das oportunidades e a distorção do que se passa. Nesta etapa, o líder deve intervir promovendo o diálogo, expondo os elementos da organização aos clientes e fornecedores;

2. intervenção – processo de análise do *gap* de performance e busca de soluções. Os problemas podem surgir devido a planos ineficazes, pouca criatividade e inovação das soluções. O líder pode intervir tomando decisões conjuntas com os empregados, pode descentralizar as decisões;
3. produção – acção tomada para implementar soluções que conduzam ao *gap* da performance. Os problemas normais são a desconexão entre intenções e acções, a falta de ideias, a aversão ao risco e a pouca experiência. O líder pode intervir encorajando a inovação, modificando os projectos, fomentando a responsabilidade pelas acções, criando micro-mundos simulados;
4. generalização – processo de avaliação e documentação dos resultados, incorporando-os nas rotinas, nos mapas conceptuais e nos valores da organização. O problema normal é a falta de memória do que foi realizado. O líder deve ajudar os empregados a lembrar-se do que funcionou e esquecer o que não funcionou.

Brown e Starkey (2000) consideram que as organizações, assim como os indivíduos, defendem as suas identidades, reduzindo a oportunidade de aprendizagem. Para estes autores, a chave de transformação desta dificuldade processual é a compreensão dos propósitos individuais e o seu alinhamento com o propósito da organização e as intenções dos outros elementos. O papel do líder nas organizações que aprendem é contestar e modificar os modelos mentais existentes e construir visões partilhadas do futuro (Senge, 1999).

Segundo London e Mone (1999), o líder deve actuar como facilitador do desenvolvimento, criando um suporte para a aprendizagem contínua, focado no profissionalismo e gerindo a performance, preparando os empregados para novas actividades. Kanter (1997) considera que as novas técnicas de motivação, fundamentais na aprendizagem organizacional, estão intimamente ligadas aos seguintes factores:

- missão (ajuda na percepção da importância do trabalho desenvolvido);

- auto-controlo pessoal (controlo sobre as suas vidas);
- partilha do valor criado (filosofia colectiva e de trabalho em equipa);
- aprendizagem de novas competências;
- reputação (valorização e aumento).

A aprendizagem actua como factor de contribuição para a performance (London e Mone, 1999). O reconhecimento por parte do líder, da importância da organização e das pessoas que a constituem é importante para a sua performance. Segundo McGrath (2001), a aprendizagem organizacional torna-se mais eficaz quando as pessoas desenvolvem projectos autonomamente mas respeitando no entanto os objectivos e o líder. Segundo Senge (1997 e 2001), no desenvolvimento da aprendizagem o líder deve respeitar duas condições importantes: o tipo de ambiente criado (experimentação e testagem, capacidade de construir, de difundir e de standardizar); respeitar os seguidores.

Actualmente, exige-se aos líderes responsabilidade na sua actuação, porque não basta exercer o poder arbitrariamente. McGrath (2001), defende que, quando a organização procura criar um ambiente propício à aprendizagem e ao desenvolvimento, para interagir com o ambiente competitivo, perseguir a variação da performance é mais importante que perseguir a melhoria de uma performance média. O líder deve actuar de acordo com as características pessoais e com as capacidades individuais dos trabalhadores, responsabilizando-os e recompensando-os.

As pessoas aprendem mais rapidamente quando têm uma verdadeira noção de responsabilidade pelas suas acções (Senge, 1999; Drucker, 2000). Para Owen (2000), uma liderança verdadeira cria um ambiente de aprendizagem contínua e de participação, preparando os empregados para as mudanças inesperadas, inspirando confiança e estimulando a inovação e não apenas gerindo a mudança. McGrath (2001) concluiu que, quando a variação da performance é importante para a organização, o líder deve exercer menos vigilância promovendo a autonomia dos empregados. Pelo contrário, quando é pouco necessário a variação da performance, impõe-se maior vigilância, de modo a assegurar a execução correcta dos procedimentos de performance estabelecidos.

Drucker (2000) refere no seu livro "Desafios da Gestão para o século XXI", que pessoas diferentes têm uma performance diferente e obtêm resultados funcionando

de forma pessoal. Por exemplo, os indivíduos que auto-avaliam a sua performance, efectuando as mudanças necessárias para melhorar, são determinantes nas organizações que requerem elevado grau de profissionalismo e habilidades. Os indivíduos, cuja performance depende demasiado de intervenção externa obtêm uma performance fraca e revelam-se mais conformistas, ansiosos e pouco satisfeitos com o seu trabalho. Estão por isso mais adaptados a organizações burocráticas e pouco dinâmicas (Miner, 1988). Mas a transformação organizacional orientada para a performance e para resultados requer indivíduos e grupos que desenvolvam cenários alternativos de futuro e não indivíduos e grupos que mantêm o *status quo* (Brown e Starkey, 2000). O planeamento de cenários assenta no pressuposto de que o futuro é descontínuo e as organizações têm de repensar contínuamente a sua identidade. Isto é importante quando falamos em aprendizagem organizacional, uma vez que os recursos gastos pela organização, porque escassos e limitados, devem ser investidos no sentido de tornar as pessoas competentes na sua especialidade. O processo de aprendizagem depende da competência do líder em compreender e gerir a discórdia (Brown e Starkey, 2000).

Segundo Drucker (2000) e Bennis (2001), o líder deve agir sobre as pessoas e o conhecimento, porque as pessoas têm mais prazer em gastar as suas energias e tempo quando sabem claramente a importância das suas tarefas para alcançar os objectivos, quando exercem influência sobre os objectivos, quando são competentes para os alcançar e quando recebem o respectivo reconhecimento. McGrath (2001), considera que a aprendizagem aumenta quando os elementos da organização partilham finalidades e objectivos específicos.

Para Drucker (2000), as organizações já não são construídas com base na força. São cada vez mais baseadas na confiança e isto pressupõe que as pessoas se percebem e se conhecem umas às outras. Este autor considera importante para este processo que a organização seja transparente, isto é, as pessoas devem conhecer e compreender a estrutura da organização em que trabalham. Senge (1999), refere que no domínio pessoal *"aprender não significa adquirir mais informações, mas sim expandir a capacidade de produzir os resultados que realmente queremos."* O líder é crucial neste processo, no apoio e suporte a esta procura de identidade pessoal, determinante para o processo de aprendizagem. As organizações aprendem através dos indivíduos que aprendem, mas a aprendizagem individual não garante a aprendizagem organizacional, embora sem

ela a aprendizagem organizacional não ocorra (Senge, 1999). Para este autor esta atitude organizacional exige uma nova visão de liderança, no sentido da responsabilidade sem possessividade, concentrando-se no propósito e no pensamento sistémico. Os fenómenos organizacionais podem ser mais bem compreendidos se forem identificados um conjunto de procedimentos internos que estejam relacionados com o ambiente e com a performance, em vez de compreender um conjunto de características comuns a todas as organizações (Ketchen et al, 1997). Esta perspectiva, que deriva das teorias contingenciais da organização, é importante para que os líderes, as pessoas e as organizações em que trabalham desenvolvam formas de suporte e encorajamento da aprendizagem contínua, para que sejam competitivas e estejam efectivamente preparadas para enfrentar o futuro (Ilgen e Pulakos, 1999; London e Mone, 1999), aproveitando as oportunidades que surgem da imprevisibilidade e complexidade ambiental, pois a performance deve ser compreendida num contexto de mudança. Esta dinâmica depende da maneira como o líder usa o poder, como exerce a autoridade e da maneira como desempenha os seus papéis (Stacey, 1994).

As organizações actuais têm de ser concebidas para a evolução como norma e para a criação da mudança, em vez de pensadas para reagir a ela (Drucker, 2000), usando positivamente a instabilidade e a crise para gerar novas perspectivas, utilizando a aprendizagem organizacional como forma de criar e descobrir futuros incognoscíveis (Stacey, 1994). Para este autor, a aprendizagem que resulta da tensão organizacional diária decorre da acção de tentativa e erro e da maneira como se reflecte sobre essa acção, durante e após a sua execução, dependendo da forma como líderes e subordinados interagirem uns com os outros. Mas, segundo Senge (1999), a aprendizagem pela prática só funciona se o feedback das nossas acções fôr rápido e preciso. Para este autor, numa organização que tenha como um dos valores a aprendizagem, liderar envolve ajudar as pessoas a clarificar e a perseguir as suas visões, ajudar as pessoas a descobrir as causas dos seus problemas e dar-lhes poder para os resolver, isto é, o líder aplica o conceito de controlo local[13] em detrimento do controlo hierárquico. Este conceito é similar ao conceito de empowerment.

---

[13] Controlo local – conceito criado por Peter Senge (1999). A ideia base é tornar mais rápida a tomada de decisão, através do *empowerment* dos subordinados, ajustando-a à necessidade de resolução do problema dos clientes.

O reconhecimento das dinâmicas ambientais complexas implica que nas organizações seja fundamental a criatividade das actividades de aprendizagem, a implementação de formas diferentes de desenvolvimento e a existência de tensão criativa e instabilidade (Stacey, 1994). Esta instabilidade resulta da necessidade de manter os níveis de tensão e de exigência num certo nível para haver aprendizagem e performance nas tarefas.
Segundo London e Mone (1999), a melhoria da performance nas organizações que aprendem tem as seguintes características:

- visão partilhada entre os elementos da organização utilizada como energia na aprendizagem e no benchmarking, comparando-se a realidade corrente com a necessidade de futuros programas;
- auto-exame;
- novas estruturas e equipas de aprendizagem usadas como veículos de transmissão de conhecimento e informação aos elementos da organização;
- alianças externas para gerar um fluxo constante de novas ideias.

Segundo McGrath (2001), se o líder definir objectivos e gerar autonomia permite aprender eficazmente, conduzindo dessa forma a uma variação da performance da organização, tornando-a assim mais preparada para se adaptar às mudanças.
Assim, para aumentar a performance, também é importante estabelecer objectivos e utilizar o feedback, esperando-se por parte do líder um comportamento estimulador do desenvolvimento actual e futuro dos elementos da organização.

2.5.3. Objectivos, reconhecimento, feedback e performance

Como foi descrito anteriormente, a aprendizagem organizacional desempenha um papel importante na performance dos empregados e dos líderes. Mas outros factores são essenciais para alcançar elevada performance: definir objectivos, reconhecimento pelo esforço dispendido e fornecer feedback. Como mecanismos de melhoria da performance, podemos considerar o estabelecimento dos procedimentos do conjunto dos objectivos, os meios de recompensar e punir a boa e a má performance,

o feedback regular, a monitorização em tempo real das actividades e dos resultados que estejam ligados à estratégia do negócio da organização.

O líder é responsável pela interacção dos membros da organização com o sistema social da organização. Segundo Koontz e O'Donnell (1978), é fundamental possuir a habilidade e o conhecimento que lhe permita agir de acordo com a performance individual, reconhecer o papel dos empregados nos resultados da organização, reconhecer que as pessoas podem ser conduzidas, adequar o ambiente às necessidades sociais dos indivíduos, evitar tratar as pessoas como "média", mantendo as rotinas, reconhecer o desejo da responsabilidade.

Paralelamente com a responsabilidade, a influência do líder deve ser coerente com a definição dos objectivos. Segundo McGrath (2001), o líder pode actuar em dois extremos:

- altos níveis de autonomia dos objectivos e autonomia de liderança estão associados com uma elevada variação da performance, desejável quando os níveis de actividade exploratória são altos;
- níveis de autonomia baixos e liderança directiva quando são definidos especificamente os objectivos dos projectos e os critérios dos resultados.

O estabelecimento de objectivos afecta a performance. O grau de dificuldade dos objectivos, o grau de especificidade, a clareza, o limite temporal da execução e o reconhecimento por parte da organização, do esforço para os alcançar, exercem um efeito moderador na obtenção de elevada performance. Para melhorar a performance, Kotter (1995) considera que o líder deve estabelecer e alcançar objectivos e recompensar as pessoas envolvidas com reconhecimento, promoções e dinheiro. A orientação para o objectivo pode ser vista como um meio para adquirir conhecimento, melhores desempenhos e satisfação pessoal (Ames, 1992).

Segundo Koontz e O' Donnell (1978), os líderes eficazes conhecem e compreendem os desejos e necessidades dos seus empregados e desenham o ambiente organizacional adequado para que seja alcançada uma elevada performance, potenciando desta forma o aparecimento de melhores resultados organizacionais através do equilíbrio entre os objectivos individuais com os objectivos da organização.

Os líderes podem afectar a performance dos subordinados de forma directa, indirecta e através da interacção com os subordinados.

Apesar da qualidade dos subordinados afectar a performance individual e organizacional, os líderes afectam os resultados organizacionais directamente (através dos seus comportamentos) e indirectamente (construindo o ambiente de trabalho mais adequado ao potencial das pessoas que o constituem), isto é, os líderes têm a responsabilidade de adequar as estruturas cognitivas constituidas pelos valores, identidades, consciências e a auto-eficácia, que por sua vez afectam o comportamento dos subordinados (Lord e Smith, 1999). Além da influência constante das macro-variáveis (ambiente externo e estrutura organizacional) no comportamento de todos os subordinados, as micro-variáveis (características da tarefa, características dos subordinados) são diferentes de subordinado para subordinado (Yukl, 1989) e as interacções individuais com os subordinados são mais importantes quando as tarefas são complexas e interdependentes, os subordinados são inexperientes e o grupo é coeso e hostil relativamente aos objectivos do líder.

A definição de objectivos é importante para atingir resultados de curto e médio prazo. Chiavenato (2000) considera que os objectivos organizacionais têm as seguintes funções: orientação para o desenvolvimento futuro da organização, fonte de legitimidade das suas actividades e existência, padrões de referência e unidade de medida em comparação com outras organizações.

Os líderes devem reconhecer a importância dos objectivos. Sem objectivos dificilmente poderão exigir performance nas actividades desenvolvidas pelos seguidores, tornando a obtenção de resultados globais uma tarefa difícil. Compreender o trabalho e os tipos de actividade necessários para atingir os objectivos, implica uma visão global do ambiente de modo que o líder identifique os papéis de todos os membros da organização (Cleland e King, 1971). Este domínio permite ao líder agilizar a estrutura, de modo que as relações de autoridade e responsabilidade facilitem a coordenação e integração das actividades necessárias para que os objectivos dos projectos desenvolvidos da organização sejam alcançados. O envolvimento e a responsabilidade dos trabalhadores neste processo é essencial, bem como o respeito pelas diferenças entre as pessoas (Stacey, 1994). Os padrões da performance estão assim ligados a dois factores: reconhecimento dos seguidores no resultado final e contribuição para o esforço final. Segundo Latham (1990), existe

alguma evidência de que os indivíduos com expectativas altas obtêm melhor performance quando são eles que definem os objectivos, enquanto que os indivíduos com baixas expectativas obtêm melhor performance quando são autorizados a participar na definição dos objectivos.

Definir objectivos é explicar clara e sucintamente o que se espera que as pessoas alcancem num dado período de tempo (Galpin, 2000), que recursos materiais e financeiros precisam e quais os procedimentos a utilizar. Barker (2000) considera que os objectivos são a ferramenta mais poderosa para envolver e motivar os empregados a alcançar elevada performance. Mas esta definição não pode, nem deve ser vaga; pelo contrário, deve ser realista, específica e exequível. Segundo Latham (1990), de acordo com a teoria dos objectivos de Locke, definir objectivos específicos conduz a níveis mais elevados de produtividade, porque permite uma melhor ligação em termos de recompensas e incentivos, focaliza a actividade dos indivíduos numa direcção, é mais satisfatório e motivador, relativamente à definição generalista de objectivos. Quando os objectivos não são claros, torna-se difícil a obtenção de performance elevada (Latham, 1990; Kinlaw, 1999; Galpin, 2000).

Segundo Galpin (2000), a eficácia dos objectivos depende dos seguintes factores:

- serem curtos e simples;
- coerência com as estratégias;
- serem alcançáveis;
- serem desafiantes;
- envolver as pessoas no processo de definição de objectivos;
- estabelecerem um limite temporal;
- definirem inicialmente as recompensas e as penalizações;
- comunicação dos objectivos a toda a organização.

Outro aspecto que relaciona os objectivos com a performance é o grau de dificuldade dos objectivos e a especificidade, acrescido do limite de tempo para os alcançar. Segundo Chesney e Locke (1991), a complexidade da tarefa actua como moderadora na eficácia do estabelecimento dos objectivos. Elevados objectivos conduzem a elevados níveis de performance (Klein e Mulvey, 1995), sem no entanto serem impossíveis ou demasiado difíceis de alcançar.

Este aspecto é importante pois permite regular a energia dispendida em função da dificuldade, permite aumentar a persistência e consequentemente aumentar a performance e a produtividade dos empregados em média 16%, segundo estudos de campo publicados em revistas científicas. Segundo Chesney e Locke (1991), uma razão aparente para isto é que nas tarefas simples, os mecanismos que contribuem directamente para os objectivos (esforço, direcção e persistência), melhoram a performance automaticamente. Nas tarefas complexas estes mecanismos directos podem não resultar tão bem, porque para alcançar elevada performance nestas tarefas, várias estratégias podem ser utilizadas e algumas são melhores que outras.
Earley et al (1990) referem que os indivíduos a quem são exigidos objectivos específicos e de grau de dificuldade elevada, escolhem melhores estratégias para o desenvolvimento das tarefas e para elevar a performance do que os sujeitos sem este tipo de objectivos e sem feedback. As pessoas cujas tarefas têm objectivos de grau de dificuldade elevado estão também mais motivadas do que as que têm objectivos fáceis de alcançar (Chesney e Locke, 1991). Para estes autores, a relação entre a dificuldade da tarefa e a performance pode aumentar com a utilização de uma estratégia[14] adequada, ou seja, a relação entre as estratégias utilizadas e a performance torna-se progressivamente forte à medida que a complexidade aumenta. Como conclusão do seu estudo é de salientar o seguinte:

- mudar os objectivos das tarefas só melhora a performance se as estratégias utilizadas forem adequadas;
- a estratégia modera a relação objectivos-performance tornando-se forte quando é utilizada uma estratégia eficaz;
- a estratégia é positivamente relacionada com a performance;
- o efeito das estratégias na performance é mais forte que os objectivos.

Deste modo, para alcançar elevada performance em tarefas complexas, é necessário desenvolver estratégias para as executar, enquanto que, nas tarefas simples, a definição de objectivos é suficiente para se alcançar a performance desejada.

---

[14] Na literatura sobre estabelecimento de objectivos, a palavra estratégia refere-se aos planos específicos ou métodos desenvolvidos para os indivíduos executarem a tarefa com elevada performance.

A liberdade pessoal de modificação dos objectivos em função da complexidade das tarefas e em função das estratégias afecta a performance, porque segundo Chesney e Locke (1991), os objectivos pessoais são simplesmente a racionalização da performance e não uma causa. Como podemos observar na figura 11, as estratégias têm um forte papel na obtenção de performance quando comparadas com os objectivos.

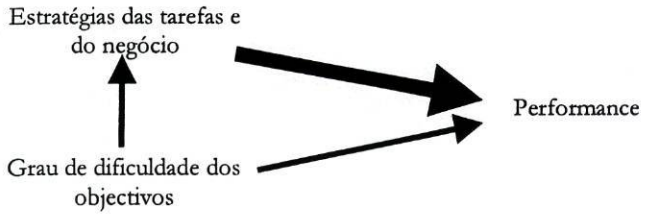

Figura 11. Relações entre grau de dificuldade dos objectivos e as estratégias das tarefas. Chesney e Locke (1991). Academy of Management Journal, p. 405.

Como vemos, as características das tarefas (complexidade, dificuldades, mecanização, incerteza) têm importantes implicações no comportamento do líder.

Vários estudos realizados concluiram que os líderes actuam directiva e autocraticamente, quando as tarefas dos subordinados estão relativamente estruturadas, enquanto outros estudos não encontraram efeitos significativos na estrutura da tarefa, se o comportamento adoptado pelos líderes era directivo ou autocrático (Yukl, 1989). Segundo Drucker (2000), o líder deve assegurar a eficácia dos trabalhadores em alcançarem performance elevada, definindo claramente o que é a tarefa e atribuindo responsabilidade e autonomia ao trabalhador, de modo a alcançar o resultado desejado.

Outra factor importante para aumentar a performance resulta do poder do líder sobre os recursos e as recompensas. Yukl (1989) divide este poder em poder de recompensar e poder coercivo. A forma como o líder exerce este tipo de poder influencia a performance dos subordinados, uma vez que a gestão das recompensas, do reconhecimento e das punições influencia a sua performance. Reconhecer e recompensar o esforço das pessoas tem o múltiplo propósito de motivar, clarificar as expectativas de performance e aumentar a satisfação no trabalho (Yukl, 1989; Mitchell e O'Reilly, 1990; Watt, 1998; Correia, 2000; Galpin, 2000). Quando a

performance é motivada pelas recompensas, a satisfação das pessoas depende da consciência, dos valores e percepções de equilíbrio entre o esforço efectuado e a recompensa (House, 1971). Todas as estratégias de liderança para lidar com a performance devem assentar na distinção entre causas internas e externas, podendo ser preventivas, correctivas, de recompensa e de punição (Mitchell e O'Reilly, 1990). Estas estratégias resultam se houver uma clara compreensão e definição da performance desejada para a organização, resultante do estabelecimento de metas e objectivos para os subordinados e líderes, reduzindo a ambiguidade entre o que é suposto ser a performance desejada e a performance realmente necessária.

As recompensas e as punições são contingentes da performance e a contingência é claramente percebida pelas pessoas. Segundo Lord e Smith (1999), as compensações devem respeitar certos princípios, importantes para a eficácia da liderança, como a confiança (respeitando as necessidades e perspectivas potenciais dos empregados), regularidade (através de políticas de respeito da dignidade e dos direitos dos empregados) e neutralidade (ausência de critérios que prejudiquem as pessoas, honestidade, sistema baseado nos factos e não nas opiniões). As organizações que obtêm sustentadamente sucesso passam grande parte do tempo a construir as condições facilitadoras de performance que permitam alcançar os resultados organizacionais desejados, reconhecendo e recompensando simultaneamente a importância das pessoas nesses resultados (Watt, 1998). Segundo Mitchell e O'Reilly (1990), perante a fraca performance, o líder, para agir eficazmente em relação ao problema deve conhecer as suas causas, actuando segundo uma estratégia que considere a distinção entre causas internas (competência e esforço) e externas (dificuldade da tarefa, procedimentos desadequados, pressão do grupo, por exemplo). Segundo Correia (2000), as pessoas, em troca do seu compromisso com a organização, esperam desta recompensas extrínsecas (promoções, salários, bónus) e intrínsecas (satisfação das necessidades de autonomia, de responsabilidade, de participação nas decisões, de desenvolvimento pessoal). Combinando os incentivos monetários com os factores atrás referidos, a performance é incrementada numa média de 40% (Latham, 1990). Segundo Correia (2000), quando adequadamente desenhados, os sistemas de recompensa de uma organização contribuem para o alcance dos objectivos estratégicos, isto é, as estratégias de gestão de recompensas definem as intenções da organização sobre as políticas e os sistemas de recompensas

requeridos para assegurar que continuarão a ser seleccionados, motivados e retidos os colaboradores competentes de que a organização necessita para alcançar os seus objectivos estratégicos.

Segundo Gubman (1999), uma organização para ser excelente deve ser forte e adaptável às necessidades dos clientes, à pressão da concorrência, à diversidade dos funcionários e à mudança de perfil do mercado, mudando atitudes e comportamentos inibidores de obtenção de elevada performance, não confundindo tradição com a necessidade de criar uma cultura de desenvolvimento.

O líder não deve tolerar a fraca performance pois pode ser equivalente a recompensá-la (Mitchell e O'Reilly, 1990). Espera-se dos líderes a especificação dos passos necessários para alcançar os objectivos e recompensar as pessoas, se a performance fôr alcançada (Galpin, 2000; Bennis, 2001), ou puni-las, se os comportamentos forem indesejados e ineficazes para a performance (não existe consenso, entre os autores relativamente à utilização de punições sobre a má performance, pelo facto de, apesar da punição parar um tipo de comportamento indesejado durante um certo tempo, não elimina a tendência geral). Recompensar o alcance dos objectivos conduz as pessoas a ajustar o seu comportamento para níveis geradores de resultados desejados, melhorando a performance e a sua variação (McGrath, 2001). Segundo Mitchell e O'Reilly (1990), as punições só devem ser utilizadas se falharem todos as outras estratégias de elevação da performance e devem respeitar o princípio da equidade e da velocidade de aplicação, aproveitando o efeito positivo provocado na organização. Os trabalhadores devem compreender as razões da utilização da punição, ou seja, as punições só serão eficazes se respeitarem o seguinte: aplicar a punição antes de uma resposta indesejada permite ao líder ganhar força e credibilidade; ser aplicada rápida e intensamente; ser focada num acto específico e não num comportamento geral; ser consistente segundo a pessoa e o tempo; ser informativa, dizendo à pessoa em causa como evitar a punição no futuro; ocorrer dentro de um clima de respeito; não ser seguida de recompensas, permitindo assim a consolidação do efeito causado pela punição.

Convém também estabelecer uma distinção entre recompensa e reconhecimento. Recompensas são aquilo que as pessoas recebem por atingirem objectivos (dinheiro, viagens, etc.) e reconhecimento é a forma como as pessoas reconhecem o contributo do seu trabalho no sucesso colectivo. Os sistemas de recompensa podem ser únicos

(tratam todos os empregados por igual), servindo para aumentar o grau de integração interna e específicos (tratam os indivíduos de forma distinta) que tendem a aumentar a diferenciação (Correia, 2000). Gubman (1999) chama no entanto a atenção para a questão da diferenciação individual das recompensas. Segundo este autor, uma ênfase excessiva na diferenciação remuneratória individual, apesar de permitir obter resultados de curto prazo, prejudica o processo criativo (processo em que a tentativa e erro, correr riscos, experimentar e descobrir, são essenciais para o desenvolvimento de produtos e serviços) e a sustentabilidade dos níveis de performance das actividades da organização. Ainda, segundo este autor, é desejável que o líder opte por um sistema de recompensas (remunerações, gratificações, incentivos) vinculados à performance e eficácia organizacional[15], para que as pessoas se concentrem na performance e no desenvolvimento de produtos e serviços importantes para a sustentabilidade da organização. Segundo Atwater e Lau (1997), os líderes que utilizam as recompensas são mais eficazes na obtenção de performance por parte dos elementos da organização do que os que utilizam punições. As punições apresentam um carácter de injustiça muito marcado que prejudica a performance, apesar de aparentemente aumentar o poder do líder.

Entre os vários sistemas de recompensas, os sistemas baseados nas competências consistem em pagar mais à medida que os colaboradores demonstrem que estão a adquirir e a utilizar competências válidas para a organização. As organizações que utilizam este sistema acreditam que ele incentiva os empregados a desenvolverem-se, motivando-os para se tornarem mais flexíveis e aumentarem as suas competências (Correia, 2000). Este sistema poderá conduzir ao aumento da performance individual, porque assenta no pressuposto de que as competências se desenvolvem e se alteram em função das exigências da organização e o empregado só recebe uma recompensa maior se adquirir as competências necessárias para realizar as tarefas e as actividades com a performance adequada.

Segundo Correia (2000), os factores que contribuem para uma boa aplicação do sistema baseado nas competências são o envolvimento dos empregados no design, na gestão e na implementação do sistema, a percepção da justiça do sistema pelos trabalhadores, quando comparado com outros, dentro e fora da organização, uma gestão clara e compreensível do sistema e oportunidades de formação e rotação.

---

[15] Exemplos de organizações que adoptaram este sistema: Nike, Ford, W.L. Gore, 3M, HP, Motorola.

Por exemplo, a utilização do gainsharing (outro sistema de incentivo de performance descrito anteriormente e com tremendo potencial), permite por exemplo que a obtenção de uma determinada performance por um departamento ou equipa se traduza em benefícios financeiros para todos os elementos. Assim, administrar, definir e quantificar os objectivos, permite reduzir os custos com a produção e o absentismo, aumentando os proveitos da organização (Denton, 1991). Segundo Bertrand e Guillemet (1988), as pessoas esforçam-se se reconhecerem que desse esforço obtêm resultados satisfatórios, recompensas e reconhecimento adequados ao esforço efectuado. Segundo Kast e Rosenzweig (1974), existe uma relação entre o esforço, a percepção da sua contribuição, as competências e habilidades possuídas e a performance e satisfação alcançada, como se pode observar na figura 12.

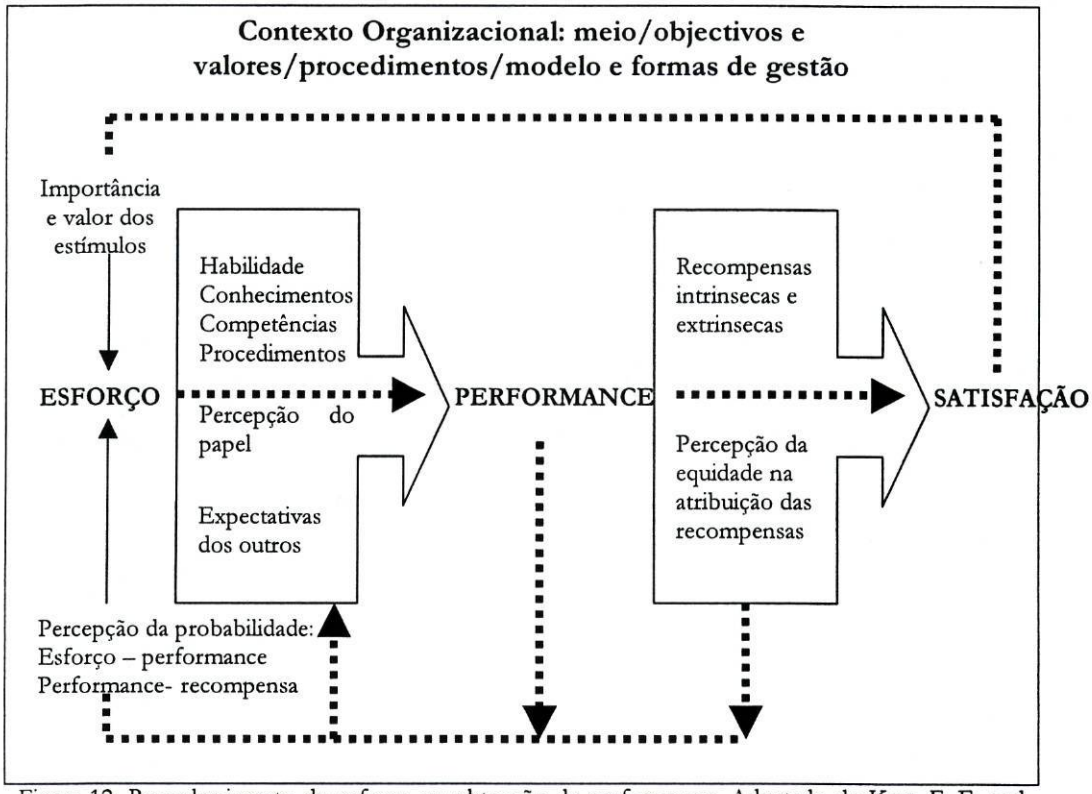

Figura 12. Reconhecimento do esforço na obtenção de performance. Adaptado de Kast, F. E. and Rosenzweig, T. E. (1974). Organizations and Management: a systems approach. Ed. McGraw-Hill. Nova Iorque. U.S.A.

Segundo Luthans (2000), o reconhecimento sincero e simples do líder, pela performance alcançada pelos subordinados, é um instrumento potente, com fortes

implicações na eficácia da liderança e da gestão das pessoas nas organizações actuais. A utilização do reconhecimento complementa a utilização dos sistemas de recompensas. Para aumentar a eficácia deste procedimento, fundamental para a performance, este autor sugere que se:

- aumente o reconhecimento dos subordinados, usando técnicas criativas que salientem frequentemente as suas contribuições para a organização;
- os líderes baseiem as recompensas e o reconhecimento não na quantidade do serviço ou em factores subjectivos, mas sim em comportamentos objectivos directamente relacionados com o aumento da performance;
- os líderes devem reconhecer e apreciar genuinamente o comportamento desejado para a obtenção de performance e reconhecer socialmente as pessoas pela performance alcançada, pois são altamente valorizados pelos subordinados.

Segundo Galpin (2000), a eficácia das recompensas e do reconhecimento depende dos seguintes factores:

- ligação directa das recompensas e do reconhecimento à performance obtida e aos objectivos alcançados;
- envolvimento das pessoas no desenho das recompensas e do reconhecimento;
- tentar que as recompensas e o reconhecimento sejam justos para todos;
- adequar as recompensas e o reconhecimento ao esforço dispendido;
- atribuir as recompensas e o reconhecimento atempadamente;
- informação pública das recompensas e do reconhecimento;
- elogio oportuno;
- agradecimento.

É importante que o líder reconheça o esforço dispendido pelas pessoas quando a performance depende da competência de um indivíduo e não devido a sorte ou acontecimentos fortuitos, quando os elementos da organização são capazes de dar feedback da sua performance uns aos outros e quando as pessoas têm pouca auto-confiança e são inseguras.

A eficácia das recompensas encontra-se ligada ao desenho dos sistemas de recompensas. O líder pode optar por utilizar sistemas orientados para o trabalho ou sistemas orientados para o desenvolvimento de competências fundamentais para a performance e para aumentar a vantagem competitiva organizacional, como pode ser visualizado no quadro 4. Como vantagens do sistema baseado nas competências, salienta-se o aumento da flexibilidade, o encorajamento da aquisição de competências, o aumento do compromisso para com a organização e a resolução de problemas mais complexos. Como desvantagens, salienta-se o aumento dos custos com o pessoal, o investimento na formação e treino dos empregados e na retenção e actualização dos empregados, os custos de gestão do sistema (Correia, 2000).

Sistema	Baseado nas competências	Avaliação do trabalho
Enfoque da gestão	O trabalhador tem um salário independente	A função tem um salário independente do trabalhador
Enfoque dos trabalhadores	Adquirir competências para aumentar o salário	Promoção para aumentar o salário
Procedimentos	Ter acesso às competências; valorizar as competências	Ter acesso às funções; valorizar as funções
Vantagens	Flexibilidade; força de trabalho reduzida	Pagamento ligado ao valor do trabalho desenvolvido
Desvantagens	Controlo dos custos	Inflexibilidade

Quadro 4. Sistema baseado nas competências versus avaliação do trabalho. Correia (2000). p. 140. In: Carlos Alves Marques e Miguel Pina e Cunha (eds), Comportamento Organizacional e gestão de empresas. Publicações D. Quixote. 2ª edição. Lisboa. Portugal.

Como podemos observar, o sistema baseado nas competências valoriza o desenvolvimento das competências enquanto que o sistema de avaliação do trabalho valoriza a promoção e o pagamento em função do trabalho desenvolvido.

Além dos objectivos, o feedback e a participação são fundamentais para a eficácia dos objectivos definidos, afectando a performance e a produtividade (Latham, 1990; Earley et al, 1990). O feedback providencia informação sobre o comportamento

correcto e adequado para a performance no trabalho (Earley et al, 1990). Na perspectiva sistémica as pessoas fazem parte de um processo de feedback, não podendo ficar à parte, para que consigam ser continuamente influenciadas pela realidade, isto é, o feedback é fundamental na partilha de responsabilidades dos problemas gerados pelo sistema em que a organização actua (Senge, 1999). Segundo Earley et al (1990), existe uma relação interactiva entre a definição de objectivos e o feedback. Segundo Griffin (1991), o potencial de motivação de um trabalho que possui estes atributos é maior do que um trabalho que não os possui. Este autor considera que para o trabalhador aumentar a sua performance precisa de estar inserido num ambiente que o motive. È uma função da liderança construir este tipo de ambiente.

A expressão feedback ou retroacção, característica das estruturas de um sistema, é geralmente utilizada como uma informação para fins de correcção (Bertrand e Guillemet, 1988). Tipicamente, o feedback consiste em fornecer informação às pessoas, relativa aos resultados da sua performance (Earley et al, 1990). Deste modo, providenciar feedback é uma forma de reforçar a importância de alcançar expectativas individuais e organizacionais. O feedback promove a aprendizagem contínua, contribuindo deste modo para aumentar a performance (London e Mone, 1999). O feedback focaliza eventos específicos e não a performance global, podendo ser efectuado em qualquer lado e a qualquer hora, formalmente e informalmente (Phillips, 2001), incidindo objectivamente sobre o que as pessoas fazem e não sobre comportamentos, incutindo a confiança necessária para a performance das tarefas (Pereira, 1999). O líder deve ser hábil em dar e receber feedback proporcionando a satisfação, o reconhecimento, o acompanhamento e o encorajamento das pessoas a alcançarem cada vez mais (London e Mone, 1999; Kinlaw, 1999; Phillips, 2001; Bennis, 2001).

Segundo Stacey (1994), qualquer indicador de performance pode ser tomado como um circuito de feedback, porque qualquer indicador está interligado com todos os outros e todos estão sujeitos a desfasamentos no tempo. Sem feedback, as pessoas desconhecem em que grau as suas tarefas contribuem para os objectivos de curto prazo ou de que forma devem ajustar o seu nível de esforço à estratégia acordada (Latham, 1990), prejudicando a obtenção de performance elevada.

O feedback pode ser obtido através de auto-observação, através do líder e dos elementos da organização ou através de um observador externo (Kinlaw, 1999), podendo ser positivos ou negativos (Stacey, 1994; Senge, 1999; London e Mone, 1999; Galpin, 2000), construtivos (Galpin, 2000), de resultados e de processos (Earley et al, 1990; Drucker, 2000), de reforço e de equilíbrio, devendo, para isso, existir um fluxo recíproco de influência (Senge, 1999). Além destes aspectos, o feedback, para ser interactivo com o estabelecimento dos objectivos, deve ser claro, isto é, não basta fornecer informação; a informação deve procurar a clareza (Earley et al, 1990). Segundo Galpin (2000), a utilização de feedback, positivo ou negativo, gera sempre consciencialização. O feedback positivo aumenta o sentido pessoal e a motivação em alcançar algo (London e Mone, 1999). Earley et al (1990), no estudo que efectuaram, consideram que, na prática existem duas formas de feedback que moderam a relação entre o estabelecimento de objectivos e o aumento da performance individual: o feedback de resultado e o feedback do processo. Estes autores consideram que definir objectivos específicos e fornecer feedback claro a um indivíduo é determinante, pois torna-o apto a julgar e decidir um curso de acção (direcção) ou qual o esforço necessário para executar as tarefas e atingir os objectivos estratégicos.

Drucker (2000) considera que a utilização do feedback de rotina dos resultados (processo e resultados) face às expectativas definidas pelos objectivos e pela estratégia adoptada, permite às pessoas concentrarem-se nos seus pontos fortes, conhecerem as suas limitações ao nível das competências, indicando-lhes o que melhorar e aprender e mudar os maus hábitos ineficazes para a performance das tarefas. Segundo Earley et al (1990), nas tarefas bem aprendidas e bem estruturadas o feedback de resultado pode ser suficiente para estimular a melhoria da performance. Mas quando as tarefas não estão bem aprendidas ou bem estruturadas, os líderes que derem o passo para fornecer feedback específico no processo, facilitam aos subordinados alcançarem performance elevada, porque reduzem o tempo de procura das melhores estratégias.

A utilização do feedback deve ter em conta a procura do equilíbrio entre a instabilidade e a estabilidade, alcançando desta forma os resultados pretendidos.

Os processos de feedback de reforço, ou amplificação, são os propulsores do crescimento, enquanto que o feedback de equilíbrio actua quando existe um comportamento orientado para uma meta (Senge, 1999).

Earley et al (1990), após o seu estudo, concluiram que os indivíduos que alcançaram elevada performance tiveram objectivos específicos definidos e feedback específico de processos e de resultados. Estes aspectos do feedback específico demonstram uma forte moderação destes efeitos na relação entre definição de objectivos e performance.

O feedback é importante, porque aumenta a aprendizagem, mantém o comportamento orientado para o objectivo, incrementa a motivação ao definir objectivos elevados, aumenta a capacidade individual em detectar os próprios erros e aumenta a sensação de poder e controlo dos trabalhadores (London e Mone, 1999; Kinlaw, 1999). Permite também aos individuos que são sensíveis ao julgamento dos outros modificar a sua auto-imagem e a sua auto-consciência (auto-confiança) e desse modo desenvolver esforços adequados, aumentando a performance das suas acções (Bertrand e Guillemet, 1988; Earley et al, 1990). Como referem Bertrand e Guillemet (1988, p.141), *"o problema não é saber criar a motivação, mas como evitar que não desapareça."* Mas segundo Earley et al (1990), a auto-confiança pode ter implicações na performance de longo-prazo, porque apesar de a auto-confiança ser elevada, se for fornecido um feedback específico de resultado e ao mesmo tempo um objectivo geral, descontextualizado, o indivíduo pode ficar com uma falsa sensação de confiança, obtendo assim uma performance fraca, relativamente aos outros a quem são fornecidos feedback específicos de resultados, contextualizado com objectivos específicos. Para Stacey (1994), os mecanismos de feedback são não lineares, porque o seu funcionamento é constrangido pelo nível de performance da organização, pelo estado das finanças, pela capacidade de execução dos projectos, pelas leis da oferta e da procura e pela redução das receitas, ou seja, pela complexidade organizacional, característica do funcionamento dos sistemas abertos.

Os vários tipos de feedback descritos são fundamentais porque se equilibram. Por exemplo, enquanto que no feedback de reforço se estimula a produção de mais movimentos na mesma direcção, elevando a performance e a eficácia, o feedback de equilíbrio limita as acções aos objectivos, à performance das tarefas e ao tempo necessário para os atingir, impedindo assim os desvios contraprodutivos, mantendo a

performance e a eficácia nos níveis desejados e mantendo as condições de sobrevivência da organização num ambiente dinâmico. Deste modo, parece existir uma evidência sobre a importância do feedback e do seu contributo para alcançar elevada performance organizacional.

Recentemente, Shea e Howell (1999) desenvolveram um estudo que examinou a interacção da liderança carismática e não carismática e do feedback da tarefa na performance dos subordinados. Os resultados a que chegaram foi que a qualidade da performance das pessoas expostas a líderes não carismáticos baixa substancialmente quando não é fornecido feedback sobre a qualidade da performance da tarefa realizada e aumenta se for fornecido feedback. Os líderes carismáticos, para elevarem a performance das tarefas estimulam a confiança das pessoas de que são capazes de executar bem a tarefa, independentemente de fornecerem feedback ou não sobre a performance alcançada. Deste modo, parece que os líderes não carismáticos melhoram a performance das pessoas através do fornecimento de feedback de tarefa, enquanto que os líderes carismáticos melhoram a performance das pessoas desenvolvendo a sua auto-confiança.

2.5.4. Estilos de liderança

Os primeiros trabalhos sobre os estilos de liderança foram realizados por Lewin, Lippett e White na década de 30. Estes autores identificaram três estilos distintos: o estilo autocrático; o estilo democrático ou participativo e o estilo laissez-faire. Basicamente, as diferenças entre os diferentes estilos situam-se ao nível da participação dos subordinados nas decisões.

O estilo autocrático pode afectar a performance organizacional, pois uma das características deste estilo é a intromissão do líder nas tarefas que os subordinados executam. Mudam bastantes vezes as pessoas de tarefa, não permitindo deste modo que se envolvam eficazmente e que obtenham elevada performance. No entanto este estilo parece ser aceitável em situações de crise. Segundo Harvey (1996), o exercício deste estilo é mais eficaz quando o líder tem maior conhecimento sobre a necessidade de alcançar determinados objectivos organizacionais e tem necessidade de controlar os recursos necessários para executar a tarefa.

O estilo democrático é normalmente mais eficaz que o autocrático. O comportamento adoptado pelo líder facilita a execução das tarefas de forma eficaz, permite a troca de informação constante que é importante para a qualidade e para a performance das tarefas, criando deste modo um clima favorável à obtenção de performance. Este estilo envolve cooperação, lealdade, trabalho de equipa, responsabilidade individual e uma estrutura informal. Os líderes democráticos favorecem o desenvolvimento dos subordinados, o compromisso e o envolvimento nas tomadas de decisão (Harvey, 1996).

O estilo laissez-faire, pelo contrário, é normalmente muito permissivo. O comportamento adoptado pelo líder permite que as pessoas façam o que querem. As tarefas são realizadas sem sentido, com baixa performance e baixa eficácia. Segundo Guastello (2002), este estilo parece ser indicado apenas nas situações em que as pessoas trabalham juntas há bastante tempo e deste modo a coordenação do líder é considerada supérflua. Segundo Harvey (1996), os líderes que adoptam este estilo são pouco confiantes e, geralmente, ocupam-se com as rotinas e evitam as relações com os subordinados. Delegam demasiadas responsabilidades nos subordinados, não estabelecem obectivos claros e não ajudam as pessoas a tomar decisões. Deste modo, o estilo laissez-faire afecta negativamente a performance individual das tarefas realizadas.

O estilo de liderança pode ser visto como um continuum de actividades e decisões que o líder deve adoptar (Harvey, 1996), e não apenas uma situação dicotómica. Segundo Guastello (2002), os estilos de liderança descrevem um padrão de interacção entre líderes e subordinados. A decisão de adoptar um estilo ou outro é, como vimos, influenciada por um conjunto de factores e situações presentes nos subordinados, mas também no ambiente interno e externo. É nossa percepção que a natureza actual da performance do líder e dos subordinados desloca-se do campo da eficácia para o campo das relações entre líderes e subordinados, reconhecendo a importância das potenciais interacções das características de uns e outros, principalmente a influência do líder sobre a performance dos subordinados (Yukl, 1989; Wexley e Klimoski, 1990; Lord e Smith, 1999; Senge, 1999). Cada vez mais, o conhecimento acerca dos vários modelos de liderança ajuda os gestores a adequarem o seu desempenho em função dos objectivos estratégicos e tácticos da organização, na procura da excelência da sua intervenção, tanto ao nível da resolução de problemas como ao nível da

criação de oportunidades. Lau e Shani (1992) classificaram os estilos de liderança em: autocrático, corporativo, permissivo, laissez-faire e profissional. Após as pesquisas efectuadas, concluiram que a utilização dos vários estilos de liderança têm diferentes níveis de impacto na organização ao nível da produtividade, ao nível da organização informal existente e ao nível do sistema organizacional, como podemos observar pelo quadro 5.

	Autocrático	**Corporativo**	**Permissivo**	**Laissez-faire**	**Profissional**
Produtividade	Altamente orientada para o curto prazo e pouco orientada para o longo prazo	Abaixo do máximo por causa da tendência para o compromisso	Baixa, sacrificada em favor do conforto dos empregados	Sai do contexto do negócio	Máxima, permitindo alcançar resultados individuais e organizacionais
Organização informal	Sistema caótico, fortemente organizado pelos gestores, sendo facilmente destrutivel	Organizado e estruturado burocraticamente e para as negociações pouco transparentes	Organizado, com abertura e informal	Dependente da vontade, das fraquezas e dos interesses dos trabalhadores	Integração formal e informal
Sistema organizacional	Dependente de alguns indivíduos. Pode mudar rapida ou lentamente dependendo da noção do líder autocrático da necessidade da mudança	Limpeza organizacional pouco ocorre Os meios ao dispôr da organização tornam-se pesados Mudança lenta	Quase sempre complacente falhando como organização	Baixa objectividade conduz ao falhanço	Metas e mudanças dirigidas para o máximo da eficácia

Quadro 5. Consequências dos estilos de liderança. Lau e Shani (1992). p. 48

Assim, ao nível da produtividade o estilo autocrático apesar de obter resultados de curto-prazo é fortemente organizado pelos gestores de topo e está dependente de alguns indivíduos. Pelo contrário, o estilo profissional alcança facilmente resultados máximos individuais e organizacionais porque define metas e estabelece mudanças orientadas para a eficácia.

De uma forma geral, todos os líderes utilizam vários estilos de liderança, de acordo com a situação, com o tipo de decisão e com o problema, variando de um estilo

mais autoritário até ao mais participativo. O estilo é a forma mais evidente de exercício de poder por parte do líder da organização para alcançar os objectivos sendo, por isso, um elemento crítico quando consideramos a liderança nas organizações desportivas. O estilo de liderança é o modo como o líder exerce o poder para alcançar os objectivos organizacionais e é um elemento crítico para examinar a eficácia da liderança numa organização (Harvey, 1996). Os líderes eficazes adoptam vários estilos (Harvey, 1996; Goleman, 2001), conforme a situação e na altura certa, de modo que os objectivos estratégicos, financeiros e organizacionais possam ser transformados em realidade (Lau e Shani, 1992; Goleman, 2000). Quanto mais estilos um líder exibir, melhor.

Normalmente, em todos os estilos de liderança, os comportamento dos líderes contêm dimensões da tarefa e dimensões sócio-emocionais, importantes para convencer os subordinados a seguirem o líder ou quando têm de fazer coisas que não querem (Harvey, 1996).

A dimensão de tarefa inclui a definição das tarefas, o fornecimento de direcções e a organização de projectos. A dimensão sócio-emocional refere-se à preocupação do líder com as necessidades das pessoas, ao tipo de relações sociais entre os elementos do grupo e a disposição para ser flexível com as regras de modo a respeitar as necessidades individuais.

Para ser eficaz, o líder deve equilibrar as duas dimensões de comportamentos.

Segundo Guastello (2002), as características dos líderes interagem com as situações e com o contexto em que as tarefas estão a ser realizadas contribuindo assim para a baixa ou elevada performance alcançada. Deste modo, porque nos focamos na influência do líder na elevação da performance das pessoas e da organização, é fundamental conhecer os estilos de liderança que especificamente contribuem para a melhorar. Desta forma a preocupação excessiva da maioria dos líderes com a estabilidade e com o controlo deslocar-se-á para a necessidade de desenvolvimento de modelos de referência mais adequados à compreensão da dinâmica instável do negócio, projectando assim as acções criativas necessárias para a adaptação (Stacey, 1994).

McBain (2000) comparou os efeitos de três estilos de liderança distintos nas pessoas. Os estilos estudados foram os seguintes:

- liderança carismática – caracterizada por uma visão clara do futuro, elevadas expectativas de performance e confiança nas competências e habilidades das pessoas para realizarem as mudanças necessárias nas tarefas de modo a alcançarem os resultados pretendidos
- liderança estruturada – focada na tarefa, enfatizando os comportamentos de manutenção e cumprimento dos procedimentos e dos prazos
- liderança consideradora – preocupada com o bem-estar das pessoas da organização, com o conforto, valoriza o bom trabalho, reconhece a satisfação do trabalho e reforça a auto-estima das pessoas tratando-as como seus pares.

As conclusões a que chegou foi que, devido ao aumento da complexidade das tarefas, as pessoas lideradas por líderes estruturadores de tarefas têm sistematicamente baixa performance, quando comparadas com as pessoas lideradas por líderes consideradores ou carismáticos. Também verificou que existia uma diferença qualitativa entre a velocidade com que a performance era alcançada pelas pessoas lideradas por líderes carismáticos em relação aos outros estilos, isto é, se a utilização de um estilo que considere as pessoas provoca um impacto mais rápido na performance organizacional, o líder carismático obtém maior qualidade e consistência na performance alcançada a médio e longo prazo

Gubman (1999), no desenvolvimento do seu trabalho agrupou quase todos os modelos existentes de liderança em dois tipos/modelos de líder: os líderes voltados para produtos e os líderes voltados para clientes. O líder voltado para produtos é um pensador que utiliza o seu tempo a estimular as pessoas a inovarem e deste modo desenvolver novos produtos ou serviços. O líder voltado para os clientes foca-se no que as pessoas sentem, valoriza as suas carreiras e as suas vidas, considerando a pessoa como um todo e deste modo a qualidade do trabalho desenvolvido é o resultado da qualidade dos relacionamentos com os clientes.

Deste modo, esta classificação focalizada na influência do líder na preparação das pessoas para o desenvolvimento de serviços adequados aos clientes e na recompensa das pessoas pelos resultados alcançados, enquadra-se na perspectiva que temos vindo a defender, ou seja, quanto mais as pessoas se sentirem envolvidas nos processos de desenvolvimento de serviços e forem reconhecidas e recompensadas pelo esforço dispendido tanto mais a performance será elevada.

Perante a complexidade e a imprevisibilidade, a liderança requer pensamento estratégico, acção e decisão, integridade pessoal. Mas a conversão destes aspectos conceptuais em aspectos práticos não é uma tarefa fácil. O sucesso da liderança está intimamente ligado à forma como líderes e empregados trabalham uns com os outros. Apesar dos líderes adoptarem vários estilos e modelos de liderança é importante saberem que a maior dificuldade para alcançar a performance é colocar as necessidades dos elementos da organização primeiro. Deste modo, verifica-se que a utilização de um ou outro estilo, ou a mistura de vários, tem consequências diferentes na performance das pessoas. A seguir descrevemos as pesquisas e as perspectivas acerca dos estilos de liderança que segundo a nossa opinião são mais relevantes para aumentar o conhecimento acerca do comportamento do líder e a sua influência sobre a performance dos subordinados.

2.5.4.1. Estilos de liderança e inteligência emocional

Existem numerosas classificações sobre o continuum de actividades ligadas aos estilos de liderança. Optamos por basear o nosso estudo nas pesquisas desenvolvidas por Goleman sobre o estilo emocional (Goleman et al, 2001) por duas razões: primeiro, porque estabelece uma relação entre as competências técnicas do líder ao seu lado humano; segundo, porque estabelece uma relação entre as acções e os comportamentos adoptados às consequências sobre a performance organizacional. Os quatro aspectos do estilo emocional são: auto-consciência, auto-gestão, consciência das emoções dos outros, gestão das relações sociais. O aparecimento do conceito Inteligência Emocional, desenvolvido por Goleman, coincide, segundo McBain (2000), com o desenvolvimento de uma consciencialização, por parte de muitos investigadores no campo da estratégia e do comportamento organizacional, das limitações do pensamento racional e dos processos racionais. Para este autor, a auto-consciência forma a base da liderança transformacional, caracterizada pelo carisma, inspiração motivadora e estimulação intelectual, desenvolvendo as pessoas através da consideração individual. A auto-consciência parece ser a base que sustenta todos os outros aspectos da Inteligência Emocional. Para compreendermos a importância da inteligência emocional sobre os estilos de liderança, apresentamos um quadro onde se pode observar as competências específicas de cada componente da inteligência emocional. Segundo Goleman et al (2001), elevados níveis de inteligência

emocional criam um clima de confiança, favorável à partilha de informação, a um saudável assumir de riscos e a uma aprendizagem constante. Baixos níveis de inteligência emocional criam um clima tenso, de medo e ansiedade, que pode resultar bem a curto-prazo, mas a médio-prazo condena a organização ao fracasso.

Capacidades fundamentais da inteligência emocional			
Auto-consciência	Auto-gestão	Consciência social	Habilidade social
Auto consciência emocional: habilidade em conhecer e compreender as emoções e reconhecer o seu impacto na performance das tarefas e nas relações. *Rigor na auto-avaliação*: avaliação realista dos pontos fortes e fracos. *Auto-confiança*: um forte e postivo sentido de valor.	*Auto-controlo*: habilidade em manter as emoções e os impulsos sobre controlo. *Credibilidade*: exibição consistente de honestidade e integridade. *Consciência*: habilidade em se gerir e em gerir as suas responsabilidades. *Adaptabilidade*: capacidade de adaptação às mudanças ultrapassando os obstáculos. *Orientação para os resultados*: colocação em prática de procedimentos internos excelentes *Iniciativa*: habilidade para aproveitar as oportunidades	*Empatia*: habilidade para captar as emoções das outras pessoas, compreender a sua perspectiva e interessar-se pelas suas preocupações. *Responsabilidade organizacional*: habilidade para conhecer as rotinas da organização, construir uma rede de decisão e políticas adequadas de governação. *Orientação para os serviços*: habilidade para reconhecer e satisfazer as necessidades dos clientes.	*Liderança visionária*: habilidade para transmitir uma visão inspiradora. *Influência*: habilidade em manejar um conjunto de tácticas persuasivas. *Desenvolvimento dos outros*: possibilita às pessoas o desenvolvimento das suas capacidade fornecendo feedback e orientação. *Comunicação*: habilidade em ouvir e enviar mensagens claras e convincentes. *Catalizador da mudança*: eficácia no aproveitamento de novas ideias e na condução das pessoas numa nova direcção. *Gestor de conflitos*: habilidade em resolver conflitos e encontrar soluções. *Construção de redes*: eficácia na manutenção e crescimento de uma rede de relações. *Colaboração e trabalho em equipa*: competência na promoção da cooperação e na construção de equipas.

Quadro 6. Capacidades fundamentais da inteligência emocional. Goleman (2000). Leadership that gets results. HBR, Março-Abril. p. 80.

Segundo Goleman (2002), o líder deve ajudar as pessoas a adoptarem cada um dos aspectos da inteligência emocional. Para fazer isto, deve estabelecer um conjunto de procedimentos para o trabalho em conjunto nas organizações, através do seu modelo de comportamento, comentando o comportamento dos outros, ajudando desta forma as pessoas a serem melhores. Deste modo, desenvolve a auto-consciência, o aspecto central deste conceito. O resultado das suas pesquisas encontrou seis estilos de liderança, contendo cada estilo diferentes componentes da inteligência emocional[16]. A principal razão porque os líderes não são eficazes é *"devido à falta de capacidade em adaptar à mudança os componentes significativos da inteligência emocional."* Num estudo realizado por Goleman em 2000, a utilização dos diferentes estilos de liderança tem um impacto diferente sobre os factores que influenciam o ambiente de trabalho da organização, que por sua vez afectam a performance. Neste estudo os factores que constituem o ambiente organizacional são os seguintes:

- flexibilidade (a forma como os empregados sentem que a inovação é importante para a adaptação);
- responsabilidade (sentido de responsabilidade para com a organização);
- procedimentos (o nível de procedimentos estabelecido pelas pessoas);
- recompensas (o sentido de alcançar a performance e a justiça das recompensas);
- clareza (acerca da missão e dos valores da organização);
- compromisso (com o propósito comum).

Assim, a liderança não se refere apenas às características ou ao comportamento do indivíduo, mas também à influência do contexto no qual o líder conduz os outros, isto é, o contexto resultante de um conjunto complexo de variáveis deve ser considerado quando nos debruçamos sobre qual o estilo apropriado de liderança (Harvey, 1996).

Para Goleman, os líderes de sucesso não são necessariamente os que são bons no estabelecimento de redes e que influenciam os outros, são antes os que colaboram e

[16] Conceito desenvolvido por Daniel Goleman e que pode ser definido como a habilidade em nos gerirmos a nós próprios e aos outros eficazmente – composta por quatro capacidades fundamentais: auto-consciência, auto-gestão, consciência social e habilidade social. Cada capacidade é composta por sua vez por um conjunto específico de competências.

ouvem. Segundo esta teoria, os líderes são agrupados em seis categorias (Goleman, 2001): coercivo, visionário, participativo, democrático, directivo, treinador. Os seis estilos de liderança têm impactos diferentes no ambiente organizacional afectando a performance de diferentes maneiras. Como podemos observar no quadro 7, só quatro dos seis estilos, têm um efeito positivo sobre a performance organizacional. Cada estilo de liderança será brevemente descrito para conhecermos as características-chave de cada um.

	Coercivo	Visionário	Participativo	Democrático	Directivo	Treinador
Actuação	Cumplicidade imediata	Mobiliza as pessoas em torno da visão	Cria harmonia e constrói ligações emocionais	Obtém consenso através da participação	Estabelece elevados padrões de performance	Desenvolve as pessoas para os desafios do futuro
Estilo/Frase	Faz o que te digo	Sigam-me	As pessoas primeiro	O que pensam	Faz como eu, já	Tentem isto
Competências de Inteligência Emocional	Orientado para o resultado, toma a iniciativa, possui auto-controlo	Auto-confiante, cria empatia, catalizador de mudanças	Tem empatia, constrói relações e é comunicativo	Estimula a colaboração, lidera equipas, comunicador	Consciencioso, orientado para os resultados, toma a iniciativa	Desenvole os outros, tem empatia e é auto-consciente
Estilo/contexto	Quando existe uma crise ou problemas com as pessoas	Quando a mudança requer uma nova visão ou quando é necessário uma direcção clara	Melhora as fracturas na equipa ou motiva as pessoas perante circunstâncias de stress duras.	Construtor de consensos, obtém inputs importantes dos empregados que valoriza	Obtém resultados imediatos de uma equipa motivada e competente	Ajuda os empregados a aumentarem a performance ou desenvolve competências de longo-prazo
Impacto global no ambiente	Negativo	Fortemente positivo	Positivo	Positivo	Negativo	Positivo

Quadro 7. Estilos de liderança e impacto sobre a performance organizacional. Goleman (2000). Leadership that gets results. HBR, Março-Abril. p. 83.

Como podemos observar no quadro 7, o estilo coercivo e o estilo directivo são os menos eficazes na maioria das situações. O seu impacto nos factores que constituem o ambiente organizacional é negativo, devido principalmente à forma como a

responsabilidade e a flexibilidade são afectadas. A decisão vertical é prejudicial à formação de novas ideias e ao sentido de responsabilidade e as pessoas ao verem reduzida a sua capacidade de iniciativa deixam de sentir um propósito e baixam a performance. Segundo Goleman (2000), só em situações muito particulares, como crises graves, estes estilos são eficazes na mudança dos hábitos de trabalho. O estilo visionário, pelo contrário, demonstra ser o mais eficaz, devido fundamentalmente ao seguinte:

- clareza com que as pessoas percebem qual a sua contribuição para alcançar a visão da organização;
- maximização do compromisso com os objectivos e as estratégias organizacionais;
- quando fornece feedback de performance (positivo ou negativo), o critério utilizado é simplesmente se a performance está adequada à visão ou não;
- os padrões de recompensa são claros;
- permite às pessoas liberdade para inovar, experimentar e assumir riscos calculados.

Segundo Goleman (2000), este estilo é no entanto menos eficaz quando o líder trabalha com pessoas mais experientes ou com especialistas.

O estilo participativo valoriza mais o bem estar e a harmonia que as tarefas e os objectivos. Permite que as pessoas façam o seu trabalho da forma que achem mais eficaz. Gera consensos facilmente. Mas em situações de evidente fraca performance este estilo pode ser confundido facilmente com permissividade, porque não actua no sentido de corrigir e penalizar a baixa performance. Segundo Goleman (2000), este estilo deve ser complementado com o estilo autoritário, obtendo assim uma potente combinação.

O estilo democrático permite que as pessoas sejam realistas sobre o que pode e não pode ser alcançado, devido fundamentalmente aos seguintes aspectos:

- o líder dedica grande parte do seu tempo trocando ideias com as pessoas, contribuindo para a construção de um clima de respeito e de compromisso;
- permite que os elementos da organização decidam a melhor forma de realizar o seu trabalho;
- a flexibilidade e a moral elevadas aumentam a responsabilidade;

- o envolvimento das pessoas no processo de avaliação de objectivos e de procedimentos, aumenta a percepção da realidade.

No entanto, segundo Goleman (2000), este estilo é ideal quando o líder tiver dúvidas acerca da melhor direcção a tomar e precisar de ideias preciosas de elementos válidos da organização. Mas, mesmo que a visão seja forte, este estilo permite gerar ideias frescas para executar a visão.

O estilo directivo, apesar de se orientar especificamente para padrões elevados de performance, exigindo mais das pessoas que têm baixa performance e muitas vezes substituindo-as, não obtém resultados satisfatórios, porque, segundo Goleman (2000), destrói o ambiente da organização. Para este autor, a flexibilidade e a responsabilidade desaparecem e o trabalho demasiado centrado na tarefa torna-se rotineiro e aborrecido, não existe feedback e o compromisso diminui. Como podemos observar no quadro ..., este estilo está adequado para liderar uma equipa de trabalho motivada e competente.

O estilo treinador ajuda as pessoas a identificar os seus pontos fortes e fracos, preocupando-se com as suas ambições. Encoraja as pessoas a desenvolver e a estabelecer objectivos de longo-prazo e ajuda-as a conceptualizar um plano para atingi-los. Faz acordos com os empregados acerca do seu papel e responsabilidade no desenvolvimento dos planos, fornecendo intrução e feedback constante. Delegam bastante e permitem que os empregados mudem as tarefas apesar de atrasar a sua execução. A delegação é importante porque permite uma maior responsabilização dos subordinados. Mas, é aconselhável quando o líder estiver sobrecarregado de responsabilidades e quando os subordinados são competentes e partilham os objectivos do líder (Yukl, 1989). Segundo Goleman (2000), o impacto deste estilo na performance das pessoas e no ambiente é bastante positivo, porque apesar de se centrar primeiro no desenvolvimento das pessoas e só depois nas tarefas, o feedback e o diálogo constante permite que as pessoas saibam o que é esperado delas e como contribuem para tornar eficazes as estratégias para alcançar a visão. A utilização deste estilo adequa-se mais quando os empregados estão conscientes das suas fraquezas e querem aprender, para melhorar a sua performance. A base de competência emocional deste estilo é a auto-consciência. McBain (2000) considera que os líderes auto-conscientes são mais eficazes que os líderes que não são auto-conscientes.

Como consequência, possuem um maior sentido de propósito, de eficácia pessoal, auto-controlo e auto-confiança social. A auto-consciência é um pré-requisito para as pessoas gerirem as suas emoções para lidar com os assuntos em vez de se aborrecerem (Goleman et al, 2002).

Os líderes mais eficazes utilizam diferentes estilos de liderança. Mas os líderes de sucesso utilizam um reportório de todos os estilos (Goleman et al, 2002).

2.5.4.2. Liderança carismática, transaccional e transformacional

A natureza da liderança e o papel do líder na performance da organização têm sido objecto de estudo ao longo dos anos. Muitos estudos de liderança atribuem a performance e a eficácia organizacional à presença do estilo de liderança carismática no local de trabalho (Nur, 1998; Gardner e Avolio, 1998; Waldman e Yammarino, 1999; McBain, 2000). Todas as teorias neo carismáticas (transformacional e visionária) consideram que os líderes descritos como carismáticos, visionários ou transformacionais, geralmente têm um efeito positivo nas pessoas e na organização superior aos líderes descritos nas teorias não carismáticas (Fiol e Harris, 1999). Os termos liderança carismática e transformacional referem-se ao processo de influenciar mudanças nas atitudes e suposições dos membros da organização e de construção de um compromisso com a missão e os objectivos organizacionais (Yukl, 1989).

O carisma é o componente crucial da liderança transformacional e é uma componente chave na liderança estratégica. Waldman e Yammarino (1999) definem o carisma do líder em duas partes: uma baseada nas tendências comportamentais e nas características pessoais do líder, incluindo a articulação de uma visão clara assente em valores, o modelo de valores, a comunicação das expectativas de performance e a confiança nas habilidades das pessoas para alcançar essas expectativas, referências à identidade colectiva, comportamentos simbólicos e a capacidade de assumir riscos pessoais; outra em que o carisma envolve uma relação: a) entre o líder e uma ou mais pessoas da organização, próxima e fechada, semelhante a um núcleo duro; b) combinada com atribuições favoráveis de pessoas distantes na organização; c) que resulta num compromisso interiorizado com a visão do líder, uma forte admiração e respeito, identificação dos seguidores com o líder, uma visão colectiva. Assim, Ehrhart e Klein (2001), referem que os membros da organização que sejam

orientados para resultados, que possuem uma auto-estima elevada e gostem de correr riscos, acham a visão do líder, excepcional, inovadora e inspiradora. Os membros com estas características seguem o líder carismático, porque se identificam com ele (o líder carismático é empreendedor, possui uma auto-estima elevada e corre riscos). Por outro lado, os membros que precisam de ser estruturados podem sentir-se pouco à vontade com as ideias do líder, contrárias ao status quo. Neste caso, os membros preferem um ambiente previsível, estável, com poucos riscos. Os membros que valorizam os valores intrínsecos do trabalho (mudar a direcção das tarefas) são atraídos pelos líderes carismáticos, devido aos valores que defendem e porque prenchem as suas necessidades de trabalhar com significado. Segundo estes autores a necessidade de significado parece ser o mecanismo dominante dos dois tipos de membros.

Para facilitar a compreensão e a utilidade do estudo, focamos a nossa atenção no carisma, uma vez que é a variável central de toda as teorias neo-carismáticas (carismática, visionária e transformacional).

Os líderes carismáticos coordenam os objectivos da performance dos grupos, de forma que um grupo não atinja os seus objectivos à custa dos outros grupos ou sem se preocupar com os outros grupos. Deste modo, a performance da organização é aumentada (Waldman e Yammarino, 1999). O líder que é hábil na construção de uma visão partilhada para a organização, que assegura o compromisso de todas as pessoas com essa visão e é hábil em criar as condições para alcançar os objectivos organizacionais, tem um impacto profundo na performance dos indivíduos, das equipas e da organização (Mc Bain, 2000).

As organizações desportivas modernas devem ser flexíveis e orientadas para os utilizadores se querem sobreviver num ambiente complexo, imprevisível e competitivo. Os líderes carismáticos conseguem que as pessoas que trabalham nas organizações alcançem elevada performance nas suas actividades e tarefas, porque confiam nas suas capacidades.

As mais de 100 pesquisas realizadas sobre o carisma demonstraram consistentemente que os líderes descritos como carismáticos, transformacionais ou visionários, provocam nas pessoas maior compromisso com a missão, conseguem que as pessoas façam mais sacrifícios em prol da missão e obtêm uma performance mais elevada relativamente ao exigido. As descobertas também demonstraram os efeitos positivos

do carisma nas pessoas e nas organizações, entre 0.35 e 0.50 para a performance organizacional e entre 0.40 e 0.80 na satisfação e na identificação organizacional e empenhamento (Fiol e Harris, 1999).

Quais são então os componentes do carisma? Segundo Conger e Kanungo (2001), a atribuição de carisma ao líder depende de quatro variáveis: o grau de discrepância entre o status quo e os objectivos futuros ou visão defendida pelo líder; a utilização de meios inovadores para alcançar a mudança desejada; um conhecimento real dos recursos ambientais e dos constrangimentos que podem afectar a mudança a natureza da articulação e da gestão utilizada para inspirar as pessoas a seguir a visão.

Os líderes carismáticos são pessoas expressivas, que utilizam a retórica para persuadir, influenciar e mobilizar outros e criam os meios para os inspirar a seguirem a sua visão (Gardner e Avolio, 1998). Os líderes não carismáticos focam-se nas competências e nos resultados alcançados, substituindo a ideologia por justificações pragmáticas dos objectivos e da sua implementação e as recompensas esperadas (Awamleh e Raed, 1999). Os líderes não carismáticos adoptam geralmente um estilo de liderança transaccional que não tem grande impacto na performance.

Os líderes com uma forte posição de referência induzem os membros a estabelecer elevados objectivos de performance e um forte compromisso com esses objectivos. No entanto esses compromisso só ocorre se os objectivos forem realistas e alcançáveis (Yukl, 1989). A articulação de uma visão ideológica e o recrutamento de um nº de seguidores que partilhem os valores da visão proporciona às pessoas um sentido de identidade colectiva e um sentido de eficácia das pessoas para a organização. A articulação colectiva de elevadas expectativas de performance, juntamente com a confiança nas pessoas, aumenta a auto-estima das pessoas e a auto-preocupação (Yukl, 1989; Fiol e Harris, 1999). Encontramos, assim, um ponto de convergência entre a liderança carismática e a definição de objectivos claros, realistas e alcançáveis necessários para elevar a performance individual e consequentemente da organização. Este estilo de liderança parece ser relevante na definição de objectivos, pelo poder demonstrado em elevar a performance nas tarefas e actividades desenvolvidas pelas pessoas, necessária para aumentar a competitividade organizacional.

Deste modo, os líderes e as pessoas da organização são importantes na construção de uma relação carismática. A interacção entre líderes e seguidores afecta a performance

organizacional. O carisma resulta não só de um processo interactivo entre líder e subordinados, mas também do contexto que torna os atributos do líder e a visão, especialmente relevantes para as necessidades dos subordinados (Yukl, 1989). Segundo Gardner e Avolio (1998), uma relação carismática emerge facilmente quando o ambiente é turbulento e o contexto organizacional suporta a mudança. Assim, para estes autores, um forte desejo de influenciar outros e de alterar o status quo aparece como o motivo central que conduz o comportamento dos líderes carismáticos. O compromisso com a visão e com os objectivos e o esforço dispendido pelas pessoas que seguem os líderes carismáticos, possibilita um aumento da performance nas organizações. Deste modo, desenvolve-se um alto nível de coesão colectiva (Waldman et al, 2001). Quanto mais os líderes carismáticos se empenharem na coesão dos vários grupos que existem na organização, maior será a performance dos grupos e da organização. A coesão encontra-se ligada à performance, moderando a relação entre objectivos difíceis de alcançar e a performance (Klein e Mulvey, 1995).

Um líder torna-se carismático quando é bem sucedido ao mudar as atitudes das pessoas para aceitarem a visão (Conger e Kanungo, 2001). A visão é então um objectivo idealizado, que o líder quer que a organização alcance no futuro. Os líderes carismáticos são capazes de articular objectivos ideológicos relacionados com a missão da organização profundamente alicerçados nos valores, ideais e aspirações partilhados pelos seguidores, provocando um envolvimento emocional e um compromisso das pessoas com a missão e os objectivos da organização (Yukl, 1989); mostram determinação, comunicam elevadas expectativas de performance e geram respeito pois confiam nas capacidades dos membros (Waldman et al, 2001). Mas, quais são então os componentes que distinguem o comportamento dos líderes carismáticos dos líderes não carismáticos? Conger e Kanungo (2001), consideram que o líder carismático quer alterar o *status quo,* adopta meios pouco convencionais para alcançar a visão, é empreendedor e exemplar, é altamente sensível ao ambiente externo e interno, procura ser um exemplo para as pessoas pelas quais é responsável e corre riscos pessoais para mudar o status quo, articulando a visão com os objectivos de curto e médio prazo que a organização tem de alcançar, como se pode observar no quadro 8.

	Líderes não carismáticos	Líderes carismáticos
Relação com o status quo	Essencialmente concordam com o status quo e mantêm-no	Essencialmente opõem-se ao status quo e querem alterá-lo
Objectivos futuros	Objectivos pouco diferentes do status quo	Visão idealizada discrepante com o status quo
Agrado	A perspectiva partilhada torna-o agradável	Partilha as perspectivas e idealiza a visão que o torna honrado e desejado
Credibilidade	Desinteressado, advoga apenas a persuasão	Desinteressado, incorre em riscos e custos pessoais
Expecialidade	Especialista em usar meios válidos para alcançar objectivos dentro de um quadro existente	Especialista em usar meios pouco convencionais transcendendo a ordem existente
Comportamento	Convencional	Pouco convencional
Sensibilidade ambiental	Fraca pois mantém o status quo	Alta necessidade de sensibilidade ambiental para mudar o status quo
Articulação	Fraca articulação dos objectivos e fraca motivação para liderar	Forte articulação da visão futura e forte motivação para liderar
Base de poder	Pessoal e de posição (baseada na recompensa, experiência e na amizade)	Pessoal (baseada na experiência, respeito e admiração)
Relação líder-subordinados	Igualitária, directiva, consensual, ordena às pessoas para partilhar a sua visão	Elitista, empreendedor e exemplar. Transforma as pessoas partilhando as mudanças radicais que advoga

Quadro 8. Componentes do comportamento dos líderes carismáticos e não carismáticos. Conger, Jay A.; Kanungo, Rabindra N. (2001). Academy of Management Review, Vol. 12, 4: 641.

Deste modo, os líderes carismáticos provocam os seguintes efeitos nas pessoas que os seguem (Fiol e Harris, 1999):

1. alto grau de lealdade, compromisso e devoção ao líder;
2. identificam-se com o líder e com a sua missão;
3. partilham os seus valores, objectivos e comportamento;
4. vêem o líder como fonte de inspiração;
5. possuem um elevado sentido de auto-estima resultante da sua relação com o líder e com a sua missão;

6. possuem um elevado grau de confiança no líder e na excelência das suas crenças.

Na maioria das teorias da liderança, a performance organizacional é uma consequência do comportamento do líder. Mas o tipo de comportamento adoptado pelo líder carismático leva a supôr que a performance organizacional pode ser vista como uma causa em vez de uma consequência da liderança carismática (Awamleh e Gardner, 1999).

Na perspectiva de Conger e Kanungo (2001), o carisma está associado aos seguintes comportamentos do líder:

- visão do líder bastante diferente do actual status quo organizacional;
- capacidade em correr riscos pessoais e fazer sacrifícios, para alcançar a visão;
- utilização de estratégias diferentes e pouco convencionais;
- avaliação rigorosa da situação ambiental e organizacional de modo a utilizar as estratégias correctas;
- emerge quando as pessoas estão desiludidas, pois possui a capacidade de criar um futuro e partilha-o com os membros da organização;
- auto-confiança e entusiasmo contagiante;
- utilização de poder baseado na experiência pessoal.

Para ser eficaz, o líder carismático necessita de alinhar o interesse dos seguidores no auto-desenvolvimento, com os interesses do grupo e da organização (Bernard, 1995). Os indivíduos expostos a líderes carismáticos obtêm performances mais elevadas, maior satisfação e menos conflitos de papéis que os indivíduos expostos perante líderes directivos ou consideradores (Yukl, 1989).

Normalmente nas organizações, o estilo de liderança transaccional é aquele que é utilizado regularmente. O líder que adopta o estilo transaccional é aquele que actua dentro de um sistema existente e não o tenta mudar (Waldman et al, 2001). Os líderes transaccionais constroem equipas, escolhem o estilo de liderança mais adequado ao contexto, à situação e aos subordinados, de modo que a realização das tarefas organizacionais seja efectuada com eficácia. No entanto, os líderes, para aumentarem a sua eficácia podem adoptar ambos os tipos de liderança perante situações diferentes e em alturas diferentes (Yukl, 1989). De uma forma geral o líder

transaccional esforça-se por satisfazer as necessidades correntes das pessoas focando-se nas trocas e recompensas contingenciais do comportamento, prestam atenção rigorosa aos desvios, erros ou irregularidades e tomam medidas correctivas, estabelecem objectivos, clarificam a relação entre a performance e as recompensas, providenciam feedback construtivo que ajuda as pessoas na tarefa (Jung e Avolio, 1999; Waldman et al, 2001).

Apesar de existirem diferenças entre os dois estilos, existe uma complementaridade na utilização do estilo transaccional e do carisma. As correntes que acreditam que a utilização do estilo de liderança transaccional e de liderança carismática são complementares na liderança estratégica efectuaram alguns estudos sobre liderança transaccional. Waldman et al (2001) estudaram de que forma os estilos transaccional e transformacional, moderados pela incerteza ambiental, têm um impacto diferente na performance financeira de 48 empresas (classificadas pela Fortune), tendo concluido que a interacção entre a liderança transaccional e a incerteza ambiental não produzia efeitos significativos na performance e o carisma aumenta a performance em ambientes de incerteza, mas não em ambientes de certeza.

Jung e Avolio (1999) também compararam de que forma a liderança carismática e a transaccional afectam a performance em grupos de indivíduos individualistas e colectivistas, examinando as condições de tarefa e a interacção com o estilo de liderança, tendo chegado às seguintes conclusões:

- os colectivistas geram mais ideias com um líder transformacional e os individualistas geram mais ideias com um líder transaccional;
- a performance do grupo é maior que a performance individual;
- os colectivistas geram ideias importantes de mudança organizacional quando trabalham sózinhos.

Deste modo, a liderança transaccional parece relevante na medida em que, sendo definidas expectativas e objectivos de performance a alcançar nas tarefas e actividades estrategicamente relevantes, seja depois necessário monitorizar a performance dessas tarefas corrigindo os eventuais desvios que possam atrasar o seu cumprimento, isto é, este estilo poderá ser útil e eficaz num período de tempo curto e específico, sendo substituido por outro após serem alcançados os objectivos.

É importante salientar que os estudos desenvolvidos por Jung e Avolio concluiram que o mesmo estilo tem impacto diferente na performance dos indivíduos culturalmente diferentes. Assim, os indivíduos podem obter melhor performance nos grupos que individualmente, isto é, devemos separar os atributos pessoais que as atitudes têm no comportamento, dos efeitos que a orientação cultural tem nas atitudes. Indivíduos com diferentes orientações culturais podem preferir diferentes formas de desenvolverem elevada performance nas suas tarefas (Jung e Avolio, 1999). Os colectivistas podem aumentar a motivação e a performance se desenvolverem as tarefas num grupo. Segundo Bernard (1995), as culturas colectivistas são mais favoráveis à criação de oportunidades para os líderes transformacionais desenvolverem as suas capacidades e potencial.

Assim, em certas situações, se existir uma homogeneidade cultural entre líderes e subordinados, a acção do líder não causa muitos conflitos e incompreensões. Pelo contrário, quando o líder e os subordinados possuem diferentes culturas, o líder deve antecipar as diferenças e adoptar o estilo de liderança ao contexto cultural da tarefa. Quanto maior a heterogeneidade cultural dos subordinados mais aumenta a dificuldade do líder ser eficaz (Harvey, 1996). Para este autor, aumentar a consistência entre líderes e subordinados é fundamental para reforçar a performance organizacional como estratégia de sucesso.

A liderança transformacional, caracterizada pelo carisma, motivação pela inspiração, estimulação intelectual e consideração individualizada, induz as pessoas a pensarem de novas formas e a imaginar novos objectivos. Segundo Yukl (1989), o líder transformacional pode influenciar as pessoas tornando-as mais conscientes da importância e do valor do resultado das tarefas, induzindo-as a transcenderem os seus interesses por causa da organização ou activando as suas necessidades mais elevadas. Segundo Guastello (2002), a liderança transformacional requer habilidade para motivar o grupo a visionar novos objectivos, um ambiente que suporte um clima positivo para a inovação e relações positivas entre o líder e as pessoas. A liderança transformacional pode ser vista como um processo de influência sobre os indivíduos, mas também como um processo de mobilizar poder para mudar o sistema social e reformar as organizações (Yukl, 1989). Para o processo transformacional resultar, é necessário que o líder formule uma missão e frequentemente a refira durante o processo de mudança, uma visão estratégica que

envolva todas as pessoas da organização, troque algumas pessoas em posições estratégicas por outras mais competentes e dinâmicas que apoiem os esforços de transformação, defina objectivos de performance e planos de acção desenvolvidos para os subordinados, monitorize os progressos através de relatórios e reuniões, encoraje a participação e iniciativa dos subordinados, crie temporariamente *task-forces* para envolver os *stakeholders* no corte de custos.

2.5.5. A influência da visão e da missão na performance individual e organizacional

O líder eficaz enfrenta dois desafios cruciais: acreditar no potencial humano, isto é, a diferença entre possuir status no negócio em vez de alcançar elevada performance no negócio e ter coragem para alinhar estes princípios na organização, enfrentando as forças sociais e velhos paradigmas, entre os quais os velhos hábitos de liderança (Covey, 2001), sem nunca faltar à verdade, envolvendo as pessoas, criando uma visão com propósito (Bennis, 2001).

Para Covey (2001), os líderes de sucesso valorizam os princípios mais do que valorizam a organização e acreditam que este é o melhor serviço que lhe prestam, tornando-os o centro das suas relações nos contratos estabelecidos, na missão da organização, nos processos de gestão. Estes princípios permitem preparar os indivíduos para trabalhos mais complexos e sofisticados, cujos resultados dependem de uma série de tarefas e não de uma única tarefa individual e desintegrada (Hammer, 2001).

Segundo Bennis (2001), os líderes de sucesso que fazem parte de uma determinada cultura organizacional possuem um conjunto particular de atributos semelhantes: forte sentido de propósito, um sentido de visão, uma missão, uma estratégia global, lembrando continuamente às pessoas a importância da sua contribuição e são capazes de articular claramente a visão, torná-la parte da vida da organização através do envolvimento e empowerment das pessoas para implementar e executar a visão.

Apesar de haver poucos estudos relativos à influência da visão e da missão na performance organizacional, parece haver indícios de ligação entre a visão e a missão aos objectivos organizacionais e consequentemente à performance. Como vimos, o

estabelecimento e a definição clara de objectivos organizacionais permite aumentar a performance.

A visão e a missão são conceitos muito próximos e similares. Segundo Guastello (2002), a missão assume o propósito da organização e o seu plano geral de implementação das operações necessárias para alcançar esse propósito. A missão tem objectivos de curto-prazo e está relacionada com tarefas e objectivos definidos. A visão estabelece o que a organização fará no futuro relativamente às suas actividades no mercado. A visão tem, assim, objectivos de médio e longo-prazo, estando por isso ligada às estratégias organizacionais necessárias para a alcançar.

Os estudos efectuados parecem indicar que a visão e a missão contribuem para o alinhamento[17] e a coerência dos objectivos com as estratégias necessárias para alcançar a visão. As pesquisas efectuadas também parecem revelar que existe maior performance nas organizações que possuem estratégias de alinhamento dos objectivos individuais e organizacionais com a missão e com a visão (Quigley, 1994; McKendall e Margulis, 1995; Kotter, 2001). A visão é uma componente da liderança que contribui para motivar as pessoas a alcançar níveis elevados de esforço e performance (Yair, 2001).

Os líderes eficazes são pessoas que procuram novas oportunidades e que estão dispostos a mudar o *status quo* (Snyder e Graves, 1994; Atkinson, 2000), embora muitas vezes encontrem resistências à mudança por parte das pessoas da organização. Reconhecem que a inércia e o conformismo geram mediocridade. Estimulam a inovação e a experimentação, como instrumento de obtenção de elevada

---

[17] O alinhamento permite que os objectivos organizacionais definidos e a utilização dos recursos atribuidos a cada departamento ou equipa, sejam compreendidos e assimilados por todos, de modo a existirem poucos desvios na realização das actividades necessárias para os alcançar.

Deste modo, os desvios na execução das tarefas e das actividades serão reduzidos, porque os desafios colocados ao nivel da performance das actividades individuais, absorverão completamente os membros da organização na sua execução. As competências desenvolvidas por este tipo de estratégia devem ser acompanhada por uma monitorização regular por parte do lider, devendo a informação recolhida ser partilhada por todos os membros da organização envolvidos no processo. A alteração da maneira como se desenvolvem as actividades adequa-as aos objectivos organizacionais, dando sentido ao trabalho desenvolvido na organização.

Alinhar as pessoas e os recursos só é possivel se o lider se preocupar com o impacto da performance das actividades, na competitividade da organização e com a criação de valor.

performance. Reconhecem que ouvir é muitas vezes mais importante que falar, pois isso envolve a procura em fazer as coisas de outra maneira, correm riscos, mas alteram o rumo das coisas. Acreditam que, se as pessoas trabalharem juntas, conseguem o impensável. Definem objectivos e partilham a sua visão com todos os empregados da organização, pois sabem que a sua recompensa resulta do envolvimento, confiança e entusiasmo dos empregados nos resultados organizacionais. Enfatizam a participação e o *empowerment*, porque querem pessoas fortes e preparadas para resolverem os problemas resultantes da incerteza e da complexidade do ambiente. Encorajam as pessoas a alcançarem performances elevadas, reconhecendo publicamente a sua contribuição. Conseguem gerir a tensão em níveis de esforço necessários à performance das tarefas, mas equilibrados entre a estabilidade e a instabilidade (Stacey, 1994; Senge, 1999). Estabelecem os passos necessários para alcançar os resultados pretendidos valorizando as pequenas vitórias obtidas durante o processo.

O mandato da gestão é para minimizar os riscos e manter o sistema corrente operacional. Os líderes são mandatados para criarem um novo sistema (Kotter, 1995). Segundo Quigley (1994), durante bastante tempo os proveitos eram a preocupação principal dos líderes e todas as estratégias eram formuladas de forma a alcançar esse objectivo. Mas, actualmente, um líder deve ter um forte sentido de visão, devendo ter como competência nuclear a capacidade de formular estratégias que permitam alcançar a visão. O conteúdo da visão é um aspecto crítico porque é determinante no sucesso do líder, quando decide procurar novas direcções ou decide manter a continuidade de elevados níveis de sucesso (Yair, 2001).

Deste modo, os líderes eficazes possuem a habilidade em inspirar uma visão comum, permitem e querem que os outros actuem, servem de modelo e estimulam o entusiasmo das pessoas gerando e gerindo uma tensão criativa equilibrada entre a estabilidade e a instabilidade.

Os líderes eficazes preocupam-se com o envolvimento das pessoas nos resultados organizacionais. O envolvimento será mais eficaz se fôr desenvolvida e partilhada uma visão e uma missão com todas as pessoas da organização. Este envolvimento é importante para a elevação e manutenção dos níveis de performance da organização e para a sustentabilidade da sua vantagem competitiva a médio e a longo prazo. Quando comparam os líderes com os gestores, a maior parte dos autores, chama a

atenção para a forma como os líderes comunicam as mudanças aos seus seguidores e o que incluem nas comunicações para os motivar a alcançar elevada performance (Yair, 2001). Para construir uma coligação, é preciso desenvolver uma imagem do futuro que seja relativamente fácil de comunicar e seja apelativa para os clientes, *stakeholders* e empregados (Kotter, 1995). Apesar do altruismo subjacente no que foi exposto, Senge (1999), chama, no entanto, a atenção para o seguinte: investir nas pessoas se elas não compartilharem uma visão comum sobre a realidade do negócio em que operam só aumentará o stress organizacional e a responsabilidade da liderança em manter a coerência e a direcção. Por esta razão, a aprendizagem (já desenvolvida anteriormente) desempenha um papel importante na organização porque contribui para alcançar a visão. Importa então saber, como se define e desenvolve a visão da organização.

A visão deve clarificar um conjunto de ideais, articula um sentido de propósito e salienta a qualidade da organização (Yair, 2001). Conger e Kanungo (1998) argumentam que os gestores usam a sua influência transaccional estabelecendo objectivos específicos a atingir. Os líderes, no entanto, usam a influência transformacional para incitar os seguidores a trabalharem de acordo com ideias de longo-prazo e objectivos estratégicos.

A evolução social resultante da tecnologia, dos novos padrões nas relações sociais, do papel do trabalho, da melhoria da qualidade e das expectativas de vida, leva-nos a questionar a finalidade das organizações desportivas actualmente. A finalidade será obter resultados imediatos mas pouco consistentes ou obter resultados sustentados pela excelência e pela qualidade dos serviços produzidos pela organização?

Segundo Campbell et al (1996), existem três visões sobre a função das organizações na sociedade contemporânea:

1. as organizações são um conjunto de pessoas que perseguem metas individualistas, mas que só através das organizações é que as conseguem alcançar, ou seja, a organização é um veículo de conveniência para grupos com interesses agindo como um mercado controlado;
2. uma outra visão das organizações argumenta que a finalidade das organizações é criar riqueza, sendo a maximização dos lucros a melhor forma de a obter, ou seja, a procura de lucros por parte das organizações resulta numa contribuição global maior para o sistema;

3. a última visão considera que as organizações devem maximizar o bem público e promover a harmonia social, ou seja, as organizações podem e devem produzir produtos e serviços para o bem público. Por sua vez, o público recompensa a organização, tornando-se leais e apoiantes das suas iniciativas.

Sem uma visão sensível, os esforços de desenvolvimento da performance da organização facilmente se dissolvem numa lista confusa de projectos incompatíveis que conduzem a organização numa direcção errada (Kotter, 1995). Organizações cujos líderes não possuam visão não crescem nem se desenvolvem, porque se reduzem a fazer as mesmas coisas que sempre fizeram (Snyder e Graves, 1994). Segundo Kotter (1995), a primeira declaração de visão deve conter 2/3 das ideias básicas da declaração final, sendo que a versão final só estará concluída após uma série de discussões ao longo de um período de tempo de mais ou menos 6 meses.

Bennis e Nanus (1985) consideram que criar uma visão do futuro que possa ser utilizada como fonte de motivação e inspiração é importante para os empregados, porque cria uma ligação forte entre a finalidade e os comportamentos desejados para a alcançar, ou seja, existe uma ligação entre a finalidade e a performance. Assim, entre visão e finalidade ou meta existe uma forte ligação, podendo estas actuar como moderadores da performance. Sem visão, por melhores que sejam os planos e programas a partir de uma determinada altura, a confusão e a desmotivação instalar-se-ão (Kotter, 1995).

Por outro lado, a responsabilidade sobre a finalidade da existência de uma organização é uma tarefa importante da liderança. Ligar a finalidade à visão é determinante para a escolha das estratégias, para o estabelecimento de objectivos e para o envolvimento das pessoas nas tarefas.

A visão actua como uma força que impulsiona para a acção. A visão é essencial para qualquer organização (Snyder e Graves, 1994), porque ajuda o líder a ultrapassar a barreira do medo de falhar, as dificuldades emocionais (respostas negativas de pares, superiores e empregados) e reais (dificuldades práticas e os problemas do negócio).

Segundo Yukl (1989), uma visão, além de ter que ser clara e apelativa, funciona se respeitar duas condições:

1. inspirar os seguidores a realizarem melhor o seu trabalho, salientando a sua importância e utilidade para a globalidade da organização;
2. actuar como um facilitador do processo de tomada de decisão, da iniciativa e da discrição das pessoas a todos os níveis.

Quando partilhada, a visão mantém todos os elementos da organização a movimentar-se para a frente segundo o mesmo objectivo, permitindo responder às dificuldades ambientais externas e internas (Snyder e Graves, 1994). Sem uma comunicação global da visão, credível e apelativa, utilizando todos os canais possíveis, os empregados não farão o esforço necessário para desenvolver novos procedimentos necessários para a elevação da performance (Kotter, 1995). Segundo McKendall e Margulis (1995), a visão pode ajudar a suportar, a encorajar e a sustentar uma elevada performance (sem criar uma dependência excessiva dos empregados na organização, ajudando a modificar a ideia de que a função da organização é garantir o emprego para toda a vida e que não é um fim mas sim um interface de prestação de um serviço social), através da participação de todos os elementos da organização no esforço global para alcançar a visão.

Não se pode entender a verdadeira visão sem considerarmos o propósito (Senge, 1999), porque o propósito é um objectivo que nos leva a agir. Desta forma, conhecer o propósito central e os objectivos da organização ajuda as pessoas a determinar o que é bom ou mau, o que é importante ou o que é acessório. Mas o propósito não chega. Para impulsionar a acção e para motivar, a visão deve ser realista e clara (Campbell et al, 1996), devendo ser uma fonte de auto-estima e de propósito comum para as pessoas (Yukl, 1989). Visão é diferente de propósito. O propósito é abstracto, a visão é concreta. Como propósito, podemos querer alcançar a excelência e a visão dá-nos a imagem de como a alcançar (Senge, 1999). Para este autor, a visão deve contribuir para desenvolver nas pessoas um sentido de propósito, de modo que elas possam visualizar a realidade não como uma ameaça, mas sim como criadora de oportunidades, uma aliada da organização. Mas, se a visão está associada a uma meta, quando essa meta é alcançada é necessário desenvolver uma nova (Campbell et al, 1996; Senge, 1999). Desse modo, a visão evolui e desenvolve-se ao longo do tempo como resultado do processo participativo que envolve as pessoas da organização (Yukl, 1989; Kusy e McBain, 1997; Senge, 1999). A informação resultante da

participação é utilizada na construção da visão (ex: o feedback fornecido para melhorar a performance individual deve ser ligado à visão) porque envolve todas as pessoas na criação da visão, integrando depois a visão desenvolvida nos processos organizacionais, tornando-a realidade (Snyder e Graves, 1994; Kusy e McBain, 1997). A participação, facilita o processo de internalização (Yukl, 1989), tornando a visão intrínseca à organização (Senge, 1999). A visão ajuda o líder a estabelecer o futuro comunicando as suas crenças e valores intrínsecos aos seguidores, atraindo-os para a necessidade de agir numa direcção (Yair, 2001). A visão deve ser lógica, deductiva e plausível. Ao mesmo tempo deve ser flexível, criativa e capaz de captar a imaginação das contribuições individuais (Snyder e Graves, 1994). As visões são inspiradoras e estão associadas ao alcance de elevada performance organizacional (Yair, 2001).

Outro aspecto importante, quando falamos de visão, é a comunicação. A comunicação da visão é essencial para a sua eficácia. Uma componente integral da liderança é a habilidade em comunicar eficazmente com os subordinados (Harvey, 1996). Um líder deve comunicar a visão às pessoas da organização de forma a existir uma visão partilhada. A visão compartilhada pode ser alcançada segundo um processo em duas fases:

1. desenvolver a visão;
2. partilhar a visão.

Como técnicas para desenvolver a visão, o líder pode recorrer à participação das pessoas através de respostas a inquéritos e de entrevistas que recolham diferentes perspectivas e opiniões dos empregados acerca da visão da organização, ao estabelecimento de uma rede formal e informal de contactos entre as pessoas e ao processo colegial, ouvindo e respeitando as opiniões individuais.

Como técnica de partilha da visão o líder pode, por exemplo, escrever um artigo em que explique como será a organização dentro de 3 anos e pode pedir também às pessoas para descrever de que forma a organização poderá competir com as outras organizações, comparando o resultado com aquilo que a organização é realmente e posteriormente discuti-lo.

A responsabilidade e habilidade do líder será construir a visão com base nesta participação, de forma simples, compreensível, realista e alcançável, apelativa e credível para ser aceite por todos (Yukl, 1989; Snyder e Graves, 1994), não devendo

ser uma ideia mas sim uma realidade visível, fornecendo a focalização e a energia para a alcançar, comprometendo todas as pessoas (Senge, 1999). Este autor defende que a visão organizacional, ao ser compartilhada por todos se transforma em visão pessoal, elevando a performance das tarefas, porque *"o trabalho torna-se parte de um propósito superior incorporado nos produtos e serviços da organização."*

Deste modo, a visão deve criar uma imagem do futuro, alinhar as estratégias, estabelecer uma meta para os objectivos estabelecidos, remover os obstáculos à sua implementação e criar os pressupostos (princípios, valores, modelos) para obter a performance necessária nas tarefas e actividades da organização. As más visões ignoram as necessidades e os direitos legítimos dos principais elementos responsáveis pelo sucesso da visão, condicionando o alcance dos objectivos (Kotter, 2001). Por isso, a visão deve ser constantemente examinada e modificada, através de um processo exaustivo de recolha e análise de informação, reflectindo as mudanças ocorridas no ambiente, assegurando o suporte e entusiasmo contínuo de todos os envolvidos (Snyder e Graves, 1994; Kotter, 2001).

Segundo Quigley (1994), os elementos essenciais na visão da organização são os seus valores, as aspirações e os objectivos. A visão deve indicar claramente onde está a organização actualmente e para onde se dirige. A visão deve ser optimista, expressar confiança, salientar as necessidades intrínsecas que podem ser alcançadas, deve estar ligada aos valores centrais da organização e deve enfatizar os aspectos positivos das mudanças e das oportunidades futuras (Yair, 2001).

A acção é essencial para manter a direcção, a credibilidade da visão e o esforço global para a alcançar. Alcançar a visão permite legitimar o poder do lider, uma vez que o poder, neste caso, é a capacidade de transformar a visão e os valores que a suportam em realidade e sustentá-la ao longo do tempo (Quigley, 1994). Por sua vez, a visão deve resultar em elevada performance organizacional que permite competir sustentadamente. O poder do líder só pode ser mantido enquanto houver melhoria de performance, de acordo com os objectivos implicados na visão.

Deste modo, as estratégias para alcançar a visão implicam criar uma cultura de elevada performance organizacional, de modo que todos os stakeholders (empregados, clientes, fornecedores, patrocinadores) saibam o que fazer e o que a organização faz para alcançar a visão. Estudos realizados demonstraram que as organizações com uma cultura forte de desenvolvimento de estratégias de melhoria

de performance de modo a alcançar a visão obtinham melhores resultados que as que não possuiam essa cultura (Quigley, 1994).

Aliado à visão, surge o conceito de missão, apesar de muitas vezes ser comum nas organizações uma certa confusão entre a visão e a missão (Piercy e Morgan, 1994; Campbell et al, 1996).

Existem, no entanto, diferenças conceptuais claras entre visão e missão. Enquanto a visão está mais associada a uma meta, a missão está mais associada ao modelo de gestão e de liderança vigentes na organização, à forma como as pessoas se comportam na organização e a sua finalidade. Uma missão forte surge quando os quatro elementos que a constituem – finalidade, estratégia, comportamentos e valores – se reforçam uns aos outros. Segundo Piercy e Morgan (1994), a missão é um poderoso instrumento de gestão porque focaliza a atenção nos objectivos organizacionais.

Como já foi descrito, o estabelecimento de objectivos permite aumentar a performance individual e, deste modo, contribuir para a performance organizacional. Assim, a missão aparece como um instrumento de conjugação entre o esforço individual e a performance colectiva. A missão resulta da interacção entre a estratégia, os valores e os padrões de comportamento da organização, em relação a uma finalidade. Colin Marshall, Presidente e Director Executivo da British Airways define assim a missão: *"Uma missão corporativa é muito mais do que apenas boas intenções e ideias bonitas. Representa a estrutura de trabalho de toda a empresa, os valores que a impulsionam e a fé que esta tem em relação a si mesma e aquilo que poderá conseguir concretizar."*

Uma organização que consiga definir com clareza a sua missão e visão terá vantagens sobre outras que só conseguiram definir a sua estratégia, porque a definição da visão e da missão possui valores e conceitos estratégicos superiores que a orientam nas decisões importantes. As organizações que só estabelecem estratégias possuem apenas uma lógica comercial (Campbell et al, 1996). Assim, os benefícios têm uma dupla origem: da clareza de direcção resultante da definição de uma missão, e do empenho que resulta do esforço dos empregados da organização, através do sentido de missão.

No entanto, as organizações com visão e missões estabelecidas enfrentam dois problemas (Campbell et al, 1996): são mais exigentes em relação aos empregados que contratam, porque possuem uma ideia bem definida sobre o tipo de organização que

pretendem ser e o tipo de pessoas de que precisam e enfrentam a complexidade em estabelecer critérios de performance necessários ao alcance da visão e da missão.
Estes dois aspectos se não forem convenientemente geridos pelo líder podem gerar incompatibilidades individuais com a organização causando prejuízos em vez de benefícios.
Daí a necessidade de estabelecer um sistema eficaz de recompensas e de punições (como já foi descrito) baseado em princípios-chave, que compense esta dificuldade, prevendo e antecipando os problemas de modo a ser possível resolvê-los.
A missão tem sido utilizada como uma forma de obter a articulação necessária entre o propósito das actividades e das tarefas da organização e o contexto do trabalho desenvolvido. No entanto, para a tornar mais operacional, Piercy e Morgan (1994) referem que os líderes devem considerar alguns aspectos, quando desenvolvem uma análise construtiva da missão organizacional, antes da sua implementação:

- tornar a missão específica, evitando a ambiguidade e a falta de clareza;
- conjugar os interesses de todas as pessoas da organização;
- procurar influenciar o que as pessoas fazem na organização e como o fazem;
- evitar as contradições e a inconsistência;
- estar adequada ao mercado e à realidade competitiva;
- evitar o carácter visionário (característica da visão) e procurar a credibilidade junto dos clientes;
- orientar a missão para o mercado e para o futuro.

Campbell et al (1996) consideram como princípios de uma boa gestão de missão os seguintes pontos:

1. valores subjacentes à missão;
2. adopção de um comportamento pro-activo;
3. concentração nos comportamentos chave de performance;
4. valor do tempo;
5. criação e manutenção de confiança.

Além destes princípios, o conteúdo da declaração de missão deve assentar em quatro áreas fundamentais (Piercy e Morgan, 1994):

- filosofia organizacional;

- especificação do mercado de actuação da organização;
- definição dos valores fundamentais da organização;
- identificação dos factores críticos de sucesso do mercado em que actua.

Deste modo, a definição de missão permite melhorar o ambiente interno compatibilizando o esforço e a capacidade individual para alcançar elevada performance com a performance organizacional, recompensando e valorizando os indivíduos pela sua contribuição para os resultados da organização. Além disto, a missão deve assentar em princípios comuns a todos os elementos da organização e deve ser focalizada no desenvolvimento das competências necessárias para competir de acordo com as características do mercado em que actua.

Resumindo, para serem eficazes, a visão e a missão necessitam de enfatizar simultaneamente, os aspectos práticos e os aspectos apelativos e inspiradores, definindo objectivos para os alcançar. Isto porque, a simples articulação de uma visão e de uma missão audaciosas, pode não ser suficiente para convencer os seguidores a desenvolverem esforços para alcançar elevados níveis de performance, porque podem achá-las irrealistas. Para ser forte, a visão deve reflectir níveis elevados de optimismo, confiança, orientada por valores e enfatizar a importância da missão, da contribuição dos seguidores e das recompensas intrínsecas associadas com o alcance da visão (Yair, 2001).

Todas as organizações devem perseguir uma visão estratégica, consistente e com um forte sentido de propósito, de modo a alinhar os processos de gestão e a criação de valor.

3. Metodologia

3.1. Universo

O universo deste estudo é constituído pelos 14 presidentes dos clubes que constituem a Liga de Elite de Andebol Portuguesa. A escolha deste tipo de ambiente deve-se ao facto de termos estabelecido, como condição básica para este estudo, recolher dados de organizações desportivas que actuam em ambientes sistémicos (instáveis, imprevisíveis e complexos) e competitivos. Neste tipo de ambiente, a liderança organizacional é uma condição necessária para a evolução e para o desenvolvimento das pessoas que trabalham nessas organizações. Consequentemente, alcançar elevada performance é uma estratégia que os líderes devem considerar como essencial para alcançarem resultados organizacionais.

3.2. Amostra

A amostra é constituída por 12 presidentes dos clubes da Liga de Elite, com excepção do Madeira SAD e do Santa Clara dos Açores, devido fundamentalmente à dificuldade de contactar os presidentes dos respectivos clubes para posterior envio, preenchimento e recepção dos questionários. Foram distribuídos 120 questionários a todas as organizações que faziam parte da amostra do estudo, tendo sido devolvidos 69 questionários devidamente preenchidos de 9 organizações, o que corresponde a uma taxa de retorno de 75%.

3.2.1. Dimensão da amostra

A dimensão da nossa amostra é constituída por 9 presidentes de clubes de Andebol da Liga de Elite Portuguesa.

3.3. Instrumento

Para a parte empírica do nosso trabalho, recorremos necessariamente a um instrumento que permitisse verificar de que forma a construção teórica teria fundamentos práticos.

Assim, numa primeira fase, analisámos qual o tipo de instrumento a utilizar, uma vez que na investigação em ciências sociais é válido utilizar métodos quantitativos ou

qualitativos. No entanto, para alguns, a pesquisa quantitativa está ligada ao positivismo, enquanto que, para outros, a pesquisa qualitativa está ligada à fenomenologia.

O tema que desenvolvemos e investigamos não se enquadra na fenomenologia. Pelo contrário, é um tema actual com que as organizações se debatem quando pensam em adquirir vantagens competitivas que lhes permitam crescer e obter receitas. Assim, a performance encontra-se ligada por um lado às rotinas organizacionais e por outro às decisões estratégicas que o líder deve tomar, de modo que a organização que lidera evolua positivamente, ultrapassando as fases descendentes dos ciclos de vida organizacional e assim efectuar a inflexão estratégica no momento adequado.

Ao efectuarmos uma pesquisa sobre os vários instrumentos, tivemos alguma dificuldade em encontrar o que pretendíamos, devido ao facto de, apesar da performance ser considerada na literatura uma consequência desejada e fundamental da acção do líder, os instrumentos encontrados serem desenvolvidos para testar modelos e teorias de liderança, seguindo o conceito "*one best way*".

Os instrumentos metodológicos de recolha de dados devem ser escolhidos de acordo com as referências teóricas da investigação e com o tipo de dados a investigar. Assim, de acordo com o objectivo proposto e face às características do estudo, optámos por utilizar um instrumento de recolha de dados quantitativo, porque pretendemos obter especificações claras e ligações causais entre os diferentes tipos de comportamento do líder e a performance dos subordinados. Os questionários, apesar de não serem os únicos instrumentos de recolha de dados, permitem operacionalizar os conceitos e conhecer melhor os comportamentos organizacionais. Devem ser considerados como intermediários no processo de pesquisa.

As pesquisas mais recentes consideram que um líder eficaz adopta uma série de comportamentos que lhe permitem alcançar os resultados desejados. Deste modo, após uma pesquisa exaustiva dos vários instrumentos desenvolvidos que pudessem ser utilizados no nosso trabalho, a nossa escolha recaiu sobre um instrumento denominado Managerial Practices Survey (Observação das práticas de Liderança), versão TRCQ – 13G, desenvolvido por Gary Yukl em 1979 e actualizado em 2001. Após vários contactos via e-mail com este investigador norte-americano da Universidade de Albany, foi-nos gentilmente enviado o instrumento de pesquisa, após especificarmos o que pretendíamos com o nosso estudo.

Com este instrumento, é possível estabelecer dimensões para o comportamento dos líderes que influenciam a performance, sem ser necessário definir outro indicador objectivo, como receitas ou lucros, uma vez que não é a essência do trabalho.

Considerando que este instrumento foi desenvolvido nos Estados Unidos, em língua inglesa, foi necessário traduzi-lo e testá-lo, para assegurar que a versão portuguesa do instrumento fosse o mais fiel possível à versão original, tanto em termos semânticos como de conteúdo.

Assim, numa primeira fase, foi efectuada uma tradução inicial recorrendo à ajuda de seis especialistas em língua inglesa (i.e. licenciadas em Língua Inglesa).

Após este procedimento, numa segunda fase, testámos o instrumento em quatro organizações de diferentes áreas (uma federação desportiva, duas organizações da área das novas tecnologias e uma organização da área têxtil), com o objectivo de verificar se havia problemas na leitura, compreensão e prenchimento dos diferentes campos, reduzindo assim o risco do questionário ser interpretado ambiguamente, colocando em causa a fiabilidade do instrumento. Não tendo sido detectadas quaisquer dificuldades por parte dos inquiridos, procedemos à aplicação do instrumento nas organizações seleccionadas para o estudo.

O instrumento utilizado é constituído por 52 questões, divididas em treze comportamentos de liderança: clarificação de responsabilidades, apoio, monitorização do ambiente, reconhecimento, planeamento a curto-prazo, encorajamento do pensamento inovador, desenvolvimento, consulta, monitorização de operações, visão sobre a mudança, empowerment, assumir riscos pessoais e necessidade de mudança. Especificamente, o questionário pretende recolher dados sobre a frequência com que os líderes dos clubes adoptam cada tipo de comportamento.

Para o seu preenchimento, foi solicitado aos inquiridos a frequência com que o líder da organização aplicava determinados comportamentos, de acordo com uma escala de resposta de 5 pontos (1=nunca, 5=frequentemente).

O tempo médio de preenchimento foi de aproximadamente quinze minutos.

3.4. Procedimentos

3.4.1. De pesquisa bibliográfica

Para este estudo, foi efectuado, numa primeira fase, uma pesquisa bibliográfica para identificar pesquisas efectuadas sobre a performance e a liderança entre 1904 e 2002. Foram utilizadas duas estratégias para pesquisar a literatura relevante.

Primeiro, foi efectuada uma pesquisa manual no livro, Leadership abstracts and bibliography (1904-1974), de modo a encontrar todas as referências sobre liderança e performance. Foram encontradas 70 publicações relativas a este tema. Foram também efectuadas pesquisas nas bibliotecas nacionais através da Internet.

Após esta pesquisa foi efectuada uma segunda pesquisa manual, nas bibliotecas da Universidade do Minho, Universidade Católica do Porto, Faculdade de Economia, Faculdade de Psicologia, Faculdade de Ciências do Desporto e Educação Física e Escola de Gestão da Universidade do Porto que, consistiu em verificar todas as referências sobre liderança e performance nos artigos das revistas especializadas e livros sobre este tópico: Journal of Psychology, Personnel Psychology, Academy of Management Journal, Organizational Behavior and Human Decision Processes, Organizational Behavior and Human Performance, Manager UpDate, Academy of Management Review, Harvard Business Review, Human Resource Management Review, Journal of Leadership Studies, Leadership Quarterly, Personnel Journal e Public Personnel Management. Foram encontrados aproximadamente 327 referências.

As palavras-chave utilizadas para pesquisar as bases de dados foram: liderança, performance, aprendizagem, objectivos, carisma e visão.

Foram ainda consultadas as bases de dados Business Source Premier, cujo editor é a EBSCO e, a Emerald, editada pela MCB University Press.

Como se compreende, sendo todas as referências relativas a pesquisas efectuadas por investigadores norte-americanos, foi bastante difícil aceder a toda a bibliografia referenciada. Deste modo, toda a bibliografia referida neste trabalho resulta de um esforço de consulta e aquisição bastante exaustivo.

3.4.2. De recolha de dados

Os questionários foram distribuídos pessoalmente em seis das organizações analisadas e os restantes questionários foram enviados por correio, ao cuidado dos presidentes dos restantes clubes, após contacto pessoal telefónico com os próprios.

Os questionários foram preenchidos por todas as pessoas sob influência do líder: vice-presidentes, directores, quadro de treinadores, quadro clínico, funcionários administrativos e de manutenção, voluntários. Nenhum atleta preencheu o questionário.

Para garantir a credibilidade dos dados, foram salvarguadadas todas as questões que pudessem colocar em causa essa credibilidade, nomeadamente o anonimato, a confidencialidade, os objectivos do estudo e o tempo de preenchimento. Foi ainda, salientada a importância dos dados para o aumento do conhecimento sobre a influência de comportamentos de liderança na performance individual e organizacional, importante para o desenvolvimento dos clubes de Andebol.

Nesta fase, o aspecto negativo a salientar foi a falta de colaboração de três dos clubes que constituíam a amostra, apesar de todos os esforços realizados no sentido de serem incluídos no trabalho.

3.4.3. De análise de dados

Para este estudo estabelecemos como finalidade conhecer os comportamentos dos líderes das organizações desportivas que influenciam a performance individual e organizacional.

Deste modo, para testar as hipóteses colocadas, procedeu-se à escolha dos vários tipos de técnicas estatísticas mais adequadas para aplicar a este estudo.

Para proceder à análise estatística dos dados recolhidos utilizamos a versão 10.0. do SPSS.

Assim, foram utilizadas para este estudo técnicas estatísticas paramétricas descritivas (média, desvio padrão), indicativas da variação dos valores das variáveis estudadas e indutivas (ANOVA), que permitem avaliar a interacção e o papel dos factores estudados.

3.5. Objectivo do estudo

Com a realização deste estudo pretendemos conhecer melhor o comportamento dos líderes das organizações desportivas e de que forma influenciam a performance das pessoas que trabalham na organização.

3.5.1. Objectivo geral do estudo

As pesquisas efectuadas sobre a influência dos líderes na performance dos subordinados convergem no sentido de que, para ser eficaz, um líder deve adoptar vários comportamentos específicos.

Apesar da liderança ser considerada o *input* principal para se alcançarem resultados organizacionais, não tem sido efectuada muita investigação nesta área da gestão desportiva.

Tendo como base o trabalho de Yukl (1989), o objectivo geral deste estudo é investigar se os líderes das organizações desportivas utilizam os comportamentos referenciados na literatura, como sendo comportamentos moderadores de obtenção de performance e com que frequência o fazem quando interagem com as pessoas que lideram.

3.5.2. Objectivos específicos

Como objectivos específicos, pretendemos conhecer melhor o comportamento dos líderes das organizações desportivas, saber quais os comportamentos utilizados com maior e menor frequência e quais as diferenças no comportamento dos diferentes líderes.

3.5.3. Variável dependente

A variável dependente deste estudo é o comportamento do líder eficaz.

3.5.4. Variáveis independentes

As variáveis independentes consideradas para este estudo são: clarificação de responsabilidades, apoio, monitorização do ambiente, reconhecimento, planeamento a curto-prazo, encorajamento do pensamento inovador, desenvolvimento, consulta, monitorização de operações, visão, empowerment, riscos pessoais e mudança.

3.5.5. Hipóteses do estudo

Esta pesquisa focaliza os comportamentos, a frequência de utilização de determinados comportamentos e quais as principais diferenças no comportamento dos líderes das organizações desportivas. Assim, formulamos as seguintes hipóteses:

H1*: os líderes das organizações desportivas recolhem constantemente informação do ambiente para melhorar a performance da organização;*

H2*: os líderes das organizações desportivas desenvolvem planos a curto-prazo para a realização de tarefas ou projectos, evitam a duplicação de esforços e o desperdício de recursos;*

H3*: os líderes das organizações desportivas apoiam e preocupam-se com as pessoas que trabalham na organização e tentam satisfazer as suas necessidades;*

H4*: os líderes das organizações desportivas proporcionam oportunidades na organização para as pessoas desenvolverem as suas aptidões e providenciam um clima favorável que ajuda as pessoas a aprender como obter melhor performance nas tarefas;*

H5*: os líderes das organizações desportivas definem clara e especificamento os objectivos de performance, atribuem responsabilidades nas tarefas e explicam que resultados são esperados para as tarefas ou trabalhos;*

H6*: os líderes das organizações desportivas reconhecem que a evolução da performance das pessoas que trabalham na organização permite elevar a performance organizacional;*

H7*: os líderes das organizações desportivas consultam as pessoas que trabalham na organização para recolher as suas sugestões e modificam propostas ou planos de acordo com as sugestões e preocupações recolhidas;*

H8*: os líderes das organizações desportivas utilizam o carisma, partilham uma visão de futuro e desafiam as pessoas a alcançar os objectivos, descrevendo, de forma inspiradora, o que o clube poderá alcançar ou ser no futuro;*

H9: *os líderes das organizações desportivas levam as pessoas a perspectivar os problemas de forma diferente, a reexaminar estratégias e práticas tradicionais e encorajam as pessoas a reconsiderarem aquilo que sabem em relação ao trabalho;*

H10*: os líderes das organizações desportivas assumem riscos pessoais para implementar mudanças importantes para o futuro do clube;*

H11*: os líderes das organizações desportivas encorajam os subordinados a assumir responsabilidades, deixam-nos decidir como realizar as tarefas, sem interferir*

H12*: os líderes das organizações desportivas explicam porque é que determinados procedimentos utilizados pelo clube já não são apropriados e porque é que efectuar mudanças evitará problemas sérios no futuro.*

H13: *os líderes das organizações desportivas monitorizam o progresso do trabalho para observar se vai de encontro aos objectivos previstos.*

4. Apresentação e discussão dos resultados

4.1. Caracterização dos clubes

Os clubes analisados actuam todos na Liga de Elite de Andebol Português. Dos 9 clubes analisados, cinco estão situados na Zona Norte do país e quatro estão situados na Zona Sul do país.

Com a apresentação que se segue, pretende-se caracterizar os clubes em que os líderes analisados exercem a sua influência, segundo um conjunto de variáveis, tais como:

- número de empregados
- número de praticantes
- número de voluntários
- número de profissionais
- modelo organizacional
- proveitos

Como se pode observar no quadro 9, duas organizações possuem entre vinte a trinta funcionários que trabalham na organização desportiva regularmente e duas possuem entre cinquenta a sessenta funcionários.

Apenas uma organização tem mais de sessenta funcionários. A maioria das organizações tem entre cem a duzentos praticantes desportivos, duas têm entre duzentos e cinquenta a trezentos praticantes e apenas uma tem mais de trezentos praticantes.

Quanto ao número de voluntários e profissionais que prestam serviço nas organizações desportivas, duas têm entre vinte a vinte e cinco voluntários e três têm entre vinte a trinta profissionais. As restantes variam entre cinco a quinze voluntários tendo apenas uma mais de vinte. O número de profissionais nas restantes organizações varia entre dez e quinze e entre trinta a quarenta.

Apenas uma organização adoptou um formato estrutural segundo os processos. Todas as outras adoptaram o modelo divisional.

Quadro 9. Caracterização dos clubes (nº de empregados, nº de atletas, nº de voluntários, nº de profissionais, modelo organizacional).

		Organizações	N
Nº de empregados	< 20	0	
	20 – 30	3	
	30 – 40	0	
	40 – 50	1	7
	50 - 60	2	
	> 60	1	
Nº de praticantes	< 100	1	
	100 – 150	1	
	150 – 200	1	
	200 – 250	0	6
	250 - 300	2	
	> 300	1	
Nº de voluntários	< 5	1	
	5 – 10	2	
	10 – 15	1	8
	15 – 20	1	
	> 20	3	
Nº de profissionais	< 10	0	
	10 – 15	2	
	15 – 20	1	
	20 – 30	3	8
	30 - 40	2	
	> 40	0	
Modelo organizacional	Divisional	6	7
	Processo	1	

Relativamente aos proveitos obtidos (Figura 13), tentamos recolher informação sobre a evolução dos proveitos nos últimos cinco anos de actividade do clube. Apenas uma das organizações não forneceu a informação necessária. Com base nos dados fornecidos, verificamos que das oito organizações, no espaço de cinco anos duas organizações diminuiram os proveitos e duas têm vindo a aumentar os seus proveitos todos os anos. As restantes organizações têm mantido os proveitos nos últimos três anos.

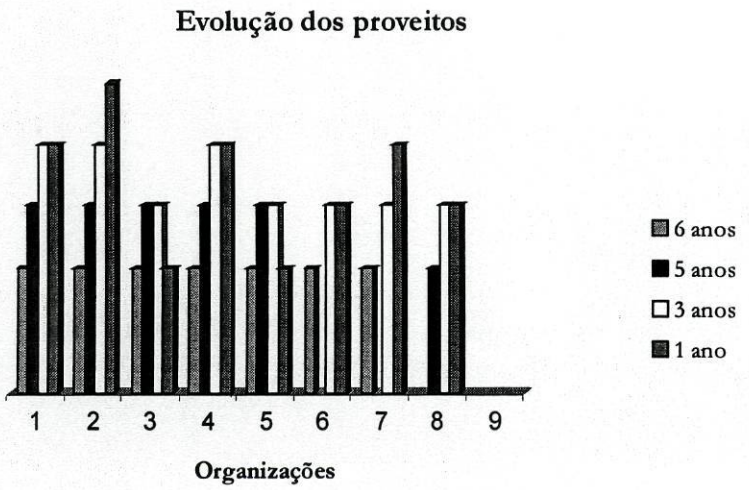

Figura 13. Evolução dos proveitos dos clubes de Andebol da Liga de Elite Portuguesa.

4.2. Caracterização da amostra

Com a apresentação que se segue, pretende-se caracterizar a amostra segundo um conjunto de variáveis:

- Idade
- Sexo
- Área de responsabilidade
- Anos de exercício de liderança na organização
- Mudanças efectuadas

Como se observa no quadro 10, a maioria dos líderes analisados são do sexo masculino, com idades compreendidas entre os 45 e os 60 anos. Apenas um líder tem mais de 60 anos. Relativamente à área de responsabilidade, verificamos que todos os líderes detêm várias áreas sob a sua responsabilidade. As áreas de maior responsabilidade são a área do marketing e patrocínios, desenvolvimento estratégico e finanças. Dos líderes analisados três são presidentes do clube há dois anos, dois são presidentes há mais de dois anos e apenas um é presidente há mais de oito anos. Quanto às mudanças efectuadas na organização, todas foram reestruturadas, três foram alvo de uma mudança estratégica, uma organização constituiu a SAD e uma mudou de liderança.

Quadro 10. Caracterização da amostra (idade, sexo, área de responsabilidade, anos de exercicio de liderança, mudanças efectuadas).

		Organizações	N
Idade	< 45	1	
	45 – 50	3	
	50 – 55	2	7
	55 – 60	0	
	> 60	1	
Sexo	Masculino	9	
	Feminino	0	9
Área de responsabilidade	Marketing e patrocínios	6	
	Finanças	3	
	RH	1	
	Formação e desenvolvimento	2	9
	Clientes	1	
	Desenvolvimento estratégico	4	
	Desportiva	2	
Anos de liderança	2	3	
	2 – 6	2	6
	6 – 8	0	
	> 8	1	
Mudanças efectuadas	Reestruturação	7	
	Redução de empregados	0	
	Estratégia	3	
	Formação da SAD	1	7
	Novos accionistas	0	
	Nova liderança	1	

4.3. Resultados

4.3.1. Análise descritiva

Os líderes das organizações desportivas utilizam determinados comportamentos para influenciar as pessoas que trabalham nas organizações. Este estudo pretende conhecer os comportamentos do líder e saber com que frequência os comportamentos são utilizados nas suas acções diárias.

Relativamente à categoria Monitorização do Ambiente (fig. 14), m = 3.64 e dp = 0.72. Os líderes das organizações desportivas recolhem moderadamente informação do ambiente. Duas organizações consideram que os respectivos líderes monitorizam o ambiente com alguma frequência.

Figura 14. Frequência de monitorização do ambiente

Na categoria Planeamento a curto-prazo, m = 3.57 e dp = 0.89, (fig. 15) os valores obtidos indicam que os líderes planeiam moderadamente a curto-prazo, suportando, em parte, a nossa hipótese. Os líderes de duas organizações planeiam com alguma frequência.

Figura 15. Frequência de planeamento a curto-prazo

Relativamente ao apoio que as pessoas sentem por parte do líder, quando executam tarefas complexas, m = 3.69 e dp = 0.90 (fig. 16). De uma forma geral os líderes das organizações desportivas apoiam moderadamente as pessoas que trabalham na organização. Quatro das nove organizações analisadas consideram que o líder apoia as pessoas com alguma frequência na execução de tarefas complexas. Uma organização considera que o apoio dado pelo líder é pouco frequente.

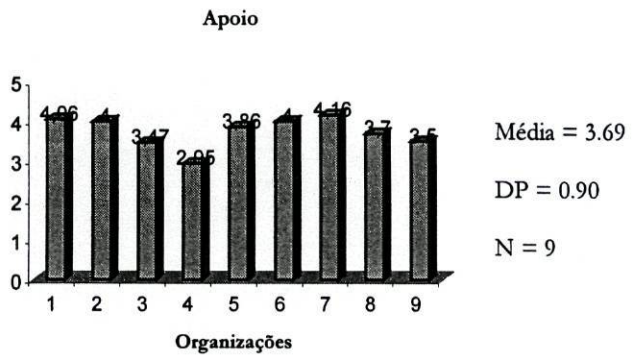

Figura 16. Frequência com que o líder apoia as pessoas perante tarefas complexas

Para analisarmos como os líderes das organizações desportivas proporcionam oportunidades na organização para as pessoas desenvolverem as suas aptidões e aprenderem como obter melhor performance nas tarefas, foi utilizada a categoria Desenvolvimento. Como se pode observar na figura 17, m = 3.12 e dp = 0.94. A maioria dos líderes das organizações desportivas criam condições moderadas para o desenvolvimento das competências e habilidades das pessoas que trabalham na organização. Apenas uma organização considera que o líder cria, com pouca frequência, oportunidades de desenvolvimento (m = 2.7).

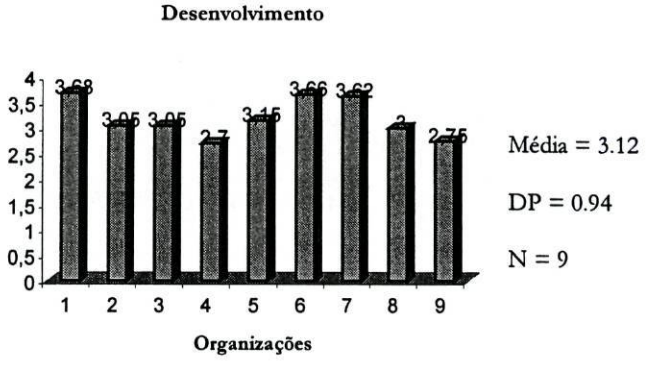

Figura 17. Frequência de criação de um clima favorável à aprendizagem e ao desenvolvimento de habilidades e competências

A clarificação de objectivos de performance, a atribuição de responsabilidades nas tarefas e a explicação da importância dos resultados das tarefas ou trabalhos para a performance organizacional são considerados pela literatura factores fundamentais para alcançar elevada performance. Deste modo, a categoria Clareza, permite-nos

observar se este comportamento é utilizado pelos líderes das organizações desportivas e com que frequência o fazem. Como se pode observar na figura 18, m = 3.50 e dp = 0.83, três organizações consideram que, o líder, atribui responsabilidades, define claramente objectivos de performance e explica que resultados são esperados, com alguma frequência. Uma organização, considera que o líder define objectivos de performance e atribui responsabilidades com pouca frequência. Cinco organizações indicam que, o líder, moderadamente, atribui responsabilidades e moderadamente define objectivos de performance.

Figura 18. Frequência de clarificação e atribuição de responsabilidades

Os resultados obtidos na categoria Reconhecimento, m = 3.68 e dp = 0.79 (fig. 19), permitem observar que duas organizações consideram que o líder reconhece, com alguma frequência, as contribuições das pessoas para a performance organizacional. As restantes seis organizações consideram que o líder reconhece moderadamente, o esforço e as contribuições das pessoas para a performance organizacional.

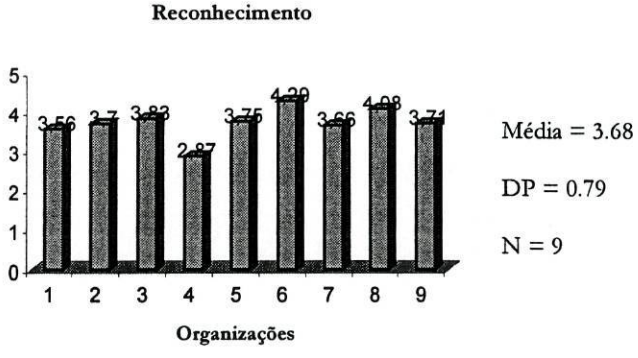

Figura 19. Frequência com que o líder reconhece as contribuições das pessoas para a performance organizacional

Os líderes das organizações desportivas podem adoptar vários estilos de liderança, conforme as pessoas que trabalham na organização, conforme as situações e perante o contexto, consultando ou não as pessoas que trabalham na organização para recolher as suas sugestões para propostas e planos a implementar.

Como se pode observar na figura 20, m = 3.25 e dp = 0.97, apesar dos resultados obtidos nos permitirem considerar que a maioria dos líderes consultam, moderadamente, as pessoas da organização, três resultados indicam que os líderes consultam, com pouca frequência, as pessoas e uma organização considerou que o líder as consultava, com alguma frequência.

Na literatura este comportamento aparece descrito como um dos principais factores de aumento da performance das tarefas.

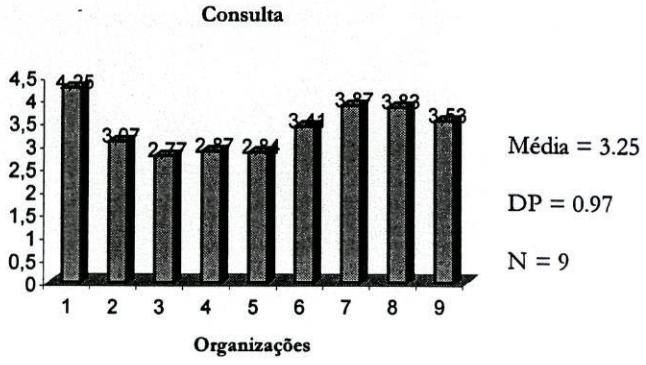

Figura 20. Frequência de consulta às pessoas nos processos de decisão

O carisma é o elemento essencial da liderança transformacional, sendo descrito na literatura como tendo um forte impacto no aumento da performance, devido à partilha de uma visão de futuro e aos desafios lançados às pessoas para alcançar os objectivos. Como se pode observar na figura 21, m = 3.19 e dp = 0.86. Esta categoria apresenta resultados moderados. Duas organizações apresentam resultados que indicam que os líderes utilizam, com pouca frequência, o carisma para desafiar as pessoas a alcançar os objectivos.

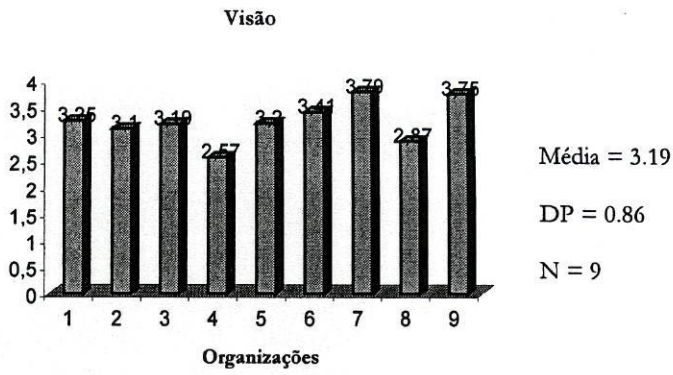

Figura 21. Frequência de partilha de uma visão com as pessoas que trabalham na organização

Relativamente ao comportamento do líder perante a necessidade de encorajar as pessoas a reconsiderarem aquilo que sabem em relação ao trabalho, perspectivar os problemas de forma diferente e a reexaminar estratégias e práticas tradicionais, os resultados obtidos, m = 3.12 e dp = 0.81. (figura 22), indicam que a inovação nas organizações desportivas é encorajada moderadamente. Podemos observar que dos nove líderes analisados, três líderes encorajam, com pouca frequência, as pessoas a desenvolver perspectivas diferentes sobre os problemas e a reexaminar as suas práticas de trabalho.

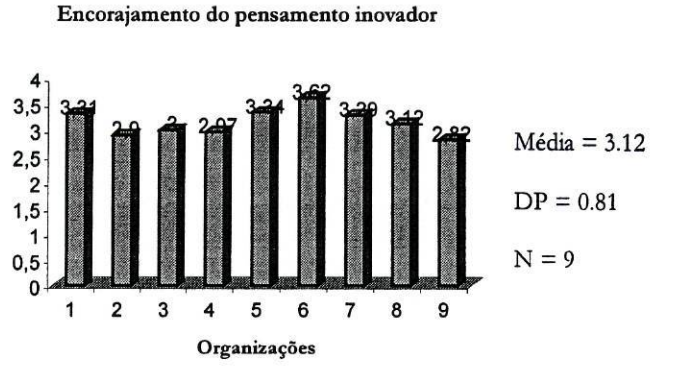

Figura 22. Frequência de encorajamento das pessoas para inovar

Para a performance das tarefas é importante que os líderes das organizações desportivas encorajem os subordinados a assumir responsabilidades, deixando-os decidir como realizar as tarefas, sem interferir. Podemos observar na figura 23, que m

= 3.45 e dp = 0.85. Os resultados obtidos indicam que os líderes das organizações desportivas utilizam moderadamente o empowerment das pessoas para aumentar a performance individual. Apenas uma organização considera que o líder, com alguma frequência, utiliza este comportamento.

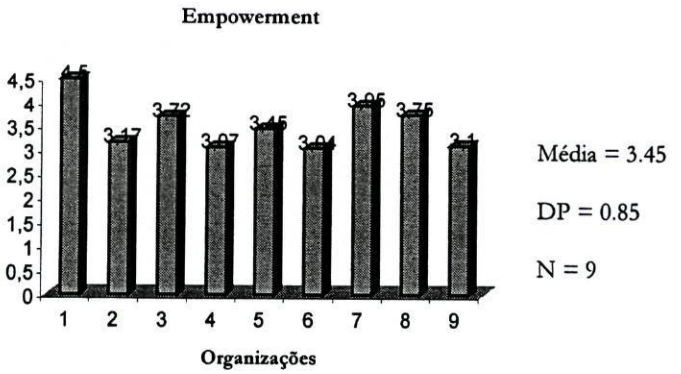

Figura 23. Frequência do empowerment

Os líderes carismáticos assumem riscos pessoais para implementar mudanças importantes para o futuro das organizações. Como podemos observar na figura 24, m = 3.17 e dp = 0. 94, os resultados obtidos indicam que três líderes assumem riscos pessoais, com pouca frequência, dois líderes assumem riscos pessoais, com alguma frequência, e quatro líderes correm moderadamente riscos pessoais para implementar mudanças importantes para o futuro da organização. A liderança carismática encontra-se associada ao aumento de performance organizacional.

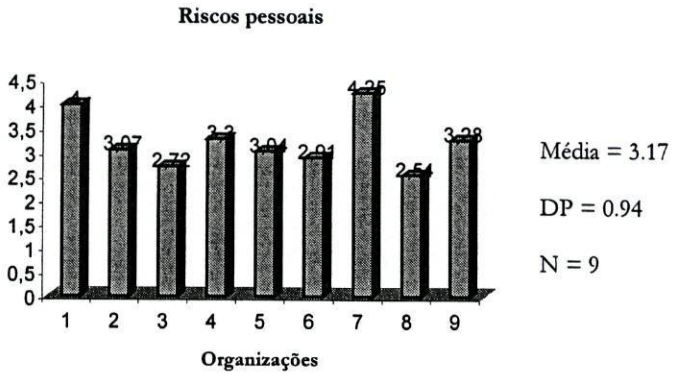

Figura 24. Frequência com que assume riscos pessoais para implementar mudanças no clube

Pretendemos também saber se os líderes das organizações desportivas explicam porque é que determinados procedimentos utilizados pelo clube já não são apropriados e porque é que efectuar mudanças evitará problemas sérios no futuro. Os resultados obtidos (fig. 25), m = 3.28 e dp = 0.91, indicam que os líderes de duas organizações explicam, com pouca frequência, a necessidade de efectuar mudanças e o líder de uma organização explica, com alguma frequência, a necessidade de mudar procedimentos que já não são apropriados para a organização. As restantes seis organizações consideram que o líder explica a necessidade de mudança, moderadamente.

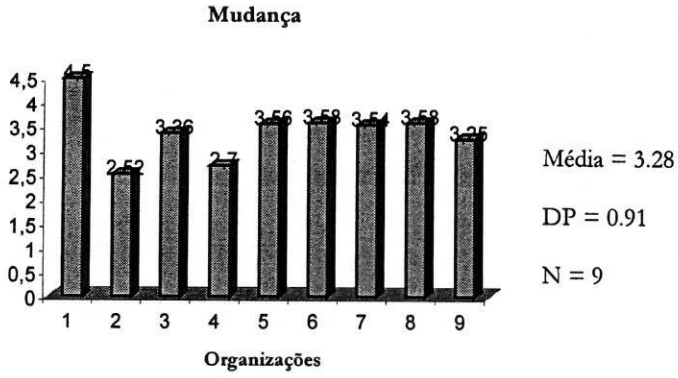

Figura 25. Frequência com que explica a necessidade de mudanças nos procedimentos da organização

A última hipótese formulada prediz que, os líderes das organizações desportivas monitorizam o progresso do trabalho para observar se vai de encontro aos objectivos previstos. Os resultados obtidos, m = 3.34 e dp = 0. 32, indicam que todos os líderes monitorizam, moderadamente, as actividades desenvolvidas pelas pessoas da organização (fig. 26).

Figura 26. Frequência de monitorização das actividades desenvolvidas na organização

Como observamos pela análise descritiva, os líderes das organizações desportivas utilizam moderadamente comportamentos que influenciam a performance das pessoas. De uma forma geral adoptam os comportamentos que a literatura descreve como comportamentos que influenciam a performance das pessoas. Para uma melhor visualização dos resultados obtidos, apresentamos por ordem decrescente as médias e o desvio padrão dos comportamentos observados nos líderes das OD.

Como podemos observar no quadro 11, o apoio é o comportamento que obteve uma média superior, m = 3.70, com um dp = 0.90, seguido do reconhecimento com uma m = 3.68 e um dp = 0.80 e da monitorização do ambiente com uma m = 3.64 e um dp = 0.72. O desenvolvimento obteve a média mais baixa, 3.12 com um dp = 0.94.

O encorajamento do pensamento inovador obteve a segunda média mais baixa, m = 3.13 e um dp = 0.94 e a terceira média mais baixa foi a categoria assumir riscos pessoais com uma m = 3.17 e um dp = 0.94.

Quadro 11. Comportamentos dos líderes das organizações desportivas (*m, dp*)

COMPORTAMENTOS DO LÍDER Dimensões	*Média*	*Desvio padrão*	*N*
Apoio	*3,70*	*0,90*	*9*
Reconhecimento	*3,68*	*0,80*	*9*
Monitorização do ambiente	*3,64*	*0,72*	*9*
Planeamento a curto-prazo	*3,58*	*0,90*	*9*
Clareza na atribuição de responsabilidades	*3,51*	*0,83*	*9*
Empowerment	*3,45*	*0,86*	*9*
Explicação da necessidade de mudança	*3,28*	*0,91*	*9*
Consulta	*3,25*	*0,97*	*9*
Monitorização de operações	*3,23*	*0,77*	*9*
Visão sobre a mudança	*3,20*	*0,87*	*9*
Assumir riscos pessoais	*3,17*	*0,94*	*9*
Encorajamento do pensamento inovador	*3,13*	*0,81*	*9*
Desenvolvimento	*3,12*	*0,94*	*9*

4.3.2. Análise de variância

Após a análise dos comportamentos e da frequência com que os líderes os utilizam para influenciar as pessoas, um dos objectivos deste estudo é conhecer os comportamentos que distinguem os líderes analisados.

Através da análise dos resultados da variância (figura 25), a categoria Clareza na Atribuição de Responsabilidades e a categoria Explicação da Necessidade de Mudança, são comportamentos que obtêm resultados bastante significativos, respectivamente de 0.000** e 0.003**.

As restantes categorias que obtiveram resultados estatisticamente significativos, foram respectivamente: Reconhecimento (0.034*), Consulta (0.039*), Empowerment (0.045*) e Assumir Riscos Pessoais (0.023*).

Assim, apesar de todos os líderes estudados utilizarem comportamentos, referenciados na literatura como, moderadores e influenciadores da performance, as diferenças entre os vários líderes analisados por este estudo encontram-se na clareza com que atribuem as responsabilidades, na explicação da necessidade de mudança de determinadas estratégias e procedimentos utilizados pelo clube que já não são

apropriados para os desafios futuros; no reconhecimento da importância das pessoas e do esforço dispendido para a performance das tarefas e actividades; na frequência com que consultam e envolvem as pessoas nas decisões; na responsabilidade e autonomia de decisão que as pessoas detêm na organização e no grau com que correm riscos pessoais para implementarem as mudanças necessárias para o desenvolvimento da organização.

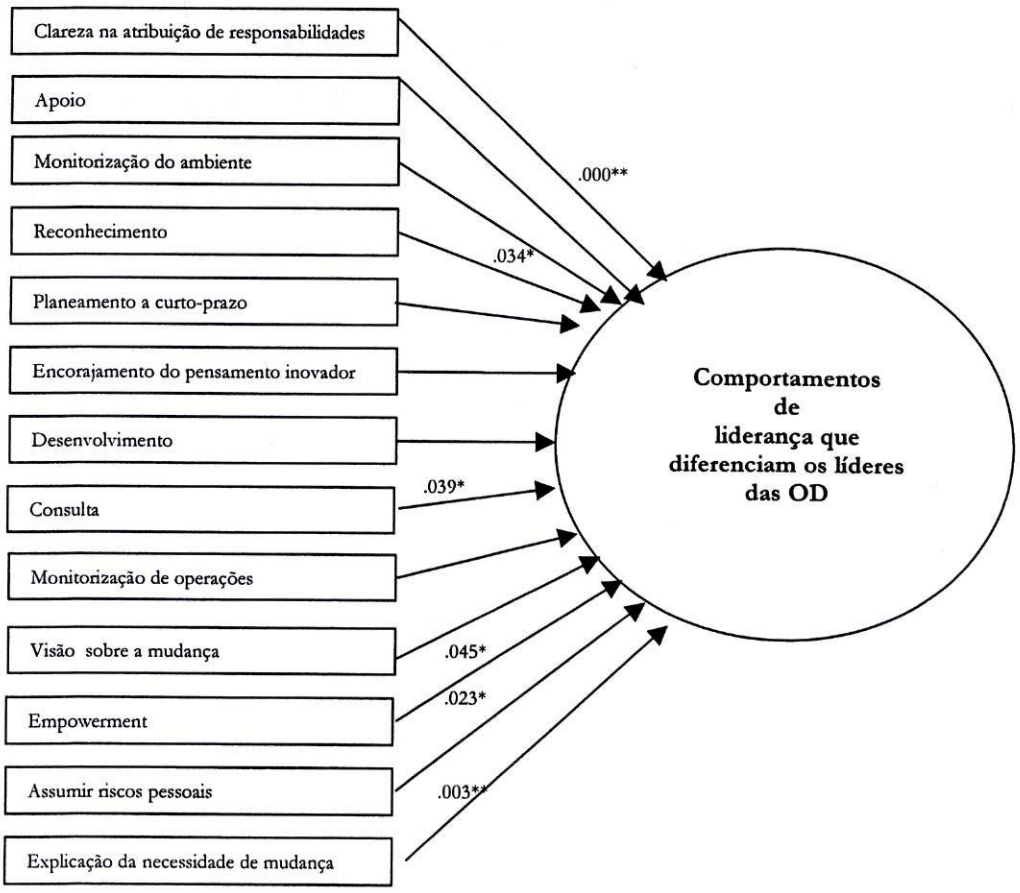

Figura 27. Análise de variância em função dos vários comportamentos específicos

$p \leq 0.001$ (bicaudal)

N = 9

$p \leq 0.005$ (bicaudal)

Variável dependente: Comportamento do líder

Variável independente: Categorias de comportamento

4.4. Discussão dos resultados

Conhecer o comportamento que os líderes utilizam para influenciar a performance das pessoas que trabalham na organização é fundamental para se desenvolverem programas de treino e desenvolvimento de habilidades de liderança eficazes.

A investigação sobre comportamentos de liderança nas organizações desportivas tem sido descurada ao longo do tempo, tendo sido até ao momento realizados poucos estudos nesta área. A investigação efectuada tem sido limitada ao nível dos treinadores das equipas seniores e dos escalões de formação. Apenas Slack (1997) e Chelladurai (1999 e 2001) têm incluído o tema da liderança organizacional nas suas obras, mas apenas referindo as teorias de liderança desenvolvidas pelos investigadores mais conceituados nesta área.

A liderança, é hoje, unanimemente considerada um *input* fundamental para alcançar resultados organizacionais. Urge por isso realizar estudos sistemáticos com os líderes das organizações desportivas, que contribuam para elevar o conhecimento sobre os comportamentos eficazes e deste modo desenvolver líderes capazes de transformarem e desenvolverem as pessoas e as organizações.

As hipóteses testadas neste estudo permitem-nos conhecer melhor os comportamentos utilizados pelos líderes das organizações desportivas, a frequência com que são utilizados e as diferenças significativas entre os comportamentos utilizados pelos vários líderes. O líder eficaz (conceito presente em todas as hipóteses do estudo), influencia a performance das pessoas na organização.

Perante o aumento da complexidade do ambiente externo com que as organizações desportivas efectuam trocas, aproveitam oportunidades e identificam ameaças, a recolha de informação constante por parte do líder influencia a performance da organização. A H1 prediz que os líderes das organizações desportivas recolhem constantemente informação do ambiente para melhorar a performance da organização. A informação recolhida ajuda o líder a organizar os recursos da organização para alcançar resultados e performance organizacional. Segundo Raynal (1996), os líderes que obtêm bons resultados encontram as fontes das ideias, de informação e de financiamento, no exterior da organização e, deste modo, mobilizam internamente as pessoas para projectos de desenvolvimento, valorizando as ideias e suprimindo os bloqueios nos processos de desenvolvimento. Os valores que obtivemos correspondem a uma utilização moderada deste comportamento por parte do líder. Só dois resultados foram ligeiramente superiores à média. Embora os líderes das

organizações desportivas monitorizem o ambiente de forma moderada a hipótese é relativamente suportada.

O processo de liderança das organizações desportivas modernas é hoje mais complexo que no passado, diferenciando-se da gestão tradicional porque pressupõe um exercício efectivo de liderança, sobre as funções básicas das tarefas da gestão: planear, organizar, controlar e obter resultados (Ivancevich et al, 1986). Quando planeia, o líder deve procurar alcançar três objectivos: evitar a duplicação de esforços, evitar o desperdício de recursos e influenciar os membros da organização na obtenção de performance, isto é, a função da liderança neste processo é focalizada directamente sobre as pessoas e os recursos, orientando os comportamentos para o cumprimento dos objectivos e estratégias, potenciando o aparecimento de melhores resultados organizacionais (Koontz e O' Donnell, 1978). A H2 prediz que os líderes das organizações desportivas desenvolvem planos a curto-prazo para a realização de tarefas ou projectos, evitam a duplicação de esforços e o desperdício de recursos. O planeamento deve ser considerado um interface entre inputs e outputs organizacionais, baseado nos seguintes pressupostos: adequado às habilidades das pessoas, permitir a criatividade, ser flexível, adaptar-se à mudança de regras, relacionado com a envolvente, orientado para os clientes, permitir a coesão e identificar actividades e recursos. No nosso estudo apenas uma organização considerou que o líder planeava com alguma frequência as tarefas e as actividades desenvolvidas. Não houve nenhuma organização cujo líder planeasse com pouca frequência ou que nunca planeasse. Embora planeiem, não o fazem com frequência ou frequentemente, como é desejável. Os líderes das organizações desportivas planeiam actividades e tarefas de forma moderada, suportando em parte a nossa hipótese. Deste modo, um planeamento moderado pode condicionar a obtenção de performance nas actividades e projectos desenvolvidos na organização afectando a performance e a competitividade organizacional.

Para competir sustentadamente (Senge, 1999; Turner e Crawford, 1994), uma organização deve gerir as rotinas eficazmente e mudar as rotinas, adaptando-as aos desafios e necesidades futuras (Turner e Crawford, 1994). Em ambos os casos é fundamental o apoio por parte do líder neste processo. A H3 deste estudo, considera que, os líderes das organizações desportivas apoiam e preocupam-se com as pessoas que trabalham na organização e tentam satisfazer as suas necessidades. Num ambiente interno sistémico, os líderes devem preocupar-se com os efeitos das decisões, de curto, médio e longo prazo, sobre todos os elementos da organização e conhecer as motivações, expectativas, papéis e

estatutos das pessoas, estabelecendo um clima organizacional adequado para alcançar elevada performance. Para isso, necessitam de desenvolver pessoas inteligentes, autónomas, responsáveis e com poder, que consigam responder aos desafios que o ambiente lhes coloca e o papel do lider é ajudar as pessoas a desenvolverem-se (Covey, 2001). O apoio deve ter como objectivo reduzir os riscos de baixa moral, pouca satisfação no trabalho e a falta de iniciativa (Owen , 2000). A finalidade do apoio é melhorar a performance. Deste modo, o líder deve adequar as actividades aos empregados actuais, recolhendo sistematicamente informação sobre o estado das actividades desenvolvidas, discutindo-as posteriormente com os elementos da organização, conjugando os objectivos individuais com os objectivos colectivos, necessários ao crescimento e sustentabilidade da vantagem competitiva da organização (Koontz e O' Donnell, 1978; Watt, 1998). Nesta categoria, quatro líderes apoiam com alguma frequência as pessoas que trabalham na organização. Apenas um líder apoia e tenta satisfazer as necessidades das pessoas com pouca frequência. Das nove organizações, quatro líderes apoiam e tentam satisfazer as necessidades das pessoas moderadamente e quatro líderes apoiam e tentam satisfazer as necessidades das pessoas com alguma frequência. Os resultados obtidos suportam de forma mais consistente a hipótese formulada, isto é, metade dos líderes apoiam com alguma frequência as pessoas da organização.

Uma organização é um ser vivo em interacção com o meio e, como tal, ou se desenvolve ou morre. As organizações que aprendem proporcionam a indivíduos e grupos a possibilidade de desenvolverem novas ideias importantes para aumentar a performance da organização. Yukl (1989) considera que um dos melhores indicadores de desenvolvimento organizacional é a existência de um líder que espera sucesso dos seus subordinados e providencia o clima de desenvolvimento necessário para as pessoas aprenderem novas habilidades e demonstrá-las. Goleman (2000) considera que os líderes de sucesso são os que colaboram e ouvem. Segundo Arthur e Aiman-Smith (2001), a finalidade da aprendizagem organizacional é institucionalizar e envolver individualmente as pessoas em novos comportamentos e acções que provoquem impacto na performance organizacional. A H4 prediz que os líderes das organizações desportivas proporcionam oportunidades na organização para as pessoas desenvolverem as suas aptidões e providenciam um clima favorável que ajuda as pessoas a aprender como obter melhor performance nas tarefas. Segundo McBain (1999), a aprendizagem organizacional é fundamental para o processo de aquisição de vantagem competitiva das organizações. Os resultados obtidos indicam que

os líderes das organizações desportivas criam um clima que moderadamente proporciona oportunidades para a aprendizagem, suportando em parte a nossa hipótese. Uma organização que não proporciona oportunidades de aprendizagem das pessoas não desenvolve contínua e sistematicamente as suas habilidades, condicionando o processo de melhoria contínua (Rothwell, 1993), fundamental para elevar a performance. No entanto, o desenvolvimento obteve a média mais baixa, 3.12 com um dp = 0.94. Os líderes das organizações desportivas têm, por isso, necessidade de investir mais na criação de condições frequentes de aprendizagem prganizacional.

A formulação da H5 pressupõe que os líderes das organizações desportivas definem clara e especificamente os objectivos de performance, atribuem responsabilidades nas tarefas e explicam que resultados são esperados para as tarefas ou trabalhos. Todas as pesquisas desenvolvidas consideram que o estabelecimento de objectivos afecta a performance. A orientação para o objectivo ajuda as pessoas a melhorar a performance individual (Ames, 1992). O grau de dificuldade dos objectivos, o grau de especificidade, a clareza, o limite temporal da execução e o reconhecimento por parte da organização, do esforço para os alcançar, exercem um efeito moderador na obtenção de elevada performance. Os valores obtidos no nosso estudo indicam um comportamento moderado dos líderes das organizações desportivas analisadas. Três organizações consideraram que os seus líderes, com alguma frequência definem clara e especificamente objectivos de performance, salientando a necessidade da obtenção de resultados, suportando relativamente a nossa hipótese. Kotter (1995), considera que para melhorar a performance das pessoas, o líder deve estabelecer e alcançar objectivos e recompensar as pessoas através de reconhecimento, promoções e dinheiro.

A H6 afirma que os líderes das organizações desportivas reconhecem que a evolução da performance das pessoas que trabalham na organização é um contributo importante para elevar a performance organizacional. O reconhecimento do líder pela performance alcançada pelos subordinados é um instrumento potente, com fortes implicações na eficácia da liderança e da gestão das pessoas nas organizações actuais. A eficácia do reconhecimento depende da ligação directa do reconhecimento à performance obtida e aos objectivos alcançados e ao esforço dispendido. Neste estudo, os resultados indicam que o reconhecimento é um comportamento moderadamente utilizado pelos líderes das organizações desportivas.

A formulação da H7 pressupõe que os líderes das organizações desportivas consultam as pessoas que trabalham na organização para recolher as suas sugestões e modificam propostas ou planos de acordo com as sugestões e preocupações recolhidas. As pesquisas desenvolvidas consideram que o envolvimento das pessoas nas decisões, no estabelecimento de objectivos, no planeamento e na definição das estratégias é influenciado pelos estilos de liderança utilizados. A utilização de diferentes estilos tem impactos diferentes sobre a performance das pessoas. O estilo autocrático/coercivo, em que o líder não consulta as pessoas, tem sido considerado negativo para a obtenção de performance, embora seja considerado eficaz em situações de crise, quando o líder tem maior conhecimento que os subordinados da necessidade de alcançar determinados objectivos organizacionais e tem necessidade de controlar os recursos necessários para executar a tarefa. Os resultados da maioria das pesquisas consideram que o estilo mais eficaz é o estilo democrático. Este estilo envolve a consulta e a cooperação entre as pessoas e gera um espírito de lealdade e de responsabilidade individual. Deste modo, os líderes que utilizam o estilo democrático melhoram a performance individual. O estilo democrático permite a troca de informação constante que é importante para a qualidade e para a performance das tarefas. O excesso de consulta e envolvimento característico do estilo laissez-faire, prejudica a performance, porque o líder permite que as pessoas façam o que querem e normalmente afastam-se do contexto do negócio. Os resultados indicam que os líderes consultam moderadamente as pessoas da organização. Apenas uma organização considera que o líder consulta as pessoas com alguma frequência e os resultados obtidos em três organizações indicam que os seus líderes consultam as pessoas com pouca frequência.

Algumas pesquisas atribuem a performance e a eficácia organizacional à utilização de vários estilos de liderança por parte do líder, mas outras atribuem a performance à presença do estilo de liderança carismática no local de trabalho (Nur, 1998; Gardner e Avolio, 1998; Waldman e Yammarino, 1999; McBain, 2000). Este estilo influencia as mudanças nas atitudes e suposições dos membros da organização e a construção de um compromisso com a missão e os objectivos organizacionais (Yukl, 1989). Os líderes carismáticos procuram coordenar os objectivos da performance dos grupos, de forma que um grupo não atinja os seus objectivos sem se preocupar com os outros grupos, aumentando deste modo a performance da organização. O carisma resulta não só de um processo interactivo entre líder e subordinados, mas também do contexto que torna os atributos do líder e a visão, especialmente relevantes para as necessidades dos subordinados. Assim, para

conhecermos se os líderes das organizações desportivas utilizam a liderança carismática para influenciar as pessoas, consideramos duas hipóteses: a H8 que prediz que os líderes das organizações desportivas, utilizam o carisma, partilham uma visão de futuro e desafiam as pessoas a alcançar os objectivos descrevendo de forma inspiradora o que o clube poderá alcançar ou ser no futuro e a H10 que prediz que, o líder assume riscos pessoais para implementar mudanças importantes para o futuro do clube.

Os resultados da H8 indicam que os líderes utilizam moderadamente este comportamento para influenciar as pessoas da organização a alcançar os objectivos, partilhando a visão de um futuro diferente. Os valores da H10 indicam que os líderes assumem moderadamente riscos pessoais. Relativamente à visão, salientamos que nenhum dos líderes analisados utiliza, com alguma frequência, este estilo para influenciar as pessoas a alcançarem os objectivos e a visão. Apenas dois líderes correm riscos pessoais com alguma frequência e três líderes correm riscos com pouca frequência. Segundo (Conger e Kanungo, 2001), um líder torna-se carismático quando é bem sucedido ao mudar as atitudes das pessoas para aceitarem a visão e incorre em riscos e custos pessoais para implementar as mudanças necessárias para a alcançar. Deste modo, as nossas hipóteses são relativamente suportadas.

A H9 prediz que os líderes das organizações desportivas levam as pessoas a perspectivar os problemas de forma diferente, a reexaminar estratégias e práticas tradicionais e encorajam as pessoas a reconsiderarem aquilo que sabem em relação ao trabalho. Como foi referido no desenvolvimento do estudo a inovação é fundamental para que as necessidades e expectativas dos clientes da organização possam ser alcançadas e garantidas. Estimular a inovação é importante para elevar a performance dos processos e dos produtos susceptíveis de responder às necessidades do mercado e de garantir vantagens competitivas duráveis. A performance tem como finalidade ajustar as actividades e influenciar o comportamento para que a organização possa atingir os objectivos. É fundamental valorizar o rigor mas simultaneamente a criatividade e a inovação, para que seja possível alcançar resultados excelentes. Se o líder não estimular a inovação, provoca na organização uma incapacidade de antecipar e resolver os problemas tácticos (de curto prazo) e estratégicos (de médio e longo prazo). Os resultados indicam que a inovação nas organizações desportivas é encorajada moderadamente. Os líderes eficazes sabem que, estimulando a inovação e a experimentação, obtêm elevada performance das pessoas da organização. Neste caso, a inovação não é frequentemente estimulada, condicionando assim a eficácia dos líderes.

Perante a mudança e os desafios do ambiente, os líderes eficazes reconhecem que a inércia e o conformismo geram mediocridade e preparam as pessoas para trabalhos mais complexos e sofisticados, cujos resultados dependem de uma série de tarefas e não de uma única tarefa individual e desintegrada. A H11 prediz que os líderes das organizações desportivas encorajam os subordinados a assumir responsabilidades, deixam-nos decidir como realizar as tarefas, sem interferir. Reconhecem que ouvir é muitas vezes mais importante que falar, pois isso responsabiliza as pessoas a fazer as coisas de outra maneira, de modo a alterar o rumo das coisas. Acreditam que se as pessoas tiverem autonomia, conseguem alcançar os resultados esperados. Neste estudo, os resultados indicam que o *empowerment* das pessoas nas organizações desportivas analisadas é moderado. Três líderes dão poder às pessoas que trabalham na organização, com pouca frequência. Nenhum líder permite que as pessoas, com alguma frequência, assumam a responsabilidade das tarefas e as realizem sem interferir. Esta hipótese é assim relativamente suportada.

A H12, prediz que os líderes das organizações desportivas explicam porque é que determinados procedimentos utilizados pelo clube já não são apropriados e porque é que efectuar mudanças evitará problemas sérios no futuro. Os líderes das organizações desportivas analisadas consideram, moderadamente que, mudar os procedimentos desadequados antecipa problemas de médio e longo-prazo, suportando relativamente a nossa hipótese.

A recolha de informação ou monitorização, é importante quando as pessoas são inexperientes, quando os erros se tornam caros ou prejudicam a qualidade do serviço, quando as pessoas desenvolvem tarefas interdependentes que requerem coordenação contínua e quando as pessoas têm prazos difíceis de cumprir (Yukl, 1989). Os resultados obtidos para a H13, m = 3.34 e dp = 0. 32, indicam que todos os líderes monitorizam, moderadamente, as actividades desenvolvidas pelas pessoas da organização. A monitorização deve ser utilizada positivamente, isto é, deve servir para discutir com os elementos da organização o estado das actividades desenvolvidas. A fraca utilização da monitorização prejudica a participação e o envolvimento das pessoas no projecto global da organização, uma vez que, a informação não circula por todos os níveis da organização. Deste modo, a estimulação das pessoas e a ambição, necessária para alcançar elevada performance, pode ser prejudicada.

5. Conclusões

5. Conclusões

O aumento da complexidade ambiental exige que sejam desenvolvidas estratégias para alcançar elevada performance nas organizações, independentemente do mercado em que actuam. A mudança, a diversidade cultural e a diversidade de competências conduz a um contexto organizacional definido pela complexidade, conflito e dinamismo. Sobre estas condições, os objectivos e os procedimentos são imprevisíveis. Para sobreviver e prosperar, as organizações devem controlar os conflitos, adaptando-se às mudanças, escolhendo os melhores procedimentos para alcançar os objectivos. Os capítulos desenvolvidos neste estudo indicam que existe uma relação entre a performance e os comportamentos adoptados pelo líder. Assim, podemos concluir que os líderes afectam a performance dos subordinados directamente (comportamentos) e indirectamente (construindo o ambiente de trabalho/clima organizacional). No entanto, a influencia exercida, directa e indirectamente, somente exerce o efeito desejado na performance, se modificar um ou mais dos determinantes directos:

- conhecimento dos objectivos e dos princípios;
- competências cognitivas, físicas, psicomotoras e interpessoais;
- comportamentos adoptados, nível de esforço, duração do esforço.

As ideias defendidas ao longo deste trabalho, consideram que devido ao ambiente sistémico em que se movimenta uma organização, a relação entre a liderança e a performance deve aumentar, sem no entanto esquecer que cada vez se torna mais difícil liderar com eficácia porque, quanto maior a diversidade cultural e a diversidade de competências técnicas, torna-se mais reduzido o grau de partilha de procedimentos de performance entre os membros da organização e simultaneamente as tensões entre os membros aumentam devido à sua heterogeneidade de valores e convicções. Torna-se por isso necessário que os líderes definam e estimulem a performance e consigam gerir eficazmente as tensões conflituosas entre as várias expectativas geradas. A habilidade do líder em compreender e ajustar o impacto dos comportamentos sobre a performance das pessoas influencia a sua eficácia.

À medida que a complexidade organizacional aumenta, aumenta a relação de dependência entre a performance e a eficácia da liderança, alterando deste modo os processos tradicionais de liderança. A performance das pessoas necessita de um equilíbrio entre as diversas forças internas e externas, promovendo o alinhamento necessário para a

convergência de esforços, de modo a alcançar os resultados organizacionais que todos desejam. Assim, apesar de inicialmente ter uma forte conotação individual, à medida que os empregados pertencem à organização passa a ter uma forte conotação colectiva.

A liderança é um processo que resulta da interacção de vários comportamentos e não de um processo que possa ser representado como um conjunto de comportamentos separados associados a determinadas situações. A performance resulta da confluência dos vários comportamentos de liderança que fluem juntos ao longo do tempo, das pessoas e das tarefas. Assim, se queremos alcançar elevados níveis de performance nas organizações desportivas é fundamental aumentar a eficácia da liderança, através do aumento da frequência com que determinados comportamentos são utilizados. A focalização deste estudo ao nível da relação líder-subordinado permite desenvolver e aplicar uma perspectiva coerente relativamente à influência da liderança sobre a performance das pessoas que trabalham numa organização desportiva. Neste estudo, conclui-se que apesar dos líderes utilizarem comportamentos que influenciam a performance das pessoas, não o fazem frequentemente como seria desjável. Deste modo, os resultados dependentes da performance alcançada, podem ser comprometidos.

As características da organização, influenciam indirectamente, a relação entre liderança e performance. Organizações com elevados graus de formalização e rigidez de procedimentos, providenciam objectivos específicos, planos, responsabilidades e regras, criando assim um ambiente altamente estruturado para os empregados. No entanto como foi referido no capítulo um e dois, a complexidade e a imprevisibilidade ambiental e a necessidade de mudança dos procedimentos de performance das organizações desportivas face aos desafios ambientais e às exigências dos *stakeholders*, tornam difícil para as pessoas que trabalham nas organizações transformar objectivos formais e procedimentos rígidos em acções adequadas. Também, a diversidade da força de trabalho (o número de empregados em part-time, temporários, voluntários e profissionais) e a heterogeneidade, criam dificuldades acrescidas para o líder, devido ao pouco compromisso estabelecido, à pouca necessidade de apoio organizacional e à baixa integração social. Assim, parece existir um consenso alargado entre os vários investigadores da liderança sobre a necessidade fundamental de criar um ambiente de aprendizagem, autonomia, criatividade, inovação e responsabilidade, entre os elementos da organização para o líder exigir e gerar expectativas elevadas nas acções desenvolvidas pelos seguidores. Deste modo, a eficácia do líder, passa por assumir um papel activo de socializador, explicando as normas e os procedimentos,

ajudando os empregados a estabelecerem a ligação e o desenvolvimento de acções adequadas às normas organizacionais. O estabelecimento de uma visão parece ser uma das formas de activar esta responsabilidade, providenciando um sentido de coesão e cooperação, importante para consistentemente desenvolver a performance desejada para alcançar resultados que satisfaçam os *stakeholders*. No nosso estudo, estes comportamentos são moderadamente utilizados.

A liderança tradicional valoriza a monitorização, o estabelecimento de objectivos, clarifica os padrões para alcançar os objectivos e controla as recompensas como forma de motivar os subordinados. No entanto, a imprevisibilidade futura não aconselha que esta abordagem se mantenha. Assim, perante a dificuldade em equilibrar a relação complexa entre liderança e performance no contexto actual, o líder deve actuar como facilitador, treinador e desenvolver os subordinados em vez de dirigir ou monitorizar a performance. Este tipo de líderes partilham a informação necessária para as decisões eficazes, partilham interesses comuns e compreendem os valores e os pressupostos básicos dos comportamentos. Simultaneamente criam condições para o desenvolvimento de competências, melhorar o pensamento criativo e a inovação. Esta forma indirecta de influenciar a performance aumenta a motivação dos empregados.

Os dados recolhidos neste estudo indicam que dos vários estilos de liderança que o líder pode adoptar, a liderança transformacional é um dos mais adequados para alcançar elevada performance das pessoas e da organização. Este estilo enfatiza a partilha de uma visão por todas as pessoas, a partilha de informação e conhecimento por todos os níveis da organização, a utilização de estratégias de acordo com a visão com a missão e com os objectivos estabelecidos, a comunicação organizacional e o *empowerment* e estabelece uma ruptura com os modelos clássicos de liderança, desenvolvidos segundo o pressuposto do *"one best way"*, porque aborda as situações segundo uma perspectiva sistémica. Este estilo não é muito utilizado pelos líderes das organizações desportivas.

Neste estudo as hipóteses testadas foram relativamentes suportadas, o que nos leva a concluir que a influencia exercida, directa e indirectamente, sobre a performance das pessoas é moderada. Deste modo, os líderes das organizações desportivas não estão conscientes da importância que determinados comportamentos têm sobre a performance das pessoas que trabalham nessas organizações. Assim, como resultado da influencia moderada do líder e dentro do quadro geral dos comportamentos analisados, não poderão ocorrer mudanças individuais significativas nas pessoas, que contribuam para aumentar a

eficácia organizacional, ao nível de: melhoria das competências técnicas resultantes da aprendizagem, maior entusiasmo nas actividades desenvolvidas devido a uma maior ligação às estratégias globais, aposta na inovação, redução de custos pela possibilidade de assumir maior responsabilidade pelas suas tarefas, aumento do suporte providenciado aos colegas, alteração dos comportamentos ineficazes.

Assim, torna-se necessário:

- criar condições favoráveis nas organizações desportivas, para o desenvolvimento de competências adequadas à missão e às estratégias da organização;
- responsabilizar as pessoas pelas tarefas e actividades realizadas;
- partilhar uma visão;
- encorajar a criatividade e a inovação;
- reconhecer e recompensar as pessoas pelo esforço desenvolvido;
- apoiar e possibilitar às pessoas a experimentação e o erro, condições fundamentais para a performance da organização.

A utilização moderada de comportamentos que influenciam a obtenção de performance, pode condicionar a obtenção dos resultados organizacionais esperados por todos os *stakeholders*.

6. Limitações do estudo e sugestões para futuras pesquisas

6. Limitações do estudo e sugestões para futuras pesquisas

Apesar deste estudo nos permitir conhecer melhor o comportamento dos líderes das organizações desportivas, existem no entanto alguns aspectos importantes que, embora focados no decorrer do trabalho não foram alvo de nenhum tratamento.

Assim, entre os vários factores referidos ao longo do estudo, não encontramos muitos estudos de campo sobre a influência da responsabilidade e da confiança, que deve existir entre o líder e os subordinados, na performance individual e organizacional. Parece-nos por isso importante considerar este tema em futuras investigações, uma vez que parece existir uma relação entre a confiança e a responsabilidade e, a performance.

Apesar da importância do reconhecimento e das recompensas para a motivação do trabalhador em alcançar a performance desejada para as tarefas, encontramos poucos estudos sobre este assunto. Segundo Murphy e Jackson (1999), apesar das pesquisas realizadas, os efeitos da combinação intrinseca e extrinseca das recompensas permanece pouco claro. É importante que em pesquisas futuras este tema seja aprofundado de modo que seja possível utilizar eficazmente as diferentes estratégias de recompensas.

Também, considerada por alguns autores, uma estratégia de actuação perante a fraca performance e apesar de existirem evidências que justificam a utilização da punição como alavanca de elevação da performance, poucos estudos suportam esta evidência empírica. O aprofundar desta matéria parece relevante para aumentar o conhecimento sobre a eficácia da resposta dos líderes perante os problemas causados pela fraca performance, possibilitando conhecer o impacto das estratégias de punição, não só sobre a performance individual mas também sobre a performance organizacional.

Por último, perante a diversidade cultural cada vez maior nas organizações desportivas, seria interessante conhecer em que medida a orientação cultural do indivíduo afecta a performance individual e colectiva no grupo.

Bibliografia

Bibliografia

Ames, Carole (1992). Achievement Goals, Motivational Climate, and Motivational Processes. In: G.C. Roberts (ed), Motivation in Sport and Exercise, pp. 161-176. Human Kinetics. Champaign, IL. U.S.A.

Awamleh; Gardner, Raed (1999). Perceptions of leader charisma and effectiveness: The effects of vision content, delivery, and organizational performance on perceptions of leader charisma and effectiveness. Leadership Quarterly, Vol. 10, 3: 345-374

Argyris, Chris (1997). O próximo desafio In Fundação Drucker (eds), A organização do Futuro, pp. 361-368. Publicações Europa-América. Mem Martins. Portugal.

Arthur, Jeffrey B.; Aiman-Smith, Linda (2001). *Gainsharing* and organizational learning: an analysis of employee suggestions over time. Academy of Management Journal, Vol. 44, 4: 737-754.

Atkinson, Philip (2000). Criando mudança cultural. Ed. Vozes, Lda. Petrópolis. Brasil.

Atwater, Leanne E.; Lau, Alan N (1997). Effects of rewards and punishments on leader charisma, leader effectiveness and follower reactions. Leadership Quarterly, Vol. 8, 2: 133-153.

Aubrey, Bob e Tilliette, Bruno (1988). Saber-fazer-saber, a aprendizagem da acção na empresa. Ed. Sociedade e Organizações. Lisboa. Portugal

Barker, Alan (2000). How to be better at...managing people. Ed. Kogan Page Limited. London. Great Britain.

Barnard, Chester L. (1968). As funções do executivo. Harvard University Press. Cambridge, Massachussets. U.S.A.

Baterman, Thomas S.; Crant, J. Michael (1999). Proactive Behavior: meaning, impact, recommendations. Business Horizons, Vol. 42: 63-70.

Bennis, Warren; Nanus, Burt (1985). The strategies for taking charge. Ed. Harper & Row. New York. U.S.A.

Bennis, Warren (1994). Porque é que os lideres não conseguem liderar. Ed. D. Quixote. Lisboa. Portugal.

Bennis, Warren (2001). Becoming a leader of leaders In: Rowan Gibson (eds), Rethinking the Future, pp. 16-35. Nicholas Brealey Publishing. Great Britain.

Bernard, M (1995). Transformational leadership: looking at other possible antecedents and consequences. Journal of Management Inquiry, Vol. 4, 3: 293-300.

Berson, Yair (2001). The relationship between vision strength, leadership style and context. Leadership Quarterly, Vol. 12, 1: 53-74.

Bertrand, Yves; Guillemet, Patrick (1988). Organizações: uma abordagem sistémica. Ed. Sociedade e Organizações. Lisboa. Portugal.

Bilhim, João (1996). Teoria organizacional, estruturas e pessoas. Ed. ISCSP. Lisboa. Portugal

Bowen, David E.; Waldman, David A. (1999). Customer-driven employee performance In: Ilgen, Daniel R.; Pulakos, Elaine D. (eds), The Changing Nature of Performance: implications for staffing, motivation and development, pp. 154-191. Jossey-Bass Inc., Publishers. San Francisco, California. U.S.A.

Bryman, Alan (1996). Leadership in Organizations In: Clegg, Stewart R.; Hardy, Cynthia; Nord, Walter R. (eds), Handbook of Organization Studies, pp. 276-293. Sage Publications, Ltd. London. Great Britain.

Câmara, Pedro B. (1997). Organização e desenvolvimento de empresas. Publicações D. Quixote. Lisboa. Portugal.

Campbell, Andrew; Devine, Marion; Young, David (1996). O sentido de missão: como maximizar os benefícios da missão evitando as armadilhas fantasiosas. Ed. CETOP, 2ª edição. MemMartins. Portugal.

Campbell, John P. (1999). The definition and measurement of performance In: Ilgen, Daniel R.; Pulakos, Elaine D. (eds), The Changing Nature of Performance: implications for staffing, motivation and development, pp. 399-429. Jossey-Bass Inc., Publishers. San Francisco, California. U.S.A.

Canavarro, José Manuel (2000). Teorias e Paradigmas Organizacionais. Ed. Quarteto Editora. Coimbra Portugal.

Casimir, Gian (2001). Combinative aspects of leadership style: The ordering and temporal spacing of leadership behaviors. Leadership Quarterly, Vol. 12, 3: 245-279.

Cherrington, David J. (1989). Organizational Behavior, the Management of Individual and Organizational Performance. Ed. Allyn and Bacon. Massachusetts. U. S. A.

Chelladurai, Packianathan (1999). Human Resource Management in Sport and Recreation. Human Kinetics. Canada.

Chelladurai, Packianathan (2001). Managing Organizations for Sport & Physical Activity: a systems perspective. Holcomb Hathaway, Publishers. Scottsdale, Arizona. U.S.A.

Chesney, Amelia A.; Locke, Edwin (1991). Relationships among goal difficulty, business strategies, and performance on a complex management simulation task. Academy of Management Journal, Vol. 34, 2: 400-424.

Chiavenato, Idalberto (2000). Recursos Humanos. Editora Atlas. São Paulo. Brasil.

Cleland, David I.; King, William R. (1971). L'analyse de systèmes, technique avancée de management. Ed. Enterprise Moderne d'Edition. Paris. France.

Collingwood, Harris (2001). Leadership's first commandment, know thyself. Harvard Business Review, Dezembro 2001: 8-9.

Conger, Jay A.; Kanungo, Rabindra N. (1998). Charismatic leadership in organizations. Ed. Sage. Thousands Oaks. Canada.

Conger, Jay A.; Kanungo, Rabindra N. (2001). Toward a Behavioral Theory of Charismatic Leadership in Organizational Settings. Academy of Management Review, Vol. 12, 4: 637-647.

Connor, Patrick E. (1980). Organizations: Theory and design. Ed. S. R. A. U.S.A.

Constantino, J. (1992). Desporto português, as soluções adiadas. Livros Horizonte. Lisboa.

Conyne, Robert K. (1999). Failures in group work. Ed. Sage Publications, Inc. California. U. S. A.

Correia, A.; Costa, C.; Mamede, P.; Sacavém, A. (2000). Serviços de Qualidade no Desporto, Piscinas, Polidesportivos e Ginásios. Ed. C.E.F.D. Lisboa. Portugal.

Correia, Manuela Faia (2000). Gestão de Recompensas In: Carlos Alves Marques e Miguel Pina e Cunha (eds), Comportamento Organizacional e Gestão de Empresas, pp. 117-149. Publicações D. Quixote. 2ª edição. Lisboa. Portugal.

Covey, Stephen (2001). Putting Principles First In: Rowan Gibson (eds), Rethinking the Future, pp. 34-46. Nicholas Brealey Publishing. Great Britain.

Denton, D. Keith (1991). What's wrong with these employees? Business Horizons, Vol. 34, 5: 45-49.

Drucker, Peter F. (1990). Organizações sem fins lucrativos. Ed. Difusão Cultural. Lisboa. Portugal.

Drucker, Peter (1997). Rumo à nova organização In: Fundação Drucker (eds), A organização do futuro, pp. 17-22. Publicações Europa-América. Mem Martins. Portugal.

Drucker, Peter (1998). Sobre a profissão de gestão. Publicações D. Quixote. Lisboa. Portugal.

Drucker, Peter (1999). The new pluralism. [Periódico on-line]. Leader to Leader, 14. "Disponível: www. drucker.org"

Drucker, Peter (2000). Desafios da Gestão para o Século XXI. Livraria Civilização Editora. Barcelos. Portugal.

Eady, John (1993). Practical Sports Development. Ed. Longman Group Limited. U. K.

Earley, Christopher P.; Northcraft, Gregory B.; Lee, Cynthia; Lituchy, Terri R. (1990). Impact of process and outcome feedback on the relation of goal setting to task performance. Academy of Management Journal, Vol. 33, 1: 87-105.

Ehrhart, Mark G.; Klein, Katherine J. (2001). Predicting followers' preferences for charismatic leadership: the influence of follower values and personality. Leadership Quarterly, Vol. 12, 2: 153-180

Etzioni, Amitai (1964). Modern Organizations. Ed. Prentice-Hall, Inc. Englewood Cliffs, New Jersey. U. S. A.

Fernandes, Artur (2000). Qualidade de serviço pela gestão estratégica. Editora Pergaminho. Cascais. Portugal.

Finuras, Paulo (2001). Imagens mentais nas organizações. Recursos Humanos Magazine, 12: 18-22.

Fiol; Harris, C. Marlene (1999). Charismatic leadership: Strategies for effecting social change. Leadership Quarterly, Vol. 10, 3: 449-483

Flynn, Gillian (1995). High-involvement leadership has its hurdles. Personnel Journal, 74: 19-21.

Frank, Michael S. (1993). The essence of leadership. Public Personnel Management, 22: 381-388.

Galpin, Timothy J. (2000). O lado humano da mudança. Edições Sílabo. Lisboa. Portugal.

Gardner, William L.; Avolio, Bruce J. (1998). The charismatic relationship: a dramaturgical perspective. Academy of Management Review, Vol. 23, 1: 32-58.

Griffin, Ricky W. (1991). Effects of work redesign on employee perceptions, attitudes and behaviors: a long-term investigation. Academy of Management Journal, Vol. 34, 2: 425-435.

Goleman, Daniel (2000). Leadership that gets results. Harvard Business Review, Março-Abril: 78-90.

Goleman, Daniel; Boyatzis, Richard; McKee, Annie (2001). Primal leadership: the hidden driver of great performance. Harvard Business Review, Dezembro 2001: 43-51.

Goleman, Daniel (2002). Leading Resonant Teams [Periódico on-Line]: Leader to leader, 25. "Disponível: www.drucker.org/leaderbooks/L2L/summer2002/goleman.html#top"

Godet, Michel (1993). Manual de Prospectiva Estratégica, da Antecipação à acção. Publicações D. Quixote. Lisboa. Portugal.

Guastello, Stephen J. (2002). Managing emergent phenomena: non linear dynamics in work organizations. Ed. Lawrence Erlbaum Associates, Publishers. Mahwah. New Jersey.

Gubman, Edward L. (1999). Talento: Desenvolvendo pessoas e estratégias para obter resultados extraordinários. Editora Campus, Ltd. Rio de Janeiro. Brasil.

Hammer, Michael (2001). Beyond the End of Management In: Rowan Gibson (eds), Rethinking the Future, pp. 94-105. Nicholas Brealey Publishing. Great Britain.

Hammonds, Keith H. (2001). Great strategies are a cause [Periódico on-Line]: Fast Company, 25. "Disponível: www. fastcompany.com" Abril 2001.

Handy, Charles (1997). Os futuros inimaginados In: Fundação Drucker (eds). A organização do futuro, pp. 369-375. Publicações Europa-América. Mem Martins. Portugal.

Handy, Charles (2001). Finding Sense in Uncertainty In: Rowan Gibson (eds), Rethinking the Future, pp. 16-35. Nicholas Brealey Publishing. Great Britain.

Hardin, Patricia (1995). Judging leadership potential effectively. Personnel Journal, Vol. 74, 8: 110-111.

Harmon, Frederick G. (1997). Futuro presente In: Fundação Drucker (eds). A organização do futuro, pp. 240-248. Publicações Europa-América. Mem Martins. Portugal.

Harvey, Michael G. (1996). Developing leaders rather than managers for the global marketplace. Human Resource Management Review, Vol. 6: 279-305.

Hernandez, Rubén Acosta (2000). Dirección, Gestión y Administración de las Organizaciones Deportivas. Editorial Pai do Tribo. Barcelona. Espanha.

Hesselbein, Frances (1997). Barriers to leadership. [Periódico on-line]. Leader to leader, 3. "Disponível: www.drucker.org."

Hesselbein, Frances (2000). Seeing your contribution life-size. [Periódico on-line]. Leader to leader, 18. "Disponível: www.drucker.org."

Hosmer, Larue Tone (1991). Managerial responsibilities on the micro level. Business Horizons, 34: 49-55.

House, Robert J. (1971). A path goal theory of leader effectiveness. Administrative Science Quarterly, pp. 321-338.

Hunt, James G. (1991). Leadership, a new synthesis. Sage Publications. U.S.A.

Ilgen, Daniel R.; Pulakos, Elaine D. (1999). The Changing Nature of Performance: implications for staffing, motivation and development. Jossey-Bass Inc., Publishers. San Francisco, California. U.S.A.

Ivancevich, John M.; Donnelly, James H.; Gibson, James L. (1986). Managing for Performance. Ed. Business Publications. Third Edition. U.S.A.

Jesuino, Correia (1999). Processos de Liderança. Ed. Livros Horizonte. Lisboa.

Jung, Dong I.; Avolio, Bruce J. (1999). Effects of leadership style and followers cultural orientation on performance in group and individual task conditions. Academy of Management Journal, Vol. 42, 2: 208-218.

Kanter, Rosabeth Moss (1997). Recuperar o pessoal para o centro da organização do futuro In Fundação Drucker (eds), A organização do Futuro, pp. 145-157. Publicações Europa-América. Mem Martins. Portugal.

Kast, F. E.; Rosenzweig, T. E. (1974). Organizations and Management, a systems approach. Ed. McGraw-Hill. U.S.A.

Katz, Robert L. (2000). Skills an effective administrator. Harvard Business Review Classic.

Kelly, Kevin (2001). The new biology of business In: Rowan Gibson (eds), Rethinking the Future, pp. 251-267. Nicholas Brealey Publishing. Great Britain.

Ketchen, David J. Jr.; Combs, James G.; Russell, Craig K.; Shook, Chris; Runge, Michelle A. Dean Janet; Lohrke, Franz T.; Naumann, Stefanie E.; Haptonstahl, Dawn Ebe; Baker, Robert; Beckenstein, Brenden A.; Handler, Charles; Honig, Heather; Lamoureux, Stephen (1997). Organizational Configurations and Performance: a meta-analysis. Academy of Management Journal, Vol. 40, 1: 223-240.

Khandwalla, Pradip N (1977). The Design of Organizations. Ed. Harcourt Brace Jovanovich. U.S.A.

Kinlaw, Dennis C. (1999). Coaching for Commitment, Interpersonal Strategies for obtaining Superior Performance from Individuals and Teams. Ed. Jossey – Bass/Pfeiffer. San Francisco. U.S.A.

Klein, Jeremy A.; Edge, Gordon M.; Kass, Tom (1991). Skill-based competition. Journal of General Management, Vol. 16, 4: 1-15.

Klein, Howard J.; Mulvey, Paul W. (1995). Two investigations of the relationships among group goals, goal commitment, cohesion and performance. Organizational behavior and human decision processes, Vol. 61, 1: 44-53.

Kolz, Arno R.; McFarland, Lynn A.; et al (1998). Cognitive ability and job experience as predictors of work performance. Journal of Psychology, Vol. 132, 5: 539-549.

Koontz, Harold; O' Donnell, Cyril (1978). Essentials of Management. Ed. McGraw-Hill. U.S.A.

Kotter, John P. (1995). Leading Change: why transformation efforts fail. Harvard Business Review. Março-Abril: 59-67.

Kotter, John P. (1996). Leading Change. Harvard Business School Press. Boston. U.S.A.

Kotter, John P. (2001). Cultures and coalitions In: Rowan Gibson (eds), Rethinking the Future, pp. 165-178. Nicholas Brealey Publishing. Great Britain.

Kotter, John P. (2001). What leaders really do. Harvard Business Review. Dezembro: 85-96.

Kraiger, Kurt (1999). Performance and employee development In: Ilgen, Daniel R.; Pulakos, Elaine D. (eds), The Changing Nature of Performance: implications for staffing, motivation and development, pp. 366-396. Jossey-Bass Inc., Publishers. San Francisco, California. U.S.A.

Kusy, Mitchell; McBain, Richard (1997). The human side of leadership promotes the bottom line of organizations. Manager Update, Vol. 9, 1: 19-29.

Latham, Gary (1990). The role of goal setting in human resource management In: Gerald R. Ferris e Kendrith M. Rowland (eds), Performance Evaluation, Goal Setting and Feedback, pp. 185-216. Jai Press Inc. Greenwich, Connecticut. U.S.A.

Lau, James B.; Shani, A. B. (1992). Behavior in organizations, an experiential approach. Ed. Irwin. Fifth Edition. U.S.A.

London, Manuel; Mone Edward M (1999). Continuous learning In: Ilgen, Daniel R.; Pulakos, Elaine D. (eds). The Changing Nature of Performance: implications for staffing, motivation and development, pp. 119-153. Jossey-Bass Inc., Publishers. San Francisco, California. U.S.A.

Lord, Robert G.; Smith, Wendy G. (1999). Leadership and the changing nature of performance In: Ilgen, Daniel R.; Pulakos, Elaine D. (eds), The Changing Nature of Performance: implications for staffing, motivation and development, pp. 192-239. Jossey-Bass Inc., Publishers. San Francisco, California. U.S.A.

Luthans, K. (2000). Recognition: a powerful, but often overlooked, leadership tool to improve employee performance: [Periódico on-line] The Journal of Leadership Studies, Vol. 7, 1: 30-39. "Disponível: www.ag.ohio-state.edu/~leaders."

Major, Maria João (1997). A performance organizacional: modelos teóricos. Revista Portuguesa de Gestão, Vol. 2: 81-98.

Martinet, A.C.; Petit, G. (1982). A empresa num mundo de mudança. Ed. Sílabo. Lisboa. Portugal.

McBain, Richard (1999). Managing Human, Social and Intellectual Capital for Competitive Advantage. Manager Update, Vol. 10, 4: 22-32.

McBain, Richard (2000). How do leaders make a difference? Manager Update, Vol. 11, 3: 21-29.

McGrath, Rita Gunther (2001). Exploratory learning, innovative capacity and managerial oversight. Academy of Management Journal, Vol. 44, 1: 118-131.

McGregor, Douglas (1985). The Human side of Enterprise. Ed. McGraw-Hill. U.S.A.

McKendall, Marie A.; Margulis, Stephen T. (1995). People and their organizations: rethinking the assumptions. Business Horizons, Vol. 38, 6: 21-28.

Miller, Doug (1997). A organização do futuro: um camaleão em toda a sua glória In: Fundação Drucker (eds). A organização do futuro, pp. 129-135. Publicações Europa-América. Mem Martins. Portugal.

Miner, John B. (1988). Organizational Behavior, Performance and Productivity. Ed. Random House. First Edition. New York. U. S. A.

Mitchell, Terence R.; Larson, James R. (1987). People in Organizations, an Introduction to Organizational Behavior. Ed. McGraw – Hill. U.S.A.

Mitchell, Terence R.; O'Reilly, Charles A. (1990). Managing poor performance and productivity in organizations In: Gerald R. Ferris e Kendrith M. Rowland (eds), Performance Evaluation, Goal Setting and Feedback, pp. 151-184. Jai Press Inc. Greenwich, Connecticut. U.S.A.

Motowidlo, Stephan J.; Schmit, Mark J. (1999). Performance assessment in unique jobs In: Daniel R. Ilgen e Elaine D. Pulakos (eds), The Changing Nature of Performance: implications for staffing, motivation and development, pp. 56-86. Jossey-Bass Inc., Publishers. San Francisco, California. U.S.A.

Mumford, Michael D.; Zaccaro, Stephen J.; Harding, Francis D.; Jacobs, T. Owen; Fleishman, Edwin A. (2000). Leadership skills for a changing world: solving complex social problems. Leadership Quarterly, Vol. 11, 1: 11-36.

Murphy, Patrice R.; Jackson, Susan E. (1999). Managing Work Role Performance: challenges for twenty-first-century organizations and their employees In: Daniel R. Ilgen e Elaine D. Pulakos (eds), The Changing Nature of Performance: implications for staffing, motivation and development, pp. 325-365. Jossey-Bass Inc., Publishers. San Francisco, California. U.S.A.

Nicholls, John (1993). The paradox of managerial leadership. Journal of General Management, Vol. 18, 4: 1-12.

Nur, Yusuf Ahmed (1998). Charisma and managerial leadership: the gift that never was. Business Horizons, Vol. 41, 4: 19-26.

Owen, Hilarie (2000). In Search of Leaders. Ed. John Wiley & Sons. Baffins Lane, Chichester. England.

Pagonis, William G. (1992). The work of the leader. Harvard Business Review. Vol.70, 6: 118-127.

Pereira, Orlindo Gouveia (1999). Fundamentos de comportamento organizacional. Ed. Fundação Calouste Gulbenkian. Lisboa.

Peters, Thomas J.; Waterman, Robert H. (1982). In search of Excellence. Ed. Harper & Row. New York. U.S.A.

Piercy, Nigel F.; Morgan, Neil A. (1994). Mission analysis: an operational approach. Journal of General Management, Vol. 19, 3: 1-18.

Phillips, Kenneth (2001). Performance Management: what is, any way? [On line]: www.drucker.org.

Porter, Michael E. (1985). Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. The Free Press. New York. U. S. A.

Porter, Michael E. (2001). Creating tomorrow's Advantages In: Rowan Gibson (eds), Rethinking the Future, pp. 48-51. Nicholas Brealey Publishing, Great Britain.

Prahalad, C.K. (1997). O trabalho dos gestores da nova era no quadro competitivo emergente In: Fundação Drucker (eds). A organização do futuro, pp.166-175. Publicações Europa-América. Mem Martins. Portugal.

Prahalad, C.K. (2001). Strategies for Growth In: Rowan Gibson (eds), Rethinking the Future, pp. 62-75. Nicholas Brealey Publishing. Great Britain.

Price, Colin (1997). Sete modelos de organização para o futuro. Executive Digest, 31:100-102.

Quigley, Joseph V. (1994). Vision: How leaders develop it, share it and sustain it. Business Horizons. Vol. 37, 5: 37-41.

Raynal, Serge (1996). A gestão por projecto. Ed. Sociedade e Organizações. Lisboa. Portugal.

Rothwell, Sheila (1990). Managerial competences. Manager Update, Vol. 1, 3: 18-27.

Rothwell, Sheila (1993). Managerial competences. Manager Update, Vol. 4, 3: 21-31.

Sandberg, Jorgen (2001). Understanding Competence at Work. Harvard Business Review. Vol. 79, 3: 24-27.

Sayles, Leonard (1985). Leadership: What effective managers really do ... and how they do it. Ed. Grolier Business Library/McGraw-Hill. Second Edition. U.S.A.

Schaffer, Robert H. (2002). Demand better results and get them. Harvard Business Review, 69: 142-150.

Senge, Peter M. (1999). A Quinta Disciplina: a arte da organização que aprende. Ed. Best Seller. São Paulo. Brasil.

Senge, Peter (2001). Trough the eye of the needle In: Rowan Gibson (eds), Rethinking the Future, pp. 123-145. Nicholas Brealey Publishing. Great Britain.

Sharpnack, Rayona (2001). A fazedora de líderes. Executive Digest, 76: 39-40.

Shea; Howell, Christine M. (1999). Charismatic leadership and task feedback: A laboratory study of their effects on self-efficacy and performance quality. Leadership Quarterly, Vol. 10, 3: 375-397.

Simons, P.R.J. (2000). Aprendizagem nas Organizações In: Carlos Alves Marques e Miguel Pina e Cunha (eds), Comportamento Organizacional e Gestão de Empresas, pp. 319-352. Publicações D. Quixote. 2ª edição. Lisboa. Portugal.

Sims, Henry P.; Lorenzi, Peter (1992). The New Leadership Paradigm: social learning and cognition in Organizations. Sage Publications. U.S.A.

Slack, Trevor (1997). Understanding Sport Organizations. Human Kinetics. U.S.A.

Snyder, Neil H.; Graves, Michelle (1994). Leadership and Vision. Business Horizons, Vol. 37, 1: 1-7.

Stacey, Ralph (1994). A gestão do Caos. Publicações D. Quixote. 1ª edição. 1994. Lisboa. Portugal.

Steers, Richard M. (1977). Organizational effectiveness, a behavioural view. Ed. Goodyear Publishing Company, Inc. Santa Mónica, California. U.S.A.

Stogdill, Ralph M. (1977). Leadership abstracts and bibliography 1904 – 1974. Ed. College of Administrative Science, the Ohio State University. Columbus. U. S. A.

Syroit, Jeff (2000). Liderança Organizacional In: Carlos Alves Marques e Miguel Pina e Cunha (eds), Comportamento Organizacional e Gestão de Empresas, pp. 237-276. Publicações D. Quixote. 2ª edição. Lisboa. Portugal.

Szilagyi, Andrew D.; Wallace, Marc J. (1987). Organizational behavior and performance. Ed. Scott, Foresman and Company. U.S.A.

Turner, Dennis; Crawford, Michael (1994). Managing Current and Future Competitive Performance: The Role of Competence In: Gary Hamel e Aimé Heene (eds), Competence Based Competition, pp 241-263. John Wiley & Sons Ltd. Baffins Lane, Chichester. England.

Turner, J. Rodney; Peymai, Reza (1995). Process Management: the versatile approach to achieving quality in project based organizations. Journal of General Management, 21: 47-61.

Turner, Ian D. (2000). New Ideas for Competitive Advantage. Manager Update, Vol. 11, 3: 1-9.

Valikangas, Liisa; Okumura, Akihiro (1997). Why do people follow leaders? A study of a U.S. and Japanese change program. Leadership Quarterly, Vol. 8, 3: 313-338.

Van Clieaf, Mark S. (1991). In search of competence. Business Horizons. Vol. 34, 2: 51-55.

Waldman, David A.; Yammarino, Francis J. (1999). CEO charismatic leadership: levels-of-management and levels-of-analysis effects. Academy of Management Review, Vol. 24, 2: 266-285.

Waldman, David A.; Ramirez, Gabriel G.; House, Robert G.; Puranam, Phanish (2001). Does leadership matter? Ceo leadership attributes and profitability under conditions of perceived environmental uncertainty. Academy of Management Journal, Vol. 44, 1: 134-143.

Watt, David C. (1998). Sports Management and Administration. Ed. E & FN Spon. London. U. K.

Weinberg, Robert S. & Daniel, Gould (1995). Foundations of Sport and Exercise Psychology. Human Kinetics. U.S.A.

Wexley, Kenneth N; Klimoski, Richard (1990). Performance Apraisal: an Update In: Gerald R. Ferris e Kendrith M. Rowland (eds), Performance Evaluation, Goal Setting and Feedback, pp. 1-46. Jai Press Inc. Greenwich, Connecticut. U.S.A.

Wood, Donna J. (1991). Toward improving corporate social performance. Business Horizons, Vol. 34, 4: 66-73.

Wright, Robert G. (1983). The nature of organizations. Ed. Paradigm Publishing Company, Inc. California. U.S.A.

Yukl, Gary. A. (1989). Leadership in organizations. Ed. Prentice-Hall. Second Edition. New Jersey. U.S.A.

Yukl, Gary. A.; Nemeroff, Wayne F. (1979). Identification and measurement of specific categories of leadership behavior: a progress report In: Hunt, James G. e Larson, Lars L. (eds), Crosscurrents in leadership, pp. 164-200. Ed. Southern Illinois University Press. Carbondale. U.S.A.

Yukl, Gary. A (2001). Managerial Practices Survey: TRCQ-13G. Albany. U.S.A.

Anexos

Table 1: Definition of the Leadership Behaviors

SHORT-TERM PLANNING: determining how to use personnel and resources to accomplish a task efficiently, and determining how to schedule and coordinate unit activities efficiently.

CLARIFYING ROLES: assigning tasks and explaining job responsibilities, task objectives, and performance expectations.

MONITORING: checking on the progress and quality of the work, and evaluating individual and unit performance.

SUPPORTING: acting considerate, showing sympathy and support when someone is upset or anxious, and providing encouragement and support when there is a difficult, stressful task.

RECOGNIZING: providing praise and recognition for effective performance, significant achievements, special contributions, and performance improvements.

CONSULTING: checking with people before making decisions that affect them, encouraging participation in decision making, and using the ideas and suggestions of others.

EMPOWERING: allowing substantial responsibility and discretion in work activities, and trusting people to solve problems and make decisions without getting prior approval.

DEVELOPING: providing coaching and advice, providing opportunities for skill development, and helping people learn how to improve their skills.

EXTERNAL MONITORING: analyzing information about events, trends, and changes in the external environment to identify threats and opportunities for the organizational unit.

EXPLAINING NEED FOR CHANGE: explaining why change is necessary to deal with threats or opportunities, and saying things to create a sense of urgency about the need for change.

ENVISIONING CHANGE: Presenting an appealing description of desirable outcomes that can be achieved by the unit, appealing to values and ideals when proposing a new strategy or change.

ENCOURAGING INNOVATIVE THINKING: Challenging people to question their assumptions about the work and consider better ways to do it.

TAKING RISKS FOR CHANGE: taking personal risks and making sacrifices to encourage and promote desirable change in the organization.

FICHA DE CARACTERIZAÇÃO DOS CLUBES

No âmbito de uma investigação subordinada ao tema da influência do lider na performance dos empregados, através das suas respostas pretendemos recolher informação actualizada sobre a organização e sobre si próprio. As suas respostas serão estritamente confidenciais e não serão vistas por ninguém, com excepção dos investigadores.

Idade	

Sexo	

Refira o número total de empregados da sua organização (inclusive atletas profissionais)

_____

Qual o nº de praticantes desportivos (não competem)?

_____

Qual o nº de atletas (que competem)?

_____

Qual a idade da organização?

_____

Quantos voluntários trabalham na organização?

Quantos profissionais trabalham na organização?

Há quantos anos lidera a organização?

Qual o modelo estrutural da organização?

Divisional/Departamentalizada	
Matricial	
Por processo	
Por projecto	
Em rede	
Learningorganization	
Outro	

Indique qual a sua área prioritária de responsabilidade na organização

Marketing e patrocínios	
Finanças	
Recursos Humanos	
Formação	
Operações e clientes	
Desenvolvimento estratégico	
Competição Desportiva	

Indique de entre as seguintes, quais as mudanças organizacionais efectuadas nos últimos quatro anos

Reestruturação	
Redução do nº de empregados	
Estratégia	
Formação da SAD	
Novos accionistas	
Novo líder	

Qual o estado que melhor descreve os proveitos da sua organização

Há 5 anos	Aumentaram	Diminuiram	Mantiveram-se
Há 3 anos	Aumentaram	Diminuiram	Mantiveram-se
Há 1 ano	Aumentaram	Diminuiram	Mantiveram-se