



O papel do líder no sucesso empresarial O caso do Administrador Executivo da ENERCON Portugal

Paulo Samuel dos Santos Penaforte

Dissertação apresentada ao Instituto Politécnico de Viana do Castelo, para a obtenção do Grau de Mestre em Gestão das Organizações, Ramo de Gestão de Empresas.

Orientada por Professor Doutor Domingos Lourenço Vieira

Esta dissertação inclui as críticas e sugestões feitas pelo Júri.

Viana do Castelo, outubro, 2016.



O papel do líder no sucesso empresarial O caso do Administrador Executivo da ENERCON Portugal

Paulo Samuel dos Santos Penaforte

Orientada por Professor Doutor Domingos Lourenço Vieira

Viana do Castelo, outubro, 2016.



Declaração

Nome: Paulo Samuel dos Santos Penaforte

Endereço eletrónico: paulopenaforte@ipvc.pt

Telemóvel: +351 925017717

Número do Cartão de Cidadão: 09672245 2ZZ2

Título da dissertação: O papel do líder no sucesso empresarial – O caso do Administrador Executivo da ENERCON Portugal

Orientador: Domingos Lourenço Vieira

Ano de conclusão: 2016

Designação do Mestrado: Gestão das Organizações, Ramo de Gestão de Empresas – APNOR

A reprodução integral da presente dissertação é autorizada apenas para efeitos de investigação, através da declaração expressa do interessado, que a tal se compromete.

Instituto Politécnico de Viana do Castelo, 20 de julho de 2018.

Assinatura: Paulo Penaforte

Resumo

Em um mundo em contínua mudança, e em um ambiente empresarial globalizado, o líder constitui-se como condição indispensável da eficácia organizacional.

O estudo de caso integra os métodos quantitativo e qualitativo, trata sobre o Administrador Executivo da ENERCON Portugal, e possui como proposição de investigação o *sucesso da empresa depende do líder*, indo ao encontro da orientação teórica de Syroit (1996) e Steere, Jr. (2007) que advogam que através do desempenho da empresa e da avaliação feita por outras pessoas, é possível medir a eficácia da liderança organizacional.

A análise de conteúdo dos 20 documentos provenientes de fontes primárias e secundárias que integram o *corpus*, efetuou-se com recurso ao *software* NVivo 11, através da análise estatística da contagem de frequências das 20 palavras mais utilizadas, e da análise estatística correlacional das categorias (a) características de liderança, e (b) estilos de liderança.

Os objetivos dizem respeito a (1) traçar e definir o perfil do líder percebido, (2) avaliar o estilo de liderança e o modo como este implica a *performance* da empresa, (3) analisar os laços entre o líder da empresa e os liderados para o contributo do papel deste no sucesso da empresa, e (4) avaliar a eficácia da liderança organizacional.

Pode aferir-se que o Administrador Executivo é reconhecido como líder, não obstante os entrevistados refiram que desconhecem a *praxis* da sua liderança, reconhecem e atribuem-lhe algumas das características de liderança, sendo o estilo *Negociador* o que se aproxima da sua atuação, a qual corresponde a 60% à liderança e 40% à gestão, constituindo-se uma liderança eficaz.

Pode concluir-se que o Administrador Executivo é reconhecido como líder, e que o desempenho da ENERCON Portugal não depende exclusivamente deste, mas também por que esta possui um produto tecnologicamente avançado, e por que as pessoas constituem um importante fator para o sucesso.

Palavras-chave: desempenho organizacional, liderança, sucesso empresarial.

Resumen

En un mundo en constante cambio, y en un entorno empresarial globalizado, el líder se constituye como condición indispensable de la efectividad organizacional.

El estudio de caso integra los métodos cuantitativos y cualitativos, trata sobre el Director Ejecutivo de la ENERCON Portugal, y posee como proposición de investigación *el éxito de la empresa depende del líder*, yendo hacia la orientación teórica de Syroit (1996) e Steere, Jr. (2007) que defienden que a través de los resultados de la empresa y la evaluación realizada por otras personas, es posible medir la efectividad del liderazgo organizacional.

El análisis del contenido de los 20 documentos provenientes de fuentes primarias y secundarias que integran el corpus, se realizó utilizando el software NVivo 11, mediante el análisis estadístico del número de frecuencias de las 20 palabras más utilizadas, y del análisis estadístico correlacional de las categorías (a) características de liderazgo, y (b) estilos de liderazgo.

Los objetivos dicen respecto a (1) delinear y definir el perfil del líder percibido, (2) evaluar el estilo de liderazgo y el modo cómo esto implica la *performance* de la empresa, (3) analizar los vínculos entre el líder de la empresa y los liderados para la contribución del papel de este en el éxito de la empresa, y (4) evaluar la eficacia del liderazgo organizacional.

Se puede verificar que el Director Ejecutivo es reconocido como líder, a pesar de los entrevistados refieren que desconocen la *praxis* del suyo liderazgo, reconocen algunas de las características de liderazgo, siendo el estilo *Negociador*, lo que se acerca de la su actuación, la cual corresponde a 60% al liderazgo y 40% a la gestión, constituyéndose un liderazgo eficaz.

Se puede concluir que el Director Ejecutivo es reconocido como líder, y que el desempeño de la ENERCON Portugal no depende exclusivamente de este, pero también por que esta posee un producto tecnológicamente avanzado, y por que las personas constituyen un factor importante para el éxito.

Palabras clave: desempeño organizacional, liderazgo, éxito empresarial.

Abstract

In a world in continuous change, and in a global enterprise environment, the leader is an indispensable condition of organizational effectiveness.

The *case study* integrates the quantitative and qualitative methods, this is about the Executive Director of the ENERCON Portugal, and features such as proposition of research *the enterprise's success depends of the leader*, going toward the theoretical orientation of Syroit (1996) and Steere, Jr. (2007) who advocate that through the enterprise's performance and the assessment made by other people, it is possible to measure the effectiveness of organizational leadership.

The content analysis of 20 documents from primary and secondary sources that integrate the *corpus*, it effected using the NVivo 11 software, through the statistical analysis of the count of frequencies of 20 words used most often, and the statistical analysis correlational design of categories (a) characteristics of leadership, and (b) leadership styles.

The objectives relate to (1) outline and define the leader perceived profile, (2) evaluate the leadership style and how this implies the enterprise performance, (3) analyze the links between the leader and the led for the contribution of the role leader in the enterprise success, and (4) evaluate the effectiveness of organizational leadership.

It may be noted that the Executive Director is recognized as a leader, nevertheless of the respondents refer do not know the *praxis* of his leadership, they recognize and attribute him some of the leading features, and the *Negotiator* style which approaches his acting, which corresponds to 60% to the leadership and 40% to the management, becoming effective leadership.

It can be concluded that the Executive Director is recognized as a leader, and the performance of the ENERCON Portugal does not depend exclusively of him, but also because that has a technologically advanced product, and because the persons set themselves are an important factor for the success.

Keywords: organizational performance, leadership, business success.

Dedicatória

Aos meus Pais, Aurora e Joaquim Penaforte.

À minha irmã Rute Penaforte.

Agradecimentos

Sendo um espaço no qual se presta homenagem e reconhecimento pelos inúmeros e grandiosos contributos para a consecução do trabalho aqui apresentado, importa aqui apresentar a todos o sincero agradecimento pela generosidade e inteligência com que partilharam o Saber e pelo contributo para o rigor e excelência intelectual. Estarei sempre em dívida. Muito obrigado.

Ao Deus Todo-Poderoso por todas as vitórias. A Ele toda a Glória e toda a Honra.

Ao Engenheiro Francisco Rodrigues Laranjeira, Administrador Executivo da ENERCON Portugal, pela assertividade, cordialidade, disponibilidade, paciência, rigor, e pelas sugestões pertinentes e apoio precioso.

Ao Professor Doutor Domingos Lourenço Vieira, orientador da dissertação, pelo precioso apoio, debate e sentido crítico, e generosidade no ensino do rigor e da excelência intelectual.

Ao Dr. António Manuel Rodrigues Marques, Presidente da AIMinho – Associação Empresarial, pela disponibilidade, colaboração e cordialidade demonstradas.

Ao Engenheiro Luís Ceia, Presidente da Associação Empresarial de Viana do Castelo, pelo precioso apoio, colaboração e pela partilha.

Ao Professor Rui Teixeira, Presidente do Instituto Politécnico de Viana do Castelo, pela cordialidade, disponibilidade e precioso tempo despendido.

À Dra. Sandra Brito, Secretária da Administração da ENERCON Portugal, pelo imprescindível apoio, cordialidade, disponibilidade e simpatia.

À Dra. Ana Maria Soares, Secretária da Direção da AIMinho – Associação Empresarial, pelo apoio, disponibilidade e amabilidade.

A todos os colaboradores da ENERCON Portugal, em especial aos participantes no Inquérito por questionário, pela disponibilidade, paciência e generosidade.

À Professora Doutora Maria José Felício, docente da Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Águeda, da Universidade de Aveiro, pela generosidade e partilha da sua Tese de Doutoramento.

Aos investigadores e docentes Professora Doutora Maria José Felício, Professor Doutor Albino Lopes, Professora Doutora Fátima Salgueiro e Professor Doutor Pedro Parreira pelo trabalho desenvolvido relativamente ao contributo para o avanço do conhecimento científico através da adaptação à realidade portuguesa do “Questionário de competências de gestão”, e pela generosidade e partilha desse mesmo Conhecimento.

À Elisabete Teixeira pela cordialidade, disponibilidade e precioso tempo despendido.

À Professora Doutora Teresa Bernardino, pela elegância no ensino do rigor e da excelência intelectual.

À Mestre Sílvia Catarina Ribeiro Oliveira, pela partilha da sua dissertação, cordialidade e disponibilidade demonstradas.

Ao amigo e colega Domingos Rego pela amizade, paciência, partilha, sentido crítico, lealdade, e por todo o apoio concedido ao longo do percurso académico.

Ao amigo e colega Miguel Brázio pela amizade, debate democrático, generosidade, lealdade, partilha e sentido crítico.

À colega Vitória Poças, pelo apoio, disponibilidade, generosidade e partilha do seu Saber.

À Professora Teresa Duarte pela amizade e pelos preciosos e sábios ensinamentos transmitidos.

Ao Professor Rui Miranda pela amizade, pela cordialidade, partilha e pelos sábios ensinamentos transmitidos.

Ao Professor Manuel Simões pela amizade, apoio, disponibilidade, e pelos pertinentes e preciosos conselhos.

Ao Professor Carlos Azevedo pela amizade, apoio e disponibilidade demonstrada.

Ao Professor Doutor Rudesindo Soutelo, pela generosidade na partilha do seu Saber, no ensino do rigor e da honestidade e da excelência intelectual.

À Professora Doutora Carla Magalhães, pelo apoio, cordialidade e incentivo.

À Dra. Ângela Sousa da Nexperience, Lda., pelo apoio, cordialidade e disponibilidade.

À Maria Luísa de Barros e Margarida Teixeira da Biblioteca da Escola Secundária de Monserrate, pelo apoio, disponibilidade, cordialidade e brio profissional demonstrados.

A todos os colaboradores da Biblioteca Municipal de Viana do Castelo, em especial à Ana Gomes e ao João Mota pelo precioso apoio e brio profissional demonstrados.

Aos autores citados no trabalho, que através do seu Saber contribuíram para a construção da sustentação teórica e compreensão do tema aqui tratado.

A todos o meu sincero agradecimento. Muito obrigado. Bem hajam.

Lista de acrónimos

APNOR	Associação de Politécnicos do Norte
CAE	Classificação das Atividades Económicas
VAB	Valor Acrescentado Bruto

Lista de siglas

AEVC Associação Empresarial de Viana do Castelo

AFC Análise Fatorial Confirmatória

AFE Análise Fatorial Exploratória

CFA Confirmatory Factor Analysis

CMVC Câmara Municipal de Viana do Castelo

CVF Competing Values Framework (Modelo dos Valores Contrastantes)

IPVC Instituto Politécnico de Viana do Castelo

SPSS Statistical Package for the Social Sciences

Lista de símbolos

α	Alfa
€	Euro
$>$	Maior
$<$	Menor
\geq	Maior ou igual
\leq	Menor ou igual
Σ	Somatório

Declaração	iv
Resumo	v
Resumen	vi
Abstract	vii
Dedicatória	viii
Agradecimentos	ix
Lista de acrónimos	xi
Lista de siglas	xii
Lista de símbolos	xiii
Índice geral	
Introdução	1
Parte I – Estudo teórico	6
1. Breve contextualização concetual	7
1.1. Principais conceitos	7
Capítulo II – Revisão de literatura	8
2.1. Supervisão direta	8
2.2. Líder	8
2.3. Processo de decisão	10
2.4. Tomada de decisão	11
2.5. Gestão	11
2.6. Liderança e eficácia organizacional	12
2.7. Teorias da liderança	16
2.7.1. Teoria dos traços de personalidade	16
2.7.2. Teoria do “caminho-objetivo”	17
2.7.3. Teoria situacional de Hersey e Blanchard	17
2.7.4. Teoria da liderança carismática	17

2.7.5. Coaching	18
2.8. Estilos de liderança	18
2.8.1. Liderança autocrática	19
2.8.2. Liderança democrática	19
2.8.3. Liderança laissez-faire	19
2.9. Tipos de Liderança	20
2.9.1. Abordagem dos traços	20
2.9.2. Fatores contingenciais	21
Parte II – Estudo empírico	22
3.1. Caraterização da empresa	23
3.1.1. Estrutura organizacional	24
3.2. Caraterização biográfica do Administrador Executivo	24
Capítulo III – Metodologia de investigação	26
3.3. Tipo de investigação	26
3.4. Problema de investigação	26
3.5. Questão de partida	26
3.6. Proposição	28
3.7. Método de amostragem	29
3.8. Amostra	30
3.9. Técnicas estatísticas	31
3.9.1. Análise fatorial	31
3.10. Amostragem	34
3.11. Caraterização do Universo e da amostra	36
3.11.1. Caraterização do Universo	36
3.11.2. Caraterização da amostra - respondentes	36
3.12. Procedimentos	39

3.12.1. Instrumentos de recolha de dados	41
3.12.1.1. Fontes secundárias	42
3.12.1.2. Fontes primárias	42
3.12.1.2.1. Inquérito por Questionário aos colaboradores	42
3.12.1.2.2. Inquérito por entrevista ao Administrador Executivo	43
3.12.1.2.3. Inquérito por Entrevista aos altos dirigentes das entidades externas	43
3.13. Técnicas de tratamento e análise estatística	45
3.13.1. Técnica de tratamento estatístico dos dados	45
3.13.2. Técnica de análise estatística da informação	46
3.13.2.1. Amostragem - análise de conteúdo	49
3.13.2.2. Análise de conteúdo das entrevistas	50
Capítulo IV – Apresentação e discussão dos resultados	53
4.1. Apresentação dos resultados	53
4.1.1. Análise do desempenho económico e financeiro da ENERCON Portugal	54
4.1.2. Prémios atribuídos pela Revista Exame à ENERCON Portugal	58
4.1.3. Análise de conteúdo das entrevistas	59
4.1.3.1. Análise de conteúdo da entrevista realizada ao Administrador Executivo da ENERCON Portugal	60
4.1.3.2. Análise de conteúdo das entrevistas aos altos dirigentes das entidades externas	61
4.1.3.3. Análise de conteúdo das Newsletters editadas pela Administração da ENERCON Portugal	65
4.1.3.4. Análise de conteúdo das entrevistas do Administrador Executivo da ENERCON Portugal à Revista ANIMEE	67
4.1.3.5. Análise de conteúdo do artigo da autoria do Administrador Executivo da ENERCON Portugal, editado pela Revista Cluster do Mar	68
4.1.3.6. Análise de conteúdo das entrevistas editadas pela Revista Exame sobre a ENERCON Portugal	70
4.2. Discussão dos resultados	71

4.2.1. Resultados económico e financeiros da ENERCON Portugal	71
4.2.2. Prémios atribuídos à ENERCON Portugal	72
4.2.3. Discussão dos resultados da análise do conteúdo das entrevistas	73
4.2.3.1. Entrevista ao Administrador Executivo da ENERCON Portugal	73
4.2.3.2. Entrevistas realizadas aos altos dirigentes das entidades externas	73
4.2.3.3. Newsletters editadas pela Administração da ENERCON Portugal	76
4.2.3.4. Entrevista do Administrador Executivo da ENERCON Portugal à Revista ANIMEE	76
4.2.3.5. Artigo da autoria do Administrador Executivo da ENERCON Portugal, editado pela Revista Cluster do Mar	76
4.2.3.6. Entrevistas editadas pela Revista Exame sobre a ENERCON Portugal	77
Conclusão	85
5. Limitações e perspetivas futuras de investigação	89
5.1. Limitações da investigação	89
5.2. Perspetivas futuras de investigação	90
Bibliografia	93
Anexos	102
Apêndices	119

Índice de Anexos

Anexo A - Tabela de números aleatórios (Random)	103
Anexo B - Questionário de competências de gestão (Modelo dos Valores Contrastantes)	104
Anexo C - Modelo dos Valores Contrastantes	108
Anexo D - As 24 competências de gestão (Modelo dos valores Contrastantes)	109
Anexo E - Autorização para a utilização do Modelo dos Valores Contrastantes	110
Anexo F - Guião de entrevista semiestruturada - Administrador Executivo da ENERCON Portugal	111
Anexo G - Guião de entrevista semiestruturada (Entidades externas)	114
Anexo H - Modelo de avaliação do Rating Racijs segundo os indicadores	117
Anexo I - Pontos de interseção entre a liderança e gestão	118

Índice de Apêndices

Apêndice I - Documentos que integram o <i>corpus</i> da análise de conteúdo	120
Apêndice II - Categorias da análise de conteúdo das entrevistas aos altos dirigentes das entidades externas	122
Apêndice III - Resumo dos resultados obtidos da análise de conteúdo	130
Apêndice IV - As palavras mais frequentes na análise de conteúdo associadas à liderança	133
Apêndice V - As palavras mais frequentes na análise de conteúdo associadas à gestão	135

Índice de Figuras

Figura 1 - As diferenças entre o líder e o gestor	14
Figura 2 - Modelo sistémico dos cinco estilos de liderança	20
Figura 3 - Organigrama da ENERCON Portugal	24
Figura 4 - Volume de Faturação da ENERCON Portugal	55
Figura 5 - Despesas: Custos e Perdas da ENERCON Portugal	56
Figura 6 - Lucros ou Prejuízos: Resultados Obtidos da ENERCON Portugal	57
Figura 7 - Importações e Exportações da ENERCON Portugal	58
Figura 8 - Nuvem de palavras da entrevista ao Administrador Executivo da ENERCON Portugal	61
Figura 9 - Nuvem de palavras das entrevistas realizadas aos altos dirigentes das entidades externas	62
Figura 10 - Nuvem de palavras da secção Editorial das Newsletters editadas pela ENERCON Portugal	66
Figura 11 - Nuvem de palavras da entrevista do Administrador Executivo da ENERCON Portugal à Revista ANIMEE	68
Figura 12 - Nuvem de palavras do artigo da autoria do Administrador Executivo da ENERCON Portugal, editado pela Revista Cluster do Mar	69
Figura 13 - Nuvem de palavras das entrevistas editadas pela Revista Exame sobre a ENERCON Portugal	71
Figura 14 - As palavras mais frequentes na análise de conteúdo associadas à liderança e à gestão	81
Figura 15 - Pontos de interseção entre a liderança e gestão - atuação do Administrador Executivo da ENERCON Portugal	82

Índice de Tabelas

Tabela 1. Cálculo do tamanho mínimo da amostra	35
Tabela 2. Distribuição dos inquiridos por idade	37
Tabela 3. Distribuição dos inquiridos por sexo	37
Tabela 4. Distribuição dos inquiridos por nível de escolaridade completo	38
Tabela 5. Distribuição dos inquiridos por departamento	38
Tabela 6. Distribuição dos inquiridos por tempo de serviço	39
Tabela 7. Prémios atribuídos pela Revista Exame à ENERCON Portugal	59
Tabela 8. As vinte (20) palavras mais frequentes na entrevista ao Executivo da ENERCON Portugal	61
Tabela 9. As vinte (20) palavras mais frequentes nas entrevistas realizadas aos altos dirigentes das entidades externas	62
Tabela 10. Categorias da análise de conteúdo das entrevistas realizadas aos altos dirigentes das entidades externas e das categorias em análise	63
Tabela 11. As vinte (20) palavras mais frequentes da secção Editorial das Newsletters editadas pela ENERCON Portugal	65
Tabela 12. As vinte (20) palavras mais frequentes da entrevista do Administrador Executivo da ENERCON Portugal à Revista ANIMEE	67
Tabela 13. As vinte (20) palavras mais frequentes no artigo da autoria do Administrador Executivo da ENERCON Portugal, editado pela Revista Cluster do Mar	69
Tabela 14. As vinte (20) palavras mais frequentes das entrevistas editadas pela Revista Exame sobre a ENERCON Portugal	70
Tabela 15. As palavras mais frequentes na análise de conteúdo associadas à liderança e à gestão	80

Índice de Fórmula

Fórmula 1. Coeficiente alfa	45
-----------------------------------	----

Introdução

A importância da liderança e da gestão nas organizações, como garante da *governance*¹ e da inerente tomada de decisões por parte do líder e do gestor, em consonância com a missão, visão e valores, e tendo como principais objetivos a criação de valor acrescentado, e o cumprimento escrupuloso dos compromissos com os seus *stakeholders*², acresce a isto a premente e necessária procura da eficácia e eficiência como condição *sine qua non* para a *performance*³ e do sucesso organizacional, em um ambiente empresarial dinâmico e cada vez mais competitivo entre as empresas, no qual estas enfrentam cenários de elevado risco e incerteza implicando a rapidez na tomada de decisões por parte do líder e do gestor.

As idiosincrasias das organizações, do gestor e do líder encontram-se implicadas à dinâmica associada à própria vida, tal como advoga Mintzberg (2005) que refere que “A liderança e a gestão são a própria vida, não um qualquer corpo de técnicas abstraídas do fazer e do ser.” (p. 26).

Kotter (2000) advoga que a liderança e a gestão “...são dois sistemas de ação distintos e complementares. Cada um tem sua própria função e atividades características. Ambos são necessários para o êxito em um contexto empresarial cada vez mais complexo e volátil.” (p. 50).

Rego e Cunha (2007), no que diz respeito às funções de liderança e de gestão, afirmam que estas funções são essenciais nas organizações hodiernas. (p. 185).

O tema da liderança tem vindo a ser abordado na literatura desde a Antiguidade através de Homero, Isócrates, Aristóteles, entre outros autores. Figueira, Brennan e Sternberg (2008) referem que os escritores da Antiguidade gregos e romanos apresentam vários exemplos de líderes, como Péricles de Atenas, Alexandre, o Grande, Júlio César e o seu filho adotivo, o imperador Augusto. (p. 15). [o itálico é dos autores].

O papel do líder tende a associar-se a uma imagem mental do general que comanda os seus soldados na frente de batalha, e à sua voz estes obedecem-lhe e o seguem, enfrentando implacavelmente o inimigo, tal como afirma Sun Tzu (2009) ao referir que “Assim, o general hábil conduz o seu exército como se estivesse a conduzir um único homem pela mão, independentemente da sua vontade.” (p. 173).

A primeira crise financeira global do século XXI, conhecida por crise do *subprime*⁴, com início em 2006 nos Estados Unidos da América, e o prenúncio da crise económica de 2008, com repercussões sistémicas na Europa, a qual afetou milhões de pessoas, com o seu epicentro no setor financeiro, tendo esta provocado o colapso de várias organizações financeiras dos restantes países do mundo com repercussões sistémicas no contexto europeu, e mais concretamente no ano de 2011 em Portugal, com o colapso ou falência de várias organizações do setor financeiro, esta com principal

¹ Segundo o dicionário da Porto Editora (2009) este termo significa “governação” ou “administração”. (p. 392).

² Para Silva (2013) “São as entidades que transacionam, ou estão potencialmente interessadas em transacionar, com a empresa. Normalmente, são tratadas como se fossem grupos homogéneos, desenvolvendo a empresa atuações específicas para cada um deles (clientes, fornecedores, bancos, trabalhadores, etc.)” (p. 288).

³ Segundo Silva (2013) o desempenho “É o relacionamento dos rendimentos e dos gastos de uma empresa como relatados na demonstração de resultados. Está ligado aos conceitos de produtividade, competitividade, rentabilidade ou rentabilidade.” (p. 98).

⁴ Para Silva (2013) o *subprime loan* ou *subprime mortgage* diz respeito a “...empréstimos hipotecários de alto risco...”. (p. 84).

incidência nas instituições bancárias nacionais, e mais recentemente no setor das telecomunicações com o negócio da venda da principal operadora em Portugal, as crescentes e prementes questões levantadas pela opinião pública, isto é pela sociedade em geral, que são em primeira instância aqueles que são afetados, e das várias notícias veiculadas pelos distintos órgãos de comunicação social, nacionais e internacionais, relativamente à liderança e à gestão das organizações, contribuiu para que a discussão sobre o tema da liderança voltasse à ordem do dia.

Adair e Reed (2006) advogam que “A liderança é importante. É importante para si. É importante a todos os níveis. A liderança no topo faz toda a diferença.” (p. 10). Estes mesmos autores (2006) salientam que “Actualmente as empresas precisam de líderes, não de chefes.” (p. 11).

Em um mundo instável e em rápida e contínua mudança, torna-se imperativo que as organizações empresariais contemporâneas sejam sensíveis aos sinais emitidos pela envolvente organizacional como Dess e Picken (2000), em um artigo sobre *Leadership in the 21st Century*⁵ referem que os líderes devem promover e estimular um sistema de aprendizagem organizacional, através do qual as organizações possam captar os sinais externos, incorporando-os, tendo em vista a adaptação positiva destas às mudanças provenientes do exterior. (p. 31).

Sobre a instabilidade do mundo empresarial à escala global Collins e Hansen (2013) advogam que “...o mundo não é estável, nem previsível. Nem nunca o será.” (p. 108).

Em relação ao ambiente físico da empresa, De Pree (1990) refere que “As instalações refletem o contexto de uma empresa, sua liderança e valores.” (p. 104).

Em relação às decisões do líder Tichy e Bennis (2010) salientam que “Num mundo competitivo, as decisões não são tomadas numa situação estática.” (p. 108).

Kotter (2000) procede à distinção entre os objetivos da gestão e da liderança, ao referir que “O objetivo principal do gerenciamento⁶ é manter em funcionamento o sistema vigente. O objectivo principal da liderança é gerar uma mudança útil, principalmente se for não-incremental.” (p. 16). Sobre este mesmo assunto Kotter (2000) advoga que a gestão mantém atual o funcionamento da organização, este veiculado através do planeamento, orçamento, organização, recursos humanos, controlo e da resolução de problemas, enquanto que a liderança é veiculada através das pessoas e da cultura organizacional. (p. 16).

O líder, através do seu envolvimento e do compromisso, assume-se como fator determinante na orientação estratégica da empresa.

O papel que o líder desempenha nas organizações, organizações essas que se constituem fenómenos complexos, desde há muito que tem sido alvo de diversos estudos motivados pela relevância que este incrementa na tomada de decisão. A tomada de decisão, inerente ao papel do líder, assume um papel de relevo nas empresas, sendo através da tomada dessas mesmas decisões que se poderá determinar o sucesso ou insucesso da empresa. Relativamente à importância que o líder representa para o sucesso da organização Sun Tzu (2009) refere que “O líder perfeito cultiva a lei moral e adere ao método e à disciplina; assim, está nas suas mãos controlar o sucesso.” (p. 89).

⁵ Liderança no século XXI. [a tradução é nossa].

⁶ Segundo o dicionário da Porto Editora (2003-2016) este termo significa o mesmo que “gestão”.

Para Tichy e Bennis (2010) a *decisão* constitui-se "...a essência da liderança eficaz." (p. 17).

O líder com as características e atributos pessoais, a formação acadêmica e profissional, assume-se como o principal responsável e impulsionador da motivação e inspiração dos seus recursos humanos, isto é, das pessoas, com o intuito de colaborarem para alcançarem os objetivos comuns e coletivos segundo os princípios que orientam a empresa. Relativamente à capacidade do líder em veicular os objetivos da empresa através das pessoas, Mintzberg (2005) refere que "Na liderança trata-se de estimular outras pessoas a tomar boas decisões e fazer coisas melhores. Por outras palavras, trata-se de ajudar a libertar a energia positiva que existe naturalmente dentro das pessoas." (p. 192).

O líder, através do envolvimento e do compromisso, assume-se como o principal *player*⁷ e fator determinante na orientação estratégica da empresa.

A importância atual das qualidades de liderança na administração das organizações é salientada por Adair (2000) ao referir que "Hoje em dia, as qualidades de liderança são reconhecidas universalmente como um elemento chave – alguns diriam o elemento chave – em administração." (p. 7). [o itálico é do autor].

Em relação ao papel do líder no sucesso da empresa, Bardwick (2007) refere que é da competência do líder conceber uma estratégia para que a organização possa alcançar o sucesso e se desenvolver. (p. 164).

O presente trabalho de investigação, com o título "O papel do líder no sucesso empresarial – O caso do Administrador Executivo da ENERCON Portugal", e veiculado pelo método de investigação científico denominado *estudo de caso* do tipo exploratório, pois pretende dar resposta à questão do tipo "qual", e, por conseguinte, averiguar da relevância do papel do líder no sucesso da empresa, sendo que em um mundo globalizado, no qual as empresas operam em mercados altamente competitivos, enfrentando cenários de elevada incerteza, esta devida, em parte, à diversidade de fatores, quer de cariz político, económico, social, tecnológico, ambiental e legal, os quais influem no comportamento das organizações perante as demais congéneres, torna-se uma exigência premente a existência de líderes nas organizações, aos quais se exige, como demanda fundamental, a tomada de decisões, através das quais definem o rumo dessas mesmas organizações, e dessas decisões depende e encontra-se implicado o sucesso ou insucesso das mesmas. A tomada de decisão pelos líderes, acrescido do risco que a estas está implicado, encontra-se a assunção da responsabilidade por parte dos líderes pelas consequências que daí advêm.

Este mesmo trabalho de investigação pretende contribuir para uma melhor compreensão sobre a relevância do papel do líder no sucesso da empresa, consubstanciada através da revisão de literatura relativamente à evolução do pensamento científico, das inerentes orientações teóricas da problemática em estudo e da análise de um estudo de caso real de um líder de uma empresa. Pretende-se, também, contribuir para um melhor conhecimento sobre a importância das características, requisitos e tipologia do líder, como contributo para o sucesso da gestão da empresa em estudo. Pretende-se, também, contribuir para um melhor conhecimento sobre a importância das características, requisitos e tipologia do líder, como contributo para o sucesso da gestão da empresa

⁷ Segundo o Dicionário da Porto Editora (2009) diz respeito a "...ator...". (p. 783).

em estudo. É precisamente a relevância que o líder possui na *performance* da empresa que motivou o interesse de levar a cabo a presente investigação, tendo em vista obter a resposta à questão de partida “qual a relevância do líder no sucesso da empresa?”. A importância que o líder possui para o sucesso da empresa é salientada por Tichy e Bennis (2010) que advogam que “O líder coloca a organização num rumo baseado na premissa de que vai conduzi-la ao sucesso.” (p. 321).

Para a consecução da investigação procedeu-se à realização e análise de um estudo de caso referente ao Administrador Executivo da ENERCON Portugal. A presente investigação visa responder à questão de partida sobre qual a relevância do líder no sucesso empresarial. Dada a complexidade do tema abordado, pois existem distintas concepções teóricas sobre a relevância e a influência que as características e requisitos intrínsecos, a formação académica e profissional do líder possuem no sucesso da empresa, e sendo que este tema não se configura consensual, definiu-se *a priori* quatro (4) objetivos que consistem em (1) traçar e definir o perfil do líder percecionado, (2) avaliar o estilo de liderança e o modo como este implica a *performance* da empresa, (3) analisar os laços entre o líder da empresa e os liderados para o contributo do papel deste no sucesso da empresa, e (4) avaliar a eficácia da liderança organizacional.

É através do presente trabalho de investigação que se pretende validar ou refutar a proposição de investigação, a saber, *o sucesso da empresa depende do líder*, isto é, o sucesso da ENERCON Portugal depende do Administrador Executivo.

A relevância da existência de líderes nas sociedades é corroborada por Mintzberg (2005) que afirma que “Na verdade nenhuma sociedade se pode dar ao luxo de não ter líderes natos.” (p. 26).

A presente investigação pretende contribuir, em certa medida, para o esclarecimento e verificação da relevância que o líder possui no contexto da empresarial, tendo presente que a tarefa de liderar pessoas com motivações, expectativas, aspirações e ambições distintas, levando-as a realizar, sob a mesma visão, um mesmo objetivo, constitui-se uma tarefa ao alcance de raras pessoas.

Para Collins (2008) os líderes de topo classificados de nível cinco, são detentores de particularidades de excelência, o que lhes atribui a capacidade de direcionar o seu ego, a sua ambição e as suas capacidades para um objetivo maior, que é a construção de uma empresa ótima. (p. 44).

O líder, detentor de características excecionais, ao envolver-se e comprometer-se com os objetivos da empresa, canaliza toda a sua energia, empenho e dedicação no desempenho do papel de líder da empresa, pretendendo contribuir desta forma para a *performance* de excelência e para o seu sucesso. Ao papel do líder da empresa está implícita a gestão dos recursos humanos, isto é, das pessoas, e da importância que a gestão dos mesmos representa para o desempenho da empresa, sobre a qual Mintzberg (2005) corrobora ao salientar que “...os gestores têm de liderar melhor de modo que os outros possam saber mais e, portanto, actuar melhor. Têm de conseguir extrair o melhor das outras pessoas.” (p. 29).

Adair e Reed (2006) referem que o gestor possui como área de intervenção a responsabilidade pelos recursos materiais, enquanto que o líder tem a responsabilidade pelos recursos humanos. (p. 57).

O presente trabalho de investigação pretende averiguar da relevância do papel do Eng.º Francisco Rodrigues Laranjeira no sucesso da ENERCON Portugal, e do inerente desempenho da mesma, durante o período de tempo no qual desempenhou as funções inerentes ao referido cargo, através da recolha de dados provenientes de distintas fontes primárias e secundárias, com recurso a distintos métodos de investigação, como os métodos quantitativo e qualitativo.

Para a recolha de dados quantitativos provenientes de fontes primárias, recorreu-se à aplicação da técnica de investigação científica designada por Inquérito, esta veiculada pelos instrumentos de recolha de dados como o questionário e a entrevista, isto é, o inquérito por questionário composto por questões fechadas, e o inquérito por entrevista no seu modelo semiestruturado, constituído por um guião de questões abertas. A recolha de informação proveniente de fontes secundárias, como fontes documentais, incidiu sobre a recolha de notícias de imprensa, mais concretamente de jornais e revistas da especialidade, de documentos de difusão de informação interna, de relatórios de contas, entrevistas, entre outras, que tenham sido publicadas durante o período de tempo que o Eng.º Francisco Laranjeira e no âmbito no qual desempenhou as funções inerentes ao cargo de Administrador Executivo da ENERCON Portugal.

O presente trabalho de investigação encontra-se dividido em duas partes, a saber, a primeira parte diz respeito ao estudo teórico e a segunda parte refere-se ao estudo empírico.

Na primeira parte do presente trabalho de investigação, a qual tem que ver com o estudo teórico, procede-se à breve contextualização concetual, tendo em vista a explanação dos principais conceitos abordados para uma melhor compreensão da temática abordada ao longo da investigação, e à revisão de literatura das propostas de distintos autores sobre a eficácia da liderança organizacional, mais concretamente sobre as implicações do papel do líder no sucesso empresarial.

Na segunda parte, a qual diz respeito ao estudo empírico, procede-se à caracterização da organização, à descrição da estrutura organizacional através do organograma da empresa, à caracterização biográfica do Eng.º Francisco Laranjeira, à explanação da metodologia, do tipo e do problema de investigação, da questão de partida, da proposição, do método de amostragem, à caracterização da amostra, à explicação das técnicas estatísticas e do processo de amostragem, à caracterização do Universo e da amostra, à explicação dos procedimentos e dos instrumentos de recolha de dados, bem como da explicação das técnicas de tratamento e análise estatística utilizadas para o tratamento dos dados e da análise da informação recolhida. Nesta mesma segunda parte procede-se, também, à apresentação e discussão dos resultados obtidos através da análise dos documentos provenientes de fontes primárias e secundárias, os quais integram o corpus da análise, bem como à explanação das conclusões da investigação, à explicação das limitações e perspetivas futuras de investigação, bem como da apresentação de uma questão de partida para um futuro trabalho de investigação.

Parte I – Estudo teórico

1. Breve contextualização concetual

Para uma melhor compreensão dos principais conceitos abordados ao longo do presente trabalho de investigação, os quais integram o título do trabalho, que diz respeito ao papel do líder no sucesso da gestão da empresa, importa aqui proceder a uma breve contextualização concetual.

1.1. Principais conceitos

Em relação ao conceito de *papel*, no Dicionário da Porto Editora (2010) é referido que este diz respeito à "...atribuição; função; maneira de proceder; atos que se praticam...". (p. 1183).

Relativamente ao conceito de *líder*, Morais (1980) citado por Jesuíno (2005) refere que este "...é uma grafia aportuguesada da palavra inglesa *leader*, e significa, em português, *guia virtual* e, em brasileiro, *condutor*." (p. 7). [o itálico é do autor].

No que concerne ao conceito de *sucesso*, no Dicionário de Língua Portuguesa da Porto Editora (2010) é referido que este diz respeito ao "...êxito; bom resultado...". (p. 1497).

No que se refere ao conceito de *gestão*¹ em termos gerais, Silva (2013) afirma que este "Traduz-se num conjunto de atividades de conceção e coordenação de meios de que a empresa dispõe que visam garantir que a empresa atinja os seus objetivos." (p. 140).

No que diz respeito ao conceito de *desempenho da empresa*, Silva (2013) salienta que este diz respeito ao "...relacionamento dos rendimentos e dos gastos de uma empresa como relatados na demonstração dos resultados. Está ligado aos conceitos de produtividade², competitividade³ e rentabilidade⁴ ou rentabilidade." (p. 98). A explanação deste mesmo conceito é reforçada no *English Business Dictionary* de Collin (1994), no qual é referido que a *performance*⁵ da empresa "...as a measure of the company's performance – as a way of judging if the company's results are good or bad...".⁶ (p. 214).

No que toca ao conceito de *empresa*, em termos genéricos, Silva (2013) refere que este diz respeito ao "Conjunto de recursos de capital, humanos e tecnológicos organizados com vista ao exercício de uma determinada atividade económica com fins lucrativos." (p. 111).

No que se refere aos "estilos dos gerentes" Mintzberg (2014) salienta que os mesmos dizem respeito à "...maneira como eles realizam seu trabalho, para além das demandas do cargo e da organização. Estilo, em outras palavras, é o que o titular *faz do* trabalho, em oposição a simplesmente *fazer o* trabalho." (p. 55). [o itálico é do autor].

¹ Segundo o Dicionário da Porto Editora (2009) *management* é o mesmo que "...gestão...". (p. 584).

² Quantidade de produto por unidade de fator produtivo (capital, ou trabalho, regra geral).

³ Qualidades que conferem a uma empresa ou indústria ou país uma posição de mercado superior à dos seus concorrentes.

⁴ É através da análise da rentabilidade da empresa que se avalia a sua rentabilidade e a avaliação da eficiência na utilização dos seus recursos, podendo esta avaliação ser realizada através da análise de rácios, mas também baseada na estrutura de rendimentos e gastos de uma empresa.

⁵ Desempenho da empresa. [a tradução é nossa].

⁶ É uma medida de desempenho da empresa – uma forma de avaliar se os resultados da empresa são bons ou maus. [a tradução é nossa].

Capítulo II – Revisão de Literatura

Tendo como objetivo proceder à revisão da literatura, importa referir que a área de investigação em estudo teve como principal orientação o problema de investigação “Qual a relevância do líder no sucesso empresarial?”, e mais concretamente averiguar qual o papel do Administrador Executivo no sucesso da ENERCON Portugal, isto é, verificar a eficácia da liderança organizacional implicada à atuação do Eng.º Francisco Laranjeira durante o período no qual desempenhou as funções inerentes ao referido cargo e na referida empresa.

2.1. Supervisão direta

Antes de procedermos à abordagem do tema central da presente dissertação, o qual incide sobre o papel do líder no sucesso empresarial, importa, antes de mais, abordar alguns aspetos que se pretende que contribuam para uma melhor compreensão da liderança propriamente dita.

Mintzberg (2010) advoga que “O controlo do trabalho do grupo passa a um indivíduo único, ou seja, é transferido para um único cérebro que agora controla os outros: a supervisão direta torna-se então o mecanismo principal de coordenação.” (p. 25).

Para Stoner e Freeman (1985) o *poder*, em termos concetuais, e em sentido mais abrangente, diz respeito à “Capacidade de exercer influência – isto é, de mudar as atitudes ou o comportamento de indivíduos ou grupos.” (p. 344).

No que diz respeito ao *poder* Kotter (2000) salienta que embora todos tenhamos apetência para o exercício do poder, são poucos os que o utilizam, ou até mesmo reconhecem a sua existência. (p. 109).

Em relação aos fatores de poder que integram a estrutura das organizações Mintzberg (2010) refere que estes “...entram também na concepção da estrutura, nomeadamente a pressão do controlo externo sobre a organização, as necessidades pessoais dos seus membros, e a moda do momento, que permeia a cultura na qual se encontra a organização (de facto, o poder das normas sociais). (p. 319).

Para Mintzberg (2010) existem dois meios externos para proceder ao controlo eficaz da organização, os quais dizem respeito a “...(1) fazer com que a pessoa que dispõe de mais poder para tomar decisões – nomeadamente o seu chefe executivo – seja responsável por tudo quanto passa na organização; e (2) impor à organização padrões claramente definidos.” (p. 320).

2.2. Líder

Em relação à liderança, Neves (2011) refere que a esta está implicado o indivíduo que possui a capacidade de influência sobre um grupo de pessoas. (p. 429).

Em relação às qualidades de liderança Adair e Reed (2006) salientam que a liderança tem que ver com “...a capacidade de influenciar os outros no sentido de alcançar um objetivo comum.” (p. 15).

No que diz respeito à capacidade do líder em veicular os objetivos da empresa através das pessoas, Hunter (2013) refere que “De uma forma simples, liderar é conseguir que as coisas sejam feitas através das pessoas.” (p. 67).

Chiavenato (1992) refere que o líder surge como um meio para concretizar os objetivos de um grupo. (p. 138).

Harris (2001) citado por Rego e Cunha (2007) refere que o papel do líder consiste em "...construir o espaço, remover obstáculos e permitir que os empregados façam o seu trabalho." (p. 13).

Bardwick (2007) refere que é da competência do líder conceber uma estratégia para que a organização possa alcançar o sucesso e se desenvolver. (p. 164).

Tichy e Bennis (2010) advogam que "É da responsabilidade do líder combinar ferramentas analíticas, intuição, dados empíricos e análise para tomar decisões estratégicas na sua empresa." (p. 155). Estes mesmos autores (2010) salientam que "O líder coloca a organização num rumo baseado na premissa de que vai conduzi-la ao sucesso." (p. 321).

Em relação ao bom discernimento estratégico Tichy e Bennis (2010) referem que o mesmo "...é uma mescla. É composto pela capacidade do líder para enquadrar intelectualmente o mundo da oportunidade e o potencial da organização, bem como pela sua habilidade para mobilizar e organizar os líderes mais importantes." (p. 157).

Relativamente à eficácia do líder Bergamini (1994) refere que este constitui-se o administrador do sentido, o principal ator da mudança, profundo conhecedor da cultura organizacional e hábil na mestria do conhecimento interpessoal dos seus subordinados, promovendo um ambiente de facilitação da sua entrada até à sua autorrealização. (p. 108).

Almeida (1999) é perentório ao referir que "De facto, quando se lidera uma equipa, é o seu desempenho que vai caracterizar a *performance* do líder." (p. 55). [o itálico é do autor].

Tichy e Bennis (2010) referem que "Os líderes bem-sucedidos não têm apenas uma melhor média, são bem-sucedidos nas tomadas de decisão mais importantes que moldam as suas organizações e definem os seus legados." (p. 331).

Em relação ao desempenho do líder Tichy e Bennis (2010) referem que "No fundo, um líder é julgado pelos outros através do desempenho da sua empresa." (p. 319).

Bergamini (1994) salienta que é necessário que se adquira a necessária compreensão acerca da relevância do papel dos líderes eficazes, pois é através destes que as organizações se conseguem transcender. (p. 108).

Relativamente ao sucesso empresarial, Tichy e Bennis (2010) referem que o papel do líder

...é contribuir para o sucesso da empresa, portanto, quando a estratégia em vigor não tem êxito, a função das chefias é encontrar um percurso alternativo. As boas ou más decisões estratégicas dependem (a) da sua habilidade para ver mais além do que está instituído e para enquadrar os problemas e (b) das pessoas com quem escolhe interagir. (p. 41).

No que se refere às responsabilidades dos líderes no desempenho organizacional, De Pree (1990) advoga que estes "...podem delegar a eficiência, mas devem enfrentar pessoalmente a eficácia." (p. 31).

Em relação ao líder de sucesso Almeida (1999) afirma que este "...deve ser capaz de ser criativo e de surpreender os seus colaboradores com novas soluções para problemas antigos." (p. 70).

No que diz respeito à eficácia do líder, Jesuíno (2005) refere que este "...é tanto mais eficaz quanto mais o seu estilo estiver positivamente relacionado com os critérios externos de produtividade e de satisfação dos subordinados." (p. 66).

Goleman (2015) refere que os líderes mais eficazes convergem em um aspeto essencial relativamente a possuírem um grau elevado de inteligência emocional. (p. 11).

Em relação aos líderes de sucesso, Tichy e Bennis (2010) dizem que estes "...criam visões que causam impacto para mostrar o rumo que a organização deve seguir e os meios para percorrer esse caminho." (p. 77).

Tichy e Bennis (2010) apresentam alguns dos atributos dos líderes que tomam boas decisões, tais como "...*Avaliar o ambiente, Construir boas relações, Ter carácter e coragem, Avaliar resultados, Criar Ciclos Virtuosos de Aprendizagem, e Ter autoconfiança para errar...*". (p. 407). [o itálico é dos autores].

De Pree (1990) salienta que "Os líderes são responsáveis por coisas como uma noção de qualidade na instituição, por determinar se esta se encontra ou não aberta à influência e à mudança. Os líderes eficientes encorajam opiniões contrárias, importante fonte de vitalidade." (p. 31). Este mesmo autor (1990) refere que "Os líderes são, de um modo especial, mais responsáveis pelo que acontece no futuro do que pelo que sucede no dia-a-dia." (p. 104).

Segundo Kotter (2000) os bons líderes "...reconhecem e recompensam o sucesso, o que não apenas dá às pessoas um senso de realização como também faz com que se sintam parte de uma empresa que se importa com elas. Quando tudo isso é feito, o trabalho torna-se motivador por si mesmo." (p. 59).

Goleman, O'Toole e Bennis (2009) referem que "Líderes eficazes descobrem as suas próprias maneiras de obter muitos pontos de vista." (p. 36).

2.3. Processo de decisão

Em relação ao *processo de tomada de decisão*, nos mais distintos domínios, Tichy e Bennis (2010) referem que este processo se encontra dividido em três fases, a saber "...a preparação, a decisão e a execução. As decisões eficazes de liderança assentam no conhecimento contextual que cada um possui de si próprio, das redes sociais, da organização e dos intervenientes." (p. 17).

Relativamente à *decisão* Tichy e Bennis (2010) advogam que esta diz respeito ao "Processo contextual e informado de tomada de decisões que abrange três domínios: os colaboradores, a estratégia e as situações de crise." (p. 17).

No que diz respeito à tomada de decisão por parte dos líderes Tichy e Bennis (2010) salientam que

Perante situações de ambiguidade, incerteza ou conflito, os líderes têm de tomar decisões que assegurem a sobrevivência ou o êxito das empresas, muitas vezes sob pressão. É assim que os líderes valorizam as organizações. Levam-nas ao êxito recorrendo a avaliações criteriosas, tomando decisões acertadas e zelando pela sua execução. (p. 20).

Tichy e Bennis (2010) salientam que "O efeito cumulativo do discernimento dos líderes determina o sucesso ou o fracasso das empresas para as quais trabalham." (p. 20).

No que se refere ao líder e ao processo de decisão Tichy e Bennis (2010) salientam que “O líder é a figura central no complexo firmamento do processo de decisão. Não é apenas o protagonista, mas também o arquitecto da acção.” (p. 29).

No que concerne à relação do líder com a equipa e a rede social, Tichy e Bennis (2010), salientam que “Estes intervenientes – dos investidores aos funcionários, do cliente ao público em geral – são, em última instância, os vencedores ou os derrotados, sempre que uma decisão é tomada.” (p. 30). Tichy e Bennis (2010) referem que “A experiência é muito importante para apurar a capacidade de decisão.” (p. 34). Estes mesmos autores (2010) salientam que “As relações de um líder são a fonte da informação necessária para tomar a decisão.” (p. 36).

Tichy e Bennis (2010) advogam que “Um líder deve interagir com todas estas partes e gerir as decisões de modo a tomar as decisões acertadas.” (p. 36).

Em entrevista à Revista *Executive Digest*, realizada por Isabel Canha (1997), Gilbert Serfaty⁷ aponta três qualidades essenciais e inerentes ao tipo de líderes que as organizações no século XX necessitam, referindo que os mesmos devem possuir a capacidade de adaptação, serem um *team-player*⁸ mais do que serem uma vedeta, e possuírem um elevado grau de experiência cultural e de internacionalização. (p. 126). Relativamente à tarefa principal do líder das organizações do século XX, Gilbert Serfaty, referido por esta mesma autora (1997), salienta que este líder deverá ser um estratega e terá que possuir a capacidade de mostrar aos liderados a direcção a seguir. (p. 126).

2.4. Tomada de decisão

Para Tichy e Bennis (2010) o processo de decisão da liderança das pessoas, da estratégia e da crise são os fatores determinantes para o sucesso ou o insucesso da liderança. (p. 319).

Em relação à tomada de decisões em situações de crise Tichy e Bennis (2010) advogam que

Tomar decisões em situações de crise exige que o líder tenha valores claros e conheça o seu objectivo último. Deve haver um diálogo franco e eficaz entre os elementos das equipas e os seus subordinados, a par de um processo conveniente de recolha e análise de dados. E a execução tem de ser eficaz. Em todas as circunstâncias, há elementos fundamentais no processo de decisão, mas a pressão aliada à crise torna-os mais claros. (p. 43).

Mintzberg (2005) advoga que na liderança trata-se de proporcionar o estímulo necessário para que as outras pessoas tomem decisões eficazes e melhorem a consecução das suas tarefas. (p. 192).

2.5. Gestão

Relativamente aos gestores Mintzberg (2005) salienta que estes “...têm de liderar melhor de modo que os outros possam saber mais e, portanto, actuar melhor. Têm de conseguir extrair o melhor das outras pessoas.” (p. 29).

⁷ Em 1982, Gilbert Serfaty juntamente com Philippe Graff, fundaram a Dynargie em Genebra, Suíça. (Dynargie Portugal, 2016).

⁸ Segundo o Dicionário da Porto Editora (2009) diz respeito a “jogador de equipa...”. (pp. 1149-783).

Adair (2000) advoga que "...ser um bom administrador faz parte, hoje em dia, de uma boa liderança." (p. 43).

No que diz respeito ao papel do gestor e do líder na aprendizagem das organizações, Bennis e Nanus (2007) advogam que os gestores estão geralmente bem preparados para lidar com a aprendizagem de manutenção, mas é o líder que tem a responsabilidade de garantir a aprendizagem inovadora." (p. 182).

Kotter (2000) advoga que a liderança e a gestão "...são dois sistemas de ação distintos e complementares. Cada um tem sua própria função e atividades características. Ambos são necessários para o êxito em um contexto empresarial cada vez mais complexo e volátil." (p. 50).

Adair (2000) salienta a importância atual das qualidades de liderança na administração e das qualidades de administração na liderança das organizações referindo que "Hoje em dia, as qualidades de liderança são reconhecidas universalmente como um elemento chave – alguns diriam o elemento chave – em administração. Um bom administrador é hoje em dia, por definição, um líder. Igualmente, um bom líder será também um administrador." (p. 7). [o itálico é do autor].

Relativamente ao conceito líder-gestor Adair e Reed (2006) referem que "...algumas situações exigirão mais ao nível da liderança que outras, especialmente sempre que haja necessidade de mudança. As actividades mais rotineiras, como dirigir a organização, requerem que faça uso da parte da minha personalidade e experiência mais ligada à gestão." (p. 69). Estes mesmos autores (2006) referem que "Quando a mudança é endémica, como o é frequentemente hoje em dia, os gestores têm de aprender a "liderá-la"." (p. 70).

2.6. Liderança e eficácia organizacional

Tendo em vista uma melhor compreensão sobre a liderança e a eficácia organizacional, aqui se apresentam as perspectivas teóricas de distintos autores que tratam sobre a importância da liderança na eficácia das organizações.

Relativamente ao conceito de *liderança* em sentido lato, Stoner e Freeman (1985) referem que este diz respeito ao "Processo de dirigir e influenciar as actividades relacionadas às tarefas dos membros de um grupo." (p. 344).

Adair (2000) advoga que a "Liderança é essencialmente uma actividade centrada no outro – e não em si mesma." (p. 22).

Em relação à diferenciação entre gestão e liderança Kotter (2000) refere que "Gerenciar⁹ é lidar com a complexidade (...) enquanto que "Liderar, por sua vez, é lidar com a mudança." (p. 51).

No que se refere à liderança e poder Neves (2011) salienta que esta última consiste na habilidade de exercer influência sobre os liderados. (p. 451).

Estes mesmos autores (2007) consideram que a liderança e a gestão são processos ou funções distintas, no entanto salientam que "...é plausível que a liderança seja mais pertinente na fase inicial do ciclo de vida da organização, em momentos de mudança, ou em organizações enquadradas em ambientes muito turbulentos. E que o gestor adquira maior relevância em situações de maior

⁹ Este termo, segundo o dicionário da Porto Editora (2003-2016), significa o mesmo que "Gerir" ou "administrar".

estabilidade.” (p. 184). Estes mesmos autores (2007) referem que “...a liderança deva ser “temperada” com gestão (para conferir realismo e estabilidade ao sonho/visão), e que a gestão seja “condimentada” com liderança (para evitar a estagnação e progredir a longo prazo).” (p. 184).

Relativamente às funções de liderança e de gestão, Rego e Cunha (2007) afirmam que estas funções são essenciais nas organizações hodiernas. (p. 185).

No que diz respeito à liderança De Pree (1990) refere que esta “...entrelaça os aspectos mais importantes de uma organização: o seu pessoal e o seu futuro.” (p. 120).

De Pree (1990) refere que a arte da liderança diz respeito “...a libertar as pessoas para fazerem o que se exige delas da maneira mais eficiente e humana possível. (p. 21).

No que concerne à liderança De Pree (1990) refere que esta “...é muito mais uma arte, uma convicção, uma condição do coração do que um conjunto de coisas para fazer. Os sinais visíveis da liderança engenhosa acham-se expressos, em última análise, na sua prática.” (p. 134).

Em relação à arte da liderança De Pree (1990) refere que esta “...concentra-se em larga medida no futuro, em providenciar pelo futuro da organização, em lançar e desenvolver outros líderes que velarão pelo futuro para além do seu próprio.” (p. 117).

De Pree (1990) refere que a arte da liderança diz respeito a “...libertar as pessoas para fazerem o que se lhes pede da maneira mais eficiente e humana possível. Assim, o líder é o servidor dos seus seguidores, no sentido de que afasta os obstáculos que os impedem de executar as tarefas.” (p. 17)

Mintzberg (2005) salienta que “A liderança efetiva mais do que dar poder, inspira; mais do que controlar, estabelece contactos; mais do que decidir, demonstra. Faz tudo isto por meio do *engajamento* - sobretudo do próprio e, conseqüentemente, dos outros.” (p. 192). [o itálico é do autor].

Relativamente à implicação da liderança efetiva nas organizações, Bennis e Nanus (2007) referem que os problemas atuais não poderão ser resolvidos sem organizações bem-sucedidas, e as organizações não podem ser bem-sucedidas sem uma liderança eficaz. (p. 19).

Conger (1991) salienta que uma das maiores vantagens competitivas que uma organização pode ter diz respeito à liderança eficaz. (p. 184). Este mesmo autor (1991) advoga que o desenvolvimento da liderança eficaz em uma organização poderá demorar um longo período de tempo. (p. 184).

John Buchan citado por Adair (2000) refere que “A tarefa da liderança não é introduzir grandeza na humanidade, mas fazer com que se manifeste, pois a grandeza já está nela.” (p. 40).

Bennis e Nanus (2007) salientam que a liderança é uma transação entre líderes e seguidores. Nem poderia existir um sem o outro. (p. 30).

Syroit (1996) define a liderança organizacional 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.” (p. 238).

No que se refere à definição de liderança organizacional, Marques e Cunha (1996) referem que esta diz respeito a “...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.” (p. 238).

Chiavenato (2000) é perentório ao referir que a liderança é imprescindível em todo o tipo de organizações, fundamentalmente nas organizações empresariais, bem como no desempenho das distintas funções de administração, tais como o planeamento, a organização, a direção e o controlo. (p. 314). Este mesmo autor (2000) advoga que os líderes devem estar presentes em todos os níveis hierárquicos da organização. (p. 314).

Leader	Líder	Manager	Gestor
Innovates	Inova	Administers	Administra
Is an original	É um original	Is a copy	É uma cópia
Develops	Desenvolve	Maintains	Mantém
Focuses on people	Foca-se nas pessoas	Focuses on systems and structure	Foca-se nos sistemas e estrutura
Inspires trust	Inspira confiança	Relies on control	Baseia-se no controlo
Long-range perspective	Possui uma perspetiva de longo prazo	Has a short-range view	Possui uma perspetiva de curto prazo
Asks what and why	Pergunta o quê e porquê	Asks how and when	Pergunta como e quando
Eye is on the horizon	O olhar está no horizonte	His or her eye always on the bottom line	O seu olhar está sempre na linha de fundo
Originates	Origina	Imitates	Imita
Challenges it	Desafia o <i>status quo</i>	Accepts the status quo	Aceita o <i>status quo</i>
Is his or her own person	É a sua própria pessoa	Is the classic good soldier	É o bom soldado clássico
Does the right thing	Faz a coisa certa	Does things right	Faz as coisas bem

Figura 1. As diferenças entre o líder e o gestor
 Fonte: Adaptação baseada em Bennis (2009, p. 42).

Chiavenato (1992) salienta que a execução das tarefas, com a inerente disponibilização dos recursos materiais e financeiros, tendo em vista a produção de bens ou serviços, e a consecução dos objetivos da organização está inerentemente ligada à gestão da ação das pessoas por parte do gestor, e desta depende a sobrevivência e o sucesso da empresa. À gestão destas mesmas pessoas encontra-se implicada a utilização de capacidades e instrumentos de liderança. (p. 136).

Adair e Reed (2006) referem que o gestor possui como área de intervenção a responsabilidade pelos recursos materiais, enquanto que o líder tem a responsabilidade pelos recursos humanos. (p. 57).

No que se refere às diferenças entre o líder e o gestor (Figura 1)¹⁰, Bennis (2009) refere que “*the leader focuses on people*” enquanto que “*The manager focuses on systems and structure*”.¹¹ (p. 42). [o itálico é nosso].

No que diz respeito às diferenças entre a gestão e a liderança Bennis e Nanus (2007) referem que

*There is a profound difference between management and leadership, and both are important. “To manage” means “to bring about, to accomplish, to have charge of or responsibility for, to conduct.” “Leading” is “influencing, guiding in direction, course, action, opinion.” The distinction is crucial Managers are people who do things right and leaders are people who do the right thing. The difference may be summarized as activities of vision and judgment – **effectiveness** – versus activities of mastering routines – **efficiency**.*¹² (p. 20). [o negrito é nosso].

Para Kotter (2000) “Apesar da importância crescente da liderança para o sucesso das empresas, na verdade as experiências que a maior parte das pessoas tem no trabalho parecem solapar¹³ o desenvolvimento dos atributos necessários aos líderes.” (p. 60).

No que se refere à implicação da liderança na *performance* de sucesso da empresa, Oliveira (2014) conclui que a “boa liderança” potencia o sucesso da organização empresarial. (p. 52). Esta mesma autora (2014) salienta que, através dos resultados obtidos, foi possível verificar que o sucesso da organização empresarial dependeu da sintonia e orientação entre os objetivos da organização, dos colaboradores e dos líderes/gestores. (p. 52).

No que se refere ao papel do líder relativamente à condução ao sucesso da organização, Osório (2012) refere que ao líder compete ser carismático, dinâmico e visionário, bem como possuir a capacidade de instituir a sincronização entre a definição e a comunicação clara das políticas, e através do exemplo da sua *praxis*, promovendo a motivação e inspiração dos subordinados, inculcando nestes um sentido de enraizamento e pertença à empresa e assim poderem dar o seu contributo para o sucesso da organização à qual integram. (p. 247).

Steere, Jr. (2007) refere que através dos resultados económicos de qualquer empresa, da sua estrutura e cultura organizacional é possível moldar e medir a liderança eficaz. (p. 298).

Para efetuar a avaliação da eficácia da liderança organizacional Syroit (1996) aponta como critérios de medida desse mesmo desempenho, “...o volume de vendas, custos, lucros, aumento dos lucros, quantidade e qualidade da produção, até classificações subjectivas da eficácia do líder, dadas pelos superiores, colegas ou subordinados.” (p. 238).

¹⁰ A tradução para a língua portuguesa é nossa.

¹¹ Bennis (2009) refere que “o líder foca-se nas pessoas” enquanto que “O gestor foca-se nos sistemas e estrutura”. (p. 42).

¹² Em relação às diferenças entre a gestão e a liderança Bennis e Nanus (2007) referem que “Há uma profunda diferença entre gestão e liderança, e ambas são importantes. “gerir” significa “concretizar, realizar, ter responsabilidade ou responsabilidade, para conduzir.” “Liderar” é “influenciar, guiar na direção, é claro, ação, opinião.” A distinção é crucial, Gestores são pessoas que fazem as coisas certas e os líderes são pessoas que fazem certa a coisa. A diferença pode ser resumida em atividades de visão e julgamento - eficácia – versus atividades de domínio das rotinas - eficiência.” (p. 20). [a tradução é nossa].

¹³ Este termo, segundo o dicionário da Porto Editora (2003-2016) significa o mesmo que “ocultar” ou “disfarçar”.

No que se refere à avaliação da eficácia da gestão e mais concretamente no que diz respeito ao facto de que o julgamento da eficácia do gerente¹⁴ somente deverá ser realizado efetivamente no contexto, Mintzberg (2014) advoga que “O sucesso depende da combinação entre a pessoa e o contexto, em um momento e por um tempo. (pp. 112-113).

Mintzberg (2014) salienta que “...gerentes e suas unidades dão certo e errado juntos. Logo, (...) **para avaliar a eficácia gerencial¹⁵, você também deve avaliar a eficácia da unidade. E não apenas isso: (...) você tem que avaliar a contribuição que o gerente fez a essa eficácia.**” (p. 113). [o negrito é do autor].

Mintzberg (2014) refere que “...**a eficácia gerencial também deve ser avaliada quanto ao impacto mais amplo, além da unidade e, até mesmo, da organização.**” (p. 113). [o negrito é do autor].

Bardwick (2007) salienta que os gestores gerem em *tempo de paz* e os líderes lideram em *tempo de guerra*. (p. 161). [o itálico é do autor].

Crainer (1999) advoga que “O trabalho adaptável requer liderança, uma qualidade em permanente actualização.” (p. 75).

Crainer (1999) refere que “O líder necessita de levar a cabo uma acção ponderada mas incerta. Ele terá de definir os objectivos de longo prazo e a visão futura da organização, ao mesmo tempo que terá de interligar as pessoas dentro da organização.” (p. 81).

No que diz respeito às responsabilidades do líder, Crainer (1999), refere que “O toque humano é um elemento central a qualquer papel de liderança. Conduzir, motivar e envolver todas as pessoas da organização é uma das principais responsabilidades de um líder.” (p. 81).

Robert Haas, Presidente e CEO¹⁶ da Levi Strauss, citado por Crainer (1999), salienta que “Se as pessoas na linha da frente são realmente as chaves para o nosso sucesso, então o trabalho dos gestores consiste em ajudar essas pessoas...”. (pp. 81-82).

Crainer (1999), salienta que “Os líderes deverão assegurar que sejam atingidos e, sobretudo, mantidos altos níveis de desempenho.” (p. 73).

Relativamente ao conceito de estilo de liderança, enquanto expressão, Jesuíno (1996) refere que “A expressão estilo de liderança significa em geral, na literatura sobre este tema, o comportamento do líder tal como ele é percebido pelos seguidores ou subordinados.” (p. 91).

2.7. Teorias da liderança

2.7.1. Teoria dos traços de personalidade

Em relação à teoria dos traços de personalidade do líder, que corresponde à abordagem comportamental, Bilhim (1996) refere que esta procura “...definir os traços psicológicos, sociais,

¹⁴ Segundo o dicionário da Porto Editora (2003-2016) este termo significa o mesmo que “administrador”.

¹⁵ Segundo o dicionário da Porto Editora (2003-2016) este termo significa o mesmo que “gerência” ou “gerente”.

¹⁶ Segundo o Dicionário da Porto Editora (2009) esta mesma abreviatura diz respeito a “Chief Executive Officer”, em português refere-se “...diretor geral”. (p. 143). Para Silva (2013) esta mesma abreviatura diz respeito a “Administrador delegado.” (p. 62).

físicos e intelectuais que discriminam o líder do não líder, por forma a prever comportamentos e particularmente a servir de apoio nos testes psicológicos destinados a selecionar chefias.” (p. 275). No que diz respeito às teorias comportamentalistas, Bilhim (1996) salienta que “Esta nova orientação permitiu identificar dois grandes tipos de orientação comportamental: orientação para a tarefa e a orientação para a relação.” (p. 276).

2.7.2. Teoria do “caminho-objetivo”

A teoria do “caminho-objetivo”, designada no original por “*Path-Goal Theory*”, desenvolvida por House e Mitchell (1974) citado por Neves (2011) diz respeito ao modelo que pretende evidenciar a implicação da eficácia do líder através da motivação dos liderados no empenho destes na consecução das tarefas e dos inerentes objetivos da organização, procurando assim elevar a sua satisfação. (p. 440).

Em relação ao modelo desenvolvido por Hersey e Blanchard (1977), enquadrado na teoria contingencial, Neves (2011) refere que a eficácia deste modelo depende da adaptação do estilo de liderança ao nível de maturidade dos subordinados, pois a eficácia da liderança depende mais das ações desenvolvidas pelos subordinados e não tanto pelo comportamento adotado pelo líder. (p. 442).

2.7.3. Teoria situacional de Hersey e Blanchard

No que concerne à teoria situacional de Hersey e Blanchard (1977), Jesuíno (2005) refere que, em termos básicos, este modelo é direcionado para a formação dos líderes e baseia-se “À medida que a maturidade dos colaboradores aumenta o líder deverá reduzir o comportamento da *tarefa* e aumentar o comportamento de *relacionamento*.” (p. 133). [o itálico é do autor].

Em relação à teoria contingencial de Hersey e Blanchard (1977), e em investigações empíricas realizadas por Jesuíno (2005), através da aplicação do modelo dos estilos comportamentais, tendo em vista a aferir o perfil dos gestores portugueses, este autor refere que o perfil S4, o qual diz respeito a delegar (*delegating*) é o estilo que raramente se verifica, o que poderá revelar, tendencialmente, maior dificuldade na delegação do poder por parte dos gestores portugueses. (p. 137).

2.7.4. Teoria da liderança carismática

Relativamente ao perfil dos líderes carismáticos Conger (1991) refere que estes “... são por vocação agentes de mudança. Percebem as imperfeições de qualquer situação.” (p. 4). Este mesmo autor (1991) refere que o líder carismático é dominado por uma energia inquietante, a qual é proveniente de um sentimento de insatisfação relativamente ao *status quo*. (p. 4).

O mesmo autor (1991) refere que os líderes carismáticos são providos de um claro sentido de serendipidade, da capacidade de reparar potenciais falhas e de motivar as mudanças através da visão estratégica, indicando aos subordinados, através desta visão, o rumo a seguir, e assim contribua para que a organização se adapte a um mundo instável. (p. 5).

Conger (1991) salienta que os líderes carismáticos possuem uma mentalidade que os impulsiona em uma busca constante de desafios maiores. (p. 5).

Conger (1991) refere que os líderes carismáticos, através da sua visão estratégica e com um elevado sentido de oportunidade, são os líderes ideais para um período marcado pela incerteza e pela transformação, inspirando e levando os seus seguidores a correrem riscos, e liderando com mestria a mudança nas organizações.

2.7.5. Coaching

Rego, Cunha, Oliveira e Marcelino (2007) salientam que o *coaching* constitui-se um conceito de influência entre executivos e colaboradores dos tempos hodiernos, referindo que este "...é um processo de influência recíproca, planeado e contínuo, orientado para a acção." (p. 64).

O *coaching* segundo Silva (2013) diz respeito a

...um processo baseado num acordo entre o *coach* (profissional) e o *coachee* (cliente) para atingir um objetivo desejado pelo cliente, onde o *coach* apoia o cliente na busca de realizar o objetivo, ou seja as diversas metas que, somadas, levam o *coachee* ao encontro do que é o seu desejo. Isso é feito por meio de reflexões e posterior análise das opções e da identificação e uso das próprias competências, como o aprimoramento e também o adquirir novas competências, além de perceber, reconhecer e superar as crenças limitantes e os pontos de maior fragilidade. (p. 65). [o itálico é do autor].

Rego *et al.* (2007) referem que existem várias modalidades de *coaching*, a saber, o *coaching de feedback*, *coaching de desenvolvimento aprofundado*, *coaching de conteúdo* (ou *coaching de competências*), sendo que, em síntese, os três grandes tipos de *coaching*, dizem respeito ao *coaching de feedback*, de desenvolvimento e de conteúdo. (p. 70).

Rego *et al.* (2007) referem que o *coaching* também pode ser classificado em diferentes modalidades, tal como o *coaching* formal e informal, sendo que o primeiro é planeado e decorre da inerente interatividade diária entre o *coach* e o *coachee* e o segundo é tendencialmente espontâneo. Estes mesmos autores (2007) salientam que as organizações deveriam estimular e promover o *coaching* em ambas as modalidades. (p. 73).

2.8. Estilos de liderança

Para uma melhor compreensão do estudo da liderança, importa apresentar os distintos *estilos de liderança*, através da realização de estudos empíricos pioneiros sobre os distintos estilos de liderança Lewin (1938) e posteriormente continuados pelos seus colaboradores Lippit e White (1943, 1958, 1960), citados por Jesuíno (2005), foi possível identificar os estilos de liderança autocrática, liderança democrática e liderança liberal ou *laissez-faire*¹⁷. (pp. 58-59).

¹⁷ Este estilo de liderança, segundo Jesuíno (2005), é também conhecido por liderança "permissiva". (p. 58).

2.8.1. Liderança autocrática

Lewin (1938) *et al.* (1943, 1958, 1960) citados por Jesuíno (2005) referem que “O líder autocrático determinava toda a política do grupo, ditava os métodos e fases de execução de forma sucessiva e distribuía elogios com favoritismo.” (p. 58).

Goleman (2015) refere que o líder autoritário traça um novo rumo e proporciona às pessoas uma visão de longo prazo, concedendo a estes a liberdade de inovarem e de assumirem riscos calculados. (p. 49).

2.8.2. Liderança democrática

Lewin *et al.* (1938, 1943, 1958, 1960) quanto ao estilo de liderança democrática, citados por Jesuíno (2005) salientam que o líder democrático encorajava os membros do grupo a determinarem as suas próprias diretrizes e a descreverem o plano com vista a alcançar os objetivos delineados bem como as suas ações alternativas. (p. 58). Os membros possuíam autonomia para escolherem com quem desejavam trabalhar, e os elogios e as críticas eram atribuídos de forma objetiva. (p. 58).

Para Jesuíno (2005) as investigações levadas a cabo por Lewin e colaboradores (1938, 1943, 1958, 1960) tiveram um contributo relevante para a confirmação da tese da supremacia da liderança democrática sobre as restantes, em um período em que surgiam dúvidas relativamente à exequibilidade dos sistemas democráticos. (p. 59).

Goleman (2015) salienta que o líder democrático envolve-se e dedica o seu tempo a ouvir as pessoas, construindo juntamente com estes uma relação baseada na confiança mútua. (pp. 60-61).

2.8.3. Liderança *laissez-faire*

Em relação ao estilo de liderança *laissez-faire*, Lewin *et al.* (1938, 1943, 1958, 1960) citados por Jesuíno (2005) referem que este se caracterizava, acima de tudo, pela sua não participação no desenvolvimento das distintas atividades, mantendo uma postura distante e de indiferença, proporcionando ao grupo total autonomia para fazer o que considerasse mais conveniente. (p. 59).

As observações rigorosas efetuadas por Lewin *et al.* (1938, 1943, 1958, 1960) citados por Jesuíno (2005), relativamente ao estilo de liderança *laissez-faire* revelaram padrões de comportamento muito distintos face ao estilo de liderança adotado. Nos grupos autocráticos, em comparação com os grupos democráticos, verificou-se que neste grupo a hostilidade era cerca de trinta vezes maior, e a agressividade era aproximadamente oito vezes superior. Nos grupos autocráticos foi possível verificar um maior surgimento de bodes expiatórios do que nos restantes tipos de ambientes. No âmbito desta mesma investigação, o líder democrático foi o que angariou maior preferência relativamente à simpatia, seguido do *laissez-faire*, e por último o autocrático. (p. 59).

Lewin *et al.* (1938, 1943, 1958, 1960) citados por Jesuíno (2005) referem que relativamente aos produtos elaborados não se verificou diferenciação significativa em termos quantitativos, no entanto as soluções consideradas com maior criatividade e imaginação foram encontradas pelos grupos democráticos. (p. 59).

Chiavenato (2000) salienta que na atuação quotidiana, isto é, através da *praxis*, o líder usa os três estilos de liderança adequados a cada situação, com as pessoas e com a tarefa, sendo que a problemática reside na escolha do estilo a adotar, tendo em consideração as pessoas, as situações e as atividades a desenvolver. (p. 318).

Goleman (2015) propõe seis estilos de liderança, a saber, a liderança Visionária¹⁸, *Coaching*, Afiliativa, Democrática, *Pacesetting*¹⁹, Dominante²⁰. (p. 77).

No que diz respeito aos estilos de liderança Bass e Valenzi (1974), citados por Jesuíno (1996), apresentam o modelo sistémico através do qual identificam cinco estilos de liderança, conforme descritos através da Figura 2, a saber, os estilos *directivo*, *negociador*, *consultivo*, *participativo* e *delegativo*. (p. 145). [o itálico é do autor].

Estilo de liderança	Descrição
Directivo	“...os objetivos pretendidos são alcançados através de directivas aos subordinados sobre o que eles devem fazer e como o devem fazer...”
Negociador	“...são utilizados meios políticos e negociações para atingir os objectivos...”
Consultivo	“...os problemas são analisados em conjunto com os subordinados antes de tomar uma decisão...”
Participativo	“...o processo de tomada de decisão é partilhado com os subordinados a fim de se alcançarem os fins para os quais existe acordo mútuo...”
Delegativo	“...são os subordinados a tomarem as suas próprias decisões...”

Figura 2. Modelo sistémico dos cinco estilos de liderança

Fonte: Elaboração própria baseada em Bass e Valenzi (1974) citados por Jesuíno (1996, p. 145).

2.9. Tipos de Liderança

2.9.1. Abordagem dos traços

Em relação à abordagem dos traços, a qual tem como objetivo orientador a identificação das características de personalidade que se encontram associadas à liderança, abordagem essa também designada por estudos (Tipo I), Neves (2011) refere que esta mesma abordagem “...representa uma

¹⁸ Este estilo de liderança, segundo Goleman (2015), é também conhecido por “Autoritário”. (p. 77).

¹⁹ Relativamente a este estilo de liderança, Goleman (2015) refere que “O líder estabelece padrões de desempenho extraordinariamente elevados, e dá ele próprio o exemplo.” (p. 63).

²⁰ Segundo Goleman (2015), este estilo de liderança é também conhecido por “Coercivo”. (p. 77).

tentativa de definir os atributos pessoais – inteligência, personalidade, os motivos e valores – do líder universal, capaz de liderar qualquer grupo em qualquer situação.” (p. 431).

2.9.2. Fatores contingenciais

Os fatores contingenciais, segundo o modelo de Fiedler, o qual possui maior representatividade nos estudos (Tipo III), Fiedler (1967) citado por Neves (2011) refere que “...como expressão de atitudes, motivações e valores dos líderes e das suas características de personalidade. O estilo do líder é mais expressão dos seus motivos e necessidades pessoais do que propriamente comportamentos explícitos.” (p. 437).

Parte II – Estudio empírico

3.1. Caraterização da empresa

A ENERCON GmbH, fundada em 1984 pelo Eng.º Aloys Wobben, tem a sua sede na Alemanha, mais concretamente na cidade de Aurich. A ENERCON GmbH encontra-se inserida na indústria eólica e é líder mundial no desenvolvimento e fabrico de aerogeradores de última geração, com fábricas instaladas nas cidades alemãs de Aurich, Emden, Haren e Magdeburg, e no âmbito internacional a ENERCON possui fábricas na Suécia, Brasil, Turquia, Portugal, Canadá, Áustria e França. A ENERCON GmbH possui oito (8) escritórios nacionais e vinte e quatro (24) internacionais. Segundo os dados da *Deutsche WindGuard* (2014), a ENERCON GmbH, em 2013, possuía 49,6% da cota de mercado alemão e 9,8% da cota de mercado mundial relativamente à base da potência instalada. (ENERCON, 2014).

A ENERCON GmbH possuía uma ligação comercial com Portugal anterior a 2005, sendo esta veiculada através da exportação dos seus componentes para o território nacional. Em julho de 2005, a ENERCONPOR Energias Renováveis de Portugal, Sociedade Unipessoal, Lda., com o Número de Identificação Fiscal 980369355, com o código da Classificação das Atividades Económicas (CAE) 28110, o qual diz respeito à “Fabricação de motores e turbinas, exceto motores para aeronaves, automóveis e motocicletas”. A ENERCON Portugal emprega diretamente mil e quatrocentos (1400) colaboradores e possui o Capital Social no valor de 300.000.000,00 Milhões de Euros. A sua Sede situa-se no Parque Empresarial da Praia Norte, na Avenida de Cabo Verde, em Viana do Castelo. A ENERCON Portugal é o elemento central do *Cluster*¹ industrial do setor eólico em Portugal, e tem instaladas no Parque Empresarial da Praia Norte, vulgo ENERCON Portugal, integrada no consórcio ENEOP – Eólicas de Portugal constituído pelos promotores a EDP Renováveis, Finerge, Grupo Generg e TP – Sociedade Térmica Portuguesa, S.A., tendo concorrido e ganho o Concurso para atribuição de injeção de potência na rede no sistema elétrico de serviço público para energia elétrica produzida em centrais eólicas, lançado pelo Governo de Portugal. É a partir de outubro de 2006, com a assinatura do Contrato, que se inicia o Projeto Industrial da ENERCON em Portugal, o qual se prolonga até outubro de 2008. No ano de 2008, a ENERCON Portugal e os demais promotores que integram o consórcio dão início à construção e exploração dos Parques Eólicos. Atualmente o consórcio é composto pela ENERCON Portugal, EDP Renováveis, Enel e o Grupo Generg. ENERCON (2014) e Cluster do Mar (2012). A ENERCON Portugal é o elemento central do *Cluster* industrial do setor eólico em Portugal, e possui instaladas, no Parque Empresarial da Praia Norte, em Viana do Castelo, a fábrica de Pás de Rotor a funcionar desde janeiro de 2008 e a fábrica de Torres de Betão a operar desde junho de 2008. A partir de outubro de 2008 a ENERCON Portugal possui instaladas no Parque Empresarial de Lanheses a fábrica de Geradores Síncronos e a fábrica de Mecatrónica. A ENERCON Portugal possui em Viana do Castelo o Centro Administrativo que coordena as distintas unidades fabris, o Centro de Formação Integrado que apoia as equipas de produção, instalação, operação e manutenção, o Centro de Logística e Transporte, e o Centro de Instalação e Serviço. (ENERCON, 2014).

¹ Para Silva (2013) “Um *cluster* é uma concentração de empresas inter-relacionadas, incluindo fornecedores especializados, prestadores de serviços, empresas em setores correlatos e outras instituições específicas, tais com universidades e associações empresariais, numa dada área geográfica.” (p. 65).

A ENERCON Portugal encontra-se inserida na produção de componentes para a indústria eólica e desenvolve a sua atividade empresarial no âmbito das energias renováveis. A ENERCON Portugal, atualmente com mil e quatrocentos (1400) colaboradores, assente no conceito de fornecimento denominado chave-na-mão, fabrica, instala e dá assistência técnica a todos os equipamentos que comercializa em Portugal, tendo vindo a aumentar desde 2011 as suas exportações. (Laranjeira, 2014).

Em relação ao consórcio ENEOP – Eólicas de Portugal, criado em 2006, importa referir que este foi desagregado em 2015, como afirma Ferreira (2015) ao referir que “O consórcio ENEOP – Eólicas de Portugal foi desmembrado em 2015, repartindo pelos seus acionistas (EDP, Enel e Generg) os 48 parques, com uma potência instalada de 1335 megawatts (MW) em 600 turbinas.” (p. 66). Este mesmo autor (2015) refere que a Enercon Portugal, no âmbito da parceria industrial do consórcio, forneceu torres, pás e aerogeradores. (p. 66).

3.1.1. Estrutura organizacional

Com vista a caracterizar a estrutura organizacional da ENERCON Portugal, aqui se apresenta o seguinte organigrama (Figura 3), o qual segundo Silva (2013) refere-se a “...uma relação gráfica das relações que se estabelecem entre os diferentes órgãos ou departamentos.” (p. 220).



Figura 3. Organigrama da ENERCON Portugal
Fonte: Elaboração própria baseada em Laranjeira (2014, p. 3).

3.2. Caracterização biográfica do Administrador Executivo

O Administrador Executivo da ENERCON Portugal, Engenheiro Francisco Rodrigues Laranjeira, nasceu no dia 25 de março de 1947 na freguesia de Santa Maria Maior, Concelho de Viana do Castelo. É casado, possui duas filhas e duas netas. Em 1970 concluiu o curso de Engenharia em Eletrotécnica e Máquinas no Instituto Superior de Engenharia do Porto (ISEP). Neste mesmo ano ingressou no Serviço Militar, cumprindo a recruta em Mafra e a especialidade em Santarém. Entre o período de 1971 e 1973 esteve em Cabo-Verde como responsável da Central Termoelétrica da cidade da Praia, onde desempenhava funções de âmbito civil mas de patente militar. Em 1973 ingressa como docente na Escola Técnica, atual Escola Secundária de Monserrate, na qual também desempenhou, entre 1973 e 1977, funções no Conselho Diretivo. Em 1977 ingressou nos quadros dos Estaleiros Navais de Viana do Castelo, tendo aí desempenhado funções ao nível da coordenação de projeto, coordenação fabril, assessoria de produção e chefia do Departamento Fabril, tendo sido nomeado em 1989 para a Administração, na qual permaneceu até 2004. Em 2004

integra o projeto da ENERCON em Portugal, no qual participa nas fases da concepção entre o período de 2004 até 2006, da criação do projeto em 2007 e 2008, do seu desenvolvimento entre 2009 até 2011, à fase da sua maturidade entre 2012 até 2014. Em 2014 cessa as suas funções como Administrador Executivo da ENERCON Portugal. (Laranjeira, 2014).

No exercício de outras funções integrou o Conselho Consultivo e depois o Conselho-Geral do Instituto Politécnico de Viana do Castelo, em 1998 integrou a Direção da Agência Regional de Energia e Ambiente do Vale do Lima (AREALIMA), atual Agência Regional de Energia e Ambiente do Alto Minho (AREA Alto Minho), o Conselho Económico e Social do Município de Viana do Castelo. Atualmente, e desde 2003 integra a Comunidade Portuária do Porto de Viana do Castelo e o *Germanischer Lloyd's Technical Committee* (GL)². Atualmente exerce o cargo de Vice-Presidente da Associação Industrial do Minho (AIMinho). Atualmente reside em Viana do Castelo, e possui como principais *hobbies*³ a leitura, caminhar e praticar exercício físico ao ar-livre e viajar. (Laranjeira, 2014).

² Sociedade de Certificação alemã.

³ Segundo o Dicionário da Porto Editora (2009) diz respeito a "passatempos favoritos". (p. 439).

Capítulo III – Metodologia de investigação

3.3. Tipo de investigação

A metodologia de investigação constitui-se como condição imprescindível e princípio basilar para a produção do conhecimento científico, sendo este o garante do rigor e exatidão dos distintos conhecimentos.

3.4. Problema de investigação

Em relação à importância da investigação, Coutinho (2015) salienta que é através desta "...que se reflete e problematizam os problemas nascidos na prática, que se suscita o debate e se edificam as ideias inovadoras." (p. 7).

Para a conceção da problemática a ser estudada na investigação, e que orientou o trabalho de investigação, procedeu-se à formulação do problema de investigação: "Qual a relevância do líder no sucesso empresarial?". Relativamente ao problema de investigação Coutinho (2015) refere que "Uma investigação envolve sempre um problema, seja ele (ou não) formalmente explicitado pelo investigador." (p. 49). Em relação à importância da formulação do problema de investigação Coutinho (2015) aponta as seguintes vantagens:

- Centra a investigação numa área ou domínio concreto;
- Organiza o projeto, dando-lhe direção e coerência;
- Delimita o estudo, mostrando as suas fronteiras;
- Guia a revisão da literatura para a questão central;
- Fornece um referencial para a redação do projeto;
- Aponta para os dados que será necessário obter. (p. 49).

3.5. Questão de partida

Com vista à consecução da investigação procedeu-se à formulação da questão de partida, fator basilar para a investigação científica, sendo que esta pretende averiguar "qual a relevância do líder no sucesso empresarial?". A respetiva questão visa a análise e a compreensão da temática da investigação, a qual se denomina por "o papel do líder no sucesso empresarial". Em relação à questão de partida Coutinho (2015) salienta que "De uma maneira geral, na investigação que adota uma metodologia de cariz quantitativo, a formulação do problema faz-se via de regra numa fase prévia, seja sob a forma de uma pergunta...". (p. 49). [o itálico é da autora].

O desenvolvimento e a elaboração da dissertação consistiram na investigação teórica e empírica. A investigação teórica foi veiculada através da pesquisa bibliográfica sobre o tema de investigação, tendo sido esta realizada através da revisão de literatura das distintas orientações teóricas e da inerente confrontação, das consultas de documentos na Internet e através de outros documentos que se constituíram pertinentes e relevantes para a produção da sustentação e fundamentação teóricas. A investigação empírica foi realizada através do método de investigação designado estudo de caso. A escolha do presente método de investigação científica teve como orientação metodológica a sugestão de Barañano (2008), que salienta que "Em gestão, dada complexidade

das situações e, portanto, a necessidade crescente de informação qualitativa que explique a informação quantitativa de forma completa recorre-se, cada vez com maior frequência, à realização de estudos de caso. (p. 102).

Relativamente à escolha do método de investigação científica designado por *estudo de caso*, Yin (2015) refere que este

...é preferido durante o exame dos eventos contemporâneos, mas quando os comportamentos relevantes não podem ser manipulados. O estudo de caso conta com muitas das mesmas técnicas que a pesquisa histórica, mas adiciona duas fontes de evidência geralmente não disponíveis como parte do reportório do historiador: observação direta dos eventos sendo estudados e entrevistas das pessoas envolvidas nos eventos. (pp. 12-13).

O referido estudo de caso incidiu sobre um caso único, isto é, sobre o Eng.º Francisco Rodrigues Laranjeira, Administrador Executivo da ENERCON Portugal, através do qual se pretende averiguar da relevância do papel deste no sucesso da referida empresa. Para Yin (2015) “Em cada situação uma pessoa única é o caso sendo estudado e o indivíduo é a unidade primária de análise.” (p. 33). O presente caso único é o caso *comum*, sobre o qual Yin (2015) salienta que “Aqui o objectivo é captar as circunstâncias e as condições de uma situação cotidiana – novamente, por causa das lições que pode fornecer sobre os processos sociais relacionados a algum interesse teórico.” (p. 55).

Para Stake (1995), citado por Coutinho (2015), o estudo de caso “...não é uma investigação baseada em amostragem. Não se estuda um caso para compreender outros casos, mas para compreender o caso.” (pp. 339-340).

Em relação à modalidade de amostragem, Bravo (1992), baseada em Patton (1980), e citada por Coutinho (2015), advoga que no estudo de caso essa constituição é “...sempre intencional (*purposeful sampling*)...”. (p. 340). Tendo em consideração a orientação teórica anteriormente descrita por Bravo (1992), baseada em Patton (1980) e citada por Coutinho (2015), a qual apresenta um conjunto de seis modalidades de amostragem intencional suscetíveis de integrarem um estudo de caso, pode referir-se que a modalidade de amostragem adotada no presente trabalho de investigação, relativamente à seleção do caso em estudo, diz respeito à “amostra de conveniência”. (p. 340).

No que diz respeito à diversificação das fontes documentais inerentes ao método de investigação denominado estudo de caso, Barañano (2008) refere que o investigador deve utilizar todas as fontes que se constituírem necessárias, pertinentes e relevantes para o trabalho de investigação, tais como entrevistas, arquivos, documentação, observação direta e observação participativa, pois todas estas se complementam. (p. 106). Para Yin (2015) “A vantagem mais importante apresentada pelo uso de fontes múltiplas de evidência, no entanto, é o desenvolvimento de *linhas convergentes de investigação*.” (p. 124). [o itálico é do autor].

O método científico segundo Barañano (2008) “...é uma orientação que facilita ao investigador o planeamento da sua investigação, a formulação de hipóteses, a realização e a interpretação dos seus resultados.” (p. 22).

Para Barañano (2008) as proposições (hipóteses) “Além de reflectirem importantes questões teóricas, as hipóteses auxiliam no sentido de canalizar a atenção do estudo para evidências relevantes.” (p. 103).

3.6. Proposição

No presente trabalho de investigação, e com vista à definição da proposição, dado tratar-se de um estudo de caso, o qual segundo Barañano (2008) este “...pode não ter hipóteses (principalmente os que se situam na esfera exploratória), mas deve ter sempre uma proposição.” (p. 104).

Tendo em linha de conta a orientação metodológica anteriormente sugerida por Barañano (2008), procedeu-se à formulação da proposição da presente investigação que aqui se apresenta.

- O sucesso da empresa depende do líder.

Em relação à proposição de estudo Yin (2015) advoga que “...cada proposição dirige a atenção para algo que deve ser examinado dentro do escopo do estudo.” (p. 32).

As técnicas do método científico utilizadas para a elaboração da referida investigação consistiram no método indutivo, segundo Barañano (2008) diz respeito à generalização de um determinado fenómeno do particular para o geral. (p. 23). O método dedutivo vai do geral para o particular, o qual segundo esta mesma autora (2008) “Consiste em tirar uma verdade particular de uma verdade geral na qual ela está implícita.” (p. 24).

A metodologia adotada para a consecução do trabalho de investigação consistiu na utilização dos métodos de investigação quantitativo e qualitativo.

Para o respetivo trabalho de investigação adotou-se a técnica do método científico designada por Indução. Barañano (2008) refere que este método se alicerça na regra da indução, a qual diz respeito a “Considerar como válida toda a proposição obtida por indução da experiência, até que um novo fenómeno venha a contradizê-lo.” (p. 23).

Relativamente ao método utilizado no trabalho de investigação, denominado por estudo de caso, Barañano (2008) refere que o mesmo “...serve para explicar as ligações causais de intervenções na vida real que são muito complexas para outras estratégias de investigação (por exemplo, avaliar a implementação de um programa e os seus efeitos). Também serve para descrever uma intervenção e o contexto da vida real na qual ela ocorre.” (p. 102). Sobre este mesmo método Barañano (2008) salienta que “...este método de investigação mostra-se adequado quando os tipos de questões a ser respondidas se inserem no domínio do «como» ou do «porquê», muito embora também se aplique em questões do tipo «qual».” (p. 102). O presente estudo de caso pretende responder à questão do tipo “qual?”, o qual segundo a autora (2008), referida anteriormente corresponde ao estudo de caso do tipo exploratório. (p. 103).

Segundo Yin (2015) os estudos de caso poderão ser de três tipos, a saber, explicativos ou causais, descritivos e exploratórios. (p. 9).

Sendo o presente trabalho de investigação, intitulado “O papel do líder no sucesso empresarial – O caso do Administrador Executivo da ENERCON Portugal”, e veiculado pelo método de investigação científico denominado *estudo de caso* do tipo exploratório, pois pretende dar resposta à questão do

tipo “qual”, e, por conseguinte, averiguar da relevância do papel do líder no sucesso da gestão da empresa, Yin (2015) salienta que o *estudo de caso exploratório* possui como propósito “...identificar as questões ou os procedimentos de pesquisa a serem usados em um estudo de pesquisa subsequente, o qual pode ou não ser um estudo de caso.” (p. 244).

Para Barañano (2008) o estudo de caso diz respeito a “...um método de investigação utilizado no âmbito das Ciências Sociais que pressupõe uma apresentação rigorosa de dados empíricos, baseada numa combinação de evidências quantitativas e qualitativas.” (p. 102). Esta mesma autora (2008) acrescenta que “Em Gestão, dada a complexidade das situações e, portanto, a necessidade crescente de informação qualitativa que explique a informação quantitativa de forma completa recorre-se, cada vez com maior frequência, à realização de estudos de caso. (p. 102).

3.7. Método de amostragem

A amostragem segundo Coutinho (2015) diz respeito ao “...processo de seleção dos sujeitos que participam num estudo.” (p. 89). Esta mesma autora (2015) refere que “*Sujeito* é o indivíduo de quem se recolhem dados (participantes na investigação qualitativa).” (p. 89). [o itálico é da autora]. Para proceder ao processo de amostragem e tendo presente a constituição de uma amostra que seja representativa do universo em estudo, Coutinho (2015) aponta três fases, a saber, “...1. Identificação da população e amostra; 2. Seleção da amostra; 3. Dimensão da amostra.” (p. 90).

Esta mesma autora (2015) refere que “*População* é o conjunto de pessoas ou elementos a quem se pretende generalizar os resultados e quem partilham uma característica comum. *População acessível* ou *disponível* é a parte da população da qual se selecionará a amostra.” (p. 89). [o itálico é da autora].

Coutinho (2015) refere que a “*Amostra* é o conjunto de sujeitos (pessoas, documentos, etc.) de quem se recolherá os dados e deve ter as mesmas características das da população de onde foi extraída.” (p. 89). [o itálico é da autora].

Para Charles (1998) citado por Coutinho (2015) para se proceder à seleção da amostra existem dois tipos de amostragem, a saber a probabilística e a não-probabilística. (p. 91). Na presente investigação para a seleção da amostra optou-se pela amostragem probabilística, a qual segundo Schutt (1999) citado por Coutinho (2015) refere que esta é “...probabilística se podemos determinar o grau de probabilidade (diferente de zero) de um sujeito da população pertencer, ou não, à amostra.” (p. 91). Em relação aos métodos formais de amostragem Hill e Hill (2012) referem que para selecionar uma amostra se poderão utilizar dois métodos, a saber, os métodos de amostragem casual, também denominados, por métodos probabilísticos, e os métodos de amostragem não-casual, conhecidos também por métodos não-probabilísticos. (p. 45).

Relativamente aos métodos de amostragem casual Hill e Hill (2012) referem que estes “...são preferíveis quando o investigador pretende extrapolar (generalizar) com confiança para o Universo os resultados obtidos a partir da amostra.” (p. 45). Estes mesmos autores (2012) apontam duas grandes vantagens dos métodos anteriormente referidos, salientando que através destes “É possível demonstrar a representatividade da amostra [...] É possível estimar (estatisticamente) o grau de confiança com o qual as conclusões tiradas da amostra se aplicam ao Universo.” (p. 45).

A amostragem aleatória para Black (1999) citado por Coutinho (2015) refere que este tipo de amostragem possui como vantagem o facto de ter uma elevada representatividade e como desvantagem a necessidade de conhecer a totalidade da população, com os elevados custos associados. (p. 98). Quanto ao método de amostragem, optou-se pela utilização do método de amostragem aleatória, mais concretamente da amostragem casual simples, a qual segundo Barañano (2008) diz respeito a que "...cada elemento do universo tem a mesma probabilidade de ($p = 1/N$, sendo N a dimensão da população inquirida) de ser escolhido para entrar na amostra." (p. 88). [o itálico é da autora].

Para a seleção da amostra através do método aleatório de amostragem simples, Hill e Hill (2012) propõem duas técnicas, a saber, a técnica da lotaria e a técnica de números aleatórios. (p. 46). Para a seleção da amostra a analisar optou-se pela técnica de números aleatórios dado que mesmos autores (2012) salientam que "Esta técnica utiliza uma tabela de números aleatórios já preparada – por exemplo, a tabela da *RAND corporation* (1955). Para utilizar uma tal tabela, o investigador tem de atribuir números a cada um dos casos do Universo inquirido." (p. 46). [o itálico é dos autores].

Tendo em consideração a sugestão de Hill e Hill (2012), relativamente ao processo de seleção da amostra, procedeu-se à elaboração de uma tabela *RAND* com recurso à plataforma informática disponibilizada no sítio na internet designado por *Random Integer Generator*, inserindo-se o número inicial de um (1) e o final de mil e quatrocentos (1400), e definindo-se o total de duzentos e quarenta (240) números aleatórios pretendidos, os quais correspondem ao tamanho mínimo definido da amostra. Posteriormente, pretendia-se atribuir um número sequencial de um (1) a mil e quatrocentos (1400), aos colaboradores da ENERCON Portugal, e com recurso à tabela de números aleatórios, conforme consta do Anexo A poder seleccionar os colaboradores com os números aleatórios correspondentes. (RANDOM.ORG, 2016).

3.8. Amostra

Para a constituição da amostra optou-se pelo procedimento sugerido por Coutinho (2015) que refere que quando a amostra é pequena "...1. atribui-se um número a cada membro da população; 2. colocam-se todos os números num recipiente; 3. tiram-se à sorte os sujeitos que devem integrar a amostra." (p. 91). O cálculo do tamanho da amostra para o plano de investigação correlacional, teve em consideração a sugestão de Black (1999), Heiman (1996) e Vogt (1999) citados por Coutinho (2015), os quais sugerem o número aproximado de 30 observações, enquanto que para o estudo de caso sugerem 1 ou vários casos. (p. 99). Black (1999), Heiman (1996) e Vogt (1999), citados por Coutinho (2015), salientam que "...amostras inferiores a 30 têm poucas probabilidades de refletirem fielmente os traços da distribuição de uma dada população e comprometer os resultados da investigação." (p. 99). Tendo como objetivo proceder à estimação do tamanho da amostra do universo em estudo adotou-se a sugestão de Hill e Hill (2012) que referem que "O objetivo da «regra do polegar⁴» é estimar o **tamanho mínimo** da amostra para que seja possível efectuar uma análise estatística adequada dos dados." (p. 54). [o negrito é dos autores]. Estes mesmos autores (2012) salientam que "...o tamanho mínimo da amostra depende do tipo de análise que o investigador

⁴ Rules of thumbs.

pretende utilizar.” (p. 54). Hill e Hill (2012) recomendam que o tamanho mínimo (*N*) da amostra para a Análise Fatorial⁵ nunca deve ser inferior a 50 casos. (p. 58). [o itálico é dos autores].

3.9. Técnicas estatísticas

Hill e Hill (2012) referem que existem dois tipos de estatísticas, a saber, as estatísticas descritivas e as estatísticas indutivas. (p. 192). Em relação às estatísticas descritivas os mesmos autores (2012) referem que “Uma estatística descritiva descreve, de forma sumária, alguma característica de uma ou mais variáveis fornecidas por uma amostra de dados.” (p. 192). Relativamente às estatísticas indutivas Hill e Hill (2012) referem que estas “...permitem avaliar o papel de factores ligados com o acaso quando estamos a tirar conclusões a partir de uma ou mais amostras de dados.” (p. 193).

Moore (1983), Siegel e Castellon (1988) e Wiersma (1995) citados por Coutinho (2015) referem que que é através da estatística inferencial que é possível a extrapolação dos resultados da amostra para o Universo a generalização dos resultados. (p. 206). Esta mesma autora (2015) refere que a estatística inferencial “...processa-se pela utilização de técnicas estatísticas que podem ser *paramétricas* ou *não paramétricas*”. (p. 206). [o itálico é da autora].

Tendo em consideração as informações anteriormente descritas optou-se pela utilização da estatística indutiva e das técnicas não paramétricas, as quais Hill e Hill (2012) referem que as técnicas não paramétricas “...não lidam com parâmetros e não assumem que os valores de uma variável têm uma distribuição normal. Estas estatísticas permitem analisar variáveis com valores numa escala ordinal ou numa escala nominal.” (p. 195). Pestana e Gageiro (2008) salientam que o nível da escala ordinal é superior à nominal. (p. 36). Estes mesmos autores (2008) referem que “As variáveis de escala nominal ou ordinal podem também ser classificadas como **qualitativas**...”. (p. 37). [o negrito é dos autores].

As escalas ordinais, segundo Coutinho (2015), “...ordenam os sujeitos ou objetos em estudo de acordo com certas características segundo um processo de comparação.” (p. 78). Pestana e Gageiro (2008) referem que “Numa escala **ordinal** apenas podem ser distinguidos diferentes graus de um atributo ou variável, existindo, portanto, entre eles uma relação de ordem.” (p. 36). [o negrito é dos autores].

Tendo em conta que se utilizou a escala ordinal para a medida das variáveis, optou-se pela análise não paramétrica a qual tem que ver com a sugestão de Gibbons (1993) citado por Coutinho (2015) que refere que se deve recorrer aos procedimentos não paramétricos quando se verificar que os pressupostos que o teste paramétrico exige não são cumpridos na sua totalidade, tal como quando a escala de medida da variável é ordinal, e quando a amostra é de pequena dimensão. (p. 210).

⁵ Análise Fatorial Exploratória.

3.9.1. Análise fatorial

Dado que a análise fatorial é uma das possíveis estatísticas que integram os métodos paramétricos Hill e Hill (2012) sugerem que se se pretender proceder à análise de respostas numa «escala de avaliação» através de métodos paramétricos deverá verificar-se os respetivos pressupostos dos referidos métodos, tais como "...distribuições relativamente normais, homogeneidade de variâncias ou relações lineares entre variáveis no caso de correlações do tipo *Pearson* ou regressão linear." (p. 112).

Em relação à utilização dos métodos paramétricos para analisar as respostas dadas em «escalas de avaliação» Hill e Hill (2012) sugerem que se utilizem o teste *t*, ANOVA, correlações do tipo *Pearson* e mesmo análises multivariadas - análise factorial, análise discriminante...". (p. 112).

Relativamente às perguntas do Tipo 2 Hill e Hill (2012) referem que "Neste tipo de pergunta, o respondente tem de avaliar **um só item** em termos de **uma variável**." (p. 110). [o negrito é dos autores]. Hill e Hill (2012) salientam que "Embora as perguntas do Tipo 2 usem escalas ordinais tem-se que, quando a distribuição das respostas é unimodal e mais ou menos normal, é vulgar tratar os valores numéricos ligados com as respostas como tendo sido obtidos através de uma escala métrica." (p. 111).

Pretendendo-se proceder ao tratamento estatístico através da análise fatorial, Coutinho (2015) refere que esta "...constitui-se como um método que fornece ao investigador uma base empírica para reduzir um grande número de variáveis que estão moderada a fortemente correlacionadas a um (ou mais) fatores que as integra." (pp. 310-311). A análise fatorial, segundo Pestana e Gageiro (2008), diz respeito a "...um conjunto de técnicas estatísticas que procura explicar a correlação entre as variáveis observáveis, simplificando os dados através da redução do número de variáveis necessárias para os descrever." (p. 489). Para Moreira (2004) "...a análise factorial é um instrumento de análise das diferenças entre respostas, dadas por diferentes pessoas perante situações (e.g. itens) também diferentes." (p. 403).

A análise fatorial para Hill e Hill (2012) "...requer variáveis métricas porque analisa correlações do tipo de *Pearson*, mas, em ciências sociais, é muito utilizada para analisar correlações entre variáveis medidas por meio de «escalas de avaliação». (p. 209). [o itálico é dos autores]. Os mesmos autores (2012) referem que "A análise factorial pode ser exploratória, quando trata a relação entre as variáveis sem determinar em que medida os resultados se ajustam a um modelo..." (p. 489).

Estes mesmos autores (2012) referem que "Quando o investigador quer analisar k variáveis ($k > 15$) por meio de análise factorial, o tamanho mínimo da amostra deve ser $N = 5k$ ". (p. 58). [o itálico é dos autores]. Hill e Hill (2012) salientam que "Quando $k < 15$ é melhor utilizar um tamanho mínimo de $N = 10k$." (p. 58). [o itálico é dos autores].

Relativamente à importância da dimensão da amostra Hill e Hill (2012) salientam que quanto maior for o tamanho da amostra maior é a probabilidade de que os resultados obtidos se possam replicar ou generalizar. (p. 58). Tendo em consideração a dimensão da mostra e a análise fatorial exploratória Pestana e Gageiro (2008) salientam que esta tem como objetivo "...encontrar factores subjacentes num grupo de variáveis, é fundamental que a amostra seja suficientemente grande, de forma a garantir que numa segunda análise se mantenham os mesmos factores." (p. 489).

Para Bryman e Cramer (2003) a análise fatorial permite "...avaliar a *validade factorial* das questões que constituem as nossas escalas, informando-nos até que ponto elas estão a medir os mesmos conceitos ou variáveis." (p. 298). [o itálico é dos autores].

A análise fatorial exploratória segundo Moreira (2004) diz respeito à "...designação genérica de um conjunto de técnicas aplicáveis à análise de matrizes de correlações [...] com o objectivo de identificar as variáveis latentes que estão subjacentes às variáveis observadas e determinar qual a relação (geralmente, a correlação) entre umas e outras." (p. 389).

Segundo Bryman e Cramer (2003) existem dois tipos de utilização da análise fatorial, sendo que uma diz respeito ao tipo exploratório e outro ao tipo confirmatório. (p. 299). Em relação à análise fatorial exploratória, Bryman e Cramer (2003) referem que é através da mesma que "...as relações entre as diversas variáveis são examinadas sem se determinar até que ponto os resultados se ajustam a um determinado modelo." (p. 299). A Análise Fatorial Confirmatória (AFC), segundo estes mesmos autores (2003) "...compara a solução encontrada com a solução que constituía a nossa hipótese." (p. 299).

Relativamente à utilização na análise fatorial através do método de análise das componentes principais⁶, quando a pesquisa dos factores é de cariz empírica, Anderson (1999) citado por Coutinho (2015) refere que este "...se tem revelado muito útil para a análise e validação de instrumentos de medida de variáveis, em especial escalas de atitudes e de valores numa fase inicial de desenvolvimento". (p. 311).

Em relação à adequação da utilização da análise das componentes principais Hill e Hill (2012) referem que "...quando o objetivo da análise é simplesmente reduzir a complexidade dos dados (número de variáveis) é razoável usar Análise de Componentes Principais." (p. 227).

No que diz respeito aos principais objetivos da AFC, Moreira (2004) refere que

Os produtos fundamentais de um [sic] análise factorial confirmatória serão, assim: (a) uma estimativa do número de dimensões subjacentes (factores) necessários para explicar de modo suficientemente adequado os resultados obtidos e (b) estimativas das correlações entre cada um desses factores e cada uma das variáveis observadas. (p. 389).

Para o tratamento estatístico dos dados obtidos pretende-se utilizar a AFC, seguindo a orientação anteriormente sugerida por Moreira (2004), e tendo também em linha de consideração que a AFC foi comumente utilizada no trabalho realizado por Felício, Lopes, Salgueiro e Parreira (2007), no qual são identificadas as variáveis que medem os respetivos factores, isto é, do constructo⁷. Relativamente à validade do constructo Almeida e Freire (1997) citados por Coutinho (2015) enfatizam que "...o que está em causa neste tipo de validade é o grau de consonância entre os resultados obtidos no teste, a teoria e a prática a propósito das dimensões em avaliação e daí a pertinência da expressão também usada de validade hipotético-dedutiva." (p. 134).

O tratamento estatístico, efetuado através da AFC, pretendia realizar-se através do *software*,

⁶ Principal components analysis.

⁷ Segundo o dicionário da Porto Editora (2010) este termo diz respeito ao "modelo idealizado na observação, criado para relacionar essa observação com um enquadramento teórico". (p. 408).

denominado *IBM SPSS Amos*. O *Amos*, *software* de modelização de equações estruturais (SEM)⁸, permite efetuar a AFC, entre outras técnicas de análise estatística. O *Amos* é utilizado em investigações realizadas nas distintas áreas do conhecimento, tais como na Psicologia, Medicina, Ciências Sociais, Educação e em Estudos de mercado, podendo operar autonomamente ou como complemento das funcionalidade analíticas do *IBM SPSS Statistics*. O *Amos* também poderá ser utilizado para realizar estudos longitudinais, análises de múltiplos grupos e análises de fiabilidade. (PSE, 2015).

3.10. Amostragem

Antes de mais importa referir que o instrumento de recolha de dados integra o total de cinquenta e três (53) questões, sendo este constituído por duas partes, em que a primeira parte diz respeito à caracterização socioprofissional dos inquiridos, isto é, da caracterização da amostra que inclui cinco (5) questões abertas, e a segunda parte comporta quarenta e oito (48) questões fechadas (itens) que integram o “Questionário de competências de gestão” baseado no Modelo dos Valores Contrastantes (*CVF - Competing Values Framework*), originalmente criado por Quinn, Faerman, Thompson e McGrath (1990), e adaptado à realidade portuguesa por Felício, Lopes, Salgueiro e Parreira (2007), conforme consta do Anexo B.

Para a utilização do “Questionário de competências de gestão” baseado no “Modelo dos Valores Contrastantes” (*CVF - Competing Values Framework*), foi solicitado aos autores do referido instrumento de recolha de dados, Professora Doutora Maria José Felício, Professor Doutor Albino Lopes, Professora Doutora Fátima Salgueiro e Professor Doutor Pedro Parreira, a autorização para a utilização desse mesmo questionário, tendo estes concedido a respetiva autorização, conforme consta do Anexo E.

Tendo por base a fórmula de cálculo proposta por Hill e Hill (2012), em que $N = 5 \times k$, quando $k > 15$, e quarenta e oito (48) corresponde ao número de variáveis em análise, portanto superior a quinze (15) variáveis, constatou-se que o tamanho mínimo da amostra a analisar corresponde a duzentos e quarenta (240) colaboradores, sendo que a fórmula de cálculo e o respetivo resultado diz respeito a $N = 5 \times 48 = 240$, num universo de mil e quatrocentos (1400) colaboradores. (2012, p. 58).

⁸ Structural Equation Modeling.

Tendo efetuado o cálculo da taxa de amostragem, através do quociente entre a dimensão da amostra e a dimensão do universo, constatou-se que a taxa de amostragem corresponde a 17% do universo, tendo em consideração que a dimensão mínima da amostra diz respeito a duzentos e quarenta (240) colaboradores, tal como sugere Barañano (2008) que refere que “Uma vez definida a dimensão da amostra será possível calcular a *taxa de amostragem* através do quociente entre a dimensão da amostra e a dimensão da população. Esta taxa será sempre expressa em percentagem.” (p. 86). [o itálico é da autora].

Tabela 1

Cálculo do tamanho mínimo da amostra

Fórmula de cálculo	N.º de itens (variáveis)	Tamanho mínimo (amostra)	Universo	Taxa de amostragem (%)
$N = 5k$ quando $k > 15$	48	240	1400	17
	$N = 5 \times 48 = 240$		$N = \frac{240}{1400} \times 100 = 0,17$	

Nota. Fonte: Adaptação baseada em Hill e Hill (2012, p. 58).

Em relação à dimensão da amostra recomendada para se proceder à análise fatorial dos dados recolhidos adotou-se a orientação sugerida por Tinsley e Tinsley (1987) citados por Moreira (2004) que “...recomendam entre 5 e 10 pessoas por cada variável, até ao limite de 300 pois, acima desse número “os erros aleatórios de medição tendem a anular-se mutuamente, os parâmetros dos itens e dos testes tendem a estabilizar, e torna-se menos importante aumentar a dimensão da amostra”.” (p. 406). Comrey (1978;1988) citado por Moreira (2004) recomenda 5 pessoas por variável. (p. 406). Tomando em consideração a orientação sugerida por Moreira (2004) relativamente ao pressuposto para a utilização da análise fatorial, e sabendo que são quarenta e oito (48) variáveis, a multiplicar por cinco (5) respondentes, perfaz o total de duzentos e quarenta (240) colaboradores, sendo esta a dimensão da amostra a analisar, a qual corresponde à taxa de amostragem de 17% do universo. O nível de confiança desejado diz respeito a 95% com o erro máximo desejado de 5%.

A escolha da referida dimensão da amostra teve que ver com o facto de que a mesma se adequava ao número de colaboradores a inquirir, tendo em consideração a exequibilidade da aplicação do questionário face à salvaguarda da não perturbação do normal funcionamento do processo de laboração da empresa.

No que diz respeito à análise estatística dos dados, e dado que a medição das variáveis que integram o constructo diz respeito à escala de medida da variável ordinal, optou-se pela análise estatística não paramétrica tendo em conta a sugestão de Coutinho (2015) que refere que “Esta característica faz com que estas escalas tenham limitações a nível da análise estatística, ou seja, não se podem utilizar com elas técnicas de análise estatística paramétricas.” (p. 79). Para a análise estatística não paramétrica e para o tipo de escala ordinal Coutinho (2015) sugere algumas das técnicas para a análise estatística, tais como a Mediana, Quartis, Decis, Percentis, Frequências, Rho Spearman, Teste Mann-Whitney, t-Wilcoxon e Teste Kruskal-Wallis. (p. 80).

Para a análise dos dados optou-se pelo tipo de teste Kolmorov Smirnov, tendo em consideração a orientação de Coutinho (2015) que refere que se deve utilizar este tipo de teste quando se verificar o pressuposto de existir distribuição livre, isto é, não existir normalidade, quando a escala de medida da variável é ordinal, e a condição experimental é de um grupo. (p. 212).

Relativamente à apresentação gráfica dos principais resultados obtidos através de tabelas ou gráficos, Coutinho (2015) sugere que para as estatísticas descritivas, quando a escala de medida da variável é ordinal e se pretendem Frequências, Proporção ou Percentagens se utilize o gráfico de barras. (p. 180).

3.11. Caraterização do Universo e da amostra

3.11.1. Caraterização do Universo

Em Ciências Sociais, Hill e Hill (2012) referem que “Ao conjunto total de casos sobre os quais se pretende retirar conclusões dá-se o nome de População ou Universo.” (p. 41). O Universo em análise diz respeito à totalidade dos colaboradores da ENERCON Portugal, a qual corresponde a 1400 colaboradores. (Laranjeira, 2014).

3.11.2. Caraterização da amostra - respondentes

Relativamente à definição de amostra do Universo, Hill e Hill (2012) salientam que, quando somente é possível recolher os dados relativos a uma parte dos casos que compõem o Universo, dado o tempo e os recursos que o investigador possui não se constituem suficientes para a recolha e análise dos dados de cada caso do Universo, esta parte designa-se por amostra do Universo. (p. 42).

A amostra do Universo que se pretendia estudar consistia na amostra representativa desse mesmo Universo, o que, dadas as limitações normativas impostas à aplicação do Inquérito por questionário à amostra representativa, inviabilizou a aplicação desse mesmo instrumento de recolha de dados, tendo sido somente possível a aplicação do questionário aos seis (6) colaboradores que dependem diretamente do Administrador Executivo. Dada a limitação na aplicação do questionário à amostra pretendida, e tendo em consideração os dados obtidos, mais concretamente ao número de respondentes, os quais integram a amostra do Universo, constata-se que estes não se constituem estatisticamente significativos, o que inviabiliza o tratamento estatístico dos dados através da análise fatorial confirmatória.

Em relação ao número de respondentes, os quais integram a amostra do Universo, verifica-se que a mesma é composta por seis (6) respondentes (Tabela 2), três (3) com idade de 37 anos (50%), um (1) com 42 anos (16%), um (1) com 48 anos (16%), e um (1) com 50 anos (16%).

Tabela 2

Distribuição dos inquiridos por idade

	Idade	Frequência
Válido	37	3
	42	1
	48	1
	50	1
	Total	6

Nota. Fonte: Elaboração própria (2015).

Relativamente à distribuição dos inquiridos por sexo (Tabela 3), verifica-se que esta é composta por três (3) inquiridos do sexo feminino (50%), e três (3) do sexo masculino (50%).

Tabela 3

Distribuição dos inquiridos por sexo

	Sexo	Frequência
Válido	Feminino	3
	Masculino	3
	Total	6

Nota. Fonte: Elaboração própria (2015).

No que diz respeito ao nível de escolaridade completo dos inquiridos (Tabela 4), pode verificar-se que um (1) possui bacharelato (16,7%), um (1) possui mestrado (16,7%), e quatro (4) possuem licenciatura (66,7%).

Tabela 4

Distribuição dos inquiridos por nível de escolaridade completo

	Nível de escolaridade	Frequência
Válido	Bacharelato	1
	Licenciatura	4
	Mestrado	1
	Total	6

Nota. Fonte: Elaboração própria (2015).

Em relação à distribuição dos inquiridos da amostra por Departamentos (Tabela 5), esta integra dois (2) da Direção Fabril (33,3%), um (1) do Tecnologias de Informação (16,7%), um (1) do *Facilities*⁹ (16,7%), um (1) do Assistência de Administração (16%), e um (1) do Controlo de Gestão (16,7%).

Tabela 5

Distribuição dos inquiridos por departamento

	Departamento	Frequência
Válido	Direção Fabril	2
	Tecnologias de Informação	1
	<i>Facilities</i>	1
	Assistência de Administração	1
	Controlo de Gestão	1
	Total	6

Nota. Fonte: Elaboração própria (2015).

⁹ Segundo a Associação Portuguesa de Facilities Management (2015) este termo, também denominado por "*Facility Management*", diz respeito a "...uma gestão integrada dos locais e ambientes de trabalho, com o objectivo de optimizar os espaços, os processos e as tecnologias envolventes...". (APFM).

No que se refere à distribuição da amostra pelo tempo de serviço na empresa (Tabela 6), pode verificar-se que a mesma integra dois (2) inquiridos com 3 anos de serviço (33,3%), dois (2) com 6,5 anos (33,3%), um (1) com 7 anos (16,7%), e um (1) com 7,5 anos (16,7%).

Tabela 6

Distribuição dos inquiridos por tempo de serviço

	Tempo de Serviço (anos)	Frequência
Válido	3,0	2
	6,5	2
	7,0	1
	7,5	1
	Total	6

Nota. Fonte: Elaboração própria (2015).

3.12. Procedimentos

Antes de mais importa aqui proceder à apresentação das considerações éticas associadas a qualquer tipo de pesquisa, em especial às investigações científicas que envolvem pessoas, o que leva que se adotem medidas de proteção efetiva dos “sujeitos humanos”, mais concretamente no que diz respeito aos procedimentos éticos no desenvolvimento do trabalho de investigação, no caso concreto diz respeito ao estudo de caso.

Em relação às questões éticas associadas à pesquisa por estudo de caso, Yin (2015) salienta que “O estudo de um “fenómeno contemporâneo em seu contexto de mundo real” obriga-o a importantes práticas éticas, semelhantes às seguidas pela pesquisa médica.” (p. 82).

Relativamente à pesquisa por estudo de caso este mesmo autor (2015) aponta como considerações éticas, a obtenção da informação do consentimento da participação voluntária de todas as pessoas que integram o estudo de caso, a garantia efetiva da proteção de qualquer tipo de dissimulação das informações recolhidas, a garantia de proteção da privacidade e confidencialidade das pessoas envolvidas no estudo de caso, a garantia da participação equitativa de todos os grupos de pessoas no estudo de caso, evitando assim a inclusão ou exclusão arbitrária dos mesmos. (p. 82).

Tendo em consideração as considerações éticas anteriormente referidas, e no que diz respeito à aplicação do Questionário de competências de gestão (Modelo dos Valores Contrastantes), pode-se referir que se encontrava explicitamente inscrita no início do referido questionário, a informação referente à garantia efetiva do anonimato na recolha e tratamento dos dados obtidos, solicitando aos inquiridos que não inscrevessem nos respetivos questionários qualquer tipo de informação de cariz pessoal ou da empresa, tendo em vista a preservação do anonimato e a proteção da confidencialidade dos dados dos respondentes.

No que diz respeito à entrevista, no seu modelo semiestruturado, dirigida ao Administrador Executivo da ENERCON Portugal, o Eng.º Francisco Rodrigues Laranjeira, e à entrevista, no seu

modelo semiestruturado, dirigida os altos dirigentes das entidades externas, com as quais o Administrador Executivo da ENERCON Portugal, manteve ou mantém uma colaboração efetiva, foi efetuado o pedido de autorização para se proceder à captação áudio das entrevistas, sendo também transmitido presencialmente aos distintos entrevistados a informação referente à garantia efetiva da confidencialidade de toda a informação recolhida, bem como da informação relativa à utilização dos dados exclusivamente para a finalidade do presente trabalho de investigação.

No âmbito da realização do trabalho de investigação e mais concretamente no que diz respeito à recolha de dados, esta efetivada através dos instrumentos de recolha de dados, como o Inquérito por questionário e Inquérito por entrevista, foram encetados os primeiros contactos, via correio eletrónico, dirigidos à Administração da ENERCON Portugal, mais concretamente ao Administrador Executivo, o Eng.º Francisco Rodrigues Laranjeira.

O Inquérito é uma das técnicas utilizadas para a recolha de dados do presente trabalho de investigação, o qual segundo Coutinho (2015) "...pode incidir sobre atitudes, sentimentos, valores, opiniões ou informação factual, dependendo do seu objetivo, mas todos os inquéritos envolvem sempre a administração de perguntas a indivíduos." (p. 139).

Este mesmo trabalho utilizou o inquérito por questionário e o inquérito por entrevista. Segundo Coutinho (2015), o inquérito por questionário diz respeito à apresentação das perguntas em um formulário e aplicadas aos respondentes, sendo que esta técnica é utilizada quando se pretende obter as respostas de um grande número de respondentes e encontra-se associado à investigação de cariz quantitativa, enquanto que o inquérito por entrevista, associado à investigação qualitativa, designa-se quando as perguntas, que podem ser abertas ou fechadas, são colocadas pelo investigador ao entrevistado, e quando o investigador seleciona criteriosamente o entrevistado tendo em vista a obtenção de informação pormenorizada sobre um tema específico, em consonância com os objetivos previamente definidos pelo investigador. (p. 139).

A primeira reunião, agendada por correio eletrónico, teve lugar no dia 25 de novembro de 2014, às 15:00 horas na sede da ENERCON Portugal, sito na Avenida de Cabo Verde, freguesia de Monserrate, em Viana do Castelo, e teve como principais objetivos fornecer as informações relativamente ao âmbito e objetivos do trabalho de dissertação, proceder às explicações que foram solicitadas pelo Administrador Executivo, bem como averiguar da disponibilidade do mesmo para o referido trabalho. O resultado da reunião teve como resultado a confirmação da disponibilidade do Administrador Executivo para a colaborar no trabalho de investigação, no entanto, e relativamente à aplicação do questionário aos colaboradores indiretos, isto é, à amostra do Universo, através da aplicação do "Questionário de competências de gestão", baseado no Modelo dos Valores Contrastantes (CVF - *Competing Values Framework*), adaptado à realidade portuguesa por Felício *et al.* (2007), e devido ao facto da limitação da aplicação do referido questionário ser restringido aos chefes de departamentos da ENERCON Portugal que dependem diretamente do Administrador Executivo da ENERCON Portugal, os quais correspondem ao total de seis (6) colaboradores, devendo-se esta limitação às normas da empresa, o que inviabilizou a aplicação do referido questionário ao tamanho mínimo da amostra correspondente a duzentos e quarenta (240) colaboradores, a qual corresponde à taxa de amostragem de 17%, em um universo de mil e

quatrocentos (1400) colaboradores da ENERCON Portugal, facto que impossibilitou a auscultação dos referidos colaboradores relativamente ao comportamento do líder, e impossibilitou assim o tratamento estatístico dos dados através do conjunto de técnicas estatísticas designada por análise fatorial confirmatória (AFC), visto que os dados obtidos não se constituem estatisticamente significativos, pois não possuem os requisitos de quantidade e qualidade exigidos, e, por conseguinte não possuem validade estatística, o que impossibilita a apresentação e a discussão desses mesmos resultados, limitando assim a abrangência do trabalho de investigação.

3.12.1. Instrumentos de recolha de dados

Para a recolha de dados quantitativos, estes obtidos através de fontes primárias, utilizou-se o Inquérito por questionário composto por questões fechadas, tal como refere Barañano (2008) ao salientar que o questionário, seja Inquérito por questionário ou por entrevista, o qual poderá integrar questões abertas ou fechadas, "...é a ferramenta utilizada para a obtenção em primeira mão." (p. 96).

Para a obtenção de dados, através de fonte primária, estes provenientes dos altos dirigentes das entidades externas, procedeu-se à utilização de um Inquérito por entrevista no seu modelo semiestruturado, constituído por um guião de questões abertas. A utilização do modelo de entrevista semiestruturada ou semidiretiva teve que ver com a orientação de Barañano (2008) que refere que através deste "O entrevistador apresenta o tema e as diferentes áreas que o entrevistado deve abordar e este tem liberdade quanto à ordem e à forma como irá introduzir as diferentes áreas do tema." (p. 93). Em relação a este mesmo modelo de entrevista Ghiglione e Matalon (2001) referem que "Neste caso, o indivíduo é convidado a responder de forma exaustiva, pelas suas próprias palavras e com o seu próprio quadro de referência, a uma questão geral (tema) caracterizada pela sua ambiguidade." (p. 88). O referido modelo de entrevista, segundo Barañano (2008), encontra-se apropriado para a investigação que prossegue os objetivos de verificação e aprofundamento do tema em análise. (p. 93).

Para a aplicação dos instrumentos de recolha de dados foi redigido e enviado à ENERCON Portugal um pedido formal de autorização para a implementação do trabalho de investigação, este veiculado através do estudo de caso, e para a respetiva autorização da recolha de dados esta realizada através dos Inquéritos por entrevista e por questionário. Depois da receção da autorização para a implementação da investigação referente à aplicação do Inquérito por entrevista e do Inquérito por questionário, procedeu-se à aplicação dos referidos instrumentos de recolha de dados. O Inquérito por entrevista foi aplicado ao Administrador Executivo na sede da ENERCON Portugal, procedendo-se à gravação áudio da entrevista tal como referem Bogdan e Biklen (1994) citados por Edward Ives (1974), relativamente à utilização do gravador salientando que "...durante a entrevista, o gravador deverá ser visto como uma terceira presença que não se consegue ver." (p. 139). A gravação áudio da referida entrevista foi previamente autorizada pelo entrevistado.

Posteriormente procedeu-se à transcrição da respetiva entrevista tal como referem Bogdan e Biklen (1994) salientando que "Chamaremos às entrevistas dactilografadas transcrições. As transcrições são os principais "dados" de muitos estudos de entrevista." (p. 172).

Para a obtenção de dados de cariz qualitativo, proveniente de fontes secundárias, procedeu-se à recolha de notícias de imprensa que abordavam o percurso profissional do Administrador Executivo da ENERCON Portugal, tendo sido utilizado para a recolha de dados qualitativos, através de fonte primária, o Inquérito por entrevista, no seu modelo semiestruturado, constituído por um guião de questões abertas.

Em relação aos dados provenientes de fontes secundárias, Barañano (2008) refere que “Os dados secundários ou estatísticas são dados previamente recolhidos por outros investigadores ou instituições e com objetivos diferentes dos dos [sic] posteriores utilizadores.” (p. 79).

3.12.1.1. Fontes secundárias

A segunda reunião, agendada por correio eletrónico, teve lugar no dia 15 de dezembro de 2014, às 17:00 horas na sede da ENERCON Portugal, tendo em vista a recolha de informação proveniente de fontes secundárias, documentos como notícias de imprensa, mais concretamente de jornais e revistas da especialidade, estas contidas em pastas de arquivo, reunidas e arquivadas pelo entrevistado durante e ao longo da sua carreira profissional.

A utilização de distintas fontes para a obtenção de dados para a investigação surge da orientação dada por Barañano (2008) que refere que “O uso de múltiplas fontes permite explorar um maior leque de informações, alargando inclusive o âmbito das questões a serem investigadas.” (p. 108).

3.12.1.2. Fontes primárias

3.12.1.2.1. Inquérito por Questionário aos colaboradores

Com o objetivo de aplicar o Inquérito por questionário aos seis (6) colaboradores diretos do Administrador da ENERCON Portugal, foi enviado no dia 16 de dezembro de 2014, por correio eletrónico, o questionário com o total de quarenta e oito (48) questões fechadas para a avaliação das competências de gestão a partir do Modelo dos Valores Contrastantes, originalmente criado por Quinn, Faerman, Thompson e McGrath (1990), e adaptado por Felício *et al.* (2007) à realidade portuguesa. No estudo realizado por Lopes e Felício (2005) foram realizadas observações a 360°. Estes mesmos autores (2005) referem que “...o questionário foi respondido por inquiridos que se posicionavam a quatro níveis diferentes: Nível 1 - A chefia; Nível 2 - O próprio; Nível 3 - Pares; Nível 4 - Subordinados.” (p. 83).

A escala de resposta consistiu na utilização de uma escala de tipo Likert¹⁰ com cinco (5) pontos, sendo que estes correspondem a (1 - Nunca; 2 - Raramente; 3 - Por vezes; 4 - Frequentemente; 5 - Sempre).

Em relação à utilização de uma escala de tipo Likert com 5 pontos, Vieira e Dalmoro (2008), através da investigação realizada sobre a elaboração de este tipo de escalas, concluem que “Tomando os três aspectos¹¹ em conjunto a escala de cinco pontos também deve ser preferida em relação à de

¹⁰ Escala elaborada originalmente em 1932 pelo Matemático americano Rensis Likert.

¹¹ Relativamente à elaboração de este tipo de escalas, Vieira e Dalmoro (2008) referem três aspetos em análise na referida investigação, a saber, “Facilidade de Uso”, “Velocidade de Uso” e “Possibilidade de Expressar sua Opinião com Precisão”. (p. 12).

sete pontos, já que a mesma é tão precisa quanto à de sete pontos, mas apresenta maior Facilidade e Velocidade de Uso.” (p. 12). Lissitz e Green (1975) citados por Moreira (2004), através do estudo de simulação apresentado, referem que “...a precisão aumenta de forma nítida até 5 pontos, sendo os ganhos a partir daí quase insignificantes.” (p. 193).

A escolha do referido questionário teve que ver com o facto de que o mesmo foi testado por Felício *et al.* (2007), e, por conseguinte, constituiu-se um instrumento de recolha de dados validado e adequado para o trabalho de investigação aqui apresentado. Estes mesmos autores (2007), através do referido instrumento de recolha de dados relativamente aos itens que integram os papéis, estes obtiveram os valores estimados do alfa de Cronbach que variam entre 0,845 e 0,943. (p. 28).

Em relação ao referido instrumento Felício *et al.* (2007) referem que este “...apresenta os indicadores de bondade de ajustamento, considerado aceitável, obtidos para o modelo de medida global.” (p. 27). Segundo estes mesmos autores (2007) o modelo global, que integra os 48 itens, apresenta os valores de GFI¹² e RMSEA¹³ de 0,55 e 0,067 respetivamente. (p. 28). Este mesmo questionário integrou, também, 5 questões abertas, com o objetivo de averiguar a idade, o sexo, o nível de escolaridade completo, o departamento e o tempo de serviço na empresa, tendo em vista a caracterização socioprofissional dos inquiridos. Importa referir que somente foi permitida a aplicação do referido questionário aos colaboradores diretos da Administração, os quais dizem respeito ao total de seis (6) inquiridos.

3.12.1.2.2. Inquérito por entrevista ao Administrador Executivo

A terceira reunião, agendada presencialmente na anterior reunião com o mútuo acordo do entrevistado, o Administrador Executivo da ENERCON Portugal, Eng.º Francisco Rodrigues Laranjeira e entrevistador, teve como finalidade a realização da entrevista no dia 30 de dezembro de 2014, às 15:30 horas, na sede da ENERCON Portugal. A entrevista semiestruturada consistiu no guião, conforme consta do Anexo F, composto por 14 questões abertas, baseado integralmente no guião de entrevista semiestruturada elaborada por Conger (1991). A escolha do presente guião de entrevista ficou a dever-se ao facto do mesmo ter sido testado pelo autor em anteriores trabalhos de investigação e por conseguinte constituiu-se um instrumento de recolha de dados validado, oferecendo um elevado grau de fiabilidade para o presente trabalho de investigação. Foi explicado ao entrevistado os objetivos e o âmbito do trabalho de investigação, bem como se procedeu previamente à leitura de todas as questões do questionário. As catorze (14) questões que integravam o guião foram integralmente respondidas pelo entrevistado.

3.12.1.2.3. Inquérito por Entrevista aos altos dirigentes das entidades externas

Com o objetivo de complementar as demais técnicas de recolha de dados utilizadas no presente trabalho de investigação, mais concretamente através das fontes primárias, procedeu-se à realização de quatro (4) entrevistas semiestruturadas, sendo estas dirigidas aos altos dirigentes das entidades externas, nas quais o Administrador Executivo da ENERCON Portugal manteve ou

¹² Goodness-of-Fit Index (Índice de Bondade de Ajustamento).

¹³ Root Mean Square Error of Approximation (Raiz do Erro Médio Quadrático de Aproximação).

mantém uma colaboração efetiva. Para este efeito procedeu-se ao envio por correio eletrónico do guião em formato editável, juntamente com o texto introdutório, através do qual se procedeu à explicação dos objetivos e do âmbito, bem como da formalização do pedido de colaboração no respetivo trabalho de investigação, ao Presidente da Câmara Municipal de Viana do Castelo (CMVC), o Eng.º José Maria Costa, ao Presidente da AIMinho – Associação Empresarial, Dr. António Manuel Rodrigues Marques, ao Presidente da Associação Comercial de Viana do Castelo (AEVC), Eng.º Luís Ceia, e ao Presidente do Instituto Politécnico de Viana do Castelo (IPVC), Professor Rui Teixeira, solicitando o pedido de entrevista com recurso à gravação áudio.

A presente abordagem referente à realização das entrevistas aos responsáveis, anteriormente referidos, foi motivada pela proposta e sugestão do Administrador Executivo, e ficou a dever-se, em parte, à impossibilidade de se proceder à aplicação do questionário à amostra representativa do Universo dos colaboradores da ENERCON Portugal.

A entrevista ao Presidente da AIMinho – Associação Empresarial, Dr. António Manuel Rodrigues Marques, foi realizada no dia 6 de fevereiro de 2015, às 16:05 horas na Sede da respetiva associação. A gravação áudio da referida entrevista foi previamente autorizada pelo entrevistado.

A entrevista ao Presidente da Associação Empresarial de Viana do Castelo (AEVC), Eng.º Luís Ceia, foi realizada no dia 19 de fevereiro de 2015, às 18:00 horas na Sede da respetiva associação. A gravação áudio da referida entrevista foi previamente autorizada pelo entrevistado. A gravação áudio da referida entrevista foi previamente autorizada pelo entrevistado.

A entrevista ao Presidente do Instituto Politécnico de Viana do Castelo (IPVC), Professor Rui Teixeira, foi realizada no dia 27 de fevereiro de 2015, às 10:30 horas nos Serviços da Presidência.

A entrevista ao Presidente da Câmara Municipal de Viana do Castelo (CMVC), Eng.º José Maria Costa, dado não se ter obtido resposta por parte do alto responsável pela Câmara Municipal de Viana do Castelo, inviabilizou a realização da mesma.,

As entrevistas basearam-se em um guião de entrevista, conforme consta do Anexo G, composto por sete (7) questões abertas, adaptado do guião originalmente elaborado por Conger (1991). Importa salientar que no âmbito do seu trabalho de investigação, o autor anteriormente referido, aplicou o respetivo guião de entrevista aos subordinados dos executivos, no entanto, e dado que estas mesmas questões que integravam o guião original prosseguiram os objetivos do presente trabalho de investigação, optou-se pela sua utilização com vista a inquirir os altos dirigentes das entidades externas.

A escolha do presente guião teve como principal critério o facto do mesmo ter sido testado pelo autor em estudos anteriores, e também porque as respetivas questões iam ao encontro dos objetivos que se pretendiam alcançar, como tal constituiu-se um instrumento de recolha de dados validado e adequado ao trabalho de investigação. Para a utilização das questões que integraram esse mesmo guião de entrevista, foi enviado por correio eletrónico o pedido de autorização dirigido a Jay Alden Conger para a utilização dessas mesmas questões, bem como o envio do pedido de autorização para a editora Makron Books - McGraw-Hill, detentora dos direitos da respetiva publicação na qual constam as questões utilizadas no referido guião de entrevista.

Relativamente à utilização das entrevistas na investigação qualitativa, Bogdan e Biklen (1994) referem que "...as entrevistas podem ser utilizadas de duas formas. Podem constituir a estratégia dominante para a recolha de dados ou podem ser utilizadas em conjunto com a observação participante, análise de documentos e outras técnicas." (p. 134).

As sete (7) questões que integravam o guião foram integralmente respondidas por todos os entrevistados.

No que diz respeito à utilização de distintos instrumentos de recolha de dados, Coutinho (2005) citada por Coutinho (2015) salienta que "A utilização destes diferentes instrumentos constitui uma forma de obtenção de dados de diferentes tipos, os quais proporcionam a possibilidade de cruzamento ou triangulação da informação". (p. 341).

3.13. Técnicas de tratamento e análise estatística

3.13.1. Técnica de tratamento estatístico dos dados

O tratamento dos dados recolhidos através dos Inquéritos por questionário foi realizado com recurso ao programa informático, criado em 1968 na Universidade de Chicago, designado inicialmente por SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*) e atualmente denominado por IBM SPSS Statistics, versão 21, para o sistema operativo *Windows*.

O SPSS é um *software* aplicativo que engloba múltiplas funcionalidades como sejam o acesso, gestão e análise estatística de grande quantidade de dados, construção de gráficos e ligação a outros *softwares* de tratamento estatístico, entre outras. O SPSS trata-se de uma ferramenta informática essencial e transversal aos setores académico e empresarial. (Laureano & Botelho, 2012).

Com recurso ao SPSS procedeu-se ao tratamento dos dados recolhidos e posteriormente realizou-se a avaliação da consistência interna da escala, sendo esta estimada através do coeficiente alfa (α) de Cronbach, o qual segundo Pestana e Gageiro (2008) varia entre 0 e 1. Estes mesmos autores (2008) salientam que o alfa de Cronbach "...é uma das medidas mais usadas para a verificação da consistência interna de um grupo de variáveis (itens), podendo definir-se como a correlação que se espera obter entre a escala usada e outras escalas hipotéticas do mesmo universo com igual número de itens, que meçam a mesma característica." (p. 528).

Relativamente à fiabilidade do instrumento ou do teste Nunnally (1978) citado por Maroco e Garcia-Marques (2006) referem que "De um modo geral, um instrumento ou teste é classificado como tendo fiabilidade apropriada quando o α é pelo menos 0.70". (p. 73).

O coeficiente alfa, desenvolvido em 1951 pelo investigador americano Lee J. Cronbach, é representado conforme descrito na Fórmula (1), no qual (n) corresponde ao número dos itens que integram o questionário, (s_i) às variáveis de cada item e (s_t) corresponde à variância total.

$$\alpha = \frac{n}{(n - 1) \times (1 - \sum s_i^2 / s_t^2)} \quad (1)$$

Para Coutinho (2015) o alfa de Cronbach "É o indicador mais aconselhado para a consistência interna de instrumentos de tipo escala de Likert ou *rating*." (p. 123). [o itálico é da autora]. Com

recurso ao SPSS, e tendo como objetivo proceder à estimativa da confiabilidade do Inquérito por questionário, procedeu-se à realização do teste da consistência interna da respetiva escala de avaliação, indo ao encontro da sugestão de Pestana e Gageiro (2008) e Hill e Hill (2012) que referem que os valores do coeficiente alfa de Cronbach, considerados entre 0,70 e 0,80 correspondem à consistência interna razoável, tendo o respetivo teste apresentado o valor estimado de 0,743 para o questionário que comporta o total de 48 itens, o que revela que o instrumento utilizado possui uma consistência interna razoável, tal como afirmam Pestana e Gageiro (2008) e Hill e Hill (2012).

3.13.2. Técnica de análise estatística da informação

Relativamente à análise da informação qualitativa, obtida através dos Inquéritos por entrevista aplicados ao Administrador Executivo da ENERCON Portugal e aos altos dirigentes das entidades externas foi realizada através da análise de conteúdo, a qual segundo Bardin (2008) "...é um conjunto de técnicas de análise de comunicações que utiliza procedimentos sistemáticos e objectivos de descrição do conteúdo das mensagens." (p. 40). [o itálico é da autora]. A distinção entre a análise documental e a análise de conteúdo é referida por Bardin (2008), ao salientar que "A documental trabalha com documentos; a análise de conteúdo com mensagens (comunicação)." (p. 48).

No que diz respeito à análise documental Bardin (2008) salienta que esta "...faz-se, principalmente por classificação-indexação; a análise categorial temática é, entre outras, uma das técnicas da análise de conteúdo." (p. 48). [o itálico é da autora]. Em relação ao objetivo da análise documental, Bardin (2008) refere que esta "...é a representação condensada da informação, para consulta e armazenamento; o da análise de conteúdo, é a manipulação de mensagens (conteúdo e expressão desse conteúdo), para evidenciar os indicadores que permitam inferir sobre uma outra realidade que não a da mensagem." (p. 48).

Em relação às fases da análise de conteúdo Bardin (2008) define três distintas fases, as quais dizem respeito "...1) a pré-análise; 2) a exploração do material; 3) o tratamento dos resultados, inferência e a interpretação." (p. 121).

Segundo Bardin (2008) a primeira fase possui três funções, as quais correspondem "...a escolha dos documentos a serem submetidos à análise, a formulação das hipóteses e dos objetivos e a elaboração de indicadores que fundamentem a interpretação final." (p. 121). [o itálico é da autora].

escolha dos documentos que integram o universo de documentos foi realizada *a posteriori*, sendo este composto por todos os documentos que tratassem da personalidade do Eng.º Francisco Rodrigues Laranjeira, na qualidade e no exercício das funções enquanto Administrador da ENERCON Portugal.

Tendo realizado *a posteriori* a seleção dos documentos que integram o estudo, procedeu-se à constituição de um *corpus* da análise, o qual segundo Bardin (2008) diz respeito "...ao conjunto de documentos tidos em conta para serem submetidos aos procedimentos analíticos." (p. 122).

Em relação à seleção dos documentos que integram o trabalho de investigação, esta teve como principal critério a relevância e a pertinência da informação relativamente ao contributo destes para

complementar as restantes fontes de documentação, tendo como principal objetivo o pertinente esclarecimento relativamente ao assunto em estudo.

Os documentos que constituem o *corpus* da análise foram selecionados tendo em linha de conta os documentos que dizem respeito à atividade profissional do Eng.º Francisco Rodrigues Laranjeira enquanto Administrador Executivo da ENERCON Portugal, e no exercício das funções inerentes a esse mesmo cargo, ou seja, que estes documentos constituíssem a informação pertinente e relevante para a compreensão do tema do trabalho de investigação, tendo em consideração a regra da exaustividade referida por Bardin (2008) que diz que "...não se pode deixar de fora qualquer um dos elementos por esta ou por aquela razão (dificuldade de acesso, impressão de não-interesse), que não possa ser justificável no plano do rigor. Esta regra é complementada pela de não-selectividade." (p. 123).

O *corpus* da análise integra todos os documentos que dizem respeito ao período que o Eng.º Francisco Rodrigues Laranjeira exerceu funções como Administrador Executivo da ENERCON Portugal, sendo estes documentos a amostra representativa do universo, obedecendo à regra da representatividade proposta por Bardin (2008) que refere que "...A análise pode efectuar-se numa amostra desde que o material a isso se preste. A amostragem diz-se rigorosa se a amostra for uma parte representativa do universo inicial. Neste caso, os resultados obtidos para a amostra serão generalizados ao todo." (p. 123). [o itálico é da autora].

A constituição do *corpus* da análise, através da seleção dos documentos que o constituem, tais como a entrevista realizada ao Administrador Executivo da ENERCON Portugal, o Eng.º Francisco Rodrigues Laranjeira, as entrevistas realizadas aos altos dirigentes das entidades externas, anteriormente referidos e através das *Newsletters* editadas trimestralmente pela ENERCON Portugal, sob a orientação do Eng.º Francisco Rodrigues Laranjeira enquanto Administrador Executivo da ENERCON Portugal, durante o período de tempo compreendido entre janeiro de 2012 e maio de 2014, e das entrevistas sobre a ENERCON Portugal, publicadas pela Revista Exame, obedeceu à regra da homogeneidade sugerida por Bardin (2008) que diz que "...os documentos retidos devem ser homogéneos, quer dizer, devem obedecer a critérios precisos de escolha e não apresentar demasiada singularidade fora destes critérios de escolha." (p. 124).

Os documentos que integram o *corpus* da análise obedeceram à regra de pertinência, dado que estes constituem-se como fonte de informação para o estudo, o que Bardin (2008) salienta que "...os documentos retidos devem ser adequados, enquanto fonte de informação, de modo a corresponderem ao objetivo que suscita a análise." (p. 124).

Tendo como objetivo proceder-se à análise de conteúdo com recurso ao computador, mais concretamente à informática, esta através do *software* NVivo 11, Bardin (2008) salienta a utilidade de recorrer à utilização do computador nos seguintes casos:

- a unidade da análise é a palavra, o indicador é frequencial (número de vezes em que a palavra ocorre);
- a análise é complexa e comporta um grande número de variáveis a tratar em simultâneo (por exemplo: número elevado de categorias e unidades a registar);

- deseja-se efectuar uma análise de co-ocorrências (aparência de duas ou várias unidades de registo na mesma unidade de contigência [sic]);
- a investigação implica várias análises sucessivas; o computador permite preparar os dados e armazená-los para usos sucessivos;
- a análise necessita no fim da investigação de operações estatísticas e numéricas complexas. (p. 172).

A análise do conteúdo das entrevistas foi realizada com recurso ao *software* NVivo da QSR International Pty Ltd, versão 11, para o sistema operativo *Windows*, sendo esta uma ferramenta informática direcionada para a análise qualitativa, possibilitando ao investigador a análise, organização e a agregação de conteúdos de distintas fontes tais como entrevistas, discussões em grupo, artigos, pesquisas, imagens, áudio, vídeo, redes sociais de páginas da internet. Este *software* permite a codificação dos assuntos e temas específicos provenientes de distintas fontes, possibilitando ao investigador a análise rigorosa e detalhada das conexões sobre estes mesmos assuntos ou temas da investigação. (QSR, 2010).

Após a transcrição das entrevistas procedeu-se à categorização do texto através da análise por categorias, sendo esta a técnica de análise de conteúdo mais utilizada e a mais simples, a qual segundo Bardin (2008) “Funciona por operações de desmembramento do texto em unidades, em categorias segundo reagrupamentos analógicos.” (p. 199).

Procedeu-se, também, com recurso à aplicação informática NVivo 11, à análise de conteúdo dos documentos provenientes da imprensa, tais como notícias de jornais e revistas, estes reunidos pelo Administrador Executivo ao longo da sua carreira profissional, tendo como objetivo a análise estatística das categorias anteriormente descritas através da frequência da unidade de registo presentes no *corpus*, as quais Bardin (2008) refere que esta “É a unidade de significação a codificar e corresponde ao segmento de conteúdo a considerar como unidade de base, visando a categorização e a contagem frequencial.” (p. 130).

Relativamente ao documento enquanto unidade de registo Bardin (2008) salienta que “...o documento ou unidade do género (um filme, um artigo, uma emissão, um livro, um relato) por vezes serve de unidade de registo, desde que possa ser caracterizado globalmente e no caso de análise rápida. Este mesmo autor (2008) afirma que “Também é possível tomar como unidade de registo a resposta (a uma questão aberta) ou a entrevista, na condição de que a ideia dominante ou principal seja suficiente para o objectivo procurado.” (p. 132).

Com recurso ao *software* NVivo 11 procedeu-se à análise estatística relativamente à frequência com que as unidades de registo surgem nos documentos que constituem o *corpus* da análise de conteúdo, seguindo a orientação sugerida por Bardin (2008) que refere que “A frequência é a medida mais geralmente usada. Corresponde ao postulado (válido em certos casos e noutros não) seguinte: a importância de uma unidade de registo aumenta com a frequência de aparição.” (p. 134).

A tipologia dos documentos que integraram a análise de conteúdo e que constituem o *corpus* da respetiva análise provém de distintas fontes primárias, tais como a entrevista realizada ao Administrador da ENERCON Portugal, o Eng.º Francisco Rodrigues Laranjeira, e as entrevistas realizadas aos altos dirigentes das entidades externas com as quais o Administrador Executivo da

ENERCON Portugal colaborou ou colabora, e de diversas fontes secundárias, como a entrevista realizada ao Administrador Executivo da ENERCON Portugal pela Revista ANIMEE, o artigo da autoria do Administrador Executivo da ENERCON Portugal, editado pela Revista Cluster do Mar, e das *Newsletters* editadas trimestralmente pela ENERCON Portugal durante o período de tempo compreendido entre janeiro de 2012 e maio de 2014, sob a orientação do Eng.º Francisco Rodrigues Laranjeira, enquanto Administrador Executivo da ENERCON Portugal.

Os documentos que integram o *corpus* da análise de conteúdo que compõem a referida amostra, os quais dizem respeito à entrevista realizada ao Eng.º Francisco Rodrigues Laranjeira, Administrador da ENERCON Portugal, às entrevistas realizadas aos altos dirigentes das entidades externas, a saber, ao Dr. António Manuel Rodrigues Marques, Presidente da AIMinho – Associação Empresarial, Eng.º Luís Ceia, Presidente da Associação Empresarial de Viana do Castelo (AEVC), e ao Professor Rui Teixeira, Presidente do Instituto Politécnico de Viana do Castelo (IPVC), as *Newsletters* editadas trimestralmente pela ENERCON Portugal sob a orientação do Eng.º Francisco Rodrigues Laranjeira, enquanto Administrador Executivo da ENERCON Portugal, a entrevista realizada ao Administrador Executivo da ENERCON Portugal pela Revista ANIMEE e o artigo da autoria do Administrador Executivo da ENERCON Portugal, editado pela Revista Cluster do Mar.

Tendo como objetivo a análise dos documentos provenientes de fontes primárias, os quais perfazem o total de quatro (4) documentos, e que integram a amostra do universo, sendo esta composta por uma (1) entrevista realizada ao Administrador da ENERCON Portugal, o Eng.º Francisco Rodrigues Laranjeira, e as três (3) entrevistas realizadas aos altos dirigentes das entidades externas.

Os documentos selecionados provenientes de fontes secundárias que integram o *corpus* da análise, os quais perfazem o total de dezasseis (16) documentos, dizem respeito às dez (10) *Newsletters* editadas trimestralmente pela ENERCON Portugal sob a orientação do Eng.º Francisco Rodrigues Laranjeira, enquanto Administrador Executivo da ENERCON Portugal, uma (1) entrevista realizada ao Administrador Executivo da ENERCON Portugal pela Revista ANIMEE, um (1) artigo da autoria do Administrador Executivo da ENERCON Portugal, editado pela Revista Cluster do Mar, e as quatro (4) entrevistas sobre a ENERCON Portugal, publicadas pela Revista Exame.

Os distintos documentos recolhidos de fontes primárias e secundárias, anteriormente referidos, os quais integram o *corpus* da análise de conteúdo, e que compõem a referida amostra com o total de vinte (20) documentos, encontram-se pormenorizadamente descritos no Apêndice I.

3.13.2.1. Amostragem - análise de conteúdo

Com o intuito de se proceder ao cálculo da taxa de amostragem, esta efetuada através do quociente entre a dimensão da amostra, composta pelo total de vinte (20) documentos e a dimensão do universo composta por vinte e um (21) documentos, obteve-se a *taxa de resposta* correspondente a 0,95, ou seja, a 95% do universo, isto é, $20 \times 100 / 21 = 0,95$, tendo em linha de conta o cumprimento da *regra da exaustividade*, *regra da representatividade*, e da *regra de pertinência*, seguindo a orientação sugerida por Bardin (2008) relativamente aos documentos que integram o respetivo *corpus* em análise. (pp. 123-124).

No que se refere à qualidade de uma qualquer investigação social empírica, Yin (2015) salienta que esta é obtida através da utilização de quatro testes, a saber, a *validade do constructo*, a *validade interna*, *validade externa*, e a *confiabilidade*. (p. 48).

No que se refere à *validade do constructo* Yin (2015) refere que "...identificação das medidas operacionais corretas para os conceitos sendo estudados." (p. 48). Em relação à *validade interna* este mesmo autor (2015) salienta que "...(apenas para estudos explicativos ou causais e não para estudos descritivos ou exploratórios): busca do estabelecimento da relação causal pela qual se acredita que determinadas condições levem a outras condições diferenciadas das relações espúrias." (p. 48). Este mesmo autor (2015) refere que a *validade externa* diz respeito à "...definição do domínio para o qual as descobertas do estudo podem ser generalizados [sic]." (p. 48).

Em relação à *confiabilidade*, Yin (2015) refere que esta diz respeito à "...demonstração de que as operações de um estudo – como os procedimentos para a coleta de dados – podem ser repetidas, com os mesmos resultados." (p. 48).

3.13.2.2. Análise de conteúdo das entrevistas

Tendo como objetivo a análise de conteúdo com recurso ao programa informático NVivo do *corpus* que integra o total de vinte (20) documentos que compõem a amostra, conforme descritos no Apêndice II, os quais dizem respeito à entrevista realizada ao Administrador Executivo da ENERCON Portugal, às entrevistas aos altos dirigentes das entidades externas com as quais o Administrador Executivo da ENERCON Portugal colabora ou desempenhou funções, estes provenientes de fontes primárias, às entrevistas do Administrador Executivo da ENERCON Portugal à Revista ANIMEE, ao artigo da autoria do Administrador Executivo da ENERCON Portugal, editado pela Revista Cluster do Mar, às *Newsletters* editadas pela Administração da ENERCON Portugal, e às entrevistas editadas pela Revista Exame sobre a ENERCON Portugal, estes provenientes de fontes secundárias, e tendo mais concretamente o objetivo de aferir da presença das vinte (20) palavras mais utilizadas nos referidos documentos em análise, com recurso ao referido programa informático, optou-se pela pesquisa no texto das palavras, com o comprimento mínimo da palavra, tendo como referência o valor 3, com o grau de precisão de agrupamento de palavras derivadas, obtendo-se os resultados da análise das palavras mais frequentemente utilizadas nos distintos documentos, os quais são descritos nas distintas análises através do *Resumo* e da representação gráfica da *Nuvem de palavras*.

A análise de conteúdo dos referidos documentos, tendo em consideração os objetivos da investigação, os quais dizem respeito (1) traçar e definir o perfil do líder percecionado, (2) avaliar o estilo de liderança e o modo como este implica a *performance* da empresa, (3) analisar os laços entre o líder da empresa e os liderados para o contributo do papel deste no sucesso da empresa, e (4) avaliar a eficácia da liderança organizacional.

Tendo em linha de conta os objetivos da investigação anteriormente referidos e com vista à análise de conteúdo através da categorização, procedeu-se à conceção das categorias (a) características de liderança e da categoria (b) estilos de liderança.

No que diz respeito à análise estatística quantitativa do objetivo (1) traçar e definir o perfil do líder percecionado, pretendeu-se quantificar o número de ocorrências da palavra *líder* referida nas entrevistas aplicadas aos altos dirigentes das entidades externas relativamente ao Administrador Executivo da ENERCON Portugal, tal como Vala (1986) refere que a análise de ocorrências constitui-se como o tratamento mais simples que se poderá realizar aos dados obtidos da investigação. (pp. 117-118). No que diz respeito à análise estatística, e tendo como objetivo proceder à análise do objetivo (1) traçar e definir o perfil do líder percecionado, esta efetuada com recurso ao *software* NVivo 11, realizou-se o teste de frequências, com o intuito de averiguar da perceção por parte dos altos dirigentes das entidades externas, anteriormente referidas, relativamente ao Administrador Executivo da ENERCON Portugal, tendo como orientação a sugestão de Vala (1986) que refere que “A análise de ocorrências visa determinar o interesse da fonte por diferentes objectos ou conteúdos. A hipótese implícita é a de que quanto maior for interesse do emissor por um dado objecto maior será a frequência de ocorrência, no discurso, dos indicadores relativos a esse objecto.” (p. 118).

No que concerne à análise estatística das categorias (a) características de liderança, e (b) estilos de liderança, efetuada através do referido *software* NVivo, versão 11, procedeu-se à análise correlacional, seguindo a orientação proposta por Vala (1986) que refere que

Na análise correlacional, o investigador procura já estabelecer relações de associação ou correlação entre variáveis. Poderá por exemplo, no caso em que recorreu à análise de conteúdo, estabelecer relações entre as diferentes características do material que analisou ou entre estas e as características que considera relevantes a nível da fonte, do tempo histórico em que o material foi produzido, etc. Para tal poderá dispor ou não de um plano de hipóteses precisas. (p. 105).

Relativamente aos dados provenientes de fontes primárias, através do método qualitativo, pretende-se efetuar a análise quantitativa do conteúdo da entrevista realizada ao Administrador Executivo da ENERCON Portugal, e às entrevistas realizadas aos altos dirigentes das entidades externas.

No que diz respeito aos dados provenientes de fontes secundárias, através do método quantitativo, os quais constam dos relatórios de contas da ENERCON Portugal, correspondentes ao período de tempo compreendido entre 2010 e 2014, os quais se encontram disponíveis na base de dados da Raciús na internet, pretende-se realizar a análise quantitativa dos dados.

Tendo como objetivo efetuar a análise do desempenho económico e financeiro da empresa, através dos dados provenientes de fontes secundárias, mais concretamente no que se refere aos relatórios de contas da ENERCON Portugal, importa referir que os mesmos foram adquiridos através da Raciús na internet, dada a impossibilidade na obtenção dessa mesma informação através da empresa, tal como salienta Barañano (2008) que refere que, pelo facto dos referidos dados se constituírem confidenciais, dada a sua importância estratégica para a empresa, estes dados não se encontram disponíveis ao público em geral. (p. 106).

No que concerne aos dados provenientes de fontes secundárias, através do método qualitativo, mais concretamente no que diz respeito à análise aos prémios atribuídos pela Revista Exame em parceria com a Deloitte e a Informa D&B à ENERCON Portugal, das *Newsletters* editadas

trimestralmente pela ENERCON Portugal sob a orientação do Eng.º Francisco Rodrigues Laranjeira, enquanto Administrador Executivo da ENERCON Portugal, da entrevista realizada ao Administrador Executivo da ENERCON Portugal pela Revista ANIMEE, do artigo da autoria do Administrador Executivo da ENERCON Portugal, editado pela Revista Cluster do Mar, e das entrevistas sobre a ENERCON Portugal, publicadas pela Revista Exame, pretende-se proceder à análise quantitativa dos respetivos dados.

A apresentação gráfica dos resultados obtidos, efetuada através do programa informático designado por *Excel*, o qual integra o conjunto de aplicativos do *Office* da Microsoft Corporation, foi realizada quer através do gráfico tipo *Colunas agrupadas*, no qual são apresentadas as categorias no eixo horizontal e os valores no eixo vertical, sendo utilizado para comparar as diferentes categorias e os distintos valores correspondentes, quer através do gráfico tipo *Circular*, também denominado por gráfico tipo *Pizza*, o qual é utilizado para apresentar as proporções de um todo dos dados que estejam relacionados com uma soma maior e sempre igual em termos percentuais. (Microsoft, 2016).

Capítulo IV – Apresentação e discussão dos resultados

4.1. Apresentação dos resultados

Tendo definido previamente os objetivos do presente trabalho de investigação, a saber, (1) traçar e definir o perfil do líder percecionado, (2) avaliar o estilo de liderança e o modo como este implica a *performance* da empresa, (3) analisar os laços entre o líder da empresa e os liderados para o contributo do papel deste no sucesso da empresa, e (4) avaliar a eficácia da liderança organizacional, importa agora proceder à apresentação e discussão dos resultados obtidos através da análise dos documentos provenientes de fontes primárias e secundárias.

Tendo em vista averiguar da relevância do papel do Administrador Executivo no sucesso da ENERCON Portugal, e do inerente desempenho da mesma, durante o período de tempo no qual o Eng.º Francisco Laranjeira desempenhou as funções inerentes ao referido cargo, importa aqui apresentar a análise e discussão dos resultados provenientes dos dados de distintas fontes primárias e secundárias, através de distintos métodos de investigação, como os métodos quantitativo e qualitativo, proceder-se-á aqui à apresentação e discussão dos resultados obtidos.

Em relação aos dados obtidos, provenientes de fontes primárias, através do método quantitativo, e pretendendo-se proceder à análise de cariz quantitativa, mais concretamente no que diz respeito à aplicação do “Questionário de competências de gestão”, baseado no Modelo dos Valores Contrastantes (*CVF - Competing Values Framework*), adaptado à realidade portuguesa por Felício *et al.* (2007), descrito no Anexo B, e devido ao facto da limitação da aplicação do referido questionário ser restringido aos chefes de departamentos da ENERCON Portugal que dependem diretamente do Administrador Executivo da ENERCON Portugal, os quais correspondem ao total de seis (6) colaboradores, o que corresponde à taxa de resposta com o valor de 3%, devendo-se esta limitação às normas da empresa, o que inviabilizou a aplicação do referido questionário ao tamanho mínimo da amostra correspondente a duzentos e quarenta (240) colaboradores, a qual corresponde à taxa de amostragem de 17%, em um universo de mil e quatrocentos (1400) colaboradores da ENERCON Portugal, facto que impossibilitou assim o tratamento estatístico dos dados através do conjunto de técnicas estatísticas designado por análise fatorial confirmatória (AFC), visto que os dados obtidos não se constituem estatisticamente significativos, pois não possuem os requisitos de quantidade e qualidade exigidos, e, por conseguinte, não possuem validade estatística, o que impossibilita a apresentação e a discussão desses mesmos resultados obtidos através do referido instrumento de recolha de dados.

No que se refere aos dados provenientes de fontes primárias, através do método qualitativo, mais concretamente obtidos através da análise de conteúdo à entrevista realizada ao Administrador Executivo da ENERCON Portugal, e às entrevistas realizadas aos altos dirigentes das entidades externas, realizar-se-á a análise de cariz quantitativa.

No que diz respeito aos dados provenientes de fontes secundárias, através do método quantitativo, os quais constam dos relatórios financeiros da ENERCON Portugal, correspondentes ao período de tempo compreendido entre 2010 e 2014, os quais se encontram disponíveis na base de dados da Racijs na internet, proceder-se-á à análise quantitativa dos dados.

No que se refere aos dados provenientes de fontes secundárias, através do método qualitativo, mais concretamente no que diz respeito à análise aos prémios atribuídos pela Revista Exame em parceria com a Deloitte e a Informa D&B à ENERCON Portugal, das *Newsletters* editadas trimestralmente pela ENERCON Portugal sob a orientação do Eng.º Francisco Rodrigues Laranjeira, enquanto Administrador Executivo da ENERCON Portugal, da entrevista realizada ao Administrador Executivo da ENERCON Portugal pela Revista ANIMEE, do artigo da autoria do Administrador Executivo da ENERCON Portugal, editado pela Revista Cluster do Mar, e das entrevistas sobre a ENERCON Portugal, publicadas pela Revista Exame, realizar-se-á a análise quantitativa dos dados.

4.1.1. Análise do desempenho económico e financeiro da ENERCON Portugal

Para efetuar a avaliação da eficácia da liderança organizacional do Administrador Executivo da ENERCON Portugal e do inerente desempenho económico e financeiro da empresa, referente ao objetivo (4) avaliar a eficácia da liderança organizacional, procedeu-se à análise quantitativa dos dados que constam dos relatórios financeiros da ENERCON Portugal, sendo estes referentes ao período de tempo compreendido entre 2010 e 2014, os quais se encontram disponíveis na base de dados da Raciús na internet, e tendo como orientação teórica a proposta de Syroit (1996) que indica como critérios de medida desse mesmo desempenho, "...o volume de vendas, custos, lucros, aumento dos lucros, quantidade e qualidade da produção, até classificações subjectivas da eficácia do líder, dadas pelos superiores, colegas ou subordinados." (p. 238). Relativamente a este mesmo assunto Steere, Jr. (2007) refere que através dos resultados económicos de qualquer empresa, da sua estrutura e cultura organizacional é possível moldar e medir a liderança eficaz. (p. 298).

Em relação ao desempenho económico e financeiro da ENERCON Portugal, no período de tempo compreendido entre 2010 e 2014, importa aqui proceder análise dos resultados económicos e financeiros da empresa.

Relativamente às Receitas, mais concretamente ao Volume de Faturação, as quais incluem as vendas e a prestação de serviços, e tendo por base os dados descritos na Figura 4, pode verificar-se que o ano de 2014 é o que apresenta o valor mais alto com 425 milhões de euros, seguido do ano de 2012 com 370 milhões de euros. O ano de 2011 é o que apresenta o valor mais baixo com 309 milhões de euros. (RACIUS, 2015a, p. 4; RACIUS, 2015b, p. 2; RACIUS, 2015c, p. 2).

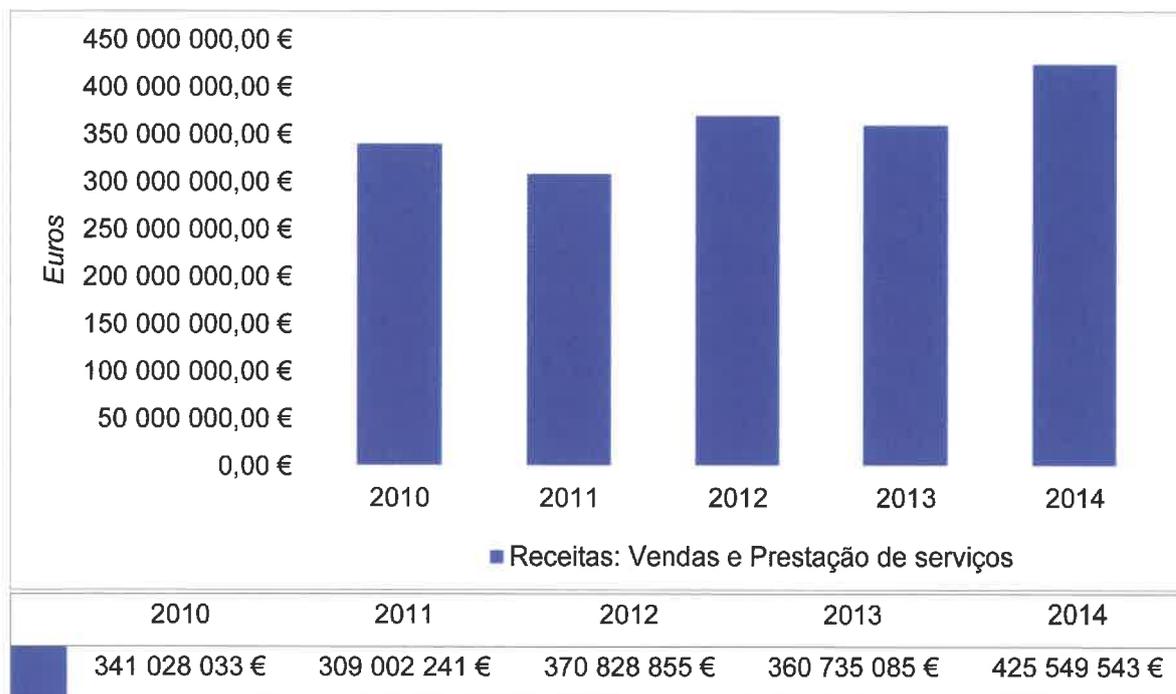


Figura 4. Volume de Faturação da ENERCON Portugal

Fonte: Elaboração própria baseada em RACIUS (2015a), RACIUS (2015b) e RACIUS (2015c).

Em relação às Despesas, que dizem respeito aos Custos e Perdas, os quais incluem a compra de Bens e Serviços, através dos dados descritos na Figura 5, pode verificar-se que 2014 é o ano que apresenta o valor mais alto, com 314 milhões de euros, seguido de 2010 com 288 milhões de euros. O valor mais baixo verifica-se em 2011 com 260 milhões de euros. (RACIUS, 2015a, p. 5; RACIUS, 2015b, p. 3; RACIUS, 2015c, p. 3).

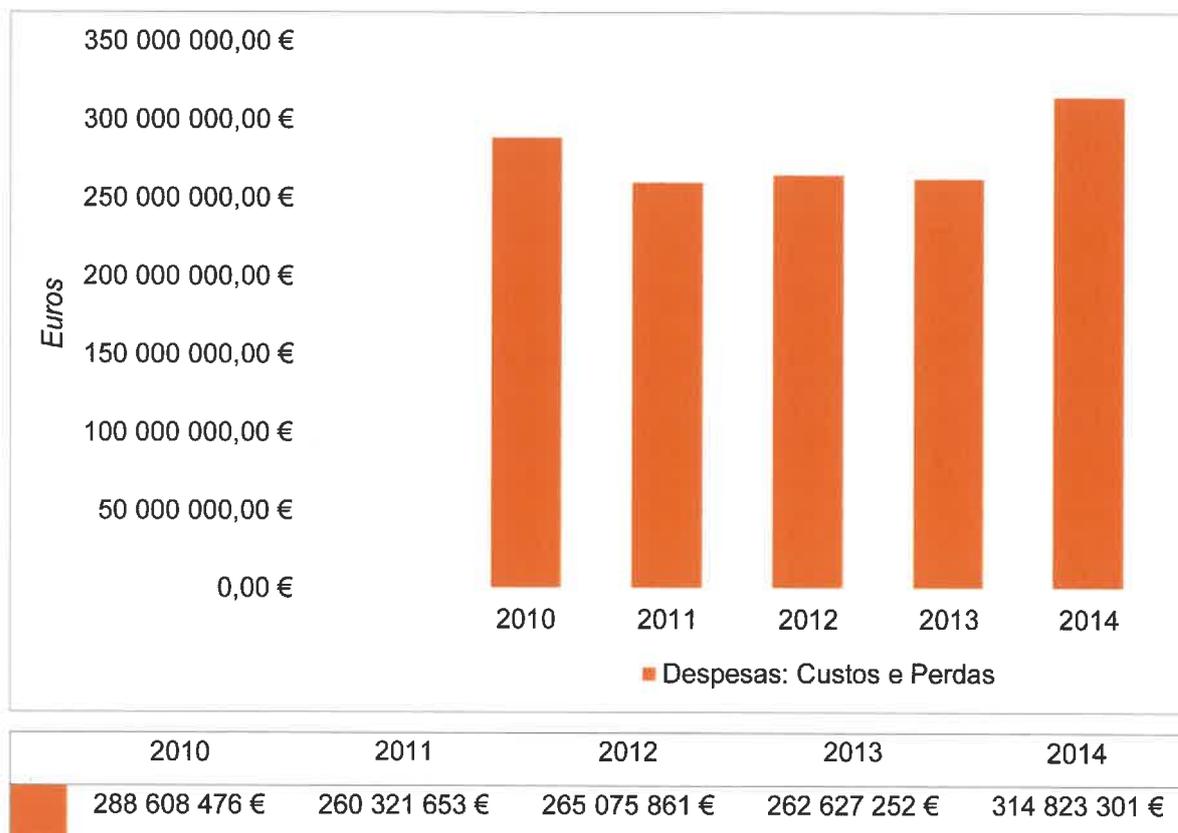


Figura 5. Despesas: Custos e Perdas da ENERCON Portugal

Fonte: Elaboração própria baseada em RACIUS (2015a), RACIUS (2015b) e RACIUS (2015c).

No que diz respeito aos Resultados Obtidos, que incluem os Lucros ou Prejuízos, e através dos dados descritos na Figura 6, e mais concretamente aos Resultados Operacionais, verifica-se que 2014 é o ano que apresenta os valores mais altos com 103 milhões de euros seguido do ano de 2012 com 99 milhões de euros, sendo em 2011 que se verifica o valor mais baixo, este com 51 milhões de euros. Em relação aos Resultados Líquidos, o valor mais alto verifica-se em 2014 com 69 milhões de euros, sendo o ano de 2011 o que apresenta o valor mais baixo com 36 milhões de euros. (RACIUS, 2015a, p. 5; RACIUS, 2015b, p. 3; RACIUS, 2015c, p. 3).

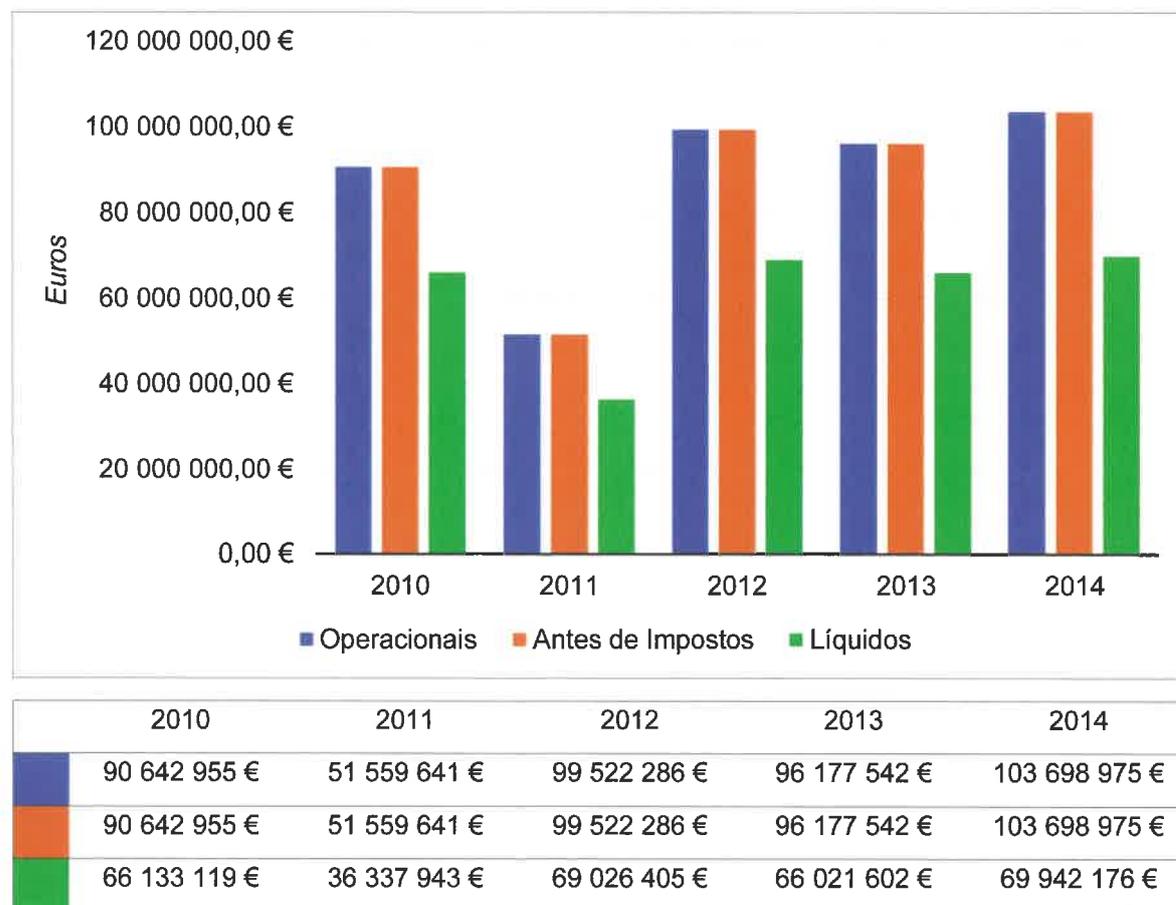


Figura 6. Lucros ou Prejuízos: Resultados Obtidos da ENERCON Portugal

Fonte: Elaboração própria baseada em RACIUS (2015a), RACIUS (2015b) e RACIUS (2015c).

No que concerne às Importações, através dos dados descritos na Figura 7, o valor mais alto verifica-se em 2010 com 163 milhões de euros e o valor mais baixo verifica-se no ano de 2012, este com 5 milhões de euros. (RACIUS, 2015a; RACIUS, 2015b). No que diz respeito às Importações verificadas em 2012, no valor de 5 milhões de euros, tendo sido este o valor mais baixo comparativamente com os demais períodos de tempo em análise, Cardoso (2013) aponta a retoma da procura no Mercado nacional neste mesmo ano, como a principal causa deste resultado. (p. 9). Relativamente às Importações, mais concretamente ao baixo valor verificado em 2012, e referido anteriormente, o Eng.º Francisco Laranjeira, Administrador Executivo da ENERCON Portugal, no artigo da sua autoria, editado pela Revista Cluster do Mar (2012), salienta que a ENERCON antecipou a exportação dos distintos componentes fabricados em Viana do Castelo desde julho do ano de 2011, a partir do Porto de Viana do Castelo, estando esta prevista para iniciar no ano de

2013, no entanto, dada a conjuntura económica de Portugal e dos constrangimentos de financiamento por parte dos promotores, levou a empresa a direcionar a sua estratégia relativamente à exportação, visto que a instalação em território nacional quase estagnou. (p. 46). Em relação a este mesmo assunto, o Administrador Executivo da ENERCON Portugal, nesse mesmo artigo editado pela Revista Cluster do Mar (2012) refere que “Assim ao longo do ano de 2012, com uma cadência média de 2 navios por semana se procede à exportação de pás, torres, geradores e módulos elétricos, contribuindo para que o Porto de Viana passasse a porto exportador desde junho deste ano.” (p. 46).

Em relação às Exportações o valor mais alto verifica-se no ano de 2014, com 262 milhões de euros, enquanto que o valor mais baixo verifica-se no ano de 2011, com 108 milhões de euros. (RACIUS, 2015a, p. 6; RACIUS, 2015b, p. 4; RACIUS, 2015c, p. 4).

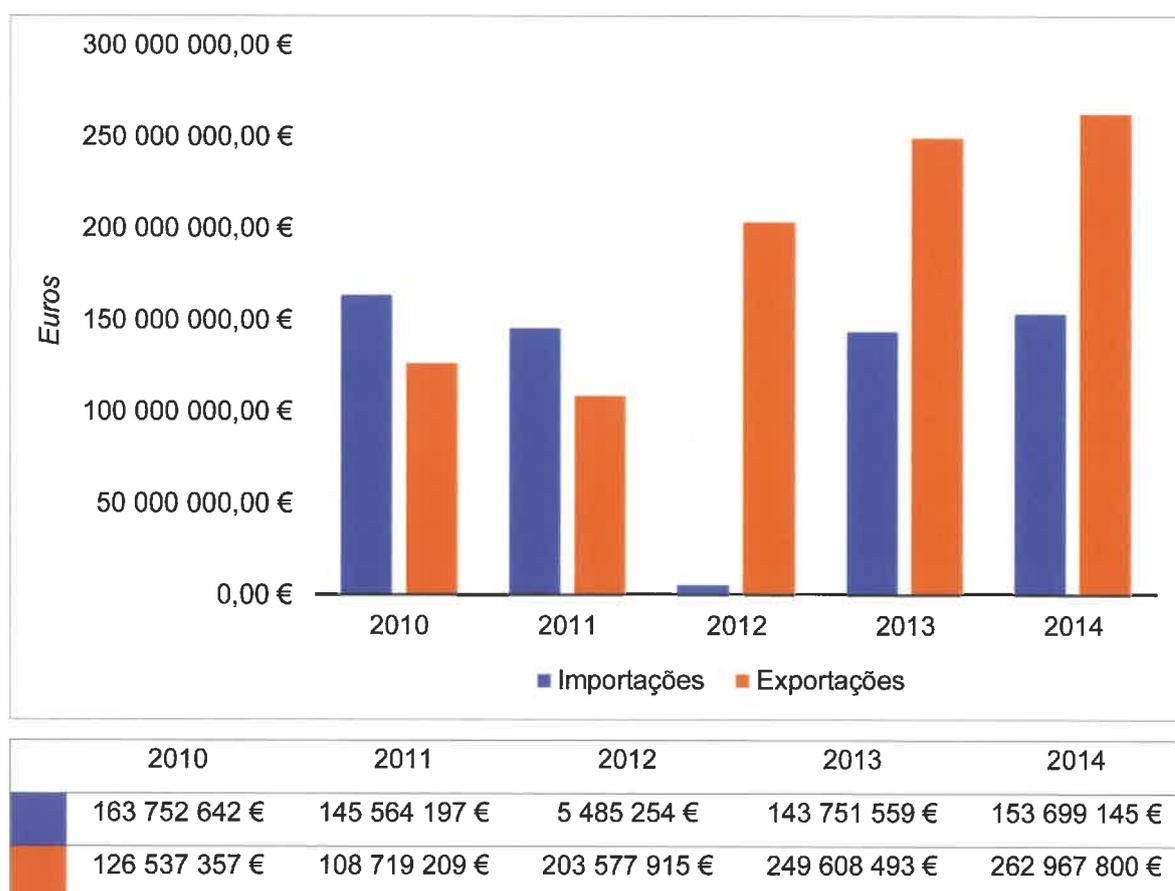


Figura 7. Importações e Exportações da ENERCON Portugal

Fonte: Elaboração própria baseada em RACIUS (2015a), RACIUS (2015b) e RACIUS (2015c).

4.1.2. Prémios atribuídos pela Revista Exame à ENERCON Portugal

As referências apresentadas relativamente aos prémios atribuídos à ENERCON Portugal pela Revista Exame (500 Maiores e Melhores), descritos na Tabela 7, os quais dizem respeito ao período no qual o Eng.º Francisco Laranjeira desempenhou as funções de Administrador Executivo da referida empresa, tendo esta cumprido os critérios de seleção para a atribuição dos referidos prémios pela Revista Exame, e considerada a melhor empresa em cinco anos consecutivos no setor

do material elétrico e de precisão no período compreendido entre 2010 e 2014 inclusive. (Cardoso, 2013; Deloitte, 2012; Ferreira, 2014; Ferreira, Amorim & Lourenço, 2013; Torrão, 2012).

Pode verificar-se através da Tabela 7 que em 2012 a ENERCON Portugal foi considerada pela Revista Exame como a melhor empresa do ano em todos os setores. (Ferreira, Amorim & Lourenço, 2013).

Segundo a Revista Exame (2015), os critérios da atribuição dos prémios pela Exame em parceria com Deloitte e a Informa D&B às empresas que operam no mercado nacional, e que constituem o *ranking*¹ das melhores empresas nos 27 setores da EXAME 500 M&M, baseiam-se em indicadores e rácios, tais como o crescimento de vendas, crescimento dos resultados líquidos, rentabilidade do ativo, rentabilidade do capital próprio, rentabilidade das vendas aferida pelos resultados operacionais, valor acrescentado bruto por vendas, solvabilidade e liquidez geral. (pp. 108-109).

Tabela 7

Prémios atribuídos pela Revista Exame à ENERCON Portugal

Entidade organizadora	Ano	Designação do prémio atribuído	Setor
Revista Exame (500 M&M)	2010	Melhor Empresa do Ano	Material Elétrico e de Precisão
	2011		
	2012	Melhor Empresa do Ano	Todos os setores
		Melhor Empresa do Ano	Material Elétrico e de Precisão
		2013	Melhor Empresa do Ano
2014			

Nota. Fonte: Elaboração própria baseada em Cardoso (2013), Exame, Deloitte e Informa D&B (2012), Ferreira (2014), Ferreira (2015), Ferreira, Amorim e Lourenço (2013) e Torrão (2012).

4.1.3. Análise de conteúdo das entrevistas

Tendo em vista a análise de conteúdo com recurso ao programa informático NVivo do *corpus* que integra o total de vinte (20) documentos que compõem a amostra e descritos no Apêndice I, os quais dizem respeito à entrevista realizada ao Administrador Executivo da ENERCON Portugal, às entrevistas aos altos dirigentes das entidades externas com as quais o Administrador Executivo da ENERCON Portugal colabora ou desempenhou funções, estes provenientes de fontes primárias, às entrevistas do Administrador Executivo da ENERCON Portugal à Revista ANIMEE, ao artigo da autoria do Administrador Executivo da ENERCON Portugal, editado pela Revista Cluster do Mar, às *Newsletters* editadas pela Administração da ENERCON Portugal, e às entrevistas editadas pela

¹ Para Silva (2013) “Um Ranking é um indicador que dá uma ordenação da posição de várias entidades, em função de determinados parâmetros considerados relevantes para o efeito (tamanho, rentabilidade, vendas, risco, etc.), conjugados de acordo com um dado critério predefinido.” (p. 255).

Revista Exame sobre a ENERCON Portugal, estes provenientes de fontes secundárias, e tendo mais concretamente o objetivo de aferir da presença das vinte (20) palavras mais utilizadas nos referidos documentos em análise, com recurso ao referido programa informático, optou-se pela pesquisa no texto das palavras, com o comprimento mínimo da palavra, tendo como referência o valor 3, com o grau de precisão de agrupamento de palavras derivadas, obtendo-se os resultados da análise das palavras mais frequentemente utilizadas nos distintos documentos, os quais são descritos nas distintas análises através do *Resumo* e da representação gráfica da *Nuvem de palavras*.

A análise de conteúdo anteriormente referida teve como orientação metodológica a sugestão de Vala (1986) que salienta que a análise de ocorrências se constitui como o tratamento mais simples que se poderá realizar aos dados obtidos da investigação. (pp. 117-118). No que se refere à análise de frequência das palavras utilizadas na entrevista esta teve como orientação metodológica a sugestão de Vala (1986) que refere que “A análise de ocorrências visa determinar o interesse da fonte por diferentes objectos ou conteúdos.” (p. 118). Este mesmo autor (2008) salienta que “A frequência é a medida mais geralmente usada. Corresponde ao postulado (válido em certos casos e noutros não) seguinte: a importância de uma unidade de registo aumenta com a frequência de aparição.” (p. 134).

Os documentos provenientes de fontes primárias perfazem o total de quatro (4) documentos, os quais dizem respeito a uma (1) entrevista realizada ao Administrador da ENERCON Portugal, o Eng.º Francisco Laranjeira, e às três (3) entrevistas realizadas aos altos dirigentes das entidades externas, enquanto que os documentos provenientes de fontes secundárias, perfazem o total de dezasseis (16) documentos, os quais dizem respeito às dez (10) *Newsletters* editadas trimestralmente pela ENERCON Portugal sob a orientação do Eng.º Francisco Laranjeira, enquanto Administrador Executivo da ENERCON Portugal, uma (1) entrevista realizada ao Administrador Executivo da ENERCON Portugal pela Revista ANIMEE, um (1) artigo da autoria do Administrador Executivo da ENERCON Portugal, editado pela Revista Cluster do Mar, e às quatro (4) entrevistas sobre a ENERCON Portugal, publicadas pela Revista Exame.

Os distintos documentos recolhidos de fontes primárias e secundárias, anteriormente referidos, os quais compõem o *corpus* da análise e que integram a amostra perfazem o total de vinte (20) documentos.

4.1.3.1. Análise de conteúdo da entrevista realizada ao Administrador Executivo da ENERCON Portugal

Tendo como base os dados obtidos através da contagem de frequências da presença das vinte (20) palavras mais utilizadas na entrevista realizada ao Administrador Executivo, descritas no *Resumo* da Tabela 8, e através da representação gráfica da *Nuvem de palavras* (Figura 8), pode verificar-se que a palavra “pessoas” é a que apresenta a frequência considerada alta, com dezanove (19) ocorrências e com 25%, seguida da palavra “enercon” com onze (11) e com 14%, a palavra “equipas” com nove (9) e 12%, e a palavra “sucesso” com oito (8) ocorrências e com 10%.

Tabela 8

As vinte (20) palavras mais frequentes na entrevista ao Executivo da ENERCON Portugal

Palavra	Extensão	Contagem	Percentual ponderado (%)	Percentual (%)	Palavras similares
pessoas	7	19	1,43	25	pessoa, pessoas
enercon	7	11	0,83	14	enercon
equipas	7	9	0,68	12	equipa, equipas
sucesso	7	8	0,60	10	sucesso
colaboradores	13	3	0,23	4	colaboradores
comunicar	9	3	0,23	4	comunicar
comunicação	11	3	0,23	4	comunicação
líder	5	3	0,23	4	líder
motivação	9	3	0,23	4	motivação
gerir	5	2	0,15	3	gerir
líderes	7	2	0,15	3	líderes
motivadas	9	2	0,15	3	motivadas
transmitir	10	2	0,15	3	transmitir
diretor	7	1	0,08	1	diretor
eficientemente	14	1	0,08	1	eficientemente
envolver	8	1	0,08	1	envolver
estilos	7	1	0,08	1	estilos
estratégias	11	1	0,08	1	estratégias
facilitadores	13	1	0,08	1	facilitadores
innovar	6	1	0,08	1	innovar

Nota. Fonte: Elaboração própria baseada em Laranjeira (2014).

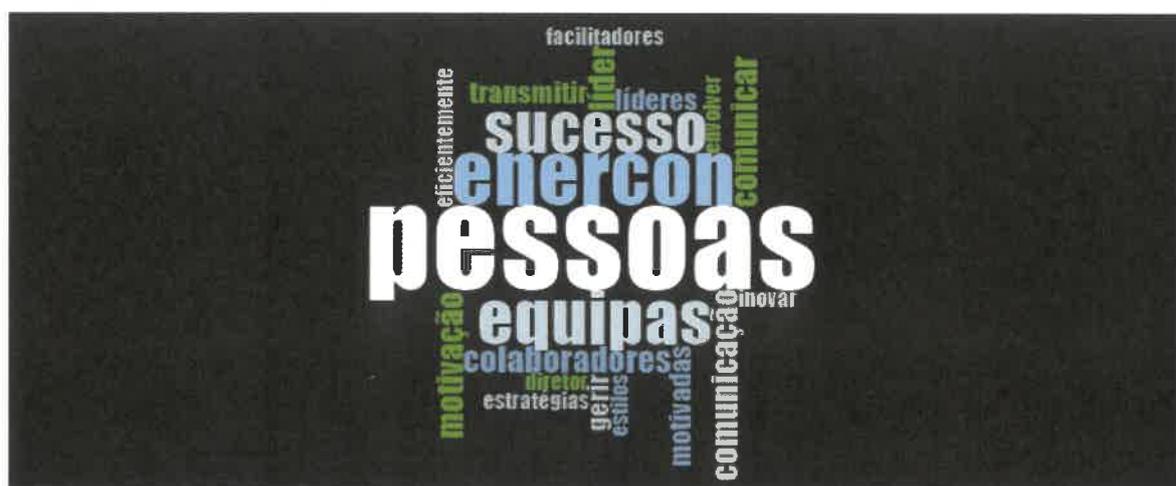


Figura 8. Nuvem de palavras da entrevista ao Administrador Executivo da ENERCON Portugal
Fonte: Elaboração própria baseada em Laranjeira (2014).

4.1.3.2. Análise de conteúdo das entrevistas aos altos dirigentes das entidades externas

A partir dos dados obtidos através da contagem de frequências da presença das vinte (20) palavras frequentemente utilizadas nas entrevistas realizadas aos altos dirigentes das entidades externas, a saber, o Presidente da AIMinho – Associação Empresarial, Dr. António Manuel Rodrigues Marques, Presidente da Associação Empresarial de Viana do Castelo (AEVC), Eng.º Luís Ceia, e o Presidente do Instituto Politécnico de Viana do Castelo (IPVC), Professor Rui Teixeira, anteriormente referidas no *Resumo* da Tabela 9, e através da representação gráfica da *Nuvem de palavras* (Figura 9),

verifica-se que a palavra “líder” é a que apresenta a frequência considerada alta, com vinte e cinco (25) ocorrências e com 18%, seguida da palavra “pessoas” com vinte e quatro (24) ocorrências e com 17%, e as palavras “enercon” e “homem” ambas com dezesseis (16) ocorrências e com 12%.

Tabela 9

As vinte (20) palavras mais frequentes nas entrevistas realizadas aos altos dirigentes das entidades externas

Palavra	Extensão	Contagem	Percentual ponderado (%)	Percentual (%)	Palavras similares
líder	5	25	1,16	18	líder
pessoas	7	24	1,12	17	pessoa, pessoas
enercon	7	16	0,74	12	enercon
homem	5	16	0,74	12	homem
trabalhadores	13	7	0,33	5	trabalhador, trabalhadores
cooperação	10	6	0,28	4	cooperação
equipa	6	6	0,28	4	equipa
diplomata	9	4	0,19	3	diplomata
diplomática	11	4	0,19	3	diplomática
lideranças	10	4	0,19	3	lideranças
comunicação	11	3	0,14	2	comunicação
gestão	6	3	0,14	2	gestão
influenciar	11	3	0,14	2	influenciar
liderado	8	3	0,14	2	liderado
motivar	7	3	0,14	2	motivar
persuasivo	10	3	0,14	2	persuasivo
influências	11	3	0,14	2	influência, influências
convencimento	13	2	0,09	1	convencimento
facilitador	11	2	0,09	1	facilitador
industrial	10	2	0,09	1	industrial

Nota. Fonte: Elaboração própria baseada em Ceia (2015), Marques (2015) e Teixeira (2015).

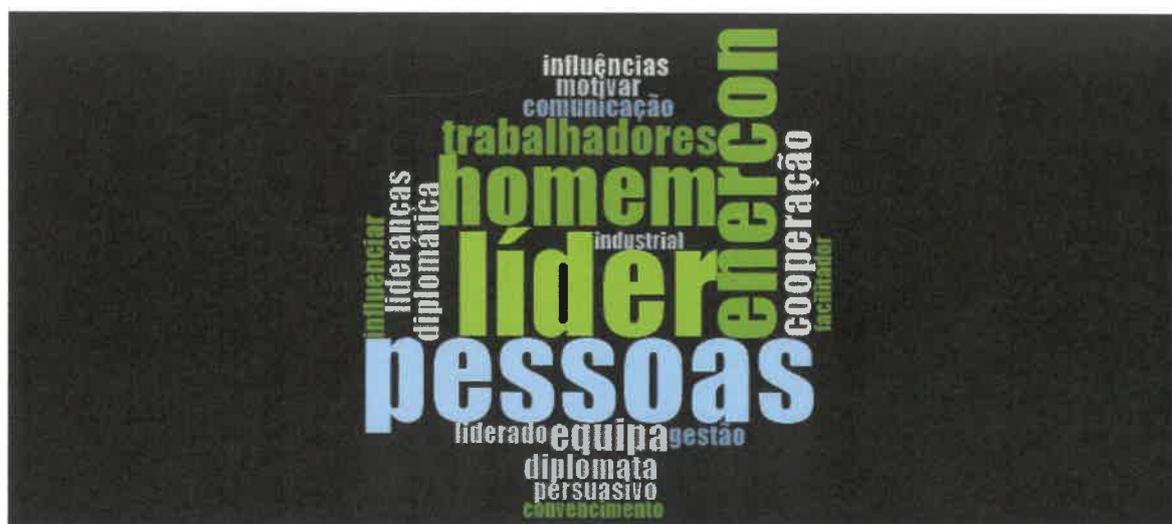


Figura 9. Nuvem de palavras das entrevistas realizadas aos altos dirigentes das entidades externas
Fonte: Elaboração própria baseada em Ceia (2015), Marques (2015) e Teixeira (2015).

Neste mesmo âmbito procedeu-se à categorização dos dados obtidos que constituem o resultado da realização das entrevistas aos altos dirigentes das entidades externas anteriormente referidos, estas veiculadas pelo guião utilizado para a recolha de dados através do questionário por entrevista, com o total de oito (8) questões, através das quais se procedeu à produção de sete (7) nós (*nodes*), os quais correspondem às questões do referido instrumento de recolha de dados, que por sua vez deram lugar à conceção das categorias descritas na Tabela 10, as quais dizem respeito à categoria (a) características de liderança, e à categoria (b) estilos de liderança, conforme constam do Apêndice II.

Tabela 10

Categorias da análise de conteúdo das entrevistas realizadas aos altos dirigentes das entidades externas e das categorias em análise

Questão	Nó	Categoria	Entidade	Conteúdo	Cobertura (%)
3. Dê alguns exemplos específicos do seu comportamento. Considera-o um líder? Como descreveria o estilo de liderança e o carácter do executivo? Seu estilo de influenciar?	Considera-o um líder	(a) características de liderança	AEVC	...tem algumas características, nomeadamente, esta assertividade e objetividade que são determinantes naquilo que se entende como um bom perfil para uma liderança.	3,30
			AIMINHO	De facto, é muito combatente, é muito guerreiro se quiser. De alguma forma esta também é uma característica de um líder, que alguém que agarra num tema e empurra e leva os outros atrás.	2,79
			IPVC	À cabeça, e como resposta simples, claro que é um líder.	0,24
				...daquilo que eu fui conhecendo do Eng.º Laranjeira, sem nunca, como lhe disse, ter estado ou ter vivenciado situações concretas do trabalho dele, o Eng.º Laranjeira é um indiscutível líder.	0,79
	Estilo de liderança	(b) estilos de liderança	AEVC	...como lhe disse não o conheço enquanto líder. Se tem essas características e as que conheço são essencialmente pela determinação, obviamente entendo que seja alguém	4,43

	<p>muito orientado para os resultados, acima de tudo.</p>	
AIMINHO	<p>E, portanto, tem um estilo de liderança, que eu diria de comprometer. Um indivíduo que tem uma certa característica de falar.</p>	1,86
	<p>Portanto foi um indivíduo que nunca deixou de lutar por isso. E, portanto, tinha um estilo, insistia, mandava notas, tentava convencer, era também um diplomata, não um diplomata económico, mas um diplomata, também ele económico, mas um diplomata no verdadeiro sentido da palavra, para influenciar uma operacionalização, para influenciar uma decisão, mas sempre, não apenas no seu sentido, o seu sentido era apenas a desculpa para falar no sentido mais largo, e dentro desse sentido eu acho que era um líder.</p>	7,65
IPVC	<p>São perguntas para mim relativamente difíceis, como lhe disse, eu nunca vivenciei. Uma liderança onde ela acontece exerce-se para a estrutura onde a pessoa é líder, eu aí nunca partilhei a estrutura, nunca a conheci de perto, nunca ouvi o Eng.º Laranjeira a falar com os seus trabalhadores, com os membros dos seus Conselhos de Gestão.</p>	1,42
	<p>...nunca fui liderado por ele, passe a expressão, apercebi-me apenas, digamos, do respingar da sua liderança, das suas instituições para as instituições que de alguma forma lhe são próximas, a quem ele atribuía um valor social importante.</p>	1,01

Nota. Fonte: Elaboração própria baseada em Ceia (2015), Marques (2015) e Teixeira (2015).

4.1.3.3. Análise de conteúdo das Newsletters editadas pela Administração da ENERCON Portugal

Antes de mais importa referir que a opção de restringir a análise de conteúdo à secção *Editorial*, deve-se sobretudo ao facto de que a esta secção, encontra-se por inerência uma maior implicação da identidade efetiva da Administração da ENERCON Portugal, no período de tempo ao qual o Eng.º Francisco Laranjeira desempenhou as funções de Administrador Executivo da ENERCON Portugal, e ao qual se circunscreve o âmbito do presente trabalho de investigação.

Tendo em consideração os dados obtidos através da contagem de frequências da presença das vinte (20) palavras mais frequentemente utilizadas na secção *Editorial* das *Newsletters*, editadas pela ENERCON Portugal, e descritas no *Resumo* (Tabela 11), e através da representação gráfica da *Nuvem de palavras* (Figura 10), pode verificar-se que a palavra “fazemos” é a que apresenta a frequência considerada alta, com seis (6) ocorrências e com 12%, seguida da palavra “equipa” com cinco (5) ocorrências e com 10%, a palavra “pessoas” com quatro (4) ocorrências e com 8%, e a palavra “colaboradores” com três (3) ocorrências e com 6%.

Tabela 11

As vinte (20) palavras mais frequentes da secção *Editorial* das *Newsletters* editadas pela ENERCON Portugal

Palavra	Extensão	Contagem	Percentual ponderado (%)	Percentual (%)	Palavras similares
fazemos	7	6	0,66	12	fazemos
equipa	6	5	0,55	10	equipa, equipas
pessoas	7	4	0,44	8	pessoas
colaboradores	13	3	0,33	6	colaborador, colaboradores
empenho	7	3	0,33	6	empenho
estratégias	11	3	0,33	6	estratégias
agradecemos	11	2	0,22	4	agradecemos
cidadãos	8	2	0,22	4	cidadãos
esperamos	9	2	0,22	4	esperamos
excelente	9	2	0,22	4	excelente, excelentes
memória	7	2	0,22	4	memória, memórias
motivação	9	2	0,22	4	motivação
objectivo	9	2	0,22	4	objectivo
queremos	8	2	0,22	4	queremos
sabemos	7	2	0,22	4	sabemos
sucesso	7	2	0,22	4	sucesso, sucessos
utilizado	9	2	0,22	4	utilizado, utilizados
vamos	5	2	0,22	4	vamos
visita	6	2	0,22	4	visita, visitas
abrimos	7	1	0,11	2	abrimos

Nota. Fonte: Elaboração própria baseada em ENERCON Portugal (2012), ENERCON Portugal (2013) e ENERCON Portugal (2014).

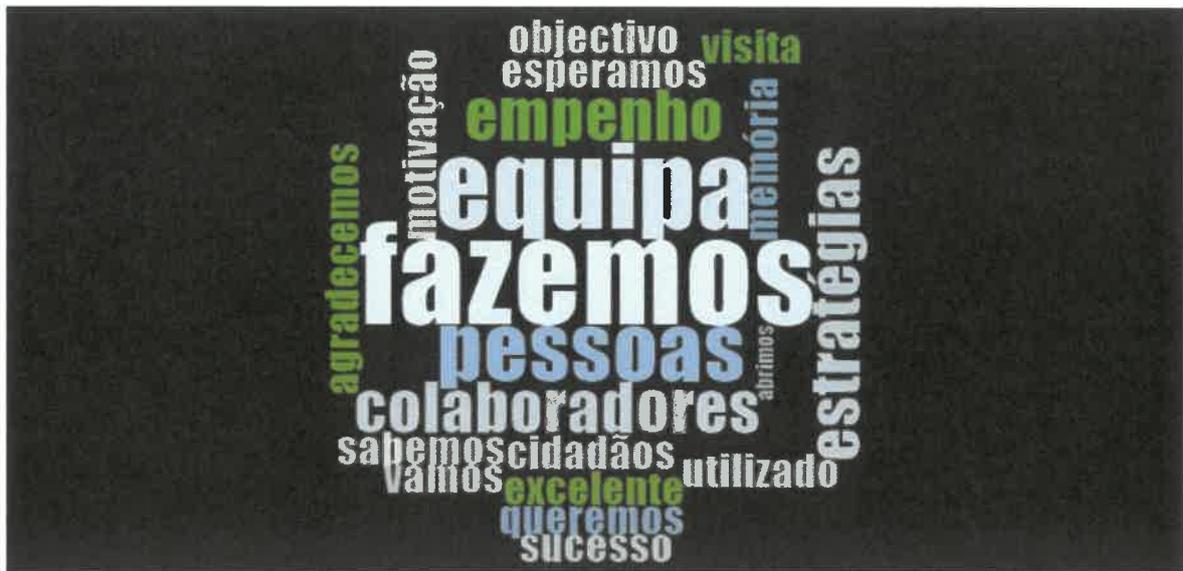


Figura 10. Nuvem de palavras da secção Editorial das *Newsletters* editadas pela ENERCON Portugal
Fonte: Elaboração própria baseada em ENERCON Portugal (2012), ENERCON Portugal (2013) e ENERCON Portugal (2014).

4.1.3.4. Análise de conteúdo das entrevistas do Administrador Executivo da ENERCON Portugal à Revista ANIMEE

A partir dos dados obtidos através da contagem de frequências da presença das vinte (20) palavras mais utilizadas na entrevista realizada ao Administrador Executivo da ENERCON Portugal pela Revista ANIMEE, referidos no Resumo da Tabela 12, e através da representação gráfica da *Nuvem de palavras* (Figura 11), verifica-se que a palavra “cluster” é a que apresenta a frequência considerada alta, com sete (7) ocorrências e com 16%, seguida da palavra “eólicos” com cinco (5) ocorrências e com 11%, e as palavras “crescimento” e “líder” ambas com três (3) ocorrências e com 7%.

Tabela 12

As vinte (20) palavras mais frequentes da entrevista do Administrador Executivo da ENERCON Portugal à Revista ANIMEE

Palavra	Extensão	Contagem	Percentual ponderado (%)	Percentual (%)	Palavras similares
cluster	7	7	1,27	16	cluster
eólicos	7	5	0,91	11	eólicos
crescimento	11	3	0,54	7	crescimento
líder	5	3	0,54	7	líder
mercados	8	3	0,54	7	mercados
tecnológico	11	3	0,54	7	tecnológico
eólicas	7	2	0,36	5	eólicas
manutenção	10	2	0,36	5	manutenção
mecatrónica	11	2	0,36	5	mecatrónica
produtos	8	2	0,36	5	produtos
sistemas	8	2	0,36	5	sistemas
tecnológica	11	2	0,36	5	tecnológica, tecnológicas
científicas	11	1	0,18	2	científicas
científico	10	1	0,18	2	científico
cliente	7	1	0,18	2	cliente
colaboradores	13	1	0,18	2	colaboradores
componente	10	1	0,18	2	componente
consórcio	9	1	0,18	2	consórcio
director	8	1	0,18	2	director
distribuição	12	1	0,18	2	distribuição

Nota. Fonte: Elaboração própria baseada em ANIMEE (2012).

4.1.3.5. Análise de conteúdo do artigo da autoria do Administrador Executivo da ENERCON Portugal, editado pela Revista Cluster do Mar

Tendo como base os dados obtidos através da contagem de frequências da presença das vinte (20) palavras mais utilizadas no artigo da autoria do Eng.º Francisco Laranjeira, Administrador Executivo da ENERCON Portugal, editado pela Revista Cluster do Mar, descritas no *Resumo* da Tabela 13, e através da representação gráfica da *Nuvem de palavras* (Figura 11), pode verificar-se que as palavras “eship”, “estratégia”, “mercados” e “portuários” são as palavras que apresentam as frequências consideradas altas, ambas com três (3) ocorrências e com 8%.



Figura 11. Nuvem de palavras da entrevista do Administrador Executivo da ENERCON Portugal à Revista ANIMEE

Fonte: Elaboração própria baseada em ANIMEE (2012).

Tabela 13

As vinte (20) palavras mais frequentes no artigo da autoria do Administrador Executivo da ENERCON Portugal, editado pela Revista Cluster do Mar

Palavra	Extensão	Contagem	Percentual ponderado (%)	Percentual (%)	Palavras similares
eship	5	3	0,57	8	eship
estratégia	10	3	0,57	8	estratégia
mercados	8	3	0,57	8	mercados
portuários	10	3	0,57	8	portuário, portuários
cluster	7	2	0,38	6	cluster
eólicas	7	2	0,38	6	eólicas
eólicos	7	2	0,38	6	eólicos
marítima	8	2	0,38	6	marítima
motores	7	2	0,38	6	motores
portuária	9	2	0,38	6	portuária
sucesso	7	2	0,38	6	sucesso
tecnológico	11	2	0,38	6	tecnológico
aerogerador	11	1	0,19	3	aerogerador
colaboradores	13	1	0,19	3	colaboradores
componente	10	1	0,19	3	componente
consórcio	9	1	0,19	3	consórcio
cooperação	10	1	0,19	3	cooperação
crescimento	11	1	0,19	3	crescimento
envc	4	1	0,19	3	envc
fabricação	10	1	0,19	3	fabricação

Nota. Fonte: Elaboração própria baseada em Cluster do Mar (2012).



Figura 12. Nuvem de palavras do artigo da autoria do Administrador Executivo da ENERCON Portugal, editado pela Revista Cluster do Mar

Fonte: Elaboração própria baseada em Cluster do Mar (2012).

4.1.3.6. Análise de conteúdo das entrevistas editadas pela Revista Exame sobre a ENERCON Portugal

Tendo em linha de conta os dados obtidos através da análise de frequências da presença das vinte (20) palavras mais utilizadas nas entrevistas editadas pela Revista Exame sobre a ENERCON Portugal, e descritas no *Resumo* (Tabela 14), e através da representação gráfica da *Nuvem de palavras* (Figura 13), pode verificar-se que a palavra “cluster” é a que apresenta a frequência considerada alta, com oito (8) ocorrências e com 13%, seguida das palavras “eólicas” e “mercados” ambas com sete (7) ocorrências e com 11%, e a palavra “líder” com cinco (5) ocorrências e com 8%.

Tabela 14

As vinte (20) palavras mais frequentes das entrevistas editadas pela Revista Exame sobre a ENERCON Portugal

Palavra	Extensão	Contagem	Percentual ponderado (%)	Percentual (%)	Palavras similares
cluster	7	8	0,51	13	cluster
eólicas	7	7	0,44	11	eólicas
mercados	8	7	0,44	11	mercados
líder	5	5	0,32	8	líder
crescimento	11	4	0,25	6	crescimento
eólicos	7	4	0,25	6	eólicos
colaboradores	13	2	0,13	3	colaboradores
director	8	2	0,13	3	director
estabelece	10	2	0,13	3	estabelece, estabelecer
estratégia	10	2	0,13	3	estratégia
financeiros	11	2	0,13	3	financeiros
laboral	7	2	0,13	3	laboral
logísticos	10	2	0,13	3	logísticos
managing	8	2	0,13	3	managing
maximizar	9	2	0,13	3	maximizar
produtividade	13	2	0,13	3	produtividade
retoma	6	2	0,13	3	retoma
sistemas	8	2	0,13	3	sistemas
tecnológica	11	2	0,13	3	tecnológica
tecnológico	11	2	0,13	3	tecnológico

Nota. Fonte: Elaboração própria baseada em Cardoso (2013), Deloitte (2012), Ferreira (2014), Ferreira, Amorim e Lourenço (2013) e Torrão (2012).



Figura 13. Nuvem de palavras das entrevistas editadas pela Revista Exame sobre a ENERCON Portugal

Fonte: Elaboração própria baseada em Cardoso (2013), Deloitte (2012), Ferreira (2014), Ferreira, Amorim e Lourenço (2013) e Torrão (2012).

4.2. Discussão dos resultados

Tendo em consideração a análise dos resultados obtidos, e tendo em linha de conta os objetivos do presente trabalho de investigação, os quais dizem respeito a (1) traçar e definir o perfil do líder percecionado, (2) avaliar o estilo de liderança e o modo como este implica a *performance* da empresa, e (4) avaliar a eficácia da liderança organizacional, importa agora proceder à discussão dos resultados.

Relativamente ao objetivo (3) analisar os laços entre o líder da empresa e os liderados para o contributo do papel deste no sucesso da empresa, importa referir que dada a impossibilidade de efetuar a recolha de dados através da aplicação do questionário à amostra previamente definida, esta composta pela dimensão mínima de colaboradores da ENERCON Portugal, através do qual se pretendia proceder ao tratamento estatístico dos dados obtidos, e visto que somente foi possível a aplicação do referido questionário a seis (6) colaboradores diretos do Administrador Executivo, mais concretamente, aos chefes de departamentos da ENERCON Portugal, constata-se que este número de respondentes não se constitui estatisticamente significativo, o que impossibilita a discussão dos resultados e a inerente análise do referido objetivo, visto que os dados obtidos não possuem validade estatística.

Tendo em consideração a proposição da investigação previamente delineada e anteriormente referida, a saber, *o sucesso da empresa depende do líder*, através da qual foi orientado o enfoque do presente trabalho de investigação, importa agora proceder à discussão dos resultados obtidos e à confrontação destes com a respetiva proposição, tendo em vista a sua validação ou refutação.

4.2.1. Resultados económico e financeiro da ENERCON Portugal

Tendo em consideração o objetivo (4) avaliar a eficácia da liderança organizacional, e com vista à avaliação da eficácia da liderança organizacional do Administrador Executivo da ENERCON Portugal, importa agora proceder à análise quantitativa do desempenho económico e financeiro através dos resultados económico e financeiros da ENERCON Portugal.

Em relação ao desempenho económico e financeiro da ENERCON Portugal, referente aos anos de 2010, 2011, 2012, 2013 e 2014, tendo nesse período de tempo como Administrador Executivo, o Eng.º Francisco Laranjeira, e mais concretamente no que se refere ao Volume de Faturação, pode verificar-se que o ano de 2014 é o que apresenta o valor mais alto com 425 milhões de euros. (RACIUS, 2015c).

No que se refere às Despesas, o ano de 2014 é o que apresenta o valor mais alto, com 314 milhões de euros, seguido de 2010 com 288 milhões de euros. O valor mais baixo verifica-se em 2011 com 260 milhões de euros. (RACIUS, 2015a; RACIUS, 2015b; RACIUS, 2015c).

No que diz respeito aos Resultados Operacionais verifica-se que 2014 é o ano que apresenta os valores mais alto com 103 milhões de euros e em relação aos Resultados Líquidos, o valor mais alto verifica-se em 2014 com 69 milhões de euros. (RACIUS, 2015c).

No que concerne às Importações, o valor mais alto verifica-se em 2010 com 163 milhões de euros. Em relação às Exportações o valor mais alto verifica-se no ano de 2014, com 262 milhões de euros, enquanto que o ano de 2011 é o que apresenta o valor mais baixo, este com 108 milhões de euros. (RACIUS, 2015a; RACIUS, 2015b; RACIUS, 2015c).

Relativamente aos resultados económicos e financeiros da ENERCON Portugal, anteriormente descritos, os quais constam dos relatórios de contas relativos aos anos de 2010, 2011, 2012, 2013 e 2014, tendo nesse período de tempo como Administrador Executivo, o Eng.º Francisco Laranjeira, foi atribuído pelo Rating Raciús a esta mesma empresa o *rating* com o valor de 4A. (RACIUS, 2015a; RACIUS, 2015b; RACIUS, 2015c).

O *Rating* Raciús, conforme consta do Anexo H, é calculado tendo por base de cálculo os indicadores dos Resultados Líquidos, Endividamento, Funcionamento, Liquidez, Rendibilidade Económica, Rentabilidade Financeira e Maturidade, obtendo através destes um resultado em uma escala que varia entre 5A (positivo) e F (negativo). (RACIUS, 2015c).

Tendo em linha de consideração o valor de *rating* de 4A atribuído pelo Raciús à ENERCON Portugal pelo desempenho económico e financeiro da empresa, durante o período de tempo compreendido entre 2010 a 2014, pode-se aferir que a atuação do Administrador Executivo da ENERCON Portugal, o Eng.º Francisco Laranjeira, constituiu-se uma liderança organizacional eficaz da ENERCON Portugal.

4.2.2. Prémios atribuídos à ENERCON Portugal

Tendo sido a ENERCON Portugal considerada a melhor empresa no setor do material elétrico e de precisão no ano de 2010, 2011, 2012, 2013 e 2014, e em 2012 considerada cumulativamente a melhor empresa do ano em todos os setores pela Revista Exame, face aos rigorosos critérios implicados na seleção das empresas selecionadas, verifica-se que estes prémios constituem um indicador que revela a eficácia organizacional da ENERCON Portugal. (Cardoso, 2013; Deloitte, 2012; Ferreira, 2014; Ferreira, Amorim & Lourenço, 2013; Torrão, 2012).

4.2.3. Discussão dos resultados da análise do conteúdo das entrevistas

4.2.3.1. Entrevista ao Administrador Executivo da ENERCON Portugal

Tendo procedido anteriormente à apresentação dos resultados obtidos da análise de ocorrências das palavras que constam da entrevista ao Administrador Executivo da ENERCON Portugal, as quais apresentam as frequências consideradas altas, a saber, as palavras “pessoas” com 25%, a palavra “enercon” com 14%, a palavra “equipas” com 12%, e a palavra “sucesso” com 10%, importa aqui proceder à interpretação e à inerente discussão dos resultados tendo como orientação metodológica a sugestão de Vala (1986) que salienta que “A hipótese implícita é a de que quanto maior for interesse do emissor por um dado objecto maior será a frequência de ocorrência, no discurso, dos indicadores relativos a esse objecto.” (p. 118).

Tendo em consideração os resultados obtidos, isto é, das palavras que apresentam as frequências consideradas altas, referidas anteriormente, e tendo em linha de conta a orientação metodológica proposta pelo autor anteriormente referido, pode-se aferir que a atuação do Administrador Executivo da ENERCON Portugal, se encontra implicada à liderança das pessoas, em um trabalho de equipa, tendo como principal enfoque o alcance do sucesso da ENERCON Portugal.

No que se refere à frequência considerada alta da ocorrência da palavra “pessoas”, com 25%, e tendo em consideração a orientação teórica proposta por Bennis (2009) relativamente às considerações apontadas no que diz respeito às diferenças entre o líder e o gestor, conforme consta da Figura 1, nas quais refere que “...*the leader focuses on people*” enquanto que “*The manager focuses on systems and structure*”², pode-se aferir que, através do resultado anteriormente referido, e tendo por base a referida orientação teórica, o Administrador Executivo da ENERCON Portugal constitui-se um líder. (p. 42).

4.2.3.2. Entrevistas realizadas aos altos dirigentes das entidades externas

Dada a impossibilidade, em parte, por restrições normativas da ENERCON Portugal, de se proceder à aplicação do questionário com o total de quarenta e oito (48) questões fechadas, mais concretamente a partir do Modelo dos Valores Contrastantes³, este adaptado por Felício *et al.* (2007) à realidade portuguesa, o qual possuía como objetivo a avaliação das competências de gestão do Administrador Executivo da ENERCON Portugal, à amostra previamente definida, a qual se constituía representativa do Universo dos colaboradores da ENERCON Portugal, tendo sido somente possível a aplicação do referido instrumento de recolha de dados aos seis (6) colaboradores diretos do Administrador Executivo da ENERCON Portugal, e tendo em consideração que a presente abordagem referente à realização das entrevistas aos altos dirigentes das entidades externas, anteriormente referidos, foi motivada pela proposta e sugestão do Administrador Executivo da ENERCON Portugal, e comumente aceite, dada a limitação na aplicação do questionário à amostra pretendida, e tendo em consideração que os dados obtidos não se constituem estatisticamente significativos, o que inviabilizou o tratamento estatístico dos dados através da

² Bennis (2009) refere que “o líder foca-se nas pessoas” enquanto que “O gestor foca-se nos sistemas e estrutura”. (p. 42). [a tradução é nossa].

³ CVF - Competing Values Framework.

análise fatorial confirmatória, e da inerente análise referente ao objetivo (1) traçar e definir o perfil do líder percecionado, optou-se por se proceder à análise estatística do referido objetivo através da análise de conteúdo, com recurso ao NVivo mais concretamente através da análise das entrevistas realizadas aos altos dirigentes das entidades externas, anteriormente referidos, tendo como objetivo colmatar assim a ausência de dados obtidos através do método de investigação quantitativo, veiculado pelo inquérito por questionário.

A realização das entrevistas referidas anteriormente vai ao encontro da orientação teórica proposta por Mintzberg (2014) através da qual advoga que **“...a eficácia gerencial também deve ser avaliada quanto ao impacto mais amplo, além da unidade e, até mesmo, da organização.”** (p. 113). [o negrito é do autor].

Tendo procedido anteriormente à apresentação dos resultados obtidos da análise de ocorrências das palavras que constam da entrevista aos altos dirigentes das entidades externas (Tabela 9), as quais apresentam as frequências consideradas altas, a saber, a palavra “líder” é a que apresenta a frequência considerada alta, com 18%, seguida da palavra “pessoas” com 17%, e as palavras “enercon” e “homem” ambas com 12%, importa aqui realizar a interpretação e a inerente discussão dos resultados tendo como orientação metodológica a sugestão de Vala (1986) que salienta que “A hipótese implícita é a de que quanto maior for interesse do emissor por um dado objecto maior será a frequência de ocorrência, no discurso, dos indicadores relativos a esse objecto.” (p. 118).

Tendo por base os resultados obtidos, isto é, das palavras que apresentam as frequências consideradas altas, anteriormente referidas, e tendo em análise referente ao objetivo (1) traçar e definir o perfil do líder percecionado, e em linha de consideração a orientação metodológica proposta pelo autor anteriormente referido, e embora os altos dirigentes das entidades externas referissem nas respetivas entrevistas que não conheceram o Administrador Executivo da ENERCON Portugal na sua *praxis*, verifica-se que a palavra “líder” é a que possui a frequência considerada alta com 18%, o que tendencialmente poderá revelar que, embora os altos dirigentes das entidades externas não possuam o conhecimento aprofundado e efetivo da prática de liderança do Administrador Executivo da ENERCON Portugal, o reconhecem como líder.

Tendo em consideração os objetivos anteriormente referidos, os quais dizem respeito a (1) traçar e definir o perfil do líder percecionado, (2) avaliar o estilo de liderança e o modo como este implica a *performance* da empresa, e (4) avaliar a eficácia da liderança organizacional, procedeu-se à análise correlacional, tendo como orientação metodológica a sugestão de Vala (1986) que refere que “Poderá por exemplo, no caso em que recorreu à análise de conteúdo, estabelecer relações entre as diferentes características do material que analisou ou entre estas e as características que considera relevantes a nível da fonte, do tempo histórico em que o material foi produzido, etc.” (p. 105).

No que diz respeito à análise do objetivo (2) avaliar o estilo de liderança e o modo como este implica a *performance* da empresa, e tendo por base os dados obtidos através da contagem de frequências da presença das vinte (20) palavras mais utilizadas nas entrevistas realizadas aos altos dirigentes das entidades externas, descritas na Tabela 9, pode verificar-se a ocorrência das palavras, tais como, “influenciar”, “motivar” e “persuasivo” ambas com 2%, seguidas pelas palavras

“convencimento” e “facilitador” ambas com 1%%, as quais dizem respeito a algumas das características de liderança.

Relativamente à análise do objetivo (2) avaliar o estilo de liderança e o modo como este implica a *performance* da empresa, o qual é analisado com base nos resultados obtidos, descritos na Tabela 10, através do nó correspondente, e não obstante os altos dirigentes das entidades externas refiram que não possuem o conhecimento da *praxis* de liderança do Administrador Executivo da ENERCON Portugal, pode verificar-se que os distintos entrevistados referem nas entrevistas algumas das características de liderança, veiculadas por palavras, tais como “assertividade”, “objetividade” com 3,30% de cobertura, “combatente”, “guerreiro” com 2,79% de cobertura e “indiscutível líder” com 0,79% de cobertura. As distintas análises efetuadas aos dados obtidos revelam que embora os altos dirigentes das entidades externas não possuam o contacto efetivo com a prática de liderança do Eng.º Francisco Laranjeira, no âmbito do exercício do cargo de Administrador Executivo da ENERCON Portugal, reconhecem e enumeram algumas das características de liderança.

No que diz respeito à análise do objetivo (2) avaliar o estilo de liderança e o modo como este implica a *performance* da empresa, anteriormente referido, e tendo por base os resultados obtidos através da contagem de frequências da presença das vinte (20) palavras mais utilizadas nas entrevistas realizadas aos altos dirigentes das entidades externas, descritas na Tabela 9, pode verificar-se a ocorrência das palavras, tais como, “diplomata” e “diplomática”, ambas com 3%, as quais dizem respeito às características do estilo de liderança.

Relativamente ao objetivo (2) avaliar o estilo de liderança e o modo como este implica a *performance* da empresa, anteriormente referido, o qual é analisado com base nos resultados obtidos descritos na Tabela 10, através do nó correspondente, e não obstante os altos dirigentes das entidades externas refiram que não tenham sido liderados pelo Administrador Executivo da ENERCON Portugal, pode verificar-se que os entrevistados indicam nas entrevistas algumas das características do estilo de liderança referidas através das palavras, tais como “determinação” e “orientado para os resultados” com 4,43% de cobertura, “comprometer” com 1,86% de cobertura, “nunca deixou de lutar” e “diplomata” com 7,65% de cobertura.

As distintas análises efetuadas aos dados obtidos revelam que, não obstante os altos dirigentes das entidades externas não tenham sido liderados efetivamente pelo Eng.º Francisco Laranjeira, no âmbito do exercício do cargo de Administrador Executivo da ENERCON Portugal, reconhecem e enumeram algumas das características do estilo de liderança no Eng.º Francisco Laranjeira.

Tendo em consideração a contagem das ocorrências das palavras e das características do estilo de liderança mencionadas através das palavras anteriormente referidas, sendo que estas mesmas palavras não enunciam *per se* um estilo de liderança convencional segundo o modelo sistémico proposto por Bass e Valenzi (1974) citados por Jesuíno (1996), através do qual identificam os cinco estilos de liderança descritos na Figura 2, pode verificar-se que as características de liderança anteriormente referidas se aproximam do estilo de liderança denominado por *Negociador*, no qual segundo Bass e Valenzi (1974) citados por Jesuíno (1996) “...são utilizados meios políticos e negociações para atingir os objectivos”. (p. 145).

4.2.3.3. Newsletters editadas pela Administração da ENERCON Portugal

Tendo em consideração os dados obtidos através da contagem de frequências da presença das vinte (20) palavras, descritas no *Resumo* (Tabela 11), e mais frequentemente utilizadas na secção Editorial das *Newsletters* editadas pela ENERCON Portugal, pode verificar-se que a palavra “fazemos” é a que apresenta a frequência considerada alta, com 12%, seguida da palavra “equipa” com 10%, a palavra “pessoas” com 8%, e a palavra “colaboradores” com 6%.

Tendo em linha de conta os resultados anteriormente descritos, obtidos através da contagem de frequências da presença das vinte (20) palavras, descritas no *Resumo* (Tabela 11), e tendo em linha de conta a orientação metodológica anteriormente referida, pode-se aferir que a ocorrência das referidas palavras revela o predomínio e a valorização do coletivo, dado que estas mesmas palavras possuem o maior número de ocorrências, o que denota a total ausência do discurso que enfatiza o individual. Pode-se referir que, através das palavras com ocorrências consideradas altas, a ENERCON Portugal reconhece e estimula o trabalho em equipa, ao qual está intrinsecamente implicado a consecução efetiva dos distintos objetivos da empresa.

4.2.3.4. Entrevista do Administrador Executivo da ENERCON Portugal à Revista ANIMEE

Tendo em linha de conta os resultados obtidos através da análise de frequências da presença das vinte (20) palavras mais utilizadas na entrevista ao Eng.º Francisco Laranjeira, Administrador Executivo da ENERCON Portugal, editada pela Revista ANIMEE (2012), e descritas através do *Resumo* (Tabela 12), e tendo em consideração a orientação metodológica referida anteriormente, pode-se aferir que a ocorrência das palavras “cluster” com 16%, seguida da palavra “eólicos” com 11%, e as palavras “crescimento” e “líder” ambas com 7% são as palavras que apresentam as frequências consideradas altas.

Tendo em consideração os resultados obtidos, isto é, das palavras que apresentam as frequências consideradas altas, e tendo em linha de conta a orientação metodológica proposta pelo autor anteriormente referido, pode-se aferir que a relevância implicada ao *Cluster* é um fator determinante para o crescimento da ENERCON Portugal, enquanto líder de mercado do setor eólico nacional, e constitui-se como um contributo vital para a consolidação da estratégia de internacionalização do Grupo ENERCON, como salienta o Eng.º Francisco Laranjeira, Administrador Executivo da ENERCON Portugal, em entrevista à Revista ANIMEE (2012), ao referir que “O Cluster Industrial tem como centro nevrálgico as unidades industriais implementadas em Viana do Castelo, tendo em consideração o seu contributo para a estratégia de desenvolvimento e internacionalização do grupo alemão ENERCON.” (p. 6).

4.2.3.5. Artigo da autoria do Administrador Executivo da ENERCON Portugal, editado pela Revista Cluster do Mar

Tendo em consideração os resultados obtidos através da análise de frequências da presença das vinte (20) palavras mais utilizadas no artigo da autoria do Eng.º Francisco Laranjeira, Administrador Executivo da ENERCON Portugal, editado pela Revista Cluster do Mar (2012), e descritas através do *Resumo* (Tabela 13), e tendo em consideração a orientação metodológica referida anteriormente,

pode-se aferir que a ocorrência das palavras “eship”⁴, “estratégia”, “mercados” e “portuários”, com as frequências consideradas altas, ambas com 8%, revelam que a estratégia de internacionalização da ENERCON Portugal assenta na relevância implicada ao transporte marítimo e às inerentes infraestruturas, mais concretamente dos portos marítimos, no que diz respeito à exportação dos distintos componentes produzidos nas suas unidades, sendo o transporte efetuado, dada a grande dimensão dos componentes, nomeadamente por via marítima, em especial através do E-Ship 1, os quais possuem distintos destinos portuários nos diversos mercados internacionais, tal como afirma o Eng.º Francisco Laranjeira, Administrador Executivo da ENERCON Portugal, no artigo editado pela Revista Cluster do Mar (2012), que “Dada a grande dimensão dos componentes a transportar e dependendo do destino final, muitos componentes seguem semanalmente em navios de grande porte que partem directamente do Porto de Viana do Castelo...”. (p. 45).

4.2.3.6. Entrevistas editadas pela Revista Exame sobre a ENERCON Portugal

Tendo em linha de conta os resultados obtidos através da análise de frequências da presença das vinte (20) palavras mais utilizadas nas entrevistas editadas pela Revista Exame sobre a ENERCON Portugal, as quais foram efetuadas durante o período no qual o Eng.º Francisco Laranjeira desempenhou funções como Administrador Executivo da ENERCON Portugal, e anteriormente descritas através do *Resumo* (Tabela 14), e tendo em consideração a orientação metodológica referida anteriormente, pode-se aferir que a ocorrência da palavra “cluster” que apresenta a frequência considerada alta, com 13%, seguida das palavras “eólicas” e “mercados” ambas com 11%, e a palavra “líder” com 8%, revelam que o *Cluster* industrial, através do qual a filial da ENERCON em Portugal efetua o desenvolvimento e o fabrico dos componentes principais, como por exemplo, o rotor, o gerador circular e o sistema de alimentação de rede, constitui-se como um dos fundamentos que contribuem para a liderança efetiva no mercado nacional, com a quota de 55%, e assim solidificar a estratégia da ENERCON como líder de mercado a nível mundial no setor eólico, tal como salienta o Eng.º Francisco Laranjeira, Administrador Executivo da ENERCON Portugal, citado por Torrão (2012), ao referir que “Este conceito permite à Enercon estabelecer padrões a nível mundial na área da tecnologia, qualidade e segurança...”. (p. 69). Relativamente à relevância do *cluster* para a ENERCON Portugal Ferreira, Amorim & Lourenço (2013) referem que o contributo do referido *cluster*, em 2013, representava 10% do PIB da região do Alto Minho. (p. 110).

No sentido de facilitar a compreensão dos resultados obtidos através dos relatórios financeiros, dos prémios atribuídos pela Revista Exame em parceria com a Deloitte e a Informa D&B, da análise de conteúdo efetuado à entrevista realizada ao Administrador Executivo da ENERCON Portugal, às entrevistas realizadas aos altos dirigentes das entidades externas, às *Newsletters* editadas pela Administração da ENERCON Portugal, à entrevista realizada ao Administrador Executivo da

⁴ Segundo o artigo editado pela Revista Cluster do Mar (2012), da autoria do Eng.º Francisco Laranjeira, Administrador Executivo da ENERCON Portugal, o E-Ship 1 é o primeiro navio da ENERCON, com 22 metros de largura e 10 metros de calado, motores elétricos que utilizam o vento, e através dos quais se pretende a poupança de energia, com a redução em 40% dos custos de combustível e a redução de emissão de poluentes para a atmosfera, tornando-se um símbolo da simbiose entre o transporte marítimo e a tecnologia do setor eólico. (p. 46).

ENERCON Portugal pela Revista ANIMEE, ao artigo publicado pela Revista Cluster do Mar da autoria do Eng.º Francisco Laranjeira, e às entrevistas editadas pela Revista Exame sobre a ENERCON Portugal, importa aqui proceder à apresentação da síntese dos referidos resultados.

Para efetuar a avaliação da eficácia da liderança organizacional do Administrador Executivo da ENERCON Portugal e do inerente desempenho económico e financeiro da empresa, referente ao objetivo (4) avaliar a eficácia da liderança organizacional, tendo por base a análise quantitativa dos dados que constam dos relatórios financeiros da ENERCON Portugal, sendo estes referentes ao período de tempo compreendido entre 2010 e 2014, os quais se encontram disponíveis na base de dados da Raciús na internet, tendo como orientação teórica Syroit (1996) que aponta como critérios de medida desse mesmo desempenho, "...o volume de vendas, custos, lucros, aumento dos lucros, quantidade e qualidade da produção, até classificações subjectivas da eficácia do líder, dadas pelos superiores, colegas ou subordinados." (p. 238). Relativamente a este mesmo assunto Steere, Jr. (2007) refere que através dos resultados económicos de qualquer empresa, da sua estrutura e cultura organizacional é possível moldar e medir a liderança eficaz. (p. 298).

Mintzberg (2014) salienta que "...gerentes e suas unidades dão certo e errado juntos. Logo, (...) **para avaliar a eficácia gerencial⁵, você também deve avaliar a eficácia da unidade. E não apenas isso: (...) você tem que avaliar a contribuição que o gerente fez a essa eficácia.**" (p. 113). [o negrito é do autor].

Tendo em consideração a análise e a inerente discussão dos resultados obtidos, importa aqui proceder à apresentação do resumo da discussão dos resultados, conforme consta do Apêndice III, tendo em linha de conta a análise do objetivo (1) traçar e definir o perfil do líder percecionado, do objetivo (2) avaliar o estilo de liderança e o modo como este implica a *performance* da empresa, e do objetivo (4) avaliar a eficácia da liderança organizacional.

No que se refere ao objetivo (1) traçar e definir o perfil do líder percecionado, pode-se referir que, através da análise de conteúdo da contagem de frequências da presença da palavra "líder" utilizada nas entrevistas realizadas aos altos dirigentes das entidades externas, na entrevista realizada ao Administrador Executivo da ENERCON Portugal e publicada pela Revista ANIMEE, e nas entrevistas editadas pela Revista Exame sobre a ENERCON Portugal, com 18%, 7% e 8% respetivamente, pode-se aferir que as referidas entidades reconhecem o Administrador Executivo da ENERCON Portugal como líder. Pode-se aferir que, através da análise de conteúdo da contagem de frequências da presença das palavras "pessoas" e "colaboradores" com 8% e 6% respetivamente, utilizadas nos discursos efetuados internamente, quer através da entrevista realizada ao Administrador Executivo da ENERCON Portugal, bem como nas *Newsletters* editadas pela ENERCON Portugal, nos distintos discursos é enfatizada a relevância que as pessoas e os colaboradores possuem para o desempenho da ENERCON Portugal, denotando-se aqui uma das características que definem o líder, tal como salienta Bennis (2009) ao referir que "...*the leader focuses on people*".⁶ (p. 42).

⁵ Segundo o dicionário da Porto Editora (2003-2016) este termo significa o mesmo que "gerência" ou "gerente".

⁶ Bennis (2009) refere que "...o líder foca-se nas pessoas". (p. 42).

No que diz respeito às diferenças entre a liderança e a gestão Adair e Reed (2006) referem "...um gestor é responsável por todos os recursos, finanças, equipamento, mão-de-obra, e que a liderança é a parte que trata dos recursos humanos." (p. 57).

Em relação ao objetivo (2) avaliar o estilo de liderança e o modo como este implica a *performance* da empresa, pode aferir-se que, através da análise de conteúdo da contagem de frequências da presença das palavras "influenciar", "motivar" e "persuasivo", ambas com 2%, e das palavras "convencimento" e "facilitador" ambas com 1%, e através da elaboração do nó *Considera-o um líder*, pelo qual se verificou a presença das palavras utilizadas nas entrevistas realizadas aos altos dirigentes das entidades externas relativamente a algumas das características de liderança, tais como "assertividade", "objetividade" com 3,30% de cobertura, "combatente", "guerreiro" com 2,79% de cobertura e "indiscutível líder" com 0,79% de cobertura, são reconhecidas e atribuídas ao Administrador Executivo algumas das qualidades de liderança, não obstante os altos dirigentes das entidades externas refiram que não possuem o conhecimento da *praxis* de liderança do Administrador Executivo da ENERCON Portugal.

Relativamente às qualidades de liderança anteriormente referidas, importa referir que a *liderança* no seu sentido lato, segundo Stoner e Freeman (1985) diz respeito ao "Processo de dirigir e influenciar as atividades relacionadas às tarefas dos membros de um grupo." (p. 344). Em relação às características de liderança Adair e Reed (2006) salientam que "A liderança está associada à inspiração. As palavras e o exemplo de um líder estimulam a motivação, a energia motora, já presente na organização, na equipa e no indivíduo." (p. 60).

No que se refere ao objetivo (2) avaliar o estilo de liderança e o modo como este implica a *performance* da empresa, pode aferir-se que, através da análise de conteúdo da contagem de frequências da presença das palavras "diplomata" e "diplomática" ambas com 3%, e através da elaboração do nó *Estilo de liderança*, pelo qual se verificou a presença das palavras utilizadas nos discursos das entrevistas realizadas aos altos dirigentes das entidades externas relativamente aos estilos de liderança, tais como "determinação" e "orientado para os resultados" com 4,43% de cobertura, "comprometer" com 1,86% de cobertura, "nunca deixou de lutar" e "diplomata" com 7,65% de cobertura, e não obstante estas mesmas palavras não indiciarem por si só um estilo de liderança convencional, o estilo de liderança denominado por *Negociador* proposto por Bass e Valenzi (1974) através do seu modelo sistémico, é o estilo de liderança que se aproxima da análise das palavras anteriormente referidas. Relativamente ao estilo de liderança anteriormente referido, Bass e Valenzi (1974), citados por Jesuíno (1996), referem que "...são utilizados meios políticos e negociações para atingir os objectivos", (p. 145).

No que concerne ao objetivo (4) avaliar a eficácia da liderança organizacional, pode aferir-se que, através da análise dos Resultados económico e financeiro da ENERCON Portugal, e mais concretamente o valor de *rating* de 4A atribuído pelo Raciús à ENERCON Portugal pelo desempenho económico e financeiro durante o período de tempo compreendido entre 2010 a 2014, e da análise dos prémios atribuídos pela Revista Exame em parceria com a Deloitte e a Informa D&B à ENERCON Portugal, de melhor empresa no setor do material elétrico e de precisão nos anos de 2010, 2011, 2012, 2013 e 2014, e cumulativamente em 2012 como a melhor empresa do ano em

todos os setores, se constituiu uma liderança organizacional eficaz do Administrador Executivo da ENERCON Portugal.

Tendo como objetivo a análise da atuação do Administrador Executivo da ENERCON Portugal relativamente à liderança e à gestão, tendo em consideração os resultados obtidos através da contagem de frequências da ocorrência das palavras mais frequentes na análise de conteúdo dos documentos que integram o *corpus* da análise, estas associadas à liderança e à gestão, conforme constam dos Apêndices IV e V, pode verificar-se que, através dos resultados descritos na Tabela 15, as palavras associadas à liderança possuem a frequência da ocorrência com o total de duzentas e quarenta e sete (247) de palavras, comparativamente com a frequência da ocorrência de palavras associadas à gestão com o total de cento e sessenta e três (163) palavras.

No que diz respeito a frequência da ocorrência de palavras associadas à liderança, as entrevistas realizadas aos altos dirigentes das entidades externas, constituem-se os documentos que apresentam cento e dezoito (118) ocorrências de palavras associadas à liderança, enquanto que as entrevistas editadas pela Revista Exame sobre a ENERCON Portugal são os documentos que apresentam cinquenta e duas (52) ocorrências de palavras associadas à gestão.

Tabela 15

As palavras mais frequentes na análise de conteúdo associadas à liderança e à gestão

Documentos em análise	Liderança		Gestão	
	Contagem	%	Contagem	%
Entrevista ao Executivo da ENERCON Portugal	59	77%	18	23%
Entrevistas realizadas aos altos dirigentes das entidades externas	118	85%	21	15%
Secção Editorial das Newsletters editadas pela ENERCON Portugal	48	94%	3	6%
Entrevista do Administrador Executivo da ENERCON Portugal à Revista ANIMEE	7	16%	37	84%
Artigo da autoria do Administrador Executivo da ENERCON Portugal, editado pela Revista Cluster do Mar	4	11%	32	89%
Entrevistas editadas pela Revista Exame sobre a ENERCON Portugal	11	17%	52	83%
Total de palavras	247		163	
			410	

Nota. Fonte: Elaboração própria baseada em Laranjeira (2014), Ceia (2015), Marques (2015), Teixeira (2015), ENERCON Portugal (2012), ENERCON Portugal (2013), ENERCON Portugal (2014), ANIMEE (2012), Cluster do Mar (2012), Cardoso (2013), Deloitte (2012), Ferreira (2014), Ferreira, Amorim e Lourenço (2013) e Torrão (2012).

Tendo como intuito a análise da atuação do Administrador Executivo da ENERCON Portugal relativamente à liderança e à gestão, e em consideração os resultados obtidos descritos na Tabela 15, procedeu-se ao cálculo através do quociente entre o total da frequência da ocorrência das palavras associadas à liderança (247), e o quociente entre o total da frequência da ocorrência das palavras associadas à gestão (163), e o total das palavras mais frequentes na análise de conteúdo associadas à liderança e à gestão (410), pode aferir-se que a atuação do Administrador Executivo da ENERCON Portugal no que diz respeito à liderança corresponde a 60% e à gestão corresponde a 40% (Figura 14), tal como sugerem Adair e Reed (2006) relativamente ao conceito líder-gestor, ao referirem que "...algumas situações exigirão mais ao nível da liderança que outras, especialmente sempre que haja necessidade de mudança. As actividades mais rotineiras, como dirigir a organização, requerem que faça uso da parte da minha personalidade e experiência mais ligada à gestão." (p. 69).

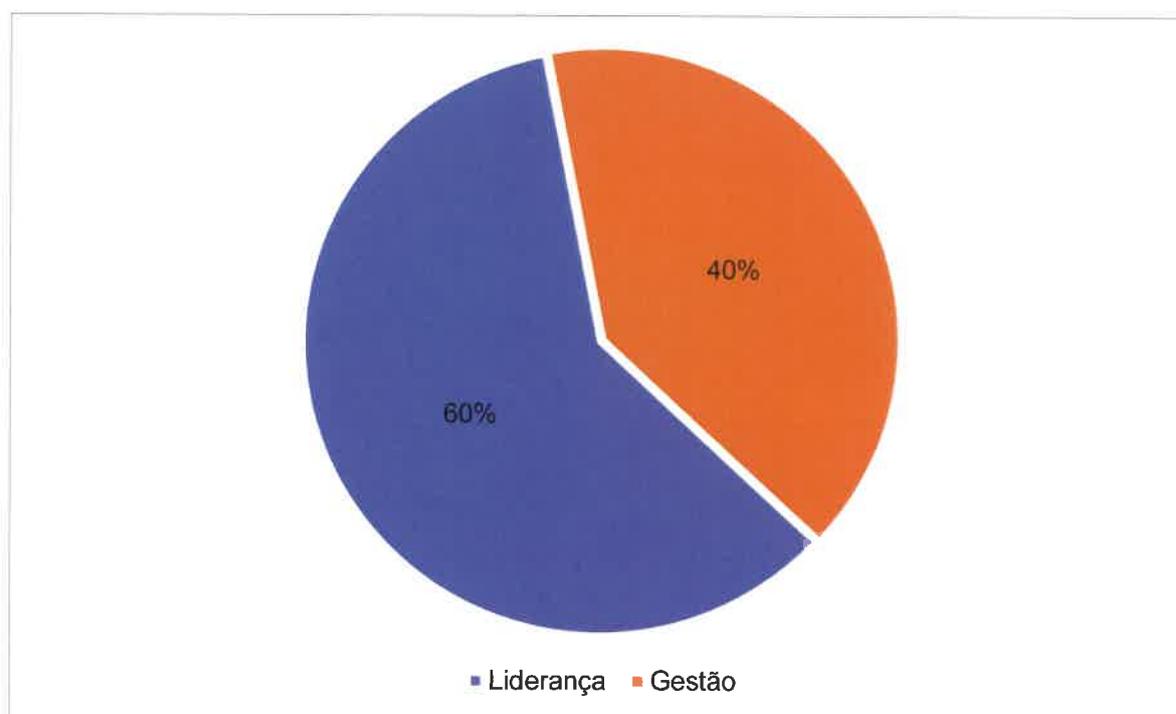


Figura 14. As palavras mais frequentes na análise de conteúdo associadas à liderança e à gestão
Fonte: Elaboração própria baseada em Laranjeira (2014), Ceia (2015), Marques (2015), Teixeira (2015), ENERCON Portugal (2012), ENERCON Portugal (2013), ENERCON Portugal (2014), ANIMEE (2012), Cluster do Mar (2012), Cardoso (2013), Deloitte (2012), Ferreira (2014), Ferreira, Amorim e Lourenço (2013) e Torrão (2012).

Em relação à distinção concetual entre liderança e gestão, Adair e Reed (2006) salientam que "A verdade é que a liderança e a gestão são conceitos diferentes, mas que apresentam *pontos de intersecção* consideráveis." (p. 55). [o itálico é do autor].

No que se refere à atuação do Administrador Executivo da ENERCON Portugal relativamente à liderança e à gestão, tendo em consideração os resultados obtidos, descritos na Figura 14, e tendo em linha de consideração o *modelo dos pontos de intersecção* entre a liderança e gestão, proposto por Adair e Reed (2006), conforme consta do Anexo I, pode verificar-se que o círculo correspondente à liderança, com 60% se sobrepõe ao círculo referente à gestão com 40% (Figura 15). No que se

refere a este mesmo assunto Adair e Reed (2006) salientam que “...os pontos de convergência entre a liderança e a gestão são actualmente tão fortes, pois os círculos aproximaram-se ainda mais do eclipse total nas últimas duas ou três décadas, que talvez os tivesse desenhado ainda mais sobrepostos.” (p. 55).

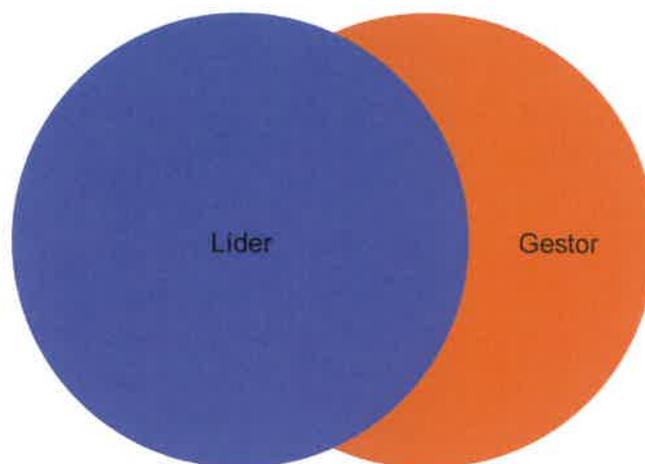


Figura 15. Pontos de interseção entre a liderança e gestão - atuação do Administrador Executivo da ENERCON Portugal

Fonte: Adaptação baseada em Adair e Reed (2006, p. 56).

Rego e Cunha (2007) consideram que a liderança e a gestão são processos ou funções distintas, no entanto salientam que “...é plausível que a liderança seja mais pertinente na fase inicial do ciclo de vida da organização, em momentos de mudança, ou em organizações enquadradas em ambientes muito turbulentos. E que o gestor adquira maior relevância em situações de maior estabilidade.” (p. 184). Estes mesmos autores (2007) referem que “...a liderança deva ser “temperada” com gestão (para conferir realismo e estabilidade ao sonho/visão), e que a gestão seja “condimentada” com liderança (para evitar a estagnação e progredir a longo prazo).” (p. 184). Os mesmos autores (2007) afirmam que as funções de liderança e de gestão são essenciais nas organizações hodiernas. (p. 185).

No que diz respeito às diferenças entre gestão e liderança, Kotter (2000) refere que a “...liderança e gerenciamento são dois sistemas de ação distintos e complementares. Cada um tem sua própria função e atividades características. Ambos são necessários para o êxito em um contexto empresarial cada vez mais complexo e volátil.” (p. 50).

Tendo procedido à apresentação e discussão dos resultados, e com a apresentação da síntese dos principais resultados obtidos, importa agora aqui proceder à validação ou refutação da proposição previamente definida para o presente trabalho de investigação, a saber, *o sucesso da empresa depende do líder*, tendo em consideração a orientação metodológica sugerida por Yin (2015) que salienta que “...cada proposição dirige a atenção para algo que deve ser examinado dentro do escopo do estudo.” (p. 32).

Bardwick (2007) refere que é da competência do líder conceber uma estratégia para que a organização possa alcançar o sucesso e se desenvolver. (p. 164).

Relativamente à eficácia do líder Bergamini (1994) refere que este constitui-se o administrador do sentido, o principal ator da mudança, profundo conhecedor da cultura organizacional e hábil na mestria do conhecimento interpessoal dos seus subordinados, promovendo um ambiente de facilitação da sua entrada até à sua autorrealização. (p. 108).

Almeida (1999) é perentório ao referir que “De facto, quando se lidera uma equipa, é o seu desempenho que vai caracterizar a *performance* do líder.” (p. 55). [o itálico é do autor].

Em relação ao desempenho do líder Tichy e Bennis (2010) referem que “No fundo, um líder é julgado pelos outros através do desempenho da sua empresa.” (p. 319).

Tendo em consideração a proposição de investigação, a qual diz respeito à implicação do papel do líder no sucesso da empresa, mais concretamente no que diz respeito à eficácia da liderança organizacional do Administrador Executivo da ENERCON Portugal, e do inerente desempenho económico e financeiro da empresa, tendo em linha de conta a análise e discussão dos resultados obtidos, veiculados através das variáveis em análise, anteriormente referidas, e as orientações teóricas anteriormente referidas, pode-se verificar que, não obstante os resultados obtidos revelem uma liderança organizacional eficaz do Administrador Executivo da ENERCON Portugal, Laranjeira (2014) refere que o principal fator do seu sucesso se deve ao facto da ENERCON Portugal possuir um produto que integra *high-tech*⁷, e como tal o produto constitui-se um produto de sucesso, acrescentando que as pessoas, incluindo o Administrador Executivo constituem-se parte integrante desse processo, o que impulsiona assim o sucesso da empresa. (p. 9).

Relativamente à avaliação da eficácia da gestão e mais concretamente no que diz respeito ao facto de que o julgamento da eficácia do gerente somente poderá ser realizado efetivamente no contexto, Mintzberg (2014), advoga que “O sucesso depende da combinação entre a pessoa e o contexto, em um momento e por um tempo. (pp. 112-113).

Tendo em consideração os resultados obtidos e as considerações anteriormente referidas, pode-se aferir que se aceita e valida a proposição de investigação, a saber, *o sucesso da empresa depende do líder*, dado que, através dos resultados obtidos, veiculados pela análise quantitativa dos distintos documentos que integram o presente trabalho de investigação, se verifica que o sucesso, isto é a eficácia do desempenho organizacional encontra-se implicada às responsabilidades do líder, tal como advoga De Pree (1990) que refere que os líderes “...podem delegar a eficiência, mas devem enfrentar pessoalmente a eficácia.” (p. 31).

A aceitação e validação da proposição de investigação, através da qual se assume que o sucesso da ENERCON Portugal depende do Administrador Executivo, Eng.º Francisco Laranjeira, alicerçou-se na avaliação da eficácia da liderança organizacional do Administrador Executivo da ENERCON Portugal, veiculada através dos distintos documentos em análise, nomeadamente no que se refere aos resultados económicos e financeiros da ENERCON Portugal, Steere, Jr. (2007) refere que através dos resultados económicos de qualquer empresa, da sua estrutura e cultura organizacional é possível moldar e medir a liderança eficaz. (p. 298). Relativamente a este mesmo assunto Syroit (1996) propõe como critérios de medida desse mesmo desempenho, “...o volume de vendas,

⁷ Segundo o dicionário da Porto Editora (2009) este termo é designado por “alta tecnologia” ou “tecnologicamente avançado”. (p. 436).

custos, lucros, aumento dos lucros, quantidade e qualidade da produção, até classificações subjectivas da eficácia do líder, dadas pelos superiores, colegas ou subordinados.” (p. 238).

Mintzberg (2014) advoga que “...**para avaliar a eficácia gerencial, você também deve avaliar a eficácia da unidade. E não apenas isso: (...) você tem que avaliar a contribuição que o gerente fez a essa eficácia.**” (p. 113). [o negrito é do autor].

Conclusão

Tendo procedido à apresentação e discussão dos resultados obtidos, referidos anteriormente, importa aqui proceder-se à apresentação das conclusões da investigação, da explanação das implicações metodológicas que têm que ver com a representatividade da amostra, das implicações teóricas, as quais dizem respeito à refutação de teorias ou ao surgimento de novas teorias, e da apresentação das implicações políticas, as quais têm que ver com as limitações do trabalho de investigação e das necessárias perspetivas futuras de investigação.

O presente trabalho de investigação intitulado “O papel do líder no sucesso empresarial – O caso do Administrador Executivo da ENERCON Portugal”, através do qual se pretende obter resposta à questão de partida da investigação, a saber, “qual a relevância do líder no sucesso da empresa?”, e tendo procedido à análise e à inerente discussão dos resultados obtidos, anteriormente referidos, veiculada através da análise dos objetivos, a saber, (1) traçar e definir o perfil do líder percecionado, (2) avaliar o estilo de liderança e o modo como este implica a *performance* da empresa, e (4) avaliar a eficácia da liderança organizacional, descritos no Apêndice V, importa aqui proceder à apresentação dos principais resultados bem como das principais conclusões do trabalho de investigação, o qual teve como principal designio verificar da relevância do papel do Administrador Executivo no sucesso da ENERCON Portugal, durante o período de tempo no qual o Eng.º Francisco Laranjeira desempenhou as funções inerentes ao referido cargo.

Relativamente ao objetivo (3) analisar os laços entre o líder da empresa e os liderados para o contributo do papel deste no sucesso da empresa, e mais concretamente no que diz respeito às implicações metodológicas inerentes à respetiva investigação, importa salientar que a aplicação do “Questionário de competências de gestão”, baseado no Modelo dos Valores Contrastantes (*CVF - Competing Values Framework*), adaptado à realidade portuguesa por Felício *et al.* (2007), a seis (6) colaboradores, mais concretamente aos chefes de departamentos da ENERCON Portugal, isto é, dos respondentes, que corresponde à taxa de resposta com o valor de 3%, não se constitui suficiente para efetuar o tratamento estatístico dos dados obtidos através do conjunto de técnicas estatísticas designado por análise fatorial confirmatória (AFC), visto que estes mesmos dados não se constituem estatisticamente significativos e não possuem validade estatística, visto não possuírem os requisitos de quantidade e qualidade exigidos, sendo que a mesma não se constitui representativa do universo em estudo e por conseguinte esta limitação impossibilitou a inerente análise do objetivo anteriormente referido.

No que se refere ao objetivo (1) traçar e definir o perfil do líder percecionado, pode-se concluir que o Administrador Executivo da ENERCON Portugal é reconhecido como líder, dada a presença demonstrada nos distintos documentos, anteriormente referidos da palavra “líder”, com 18%, 7% e 8%, tal como sugere Vala (1986) que refere que quanto maior o interesse demonstrado no discurso pelo emissor por determinado objeto, maior será a frequência da presença da indicação a esse mesmo objeto. (p. 118). A relevância que as pessoas e os colaboradores possuem para o desempenho da ENERCON Portugal, é demonstrada nos distintos documentos anteriormente referidos, através da presença das palavras “pessoas” e “colaboradores”, com 8% e 6% respetivamente, denotando-se aqui uma das características que definem o líder, tal como advoga

Bennis (2009) ao salientar que o líder tem as pessoas como o principal foco da sua atuação. (p. 42). Adair e Reed (2006) referem que o gestor possui como área de intervenção a responsabilidade pelos recursos materiais, enquanto que o líder tem a responsabilidade pelos recursos humanos. (p. 57).

Em relação ao objetivo (2) avaliar o estilo de liderança e o modo como este implica a *performance* da empresa, pode-se concluir que são reconhecidas e atribuídas ao Administrador Executivo algumas das qualidades de liderança, dada a presença demonstrada nos distintos documentos, anteriormente referidos, das palavras “influenciar”, “motivar” e “persuasivo”, “convencimento” e “facilitador” ambas com 2% e 1% respetivamente, e da presença das palavras “assertividade” e “objetividade”, “combatente” e “guerreiro”, e “indiscutível líder” respetivamente com 3,30%, 2,79% e 0,79% de cobertura, que enunciam algumas das características de liderança, não obstante os respondentes refiram que não possuem o conhecimento da *praxis* de liderança do Administrador Executivo da ENERCON Portugal. Stoner e Freeman (1985) afirmam que, em sentido amplo, as características de liderança têm que ver com o “Processo de dirigir e influenciar as atividades relacionadas às tarefas dos membros de um grupo.” (p. 344). Adair e Reed (2006) salientam que “A liderança está associada à inspiração. As palavras e o exemplo de um líder estimulam a motivação, a energia motora, já presente na organização, na equipa e no indivíduo.” (p. 60). Em relação a este mesmo objetivo, pode-se concluir que, não obstante a presença demonstrada nos distintos documentos, anteriormente referidos, das palavras “diplomata” e “diplomática” ambas com 3%, e da presença das palavras “determinação” e “orientado para os resultados”, “comprometer”, “nunca deixou de lutar” e “diplomata”, ambas com 4,43%, 1,86%, e ambas com 7,65% de cobertura respetivamente, não indicarem *per se* um estilo de liderança convencional, o estilo de liderança *Negociador*, proposto por Bass e Valenzi (1974), através do seu modelo sistémico, é o estilo que se aproxima da análise das palavras anteriormente referidas, no qual Bass e Valenzi (1974), citados por Jesuíno (1996), salientam que “...são utilizados meios políticos e negociações para atingir os objectivos”, (p. 145).

No que concerne ao objetivo (4) avaliar a eficácia da liderança organizacional, e com o intuito de dar resposta à questão de partida, a saber, “qual a relevância do líder no sucesso da empresa?”, pode concluir-se que a atuação do Administrador Executivo da ENERCON Portugal, se constitui uma liderança organizacional eficaz, sendo esta demonstrada através do desempenho económico e financeiro durante o período de tempo referente aos quatro (4) anos, isto é, entre 2010 a 2014, da atribuição do valor de *rating* de 4A pelo Raciús à ENERCON Portugal, e através da atribuição dos prémios pela Revista Exame em parceria com a Deloitte e a Informa D&B de melhor empresa do setor do material eléctrico e de precisão entre o período de tempo compreendido entre 2010 a 2014 e em 2012 como a melhor empresa do ano em todos os setores, tal como propõe Steere, Jr. (2007) que refere que através dos resultados económicos de qualquer empresa, da sua estrutura e cultura organizacional é possível moldar e medir a liderança eficaz. (p. 298). Os critérios de medida desse mesmo desempenho, segundo Syroit (1996) poderão ser “...o volume de vendas, custos, lucros, aumento dos lucros, quantidade e qualidade da produção, até classificações subjectivas da eficácia do líder, dadas pelos superiores, colegas ou subordinados.” (p. 238). De Pree (1990) refere que a

eficácia do desempenho organizacional encontra-se implicada às responsabilidades do líder, advogando que os líderes "...podem delegar a eficiência, mas devem enfrentar pessoalmente a eficácia." (p. 31).

Mintzberg (2014) salienta que "...gerentes e suas unidades dão certo e errado juntos. Logo, (...) **para avaliar a eficácia gerencial, você também deve avaliar a eficácia da unidade. E não apenas isso: (...) você tem que avaliar a contribuição que o gerente fez a essa eficácia.**" (p. 113). [o negrito é do autor].

Conclui-se que a atuação do Administrador Executivo da ENERCON Portugal, com 60% referente à liderança e 40% à gestão (Figura 10), encontra-se intrinsecamente ligada à mudança e ao conceito líder-gestor proposto por Adair e Reed (2006) que salientam que "...algumas situações exigirão mais ao nível da liderança que outras, especialmente sempre que haja necessidade de mudança. As actividades mais rotineiras, como dirigir a organização, requerem que faça uso da parte da minha personalidade e experiência mais ligada à gestão." (p. 69). Relativamente à liderança organizacional do Administrador Executivo da ENERCON Portugal, o Eng.º Francisco Rodrigues Laranjeira, pode concluir-se também que 60% corresponde à eficácia, enquanto que 40% diz respeito à eficiência.

Kotter (2000) refere que a "...liderança e gerenciamento são dois sistemas de ação distintos e complementares. Cada um tem sua própria função e actividades características. Ambos são necessários para o êxito em um contexto empresarial cada vez mais complexo e volátil." (p. 50).

Pode concluir-se que se confirma a proposição de investigação, a saber, *o sucesso da empresa depende do líder*, isto é, o sucesso da ENERCON Portugal depende do Administrador Executivo, através da aceitação e validação da referida proposição de investigação, verificada através dos distintos resultados obtidos, isto é, através da eficácia da liderança do Administrador Executivo da ENERCON Portugal, veiculada através da avaliação da eficácia do desempenho organizacional da ENERCON Portugal, não obstante, importa proceder à ressalva que o sucesso da ENERCON Portugal não depende em exclusivo do Administrador Executivo, tal como salienta o Eng.º Francisco Laranjeira, ao referir que o principal fator do seu sucesso deve-se ao facto da ENERCON Portugal possuir um produto que integra alta tecnologia, constituindo-se um produto de sucesso, salientando que as pessoas, incluindo o Administrador Executivo, constituem-se parte integrante desse processo, o que impulsiona assim o sucesso da empresa. (Laranjeira, 2014, p. 9). Tendo em consideração as declarações proferidas pelo Eng.º Francisco Laranjeira, Administrador Executivo da ENERCON Portugal, anteriormente referidas, poderá denotar-se uma das características dos líderes de nível cinco relativamente ao padrão denominado "a janela e o espelho" por Collins (2008) que salienta que

Os executivos de nível cinco olham pela janela para atribuir mérito a factores exteriores a eles próprios quando as coisas correm bem (e, se não conseguem encontrar uma pessoa ou um acontecimento em particular a quem dar mérito, apontam para a boa sorte). Ao mesmo tempo, miram o espelho para distribuir responsabilidades, nunca culpando a má sorte quando as coisas correm menos bem. (p. 63).

Tendo em consideração a confirmação da aceitação e validação da proposição de investigação com a devida ressalva, verificada através dos distintos resultados obtidos, e mais concretamente no que

diz respeito às implicações teóricas inerentes à respetiva investigação, importa referir que as principais conclusões obtidas através do presente trabalho de investigação vão de encontro às orientações teóricas propostas por distintos autores, bem como através das conclusões obtidas em investigações realizadas neste mesmo âmbito, as quais se procede aqui à sua apresentação.

Em relação ao papel do Administrador Executivo implicado no sucesso da ENERCON Portugal, Bardwick (2007) refere que é da competência do líder conceber uma estratégia para que a organização possa alcançar o sucesso e se desenvolver. (p. 164). Tichy e Bennis (2010) advogam que “O líder coloca a organização num rumo baseado na premissa de que vai conduzi-la ao sucesso.” (p. 321).

No que se refere à atuação do Administrador Executivo relativamente à liderança e à gestão da ENERCON Portugal, Rego e Cunha (2007) consideram que a liderança e a gestão são processos ou funções distintas, no entanto salientam que “...é plausível que a liderança seja mais pertinente na fase inicial do ciclo de vida da organização, em momentos de mudança, ou em organizações enquadradas em ambientes muito turbulentos. E que o gestor adquira maior relevância em situações de maior estabilidade.” (p. 184). Estes mesmos autores (2007) referem que “...a liderança deva ser “temperada” com gestão (para conferir realismo e estabilidade ao sonho/visão), e que a gestão seja “condimentada” com liderança (para evitar a estagnação e progredir a longo prazo).” (p. 184).

No que diz respeito às funções de liderança e de gestão do Administrador Executivo da ENERCON Portugal, Rego e Cunha (2007) afirmam que estas funções são essenciais nas organizações hodiernas. (p. 185).

No que se refere à importância atual das qualidades de liderança e de gestão na atuação do Administrador Executivo da ENERCON Portugal, Adair (2000) salienta que “Hoje em dia, as qualidades de liderança são reconhecidas universalmente como um elemento chave – alguns diriam o elemento chave – em administração. Um bom administrador é hoje em dia, por definição, um líder. Iguamente, um bom líder será também um administrador.” (p. 7). [o itálico é do autor].

Relativamente à implicação da liderança na *performance* de sucesso da empresa, Oliveira (2014) conclui que a “boa liderança” potencia o sucesso da organização empresarial. (p. 52). Esta mesma autora (2014) salienta que, através dos resultados obtidos, foi possível verificar que o sucesso da organização empresarial dependeu da sintonia e orientação entre os objetivos da organização, dos colaboradores e dos líderes-gestores. (p. 52).

No que concerne ao papel do líder relativamente à condução ao sucesso da organização, Osório (2012) refere que ao líder compete ser carismático, dinâmico e visionário, bem como possuir a capacidade de instituir a sincronização entre a definição e a comunicação clara das políticas, e através do exemplo da sua *praxis*, promovendo a motivação e inspiração dos subordinados, inculcando nestes um sentido de enraizamento e pertença à empresa e assim poderem dar o seu contributo para o sucesso da organização à qual integram. (p. 247).

Nos tempos em que existe uma premente e exigente demanda da atuação de liderança nas organizações, e mais concretamente no que diz respeito às empresas, dado o ambiente competitivo e volátil em que estas operam a nível global, através do presente trabalho de investigação, foi possível verificar que a atuação do Administrador Executivo da ENERCON Portugal, o Eng.º

Francisco Laranjeira, encontra-se intrinsecamente implicada ao conceito líder-gestor proposto por Adair e Reed (2006) que referem que as situações que exijam mudança encontram-se implicadas à liderança, enquanto que as situações de rotina se encontram intrinsecamente ligadas à gestão. (p. 69). Estes mesmos autores (2006) referem que “Quando a mudança é endémica, como o é frequentemente hoje em dia, os gestores têm de aprender a “liderá-la”.” (p. 69).

Pode concluir-se que a atuação do Eng.º Francisco Laranjeira, Administrador Executivo da ENERCON Portugal, vai ao encontro da proposta de Adair e Reed (2006) que advogam que “Quando a mudança é endémica, como o é frequentemente hoje em dia, os gestores têm de aprender a “liderá-la”.” (p. 70).

O contributo do presente trabalho de investigação para o avanço do conhecimento científico sobre a liderança, contribuindo desta forma para uma melhor compreensão sobre a temática em estudo, a qual diz respeito à relevância do papel do líder no sucesso da empresa, e mais concretamente no que se refere à novidade dos resultados obtidos, veiculados através da análise de conteúdo dos distintos documentos que integram o *corpus*, no caso concreto das palavras mais frequentes na análise de conteúdo associadas à liderança e à gestão, deve-se ao facto do mesmo ter proporcionado a oportunidade de se proceder à avaliação da atuação do Administrador Executivo relativamente ao valor percentual do contributo da liderança e da gestão no desempenho organizacional da empresa, mais concretamente da ENERCON Portugal, confirmando assim a teoria proposta por Adair e Reed (2006) que diz respeito ao conceito líder-gestor ou gestor-líder, através da qual advogam que sempre que haja necessidade de mudança, a atuação consistirá necessariamente a nível da liderança, e em período de estabilidade a atuação consistirá a nível da gestão. (p. 69).

Pode concluir-se que a atuação do Eng.º Francisco Laranjeira, Administrador Executivo da ENERCON Portugal, vai ao encontro da proposta de Adair e Reed (2006) que advogam que “Quando a mudança é endémica, como o é frequentemente hoje em dia, os gestores têm de aprender a “liderá-la”.” (p. 70).

O presente trabalho de investigação proporcionou a oportunidade de aquisição de experiência de investigação científica através do método de estudo de caso, a oportunidade de aquisição do conhecimento mais aprofundado sobre a vida profissional de uma das personalidades do setor empresarial, o Eng.º Francisco Rodrigues Laranjeira, bem como a obtenção do conhecimento sobre a importância das funções de liderança e de gestão e a sua adequação aos distintos períodos ou fases do ciclo organizacional, como contributo imprescindível para o seu sucesso, e a aquisição do conhecimento sobre a necessidade que as organizações dos tempos modernos possuem relativamente à exigência da atuação mais preponderante a nível da liderança.

5. Limitações e perspetivas futuras de investigação

5.1. Limitações da investigação

Tendo procedido à resposta à questão de partida da investigação, a qual teve como desígnio verificar da relevância do papel do Administrador Executivo no sucesso da ENERCON Portugal, tendo sido esta veiculada através da apresentação dos principais resultados bem como das

principais conclusões do presente trabalho de investigação, importa agora proceder à apresentação das implicações políticas, as quais têm que ver com as limitações do trabalho de investigação e das necessárias perspetivas futuras de investigação.

No que diz respeito às limitações do trabalho de investigação, através do método quantitativo, mais concretamente da aplicação da técnica de investigação de recolha de dados, designada por Inquérito por questionário, torna-se fundamental salientar que devido às normas da empresa relativamente à restrição da aplicação do "Questionário de competências de gestão", baseado no Modelo dos Valores Contrastantes (*CVF - Competing Values Framework*), adaptado à realidade portuguesa por Felício *et al.* (2007), descrito no Anexo A, aos colaboradores da ENERCON Portugal, poderá ter contribuído para a limitação do trabalho de investigação. A referida limitação tem que ver com a recolha de dados obtidos através do referido questionário, a qual foi realizada através da aplicação do mesmo aos colaboradores que dependem diretamente do Administrador da ENERCON Portugal, isto é, aos chefes de departamentos da ENERCON Portugal, os quais dizem respeito ao total de seis (6) colaboradores, que corresponde à taxa de resposta com o valor de 3%, sendo este número de respondentes insuficiente para efetuar o tratamento estatístico dos dados através do conjunto de técnicas estatísticas designado por análise fatorial confirmatória (AFC), a adequada análise quantitativa dos respetivos dados, visto que os dados não se constituem estatisticamente significativos e não possuem validade estatística, visto que estes não possuem os requisitos de quantidade e qualidade exigidos para que a mesma se constitua representativa do universo em estudo. No que concerne ao tamanho mínimo da amostra Hill e Hill (2012) recomendam que o tamanho mínimo (*N*) da amostra para a Análise Fatorial Exploratória nunca deve ser inferior a 50 casos. (p. 58). [o itálico é dos autores].

A referida limitação impossibilitou a análise do objetivo (3) analisar os laços entre o líder da empresa e os liderados para o contributo do papel deste no sucesso da empresa.

Este facto limitou, de certo modo, a investigação, o qual poderá tendencialmente ter que ver com o direcionamento dos colaboradores para a realização das distintas tarefas inerentes às suas funções, procurando assim evitar interrupções e potenciais desvios da atenção e da energia necessárias para a consecução dos objetivos delineados pela organização. A atuação do Administrador Executivo da ENERCON Portugal poderá estar relacionada na liderança alicerçada na teoria do "caminho-objetivo", designada no original por "*Path-Goal Theory*", desenvolvida por House e Mitchell (1974) citados por Neves (2011) diz respeito ao modelo que pretende evidenciar a implicação da eficácia do líder através da motivação dos liderados no empenho destes na consecução das tarefas e dos inerentes objetivos da organização, procurando assim elevar a sua satisfação. (p. 440).

5.2. Perspetivas futuras de investigação

No âmbito das implicações políticas, tendo apresentado anteriormente as limitações da investigação, através da imprescindível reflexão sobre as mesmas, importa aqui proceder à apresentação das necessárias perspetivas futuras de investigação.

Em um futuro trabalho de investigação deverá proceder-se à aplicação do questionário a uma amostra que se constitua representativa através dos critérios de quantidade e qualidade exigidos,

recorrendo a uma distinta abordagem metodológica, mais concretamente no que diz respeito ao estudo de caso único através da realização do estágio curricular na ENERCON Portugal.

Em uma futura investigação deverão ser contempladas, como complemento às demais fontes de evidência utilizadas, a possibilidade de obtenção de informação através da *observação direta* e *observação participante* dos factos *in loco*, em contexto de trabalho e em distintos momentos da investigação, bem como da realização de entrevistas ao líder em distintos períodos de tempo do trabalho de investigação.

Relativamente à *observação* como técnica de recolha de dados por parte do investigador Coutinho (2015) refere que este "...consegue documentar atividades, comportamentos e características físicas sem ter depender de vontade e capacidade de terceiros." (p. 136).

No que se refere à *observação direta* Yin (2015) salienta que "Essas observações servem ainda como outra fonte de evidência para fazer a pesquisa de estudo de caso." (p. 118). Este mesmo autor (2015) aponta como pontos fortes da *observação direta* a cobertura em tempo real e no contexto do caso. (p. 110).

No que diz respeito à *observação participante* Yin (2015) salienta que esta permite ao investigador assumir ativamente distintos papéis durante o trabalho de campo. (p. 119). O mesmo autor (2015) aponta como pontos fortes da *observação participante* os pontos referidos na *observação direta*, ser passível de distinguir o comportamento e os motivos interpessoais. (p. 110). Uma outra perspectiva para uma futura investigação poderá consistir na realização de um estudo de comparação de distintos líderes de empresas que operem em setores empresariais similares em Portugal, através da aplicação das técnicas de investigação anteriormente referidas.

O desenvolvimento de um futuro trabalho de investigação que integre a avaliação 360 graus da empresa, com vista ao estudo das diferentes dimensões, esta veiculada através da aplicação do inquérito por questionário às chefias, pares, colaboradores, *stakeholders*, e à família, para complementar a análise e contribuir para uma maior clarificação do fenómeno em estudo.

A realização de um futuro trabalho de investigação que incida sobre a avaliação e a avaliação e medição da atuação da função de liderança e de gestão do Administrador Executivo. A realização de um futuro trabalho de investigação que incida sobre o estudo do processo de tomada de decisão do líder, sendo este um dos fatores que se constitui crucial relativamente ao impacto da execução dessas mesmas decisões.

Um outro trabalho de investigação poderá incidir sobre a atuação do atual Administrador Executivo da ENERCON Portugal, o Eng.º Micha Strauss, tendo em vista proceder-se à comparação dos resultados obtidos entre as distintas investigações.

A realização de uma outra investigação poderia integrar a realização de entrevistas aos *stakeholders* da empresa, isto é, a todos os responsáveis máximos das entidades que transacionam com a ENERCON Portugal.

O presente trabalho de investigação proporcionou a necessária reflexão para que, através deste, se possa aqui também proceder à apresentação de uma questão de partida para um futuro trabalho de investigação, a saber, "qual a influência da formação académica do líder no sucesso empresarial?", através do qual se pretende proceder à análise comparativa da formação académica de distintos

líderes de empresas e avaliar a relevância implicada ao contributo da formação académica destes no desempenho e sucesso empresarial.

Bibliografia

- Adair, J. (1992). *A Liderança Eficiente*. Mem Martins: Europa-América.
- Adair, J. (2000). *Como tornar-se um líder*. São Paulo: Nobel. Obtido em 8 de abril de 2016, de https://sigmabrasil.com.br/documentos/20sa_como%20tornar-se%20um%20lider.pdf
- Adair, J., & Reed, P. (2006). *Liderança para o Sucesso* (1ª ed.). Lisboa: Presença.
- Almeida, F. N. (1999). *O Gestor - A Arte de Liderar* (2ª ed.). Lisboa: Presença.
- ANIMEE, A. d. (janeiro de 2012). *ENERCON: Uma aposta inédita*. Obtido em 5 de março de 2016, de <http://www.animee.pt/http://www.animee.pt/pdf/revista/317%20-%20Revista%20Jan%20Fev%202012.pdf>
- Associação Portuguesa de Facillities Management. (27 de março de 2015). *Associação Portuguesa de Facillities Management*. Obtido em 27 de março de 2015, de <http://apfm.pt>
- Baraãno, A. M. (2008). *Métodos e Técnicas de Investigação em Gestão* (1ª ed.). Lisboa: Silabo.
- Bardin, L. (1995). *Análise de Conteúdo*. Lisboa: Edições 70.
- Bardwick, J. M. (2007). *Gestão em tempo de paz e liderança em tempo de guerra*. Em F. Hesselbein, M. Goldsmith, & R. Beckhard, *O Líder do Futuro* (pp. 161-170). Lisboa: Peter F. Drucker Foundation - Planeta DeAgostini.
- Bennis, W. (1996). *A formação do líder*. São Paulo: Atlas.
- Bennis, W. (2009). *On Becoming A Leader*. London: The Perseus Books Group.
- Bennis, W. G., & Nanus, B. (2007). *Leaders: Strategies for Taking Charge* (2nd ed.). London: HarperCollins Publishers.
- Bergamini, C. W. (maio/junho de 1994). *Liderança: A Administração do Sentido*. (R. RAE, Ed.) Obtido em 20 de maio de 2016, de <http://rae.fgv.br>
- Billhim, J. A. (1996). *Teoria organizacional: estruturas e pessoas*. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- Bogdan, R., & Bikien, S. (1994). *Investigação Qualitativa em Educação - Uma introdução à teoria e aos métodos*. Porto: Porto Editora.
- Bryman, A., & Cramer, D. (2003). *Análise de Dados em Ciências Sociais: Introdução às Técnicas Utilizando o SPSS 10 para Windows* (3ª ed.). Oeiras: Celta.
- Canha, I. (maio de 1997). *Prima donna junta-se ao coro*. *Executive Digest* (Recursos Humanos), 126-128.

Cardoso, M. (novembro de 2013). Aposta na exportação. *Revista Exame 500 M&M [500 Maiores e Melhores e Banca & Seguros] n.º 18 - Francisco Rodrigues Laranjeira - ENERCON Portugal*, pp. 8-9.

Caruso, D. e. (2007). *Liderança com inteligência emocional. Liderando e administrando com competência e eficácia*. São Paulo: M.Books.

Ceja, L. (19 de fevereiro de 2015). O papel do líder no sucesso da gestão empresarial - O caso da ENERCON Portugal. (P. S. Penaforte, Entrevistador) Viana do Castelo [Sede da Associação Empresarial de Viana do Castelo], Portugal.

Chivavenato, I. (1992). *Gerenciando Pessoas - O Passo Decisivo para a Administração Participativa*. São Paulo: McGraw-Hill.

Clemmer, J., & McNeill, A. (1992). *Como liderar - Estratégias de sucesso em gestão de empresas e serviços*. Lisboa: Edições 70.

Cluster do Mar. (dezembro/janeiro de 2012). Mar de Energia - Estudo de caso: ENERCON cria futuro de sucesso no Sector das Energias Renováveis. *Cluster do Mar*, pp. 44-47. Obtido em 30 de dezembro de 2014

Collins, J. (2008). *De Bom a Excelente* (4ª ed.). Cruz Quebrada: Casa das Letras.

Conger, J. A. (1991). *Lider carismático*. São Paulo: Makron Books - McGraw-Hill.

Coutinho, C. P. (2015). *Metodologia de Investigação em Ciências Sociais e Humanas: Teoria e Prática* (2ª ed.). Coimbra: Almedina.

Crainer, S. (1999). *Jack Welch: 10 segredos do gestor mais eficaz do mundo*. Linda-a-Velha: Abril/Controljournal.

Cunha, M. P., & Rego, A. (2005). *Liderar* (1ª ed.). Lisboa: Dom Quixote.

De Pree, M. (1990). *Liderar É Uma Arte*. Lisboa: Difusão Cultural.

Denning, S. (2007). *The Secret Language of Leadership: How Leaders Inspire Action through Narrative*. San Francisco: Jossey-Bass.

Dess, G. G., & Picken, J. C. (2000). Changing Roles: Leadership in the 21st Century. *ORGANIZATIONAL DYNAMICS*, pp. 18-34. Obtido em 15 de março de 2016, de http://ac.elsa-cdn.com/S0090261600884478/1-s2.0-S0090261600884478-main.pdf?_tid=b364bf20-eac7-11e5-b929-00000aacb362&acdnat=1458058093_dfd5f5a4f561d038a7c4ea1259b8d4a7

Drucker, P., Collins, J., Kotler, P., Kouzes, J., Rodin, J., Ragan, V. K., & Hesselbein, F. (2008). *As Cinco Questões Mais Importantes Que Deve Sempre Colocar à Sua Organização*. Lisboa: Smartbook.

Dynargie Portugal. (2016). *Dynargie Portugal*. Obtido em 6 de setembro de 2016, de <http://www.dynargie.pt: http://www.dynargie.pt/default.asp?id=p12p32&l=1>

ENERCON Portugal. (janeiro/fevereiro/março de 2012). Newsletter n.º 01 - ENERCON Portugal. *Caminho faz-se caminhando* (Mensagem da Administração), pp. 1-2. Obtido em 30 de dezembro de 2014

ENERCON Portugal. (abril/maio/junho de 2012). Newsletter n.º 02 - ENERCON Portugal. *Manter o rumo e a estratégia* (Mensagem da Administração), pp. 1-2. Obtido em 30 de dezembro de 2014

ENERCON Portugal. (julho/agosto/setembro de 2012). Newsletter n.º 03 - ENERCON Portugal. *Fundação Aloys Wobben* (Mensagem da Administração), pp. 1-2. Obtido em 30 de dezembro de 2014

ENERCON Portugal. (outubro/novembro/dezembro de 2012). Newsletter n.º 04 - ENERCON Portugal. *Galardo Empresa do Ano* (Mensagem da Administração), pp. 1-2. Obtido em 30 de dezembro de 2014

ENERCON Portugal. (janeiro/fevereiro/março de 2013). Newsletter n.º 05 - ENERCON Portugal. *Sucesso Empresarial atrai visitantes* (Mensagem da Administração), pp. 1-2. Obtido em 30 de dezembro de 2014

ENERCON Portugal. (abril/maio/junho de 2013). Newsletter n.º 06 - ENERCON Portugal. *500 Turbinas Instaladas* (Mensagem da Administração), pp. 1-2. Obtido em 30 de dezembro de 2014

ENERCON Portugal. (julho/agosto/setembro de 2013). Newsletter n.º 07 - ENERCON Portugal. *Comissário Europeu para a Energia visita ENERCON* (Mensagem da Administração), pp. 1-2. Obtido em 30 de dezembro de 2014

ENERCON Portugal. (outubro/novembro/dezembro de 2013). Newsletter n.º 08 - ENERCON Portugal. *ENERCON Empresa do Ano e Melhor do Setor* (Mensagem da Administração), pp. 1-2. Obtido em 30 de dezembro de 2014

ENERCON Portugal. (janeiro/fevereiro/março de 2014). Newsletter n.º 09 - ENERCON Portugal. *Ministro da Energia visita ENERCON* (Mensagem da Administração), pp. 1-2. Obtido em 30 de dezembro de 2014

ENERCON Portugal. (maio/junho/julho de 2014). Newsletter n.º 10 - ENERCON Portugal. *O Caminho faz-se caminhando* (Mensagem da Administração), pp. 1-2. Obtido em 30 de dezembro de 2014

ENERCON, P. (7 de Agosto de 2014). *ENERCON Portugal*. Obtido de Web site de ENERCON Portugal: <http://www.enercon.de/pt>

- Exame, Deloitte, & Informa D&B. (novembro de 2012). Quem são os vencedores [Pódio]. *Revista Exame 500 M&M [500 Maiores e Melhores e Banca & Seguros] n.º 19*, p. 3.
- Exame, R. (2015). 500 M&M - 500 Maiores e Melhores e Banca & Seguros. pp. 1-156.
- FABERNOVEL. (6 de setembro de 2016). *FABERNOVEL*. Obtido em 8 de setembro de 2016, de <https://supertoast.pt/https://supertoast.pt/2016/09/06/tim-cook-5-anos-de-lideranca/>
- Felício, M. J. (2007). *Competências de Gestão e Desempenho Organizacional Percebido: um estudo na indústria Portuguesa [Tese de Doutoramento]*. Lisboa: Universidade Técnica de Lisboa - Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa (ISCTE).
- Felício, M. J., Lopes, A., Salgueiro, F., & Parreira, P. (Julho/Setembro de 2007). *Revista Portuguesa de Gestão* 6(3). *Competências de gestão: Um instrumento de medida para a realidade portuguesa*, pp. 18-30.
- Ferguson, C. (Produtor), Ferguson, C. (Escritor), & Ferguson, C. (Realizador). (2010). *Inside Job - A Verdade da Crise* [Filme]. Estados Unidos da América: Sony Pictures Home Entertainment.
- Ferreira, A. (novembro de 2014). Um novo ciclo em Viana. *Revista Exame 500 M&M [500 Maiores e Melhores e Banca & Seguros] n.º 19 - Francisco Rodrigues Laranjeira - ENERCION Portugal*, pp. 70-71.
- Ferreira, A. (2015). Energia para o mundo. *Revista Exame 500 M&M [500 Maiores e Melhores e Banca & Seguros] Edição Especial - Micha Strauss - ENERCION Portugal*, pp. 66-67.
- Ferreira, A., Amorim, R., & Lourenço, S. M. (dezembro de 2013). Prémios às melhores empresas nacionais. *Revista Exame 500 M&M [500 Maiores e Melhores e Banca & Seguros] n.º 356 - Francisco Rodrigues Laranjeira - ENERCION Portugal*, pp. 108-112.
- Ferreira, V. (1986). O inquérito por questionário na construção de dados sociológicos. Em A. S. Silva, & J. M. Pinto, *Metodologia das Ciências Sociais* (pp. 165-196). Porto: Afrontamento.
- Figueira, T. J., Brennan, T. C., & Sternberg, R. H. (2008). *As lições de gestão dos clássicos* (1ª ed.). Cruz Quebrada: Casa das Letras.
- Foddy, W. (1996). *Como Perguntar: Teoria e Prática da Construção de Perguntas em Entrevistas e Questionários*. Oeiras: Celta.
- Gardner, H. (1995). *Leading Minds – An Anatomy of Leadership*. United States of America: Basic Books.
- Gerber, J. Z. (2006). *Jogo de empresas e a formação de líderes empresariais [Tese de Doutoramento]*. Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina.
- Ghiglione, R., & Matalon, B. (2001). *O Inquérito: Teoria e Prática* (4ª ed.). Oeiras: Celta.

- Goleman, D. (2015). *Como Ser um Líder: A Importância da Inteligência Emocional* (1ª ed.). Lisboa: Círculo de Leitores.
- Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. (2003). *Os novos líderes - a inteligência Emocional nas Organizações*. Lisboa: Gradiva.
- Goleman, D., O'Toole, J., & Bennis, W. (2009). *Transparência - Como os Líderes podem criar uma Cultura de Sinceridade* (1ª ed.). Lisboa: Gradiva.
- Harvard Business Publishing. (7 de maio de 2009). *A Sense of Urgency - John Kotter*. Obtido em 7 de março de 2016, de Harvard Business Publishing: <https://www.youtube.com/watch?v=bbE8QEF-yg>
- Hill, L. A. (2010). *Aprender a ser gestor*. Lisboa: Actual.
- Hill, M. M., & Hill, A. (2012). *Investigação por Questionário* (2ª edição revista e corrigida - 5ª Impressão ed.). Lisboa: Sliabo.
- Hooper, A., & Potter, J. (2008). *Liderança Inteligente - Criar a Paixão pela Mudança* (6ª ed.). Lisboa: Actual.
- Hunter, J. C. (2013). *O Monge e o Executivo*. Barcarena: Marcador.
- Iacocca, L., & Whitney, C. (2007). *Onde estão os bons líderes?* Lisboa: Actual.
- IPCG, I. (2016). *Instituto Português de Corporate Governance (IPCG)*. Obtido em 26 de agosto de 2016, de <http://www.cgov.pt/> de <http://www.cgov.pt/>
- Jesus, J. C. (1986). *O Método Experimental em Ciências Sociais*. Em A. S. Silva, & J. M. Pinto, *Metodologia das Ciências Sociais* (pp. 215-249). Porto: Edições Afrontamento. Obtido em 11 de Janeiro de 2010, de <http://www.cultkitsch.org/>
- Jesus, J. C. (1996). *Processos de Liderança*. Lisboa: Livros Horizonte.
- Jesus, J. C. (2005). *Processos de Liderança* (4ª ed.). Lisboa: Horizonte.
- Jesus, J. C., Pereira, O. G., & Reto, L. A. (1993). *ISPA - Instituto Superior de Psicologia Aplicada*. (I. ISPA, Ed.) Obtido em 5 de novembro de 2014, de <http://www.ispa.pt>: http://repositorio.ispa.pt/bitstream/10400.12/3008/1/1993_2_179.pdf
- Kotter, J. P. (1997). *Liderando a Mudança*. Rio de Janeiro: Campus.
- Kotter, J. P. (2000). *Afinal o que fazem os líderes* (6ª ed.). Rio de Janeiro: Campus.

- Laranjeira, F. R. (30 de dezembro de 2014). O papel do líder no sucesso da gestão empresarial - O caso da ENERCON Portugal. (P. S. Penaforte, Entrevistador) Viana do Castelo [Sede da ENERCON Portugal].
- Laufmann, P. (2013). *Scott e Amundsen – A conquista do Pólo Sul* (1ª ed.). Lisboa: Círculo de Leitores.
- Lopes, A., & Felício, M. J. (Janeiro/Março de 2005). Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão. *Competências de gestão em globalização - Estudo de Caso de uma Empresa em Processo de Internacionalização*, pp. 78-93.
- MacDonald, G. (10 de julho de 2012). *On the difference between leading and managing - Jay Conger*. Obtido em 28 de março de 2016, de <https://www.gagemacdonald.com/> de <https://www.gagemacdonald.com/igil-video/on-the-difference-between-leading-and-managing/>
- Marco, J., & Garcia-Marques, T. (2006). Laboratório de Psicologia 4(1). *O Alfa de Cronbach: Questões antigas e soluções modernas? - Qual a fiabilidade do alfa de Cronbach?*, pp. 65-90.
- Marques, A. M. (6 de fevereiro de 2015). O papel do líder no sucesso da gestão empresarial - O caso da ENERCON Portugal. (P. S. Penaforte, Entrevistador) Braga [Sede da AlMinho – Associação Empresarial], Portugal.
- Marturano, A., & Gosling, J. (2008). *Leadership: the Key Concepts*. London: Routledge.
- Microsoft, C. (2016). *Microsoft Corporation*. Obtido em 26 de agosto de 2016, de https://www.microsoft.com/pt-pt/https://support.office.com/pt-br/article/Tipos-de-gr%C3%A1fico-dispon%C3%ADveis-no-Office-2016-para-Windows-009130aa-04ce-498f-a934-b8917f2365b3#BKMK_Treemap
- Mintzberg, H. (2005). *Gestores, NÃO MBAs - Um olhar crítico sobre a Gestão e o Desenvolvimento da Gestão*. Lisboa: Dom Quixote.
- Mintzberg, H. (2010). *Estrutura e Dinâmica das Organizações* (4ª ed.). Lisboa: Dom Quixote.
- Mintzberg, H. (2014). *Managing essencial*. Porto Alegre: Bookman.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (2011). *Management Não é o Que Você Pensa*. Porto Alegre: Bookman.
- Moreira, J. M. (2004). *Questionários: Teoria e Prática*. Coimbra: Almedina.
- National Geographic, P. (junho de 2008). Ventos de Mudança: Criar Energia em Portugal n.º 87. *Revista National Geographic Portugal: Energias Renováveis*, pp. 7-13.
- Neves, J. G. (2002). O processo de liderança. Em J. M. Ferreira, A. Caetano, & J. G. Neves, *Manual de Psicossociologia das Organizações* (pp. 377-402). Lisboa: McGraw-Hill.

- Neves, J. G. (2011). O processo de liderança. Em J. M. Ferreira, J. G. Neves, A. Caetano, & J. Costa (Ed.), *Manual de Psicossociologia das Organizações* (pp. 429-460). Lisboa: Escolar.
- Oliveira, S. C. (2014). *A liderança e a performance da(s) empresa(s) : será que a liderança é a chave de sucesso? : um estudo de caso [Dissertação de Mestrado]*. Braga: Universidade do Minho - Escola de Economia e Gestão.
- Osório, R. A. (2012). *O papel da liderança no sucesso da gestão empresarial [Tese de Doutoramento]*. Braga: Universidade do Minho - Escola de Economia e Gestão.
- Pereira, O. G. (1999). *Fundamentos de Comportamento Organizacional*. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.
- Portal da Liderança. (29 de agosto de 2012). *Liderança - António Mexia*. Obtido em 3 de março de 2016, de www.portaldalideranca.pt: <https://www.youtube.com/watch?v=ax7W3fj05N8>
- Portal da Liderança. (18 de junho de 2013). *Zeinal Bava: Como pensa ser a melhor forma de um lider reagir ao erro?* Obtido em 5 de março de 2016, de www.portaldalideranca.sapo.pt: <https://www.youtube.com/watch?v=oCm3LXJmom0>
- Portal da Liderança. (18 de junho de 2013). *Zeinal Bava: Que conselho deixa para os jovens lideres de Portugal?* Obtido em 5 de março de 2016, de www.portaldalideranca.sapo.pt: <https://www.youtube.com/watch?v=gR97Pbs71D4>
- Portal da Liderança. (19 de janeiro de 2016). *Ferreira de Oliveira: Como classifica a sociedade portuguesa em termos de lideres?* Obtido em 3 de março de 2016, de www.portaldalideranca.pt: <https://www.youtube.com/watch?v=IM5NXoBZ0LE>
- Portal da Liderança. (13 de janeiro de 2016). *Ferreira de Oliveira: Como pensa ser a melhor forma de um lider reagir ao erro?* Obtido em 3 de março de 2016, de www.portaldalideranca.pt: <https://www.youtube.com/watch?v=tH7aFXnLKE8>
- Portal da Liderança. (19 de janeiro de 2016). *Ferreira de Oliveira: Que conselho deixa para os jovens lideres de Portugal?* Obtido em 5 de março de 2016, de www.portaldalideranca.pt: <https://www.youtube.com/watch?v=0dZ9Z15l6Po>
- Portal da Liderança. (13 de janeiro de 2016). *António Horta Osório*. Obtido em 3 de março de 2016, de www.portaldalideranca.pt: <https://www.youtube.com/watch?v=dfZZCt5Vgn8>
- Porto Editora. (2003-2016). *Infopedia*. Obtido em 5 de setembro de 2016, de <http://www.infopedia.pt>: <http://www.infopedia.pt/dicionarios/lingua-portuguesa/gerente>
- Porto Editora. (2003-2016). *Infopedia*. Obtido em 5 de setembro de 2016, de <http://www.infopedia.pt>: <http://www.infopedia.pt/dicionarios/lingua-portuguesa/gerencial>

- Porto Editora. (2003-2016). *Infopedia*. Obtido em 26 de agosto de 2016, de <http://www.infopedia.pt/dicionarios/lingua-portuguesa/gerenciamento>
- Porto Editora. (2003-2016). *Infopedia*. Obtido em 26 de agosto de 2016, de <http://www.infopedia.pt/>
- Porto Editora. (2003-2016). *Infopedia*. Obtido em 26 de agosto de 2016, de <http://www.infopedia.pt/dicionarios/lingua-portuguesa/solapar>
- Porto Editora. (2003-2016). *Infopedia*. Obtido em 26 de agosto de 2016, de <http://www.infopedia.pt/dicionarios/lingua-portuguesa/gerenciar>
- Porto Editora. (2009). *Dicionário de Inglês-Português* (5ª ed.). Porto: Porto Editora.
- Porto Editora. (2010). *Dicionário da Língua Portuguesa*. Porto: Porto Editora.
- PSE, P. (17 de agosto de 2015). *PSE-Produtos e Serviços de Estatística*. Obtido de PSE-Produtos e Serviços de Estatística, Lda: <http://www.pse.pt/bm-spps-amos/>
- QSR, I. P. (24 de junho de 2010). QSR International Pty Ltd. *Manual do software Nvivo 10 para Windows*. Obtido em 20 de março de 2015, de QSR International Pty Ltd: www.qsrinternational.com
- Racius. (2015a). Relatório Financeiro Resumido [2010] Enercon Gmbh - Sucursal em Portugal. Porto, Portugal: Nexperience, Lda. Obtido em 22 de março de 2015, de <https://www.racius.com/>
- Racius. (2015b). Relatório Corporativo e Relatório Financeiro Resumido [2011, 2012 e 2013] Enercon Gmbh - Sucursal em Portugal. Porto, Portugal: Nexperience, Lda. Obtido em 16 de março de 2015, de <https://www.racius.com/>
- Racius. (2015c). Relatório Financeiro Resumido [2012, 2013 e 2014] Enercon Gmbh - Sucursal em Portugal. Relatório Financeiro Resumido. Porto, Portugal: Nexperience, Lda. Obtido em 8 de fevereiro de 2016, de <https://www.racius.com/>
- RANDOM.ORG. (3 de março de 2016). *Random Integer Generator [Tabela de números aleatórios]*. (Randomness and Integrity Services Ltd) Obtido de RANDOM.ORG: <https://www.random.org/integers>
- Rego, A. (1997). *Liderança nas Organizações: teoria e prática*. Aveiro: Universidade de Aveiro.
- Rego, A., & Cunha, M. P. (2007). *A Essência da Liderança: Mudança - Resultados - Integridade* (3ª ed.). Lisboa: RH.
- Rego, A., Cunha, M. P., & Júnior, D. R. (7-9 de July de 2013). *Authentic leadership promoting store's performance: an empirical study*. (B. Business and Information, Ed.) Obtido em 28 de fevereiro de 2016, de <http://leadership.novasbe.unl.pt/>
- de <http://leadership.novasbe.unl.pt/>
- http://leadership.novasbe.unl.pt/images/research_highlights/P%C3%A9mio_Prof._Miguel_Pina_e_Cunha.pdf

- Rego, A., Cunha, M. P., Oliveira, C. M., & Marcelino, A. R. (2007). *Coaching para Executivos* (2ª ed.). Lisboa: Escolar Editora.
- Silva, E. S. (2013). *Dicionário de Gestão*. Porto: Vida Económica.
- Simões, E. (2011). O processo de tomada de decisão. Em J. M. Ferreira, J. G. Neves, & A. Caetano, *Manual de Psicossociologia das Organizações* (pp. 461-486). Lisboa: Escolar.
- Stoner, J. A., & Freeman, R. E. (1985). *Administração* (5ª ed.). Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil.
- Syrot, J. (1996). Liderança Organizacional. Em C. A. Marques, & M. P. Cunha, *Comportamento organizacional e gestão de empresas* (1ª ed., pp. 237-276). Lisboa: Dom Quixote.
- TED. (21 de maio de 2010). *Leveraging the Spotlight On Your Leadership - Jay Alden Conger*. Obtido em 29 de março de 2016, de TEDx Talks: <https://www.youtube.com/watch?v=KPbHruV6PFw>
- Teixeira, R. A. (27 de fevereiro de 2015). O papel do líder no sucesso da gestão empresarial - O caso da ENERCON Portugal. (P. S. Penaforte, Entrevistador) Viana do Castelo [Serviços da Presidência do Instituto Politécnico de Viana do Castelo], Portugal.
- Tichy, N. M., & Bennis, W. G. (2010). *Decidir: como os líderes de sucesso fazem escolhas acertadas*. Lisboa: Actual.
- Torrão, S. (janeiro de 2012). As exportações salvaram o ano. *Revista Exame 500 M&M [500 Maiores e Melhores e Banca & Seguros] n.º 19 - Francisco Rodrigues Laranjeira - ENERCON Portugal*, pp. 68-69.
- Tzu, S. (2009). *A Arte da Guerra*. Lisboa: SIlabo.
- Uris, A. (1974). *Novos Rumos em Administração de Empresas: como evitar a obsolescência, preparando-se hoje para a administração de amanhã*. São Paulo: Cuitrix.
- Vala, J. (1986). A análise de conteúdo. Em A. S. Silva, & J. M. Pinto, *Metodologia das Ciências Sociais* (pp. 101-128). Porto: Afrontamento.
- Vieira, K. M., & Dalmoro, M. (6 a 12 de setembro de 2008). Dilemas na Construção de Escalas Tipo Likert: o Número de Itens e a Disposição Influenciam nos Resultados? *Dilemas na Construção de Escalas Tipo Likert: o Número de Itens e a Disposição Influenciam nos Resultados?*, 1-16. (ANPAD, Ed.) Rio de Janeiro, Brasil: XXXII Encontro da ANPAD. Obtido em 20 de março de 2015, de <http://www.anpad.org.br/admi/pdf/EPQ-A1615.pdf>
- Yin, R. K. (2015). *Estudo de caso: planejamento e métodos* (5ª ed.). Porto Alegre: Bookman.

Anexo A - Tabela de números aleatórios (Random)

1147	938	712	707	1285	165	1135	77	50	1219	1073	417	803
588	763	234	48	889	137	363	674	781	10	606	1192	1092
696	357	29	71	816	913	238	936	315	1033	687	1300	796
38	114	1149	858	965	285	752	523	1275	96	325	1114	880
981	1324	506	546	633	905	756	1058	1246	634	851	530	1139
89	910	322	741	388	1256	382	943	732	214	266	581	914
1129	611	814	454	918	839	361	1363	682	185	1315	993	1023
617	331	873	187	973	812	903	49	490	35	401	387	798
899	1141	933	263	134	410	189	1300	515	392	48	594	542
406	207	1286	1106	32	1041	1189	501	826	1207	113	414	80
1054	812	935	470	172	373	1185	227	144	1345	343	389	667
67	813	704	664	1162	1306	299	267	649	542	430	951	370
1271	678	958	1177	830	411	1287	535	720	256	1318	154	632
305	276	243	283	260	5	1176	619	124	594	1191	1326	754
729	724	1075	1086	1109	68	887	53	372	232	424	549	277
1256	86	1004	395	1262	1052	1353	1371	206	183	426	1003	569
689	1335	504	398	618	314	737	230	1046	807	543	1366	895
751	494	1342	15	523	1356	973	759	201	466	87	931	15
1288	1335	88	760	64	352							

Fonte: Adaptação baseada em RANDOM.ORG (2016).

Anexo B - Questionário de competências de gestão (Modelo dos Valores Contrastantes)

QUESTIONÁRIO

O presente questionário insere-se num trabalho de investigação, realizado no âmbito do mestrado em Gestão das Organizações, Ramo de Gestão de Empresas, lecionado na Escola Superior de Tecnologia e Gestão do Instituto Politécnico de Viana do Castelo, e possui como objetivo a recolha da sua opinião relativamente a alguns aspetos do seu trabalho.

O questionário é totalmente anónimo e confidencial, por favor não o assinie. O presente trabalho não pretende a obtenção de qualquer tipo de identificação pessoal dos inquiridos.

Este trabalho não pretende a sua identificação pessoal nem da empresa. Para a realização do tratamento estatístico de todas as questões, as suas respostas são de grande importância.

Não existem respostas certas ou erradas, o que realmente nos interessa é a sua opinião.

Por favor responda a todas as questões do questionário sem interrupções.

A sua colaboração é muito importante.

Muito obrigado

PARTE I
CARACTERIZAÇÃO SOCIOPROFISSIONAL

O presente questionário é anônimo, como foi referido anteriormente, como tal pedimos o favor para não assinar o questionário. Com o objetivo de complementar os dados, torna-se importante que responda às seguintes questões de cariz socioprofissional.

Idade: _____

Sexo: Feminino _____
Masculino _____

Nível de escolaridade completo: _____

Departamento: _____

Tempo de Serviço na empresa: _____

PARTE II

QUESTIONÁRIO DE COMPETÊNCIAS DE GESTÃO

Autores: Quinn, R., Faerman, S. R., Thompson, M. P. & McGrath, M. R. (1990)
 Adaptação portuguesa: Felício, M. J., Lopes, A., Salgueiro, F., & Parreira (2007)

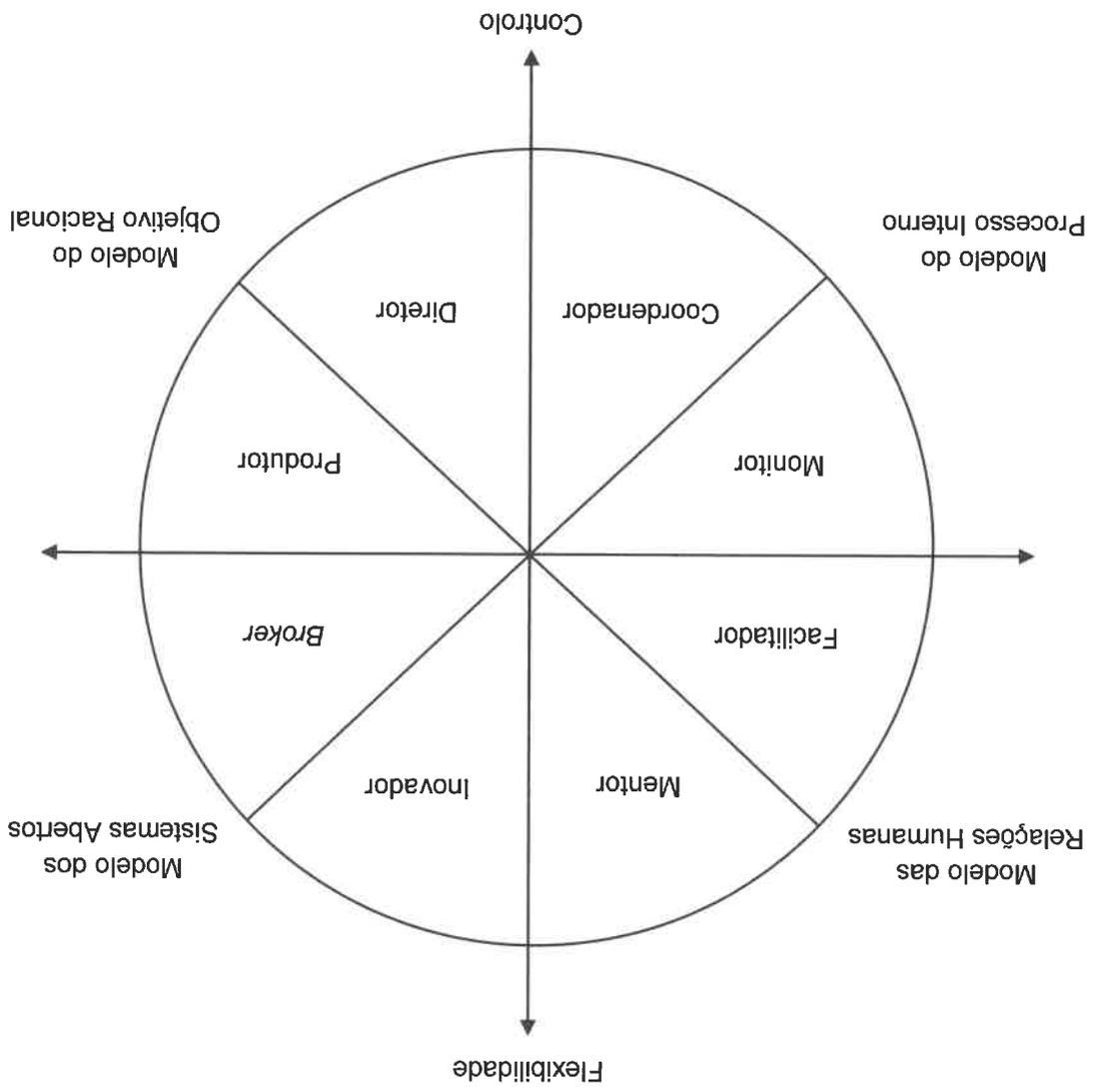
Para cada uma das perguntas corresponde uma escala. Para responder, apenas terá que assinalar com uma cruz a resposta que melhor corresponde à sua opinião relativamente à frequência do comportamento demonstrado pelo líder.

	Nunca	Raramente	Por Vezes	Frequentemente	Sempre
1. Mantém a unidade motivada para os resultados	1	2	3	4	5
2. Cria coesão e espírito de grupo	1	2	3	4	5
3. Projeta as atividades para chegar com eficiência aos resultados	1	2	3	4	5
4. Facilita o diálogo e sabe ouvir	1	2	3	4	5
5. Procura que os seus subordinados se desenvolvam profissionalmente	1	2	3	4	5
6. Identifica tendências e planeia mudanças necessárias	1	2	3	4	5
7. Mantém uma rede de contactos influentes	1	2	3	4	5
8. Resolve problemas de forma criativa e inteligente	1	2	3	4	5
9. Estabelece objetivos claros e define planos para os atingir	1	2	3	4	5
10. Proporciona oportunidades de desenvolvimento dos seus colaboradores	1	2	3	4	5
11. Estimula a participação na tomada das decisões evidenciando o sentido de equipa	1	2	3	4	5
12. Trabalha eficazmente em situações de mudança e ambiguidade	1	2	3	4	5
13. Impõe a unidade de trabalho a atingir as metas fixadas	1	2	3	4	5
14. Planeia estabelecendo prazos realistas e estimando recursos necessários	1	2	3	4	5
15. Consegue negociar bem envolvendo as partes	1	2	3	4	5
16. Sabe dialogar e fazer-se ouvir pelas pessoas	1	2	3	4	5
17. Coordena e controla o processo de trabalho	1	2	3	4	5
18. Gera abertura e participação na equipa criando um ambiente positivo	1	2	3	4	5
19. Redige os documentos necessários com clareza e objetividade	1	2	3	4	5
20. Gere eficazmente os conflitos na equipa	1	2	3	4	5
21. Concebe soluções inovadoras e eficazes	1	2	3	4	5
22. Seleciona criticamente a informação	1	2	3	4	5
23. Preocupa-se com o planeamento adequado das atividades	1	2	3	4	5

	1	2	3	4	5
24. A sua motivação e empenhamento mantém-se em situações de tensão ou falta de tempo	1	2	3	4	5
25. Encoraja os outros a exprimir os seus pontos de vista	1	2	3	4	5
26. Gere eficazmente a sobrecarga de informação	1	2	3	4	5
27. Desafia o "sempre se fez assim"	1	2	3	4	5
28. Fixa metas a atingir	1	2	3	4	5
29. É um comunicador que apresenta as suas ideias com eficácia	1	2	3	4	5
30. Apresenta bem a informação por escrito	1	2	3	4	5
31. Sabe relacionar-se com as pessoas certas	1	2	3	4	5
32. Reduz a grande quantidade de informação ao essencial	1	2	3	4	5
33. Delega eficazmente nos seus subordinados	1	2	3	4	5
34. Chama os subordinados a participarem nas decisões da equipa	1	2	3	4	5
35. Consegue conjugar perspetivas contínuas	1	2	3	4	5
36. Planeia e implementa mudanças oportunas para aperfeiçoar o funcionamento da unidade de trabalho	1	2	3	4	5
37. Examina a informação com sentido crítico	1	2	3	4	5
38. Procura sempre soluções em que todos ganham	1	2	3	4	5
39. Define áreas de responsabilidade para os subordinados e delega-as	1	2	3	4	5
40. Demonstra grande motivação pelo seu papel	1	2	3	4	5
41. Confere o cumprimento das metas fixadas	1	2	3	4	5
42. Dá um sentido de ordem à atividade	1	2	3	4	5
43. Empenha-se em cumprir prazos estipulados sem entrar em stress	1	2	3	4	5
44. Articula ideias, sabe argumentar e expressar bem as suas posições	1	2	3	4	5
45. Lida bem com as situações de mudança	1	2	3	4	5
46. Mostra empatia e preocupação com os subordinados	1	2	3	4	5
47. Decide e não espera que as coisas aconteçam	1	2	3	4	5
48. Entrega-se ao trabalho de alma e coração	1	2	3	4	5

Muito obrigado pela sua colaboração.

Anexo C - Modelo dos Valores Contrastantes



Fonte: Adaptação baseada em Felício, Lopes, Salgueiro e Parreira (2007, p. 21).

Anexo D - As 24 competências de gestão (Modelo dos valores Contrastantes)

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

Fonte: Adaptação baseada em Felício, Lopes, Salgueiro e Parreira (2007, p. 21).

Anexo E - Autorização para a utilização do "Questionário de competências de gestão" (Modelo dos Valores Contrastantes)

De	Para	Cc	Data
Maria José mjfelicio@ua.pt paulopenaforte@ipvc.pt albino.lopes@iscite.pt	Felício	fatima.salgueiro@iscite.pt	9 de março de 2016
Ex.mo Senhor	Paulo Penaforte		
<p>É com todo o gosto que autorizo a utilização do instrumento em referência.</p> <p>Espero que o mesmo lhe seja útil e lhe proporcione interessantes resultados no seu trabalho de investigação, que gostaria, mais tarde, de conhecer.</p> <p>Junto envio o questionário e a respetiva grelha de cotação das questões.</p> <p>Cumprimentos</p> <p>M^o José Felício</p>			

Fonte: Adaptação baseada em Felício (2016).

GUIÃO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA
O PAPEL DO LÍDER NO SUCESSO EMPRESARIAL

Autor: Conger, J. A. (1991, p. 195)
Adaptação: Penaforte, P. S. (2014)

Introdução

Depois da apresentação do entrevistador será explicado ao entrevistado que as questões a colocar nesta entrevista se destinam ao trabalho de investigação, inserido no âmbito da dissertação de mestrado em Gestão das Organizações, Ramo de Gestão de Empresas, leccionado na Escola Superior de Tecnologia e Gestão do Instituto Politécnico de Viana do Castelo, o qual incide sobre o papel do líder no sucesso da empresa.

O referido trabalho de investigação é orientado pelo Professor Doutor Domingos Lourenço Vieira.

Nesta fase do trabalho será entrevistado o Senhor Engenheiro Francisco Rodrigues Laranjeira, Administrador Executivo da ENERCON Portugal.

Será enviado o pedido de autorização para a respetiva publicação da transcrição da entrevista. Toda a informação recolhida nesta entrevista será tratada e utilizada apenas para fins académicos. A confidencialidade das respostas é totalmente garantida, devendo agradecer-se, desde logo, toda a disponibilidade e colaboração reveladas pelo entrevistado, fatores essenciais para o sucesso da investigação.

A entrevista é constituída por um total de catorze (14) questões e será realizada presencialmente na sede da ENERCON Portugal, sita na Avenida Cabo Verde n.º 36, em Viana do Castelo.

INÍCIO DA ENTREVISTA

Identificação do Entrevistado: _____

Identificação do Entrevistador: _____

Data e horário da Entrevista: ____/____/____ Início: ____:____ horas Término: ____:____ horas

Local: _____

1. Descreva o seu trabalho.

2. Descreva a história da sua carreira.

3. Descreva as características do seu ramo de atividade e do ambiente da sua empresa.

4. Descreva a sua organização.

5. Quais foram os principais acontecimentos desde que assumiu este cargo? O que fez? Porque? Que efeitos tiveram as suas ações? Que problemas encontrou, e como lidou com os mesmos?

6. Como descreveria o seu estilo e práticas administrativas? Como se comporta especificamente? Como os outros descrevem o seu comportamento? Ele mudou com o passar dos anos? De que modo?

7. Como encara o seu papel de líder? Como os outros o veem? Houve mudança ao longo dos anos? Como?

8. Como descreveria a sua personalidade? Como os outros a descreveriam?

9. Quais são as suas convicções básicas sobre as pessoas e a vida?

10. Qual a sua visão para esta empresa? Como ela surgiu?

11. Como motiva e influencia os seus subordinados? Em outras palavras, como consegue fazê-los agir como deseja? De alguns exemplos recentes.

12. Quais têm sido os principais fatores do seu sucesso?

13. Como foram a sua infância e o seu ambiente familiar?

14. Quais são os seus interesses pessoais?

FIM DA ENTREVISTA

Muito obrigado pela participação de Vossa Excelência neste trabalho de investigação. O contributo de Vossa Excelência foi essencial para a realização do trabalho de investigação em curso, relativamente ao papel do líder no sucesso da empresa.

Para eventuais comentários ou por outra qualquer razão que entenda pertinente, por favor envie a mensagem de correio eletrónico para paulopenaforte@ipvc.pt ou contacte através do número telefónico 925017717.

Caso tenha interesse em tomar conhecimento dos resultados do trabalho de investigação, com conclusão prevista para 15 de julho de 2015, agradecemos a indicação dos contactos de Vossa Excelência, de forma a poder receber esse *feedback*.

Nome: _____

Correio eletrónico: _____

Telemóvel: _____

Agradecemos a Vossa Excelência mais uma vez a disponibilidade e a colaboração reveladas.

Paulo Penaforte

dezembro de 2014

GUIÃO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA
O PAPEL DO LÍDER NO SUCESSO EMPRESARIAL

Autor: Conger, J. A. (1991, pp. 193-194)

Adaptação: Penaforte, P. S. (2014)

Introdução

Depois da apresentação do entrevistado ao entrevistado que as questões a colocar nesta entrevista se destinam ao trabalho de investigação, inserido no âmbito da dissertação de mestrado em Gestão das Organizações, Ramo de Gestão de Empresas, leccionado na Escola Superior de Tecnologia e Gestão do Instituto Politécnico de Viana do Castelo, o qual incide sobre o papel do líder no sucesso da empresa.

O referido trabalho de investigação é orientado pelo Professor Doutor Domingos Lourenço Vieira.

Nesta fase do trabalho serão entrevistados os altos dirigentes das entidades externas, com as quais o Senhor Engenheiro Francisco Rodrigues Laranjeira, Administrador Executivo da ENERCON Portugal, manteve ou mantém uma colaboração efetiva.

Será enviado o pedido de autorização para a respetiva publicação da entrevista. Toda a informação recolhida nesta entrevista será tratada e utilizada apenas para fins académicos. A confidencialidade das respostas é totalmente garantida, devendo agradecer-se, desde logo, toda a disponibilidade e colaboração reveladas pelo entrevistado, fatores essenciais para o sucesso da investigação.

A entrevista é constituída por um total de sete (7) perguntas abertas e será realizada presencialmente na sede das entidades à qual se destina o presente guia de entrevista.

INÍCIO DA ENTREVISTA

Identificação do Entrevistado: _____

Cargo: _____

Entidade: ENERCON Portugal

Local da entrevista: Sede da ENERCON Portugal – Avenida Cabo Verde n.º 36 – Viana do Castelo

Data e horário da Entrevista: ____/____/____ Início: ____:____ horas Término: ____:____ horas

Identificação do Entrevistador: Paulo Samuel dos Santos Penaforte

1. Há quanto tempo conhece o executivo e em que contexto colabora ou colaborou com ele?

2. Fale-me sobre o seu relacionamento com o executivo.

3. De alguns exemplos específicos do seu comportamento. Considera-o um líder? Como descreveria o estilo de liderança e o caráter do executivo? Seu estilo de influenciar?

4. Que me diz de seus valores básicos no que concerne à administração de pessoal? E da sua filosofia de vida?

5. O que sabe a respeito do ambiente familiar e pessoal do líder?

6. Como é a liderança do executivo em comparação com a de outros que você conheceu?

7. Ele é eficaz para motivar? Como o faz? Como ele consegue que os outros façam o que ele deseja?

FIM DA ENTREVISTA

Muito obrigado pela participação de Vossa Excelência neste trabalho de investigação. O contributo de Vossa Excelência foi essencial para a realização do trabalho de investigação em curso, relativamente ao papel do líder no sucesso da empresa.

Para eventuais comentários ou por outra qualquer razão que entenda pertinente, por favor envie mensagem de correio eletrónico para paulopenaforte@ipvc.pt ou contacte através do número telefónico 925017717.

Caso tenha interesse em tomar conhecimento dos resultados do trabalho de investigação, com conclusão prevista para o dia 14 de julho de 2015, agradecemos a indicação dos contactos de Vossa Excelência, de forma a poder receber esse *feedback*.

Nome: _____

Correio eletrónico: _____

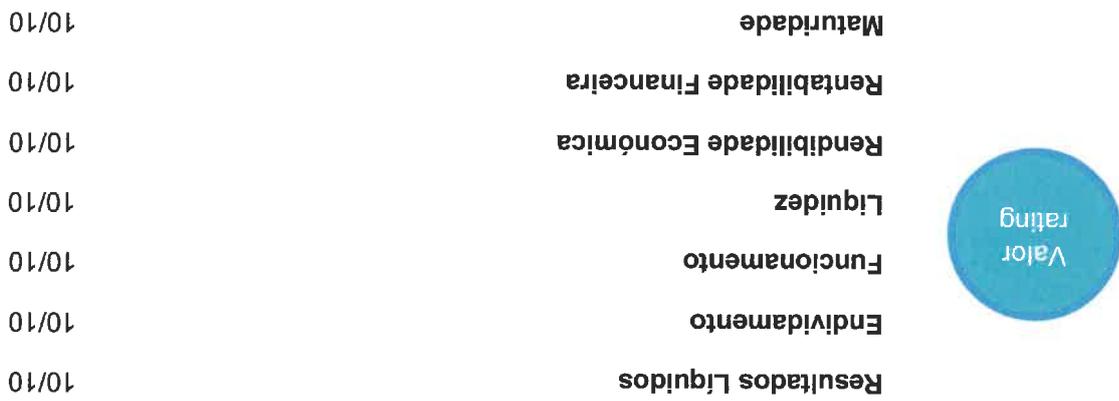
Telemóvel: _____

Agradecemos a Vossa Excelência mais uma vez a disponibilidade e a colaboração reveladas.

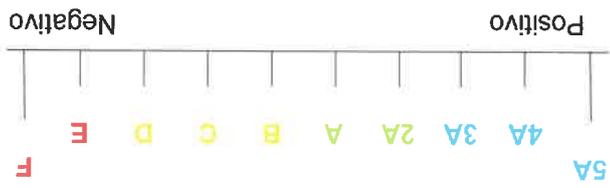
Paulo Penaforte

Janeiro de 2015

Anexo H - Modelo de avaliação do Rating Raciús segundo os indicadores

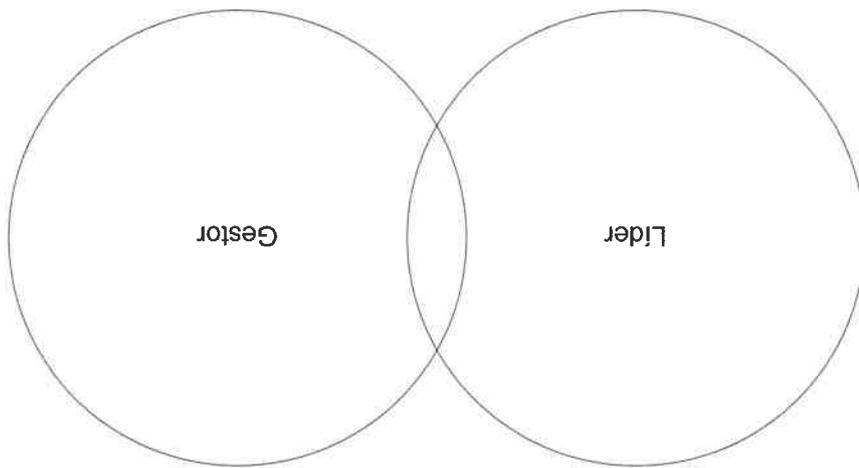


O Rating Raciús é calculado pelo Raciús com base em vários indicadores, obtendo um resultado numa escala entre 5A (positivo) e F (negativo).



Fonte: Adaptação baseada em RACIUS (2015c, p. 1).

Anexo I - Pontos de interseção entre a liderança e gestão



Fonte: Adaptação baseada em Adair e Reed (2006, p. 56).

Apêndice I - Documentos que integram o corpus da análise de conteúdo

Denominação da publicação	da	Âmbito	Título	Período	Tipologia da fonte
Entrevista ao Presidente da ENERCON Portugal	ao	Dissertação de Mestrado	O papel do líder no sucesso empresarial – caso do Administrador Executivo da ENERCON Portugal	30 dezembro 2014	Primária
Entrevista ao Presidente da Associação Empresarial de Viana do Castelo (AEOC)		Dissertação de Mestrado	O papel do líder no sucesso empresarial – caso do Administrador Executivo da ENERCON Portugal	6 fevereiro 2015	
Entrevista ao Presidente da Associação Empresarial de Viana do Castelo (AEOC)		Dissertação de Mestrado	O papel do líder no sucesso empresarial – caso do Administrador Executivo da ENERCON Portugal	19 fevereiro 2015	
Entrevista ao Presidente do Instituto Politécnico de Viana do Castelo (IPVC)		Dissertação de Mestrado	O papel do líder no sucesso empresarial – caso do Administrador Executivo da ENERCON Portugal	27 fevereiro 2015	
Newsletter n.º 1	-	Mensagem da ENERCON Portugal	Caminho faz-se caminhando	janeiro/fevereiro/março 2012	Secundária
Newsletter n.º 2	-	Mensagem da ENERCON Portugal	Manter o rumo e a estratégia	abril/maio/junho 2012	
Newsletter n.º 3	-	Mensagem da ENERCON Portugal	Fundação Aloys Wobben	julho/agosto/setembro 2012	
Newsletter n.º 4	-	Mensagem da ENERCON Portugal	Galardão Empresa do ano	outubro/novembro/dezembro 2012	

Apêndice II - Categorias de análise de conteúdo das entrevistas aos altos dirigentes das entidades externas

Questão	Nº	Categoria	Entidade	Conteúdo
1. Há quanto tempo conhece o executivo e em que contexto colabora ou colaborou com ele?	Tempo que conhece o executivo	AEOC	AEOC	Eu conheço o Senhor Eng.º Laranjeira desde que, no fundo, ando nestas questões da vida associativa. Estamos a falar de há sensivelmente uma dezena de anos.
				AIMINH0
2. Fale-me sobre o seu relacionamento com o executivo.	O seu relacionamento com o executivo	AEOC	AEOC	Tenho colaborado com ele do ponto de vista institucional porque ele também exercia, não sei se ele ainda exerce, funções, também, como diretor da Associação Industrial do Minho, e depois também por força de outras razões particulares do próprio relacionamento da própria CEVAL com a ENERCON...
				AIMINH0
2. Fale-me sobre o seu relacionamento com o executivo.	O seu relacionamento com o executivo	AEOC	AEOC	Eu conheci o Eng.º Laranjeira por iniciativa do Eng.º Laranjeira, na altura eu penso que não era o Presidente do Conselho da Administração, mas era um homem forte da Administração dos Estaleiros Navais.
				AIMINH0
2. Fale-me sobre o seu relacionamento com o executivo.	O seu relacionamento com o executivo	AEOC	AEOC	...o relacionamento que tenho com a pessoa em questão, limitadamente, é muito formal, limita-se ou limitou-se, neste momento, até agora ao campo profissional...
				AIMINH0

AIMINHO ...o principal exemplo específico que eu posso dar é de facto que é um indivíduo muito batalhador, muito obstinado, quando esta convencido que uma solução é a solução certa, ele de facto

trabalha... para com ele, com quem ele os outros, entendo que também rigorosa, pelo menos para com conseguir objetivos, e muito ou seja, muito determinada em bastante objetiva e pragmática, uma pessoa bastante assertiva, comportamento, entendo que é ...de alguma maneira o seu

AEVC

Exemplos específicos do seu comportamento de liderança

Exemplos específicos do seu comportamento

3. De alguns exemplos específicos do seu comportamento. Considera-o um líder? Como descreveria o estilo de liderança e o caráter do executivo? Seu estilo de influenciar?

para o Instituto... uma grande disponibilidade Eng.º Laranjeira teve sempre ambas as partes, ou seja, o disponibilidade, eu diria de foi de uma grande Instituto com o Eng.º Laranjeira cordialidade, e da relação do pessoal, foi de uma grande estou a falar do ponto de vista caracterize a nossa relação, Talvez a palavra que mais afável, mesmo até simpática. uma grande arabilidade pessoal, uma pessoa muito O Eng.º Laranjeira manifestou mesmo de muita verdade. uma enorme franqueza, eu diria sempre bom, foi sempre de qualificantes, se quiser, foi executivo, dito por objetivos O meu relacionamento com o

IPVC

Laranjeira até hoje. Engenheiro relacionamento com o eu recorde e como vejo o portanto, esta é a forma como pela sua associação, e, sua região, pela sua empresa, contributo pela sua terra, pela para terceiros, para dar o seu tivesse, para o associativismo, de tempo que provavelmente Laranjeira, uma pessoa muito ..vi, também, no Engenheiro transparência. assuntos com uma grande determinação e uma grande no sentido de resolver os responsabilidades e sobretudo

não desarma, não desiste e persiste.

IPVC A própria forma como eu o conheço, é da sua iniciativa e não da minha. Repare, o normal seria que fosse, eu que cheguel, vou pelas portas dizer meus amigos cheguel, estou cá, quero isto. Não, o Eng.º Laranjeira deixou-me estar oito dias em paz, e ao fim de oito dias era ele que estava a bater à nossa porta (eu gostava de o conhecer), com objetivos, portanto, isto é uma atitude da forma de estar do Eng.º Laranjeira.

AEVC ..tem algumas características, nomeadamente, esta assertividade e objetividade que são determinantes naquilo que se entende como um bom perfil para uma liderança.

AIMINHHO De facto, é muito combatente, é muito guerreiro se quiser. De alguma forma esta também é uma característica de um líder, que alguém que agarra num tema e empurra e leva os outros atrás.

IPVC A cabeça, e como resposta simples, claro que é um líder. ..daquilo que eu fui conhecendo do Eng.º Laranjeira, sem nunca, como lhe disse, ter estado ou ter vivido situações concretas do trabalho dele, o Eng.º Laranjeira é um indiscutível líder.

IPVC A cabeça, e como resposta simples, claro que é um líder. ..daquilo que eu fui conhecendo do Eng.º Laranjeira, sem nunca, como lhe disse, ter estado ou ter vivido situações concretas do trabalho dele, o Eng.º Laranjeira é um indiscutível líder.

AEVC ..como lhe disse não o conheço enquanto líder. Se tem essas características e as que lhe são essenciais, obviamente pela determinação, obviamente entendo que seja alguém muito orientado para os resultados, acima de tudo.

AIMINHHO E, portanto, tem um estilo de liderança, que eu diria de comprometer. Um indivíduo que tem uma certa característica de falar.

Portanto foi um indivíduo que nunca deixou de lutar por isso. E, portanto, tinha um estilo, insista, mandava notas, tentava convencer, era também um diplomata, não um diplomata económico, mas um

Considera-o um líder

Estilo de liderança
(b) estilos de liderança
AEVC

diplomata, também ele econômico, mas um diplomata no verdadeiro sentido da palavra, para influenciar uma operacionalização, para influenciar uma decisão, mas sempre, não apenas no seu sentido, o seu sentido era apenas a desculpa para falar no sentido mais largo, e dentro desse sentido eu acho que era um líder.

IPVC São perguntas para mim relativamente difíceis, como lhe disseram, eu nunca vivenciei. Uma liderança onde ela acontece exerce-se para a estrutura onde a pessoa é líder, eu aí nunca partilhei a estrutura, nunca a conheci de perto, nunca ouvi o Eng.º Laranjeira a falar com os seus trabalhadores, com os membros dos seus Conselhos de Gestão.

..nunca fui liderado por ele, passe a expressão, apercebi-me apenas, digamos, do respingar da sua liderança, das suas instituições para as instituições que de alguma forma lhe são próximas, a quem ele atribua um valor social importante.

AEVC Eu diria que é a sua principal característica, talvez o rigor e a assertividade que põe nos assuntos.

AIMINHO É um caráter sólido, um caráter de responsabilidade, e a liderança, como já disse, é uma liderança muito cumplice com a sua equipa, uma liderança muito diplomática.

IPVC Daquilo que visono da personalidade do Eng.º Laranjeira, é uma personalidade forte, indiscutivelmente, acredito que tenha tido uma liderança convicta.

É um trabalhador, é um homem preocupado, atento.

..nunca fui liderado por ele, passe a expressão, apercebi-me apenas, digamos, do respingar da sua liderança, das suas instituições para as instituições que de alguma forma lhe são próximas, a quem

Caráter do executivo

ele atribuiu um valor social importante.	AEVC	...quer enquanto elemento da estrutura associativa da AIMINHÔ, quer enquanto dirigente de uma das maiores empresas em Viana do Castelo, obviamente que tem alguma capacidade, que tem que ter de influência junto dos outros atores e parceiros...	AIMINHÔ	...é um estilo de juntar temas, juntar argumentos, mostrar soluções, embora usando aqui e acolá um caso ou outro mais particular, mais empresarial, a sua empresa, o seu caso, a sua circunstância, mas que se adaptasse à região, ao associativismo, à parte mais transversal do problema.	IPVC	Como lhe digo, só conheço o estilo de me influenciar a mim, passe a expressão, não propriamente numa atitude de liderança, muito embora o líder não é líder entre as nove e meia e as cinco da tarde dentro da sua empresa, é líder por definição e lidera onde está de alguma forma. O Eng.º Laranjeira é um homem convicto, é um homem que persuasivo, é um homem que ouve, mas que não desiste facilmente dos seus objetivos.	AEVC	...quanto, também, aquilo que são os contornos da sua liderança, porque nunca o vi nesse contexto.	AIMINHÔ	Acho que são valores de um grande respeito, de grande respeitabilidade, de honradez e de grande humildade institucional, acompanhados de um rigor funcional que exige obviamente a circunstância.	IPVC	Não tenho um conhecimento preciso, porque não assisti à sua liderança de pessoal propriamente dita. Agora não tenho grande dúvida de que o Eng.º Laranjeira é uma pessoa potenciadora do Capital Humano.	AEVC	...não o conheço pessoalmente, no sentido de
--	------	--	---------	---	------	--	------	--	---------	---	------	--	------	--

Filosofia de vida

4. Que me diz de Valores básicos da administração no que concerne à administração de pessoal? E da sua filosofia de vida?

Estilo de influenciar

poder opinar nem de saber qual é a sua filosofia de vida...

AIMINHO A filosofia de vida é uma vida bastante simples, uma vida virada para fazer a cada dia melhor, uma vida virada para a sua equipa, para as pessoas, para a sua empresa.

Portanto, como lhe disse, são valores de muita responsabilidade, de muita cidadania, de muita ética e do respeito pelos outros.

IPVC O Eng.º Laranjeira é um homem muito atento a esse tipo de questões, sempre com uma atitude certa, pródiga, preventiva, eu chamaria até pró-ativa. Agora, em concreto, enfim, nunca fui liderado por ele como quadro humano, como fator humano, mas adivinhou-me que seja exatamente essa a sua atitude.

A ideia que tenho, e que é visível, é que é um cidadão empenhado, um cidadão com causas, um cidadão empenhado indiscutivelmente...

AEVC ...integra uma família bastante considerada em Viana do Castelo, pelo menos, pelas influências que teve e, também, pelas pessoas que a representam.

AIMINHO A ideia que eu tenho é que tinha um bom ambiente familiar e que de facto pugnavam para que isso acontecesse.

IPVC Não conheço nada do Eng.º Laranjeira, nunca fui à casa dele, ele nunca foi à minha.

AIMINHO ...quando falávamos da família, do irmão, da filha, enfim, do respeito que ele teve quando a mulher estava doente. Acho que de facto na sua convocatória isso tinha um ponto de ordem de trabalhos muito prioritário...

AEVC Eu não o conheci, nunca o testemunhei como líder da ENERCÓN. Nunca fui recurso humano da ENERCÓN, nem nunca estive subordinado a ações dele. Por isso é-me difícil comparar com outros...

IPVC

AIMINHO

AEVC

AIMINHO

IPVC

AIMINHO

AEVC

Ambiente

familiar do líder

respeito do ambiente

familiar e pessoal do

líder?

Ambiente

pessoal do líder

6. Como é a liderança do executivo em comparação com a de outros que você conheceu?

AIMINHO Eu julgo que sim. Pareceu-me que sim. Nas relações que tive

AEVC Se consegue ou não motivar, não sei.

Vi-o a defender os Estaleiros de Gestão. numa reunião do seu Conselho de Gestão. em causas públicas e a ENERCON em causas públicas, e aí é um homem absolutamente persuasivo, convicção, bom comunicador, que me permite, de alguma forma, concluir que é um líder com algum carisma e forte.

..eu nunca estive com ele numa situação de liderança direta, nunca fui liderado, digamos do modo propriamente dito, por ele. Tudo isso que eu lhe digo advinha da sua personalidade, mas nunca o vi, por exemplo, numa reunião de trabalhadores dos Estaleiros, numa reunião do seu Conselho

de Gestão. determinando, trabalhador, um homem persuasivo, um grande sentido de caminho, chamaria de forte, porque tem um líder. É um líder que eu O Eng.º Laranjeira é de facto liderança bastante diplomática.

Não sei se isso está definido em algum lado, mas é uma liderança bastante diplomática. Mas era uma liderança muito diplomática, provavelmente tinha a ver com o distanciamento que o Engenheiro Laranjeira tinha dos centros do poder e, portanto, tinha a exigência de uma liderança de levar a equipa consigo...

ver com a forma como encarou são circunstâncias que tem a outros que conheci, e, portanto, totalmente diferentes de muitos muito precisas que são características muito próprias, Engenheiro Laranjeira tinha

..poderá crescer, como disse atrás, e vinco isso, que me parece a mim uma pessoa muito orientada para os resultados e, portanto, muito objetiva.

7. Ele é eficaz para motivar? Como o faz? Como ele consegue que os outros façam o que ele deseja?

Eficaz para motivar

Fonte: Elaboração própria baseada em Ceia (2015), Marques (2015) e Teixeira (2015).

<p>com ele nada aponta o contrário...</p>	<p>IPVC</p>	<p>A essa pergunta não sei responder. Eu admito que sim, porque é uma característica do modelo de um líder forte, que foi assim que o classifiquei.</p>	<p>AEVC</p>	<p>ele esteve na direção da ENERCON, na sua implantação aqui em Viana e no seu processo de crescimento, obviamente que, independentemente das ajudas, entre outras, que a própria empresa, por ser uma multinacional, lhe aporta e as condições que lhe possa ter trazido, obviamente que, aqui também tem que haver um êxito pessoal dele, porque, no fundo, era ele que estava a liderar de alguma maneira, ou dar a cara pela empresa.</p>	<p>AIMINHO</p>	<p>Como lhe disse, através do convencimento.</p>	<p>IPVC</p>	<p>...podíamos dizer que há uma liderança interinstitucional (eu de alguma forma também liderei, entre outras instituições, ou trocamos, um conceito de liderança interativa) e desse ponto de vista o Eng.º Laranjeira é um homem que estimula, é um homem facilitador de caminhos... AIMINHO</p> <p>Só há uma forma, é convencer as pessoas que o caminho é por ali. ...com muito rigor, com muito convencimento, com uma capacidade de trabalho que, também, é de enaltecer, e sobretudo com o exemplo.</p>	<p>IPVC</p>	<p>...portanto acredito que ele tenha uma liderança muito pragmática, disso não tenho dúvidas, mas também com alguma proximidade das pessoas, facilitadora da criação de sinergias e, enfim, do cumprimento de metas.</p>	<p>Como consegue que os outros façam o que ele deseja</p>	<p>Como o faz</p>
---	-------------	---	-------------	---	----------------	--	-------------	--	-------------	---	---	-------------------

Objetivos da investigação (1) traçar e definir o perfil dos líderes do percebido	Tipo de documento	Tipologia da fonte	Tipo de análise	Conteúdo	Resultados (%)
	Entrevista do Administrador Executivo da ENERCON Portugal à Revista ANIMEE	Primária	Análise de conteúdo das 20 palavras mais utilizadas nas entrevistas	"líder"	7
	Entrevistas editadas pela Revista Exame	Secundária	Análise de conteúdo das 20 palavras mais utilizadas nas entrevistas	"líder"	8
	Entrevista ao Administrador Executivo	Primária	Análise de conteúdo das 20 palavras mais utilizadas nas entrevistas	"pessoas"	25
	Newsletters editadas pela Administração da ENERCON Portugal	Secundária	Análise de conteúdo das 20 palavras mais utilizadas nas entrevistas	"pessoas"	8
	Artigo do Administrador Executivo editado pela Revista Cluster do Mar	Secundária	Análise de conteúdo das 20 palavras mais utilizadas nas entrevistas	"colaboradores"	3
	Entrevistas editadas pela Revista Exame	Secundária	Análise de conteúdo das 20 palavras mais utilizadas nas entrevistas	"colaboradores"	3

(2) avaliar o estilo de liderança e o modo como este implica a <i>performance</i> da empresa	Entrevista aos altos dirigentes das entidades externas	Primária	Análise de conteúdo das 20 palavras "motivador", "persuasivo", "conveniente", "facilitador"	9
(3) analisar os laços entre o Competing Values Framework e os liderados para o contributo do papel deste no sucesso da empresa	Entrevista aos altos dirigentes das entidades externas	Primária	Questionário de competências de gestão	6
(4) avaliar a eficácia da liderança organizacional	Relatórios Financeiros da ENERCON Portugal	Secundária	Rating Raciuss (escala entre 5A (positivo) e F (negativo))	4A
			Análise de conteúdo das 20 palavras "diplomática"	0,19
			Nó (Estilo de liderança)	4,43
			"determinação" orientado para os "resultados"	1,86
			"nunca deixou de lutar"	7,65
			"diplomata"	4A

2010 a 2014	Secundária	Ranking	EXAME 500	Melhor	2010 a 2014
			Maiores &	empresa do	
			Melhores	setor material	
				elétrico e de	
				precisão	
				2012	
				Melhor	
				empresa do	
				ano em todos	
				os setores	

Fonte: Elaboração própria baseada em Laranjeira (2014), Ceia (2015), Marques (2015), Teixeira (2015), ENERCON Portugal (2012), ENERCON Portugal (2013), ENERCON Portugal (2014), ANIMEE (2012), Cluster do Mar (2012), Cardoso (2013), Deloitte (2012), Ferreira (2014), Ferreira, Amorim e Lourenço (2013) e Torão (2012).

Apêndice IV - As palavras mais frequentes na análise de conteúdo associadas à liderança

Documentos em análise	Palavra	Contagem	Percentual (%)
Entrevista ao Executivo da ENERCON Portugal	pessoas	19	25
	equipas	9	12
	sucesso	8	10
	colaboradores	3	4
	comunicar	3	4
	comunicação	3	4
	líder	3	4
	motivação	3	4
	líderes	2	3
	motivadas	2	3
	envolver	1	1
	estilos	1	1
	facilitadores	1	1
	inovar	1	1
	Entrevistas realizadas aos altos dirigentes das entidades externas	líder	25
pessoas		24	17
homem		16	12
trabalhadores		7	5
cooperação		6	4
equipa		6	4
diplomata		4	3
diplomática		4	3
lideranças		4	3
comunicação		3	2
influenciar		3	2
liderado		3	2
motivar		3	2
persuasivo		3	2
influências		3	2
convenimento	2	1	
facilitador	2	1	
Secção Editorial das Newsletters editadas pela ENERCON Portugal	fazemos	6	12
	equipa	5	10
	pessoas	4	8
	colaboradores	3	6
	empenho	3	6
	agradecemos	2	4
	cidadãos	2	4
	esperamos	2	4
	excelente	2	4
	memória	2	4
	motivação	2	4
	objetivo	2	4
	queremos	2	4
	sabemos	2	4
	sucesso	2	4
utilizado	2	4	

Fonte: Elaboração própria baseada em Laranjeira (2014).

4	2	vamos	
4	2	visita	
2	1	abrimos	
7	3	lider	Entrevista do Administrador Executivo da ANIMEE
7	3	colaboradores	ENERCON Portugal à Revista ANIMEE
2	1	colaboradores	
6	2	sucesso	Artigo da autoria do Administrador Executivo da ENERCON Portugal, editado pela Revista Cluster do Mar
3	1	colaboradores	
3	1	colaboradores	
8	5	lider	Entrevistas editadas pela Revista Exame sobre a ENERCON Portugal
6	4	colaboradores	
6	4	colaboradores	

Apêndice V - As palavras mais frequentes na análise de conteúdo associadas à gestão

Documentos em análise	Palavra	Contagem	Percentual (%)	
Entrevista ao Executivo da ENERCON Portugal	enercon	11	14	
	gerir	2	3	
	transmitir	2	3	
	diretor	1	1	
	eficientemente	1	1	
	estratégias	1	1	
	Entrevistas realizadas aos altos dirigentes das entidades externas	enercon	16	12
		gestão	3	2
		industrial	2	1
		Secção Editorial das <i>Newsletters</i> editadas pela ENERCON Portugal	cluster	7
edilicos			5	11
mercados			3	7
tecnológico			3	7
edilicas			2	5
manutenção			2	5
mecatrónica			2	5
produtos			2	5
sistemas			2	5
tecnológica	2		5	
científicas	1		2	
científico	1		2	
cliente	1		2	
componente	1	2		
consórcio	1	2		
director	1	2		
distribuição	1	2		
Artigo da autoria do Administrador Executivo da ENERCON Portugal, editado pela Revista Cluster do Mar	estratégia	3	8	
	mercados	3	8	
	portuários	3	8	
	cluster	2	6	
	edilicas	2	6	
	edilicos	2	6	
	marítima	2	6	
	motores	2	6	
	portuária	2	6	
	tecnológico	2	6	
	aerogerador	1	3	
	componente	1	3	
	consórcio	1	3	
	cooperação	1	3	
	envc	1	3	
	fabricação	1	3	

Entrevistas editadas pela Revista Exame sobre a ENERCON Portugal	cluster	8	13
	eólicas	7	11
	mercados	7	11
	eólicos	4	6
	director	2	3
	estabelece	2	3
	estratégia	2	3
	financeiros	2	3
	laboral	2	3
	logísticos	2	3
	managing	2	3
	maximizar	2	3
	produtividade	2	3
	retoma	2	3
	sistemas	2	3
	tecnológica	2	3
	tecnológico	2	3

Fonte: Elaboração própria baseada em Laranjeira (2014).