



UNIVERSIDADE
CATOLICA
PORTUGUESA

UISEU

Instituto de Gestão e das Organizações da Saúde

Mestrado em Gestão – Especialização em Gestão de Recursos Humanos

Liderança intermédia no setor fabril:

Estudo de caso

Mafalda Correia da Costa

Prof.^a Doutora Célia Ribeiro

Prof.^o Doutor Paulo Pereira

Viseu, outubro de 2021



CATÓLICA

INSTITUTO DE GESTÃO E DAS ORGANIZAÇÕES DA SAÚDE

UISEU

Liderança intermédia no setor fabril:

Estudo de caso

Dissertação apresentada à Universidade Católica Portuguesa, Centro Regional de Viseu, para
obtenção do grau de Mestre em Gestão, Especialização em Gestão de Recursos Humanos

Mafalda Correia da Costa

Orientação: Prof.^a Doutora Célia Ribeiro

Prof.^o Doutor Paulo Pereira

Viseu, outubro de 2021

Agradecimentos

Ao longo destes dois anos inúmeras pessoas me apoiaram e contribuíram para que chegasse a este momento, por essa mesma razão não posso deixar de salientar a minha gratidão por estarem ao meu lado nesta fase da minha vida.

Aos meus orientadores, Doutora Célia Ribeiro e Doutor Paulo Pereira, pelo apoio, pela persistência, partilha de conhecimento e pela disponibilidade.

Aos líderes que aceitaram participar neste desafio, sem eles não seria possível a realização desta investigação.

Aos meus pais e irmã, por todo o esforço e incentivo, por me terem dado forças em todos os momentos. As minhas verdadeiras fontes de inspiração.

A todos os meus amigos que foram um apoio essencial em todo este percurso, não só pelo apoio, mas pelo interesse que mostraram pelo meu trabalho, incentivando-me continuar.

Grata a todos que me ajudaram a conquistar esta meta na minha vida.

Resumo

As organizações são diariamente confrontadas com inúmeros desafios, sendo estes cada mais difíceis, complicados e problemáticos. A globalização e transformações económicas, sociais e ambientais obrigam a que haja um novo alinhamento dos objetivos das organizações por forma a conseguirem sobreviver no mercado. Para que as empresas consigam se manter competitivas é também necessário apostarem nos seus líderes e nos seus colaboradores.

A liderança tem um papel fundamental no sucesso ou insucesso de uma organização. A liderança, em qualquer patamar da hierarquia da organização, impacta no seu futuro. Os líderes intermédios têm um papel crucial, são o elo de ligação entre a liderança de topo e a restante cadeia.

Tendo como principal objetivo analisar os estilos de liderança de líderes intermédios numa organização do setor fabril na região de Viseu, foi desenvolvida uma investigação de tipologia mista, qualitativa e quantitativa, cujos dados foram recolhidos através de um inquérito por entrevista direcionado aos líderes, total de 5, e um inquérito por questionário direcionado aos colaboradores da equipa de cada líder, total de 99. A análise dos dados foi feita recorrendo à estatística descritiva e ao teste de Kruskal-Wallis e teste de Mann-Whitney.

Os resultados obtidos mostram que apesar de existirem pequenas divergências na visão do líder tem sobre si e a visão que a equipa tem, estas não são significativas, os estilos de liderança identificados são democrático, autocrático, situacional, transacional e intermédio, para além disso, verificou-se que as variáveis profissionais influenciam mais a perceção que se tem sobre o líder do que as variáveis pessoais.

De acordo com os resultados obtidos, consideramos que ao nível empresarial a organização deve apostar na formação dos seus líderes de modo a potenciar um melhor relacionamento entre líder e equipa e um melhor fluxo de comunicação.

Palavras-chave: Liderança, Liderança Intermédia, Setor Fabril.

Abstract

Organizations are daily faced with countless imaginable challenges, which are increasingly difficult, complicated, and problematic. Globalization and economic, social, and environmental changes force a new alignment of the organization's goals, to survive in the global market. For companies to be able to remain competitive it is necessary to bet on their leaders and their employees.

Leadership plays a key role in the success or failure of an organization. Leaderships at any level of the organization's hierarchy impacts the organization's future. Middle leaders play a crucial role, they are the link between the top leadership and the rest of the chain.

Having as main objective to analyze the leadership styles of intermediate leaders in an organization of the manufacturing sector, an investigation of mixed typology, qualitative and quantitative was developed. The data was collected through an interview survey directed to the leaders, total of 5 and questionnaire inquiry directed to the collaborators of the team of each leader, total of 99.

Data analysis was performed using descriptive statistics and the Kruskal-Wallis test and Mann-Whitney test. The results obtained show that although there are small divergences in the leader's view of himself and the vision that the teams have, they are not significant, furthermore it was found that professional variables influence more the perception that one has about the leader than the personal variables.

According to the results obtained, we believe that, at the business level, the organization should focus on training its leaders to foster a better relationship between leader and team and a better flow of communication.

Keywords: Leadership, Intermediate Leadership, Industry, Manufacturing Sector, Team.

Índice

Agradecimentos.....	v
Resumo.....	vi
Abstract	vii
Introdução.....	1
Capítulo I - Liderança nas Organizações.....	3
1. Conceito de Organização.....	3
2. Conceito de Liderança.....	4
3. Teorias de Liderança	7
3.1. Teoria dos Traços	7
3.2. Teoria Comportamental.....	9
3.3. Teoria Contingencial	13
3.4. Teoria da Liderança Carismática, Transformacional e Transacional	15
Capítulo II - Lideranças Intermédias	18
2. Competências de Liderança.....	20
3. Líderes e Seguidores	23
4. Liderança <i>versus</i> Gestão.....	25
Capítulo III – Enquadramento Metodológico.....	29
3.1. Justificação do Tema	29
3.2. Problema e Objetivos de Investigação	30
3.3. Hipóteses de Investigação	31
3.4. Tipologia de Investigação.....	32
3.5. População e Amostras	32
3.5.1 Caracterização das Amostras.....	33
3.6. Técnicas e Instrumentos de Recolha de Dados	37
3.6.1. Escala de Liderança.....	38
3.7. Procedimentos de Recolha de Dados	39
3.8. Procedimentos de Análise de Dados	40
Capítulo IV - Apresentação e Análise dos Resultados.....	41

4.1. Análise de Conteúdo	41
4.2. Análise das Respostas ao Questionário	47
5. Discussão dos Resultados.....	59
Considerações Finais.....	65
Referências Bibliográficas	67
Anexos.....	71
Anexo I- Inquérito por entrevista	72
Anexo II- Inquérito por questionário.....	73
Anexo III – Autorização Líderes.....	76
Anexo IV – Entrevista L1	77
Anexo V- Entrevista L2	82
Anexo VI- Entrevista L3	87
Anexo VII- Entrevista L4.....	92
Anexo VIII- Entrevista L5	97

Índice de tabela

Tabela 1 - Características dos Papeis dos Líderes Intermédios segundo Embertson (2006).....	19
Tabela 2 - Inquiridos por género	34
Tabela 3 - Inquiridos por idade	34
Tabela 4 - Inquiridos por habilitações	34
Tabela 5 - Inquiridos por habilitações	35
Tabela 6 - Inquiridor por antiguidade.....	35
Tabela 7 - Inquiridos por horário.....	35
Tabela 8 - Inquiridos por n.º de líderes com quem já trabalharam	36
Tabela 9 - Inquiridos por antiguidade com o seu líder	36
Tabela 10 - Inquiridos por secção	36
Tabela 11 - Teste Alfa de Cronbach.....	39
Tabela 12 - Competências para uma boa liderança	41
Tabela 13 - Pontos fortes vs. pontos fracos	42
Tabela 14 - Trabalho sob pressão.....	43
Tabela 15 - Relacionamento com a chefia	43
Tabela 16 - Obstáculos a uma boa liderança	44
Tabela 17 - Tomada de decisão	44
Tabela 18 - Características que um líder deve ter	45
Tabela 19 - <i>Feedback</i> negativo.....	46
Tabela 20 - Respostas por secção.....	49
Tabela 21 - Idade.....	52
Tabela 22 - N.º de empresas	54
Tabela 23 - Horário	55
Tabela 24 - N.º de líderes	57
Tabela 25 - Questões abertas.....	58

Índice de figuras

Figura 1 - As quatro competências essenciais para uma boa liderança	23
---	----

Introdução

Devido às alterações constantes que surgem na sociedade em que vivemos, há diversas transformações, de caráter económico, social e tecnológico. Devido a estas mudanças, existe uma necessidade por parte das organizações em fazer alterações e valorizar determinados temas que até então eram mais esquecidos, por forma a dar resposta aos desafios que lhes surgem diariamente.

Cada vez mais as organizações estão preocupadas em conhecer os seus colaboradores, saber como motivá-los e principalmente desenvolver as suas capacidades, no entanto, é um desafio que muitas vezes nem sempre é fácil de atingir.

Com o intuito de superar este desafio, as empresas têm procurado compreender melhor em que consiste o fenómeno da liderança, pois este tema tem sido discutido gradualmente dentro das mesmas. “Sendo a liderança um elemento potenciador de mudança, a organização deve delinear a sua estratégia apoiando-se nos seus líderes para retirar vantagens competitivas” (Silva & Reis, 2018, p.102).

O papel de um líder é fundamental em qualquer organização, independentemente da dimensão da mesma. O estudo dos estilos de liderança tem como foco as mudanças nas atitudes e comportamentos de cada membro dentro das organizações. O papel dos líderes é de grande importância, pois tem de motivar e influenciar os liderados, de modo a garantir que os objetivos organizacionais sejam atingidos. Para Rego (1998), a liderança é uma espécie de corrente que necessita de dois polos, líderes e seguidores. Sem um deles, não há circulação de energia – não há liderança.

“O líder é fonte de influência sobre outros indivíduos, fazendo distinção entre as bases de tal influência na própria pessoa do líder e nos contextos históricos, social e organizacional em que o líder atua” (Weber, 1991, cit. por Gonçalves, 2008, p.2).

Podemos dizer que o elo entre a organização e os colaboradores, é o líder e a sua liderança, é através desta que se desenvolve o poder de persuasão. Segundo Ouimet (2002), o paradigma empírico considera que a liderança é uma habilidade de manipular eficazmente as ferramentas de mobilização, o que permite a utilização de uma vasta gama de técnicas para criar um ambiente favorável tanto aos líderes como aos liderados, com o objetivo de alcançar as metas da organização.

O presente estudo tem como principal objetivo analisar o estilo de liderança de líderes intermédios em uma organização fabril na região de Viseu. Trata-se, assim, de um estudo de caso e terá uma abordagem qualitativa, com base num inquérito por entrevista, e uma abordagem quantitativa, com base num inquérito por questionário por colaborador. A questão essencial é entender se a forma como o líder se vê corresponde à forma como os seus liderados o vêem. As entrevistas foram aplicadas aos líderes intermédios por forma a conseguirmos analisar e identificar quais são os seus estilos de liderança. A aplicação dos questionários foi feita aos liderados desses líderes com o objetivo de analisar e interpretar se a perspetiva do liderado coincide com a perspetiva que o líder tem sobre si, ou seja, o foco principal é entender se a forma como o líder se vê corresponde à forma como os seus liderados o vêem.

Um dos contributos deste estudo é o aprofundamento da literatura relativamente ao estilo de liderança de líderes intermédios no âmbito organizacional. Estes encontram-se a meio da cadeia hierárquica de uma organização, estão numa posição de poder e liderança, contudo não deixam de ser também liderados.

Face ao exposto, o presente trabalho encontra-se dividido em duas partes, uma dedicada ao enquadramento teórico e outra ao estudo empírico. Assim, a primeira parte é dividida em dois capítulos, o primeiro versa sobre Liderança nas Organizações e o segundo especificamente sobre Liderança Intermédia, na segunda parte é abordado o estudo empírico, inicia com o capítulo do enquadramento metodológico, desde a justificação da temática investigada até o ponto sobre os procedimentos de recolha e análise de dados. O segundo capítulo do estudo empírico incide sobre a apresentação dos resultados e a sua análise. Por fim, são apresentadas as considerações finais, que contemplam as conclusões gerais, implicações teóricas e práticas, as limitações e sugestões para futuras investigações.

Parte I – Enquadramento Teórico

Capítulo I - Liderança nas Organizações

Cada vez mais se fala em liderança, estilos de liderança e os diferentes tipos de líder, por este ser um tema que desperta interesse de vários estudiosos.

Uma boa liderança exige capacidades de motivar os seus liderados, mas para além disso, atingir os objetivos, transmitir a informação e impor normas da organização. Por isso, um bom líder tem de ter a habilidade de influenciar, motivar, inspirar, respeitar e ordenar um determinado número de elementos de um grupo com o intuito de atingir os objetivos e cumprir regras.

Uma organização que possui ou desenvolva líderes tem tendência a alcançar o sucesso. Um líder tem um papel essencial, de grande importância nos processos de uma organização. O que se espera de um líder, é que esta vista a camisola da empresa, tornando-se a própria organização em pessoa.

1. Conceito de Organização

Existem vários autores e vários conceitos que definem organização.

O termo organização frequentemente tem sido empregado como sinónimo de arrumação, ordenação, eficiência, etc., porém no nosso objetivo organização deve ser entendida como o quadro estrutural de cargos, definidos pelos respetivos títulos, atribuições básicas, responsabilidades, relações formais e nível de autoridade (Lerner, 1986, p.15).

Segundo Teixeira (2013), existem três razões que explicam a existência das organizações, primeiro, razões sociais, em que as pessoas são seres gregários e organizam-se pela necessidade de relacionamento com outras pessoas, segundo, razões materiais, isto é, o desenvolvimento da atividade de uma organização conduz ao aumento da habilidade (eficiência) na execução das tarefas, à redução do tempo necessário para alcançar um objetivo, à acumulação de conhecimento (pela experiência e vivência dos outros) e ao conhecimento acumulado e armazenado para passagem aos vindouros, por fim, o efeito de sinergia, consiste num efeito multiplicador da atividade dos seus membros, diz-se que existe sinergia quando duas ou mais causas produzem um efeito maior do que a soma dos efeitos que produziriam atuando isoladamente.

Verifica-se assim que, uma organização é integrada por elementos humanos, técnicos e materiais, em que o foco se resume em criar produtividade. Uma organização é constituída por um determinado número de pessoas com funções específicas e que respondem a uma hierarquia. Para o sucesso da mesma é necessário que exista lucro e rentabilidade, através disso as organizações recorrem a diferentes meios para reduzir ou até eliminar os custos tanto quanto possível e aumentar ao máximo os níveis de produtividade.

Por isso, cada organização possui uma estrutura própria que a caracteriza e influencia a cultura e o clima organizacional, esta pode ser definida “simplesmente como o total da soma dos meios utilizados para dividir o trabalho em tarefas distintas e em seguida assegurar a necessária coordenação entre as mesmas” (Mintzberg, 1995, p.20).

Concluindo, uma organização é um sistema socioeconómico que está organizado para produzir e oferecer bens ou serviços, de forma que possam satisfazer as necessidades e carências da sociedade.

2. Conceito de Liderança

De acordo com Bento e Ribeiro (2013), muitos autores definiram e definem de diferentes formas o termo liderança. Atualmente, liderança é entendida como uma relação social com três componentes essenciais: líderes, seguidores e contactos com os quais interagem. Ao analisar as palavras líder e liderança, verifica-se que são termos recentemente introduzidos no léxico português oriundos do inglês *leader* e *leadership*, ou seja, traduzem uma ideia de guia, orientação, direção, por fim, uma função de líder. Os referidos autores afirmam também que no contexto da língua portuguesa, o conceito liderança tem como antecedente a definição de “arte do comando”, onde o comando ou o ato de comandar está subjacente a uma arte e a uma ciência, em que realça mais as qualidades de quem comanda do que propriamente todo o processo de comando.

Sendo o tema da liderança cada vez mais abordado, tem surgido uma enorme diversidade de definições do mesmo. No entanto, é possível encontrar cinco elementos comuns em todas elas: o grupo, a influência, a comunicação, a situação e os objetivos a alcançar (Silva & Reis, 2018, p.102).

Segundo Chelladurai (2001), liderança é apenas uma função a ser exercida por uma pessoa que se deve encarregar do comando de um grupo, o qual realiza as atividades, as orientações dos superiores e as finalidades da organização. Devido ao facto do conceito de liderança estar associado ao desenvolvimento da psicologia organizacional, e consequente direcionar à maximização das relações para alcançar os objetivos previamente determinados.

Como a parentalidade, a liderança nunca será uma ciência exata. Mas também não deve ser um completo mistério para aqueles que a praticam (...). Com as nossas investigações os líderes podem obter uma imagem mais clara do que conduz a uma liderança eficaz. E, talvez, o que não é menos importante, podem ver como pô-la em prática (Goleman, 2020, p.79).

Hersey e Blanchard (1989) consideram a liderança como o processo de influenciar as atividades de um membro ou grupo, com o propósito deles, conseguirem esforços que permitam atingir metas numa determinada situação. Relaciona-se, então, algo que é função do líder, dos seguidores ou subordinados e de outras variáveis situacionais.

A liderança procura orquestrar a dinâmica resultante do facto das pessoas trabalharem com outras pessoas. A liderança reconhece que os indivíduos, por vezes, podem ser irracionais, emocionais, incontroláveis e até imprevisíveis. A liderança desenvolve um contexto inspirador utilizando a visão e os valores para criar um sentimento de determinação e empenho. A liderança devidamente aplicada, integra as pessoas como equipas. Estas têm objetivos e esses objetivos, por sua vez, fazem surgir novas visões. A liderança pode ser tão complexa ou tão simples como as pessoas que a utilizam (Clemmer & Mcneil, 1988).

Como se pode verificar, o conceito de liderança não é de fácil definição, e o facto de ser usado de uma forma rotineira distorce e dificulta o modo como é definido, e a construção do próprio conceito. Apesar das inúmeras definições do que é entendido por liderança, o que se pretende realçar neste contexto é o indivíduo/sujeito que tem um papel fundamental quando falamos de liderança. Devemos focar que liderar é servir, é querer o sucesso dos seus liderados e da organização. Além disso, é auxiliar todos os elementos do seu grupo a descobrir meios para conseguirem alcançar os seus objetivos.

Boaventura (2016) ressalva que a importância da liderança nas organizações é primordial, considerando a vantagem competitiva essencial para o futuro da empresa, tem como objetivo a responsabilidade pelo desenvolvimento de uma visão ampla tendo

em conta a realidade das organizações, pela criação de estratégias para que a implementação da comunicação seja eficiente e eficaz de modo a gerar valores para os *stakeholders*.

A influência de um líder numa organização é de grande importância para o desenvolvimento e sucesso da mesma. Quando falamos de liderança sabemos que esta está diretamente ligada à capacidade de um líder influenciar os seus subordinados por forma a alcançar os objetivos. Por isso, pode-se afirmar que o líder é aquele que tem poder de influenciar indivíduos ou grupos (Oliveira, 2014). No entanto, não é apenas o líder que tem influência sobre o outro, tanto o líder como os liderados influenciam-se mutuamente, e tanto podem marcar o insucesso ou sucesso dessa mesma relação. Apesar disso, a influência do líder sobre os seus subordinados é superior. Assim, um líder é o indivíduo que conquista os seus liderados sem usar o poder de autoridades, mas através do seu poder de persuasão.

"A maioria das definições de liderança tende a apresentá-la como sendo um processo de influência exercido no âmbito de um grupo de forma a atingir determinados objetivos" (Bryman, 1996, p. 276).

"A liderança é aquela parte da organização que se preocupa com as pessoas. É a sua dimensão humana" (Clemmer & Mcneil, 1988, p.47). Segundo William Prentice, a liderança nunca foi estudada, em vez disso é estudada a popularidade, o poder e a sensatez. A liderança é conseguir atingir um objetivo definido com o apoio humano. O líder é quem coordena os seus colaboradores de forma a conseguir atingir fins específicos, independentemente do tempo que passe, quer seja passado um dia, um ano ou dez anos (Bryman, 1996)

Concluindo, Silva e Reis (2018) afirmam que a liderança e os líderes têm um papel de extrema importância numa equipa ou na organização, constituindo as suas principais particularidades: organizar a própria equipa de trabalho; analisar e planear as tarefas a desenvolver; motivar os colaboradores para a ação; acompanhar os desempenhos e recompensar a eficiência; focalizar-se nos objetivos a alcançar, inspirar confiança nos outros; ter habilidades no relacionamento, apresentar criatividade, inovação e flexibilidade.

De acordo com Pereira (2014), a liderança não é apenas uma maneira de cada líder viver seus sonhos, mas é a habilidade de compartilhá-los com outras pessoas. É um

poder que pode transformar a organização, fazer sua equipa de profissionais brilhar e a empresa prosperar, atingindo seus objetivos.

A influência do exercício nas pessoas, ser admirada e possuir seguidores, exigem atitudes que vão bem além de ter uma patente. Para ser um líder, precisamos viver a liderança, acordar a liderança respiratória do sono, ser humilde, entender relacionamentos, compreender e servir as pessoas (Nascimento, 2021, p.2).

3. Teorias de Liderança

Existe uma vasta diversidade de abordagens, teorias e modelos dedicados ao estudo da liderança, é através de alguns estudos que nos permitem entender melhor o conceito. “Apesar de algumas teorias sobre liderança nos parecerem ambíguas e contraditórias, alguns autores defendem que elas se complementam, permitindo chegar ao conceito que atualmente se utiliza e possibilitando-nos seguir uma trajetória com aparente evolução teórica” (Jesuíno, 2005, n.p., citado por Bento & Ribeiro, 2013, p.13).

Muitos estudos, mostram que quanto mais estilos um líder tiver, melhor. Os líderes que dominam quatro ou mais estilos têm o melhor clima e o melhor desempenho de todos. E os líderes mais eficazes mudam com flexibilidade de uns estilos para os outros conforme necessário (Goleman, 2020, p.63).

Segundo Pinto (2021), apesar da multiplicidade de estudos dedicados à compreensão do conceito de liderança, existem três teorias que são as mais aceitas pela comunidade académica: a teoria dos traços, a teoria comportamental ou funcional e a teoria contingencial ou situacional, entre outras. Por esse motivo iremos abordar várias teorias existentes na literatura.

3.1. Teoria dos Traços

Esta teoria foi bastante conhecida até meados dos anos quarenta, pois muitos estudiosos de liderança procuravam encontrar os traços que indicavam se uma pessoa tinha ou não um perfil qualificado para ser líder.

A teoria ou abordagem dos traços enfatiza os atributos/qualidades pessoais e as características do líder. É também conhecida como “a teoria do grande homem”, pois os primeiros exemplos da abordagem desta teoria eram do sexo masculino. “A proposta desenvolvida pelos pesquisadores nesta teoria foi a crença de que a liderança é uma característica de nascença. Os líderes eram natos, e não formados, impelidos a liderar por algum processo insondável. O poder era investido num número muito limitado de pessoas, cuja herança e destino os tinham tornado líderes” (Bennis & Nanus, 1998, n.p., citado por Gonçalves, 2008, p.12). Ou seja, a teoria dos traços acredita que algumas pessoas já nasceram com o dom para serem líderes e por essa razão estavam destinados a ser bons líderes.

Segundo Rego (1998), esta abordagem defende que os líderes com certos traços assumem maior responsabilidade pelas suas próprias ações e pelo desempenho da organização. Sendo mais orientada para o futuro, é provável que planeiem proativamente sobre como alcançar os objetivos sendo também mais flexíveis, adaptativos e inovadores nas suas respostas aos problemas.

As principais características dos traços pessoais examinados pelos investigadores recaem sobre três grupos: física, através da avaliação da composição física, altura e aparência, inteligência, fluência de discurso e características de personalidade, que engloba o perfil.

A Teorias dos Traços de Personalidade, Chiavenato (1993) e Cunha e Rego (2003) referem que o líder é aquele que possui alguns traços específicos de personalidade que o permitem distinguir dos demais. Esses traços são “marcas” físicas, intelectuais, sociais e mesmo traços relacionados com a tarefa a executar. No entanto, esta teoria caiu em desuso pois era muito simplista e limitada (Ferreira, 2014).

No entanto, Kirkpatrick (1991) afirma que existem seis traços pelos quais os líderes tendem a diferenciar-se de não-líderes: ambição e energia; desejo de liderar; honestidade e integridade; autoconfiança; inteligência e o conhecimento relevante ao cargo.

Rego (1998) salienta que a relevância de diversos traços e competências para a eficácia da liderança são, designadamente, inteligência, fluência verbal, autoestima, estabilidade emocional e a tolerância ao stress. Afirma também que os primeiros estudos sobre liderança evidenciaram que os traços físicos, características de personalidade e capacidades, que na altura, eram atribuídos aos líderes naturais, partiu do pressuposto de

que os grandes homens, com características inatas, assumiam naturalmente posições de liderança.

Também a “personalidade, a motivação e a capacidade, são algumas características mais estudadas e valorizadas relativamente aos traços de identificação dos líderes” (Silva & Reis, 2018, p.105).

Segundo Yukl (1994), os traços mais relevantes para a eficácia dos líderes são a energia e capacidade para tolerar o stress, a autoconfiança, um elevado *locus* de controlo interno, a maturidade emocional, a integridade e a combinação de elevada motivação para o poder social com moderada necessidade de êxito e baixa necessidade de afiliação.

Algumas limitações desta teoria passam por não considerar as necessidades dos liderados, falha em esclarecer a importância relativa de vários traços, não distingue a causa do efeito e ignora fatores situacionais.

3.2. Teoria Comportamental

A abordagem teórica comportamental tenta demonstrar a liderança em termos de comportamento apresentado pelo líder, reconhecendo com isto relações consistentes entre padrões de comportamento de liderança e desempenho do grupo. Fica para trás uma teoria em que se acredita que para se ser líder tinha de se nascer líder, e começou-se a acreditar que uma pessoa podia ser treinada para o efeito de líder. O foco passa pelo estilo de comportamento do líder, uma vez identificado o comportamento dos líderes é possível apostar em programas de formação que impulsionem o aumento da sua eficácia (Silva & Reis, 2018).

Segundo Gonçalves (2008), o estudo sobre o estilo de liderança inicia-se após a II Grande Guerra Mundial, no momento em que a grande preocupação são as atividades de gestão do dia-a-dia das organizações. Os esforços têm sido concentrados na análise do comportamento e a ação adequada do líder.

Foi então neste período que as investigações se centraram no comportamento do líder de sucesso, de modo a poderem ser transmitidos esses comportamentos para outro líder.

As abordagens comportamentais enfatizam o que os gestores fazem, orientam-se para o estudo do comportamento dos gestores (o que fazem, como gastam o seu tempo, motivam e orientam as pessoas que chefiam, observam o contexto procurando obter informações, por via dos contatos dentro e fora da organização) (Goleman et al., 2002, p.250).

Os estudos comportamentais que datam do final da década de 40, como os da *State University* e da *Michigan University* identificaram duas dimensões no comportamento dos líderes: a) foco nas tarefas e capacidade para definir e estruturar o seu papel como líder e dos subordinados na busca para a realização de metas; b) foco nas pessoas e capacidade para estabelecer relações de trabalho baseadas em confiança mútua, respeito pelas ideias dos subordinados e interesse por seus sentimentos (Wolff, 2013).

A partir deste momento surgiram três estilos de liderança, o autocrático, o democrático e o liberal.

Liderança autocrática: O líder é o detentor da tomada de decisão, os seus subordinados devem apenas ouvir e acatar o que lhes é dito, não podem de qualquer maneira participar na tomada de decisão. Ou seja, o líder centraliza todo o poder em si. “O estilo autocrático representa o líder característico de ambientes de trabalho fechados, que tende a centralizar a autoridade, delimitando a participação dos colaboradores e ignorando as suas ideias” (Silva & Reis, 2018, p.106). Os seus subordinados não têm liberdade para dar o seu parecer ou opinião. Este tipo de líder, é um líder dominador em que emite ordens e não espera nada mais do que obediência por parte dos seus liderados. Isto significa que o líder autocrático estabelece todas as ações num grupo. O lema deste estilo de liderança é fazer porque eu (líder) assim o digo. A maior parte dos líderes deste tipo de liderança exigem obediência imediata às ordens, sem explicar quais as razões ou os motivos das ordens dadas. Quanto aos resultados obtidos por equipas/grupos submetidos a este tipo de liderança, os resultados são: maior volume de trabalho produzido, aumento dos sinais de tensão, agressividade e frustração. Os liderados têm receio do líder, pois quando não obedecem ao que lhes é dito podem sofrer ameaças e represálias. Estes líderes, em vez de delegarem o poder ou autoridade, preferem manter um controlo rígido sobre tudo o que acontece. Não existe qualquer tipo de transmissão de *feedback*, caso haja é geralmente um *feedback* negativo, onde evidenciam o que os seus liderados fizeram de mal. Segundo Chiavenato (1979), na liderança autocrática não há liberdade de atuação, todo o procedimento é determinado pelo líder, as técnicas são estabelecidas à medida que o trabalho se desenvolve, tornando incertas e desconhecidas as futuras atividades, bem como os objetivos a serem alcançados, o líder mantém-se

afastado e distante do grupo, o líder elogia e critica os subordinados de maneira estritamente pessoal.

Liderança Democrática: O líder orienta o grupo e incentiva a participação de todos os seus elementos. Ao contrário do estilo de liderança analisado anteriormente, neste caso, todos os elementos do grupo participam de igual forma nas decisões. “O líder delega autoridade, incentiva a participação dos colaboradores e utiliza frequentemente o *feedback* no decurso dos trabalhos” (Silva & Reis, 2018, p.107). Este tipo de liderança valoriza as relações humanas e pensa no desenvolvimento profissional, pois considera que haja um benefício para toda a equipa. O líder democrático encoraja e motiva os membros do seu grupo a tomarem decisões. Nesse sentido, o líder atua como um facilitador para orientar o grupo, ajudando na identificação dos problemas e nas soluções, coordenando as atividades. O estilo de liderança democrático tem bastante utilidade quando o líder não está certo ou seguro de qual é o melhor caminho a seguir, e desta forma consegue reunir várias ideias e opiniões que o podem ajudar a solucionar o problema. Por fim, encarrega-se de distribuir as críticas e os elogios necessários com rigor e objetividade. Os grupos que seguem a liderança democrática exibem uma boa quantidade de trabalho e uma melhoria também em termos de qualidade, seguido de um clima de satisfação, compreensão, de um modo geral. Este tipo de líder valoriza o contributo de cada um e obtém o empenho das pessoas através da participação, sendo assim, o foco é conseguir a adesão, o consenso e o contributo de todos. Esta liderança tem três características que mostram a inteligência emocional do líder, sendo essas: o espírito de equipa e de colaboração, a influência e a gestão de conflitos. Chiavenato (1979) afirma que na liderança democrática todo o procedimento é decidido através de discussões do grupo, sob orientação e assistência do líder, os objetivos são esclarecidos de antemão ao grupo, o líder apresenta alternativas de escolha e de ação, por fim as críticas e elogios feitos pelo líder são objetivos e impessoais, baseando-se estritamente nos fatos e não nas pessoas.

Liderança liberal: O líder liberal define-se por um líder cuja atitude não é de participante nas tarefas e nas atividades realizadas. Ou seja, o líder permite uma liberdade total nas tomadas de decisão, quer individuais quer grupais. “O estilo liberal dá aos trabalhadores liberdade nas tomadas de decisão. Este estilo de liderança é demasiado permissivo, a bem dizer, não existe verdadeiramente um líder, e conseqüentemente não se verifica uma coesão nas ideias e nos objetivos” (Silva & Reis, 2018, p.108). O que

acontece é que o líder apenas define os limites e os membros do grupo são livres de tomar as decisões, de modo que, a intervenção do líder é mínima. Neste tipo de liderança, o líder não procura avaliar as tarefas que estão a ser executadas pelos elementos do seu grupo. Quanto ao desempenho dos grupos, submetidos a este tipo de liderança, não é satisfatório como no caso anterior, tanto a nível de quantidade de produção como de qualidade, não é o esperado. Existem fortes sinais de individualismo que levam a desagregação do grupo, aumentando a insatisfação e agressividade, conseqüentemente levando ao desrespeito pelo líder. Para Chiavenato (1979), quando se fala de liderança liberal, os procedimentos ficam à mercê das decisões individuais ou do grupo, sem qualquer intervenção do líder, existe uma completa liberdade de atuação, mas da mesma forma que existe uma total omissão do líder quanto ao desenvolvimento dos procedimentos e tarefas, o mesmo não comenta a respeito das atividades do grupo.

Resumindo, apesar das lideranças já analisadas em meados da década de sessenta, Blake e Mouton (1964) identificaram mais cinco estilos de liderança consoante a relação entre a ênfase nas pessoas ou a ênfase nas tarefas: o estilo liberal (1.1), o estilo democrático (1.9), o estilo intermédio (5.5), o estilo diretivo/autocrático (9.1) e o estilo integrador (9.9) (Bento & Ribeiro, 2013). Sendo que estes cinco estilos são clarificados da seguinte forma (Boaventura, 2016):

(1,1): é o nível em que o líder menos se preocupa com as tarefas e com as pessoas, caracteriza o líder que desempenha uma gestão empobrecida. Este tipo de líder, em geral, adota uma postura passiva em relação ao trabalho, fazendo o mínimo para garantir a sua permanência na organização.

(1,9): o líder tem uma preocupação com as pessoas e ao mesmo tempo mínima com a produção. O líder é o responsável pela harmonia de relacionamentos, mesmo que tenha de sacrificar a eficiência e a eficácia do trabalho realizado.

(5,5): existe uma preocupação média com a produção e com as pessoas por parte do líder. Este tipo de líder busca o equilíbrio entre os resultados obtidos e a disposição e ânimo no trabalho.

(9,1): traduz uma grande preocupação com a tarefa e mínima com as pessoas, caracteriza o líder que se utiliza da autoridade para alcançar resultados. O líder, em geral, age de maneira centralizadora e controladora.

(9,9): um líder que tem preocupação tanto com a tarefa, como com as pessoas, caracteriza-se como um líder que vê no trabalho em equipa a única forma de alcançar resultados, conciliando assim os interesses da organização com os subordinados na busca de objetivos comuns.

Ao analisarmos as limitações desta teoria, verificamos que não considera os fatores situacionais, nem a complexidade que decorre do exercício da liderança.

3.3. Teoria Contingencial

A teoria de liderança contingencial ou situacional baseia-se no princípio de que o estilo de liderança depende mais da situação do que propriamente da personalidade do líder. No estudo da liderança contingencial aparece o enfoque no ambiente organizacional, o perfil e comportamento dos liderados na conceção das pesquisas da ciência da liderança. Os defensores da abordagem contingencial colocam os fatores situacionais no centro de qualquer entendimento da liderança, procurando especificar as variáveis situacionais que mudarão a efetividade das diferentes abordagens de liderança (Bryman, 2004, citado por Gonçalves, 2008, p. 17).

Esta teoria ergue-se devido às fragilidades que surgem nas teorias anteriores, tentando acrescentar um novo aspeto no estudo da liderança, sendo esse que, para atingir a eficácia, cada situação exige um determinado tipo de liderança, tal como dependendo também do contexto. Não se pode considerar a liderança apenas aquilo que o líder é ou aquilo que ele faz, mas sim, também, o tipo de subordinados que formam a organização, ou tipo de funções a desempenhar e/ou o contexto em que todos os membros da organização estão inseridos. Pode-se afirmar que este estilo de liderança, ao contrário dos analisados até ao momento, centraliza quer o líder, quer os liderados, como também a situação em que se encontram (Wolff, 2013).

Segundo Wolff (2013), a Teoria dos Recursos Cognitivos de Fiedler (1967) foi a precursora e apontou em seu modelo de contingência três variáveis básicas da situação: as relações interpessoais entre os membros da equipa e o líder (relações membros-líder); o grau de estrutura da tarefa a executar (estrutura da tarefa); o poder e a autoridade inerentes à posição do líder (poder de posição).

Fiedler (1965, 1967) defende que não existe nenhum estilo de liderança que possa ser considerado o mais eficaz em qualquer situação, seja ela qual for. Isto significa que uma pessoa torna-se líder não apenas devido aos atributos da sua personalidade, mas, também, em virtude da coexistência de vários fatores situacionais da interação entre o líder e os seus subordinados. A teoria de contingência de Fiedler faz a distinção entre tarefas e relacionamento, e sugere relacionar os tipos de liderança com a situação. Fiedler pressupõe que existem contingências que tornam mais eficaz um estilo que outro. Considera que o estilo “Orientação para a tarefa” não é superior ao estilo “Orientação para as relações humanas”. Cada um destes estilos é eficaz, conforme a situação.

Há duas subcategorias que podem ser enquadradas nas teorias situacionais, na primeira categoria, o comportamento do líder é considerado como uma variável dependente da situação, dado que existem determinados fatores que delimitam o modo como os líderes atuam, desde o nível hierárquico, a extensão da organização, a dependência de outras organizações, em posições de crise, o estado de maturidade da organização, as expectativas das hierarquias superiores, semelhantes e seguidores, os procedimentos burocráticos, as políticas organizacionais e a abundância ou escassez de recursos; na segunda subcategoria, os diferentes padrões de comportamento ou traços são considerados como indispensáveis a uma liderança eficaz em diferentes situações.

No âmbito desta teoria surgiram vários estudos, apesar de não os abordarmos destacamos alguns: a teoria caminho objetivos, a teoria dos substitutos de liderança, o modelo situacional de Hersey e Blanchard (1988), a teoria da contingência de Fiedler (1970), o modelo das ligações múltiplas de Yulk (1971,1994), o modelo normativo de Vroom e Yetton (1973) e a teoria dos recursos cognitivos (Fiedler, 1986).

Como principal limitação da Teoria Contingencial: rompem com uma perspectiva linear na compreensão da liderança, mas o foco ainda é o microsistema líder-liderados-tarefa, não sendo considerada a liderança na complexidade (imprevisibilidade, incerteza e auto-organização) do contexto (Wolff, 2013).

3.4. Teoria da Liderança Carismática, Transformacional e Transacional

Estas novas teorias surgiram na década de oitenta, onde apresentam o líder como uma figura detentora de um conjunto excepcional de características. Dentro dessas características, realçamos o carisma de um líder. Pode-se dizer que o carisma é um ingrediente para uma boa liderança como afirma Bass (1985, citado por Boaventura, 2016, p.30).

Segundo Griffin e Moorhead (2006, p.303), a Liderança Carismática determina de que forma a influência é exercida ao nível das orientações normativas dos liderados no envolvimento emocional com o líder. Por forma a existir carisma é necessário haver um processo de interação entre o líder e liderados.

Para Klein e House (1995, p. 187), o carisma, metaforicamente, é como o encontro entre a “faísca” e a “matéria inflamável” e o “oxigénio”. A combustão efetiva-se apenas no momento da conjugação dos três elementos. A faísca representa o líder com atributos e comportamentos carismáticos; a matéria inflamável ilustra os seguidores disponíveis e permeáveis ao carisma do líder e o oxigénio alude ao ambiente carismático, frequentemente, caracterizado pela perceção de crise e pelo desencanto com a situação vigente. Com efeito, as explosões de liderança são propícias nos momentos em que os seguidores preveem momentos de crise e outorgam ao líder a capacidade de as ultrapassar.

O facto de o líder ser carismático leva os seus seguidores a confiar nele, aceitando-o sem receios, acabam por gerar sentimentos, valores de estima e obediência pelo líder. O carisma é mais provável de existir em líderes que defendem uma visão divergente do *status quo*; utilizando outros meios não convencionais para atingi-los, defendem o autossacrifício, não hesitam em assumir riscos pessoais, demonstram confiança nos seus argumentos e propostas, incitam os seguidores a considerar a situação atual como negativa e inaceitável, considerando a situação futura como positiva e acessível, demonstram assertividade e autoconfiança, revelam preocupação com as necessidades dos seus colaboradores, é empreendedor e exemplar.

Para Yukl (1994), líderes carismáticos geram entusiasmo e empatia nos seguidores, é uma componente de articulação de uma visão apelativa que toca, consciente ou inconsciente, nas necessidades, valores e sentimentos dos seguidores.

No entanto, Bennis e Nanus (1988, citados por Gonçalves, 2008, p.28) afirmam que o carisma é um mito que se associa à liderança. Para estes autores, alguns líderes são carismáticos, mas a maior parte não possui essa característica. Ao longo dos seus estudos, identificaram que não existia, entre os líderes bem-sucedidos, elementos relacionados a aparência física, personalidade ou estilo que os colocasse em posição diferente dos seus liderados. Ou seja, o carisma surge a partir da aplicação de uma liderança efetiva e não o inverso.

Quer a Liderança Carismática, quer a Liderança Transformacional, são conceitos recorrentes da literatura organizacional quando abordamos o tema liderança (Burns, 1978).

Tal como nas teorias anteriores, esta não é exceção, o conceito de liderança transformacional tem vindo a ser discutido por inúmeros autores (Nhiuane, 2018), sendo que os mesmos indicam que os líderes transformacionais usam processos de influência de ordem superior quando comparados com os líderes transacionais.

Burns (1978) considera que a liderança transformacional difere da liderança transacional, na medida em que, esta última estimula os colaboradores em benefício próprio, o poder do líder é alicerçado na autoridade proporcionada pela posição hierárquica, respeito pelas regras e pela tradição. Contrariamente, a liderança transformacional que manuseia valores, como a responsabilidade, a honestidade e outros valores similares. Para Nhiuane (2018), os líderes transformacionais exercem influência idealizada e são admirados, respeitados e ganham créditos, dado que reconhecem as necessidades dos seus seguidores, partilham os riscos e são consistentes na sua conduta, dando ênfase à ética, princípios e valores.

Ao contrário dos líderes transacionais, os líderes transformacionais não se limitam a dar resposta quando surgem problemas, questionam-se de que modo podem contribuir para a construção de um objetivo coletivo, o que não se verifica nos líderes transacionais, pois estes limitam-se a resolver os problemas de forma a atingir os objetivos propostos. Várias vezes a liderança transformacional é equacionada com o próprio conceito de liderança e a liderança transacional com o conceito de gestão, segundo Robbins (2002, p.319).

Para Bass (1985, citado por Boaventura, 2016, p.31), os líderes transformacionais são agentes da mudança, incitam e transformam as atitudes, crenças e motivos dos

seguidores, tornando-os conscientes das suas necessidades. Por outro lado, os líderes transacionais clarificam o papel e os requisitos da tarefa, e fornecem recompensas contingentes positivas e negativas, de acordo com o sucesso do desempenho. A liderança transformacional estimula os seus seguidores a desenvolver o seu empenho e compromisso em *prol* dos objetivos da organização.

A teoria da liderança transformacional compreende a liderança em termos do “efeito do líder sobre os seguidores”, ou seja, tem como processo inspirar um grupo ou equipa a lutar pelos mesmos objetivos e obter resultados, fazendo com que os liderados continuem além de seus próprios benefícios. Evidencia o facto de que líderes transformacionais são mais aptos de prestar atenção às preocupações e necessidades de desenvolvimento de cada um dos membros do seu grupo.

Algumas formas de atuação dos líderes desta teoria são: está disposto a fazer autossacrifícios; o seu objetivo não é ser adorado, mas tentar obter a máxima adesão dos seus liderados; tratar cada um como um indivíduo; orientar o seu poder para benefício da organização e dos seus liderados; é honesto, autêntico e confiável, tenta promover políticas, procedimentos e processos éticos; vê as pessoas pelo que elas são e não como instrumentos ou objetos.

De acordo com Burns (1978), a liderança transacional configura-se sempre a partir de uma transação de troca entre o líder e o seguidor, troca esta que pode ser de natureza económica, política ou psicológica.

Ao falamos neste tipo de liderança, realça-se que a ideia que a sustenta é o processo associado ao reconhecimento dos desempenhos alcançados. Uma vez que as necessidades e os desejos dos liderados são preenchidos e reconhecidos, eles próprios fazem um esforço para realizar a tarefa.

Para Bass e Avolio (1993), este estilo de liderança fornece energia e orienta as pessoas para a realização das tarefas atribuídas. Esta abordagem, caracterizada pelo reforço contingente positivo ou negativo, embora seja muito utilizada em situações de treino, é limitada aos fatores de troca de primeira ordem. Os autores afirmam também que, a liderança transacional não é ineficaz, apenas se limita ao contrato explícito entre líder e seguidor.

Este tipo de liderança tende a estar presente em organizações que possuam uma estrutura formal e rígida. O que se entende por liderança transacional, é que o gestor tem

uma postura de chefe e não uma postura de líder, as suas táticas são reguladas principalmente pela obediência às regras e cumprimentos das metas/objetivos estabelecidos. Para além disso, segue a ideia de recompensa proporcional ao desempenho. Neste estilo de liderança, o líder não tem a preocupação de saber e compreender quais são as motivações da sua equipa.

Para terminar, Bass e Avolio (1993) indicam que os líderes transformacionais, de topo ou intermédios, usam processos de influência de ordem superior quando comparados com os líderes transacionais. Os líderes transformacionais não se limitam a reagir aos problemas tal como os recebem, questionam-se de modo a contribuir para a construção de um objetivo coletivo. Os líderes transacionais limitam-se a resolver os problemas para alcançar os objetivos traçados.

Capítulo II - Lideranças Intermédias

A forma como os líderes intermédios são vistos tem sido alterada com o passar do tempo, eram vistos como vítimas ou como força de bloqueio dentro das organizações, atualmente, passaram a ser sócios na mudança, passando a ser um agente intermédio entre a gestão de topo e colaboradores.

1. Concetualização

A imagem transmitida dos líderes intermédios era negativa nos anos 80, particularmente devido à política de achatamento dos níveis hierárquicos nas organizações, uma vez que isto se traduzia com frequência na perda de postos de trabalho, o que transmitiu uma imagem de resistentes à mudança (Sharyn & Jimmieson, 2006, p. 630). Estas mudanças proporcionam grandes contributos em torno dos processos de mudança, passando a estar envolvidos nos procedimentos de estratégia tanto com os níveis de gestão de topo como com os operacionais.

Estes profissionais têm uma posição intermédia, isto é, entre o primeiro nível de supervisão e o nível dos executivos, imediatamente abaixo aos órgãos que tomam

decisões. Segundo Embertson (2006), os líderes intermédios atuam como subordinados, iguais e superiores, daí que sejam obrigados a lidar constantemente com a ambiguidade. Desempenham uma panóplia de funções, das quais muitas são intangíveis, designadamente as ações de persuasão de aceitação de certos objetivos de mudança. Aponta-lhes o papel de comunicadores, empreendedores, estabilizadores e terapeutas.

Tabela 1

Características dos Papeis dos Líderes Intermédios segundo Embertson (2006)

Papel de comunicador	<ul style="list-style-type: none"> • Motivam comunicação e estimulam a partilha de informação; • Recebem e transmitem mensagens com significado, fundamentais na mudança; • Fomentam a comunicação nas redes organizacionais; • Conhecem e utilizam as redes sociais informais (conhecem interlocutores, têm relações de longo prazo); • Compreendem e utilizam o poder informal dos centros de conhecimento (amizade, confiança, aconselhamento que permite a persuasão e aceitação de novas ideias e tarefas).
Papel de Empreendedor	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidade de reconhecer os problemas e de gerar soluções com rapidez (familiarizados com as ações do dia a dia devido a interações constantes com operacionais); • Detêm experiência que confere capacidade para intervir nos problemas; • Conhecimento sobre as prioridades e a estratégia que permite enquadrar a informação, criar novas soluções e realizar os ajustamentos necessários.
Papel de Estabilizadores	<ul style="list-style-type: none"> • Malabaristas dos objetivos, metas e orçamentos; • Procuram promover a harmonia entre operacionais e o topo; • São-lhes exigidas constantemente novas competências de modo a sobreviverem em ambiente instável e a manterem o sistema organizacional em funcionamento; • Aceitam e apoiam novos objetivos, padrões e valores emanados do topo e fazem-nos concretizar pelos operacionais; • Têm que ser flexíveis e justos para conseguir compromissos com os operacionais.
Papel de Terapeuta	<ul style="list-style-type: none"> • Despendem tempo e energia a apoiar emocionalmente os colaboradores, particularmente em momentos de mudança; • Situam-se no nível que permite que os colaboradores se sintam valorizados e não alienados, uma vez que sabem a quem se dirigir no caso de se confrontarem com um problema.

Fonte: Elaboração própria baseado Características dos Papeis dos Líderes Intermédios segundo Embertson (2006)

2. Competências de Liderança

Os autores Goleman, Boyatzis e McKee (2002) realçam no livro “Os Novos Líderes: A Inteligência Emocional nas Organizações”, quatro competências essenciais para existir uma boa liderança, quer de topo, quer intermédia. Inicialmente abordam a autoconsciência (1), sendo que esta está subdividida em três pontos.

(1.1) A autoconsciência emocional consiste no líder estar sintonizado com os sinais internos profundos, sabe de que forma os seus sentimentos o afetam e como podem influenciar o seu desempenho profissional. Estes sinais internos estão ligados aos seus valores, e dessa forma consegue ajudar o líder a tomar uma decisão melhor, tendo uma visão completa das situações. Este tipo de líder é honesto e autêntico, não tem problemas em falar sobre as suas emoções e sentimentos de forma aberta e transparente.

(1.2) A autoavaliação, estes líderes conseguem identificar quais são os seus pontos fortes e fracos, têm consciência que há aspetos que podem ser melhorados, por esse mesmo motivo, recebem bem as críticas.

(1.3) A autoconfiança consiste em conhecer as próprias capacidades, o que permite aproveitar ao máximo as mesmas. Este tipo de líder tem um sentido de presença, isto é, transmite a sensação de segurança aos seus liderados.

A segunda competência é a autogestão (2) e está subdividida em seis pontos.

(2.1) Os líderes com autodomínio emocional sabem gerir mais facilmente as suas emoções e os seus impulsos, por exemplo, quando estão em situações de grande tensão e aflição, não se deixam abater.

(2.2) Transparência, um líder tem esta característica quando é honesto, frontal, íntegro, não tem problemas em assumir as suas falhas e os seus erros. Este líder não tem receio de falar sobre os seus sentimentos, crenças e valores com os outros.

(2.3) Capacidade de adaptação, os líderes com esta competência são versáteis e adaptam-se a qualquer tipo de solicitações, sem perderem a noção de quais são as prioridades e, principalmente, sem perderem demasiada energia. Aceitam novos

desafios, são abertos à mudança e pensam com antecipação no que toca a novos dados e realidades.

(2.4) Capacidade de realização, é um líder que tem fortes padrões de exigência que o impelem a procurar constantemente formas de evoluir, não é assim apenas consigo mesmo, mas também com os que o rodeiam. São líderes extremamente pragmáticos, ambiciosos, contudo, sabem calcular os riscos por forma a tornar os seus objetivos viáveis.

(2.5) Capacidade de iniciativa, é uma característica de um líder com sentido de eficácia, procura controlar o seu próprio destino, tendo sempre iniciativa. Cria oportunidades e evita ao máximo desperdiça-las, não espera que a oportunidade lhe apareça.

(2.6) Otimismo, estes líderes suportam qualquer dificuldade ou adversidade que possa surgir ao longo do seu percurso. Encaram os problemas e dificuldades de forma positiva. Tentam desta forma transmitir este pensamento para os outros, para que os mesmos deem o seu melhor.

A próxima competência é a consciência social (3), encontra-se subdividida em três pontos.

(3.1) Empatia, estes líderes são capazes de perceber as emoções do outro, sem que o mesmo tenha de as verbalizar. Esta característica permite aos líderes terem boas relações com quem está à sua volta, independentemente da sua origem e cultura.

(3.2) Consciência organizacional, são os líderes considerados políticos astutos, com relações de alto poder. Percebem quais são as correntes políticas existentes dentro da organização.

(3.3) Espírito de serviço, consiste em líderes que provocam climas emocionais, que têm um contacto direto com o exterior da organização. Procuram acompanhar constantemente a satisfação dos seus clientes e fornecedores, por forma a garantir que são devidamente servidos.

A última competência, mas não menos importante, gestão de relações (4), a mesma está subdividida em seis pontos.

(4.1) Liderança inspiradora, este tipo de líderes estimula as pessoas com o objetivo de transmitir a ideia de uma missão compartilhada. Consideram que uma missão deve ser inspiradora e fazem-no de uma forma convincente.

(4.2) Influência, é uma característica de um líder que procura temas apelativos e adequados a cada um dos seus liderados, e através disso tenta conquistá-los. Estes líderes são pessoas extremamente persuasivas e cativantes.

(4.3) Capacidade para desenvolver os outros, são líderes que apoiam o desenvolvimento daqueles que os rodeiam, através disso tentam orientá-los, de maneira a compreenderem quais são os seus objetivos, os seus pontos fortes e fracos. Tentam dar *feedbacks* construtivos e positivos, pois acreditam que ajude na evolução do outro.

(4.4) Catalisador da mudança, os líderes detentores desta competência são indivíduos capazes de reconhecer a necessidade de mudança e aceitam-na.

(4.5) Gestão de conflitos, quando um líder tem competências de gestão de conflitos consegue atrair todas as partes envolvidas, onde o objetivo consiste em que todas as partes analisem a perspectiva do outro e desta forma cheguem a um ideal comum em que todos concordem.

(4.6) Espírito de colaboração e de equipa, são considerados líderes com espírito de equipa, os que criam um ambiente amigável, de respeito, espírito de ajuda e colaboração. Consideram importante a formação e fortalecimento das relações.

Por forma a compilar e simplificar quais são as quatro competências e de que forma estão subdivididas, segue figura 1 que permite um esclarecimento e entendimento mais célere e sintetizado.

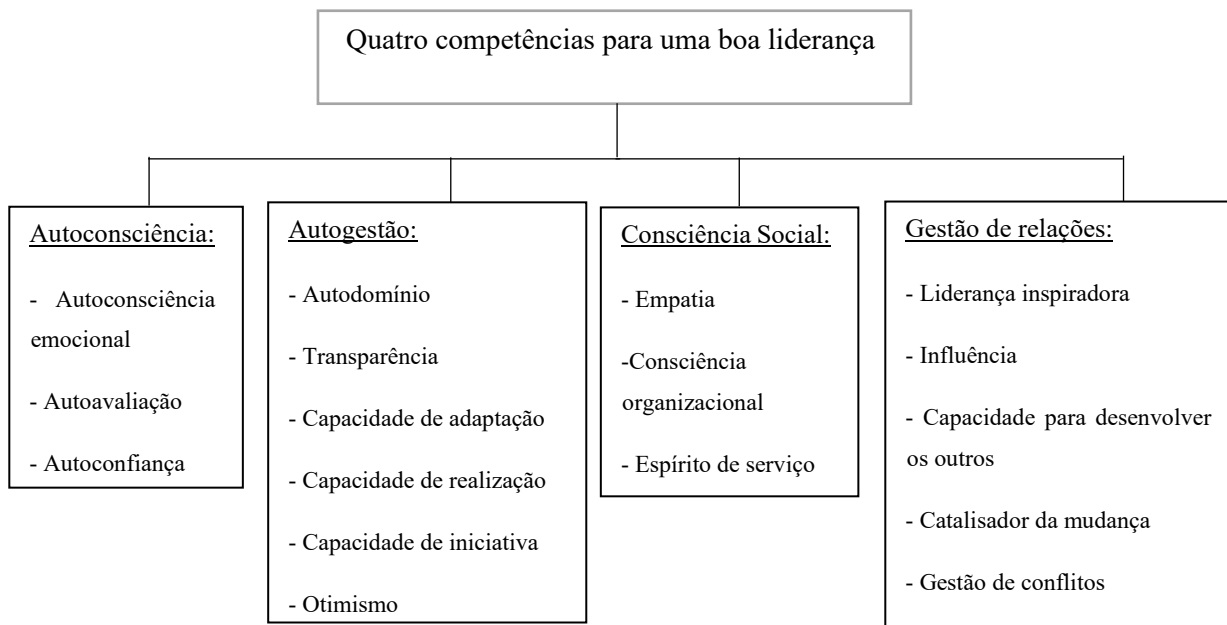


Figura 1

As quatro competências essenciais para uma boa liderança

Adaptado de Goleman, Boyatzis e McKee (2002)

3. Líderes e Seguidores

Os liderados são parceiros/companheiros dos líderes na realização do trabalho organizacional e em todos os processos de mudança. Sem bons seguidores não há bons líderes (Ferreira, 2020).

A influência que os líderes praticam sobre o êxito dos grupos e organizações é indireta. Não são concretamente as atividades dos líderes que geram consequências, mas sim, os efeitos da liderança que depois se podem traduzir em resultados (Nascimento, 2021)

Os líderes devem revelar quais são os seus pontos fracos, pois, ao reconhecerem os próprios defeitos estão a evidenciar a sua faceta humana, o que transmite uma mensagem aos seus liderados de que independentemente da posição ou cargo que ocupam, são tão humanos quanto eles, o que lhes permite serem imperfeitos. Por

consequência, ao admitirem as suas falhas, os líderes mostram aos seus liderados que os podem ajudar, o que por fim contribui para um bom trabalho em equipa.

No ambiente de trabalho em geral, o funcionário recebe influências externas, positivas ou negativas dos seus líderes, o que pode afetar a maneira de realizar funções, ou mesmo, sua vida. A importância do gerente é entendida como obtenção de sucesso nesse processo (Nascimento, 2021, p.7).

Se os líderes querem que a sua empresa seja inovadora e tenha futuro, têm de apostar nos seus liderados, por forma a que tenham pessoas suficientes e com competências para os postos que ocupam, para isso é necessário que invistam tanto no recrutamento, formação e principalmente em preservar/reter os talentos.

Sobre a forma como os liderados vêem os seus líderes, Rego e Cunha (2003, p. 41) referem que “os subordinados raramente têm informação suficiente para avaliar a eficácia do líder. Recorrem, pois, a determinadas estratégias interpretativas. Assim, por exemplo, é provável que o considerem eficaz quando, perante uma crise, ele atua de modo inovador, dramático, exuberante”.

Neste contexto, também importa referir que existem diferentes tipos de colaboradores, os que pensam pela própria cabeça, os que têm iniciativa, os que fazem o que lhes é apenas pedido e aguardam ordens superiores e os que pensam pela cabeça dos outros. Os autores Rego e Cunha (2003) identificam os diferentes tipos de seguidores.

O *yes-men*, considerados colaboradores animados, tomam iniciativa e apoiam ativamente o líder. As ovelhas, que apenas fazem o que lhes é pedido. Os sobreviventes, colaboradores adeptos da sobrevivência na mudança. Segue-se os alienados, geralmente são colaboradores que estão desiludidos com a organização ou com a sua chefia, no entanto, apresentam grande potencial e iniciativa, contudo, não acreditam no processo de mudança. Por fim, os colaboradores eficazes, são corajosos, procuram ter iniciativa, honestos e não precisam de uma liderança forte para serem bem-sucedidos.

Bons líderes naturalmente criam e desenvolvem bons liderados. No entanto, não podemos focar apenas um dos lados, é necessário analisar ambas as partes, pois bons liderados também criam e desenvolvem bons líderes, tal como já referido.

Pode-se dizer que um bom seguidor ou um seguidor eficaz é uma pessoa que pensa por si, tem intenções de melhorar constantemente as suas capacidades, aprendendo

com os seus erros, por forma a não os cometer novamente e tenta contribuir ao máximo para melhorar o ambiente e a produtividade da organização.

4. Liderança *versus* Gestão

Este ponto tem como objetivo evidenciar as diferenças entre liderança e gestão, pois uma pessoa pode ser um líder e não ser um gestor, ou vice-versa, uma pessoa pode ser um gestor e não ser um líder. De acordo com Yukl (2001, citado por Boaventura, 2016), uma pessoa pode ser líder sem ser gestor e, em oposição, uma pessoa pode ser gestor sem liderar. Existe consenso sobre o facto de liderança e gestão serem processos diferentes, no entanto, o grau de sobreposição destes dois processos gera discordância.

De acordo com Teixeira (2013, p. 219), “a importância da liderança na gestão das organizações é tal, que muitas vezes tende a confundir-se liderança com gestão”, podemos, assim, considerar a liderança um processo onde existe uma proximidade maior entre os indivíduos e por esse motivo mais emocional do que a gestão. No que concerne a atitudes, os gestores são mais impessoais quanto aos objetivos, vão reagindo à medida do que vai acontecendo, quando é um líder, este não espera, é proativo. Os gestores são mais conservadores e analistas, ao contrário dos líderes que são mais criativos e intuitivos.

Mintzberg (1995) é um dos autores que defende que a liderança é um caso particular da gestão. No entanto, outros autores acreditam que a gestão é uma das funções da liderança, como por exemplo, Kotter (1997).

Também, segundo Bento e Rodrigues (2013), um gestor não é um líder só porque lhe foi atribuído, formalmente, um cargo. Muitas vezes, encontram-se nas organizações pessoas que não ocupam lugar de topo ou de chefia e são líderes, são-no por natureza, sem esforço ou função. Os líderes podem surgir nas organizações de uma maneira formal, através da nomeação para o cargo, ou de uma maneira informal, através da espontaneidade e das características pessoais.

Em complemento, Kotler (1997, citado por Bento & Rodrigues, 2013) refere que o gestor é aquele que desempenha e desenvolve planos de ação, planos estratégicos e operacionais, que julga serem os melhores métodos para atingir os objetivos. O líder tem

a função de incentivar as pessoas da organização a se identificarem, e a executarem esses planos de forma a irem ao encontro do que a organização pretende. “A gestão tem a ver com a complexidade da organização e a liderança tem a ver com as mudanças que lá podem ser operadas” (p.20).

Podemos, assim, considerar que gerir é realizar e cuidar do que tem de ser feito, garantindo que as tarefas são executadas da melhor forma possível, enquanto, liderar diz respeito à distribuição de tarefas de acordo com as capacidades e o potencial de cada um.

Segundo Venâncio (2017, p.40), liderar é um processo complexo onde os traços, os comportamentos e a contingência influenciam todo o processo. Ainda assim, um líder deve equacionar quatro núcleos de competências, isto é, saber lidar com as coisas, com as pessoas, com os conceitos e consigo próprio.

Teixeira (2013, p. 140), no seu livro *Gestão das Organizações*, ao citar Kotler (1990), refere que “em tempos de paz, um exército sobrevive sem problemas se houver uma boa gestão ao longo da linha hierárquica em simultâneo com uma boa liderança no topo. Mas em tempo de guerra, torna-se necessária a existência de uma liderança competente em todos os níveis da hierarquia”. Teixeira (2013) realça também que um gestor tenderá a adotar um estilo de liderança mais autocrático, os gestores devem escolher o estilo de liderança que maximize as hipóteses de eficácia. Os líderes mais eficazes são suficientemente flexíveis para selecionar o estilo que melhor se adequa às suas necessidades bem com às necessidades dos seus subordinados.

Quando se fala em gestor e líder, os autores Rego e Cunha (2003) abordam inúmeras diferenças entre os mesmos, que passamos de seguida a apresentar.

A primeira evidencia que um gestor se move e adota atitudes impessoais, os seus objetivos surgem através das necessidades que vão aparecendo. Por outro lado, os líderes têm uma postura diferente na forma de encarar os objetivos, tendo uma atitude ativa e não reativa.

O gestor tem preferência em trabalhar com pessoas, pois não lhe agrada o trabalho solitário, contudo, mantém sempre um afastamento para não criar laços ou relações de carácter emocional. Enquanto os líderes envolvem-se mais nas interações e, por esse motivo, conseguem usar e detetar sinais emocionais que podem beneficiar quer as relações, quer como atingir os objetivos.

Neste seguimento, o gestor é visto com frieza e racionalidade, o que pode transmitir a ideia de que o mesmo é inacessível, desinteressado e até manipulador. Ao contrário do líder, o mesmo atrai sentimento de identidade e de diferenciação. Segundo Nhiuane (2018), os gestores são mais reativos e existe menos envolvimento emocional com os colaboradores do que com os líderes.

Resumindo, um gestor rende-se às situações enquanto um líder procura agir sobre o acontecimento. Os gestores administram, já um líder tenta sempre inovar e melhorar, por isso, a tendência do gestor é de imitar, e de um líder criar algo original. Sobre o que cada um se questiona, um gestor questiona-se sobre o como e o quando, por outro lado, o líder questiona-se sobre o quê e o porquê. No que respeita às perspetivas, aos planos ou projetos, os gestores têm uma visão mais a curto prazo enquanto um líder tem uma visão a longo prazo. Por fim, quanto às competências de cada um, as de gestão são possíveis de ser ensinadas e aprendidas, enquanto as de liderança não são passíveis nem de ser ensinadas, nem aprendidas (Zaleznik, 2004).

O grande desafio da gestão é conduzir a organização em direcção aos objectivos previamente definidos. O sucesso de um gestor mede-se fundamentalmente pela sua capacidade em conseguir influencia e encorajar os seus subordinados a atingir elevados níveis de desempenho, tendo em conta os recursos, as capacidades e tecnologia disponíveis (Teixeira, 2013, p.139).

Segundo Rodrigues et al. (2008) os gerentes intermediários possuem uma visão mais acurada das competências da empresa que os gerentes de alto escalão, pois ocupam uma posição de destaque para identificar lacunas e deficiências em serviços e produtos oferecidos.

Goleman et al. (2002, p.14), "numa organização há muitos líderes, não apenas um. A liderança está distribuída, não está apenas no indivíduo que detém a posição cimeira, mas reparte-se por todas as pessoas de todos os níveis".

Por forma a terminarmos este capítulo evidenciamos alguns estudos sobre liderança intermédia.

Veríssimo (2013), que desenvolveu uma investigação sobre o papel das lideranças na criação de um clima moral de escola, verificou que os coordenadores de departamento não assumiam explicitamente as suas funções de liderança, embora exercessem de forma subtil.

Pires (2012), incidiu o seu estudo sobre as lideranças intermédias em contexto escolar, concluiu que apesar do órgão de gestão ser unipessoal se reconhecem os líderes intermédios na escola, apesar das mudanças.

Por último, Castanheira (2016), que realizou um estudo sobre importância do papel das lideranças intermédias no planeamento de estratégias ao nível da gestão organizacional, evidenciando que apesar do órgão de gestão ser unipessoal se reconhecem as lideranças intermédias nos agrupamentos como estruturas organizacionais determinantes nos processos de tomada de decisão em colaboração, estruturação de práticas colaborativas.

Parte II - Estudo Empírico

Capítulo III – Enquadramento Metodológico

Uma vez concluída a fundamentação teórica, segue-se a justificação das escolhas metodológicas. Fortin (2009, p.17) considera que a investigação científica é “um processo sistemático que permite examinar fenómenos com vista a obter respostas para questões precisas que merecem uma investigação”. É assim estimado como método de aquisição de novos conhecimentos mais rigorosos, possibilitando uma relação estreita da teoria com a prática (Fortin, 2009; Vilelas, 2017).

A investigação é um método que visa a obtenção científica, mas não existe nenhum método inteiramente fiável para eliminar fontes de erro na implementação de qualquer projeto de investigação científica. Ou seja, a investigação necessita de uma forma de conduzir a pesquisa, no sentido de produzir conhecimento. Para Bell (2004), não existem métodos melhores ou piores para a resolução dos problemas de investigação, referindo que as técnicas de recolha de informação são aquelas que se adequam à tarefa que se pretende concretizar.

Neste capítulo serão apresentados a justificação do tema, problema e objetivos de investigação, hipóteses de investigação, tipologia de investigação, população e amostra, técnicas e instrumentos de recolha de dados, e a descrição dos procedimentos de recolha e análise de dados.

3.1. Justificação do Tema

Cada vez mais as organizações valorizam e estimulam uma boa liderança, incentivam os seus líderes a fazerem mais e melhor. Não se focam apenas na gestão de topo, mas sim em toda a cadeia hierárquica, pois têm cada vez mais a perceção que o papel do líder intermédio é fundamental para um bom funcionamento da organização, melhora a comunicação, aumenta os níveis de produtividade, qualidade e eficácia.

Para Katz e Kahn (1978, citados por Gonçalves, 2008), as chefias intermédias funcionam como pinos de ligação da organização em que se inserem, sendo que as suas

atitudes e comportamentos podem advertir efeito sobre posturas e condutas dos colaboradores que se encontram no nível organizacional inferior.

Apesar de ser um tema cada vez mais investigado, o número de estudos em Portugal que abordam a liderança intermédia em organizações, mais concretamente no setor fabril, ainda não é significativo, os estudos que existem focam-se mais na área da saúde ou do ensino.

3.2. Problema e Objetivos de Investigação

A questão de investigação é “um enunciado interrogativo claro e não equívoco que precisa de conceitos chave, especifica a população alvo e sugere uma investigação empírica” (Fortin, 2009, p.51). Desta forma, ao expressar o problema em análise, será o fio condutor de toda a investigação, com o propósito de serem produzidos novos conhecimentos (Fortin, 2009; Vilelas, 2017).

A questão em estudo que proporcionou esta investigação reside em analisar os estilos de liderança de líderes intermédios numa organização do setor fabril na região de Viseu. Neste âmbito, pretende-se com a presente investigação encontrar respostas para o problema, através da identificação e análise do estilo de liderança de líderes intermédios em ambiente fabril. O problema consiste em saber: Se a perceção que o líder tem sobre a sua liderança coincide com a perceção que os seus liderados têm sobre o seu estilo de liderança.

A definição dos objetivos pretende orientar a investigação segundo o nível de conhecimentos no âmbito em questão (Fortin, 2009). Podem ser formulados objetivos gerais, mais abrangentes e que refletem o objeto que se pretende investigar e, objetivos específicos, mais incisivos, que revelam os diversos factos de modo a alcançar o objetivo geral (Vilelas, 2017).

Posto isto, o objetivo geral é, como já referido, analisar os estilos de liderança de líderes intermédios numa organização do setor fabril. Com base neste objetivo geral de investigação, apresentam-se os objetivos específicos:

- Identificar as variáveis que caracterizam a amostra em estudo do ponto de vista pessoal e profissional;
- Analisar os estilos de liderança de líderes intermédios identificados através dos instrumentos de recolha de dados;
- Validar os instrumentos de recolha de dados utilizados;
- Verificar a relação entre o estilo de liderança e os fatores pessoais e profissionais dos inquiridos;
- Conhecer a relação entre os estilos de liderança identificados pelos líderes e os identificados pelos elementos da equipa que lideram.

3.3. Hipóteses de Investigação

Uma hipótese de investigação pode ser definida como sendo uma proposição que estabelece uma relação entre duas ou mais variáveis (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2006).

A liderança é definida como função de três elementos: do indivíduo (características de personalidade, estrutura do carácter, capacidade de fazer as coisas, comunicabilidade, etc.), o grupo (estrutura das inter-relações individuais dentro do grupo) e da situação (as exigências da situação, as mudanças nos objetivos, do ambiente que envolve o líder e o grupo. Assim, o conceito de liderança envolve três aspectos: a) o líder e suas características pessoais; b) o grupo com suas características sociais, suas atitudes, problemas e necessidades; c) a situação que determina o ambiente, onde atuam o líder e os subordinados. (Chiavenato, 1979, p.163)

Posto isto e com base nos objetivos mencionados foram elaboradas as seguintes hipóteses:

H1: Há relação entre as perceções dos líderes e liderados sobre o estilo de liderança.

H2: As perceções sobre o estilo de liderança variam em função das variáveis pessoais dos inquiridos.

H3: As perceções sobre o estilo de liderança variam em função das variáveis profissionais dos inquiridos.

3.4. Tipologia de Investigação

Para o desenvolvimento deste estudo, o tipo de investigação que se utilizou tem duas vertentes, uma qualitativa e uma quantitativa. A fim de ser possível a realização deste estudo era fundamental envolver todos, líderes e liderados. Para perceber e responder às hipóteses é necessário saber o que pensa cada um destes elementos no que toca ao estilo de liderança. Bell (2004) defende a possibilidade de os investigadores utilizarem diferentes técnicas de investigação, podendo recorrer a abordagens qualitativas e quantitativas, pois diferentes momentos de investigação podem requerer diferentes abordagens.

A investigação qualitativa caracteriza-se principalmente pela: (1) abordagem integrada fruto da complexidade da realidade humana; (2) centralidade da experiência humana; (3) interação com os participantes no seu contexto; (4) elevada interceção do investigador com o participante; (5) informação refletir a vivência do participante; (6) informação mais profunda do objetivo de estudo (Vilelas, 2017).

Segundo Morais e Neves (2007), os estudos quantitativos são um método de pesquisa baseado na componente estatística, sendo que o recurso geralmente utilizado é o questionário, em que através de uma amostra da população, se consegue generalizar os resultados para um universo.

Assim, sobre a metodologia de investigação, optou-se por estas duas abordagens qualitativa e quantitativa, pois considerou-se que seriam as mais ajustadas, tendo em vista a obtenção de respostas para as questões de investigação e, assim, alcançar os objetivos definidos.

3.5. População e Amostras

Tendo em conta o propósito da investigação, os objetivos definidos e as hipóteses de investigação, procede-se à identificação da população em estudo e caracterização da amostra. Uma população alvo é constituída por um conjunto de elementos que satisfazem determinados critérios de inclusão estabelecidos de antemão. Dada a difícil acessibilidade total, extraiu-se um subconjunto representativo da população, constituindo-se uma amostra (Fortin, 2009; Vilelas, 2017). Trata-se de uma amostra por conveniência devido ao acesso à organização.

A Empresa, onde o estudo foi efetuado, está situada na região de Viseu, sendo que a sua atividade principal é a indústria. Assim sendo a população é constituída por cerca de 230 colaboradores divididos pelos seguintes departamentos: Produção, Logística/Expedição; BackOffice, Armazém.

Para a obtenção das amostras, líderes e liderados, foram estipulados alguns critérios de seleção. Os líderes intermédios tinham que ter pelo menos dez elementos na sua equipa. Quanto aos liderados, apenas os colaboradores que trabalham diretamente para a empresa foram considerados, sendo excluídos os trabalhadores temporários e os que entraram na organização há menos de três meses.

3.5.1 Caracterização das Amostras

Relativamente aos líderes, a amostra é constituída por cinco líderes intermédios, todos do sexo masculino e com idades compreendidas entre os 26 e os 55 anos. No que concerne às habilitações académicas, temos um líder com o 9º ano, três líderes com o 12º ano, sendo que um deles está atualmente a frequentar um curso superior e um líder com mestrado. Todos estes líderes iniciaram a sua experiência profissional na organização onde foi realizada a investigação. O líder que ocupa há menos tempo um cargo de líder, iniciou funções de líder há sensivelmente seis meses, o líder que ocupa há mais tempo um cargo de líder, iniciou há 20 anos. Quanto à localização, todos residem na região de Viseu.

Relativamente à caracterização da amostra dos colaboradores inquiridos através do questionário, quanto ao género, observamos através da tabela 2, “Inquiridos por género”, que dos 99 inquiridos, 92 são do género masculino (92.9%) e apenas 7 do género feminino (7.1%).

Tabela 2

Inquiridos por gênero

	Frequência absoluta	Frequência relativa	Frequência relativa válida
Masculino	92	92.9%	92.90%
Feminino	7	7.1%	7.1%
Total	99	100.0%	100.0%

Quanto à idade, observamos através da tabela 3, “Inquiridos por idade”, que dos 99 inquiridos, 13 têm idades compreendidas entre os 18 e 28 anos (13.1%); 35 entre os 29 e 38 anos (35.4%); 33 entre os 39 e 48 anos (33.3%); 15 entre os 49 e 58 anos (15.2%); 3 entre os 59 e 68 anos (3%). Podemos assim verificar que maioria dos inquiridos tem idades compreendidas entre os 29 e os 48 anos.

Tabela 3

Inquiridos por idade

	Frequência absoluta	Frequência relativa	Frequência relativa válida
18 - 28	13	13.1%	13.1%
29 - 38	35	35.4%	35.4%
39 - 48	33	33.3%	33.3%
49 - 58	15	15.2%	15.2%
59 - 68	3	3.0%	3.0%
Total	99	100.0%	100.0%

Na tabela 4 é apresentado o número de inquiridos considerando as suas habilitações académicas. Observando a tabela de frequência, podemos verificar que 8 têm o 1º Ciclo (8.1%); 53 o 2º Ciclo (53.5%); 37 o 3º Ciclo (37.4%) e 1 licenciatura (1%). Tendo a maioria o 2º ciclo.

Tabela 4

Inquiridos por habilitação

	Frequência absoluta	Frequência relativa	Frequência relativa válida
1º Ciclo	8	8.1%	8.1%
2º Ciclo	53	53.5%	53.5%
3º Ciclo	37	37.4%	37.4%
Licenciatura	1	1.0%	1.0%
Total	99	100.0%	100.0%

Na tabela 5 é apresentado o número de empresas em que os inquiridos já trabalharam. Observamos que 55 inquiridos trabalharam entre 1 a 2 empresas (55.6%);

39 trabalharam entre 3 a 4 empresas (39.4%) e 5 trabalharam em 5 ou mais empresas (5.1%).

Tabela 5

Inquiridos por n.º de empresas onde já trabalharam

	Frequência absoluta	Frequência relativa	Frequência relativa válida
1 - 2 Empresas	55	55.6%	55.6%
3 - 4 Empresas	39	39.4%	39.4%
5 ou mais empresas	5	5.1%	5.1%
Total	99	100.0%	100.0%

Na tabela 6 é apresentado número de inquiridos considerando a antiguidade. Observando a tabela de frequências, verificamos que 6 estão na organização há menos de 1 ano (6.1%); 54 entre 2 a 15 anos (54.5%) e 39 entre 15 e 30 anos (39.4%).

Tabela 6

Inquiridos por antiguidade

	Frequência absoluta	Frequência relativa	Frequência relativa válida
Inferior ou igual a 1 ano	6	6.1%	6.1%
Entre 2 a 15 anos	54	54.5%	54.5%
Entre 15 a 30 anos	39	39.4%	39.4%
Total	99	100.0%	100.0%

Na tabela 7 é apresentado o número de inquiridos considerando o horário que realizam, por turnos ou fixos. Observamos que 75 inquiridos trabalham por turnos (75.8%) e 24 num horário fixo (24.2%).

Tabela 7

Inquiridos por horário

	Frequência absoluta	Frequência relativa	Frequência relativa válida
Turnos	75	75.8%	75.8%
Fixos	24	24.2%	24.2%
Total	99	100.0%	100.0%

Na tabela 8 é apresentado o número de inquiridos por número de líderes com quem já trabalharam. Observando a tabela de frequências, podemos concluir que dos 99 inquiridos, 37 trabalharam com 1 a 3 líderes (37.4%); 36 com 3 a 6 líderes (36.4%) e 26 com mais de 6 líderes (26.3%).

Tabela 8

Inquiridos por n.º de líderes com quem já trabalharam

	Frequência absoluta	Frequência relativa	Frequência relativa válida
Entre 1 a 3 líderes	37	37.4%	37.4%
Entre 3 a 6 líderes	36	36.4%	36.4%
Mais de 6 líderes	26	26.3%	26.3%
Total	99	100.0%	100.0%

Na tabela 9 é apresentado o número de inquiridos considerando o tempo de trabalho com o seu líder. Observamos que 34 trabalham com o seu líder há menos de 1 ano (34.3%); 38 entre 2 a 5 anos (38.4%); 17 entre 5 a 10 anos (17.2%) e 10 há mais de 10 anos (10.1%).

Tabela 9

Inquiridos por antiguidade com o seu líder

	Frequência absoluta	Frequência relativa	Frequência relativa válida
Inferior ou igual a 1 ano	34	34.3%	34.3%
Entre 2 a 5 anos	38	38.4%	38.4%
Entre 5 a 10 anos	17	17.2%	17.2%
Mais de 10 anos	10	10.1%	10.1%
Total	99	100.0%	100.0%

Na tabela 10 é apresentado o número de inquiridos considerando a secção onde trabalham. Observando a tabela de frequência, podemos concluir que dos 99 inquiridos, 29 trabalham na secção 1 (29.3%); 22 na secção 2 (22.2%); 22 na secção 3 (22.2%); 17 na secção 4 (17.2%) e 9 na secção 5 (9.1%).

Tabela 10

Inquiridos por secção

	Frequência absoluta	Frequência relativa	Frequência relativa válida
Secção 1	29	29.3%	29.3%
Secção 2	22	22.2%	22.2%
Secção 3	22	22.2%	22.2%
Secção 4	17	17.2%	17.2%
Secção 5	9	9.1%	9.1%
Total	99	100.0%	100.0%

3.6. Técnicas e Instrumentos de Recolha de Dados

Considerou-se adequada a utilização de duas técnicas de recolha de dados, o inquérito por entrevista e o inquérito por questionário.

A entrevista representa uma técnica fundamental de recolha de informação, no sentido em que permite revelar a perspetiva e as representações dos sujeitos sobre a situação que está a ser analisada. É o modo próprio de interação social que tem como finalidade recolher dados para a investigação (Vilelas, 2009, p.279). A aplicação das entrevistas foi presencial junto de cada líder individualmente, onde foi garantido o anonimato e a confidencialidade. Considerámos que ao utilizar as entrevistas semiestruturadas (entrevista focalizada) seriam aquelas que nos possibilitam obter uma maior quantidade de respostas, fixando antecipadamente os elementos com maior rigor (Vilelas, 2009, p.281). Teve-se em consideração que em todas as entrevistas, as questões tivessem a mesma ordem de apresentação e formulação. As questões aplicadas são na sua totalidade abertas que permitem liberdade total à pessoa entrevistada na forma e no tempo de resposta.

Segundo Freixo (2011, pp.192-194), as entrevistas semiestruturadas dividem-se em três tipos de classificações:

- Entrevista focalizada - com a utilização de um roteiro de tópicos relativos ao problema e que podem incluir novas questões que se considerem oportunas;
- Entrevista clínica - organizada numa série de questões específicas e é utilizada no estudo de motivos, sentimentos e conduta das pessoas;
- Não - dirigida - o entrevistado fala livremente depois do entrevistador sugerir o tema, este tem a função de incentivar o outro.

Numa segunda fase da investigação foi feita uma investigação quantitativa através de um inquérito por questionário. A sua utilização teve como objetivo “obter respostas de um grande número de indivíduos às mesmas perguntas, de modo que o investigador possa descrevê-las, compará-las e relacioná-las e demonstrar que certos grupos possuem determinadas características” (Bell, 2004, p.27).

Este instrumento é cada vez mais vantajoso pois o "investigador utiliza o questionário como instrumento que lhe permitirá confirmar, uma ou várias hipóteses de investigação" (Freixo, 2011, p.197).

O objetivo da utilização deste instrumento prende-se com o facto de se pretender analisar e comparar algumas das questões com as entrevistas realizadas.

Como referido, foram utilizados dois tipos de instrumentos de recolha de dados, entrevista (Anexo I) e questionário (Anexo II).

Ambos os instrumentos utilizados têm como base o “Questionário para Auto-Análise do Líder” de Jardim e Pereira (2006). Encontram-se estruturados da seguinte forma:

A primeira parte destinada a caracterização pessoal dos entrevistados e dos inquiridos, em termos de idade, habilitações e género, experiência profissional; a segunda consiste em identificar/caracterizar o perfil enquanto líder e por último identificar o estilo de liderança.

3.6.1. Escala de Liderança

Numa primeira fase e com o objetivo de avaliar a estrutura do questionário, bem como identificar a sua adequação ao nível de linguagem e vocabulário no que respeita à compreensão dos itens, escalas de resposta e objetividade de instruções e, ainda, as possíveis falhas e ambiguidades na sua elaboração, procedeu-se à realização de um pré-teste.

Assim, antes da entrega do questionário aos participantes, este foi sujeito a um pré-teste, administrado a dez colaboradores da empresa no dia 05 de abril de 2021.

Esta administração foi acompanhada por uma explicação acerca dos objetivos de um pré-teste, no âmbito da investigação científica, destacando-se a importância do contributo do inquirido no preenchimento do questionário e da necessidade de obter a sua opinião acerca do instrumento em causa. Da análise dos resultados desse processo não surgiram alterações ao questionário.

Após a aplicação da versão final do questionário aos sujeitos da amostra, total de 99, e para verificar a confiabilidade, foi aplicado o teste *Alfa de Cronbach* (α).

Através deste teste, pretende-se medir a consistência interna, caracterizada por ser 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 hipotéticas do mesmo universo, com igual número de itens e que meçam a mesma característica (Malhotra, 2019).

O teste de *Alfa de Cronbach* mede a confiabilidade dos itens das variáveis, em relação ao que se pretende medir e varia entre 0 e 1. A escala tem um nível positivo de consistência, quando os valores se encontram no intervalo de 0.7 a 1 (Malhotra, 2019).

Neste sentido, efetuou-se o teste de *Alfa de Cronbach*, cujo resumo se apresenta na seguinte tabela 11.

Tabela 11

Teste *Alfa de Cronbach*

<i>Alfa de Cronbach</i>	Alfa de Cronbach com base em itens padronizados	N.º de itens
,943	,947	20

Considerando o valor encontrado, podemos concluir que a escala apresenta um nível muito positivo de consistência.

3.7. Procedimentos de Recolha de Dados

Segundo Almeida e Freire (2008, p.72), quando se fala num plano de investigação este necessita de comportar e descrever de forma simples e compreensível “um conjunto de procedimentos e orientações a que a investigação deve obedecer, tendo em vista o rigor e o valor prático da informação escolhida”.

Os pedidos de autorização para a realização das entrevistas foram enviados via email (Anexo III) para os respetivos líderes, o que resultou num total de cinco líderes intermédios entrevistados. Os referidos pedidos explicitavam o objetivo do estudo e a colaboração que se pretendia por parte deles. O processo de recolha de dados decorreu entre maio e junho de 2021 e as entrevistas tiveram uma duração média de uma hora cada. A origem dos dados e da informação recolhida suportará a análise, visando encontrar as respostas para as perguntas formuladas. As entrevistas foram realizadas num

ambiente e num contexto adequado para que os entrevistados se sentissem confortáveis e não constrangidos com as questões efetuadas.

O questionário foi dividido em duas fases: na primeira procedeu-se à recolha de dados pessoais e profissionais para melhor se caracterizar os inquiridos da nossa investigação, na segunda as questões incidiram sobre a identificação/caracterização do líder.

O processo de recolha de dados do questionário teve início no dia 31 de maio e terminou no dia 11 de junho de 2021. Foram recolhidos 99 questionários, contabilizando assim 99 inquiridos que compõem a nossa amostra.

3.8. Procedimentos de Análise de Dados

Tendo em conta o objetivo do estudo, procedeu-se à análise estatística das variáveis que compõem o estudo. Importa referir que nesta investigação foi utilizado um nível de significância de 0.05 na análise inferencial. Procedeu-se à análise dos dados, recorrendo-se às técnicas da estatística descritiva, utilizando para o feito, o *software Statistical Package for the Social Sciences (SPSS - Versão 26)*.

Segundo Vilelas (2009), qualquer técnica de investigação, procura propiciar aos investigadores um método de apreender as relações sociais em determinados espaços, tendo em conta o tipo de problema de pesquisa proposto.

A análise de conteúdo envolve “um conjunto de técnicas de análise das comunicações, visando obter por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens” (Bardin, 2008, p.42).

Capítulo IV - Apresentação e Análise dos Resultados

Após feita a abordagem relativa às questões metodológicas, o capítulo que se segue é a apresentação dos resultados. A apresentação é realizada em tabelas, por forma a simplificar a sua análise e interpretação.

Começamos com a apresentação da análise de conteúdo efetuada às entrevistas, seguindo-se a análise às respostas dos questionários.

4.1. Análise de Conteúdo

Os resultados da análise das entrevistas são apresentados em tabelas, em que os entrevistados, no total 5 líderes intermédios, são designados por L1 (Anexo IV), L2 (Anexo V), L3 (Anexo VI), L4 (Anexo VII) e L5 (Anexo VIII), seguidos por uma síntese dos aspetos mais relevantes extraídos das entrevistas.

A primeira análise é feita com base nas quatro competências essenciais para uma boa liderança, segundo Goleman, Boyatzis e McKee (2002). Na tabela 12 estão identificados os líderes que mais se identificam com as subcategorias das competências.

Tabela 12

Competências para uma boa liderança

Competências	Subcategorias	Líderes
Autoconsciência	Autoconsciência emocional	L3
	Autoavaliação	L1
	Autoconfiança	L3
Autogestão	Autodomínio	L3
	Transparência	L4
	Capacidade de adaptação	L1
	Capacidade de realização	L5
	Capacidade de iniciativa	L2
Consciência social	Otimismo	L2
	Empatia	L3
	Consciência organizacional	L5

	Espírito de serviço	L4
	Liderança inspiradora	L2
	Influência	L3
Gestão de relações	Capacidade de desenvolver os outros	L3
	Catalisador da mudança	L1
	Gestão de conflitos	L2
	Espírito de colaboração e de equipa	L2

Ao analisarmos as respostas às questões feitas na entrevista, há pontos que os líderes têm visões idênticas, nomeadamente trabalhar em equipa, assumir o erro, acompanhamento e a visão positiva sobre os conflitos, e em outros pontos visões distintas, por exemplo, relacionamento com a equipa.

Começamos por realçar, através da tabela 13, os pontos fortes e os pontos fracos identificados pelos líderes ao se autoavaliarem.

Tabela 13

Pontos fortes vs. pontos fracos		
	Adjetivos	Líderes
Pontos Fortes	Teimosia	L1
	Paciência	L3
	Organização	L2
	Dedicação	L4
	Rigorouso	L5
Pontos fracos	Preguiça	L1
	Emotivo	L3
	Explosivo	L2
	Teimosia	L5
	Má comunicação	L4

Através da análise à tabela 13 conseguimos verificar que estes conseguem se avaliar de uma forma sucinta e que reconhecem quais são os pontos fortes e fracos.

Quando feita a questão “Como é que acompanha os seus liderados na realização de novas tarefas?”, todos os líderes responderam que fazem um acompanhamento diário de todas as tarefas realizadas pelas suas equipas, isto porque passam grande parte do seu tempo no “chão de fábrica” a acompanhar e ajudar os seus liderados. O mesmo se aplica à questão “Com que regularidade são avaliados os objetivos atingidos por si e pela sua

equipa?”, todos os líderes avaliam pelo menos uma vez por dia os objetivos, os líderes que têm as equipas a trabalhar por turnos é sempre feita uma avaliação no final de cada turno.

De seguida, na tabela 14, temos informação sobre como os líderes atuam em situações de pressão. A maioria procura ajuda e conversa por forma a lidar com situações mais complicadas. Contudo o L3 e o L4 preferem afastar-se dessas situações de pressão, como por exemplo, sair do chão de fábrica.

Tabela 14

Trabalho sob pressão

Reações	Líderes
Procura ajuda	L1; L2
Conversa	L2
Foca-se mais	L3
Afastamento	L3; L4
Não muda o comportamento	L5

Quanto à questão se gostam de trabalhar em equipa, todos os líderes referem que o trabalho em equipa é essencial e fundamental para o bom funcionamento e sucesso da mesma. O L2 afirma “Considero fundamental trabalhar em equipa, quer seja as pessoas da minha equipa, entre eles, quer seja eu com eles. Para além disso, penso que a minha equipa funciona mesmo bem quando trabalha em equipa”, L5 refere que “Eu sem eles não sou nada, eles são os meus braços e pernas aqui dentro. Eu sem eles não sou líder nenhum.”. Contudo, salienta-se um líder que apesar de partilhar a mesma opinião dos restantes líderes prefere trabalhar sozinho, o L1 refere: “Eu trabalho bem sozinho, mas não consigo fazer tudo. É preciso que haja trabalho em equipa...”.

Na tabela 15 é descrito o relacionamento que estes líderes têm com os seus líderes.

Tabela 15

Relacionamento com a chefia

Respostas	Líderes
Distante	L3; L4
Profissional	L2; L3
Aberto	L1; L5
Sem secretismo	L5
Disponibilidade total	L1; L5

Relativamente às questões sobre assumir o próprio erro e o da equipa, todas as respostas foram unânimes, todos os líderes assumem e reconhecem os seus erros. Tentam ao máximo que os erros cometidos pela sua equipa não passem para fora, mantendo sempre contido, no entanto, quando acontece, assumem o erro pela equipa. Quando existem falhas tomam uma atitude pró-ativa, tentam entender o que motivou o erro, procuram medidas corretivas e ações de melhoria, promovem o diálogo e incentivam a que os erros não voltem a acontecer.

Através da tabela 16 conseguimos analisar quais são os principais fatores que os líderes consideram que impede uma boa liderança.

Tabela 16

Obstáculos a uma boa liderança		
Obstáculos	Líderes	Citações
Ruído	L2	"Os ruídos, o ruído que pode haver nas outras secções..."
Personalidade do líder	L1; L3; L4	L1: "Orgulho..."
Personalidade da equipa	L3; L5	L3: "Por vezes a personalidade e o estado de espírito de cada pessoa pode atrapalhar..."
Política da empresa	L4	"A política da empresa também pode ser um obstáculo. "
Espírito de equipa	L3; L5	L5: "O maior obstáculo é ter uma equipa desunida."

No momento de tomada de decisão, todos os líderes são seguros de si, não hesitam quando chega a altura de tomarem uma decisão. Independentemente disso reconhecem e valorizam a opinião dos outros (Tabela 17).

Tabela 17

Tomada de decisão	
Citações	Líderes
"A opinião deles é sempre valorizada por mim."	L1
"O momento de tomada de decisão, sempre juntos, com a minha equipa, tomamos uma decisão."	L2
"Se tiver que tomar uma decisão é logo, não adio."	L3
"As decisões que eu tomo, alterações aquilo que estava planeado, é sempre em função a dois fatores chave, cumprir os prazos e a equipa."	L4
"Difícilmente tenho dificuldades em tomar decisões, sou bastante seguro de mim mesmo."	L5

Apesar de todos manterem um bom relacionamento com todos os elementos em geral das suas equipas, o L1 e o L3 consideram que é meramente um relacionamento profissional. L1: "Meramente profissional. Boa, mas meramente profissional."; L3:

“Basicamente é uma relação profissional.” Enquanto os restantes líderes responderam: L2: Acho que nos damos bem, dialogamos, muito até. Acho que todos sabemos qual é a linha que temos que seguir. Sinto-me um sortudo por ter a equipa que tenho. Correspondem ao que lhes é pedido, ou que é preciso fazer. Há sempre alturas melhores e piores, mas faz parte.”; L4: “Assertiva, tento que assim seja, eles sabem que podem contar comigo para o que precisarem e eu da mesma forma espero isso deles. Somos uma equipa, ganhamos todos, perdemos todos.”; L5: “Tenho pessoas que realmente somos amigos lá fora, mas há pessoas que não. Há aqui uma diferença, não é por ir beber um copo com um deles, não quer dizer que dou mais vantagens a A ou a B.”.

Na tabela 18 são apresentadas as características que os líderes consideram essenciais para se ser um bom líder.

Tabela 18

Características que um líder deve ter

Características	Líderes
Humildade	L1; L2
Capacidade de decisão	L1
Objetividade	L1; L4
Boa comunicação	L1; L3; L4 e L5
Coerente	L1
Compreensivo	L3
Aproveitar o melhor de cada um	L4
Elo de união da equipa	L5

Quanto à questão “Acha que os seus liderados se sentem à vontade para falarem abertamente consigo?”, apenas o L4 considera que todos os elementos da sua equipa sentem que podem falar com ele sobre qualquer tema, “Sim, penso que eles sabem que têm à vontade para falar comigo. A equipa não é grande, isso por si só faz com que se seja mais unido”. Os líderes L1, L2 e L5 consideram que alguns elementos não têm problemas/dificuldades em falar com eles abertamente, no entanto, realçam que há outros elementos que não se sentem confortáveis para tal. L2: “Não todos. Nem todos sentem esse à-vontade para abordar temas mais pessoais. Mas sim, há colaboradores que estão confortáveis para abordar qualquer tema comigo”. Uma terceira forma de resposta foi a do L3, pois considera que a equipa não tem essa abertura e confiança, contudo, se

precisarem dele, está disponível “Não se sentem muito à vontade para falar de coisas mais pessoais. Mas se precisarem de mim podem contar comigo”.

A tabela 19 permite-nos observar de que forma os líderes transmitem *feedback* negativo à sua equipa.

Tabela 19

Feedback negativo

Comunicação <i>Feedback</i>	Líderes	Citações
Diálogo Ríspido	L3; L5	L3: "Não tenho qualquer tipo de problema em chegar ao pé de uma pessoa e lhe dizer o que está a correr mal, por vezes é sem filtros e aí é onde está o problema." L5: "Reúno com eles e transmito, às vezes sou um pouco mais ríspido com eles, mas é quando são erros graves."
Diálogo Assertivo	L1; L2; L4	L1: "Falando com a pessoa para tentar perceber o que aconteceu e como aconteceu, normalmente sozinha para não criar mau estar com todos."; L2: "Reúno com a equipa para tentar perceber o que aconteceu"; L4: "Se for por setor falo com todos. Se for necessário, falo depois individualmente."

Relativamente ao *feedback* positivo todos os líderes realçaram o elogio, reconhecimento, reforço positivo, maioritariamente por meio verbal.

Quando questionados sobre conflitos e de que forma vêm os conflitos, a resposta foi unânime, concordam que os conflitos podem ser benéficos para a equipa quando estes trazem melhorias, acrescentam valor, promovem o diálogo, a interação e o consenso.

Verificamos que através da análise de conteúdo das entrevistas que existem diferentes estilos de liderança. É também através desta análise que conseguimos responder à H1: Há relação entre as perceções dos líderes e liderados sobre o estilo de liderança.

Uma vez terminada a análise de conteúdos das entrevistas, segue-se análise estatística das respostas ao questionário.

4.2. Análise das Respostas ao Questionário

Na tabela 20 conseguimos apurar as respostas dadas pelos liderados ao questionário. Dividiu-se por secções para uma análise mais simples. A secção 1 corresponde à equipa do líder L1, a secção 2 à equipa do líder L2, a secção 3 à equipa do líder L3, a secção 4 à equipa do líder L4 e por fim a secção 5 à equipa do L5.

Ao observarmos a tabela 20, podemos verificar que na questão "A sua chefia transmite-lhe segurança e confiança?", a Secção 4 segue em primeiro com 4.65 em 5, segue-se a Secção 2 (4.14), depois a 1 (3.86), a 3 (3.73) e a 5 (2.78).

Quanto à questão "Na hora de tomada de decisão o seu responsável hesita?" segue em primeiro a Secção 3 (3.18) em como mais hesitante, seguindo a 2 (2.86) com uma diferença ainda significativa entre ambos, segue a Secção 1 (2.83), a 5 (2.67) e a 4 (2.47).

A Secção 4 (4.65) considera que é fundamental para o seu responsável trabalhar em equipa, segue-se a Secção 2 (4.23), a 3 (4.18), a 1 (4.03) e, por fim, a Secção 5 (3.78).

Relativamente ao assumir erros, a Secção 4 (4.41) apresenta o valor mais elevado, em segundo a Secção 2 (4.14), segue-se a Secção 1 (3.79), a 3 (3.41) e a 5 (2.33).

Na questão "Os objetivos são avaliados regularmente pelo seu responsável?" a Secção 4 também obtém o valor mais elevado (4.5), seguindo-se a Secção 2 (4.05), a 1 (3.55), a 3 (3.36) e a 5 (2.67).

Em termos de aplicação de novas medidas ou planos, temos em primeiro lugar a Secção 2 (4.18), com um valor muito próximo, segue-se a 4 (4.00), de seguida, a 1 (3.59), a 3 (3.32) e a 5 (2.44).

De uma forma geral todos mantêm um bom relacionamento com os seus líderes, com um valor mais elevado temos novamente a Secção 4 (4.82), de seguida a Secção 1 (4.21), a 2 (4.14), a 3 (3.91) e a 5 (3.00).

Na questão de tomada de iniciativa para que haja um bom ambiente, em primeiro é a Secção 4 (4.71), depois a 1 (4.00), a 2 (3.96), a 3 (3.59) e a 5 (2.56).

Quanto à motivação, a Secção 4 segue em primeiro com 4.24 de média, segue a Secção 1 (3.90), a 2 (3.82), a 3 (3.45) e a 5 (2.33).

A nível de reconhecimento, a equipa da Secção 4 (4.24) é a que sente mais reconhecimento, seguindo-se a Secção 2 (3.45), 1 (3.34), 3 (3.18) e 5 (2.22).

Na questão "Sente que há abertura por parte da sua chefia para haver um diálogo aberto e transparente?", segue em primeiro a Secção 4 (4.59), a seguir a 2 (4.00), 1 (3.90), 3 (3.73) e a 5 (2.67).

A equipa que mais acredita que o seu líder atua como mediador pertence à Secção 4 (4.35), segue-se a 1 (3.64), a 2 (3.64), a 3 (3.45) e a 5 (2.78).

Relativamente ao acompanhamento da tarefa, a equipa que acredita ser mais bem acompanhada é a da Secção 2 (3.86), de seguida a 4 (3.82), a 1 (3.52), a 3 (3.27) e a 5 (2.78).

No que concerne a temas pessoais, a equipa que se sente mais à vontade para falar com o seu responsável é, mais uma vez, a da Secção 4 (4.24), segue-se a 1 (3.48), a 2 (3.32), a 3 (3.27) e a 5 (2.78).

Em termos de valorização, a equipa que se sente mais valorizada é a da Secção 4 (4.12), em seguida a 2 (3.64), a 1 (3.10), a 3 (3.05) e a 5 (2.00).

Na questão "No momento em que são cometidos erros a sua chefia repreende de forma agressiva?", a equipa que considera que o seu líder reage de forma agressiva é a da Secção 5 (3.89) e da Secção 3 (3.00), a equipa que mais discorda é a da Secção 4 (1.59), 1 (2.34) e 2 (2.73).

A equipa que mais considera que o seu líder está apto para liderar são a da Secção 4 (4.53) e da Secção 2 (4.09), segue-se a 3 (3.64), a 1 (3.59) e a 5 (2.56).

Em termos de comunicação e transmissão de informação de forma clara e concisa, a equipa da Secção 4 (4.35) considera que o seu líder é bom comunicador, seguindo a Secção 2 (4.09), a 1 (3.66), a 3 (3.41) e a 5 (3.22).

Quanto ao dar *feedback* à equipa, a Secção 4 (3.94) apresenta o valor mais elevado, segue-se a Secção 2 (3.73), a 1 (3.10), a 3 (3.05) e a 5 (2.33).

Na questão "Julga que a sua chefia tem a competência e conhecimentos necessários para ser um bom líder?" a Secção 4 conta com 4.65, de seguida a Secção 2 (4.09), a 3 (3.73), a 1 (3.72) e a 5 (2.56).

A equipa mais satisfeita com o desempenho do responsável, é a Secção 4 (4.53), segue-se a Secção 2 (4.09), a 1 (3.62), a 3 (3.45) e, por fim, a da Secção 5 (2.44).

De forma geral, nenhuma secção se identifica com a expressão popular "Patrão fora, dia santo na casa", contudo, a equipa com valor mais significativo é a da Secção 2 (2.09), a 3 (2.9), a 1 (2.07), 5 (2.00) e, por último, a 4 (1.35).

Tabela 20

		Respostas por secção				
		N	Média	Desvio Padrão	Kruskal Wallis	P
Q1 - A sua chefia transmite-lhe segurança e confiança?	Secção 1	29	3,86	,953	19,288	0,00
	Secção 2	22	4,14	,774		
	Secção 3	22	3,73	,935		
	Secção 4	17	4,65	,493		
	Secção 5	9	2,78	1,481		
Q2 - Na hora da tomada de decisão o seu responsável hesita?	Secção 1	29	2,83	,966	3,502	,478
	Secção 2	22	2,86	1,207		
	Secção 3	22	3,18	1,097		
	Secção 4	17	2,47	1,328		
	Secção 5	9	2,67	1,500		
Q3 - Trabalhar em equipa é fundamental para o seu superior hierárquico?	Secção 1	29	4,03	,680	9,772	,044
	Secção 2	22	4,23	,869		
	Secção 3	22	4,18	,795		
	Secção 4	17	4,65	,493		
	Secção 5	9	3,78	1,093		
Q4 - Quando são cometidos erros por parte da sua chefia, ela assume o erro?	Secção 1	29	3,79	,819	23,787	,000
	Secção 2	22	4,14	,774		
	Secção 3	22	3,41	1,182		
	Secção 4	17	4,41	,618		
	Secção 5	9	2,33	1,118		
Q5 - Os objetivos são avaliados regularmente pelo seu responsável?	Secção 1	29	3,55	,985	20,978	,000
	Secção 2	22	4,05	,785		
	Secção 3	22	3,36	1,049		
	Secção 4	17	4,35	,606		
	Secção 5	9	2,67	1,118		
Q6 - Quando os objetivos não são atingidos a sua chefia aplica novos planos e medidas por forma a alcançá-los?	Secção 1	29	3,59	,867	18,921	,001
	Secção 2	22	4,18	,588		
	Secção 3	22	3,32	1,129		
	Secção 4	17	4,00	,791		
	Secção 5	9	2,44	1,333		
Q7 - Mantém uma boa relação profissional com a sua chefia?	Secção 1	29	4,21	,559	18,652	,001
	Secção 2	22	4,14	,834		
	Secção 3	22	3,91	1,192		
	Secção 4	17	4,82	,393		
	Secção 5	9	3,00	1,581		
Q8 - Considera que a sua chefia toma iniciativa para que haja um bom ambiente entre colegas?	Secção 1	29	4,00	,802	21,510	,000
	Secção 2	22	3,86	,941		
	Secção 3	22	3,59	1,368		
	Secção 4	17	4,71	,588		
	Secção 5	9	2,56	1,333		
Q9 - É constantemente motivado pela sua chefia a	Secção 1	29	3,90	,939	17,604	,001
	Secção 2	22	3,82	,853		
	Secção 3	22	3,45	1,011		

ultrapassar as adversidades do trabalho?	Secção 4	17	4,24	,752		
	Secção 5	9	2,33	1,225		
Q10 - As suas qualidades são reconhecidas pelo seu responsável?	Secção 1	29	3,34	1,010	16,070	,003
	Secção 2	22	3,45	1,143		
	Secção 3	22	3,18	1,332		
	Secção 4	17	4,24	,562		
	Secção 5	9	2,22	1,481		
Q11 - Sente que há abertura por parte da sua chefia para haver um diálogo aberto e transparente?	Secção 1	29	3,90	,772	15,644	,004
	Secção 2	22	4,00	,816		
	Secção 3	22	3,73	1,202		
	Secção 4	17	4,59	,618		
	Secção 5	9	2,67	1,581		
Q12 - O seu responsável atua como mediador quando existem conflitos?	Secção 1	29	3,79	,861	15,653	,004
	Secção 2	22	3,64	1,049		
	Secção 3	22	3,45	1,057		
	Secção 4	17	4,35	,493		
	Secção 5	9	2,78	1,202		
Q13 - É acompanhado pelo seu superior hierárquico na realização de tarefas?	Secção 1	29	3,52	,986	8,664	,070
	Secção 2	22	3,86	,889		
	Secção 3	22	3,27	1,162		
	Secção 4	17	3,82	,809		
	Secção 5	9	2,78	1,202		
Q14 - Considera que pode falar sobre problemas pessoais com a sua chefia?	Secção 1	29	3,48	,949	11,722	,020
	Secção 2	22	3,32	,995		
	Secção 3	22	3,27	1,202		
	Secção 4	17	4,24	,562		
	Secção 5	9	2,78	1,716		
Q15 - Quando tem um bom desempenho é valorizado pelo seu responsável?	Secção 1	29	3,10	1,145	20,095	,000
	Secção 2	22	3,64	1,093		
	Secção 3	22	3,05	1,253		
	Secção 4	17	4,12	,697		
	Secção 5	9	2,00	1,225		
Q16 - No momento em que são cometidos erros a sua chefia reprende de forma agressiva?	Secção 1	29	2,34	,974	25,695	,000
	Secção 2	22	2,73	1,241		
	Secção 3	22	3,00	1,155		
	Secção 4	17	1,59	,795		
	Secção 5	9	3,89	1,167		
Q17 - Na sua ótica considera que a sua chefia está apta para o liderar?	Secção 1	29	3,59	,946	20,451	,000
	Secção 2	22	4,09	,868		
	Secção 3	22	3,64	1,049		
	Secção 4	17	4,53	,800		
	Secção 5	9	2,56	1,509		
Q18 - O seu responsável transmite as suas ideias e informação de forma clara e concisa?	Secção 1	29	3,66	,814	17,824	,001
	Secção 2	22	4,09	,750		
	Secção 3	22	3,41	1,141		
	Secção 4	17	4,35	,493		
	Secção 5	9	3,22	,972		
Q19 - A sua chefia dá-lhe <i>feedback</i> do seu desempenho?	Secção 1	29	3,10	1,113	14,280	,006
	Secção 2	22	3,73	,883		
	Secção 3	22	3,05	1,290		
	Secção 4	17	3,94	,659		
	Secção 5	9	2,33	1,323		
Q20 - Julga que a sua chefia tem as competências e conhecimentos necessários para ser um bom líder?	Secção 1	29	3,72	,996	20,172	,000
	Secção 2	22	4,09	,921		
	Secção 3	22	3,73	1,120		
	Secção 4	17	4,65	,493		
	Secção 5	9	2,56	1,509		
	Secção 1	29	3,62	1,015	21,193	,000

Q21 - De forma geral, está satisfeito com o desempenho da sua chefia?	Secção 2	22	4,09	,868		
	Secção 3	22	3,45	1,184		
	Secção 4	17	4,53	,624		
	Secção 5	9	2,44	1,509		
Q22 - Identifica-se com a expressão "Patrão fora, dia santo na casa"?	Secção 1	29	2,07	1,307	6,041	,196
	Secção 2	22	2,09	1,109		
	Secção 3	22	2,09	1,231		
	Secção 4	17	1,35	,606		
	Secção 5	9	2,00	1,500		

Tendo em conta H2: “As perceções sobre o estilo de liderança variam em função das variáveis pessoais dos respondentes.” e H3: “As perceções sobre o estilo de liderança variam em função das variáveis profissionais dos respondentes.”.foi feita a análise das seguintes variáveis: Idade; Género; Habilitações; N.º de empresas onde já trabalhou; Horário; N.º de líderes com quem já trabalharam e Tempo que trabalha na organização. Após feita a análise excluímos já algumas variáveis, quer pessoais e profissionais, sendo elas: Género, Habilitações e Tempo que trabalha na organização, pois não se verificou relação significativa entre as variáveis identificadas e a visão sobre o líder. Por esse mesmo motivo é que são apenas apresentadas as análises das variáveis Idade, N.º de Empresa, Horário e N.º de Líderes. Recorreu-se ao teste Kruskal Wallis para todas as variáveis, exceto nas variáveis Género e Horário que foi utilizado o teste Mann-Whitney.

O teste de Kruskal-Wallis é o teste não paramétrico utilizado na comparação de três ou mais amostras independentes. “O teste de Kruskal-Wallis é usado para comparar mais de duas distribuições de uma variável definida no mínimo em escala ordinal, e cujas observações constituem mais de duas amostras independentes” (Amorim, 2019, p.54).

O teste de Mann-Whitney compara tendências centrais de duas amostras independentes de tamanhos iguais. “É um dos testes não paramétricos mais potentes e constitui uma boa alternativa ao teste-t de comparação de valores médios (médias populacionais) quando não se pode assumir a normalidade dos dados ou quando as amostras são pequenas ou ainda quando as variáveis são de escala pelo menos ordinal” (Amorim, 2019, p.58).

As hipóteses são validadas por apresentarem um valor de p-value, inferior a 0.05 (5%), o que permite rejeitar a hipótese de não existirem variáveis independentes significantes.

Na tabela 21, podemos observar a síntese das correlações entre a variável idade e a respetiva média e desvio padrão. Verificamos que apenas na questão 2 (p=0.015) existe

relação significativa entre a variável idade e a perspectivas sobre o estilo de liderança, realçando que são os respondentes com mais idade que consideram que o seu líder hesita mais na hora da tomada de decisão.

Tabela 21

		Idade				
		N	Média	Desvio Padrão	Kruskal Wallis	p
Questão 1	18 - 28	13	4,08	1,115	,868	,833
	29 - 38	35	3,97	,857		
	39 - 48	33	3,82	1,103		
	49 - 68	18	3,94	1,110		
Questão 2	18 - 28	13	2,31	1,109	10,446	,015
	29 - 38	35	2,60	1,090		
	39 - 48	33	2,97	1,237		
	49 - 68	18	3,44	,984		
Questão 3	18 - 28	13	4,54	,519	5,932	,115
	29 - 38	35	4,23	,770		
	39 - 48	33	4,21	,820		
	49 - 68	18	3,83	,857		
Questão 4	18 - 28	13	3,92	1,188	2,427	,489
	29 - 38	35	3,83	,954		
	39 - 48	33	3,58	1,062		
	49 - 68	18	3,83	1,150		
Questão 5	18 - 28	13	3,69	1,251	1,144	,766
	29 - 38	35	3,74	,852		
	39 - 48	33	3,58	1,001		
	49 - 68	18	3,72	1,227		
Questão 6	18 - 28	13	3,23	1,363	4,360	,225
	29 - 38	35	3,74	,701		
	39 - 48	33	3,52	1,034		
	49 - 68	18	3,89	1,231		
Questão 7	18 - 28	13	4,08	1,115	,576	,902
	29 - 38	35	4,29	,710		
	39 - 48	33	4,06	1,088		
	49 - 68	18	3,94	1,211		
Questão 8	18 - 28	13	4,23	1,166	2,946	,400
	29 - 38	35	3,86	1,089		
	39 - 48	33	3,73	1,126		
	49 - 68	18	3,89	1,231		
Questão 9	18 - 28	13	3,92	1,256	2,875	,411
	29 - 38	35	3,69	,932		
	39 - 48	33	3,52	1,121		
	49 - 68	18	3,89	,963		
Questão 10	18 - 28	13	3,54	1,330	,360	,948
	29 - 38	35	3,37	1,087		
	39 - 48	33	3,33	1,291		
	49 - 68	18	3,39	1,243		
Questão 11	18 - 28	13	4,00	1,080	,294	,961
	29 - 38	35	3,89	1,078		
	39 - 48	33	3,91	,980		

	49 - 68	18	3,78	1,215		
Questão 12	18 - 28	13	4,08	1,115	6,121	,106
	29 - 38	35	3,57	,815		
	39 - 48	33	3,55	1,092		
	49 - 68	18	3,89	1,079		
Questão 13	18 - 28	13	3,69	1,032	,996	,802
	29 - 38	35	3,49	1,011		
	39 - 48	33	3,42	1,091		
	49 - 68	18	3,67	1,029		
Questão 14	18 - 28	13	3,85	1,214	3,712	,294
	29 - 38	35	3,31	1,078		
	39 - 48	33	3,58	1,091		
	49 - 68	18	3,28	1,127		
Questão 15	18 - 28	13	3,54	1,330	1,917	,590
	29 - 38	35	3,14	1,115		
	39 - 48	33	3,27	1,180		
	49 - 68	18	3,39	1,461		
Questão 16	18 - 28	13	2,31	1,377	5,585	,134
	29 - 38	35	2,31	1,157		
	39 - 48	33	2,91	1,208		
	49 - 68	18	2,72	1,179		
Questão 17	18 - 28	13	3,77	1,235	,192	,979
	29 - 38	35	3,80	1,023		
	39 - 48	33	3,76	1,062		
	49 - 68	18	3,78	1,309		
Questão 18	18 - 28	13	4,08	,760	1,609	,657
	29 - 38	35	3,80	,833		
	39 - 48	33	3,73	,839		
	49 - 68	18	3,61	1,290		
Questão 19	18 - 28	13	3,08	1,320	1,103	,776
	29 - 38	35	3,29	,987		
	39 - 48	33	3,33	1,216		
	49 - 68	18	3,44	1,247		
Questão 20	18 - 28	13	3,85	1,214	1,373	,712
	29 - 38	35	4,03	,985		
	39 - 48	33	3,73	1,098		
	49 - 68	18	3,78	1,353		
Questão 21	18 - 28	13	3,92	1,256	2,136	,545
	29 - 38	35	3,83	1,014		
	39 - 48	33	3,55	1,175		
	49 - 68	18	3,78	1,309		
Questão 22	18 - 28	13	2,00	1,472	,292	,962
	29 - 38	35	1,97	1,098		
	39 - 48	33	2,00	1,369		
	49 - 68	18	1,78	,732		

Podemos observar na tabela 22 a síntese das correlações entre a variável N.º de Empresas e a respetiva média e desvio padrão. Podemos concluir que das 22 questões, apenas numa questão se verifica relação significativa entre a variável N.º de empresas e a visão do líder, sendo na questão 3 (0.21), de forma geral todos os respondentes consideram que para os seus líderes é fundamental, contudo, os respondentes que trabalharam em mais empresas salientam ainda mais este aspeto do seu líder.

Tabela 22

		N.º de empresas				
		N	Média	Desvio Padrão	Kruskal Wallis	p
Questão 1	1 - 2 Empresas	55	3,98	,933	1,962	,375
	3 - 4 Empresas	39	3,92	1,010		
	5 ou mais empresas	5	3,40	1,817		
Questão 2	1 - 2 Empresas	55	2,91	1,076	1,961	,375
	3 - 4 Empresas	39	2,85	1,268		
	5 ou mais empresas	5	2,00	1,225		
Questão 3	1 - 2 Empresas	55	4,15	,731	7,741	,021
	3 - 4 Empresas	39	4,26	,880		
	5 ou mais empresas	5	4,20	,837		
Questão 4	1 - 2 Empresas	55	3,85	,970	,550	,760
	3 - 4 Empresas	39	3,77	1,087		
	5 ou mais empresas	5	2,60	1,140		
Questão 5	1 - 2 Empresas	55	3,78	,956	1,400	,497
	3 - 4 Empresas	39	3,56	1,071		
	5 ou mais empresas	5	3,40	1,342		
Questão 6	1 - 2 Empresas	55	3,69	1,016	,413	,814
	3 - 4 Empresas	39	3,64	,986		
	5 ou mais empresas	5	2,80	1,304		
Questão 7	1 - 2 Empresas	55	4,24	,902	1,445	,485
	3 - 4 Empresas	39	4,05	1,025		
	5 ou mais empresas	5	3,40	1,517		
Questão 8	1 - 2 Empresas	55	4,04	1,018	2,516	,284
	3 - 4 Empresas	39	3,72	1,213		
	5 ou mais empresas	5	3,20	1,483		
Questão 9	1 - 2 Empresas	55	3,80	1,043	4,403	,111
	3 - 4 Empresas	39	3,62	,963		
	5 ou mais empresas	5	3,20	1,643		
Questão 10	1 - 2 Empresas	55	3,55	1,119	3,052	,217
	3 - 4 Empresas	39	3,26	1,251		
	5 ou mais empresas	5	2,60	1,517		
Questão 11	1 - 2 Empresas	55	4,07	,858	,202	,904
	3 - 4 Empresas	39	3,74	1,141		
	5 ou mais empresas	5	3,00	1,871		
Questão 12	1 - 2 Empresas	55	3,93	,836	1,414	,493
	3 - 4 Empresas	39	3,44	1,119		
	5 ou mais empresas	5	3,00	1,225		
Questão 13	1 - 2 Empresas	55	3,71	,896	,537	,765
	3 - 4 Empresas	39	3,33	1,155		
	5 ou mais empresas	5	3,00	1,225		
Questão 14	1 - 2 Empresas	55	3,60	1,047	,378	,828
	3 - 4 Empresas	39	3,41	1,069		
	5 ou mais empresas	5	2,40	1,673		
Questão 15	1 - 2 Empresas	55	3,38	1,194	3,384	,184
	3 - 4 Empresas	39	3,28	1,234		
	5 ou mais empresas	5	2,20	1,095		
Questão 16	1 - 2 Empresas	55	2,58	1,182	4,910	,086
	3 - 4 Empresas	39	2,44	1,209		
	5 ou mais empresas	5	3,80	1,304		
Questão 17	1 - 2 Empresas	55	3,89	1,012	1,830	,401
	3 - 4 Empresas	39	3,74	1,117		
	5 ou mais empresas	5	2,80	1,643		
Questão 18	1 - 2 Empresas	55	3,80	1,026	4,137	,126
	3 - 4 Empresas	39	3,77	,810		

	5 ou mais empresas	5	3,60	,548		
Questão 19	1 - 2 Empresas	55	3,44	1,085	,243	,886
	3 - 4 Empresas	39	3,21	1,174		
	5 ou mais empresas	5	2,60	1,517		
Questão 20	1 - 2 Empresas	55	4,00	1,018	2,537	,281
	3 - 4 Empresas	39	3,82	1,121		
	5 ou mais empresas	5	2,60	1,517		
Questão 21	1 - 2 Empresas	55	3,85	1,008	3,724	,155
	3 - 4 Empresas	39	3,67	1,221		
	5 ou mais empresas	5	3,00	1,871		
Questão 22	1 - 2 Empresas	55	1,96	1,138	,605	,739
	3 - 4 Empresas	39	1,97	1,308		
	5 ou mais empresas	5	1,60	,548		

Podemos observar através da tabela 23, a análise da variável Horário, com a respetiva média e desvio padrão. Como já referido, ao contrário das restantes análises apresentadas, esta análise foi elaborada segundo o teste Mann-Whitney. Verificamos que as questões 1 (0.048), 9 (0.008), 10 (0.036), 16 (0.0002) e 20 (0,008) têm uma significância inferior a 0.05%, significa assim que se verifica a relação significativa entre a variável horário e a percepção sobre o líder.

Assim, quem trabalha por turnos (4,07) considera que o seu líder lhe transmite mais segurança e confiança do que os que trabalham em horário fixo (3,50). O mesmo acontece com a motivação, as pessoas que trabalham por turnos (3,87) consideram que estão mais motivadas do que os que trabalham em horário fixo (3,17). Quanto ao reconhecimento das qualidades, os trabalhadores por turnos (3,55) consideram que as suas qualidades são reconhecidas, enquanto o mesmo não acontece a quem trabalha por turnos (2,88). No momento em que são cometidas falhas, os trabalhadores de horário fixo (3,25) consideram que o seu líder repreende de uma forma mais agressiva, o que não se verifica em trabalhadores por turnos (2,37). Relativamente à satisfação em geral com o desempenho do seu líder, os trabalhadores por turno (4,04) estão mais satisfeitos do que os trabalhadores em horário fixo (3,29).

Tabela 23

		Horário				
		N	Média	Desvio Padrão	Mann-Whitney	P
Questão 1	Turnos	75	4,07	,890	674,000	,048
	Fixos	24	3,50	1,251		
Questão 2	Turnos	75	2,77	1,146	768,500	,268
	Fixos	24	3,04	1,233		

Questão 3	Turnos	75	4,27	,741	732,000	,135
	Fixos	24	3,96	,908		
Questão 4	Turnos	75	3,88	,944	705,000	,090
	Fixos	24	3,38	1,279		
Questão 5	Turnos	75	3,75	,988	777,000	,284
	Fixos	24	3,46	1,103		
Questão 6	Turnos	75	3,69	,944	812,000	,444
	Fixos	24	3,42	1,248		
Questão 7	Turnos	75	4,21	,859	784,500	,309
	Fixos	24	3,83	1,308		
Questão 8	Turnos	75	4,00	1,040	685,500	,066
	Fixos	24	3,46	1,318		
Questão 9	Turnos	75	3,87	,920	591,500	,008
	Fixos	24	3,17	1,239		
Questão 10	Turnos	75	3,55	1,082	658,500	,036
	Fixos	24	2,88	1,424		
Questão 11	Turnos	75	4,01	,908	734,500	,151
	Fixos	24	3,50	1,383		
Questão 12	Turnos	75	3,77	,909	766,500	,246
	Fixos	24	3,42	1,248		
Questão 13	Turnos	75	3,60	,973	762,500	,231
	Fixos	24	3,29	1,197		
Questão 14	Turnos	75	3,59	,988	720,000	,124
	Fixos	24	3,08	1,381		
Questão 15	Turnos	75	3,40	1,139	711,000	,109
	Fixos	24	2,92	1,412		
Questão 16	Turnos	75	2,37	1,160	540,000	,002
	Fixos	24	3,25	1,189		
Questão 17	Turnos	75	3,92	,983	685,000	,066
	Fixos	24	3,33	1,341		
Questão 18	Turnos	75	3,83	,906	796,500	,355
	Fixos	24	3,63	,970		
Questão 19	Turnos	75	3,31	1,102	884,500	,895
	Fixos	24	3,29	1,301		
Questão 20	Turnos	75	4,04	,992	593,000	,008
	Fixos	24	3,29	1,301		
Questão 21	Turnos	75	3,85	1,036	751,500	,198
	Fixos	24	3,38	1,408		
Questão 22	Turnos	75	1,92	1,205	808,500	,423
	Fixos	24	2,04	1,122		

Através da tabela 24 é analisada a variável n.º de líderes com quem já trabalharam ao longo da carreira profissional. Observa-se que existe relação significativa entre a variável e a visão do líder nas questões 3 (0.002), 12 (0.012), 14 (0.017), 15 (0.030), 17 (0.43), 20 (0.025) e 21 (0.024).

Ao analisarmos a questão 3, verificamos que, quanto menor o n.º de líderes com que estes colaboradores já trabalharam, mais estes consideram que é fundamental para o seu líder trabalhar em equipa, o mesmo se verifica com o comportamento do líder como mediador, a abertura para falar sobre temas pessoais, a valorização do desempenho do

colaborador, se consideram que o seu líder está apto para liderar, a satisfação em geral do desempenho do líder. Contudo quem trabalhou com mais líderes não se identifica tanto com a expressão "Patrão fora, dia santo na casa" comparativamente aos que trabalharam com menos líderes.

Tabela 24

N.º de Líderes

		N	Média	Desvio Padrão	Kruskal Wallis	p
Questão 1	Entre 1 a 3 líderes	37	4,11	,809	4,454	,108
	Entre 3 a 6 líderes	36	4,03	1,028		
	Mais de 6 líderes	26	3,54	1,174		
Questão 2	Entre 1 a 3 líderes	37	2,95	1,177	,988	,610
	Entre 3 a 6 líderes	36	2,86	1,125		
	Mais de 6 líderes	26	2,65	1,231		
Questão 3	Entre 1 a 3 líderes	37	4,22	,821	,615	,735
	Entre 3 a 6 líderes	36	4,19	,889		
	Mais de 6 líderes	26	4,15	,613		
Questão 4	Entre 1 a 3 líderes	37	4,00	,882	12,040	,002
	Entre 3 a 6 líderes	36	3,92	1,105		
	Mais de 6 líderes	26	3,19	1,021		
Questão 5	Entre 1 a 3 líderes	37	3,86	,948	1,940	,379
	Entre 3 a 6 líderes	36	3,53	1,108		
	Mais de 6 líderes	26	3,62	,983		
Questão 6	Entre 1 a 3 líderes	37	3,81	,995	2,473	,290
	Entre 3 a 6 líderes	36	3,58	1,052		
	Mais de 6 líderes	26	3,42	1,027		
Questão 7	Entre 1 a 3 líderes	37	4,24	,895	3,225	,199
	Entre 3 a 6 líderes	36	4,19	1,009		
	Mais de 6 líderes	26	3,85	1,084		
Questão 8	Entre 1 a 3 líderes	37	4,16	,986	9,075	,011
	Entre 3 a 6 líderes	36	3,94	1,145		
	Mais de 6 líderes	26	3,35	1,164		
Questão 9	Entre 1 a 3 líderes	37	3,73	1,045	3,705	,157
	Entre 3 a 6 líderes	36	3,86	1,073		
	Mais de 6 líderes	26	3,42	,987		
Questão 10	Entre 1 a 3 líderes	37	3,57	1,144	2,989	,224
	Entre 3 a 6 líderes	36	3,47	1,134		
	Mais de 6 líderes	26	3,00	1,327		
Questão 11	Entre 1 a 3 líderes	37	4,00	,913	5,519	,063
	Entre 3 a 6 líderes	36	4,08	1,025		
	Mais de 6 líderes	26	3,46	1,208		
Questão 12	Entre 1 a 3 líderes	37	3,89	,906	8,909	,012
	Entre 3 a 6 líderes	36	3,83	,971		
	Mais de 6 líderes	26	3,19	1,059		
Questão 13	Entre 1 a 3 líderes	37	3,62	1,037	7,030	,030
	Entre 3 a 6 líderes	36	3,75	,937		
	Mais de 6 líderes	26	3,08	1,055		
Questão 14	Entre 1 a 3 líderes	37	3,65	,949	8,200	,017
	Entre 3 a 6 líderes	36	3,72	,914		
	Mais de 6 líderes	26	2,85	1,347		
Questão 15	Entre 1 a 3 líderes	37	3,46	1,145	6,981	,030

	Entre 3 a 6 líderes	36	3,50	1,183		
	Mais de 6 líderes	26	2,73	1,251		
Questão 16	Entre 1 a 3 líderes	37	2,59	1,189	3,274	,195
	Entre 3 a 6 líderes	36	2,33	1,146		
	Mais de 6 líderes	26	2,92	1,324		
Questão 17	Entre 1 a 3 líderes	37	3,97	1,013	6,313	,043
	Entre 3 a 6 líderes	36	3,92	1,079		
	Mais de 6 líderes	26	3,31	1,158		
Questão 18	Entre 1 a 3 líderes	37	3,86	,887	5,204	,074
	Entre 3 a 6 líderes	36	3,92	,937		
	Mais de 6 líderes	26	3,46	,905		
Questão 19	Entre 1 a 3 líderes	37	3,41	1,142	1,446	,485
	Entre 3 a 6 líderes	36	3,39	1,128		
	Mais de 6 líderes	26	3,04	1,183		
Questão 20	Entre 1 a 3 líderes	37	4,14	,918	7,416	,025
	Entre 3 a 6 líderes	36	3,92	1,156		
	Mais de 6 líderes	26	3,38	1,203		
Questão 21	Entre 1 a 3 líderes	37	4,00	,913	7,458	,024
	Entre 3 a 6 líderes	36	3,89	1,090		
	Mais de 6 líderes	26	3,15	1,347		
Questão 22	Entre 1 a 3 líderes	37	2,05	1,268	,419	,811
	Entre 3 a 6 líderes	36	1,86	1,125		
	Mais de 6 líderes	26	1,92	1,164		

No final do questionário, foram feitas duas questões abertas sobre os pontos fortes e fracos e a solicitar sugestões de melhoria para o seu líder (tabela 25).

Tabela 25

Questões Abertas

Secção	Pontos Fortes	Pontos Fracos	Sugestões de melhoria
Secção 1	Bom acompanhamento, astuto, destemido, compreensivo e humilde	Dificuldade nas relações humanas, falta de experiência e desconfiado	Olhar para cada trabalhador individualmente, mais palavras de incentivo e motivação, comunicar mais e manter pulso firme
Secção 2	Bons conhecimentos, organizado, compreensivo, experiente e camarada	Stressado, agressivo, não vê os dois lados e mau temperamento	Mais educação, coerência e não ser tão explosivo
Secção 3	Acessível, honestidade, determinado, presente, amigo, humilde e sabedoria	Influenciável, impaciente, desorganizado, mau feitio, teimoso e não aceita a opinião dos outros	Gerar motivação, unir a equipa, mais calma, melhorar a comunicação e ser menos influenciável
Secção 4	Amigo, reconciliador, organizado, humilde,	Teimoso, demasiado tolerante e impaciente	Mais transparência e mais firmeza

	trabalhador e compreensivo		
Secção 5	Competente, confiança e segurança	Desigualdade no tratamento das pessoas, impulsivo e nervoso	Ser igual para todos, melhorar a relação com a equipa, mais educação e não se enervar tanto

Como podemos observar na tabela 25, as equipas que pertencem às secções 2, 3 e 4 realçam pontos fortes tanto a nível do acompanhamento das tarefas, como a nível interpessoal. Como sugestões de melhoria, as equipas, nas apreciações que fazem, baseiam-se nos pontos fracos identificados nos seus líderes, assim, evidenciamos a importância da equidade, transparência, comunicação e motivação.

5. Discussão dos Resultados

Uma vez, concluída a apresentação dos resultados, o ponto que se segue é a sua discussão acompanhada de uma reflexão crítica dos mesmos. Neste sentido, os resultados são confrontados com o enquadramento teórico efetuado na primeira parte da presente investigação sobre Liderança e Liderança Intermédia. Para isso, abordam-se os objetivos e as hipóteses, baseando-se nos resultados da análise de conteúdo e análises descritiva e inferencial efetuadas.

Quanto à H1: Há relação entre as perceções de líderes e liderados sobre o estilo de liderança. É necessário identificar os estilos de liderança destes líderes, sendo este um dos objetivos da investigação.

Após a análise de conteúdo conseguimos identificar quais são os estilos de liderança que mais se identificam com os nossos líderes, das inúmeras características reconhecidas nos líderes, sobressai a orientação para o trabalho em equipa, o acompanhamento regular das equipas e o assumir os erros. Em todos os líderes são identificados estilos de liderança distintos.

Começamos com o L1, neste líder foi identificado o estilo de liderança democrático. Evidencia preocupação pelo bem-estar da equipa, no entanto, não se deixa envolver demais, sabe qual é a sua missão, liderar a equipa tendo em conta toda a conjuntura à sua volta. L1 afirma “Primeiro de tudo é tentar perceber como é que eles estão, cá dentro, profissionalmente, se estão bem e capazes de fazer o seu trabalho. Com o que se passa fora da empresa também, mas tento aprofundar menos. A partir desse

momento é disponibilizar tudo o que eles necessitam para fazerem a parte deles”. Chiavenato (1979) afirma que na liderança democrática todo o procedimento é decidido através de discussões do grupo, sob orientação e assistência do líder, os objetivos são esclarecidos de antemão ao grupo, o líder apresenta alternativas de escolha e de ação, por fim, as críticas e elogios feitos pelo líder são objetivos e impessoais, baseando-se estritamente nos factos e não nas pessoas. Identifica-se também com o estilo intermédio “(5,5): existe uma preocupação média com a produção e com as pessoas por parte do líder. Este tipo de líder busca o equilíbrio entre os resultados obtidos e a disposição e ânimo no trabalho” (Blake e Mouton, 1964).

O segundo líder (L2) é um líder com um estilo democrático também como L1, procura soluções, melhorias e resolução de conflitos sempre em equipa, delega tarefas e responsabilidades. Para Oliveira (2014, p.35), “é importante que o líder esteja ciente que a delegação de poderes é apenas dele e este é um poder que não pode ser partilhado. O líder deve preparar uma pessoa para ser esta a delegar as tarefas aos restantes subordinados, ou seja, o líder não delega tarefas, mas sim delega o seu poder noutra pessoa que irá delegar as tarefas”. Fala abertamente com todos os elementos do grupo sobre o que se passa dando-lhes a autonomia necessária, por forma a poderem tomar uma decisão em conjunto, promovendo assim as relações e a comunicação, no que toca à comunicação, este líder tenta fazer com que esta flua da melhor forma possível entre todos os elementos da equipa e também com a gestão de topo. L2 realça “Quando chega o momento de tomada de decisão, sempre juntos, com a minha equipa, tomamos uma decisão” e “Tento fazer para que a informação que vem do topo flua da melhor forma até à minha equipa, da mesma maneira que também tento que a informação que a minha equipa me transmite flua corretamente até à minha chefia”. “O líder delega autoridade, incentiva a participação dos colaboradores e utiliza frequentemente o *feedback* no decurso dos trabalhos” (Silva & Reis, 2018, p.107).

Segue-se o L3, este líder tem um estilo de liderança que se identifica muito com o estilo autocrático e transacional. Pois o *feedback* positivo é superficial, no entanto, quando se fala de *feedback* negativo este líder tende a levar as repreensões a nível pessoal. L3 afirma “eu quando cometo um erro, eu repreendo-me e muitas vezes de uma forma menos saudável, trato-me mal, para ver se memorizo aquilo na cabeça para ver se não volta a acontecer. E conseqüentemente faço isso com os elementos da minha equipa, não os trato mal, mas sou um pouco mais agressivo” e “Eu vou dar uma ajuda ou um

incentivo quando as coisas não estão a correr bem, quando estão a correr bem nem digo nada, nem faço disso um foco”. Pereira (2014) afirma que este estilo de liderança “é dominador e é “pessoal” nos elogios e nas críticas ao trabalho de cada membro”. Este líder tem dificuldades em exprimir-se, de se fazer entender, reconhece essa limitação, e por isso considera que tem grandes dificuldades em termos de comunicação. L3: “Um ponto fraco será a maneira de abordar as pessoas, na minha cabeça estou a abordá-las de uma forma completamente normal e na delas pode parecer um pouco estranha, porque por vezes salta-me a tampa” e “Por vezes as pessoas não entendem a mensagem que eu quero passar, sinto muito isso”. Chiavenato (1979) afirma que este líder mantém-se afastado e distante do grupo, elogia e critica os subordinados de maneira estritamente pessoal. Estilo transaccional, pois este líder não procura inovar, apenas se foca nas suas tarefas. Os líderes transaccionais “limitam-se a resolver os problemas de forma a atingir os objetivos propostos” (Robbins, 2002, p.319). Para além disso, este líder é muito focado na tarefa, na realização do trabalho e nos objetivos. Segundo Oliveira (2014), “o líder tem de ter foco nos seus objetivos. Tem de ser obcecado pelos resultados e estes são o seu objetivo. Ao líder não lhe interessa senão a vitória, pois líder que não é vitorioso deixa de ser líder, pois não cumpre as expectativas dos seus seguidores nem as suas próprias”.

Quanto ao líder L4, o estilo de liderança identificado é o democrático, este líder tem uma grande proximidade com a equipa. L4: “Reúno com eles muitas vezes. Às vezes sinto necessidade de fazer isso, mesmo quando tenho que fazer qualquer tipo de alteração (...) Falamos, ponho um pouco a bola do lado deles, para eles perceberem onde estamos e para onde vamos”. Parece existir até alguma dependência por parte do líder quanto à equipa. L4: “As decisões que eu tomo, alterações àquilo que estava planeado, é sempre em função de dois fatores chave, cumprir os prazos e a equipa. A equipa está sempre primeiro”. Aposta no *feedback*, pois segundo L4: “Reforço positivo, transmito verbalmente, tenho que transmitir, realçar e evidenciar que realmente fizeram um bom trabalho, até porque eles cobram isso”. Para Pereira (2014), “o líder conduz e orienta o grupo e incentiva a participação democrática das pessoas. Houve formação de grupos de amizade e relacionamentos cordiais entre os colaboradores”.

Por último, temos a identificação do estilo de liderança do L5, neste líder foi identificado o estilo de liderança situacional, já que este líder adota diferentes comportamentos consoante os elementos de equipa que tiver à frente. Goleman et al.

(2002) realçam que as abordagens situacionais procuram mostrar de que forma a liderança só pode ser entendida se considerarmos o aspeto da situação, desde as características do subordinado e a natureza do ambiente externo, que afetam o trabalho do líder e a sua relação com os subordinados, colegas superiores hierárquicos e pessoas exteriores à organização. L5: “Temos diferentes formas de transmitir isso aos colaboradores porque todos têm personalidades diferentes (...) então para cada tipo de pessoa é preciso ter uma liderança, a abordagem a estes três tipos de pessoas é completamente diferente”. Segundo Wolff (2013), a Teoria dos Recursos Cognitivos de Fiedler (1967) foi a precursora e apontou em seu modelo de contingência três variáveis básicas da situação: as relações interpessoais entre os membros da equipa e o líder (relações membros-líder); o grau de estruturação da tarefa a executar (estrutura da tarefa); o poder e a autoridade inerentes à posição do líder (poder de posição). Apesar disso, este líder considera o trabalho em equipa fundamental para o sucesso. L5: “Eu sem eles não sou nada, eles são os meus braços e pernas aqui dentro. Eu sem eles não sou líder nenhum”. Teixeira (2013) afirma que as características dos subordinados devem também ser tidas em consideração quando se vai decidir o estilo de liderança a adotar.

Após a identificação dos estilos de liderança segundo o conteúdo fornecido pelas entrevistas, segue-se a identificação dos estilos de liderança através dos questionários respondidos pelos elementos das equipas.

Seguindo a mesma ordem, iniciamos com o L1, através das respostas dadas pelos inquiridos observamos que o estilo de liderança identificado é o estilo democrático, o que corresponde com o estilo de liderança identificado pelo entrevistado. A equipa considera que para o seu líder é fundamental trabalhar em equipa, que assume os seus erros, mantém uma boa relação profissional com o mesmo, consideram que são motivados, no entanto, também dão esse aspeto como algo a melhorar pelo seu líder. Não atentam que o seu líder seja agressivo ou ríspido, porém acreditam que deveria apostar mais no *feedback*.

A equipa do L2 considera que o seu líder lhes transmite segurança, é crucial o trabalho em equipa, que reconhece e admite as suas falhas, que sempre que os objetivos não são cumpridos procura soluções e ações de melhoria, os inquiridos realçam também que mantêm uma boa relação profissional, para além disso sentem que podem ter um diálogo aberto com ele e que o desempenho também é valorizado. Apesar da equipa reconhecer os conhecimentos, a organização e experiência do seu líder, consideram que

deveria ser mais calmo, ter mais moderação na maneira como se expressa, pois consegue por vezes ser agressivo e explosivo. Assim, conseguimos identificar dois estilos de liderança, democrático e autocrático. O que em parte foi identificado na entrevista com o líder, quando este realçou como ponto fraco o ser explosivo. L2: “Ponto fraco, explosivo, ferve em pouca água. Sou muito reativo dependendo das situações”.

Quanto à equipa do L3, os inquiridos consideram que o seu líder hesita na tomada de decisão, a maior parte das respostas dadas enquadram-se na opção “indeciso”. O que pode ser sinónimo de desmotivação, insegurança, instabilidade, poderíamos assumir também que este resultado poderia ser promovido pelo pouco tempo que trabalham com este líder, contudo, não se verifica, pois, esta equipa já trabalha com este líder há alguns anos. A equipa refere alguns pontos fortes do líder como a acessibilidade, honestidade, determinação, presença, amizade e sabedoria, como pontos menos favoráveis referem o ser influenciável, impaciente, desorganizado, ter mau temperamento, teimosia e não aceitar a opinião dos outros. Como sugestões de melhoria a equipa realça, gerar motivação, unir a equipa, ser mais calmo, melhorar a comunicação e ser menos influenciável. Posto isto, podemos verificar que as características identificadas se assemelham ao estilo de liderança autocrático.

Quando analisadas as respostas dos inquiridos da equipa do L4, verificamos que é o líder com respostas mais favoráveis em todos as questões, desde na transmissão de segurança, na tomada de decisão, trabalho em equipa, assumir o erro, avaliação de objetivos, relacionamento com a equipa, iniciativa para criação de bom ambiente, motivação, reconhecimento e *feedback*, abertura para o diálogo, inclusive sobre temas pessoais. Esta equipa é a mais satisfeita com o desempenho do seu líder. Podemos assim verificar que existe um grande elo de união entre esta equipa e o seu líder. Posto isto, o estilo de liderança identificado é o democrático. A equipa considera que os pontos fortes deste líder é ser amigo, reconciliador, humilde, trabalhador, no entanto, realçam os pontos fracos como teimosia, ser demasiado tolerante e impaciente. Como sugestões de melhoria, referiram uma maior transparência e firmeza.

Tendo em consideração as respostas obtidas pelos inquiridos quanto ao L5, este foi o que obteve pior cotação por parte da sua equipa. Evidenciam que é um líder que responde de forma agressiva, não há valorização e reconhecimento da equipa, é o considerado menos apto para liderar. É também o líder com a equipa mais desmotivada e com uma grande falta de *feedback* por parte do líder. Realçam pontos fortes como

competência, confiança e segurança, e pontos fracos, como, desigualdade no tratamento das pessoas, impulsividade e nervosismo. As sugestões de melhoria recaem sobre maior coerência e igualdade de critérios para todas as pessoas, melhorar o relacionamento com a equipa e manter mais a calma. Através desta análise podemos verificar que os estilos de liderança identificados através da entrevista e através dos questionários coincidem, contudo, apesar de apresentar algumas características do estilo de liderança situacional, o estilo dominante é o autocrático.

Resumindo, podemos verificar que em determinados líderes e equipas o estilo de liderança identificado, através da entrevista e dos questionários são idênticos, o que significa que nestas situações as perceções que o líder tem sobre si e a perceção que a equipa tem sobre o seu líder correspondem, ou seja, confirma-se a H1.

De seguida é analisada a H2: “As perceções sobre o estilo de liderança variam em função das variáveis pessoais dos inquiridos” e a H3: “As perceções sobre o estilo de liderança variam em função das variáveis profissionais dos inquiridos”.

Com base nos testes estatísticos realizados, verificamos que a única variável pessoal que influencia as perceções sobre o estilo de liderança é a Idade e apenas numa questão. Assim, podemos concluir que não existe correlação estatisticamente significativa entre a perceção do estilo de liderança e as variáveis pessoais. Logo, não se confirma a H2.

Quanto às variáveis profissionais, foram testadas 4 variáveis profissionais, n.º de empresas onde já trabalhou, horário de trabalho, n.º de líder com quem já trabalhou e o tempo que trabalha na organização, após a realização dos testes, verifica-se que a única que não tem relação com a perceção sobre o estilo de liderança é a última, a variável tempo que trabalha na organização. Ao contrário da H2, confirma-se a H3.

Considerações Finais

O objetivo desta investigação foi analisar os estilos de liderança de líderes intermédios numa organização do setor fabril, através de entrevistas a líderes e depois aplicação de um questionário aos elementos das equipas de cada líder. Para ser possível atingir este objetivo, foi necessário recorrer a uma metodologia mista, qualitativa e quantitativa.

Assim conclui-se, através da realização deste estudo, que a perceção que os líderes têm de si não diverge da perceção que a equipa tem sobre ele, realçamos os estilos de liderança identificados democrático, autocrático, situacional, transacional e intermédio. Estes líderes reconhecem as suas falhas, que têm um papel chave em termos de fluxo de comunicação entre a gestão de topo e as suas equipas e querem melhorar as suas capacidades e adquirir novos conhecimentos ligados à liderança, para poderem conduzir a sua equipa ao sucesso. E que as variáveis profissionais influenciam mais a perceção sobre o estilo de liderança do líder do que as variáveis pessoais.

Com os resultados obtidos também é possível concluir que a forma do líder atuar perante o grupo influencia fortemente a sua motivação e o seu desempenho.

Como qualquer estudo, este também teve algumas limitações, posto isto, nesta fase de término da investigação pretendemos que sejam identificadas as limitações encontradas ao longo da realização deste estudo e dessa forma deixar algumas recomendações/sugestões para o desenvolvimento de futuras investigações.

Uma das limitações iniciais com a qual nos deparamos foi em termos de pressupostos teóricos relativos à liderança intermédia em contexto empresarial, pois apesar de existir literatura que aborda a temática da liderança intermédia, a maioria incide nas áreas da saúde e escolar.

A dimensão da amostra, que apesar de satisfatória, pode condicionar os resultados, pois as conclusões podiam ser mais robustas se a dimensão fosse maior. Não só existe a limitação do tamanho da amostra, mas também o facto desta se limitar a uma única organização, o que inviabiliza a generalização dos resultados.

Apesar dos instrumentos de recolha de dados terem tido por base o “Questionário para Auto-Análise do Líder” de Jardim e Pereira (2006), este não está validado. Contudo,

as análises efetuadas evidenciaram resultados satisfatórios no que concerne à sua consistência.

Apesar de todas as limitações enunciadas, consideramos que foi possível responder aos objetivos definidos para esta investigação.

Em termos de contribuições, este estudo permitiu alargar e aprofundar a temática da liderança intermédia a nível empresarial, mais concretamente no setor fabril.

Também foi possível, através deste estudo, identificar quais os pontos chave que a organização pode apostar em termos de formação dos seus líderes, nomeadamente, na comunicação, na gestão de tempo e organização e nas relações interpessoais. Posto isto, realça-se a necessidade desta organização investir nos seus líderes para poderem utilizar os recursos que têm de uma forma eficiente, de modo a garantir a satisfação e o sucesso da equipa e, conseqüentemente, da organização.

Como sugestão para futuras investigações e no seguimento desta temática, sugerimos o alargamento dos participantes/inquiridos, quer líderes quer liderados, a outras organizações do mesmo e de outros setores de atividade e a outras regiões do país

Referências Bibliográficas

- Almeida, L., & Freire, T. (2008). *Metodologia da Investigação em Psicologia e Educação*. (5ª edição). Psiquilíbrios Edições.
- Amorim, A. (2019). *Apontamentos de Estatística Aplicada à Psicologia II*. (p 54-58).
[Apontamentos_Estatistica_Aplicada_Psicologia_II.pdf](#) (uminho.pt)
- Bardin, L. (2008). *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70.
- Bell, J. (2004). *Como realizar um projecto de investigação*. Lisboa Gradiva.
<https://soclogos.files.wordpress.com/2014/09/como-realizar-um-p-de-investigac3a7ao-bell.pdf>
- Bennis, W. (1995). *A invenção de uma vida*. Rio de Janeiro: Campus.
- Bennis, W. (1996). *A formação do Líder*. São Paulo: Altas.
- Bento, A., & Ribeiro, M. (2013). *A liderança escolar a três dimensões: Diretores, Professores e Alunos*. UMA e IPB: Bragança.
- Boaventura, N. (2016). *Estilos de Lideranças adotados nas PME*. (Dissertação de Mestrado, Instituto Politécnico de Setúbal) Setúbal, Portugal
<https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/17288/1/Tese%20Final%20Retificada%20Nelma%20Boaventura...1.pdf>
- Burns, J. (1978). *Liderança*. Nova York: Harper e Row.
- Cá, M. (2017). *Conflitos e gestão de conflitos nas organizações*. (Dissertação de Mestrado, Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra). Coimbra, Portugal.
- Chelladurais, P. (2001). *Managing organizations for sport & physical education: a system perspective*. Scottsdale, Ar: Holcomb Hathaway.
- Chiavenato, I. (1936). *Teoria geral da administração*. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil.
- Custódio, A. (2013). *A gestão de conflitos com o stakeholders: A perspetiva de responsáveis de comunicação das 100 maiores empresas portuguesas*. (Dissertação de Mestrado, Universidade Fernando Pessoa) Porto, Portugal

- Embertson, M. (2006). *Importance of middle managers in healthcare organizations*. Journal of Healthcare Management, 4, 51.
- Ferreira, C. (2020). *Os estilos de liderança e a sua influência nas relações humanas: Um estudo de caso numa escola da região Autónoma da Madeira*. (Dissertação de Mestrado, Universidade da Madeira, Portugal). Madeira, Portugal.
- <https://digituma.uma.pt/bitstream/10400.13/3332/1/Disserta%C3%A7%C3%A3o%20de%20M>
- Ferreira, M. (2014). *O diretor de turma no papel de líder intermédio*. (Dissertação de Mestrado, Universidade Católica Portuguesa) Viseu, Portugal.
- Fiedler, F. (1965). *Engineer the job to fit the manager*. Harvard Business Review 43, 115-122.
- Fiedler, F. (1967). *A theory of leadership effectiveness*. Nova York: McGraw-Hill.
- Freixo, M.J. (2011). *Metodologia científica - Fundamentos métodos e técnicas*. (3ª Edição). Lisboa: Instituto Piaget.
- Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. (2002). *Os novos líderes: A inteligência emocional nas organizações*. (3ª Edição.). Lisboa: Gradiva.
- Goleman, D. (2020). *Liderança eficaz*. Clássicos Harvard Business Review. Braga: Actual. (p.63-79).
- Gonçalves, M. (2008). *Estilos de Liderança. Um estudo de auto-percepção de enfermeiros gestores*. (Dissertação de Mestrado, Universidade Fernando Pessoa) Porto, Portugal.
- Griffin, R. & Moorhead, G. (2006). *Fundamentos do comportamento organizacional*. Cengage Learning Ática Universidade.
- https://issuu.com/cengagebrasil/docs/9788522120963_comportamento_organiz
- Hersey, P., & Blanchard K. (1989). *Psicologia para administradores: A teoria e as técnicas da liderança situacional*. São Paulo: Editora Pedagógica e Universitária.
- Jardim, J. & Pereira, A. (2006). *Competências pessoais e sociais. Guia prático para a mudança positiva*. Porto: ASA.

- Klein, K., & House, R. J. (1995). *On fire: Charismatic leadership and levels of analysis*. The Leadership Quarterly, 6(2), 183–198.
- Lerner, W. (1986). *Organizações, sistemas e métodos*. São Paulo: Editora Atlas S.A.
- Malhotra, N. K. (2019). *Pesquisa de Marketing -Uma Orientação Aplicada (7ª Edição)*, São Paulo: Bookman.
- Mintzberg, H. (1995). *Estrutura e dinâmica das organizações*. Lisboa: Publicações Dom Quixote, Lda.
- Morais, A., & Neves, I. (2007). *Fazer investigação usando uma abordagem metodológica mista*. Revista Portuguesa de Educação, 2(2), 75 – 104.
- Nascimento, C. (2021). *Os desafios na gestão de pessoas de gerações diferentes no ambiente de trabalho*. Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento, 6, 2-7.
<https://www.nucleodoconhecimento.com.br/administracao/geracoes-diferentes>
- Nhiuane, A. (2018). *Liderança transformacional como fator de desenvolvimentos de engagement no trabalho*. (Dissertação de Mestrado, Universidade Católica Portuguesa) Porto, Portugal.
- Oliveira, F. (2014). *As características de um líder que permitem mudar uma cultura empresarial*. (Dissertação de Mestrado, Insituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa). Lisboa, Portugal.
- Ouimet, G. (2002). *As armadilhas dos paradigmas da liderança*. Revista de Administração de Empresas. São Paulo, 42. (2). 8-16.
- Pereira, M. (2014). *Rh essencial: Gestão estratégica de pessoas e competências*. São Paulo: Saraiva.
- Pinto, M. (2021). *Startups vs. Empresas estabelecidas: Perfis de liderança e percepções dos líderes sobre os comportamentos de cidadania organizacional e o desempenho das duas equipas*. (Dissertação de Mestrado, Universidade Católica Portuguesa) Porto, Portugal.
- Rego, A., & Cunha, M. (2003). *A essência da Liderança*. Lisboa: Editora Rh, Lda.

- Rego, A., Pina e Cunha, M., & Jr. Meyer, V. (2018). *Quantos participantes são necessários para um estudo qualitativo?* Revista de Gestão dos Países de Língua Portuguesa, 17(2), 43–57.
- Rego, A. (1998). *Liderança nas organizações –Teoria e Prática*. (1ª Edição), Aveiro Universidade de Aveiro.
- Rodrigues, A., Lenz, G. & Becker, V. (2008). *O papel da gerência intermediária no contexto organizacional: A percepção de acadêmicos, headhunters e gestores de RH*.
- [Microsoft Word - 1153_1153_Papel da GI Seget 15jul07.doc \(aedb.br\)](#)
- Robbins, S. (2002). *Comportamento organizacional*. São Paulo: Prentice Hall.
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2016). *Research methods for business student*. (7.º Edição). Harlow: Pearson.
- Silva, V., & Reis, F. (2018). *Capital Humano – Temas para uma boa gestão das organizações*. Lisboa: Edições Sílabo, lda. (p.102-108).
- Teixeira, S. (2013). *Gestão das organizações*. Lisboa: Escolar Editora.
- Venâncio, P. (2017). *Liderança e motivação nas organizações: O papel do líder na construção da imagem institucional*. (Dissertação de Mestrado, Universidade Nova de Lisboa) Lisboa, Portugal.
- Vilelas, J. (2009). *Investigação: O Processo de Construção do Conhecimento*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Vilelas, J. (2017). *Investigação - O processo de construção do conhecimento* (2ª Edição). Lisboa: Edições Sílabo.
- Yukl, G. (1994). *Liderança nas Organizações*. (3ª Edição). Nova Jersey: Englewood.
- Zaleznik, A. (2004). *Managers and Leaders: Are They Different?* Harvard Business Review (p. 47-69).
- https://web.archive.org/web/20140912123736id_/http://paarco.com:80/Articles/040507%20Managers%20and%20Leaders%20Are%20They%20Different.pdf

Anexos

Anexo I- Inquérito por entrevista

Questões	Tópicos
Quais são as suas habilitações literárias?	Formação e experiência do entrevistado
Qual foi o seu percurso profissional até ao momento?	
Há quanto tempo ocupa um cargo de chefia?	
Quais são os seus pontos fortes e fracos?	Autoconhecimento dos seus pontos fortes e fracos
Considera que poderia melhorar a sua liderança se adquirisse novos conhecimentos e habilidades? Se sim, porquê?	Novos conhecimentos
Que medidas toma para transmitir segurança e confiança aos que o rodeia?	Autoconfiança na tomada de decisões
No momento de tomada de decisão, não hesita e é seguro das decisões que toma ou questiona as suas decisões?	
Qual é o tipo de comportamento que adota quando trabalha sob pressão?	Trabalho sob pressão
Que medidas adota para se manter estável em momentos de nervosismo?	
Gosta de trabalhar em equipa? Justifique a resposta.	Trabalho em equipa
Qual é a facilidade em assumir os seus erros e os da sua equipa?	Assumir erros
Qual é a atitude que adota quando um elemento da sua equipa comete um erro?	
Integra os seus liderados na definição de objetivos?	Avaliação de objetivos e comunicação
Com que regularidade são avaliados os objetivos atingidos por si e pela sua equipa?	
Quanto ao planeamento de tarefas e atividades a realizar, de que forma o gere?	Planeamento de tarefas
Como descreve o seu relacionamento com a sua chefia?	Relacionamento com a sua Chefia
Considera que a comunicação da gestão de topo flui corretamente entre todos os níveis?	Tratamento de informação
Quando lhe é transmitida uma tarefa ou uma repreensão por parte da sua chefia de que forma a transmite aos seus liderados?	
Qual é a relação que tem ou tenta ter com os seus liderados?	Relação com os colaboradores
Adota algum tipo de medidas para manter uma relação positiva com os mesmos? Quais?	
De que forma tenta motivar os elementos da sua equipa?	
Como demonstra que reconhece as qualidades dos seus liderados?	
Como transmite o que menos lhe agrada?	
Acha que os seus liderados se sentem à vontade para falar abertamente consigo?	
Quais são as principais causas/fatores que geram conflitos na sua equipa e de que forma tenta solucioná-los?	Gestão de conflitos
Considera que os conflitos podem ser benéficos ou prejudiciais para uma equipa?	
Como é que acompanha os seus liderados, na realização de novas tarefas?	Supervisão
Sente-se capaz de liderar a sua equipa em momentos difíceis que possam advir?	Resiliência
Quais as características que considera essenciais que um líder deve ter?	Caraterísticas de um líder
Que tipo de obstáculos identifica que possam dificultar uma boa liderança?	Obstáculos à liderança

Anexo II- Inquérito por questionário

Estimado(a) leitor(a), enquanto aluna de Mestrado em Gestão do Centro Regional de Viseu da Universidade Católica Portuguesa e no âmbito de um estudo académico, desenvolveu-se este questionário que tem por objetivo recolher dados para o desenvolvimento da dissertação "Liderança Intermédia no Setor Fabril", pelo que solicitamos a sua colaboração e, desde já agradecemos o seu preenchimento de forma mais completa possível. É assegurada a absoluta confidencialidade dos dados obtidos, os quais servirão apenas para a realização da investigação. A sua colaboração é fundamental, pelo que agradecemos a sua disponibilidade. Em caso de dúvida no seu preenchimento, contacte-nos por favor. Atenciosamente, Mafalda Costa mafalda.costa1997@hotmail.com

Parte I - Dados Pessoais

1) Género:

Masculino

Feminino

2) Idade:

18 – 28 anos

29 – 38 anos

39 – 48 anos

49 – 58 anos

59 – 68 anos

3) Habilitações académicas:

1º Ciclo (4º ano)

2º Ciclo (9º ano)

3º Ciclo (12º ano)

Licenciatura

Mestrado

4) Já trabalhou em quantas empresas?

1 -2 empresas

3 - 4 empresas

5 empresas ou mais

5) Há quanto tempo trabalha na organização?

Inferior a 1 ano

Entre 1 e 15 anos

Entre 15 anos a 25 anos

6) Que função desempenha dentro da organização?

7) Pratica horários fixos ou turnos?

8) Ao longo da sua carreira profissional já trabalhou com quantos líderes?

9) Há quanto tempo trabalha com o seu responsável atual?

Parte II- Identifique a sua secção

Parte III - Visão sobre o líder

Questões:	Concor do totalme nte	Concor do	Indeciso	Discord o	Discord o totalme nte
1) A sua chefia transmite-lhe segurança e confiança?					
2) Na hora da tomada de decisão o seu responsável hesita?					
3) Trabalhar em equipa é fundamental para o seu superior hierárquico?					
4) Quando são cometidos erros por parte da sua chefia, ela assume o erro?					
5) Os objetivos são avaliados regularmente pelo seu responsável?					

6) Quando os objetivos não são atingidos a sua chefia aplica novos planos e medidas por forma a alcançá-los?					
7) Mantém uma boa relação profissional com a sua chefia?					
8) Considera que a sua chefia toma iniciativa para que haja um bom ambiente entre colegas?					
9) É constantemente motivado pela sua chefia a ultrapassar as adversidades do trabalho?					
10) As suas qualidades são reconhecidas pelo seu responsável?					
11) Sente que há abertura por parte da sua chefia para haver um diálogo aberto e transparente?					
12) O seu responsável atua como mediador quando existem conflitos?					
13) É acompanhado pelo seu superior hierárquico na realização de tarefas?					
14) Considera que pode falar sobre problemas pessoais com a sua chefia?					
15) Quando tem um bom desempenho é valorizado pelo seu responsável?					
16) No momento em que são cometidos erros a sua chefia reprende de forma agressiva?					
17) Na sua ótica considera que a sua chefia está apta para o liderar?					
18) O seu responsável transmite as suas ideias e informação de forma clara e concisa?					
19) A sua chefia dá-lhe feedback do seu desempenho?					
20) Julga que a sua chefia tem as competências e conhecimentos necessários para ser um bom líder?					
21) De forma geral, está satisfeito com o desempenho da sua chefia?					
22) Identifica-se com a expressão "Patrão fora, dia santo na casa"?					

23) Descreva numa palavra um ponto forte e um ponto fraco do seu líder?

24) Que sugestões de melhoria gostaria de dar à sua chefia?

Muito obrigada pela sua colaboração!

Anexo III – Autorização Líderes

Boa tarde a todos,

Antes demais quero agradecer a participação de todos neste projeto.

O estudo tem como principal objetivo identificar e analisar o estilo de liderança de líderes intermédios.

Terá uma abordagem qualitativa com base num inquérito por entrevista e uma abordagem quantitativa com base num inquérito por questionário. As entrevistas serão aplicadas aos líderes intermédios por forma a conseguirmos identificar quais são os estilos de liderança. A aplicação dos questionários será feita aos liderados com o objetivo de analisar e interpretar se a perspetiva do liderado coincide com a perspetiva que o líder tem sobre si.

A questão essencial é entender se a forma como o líder se vê corresponde à forma como os seus liderados o vêem.

No momento das entrevistas irei contextualizar cada um de forma mais clara quais são os objetivos pretendidos.

Irei enviar os agendamentos das entrevistas por Outlook.

Mais uma vez, obrigada pela vossa colaboração!



Mafalda Costa

Anexo IV – Entrevista L1

Quais são as suas habilitações literárias?

Tenho mestrado em engenharia mecânica e gestão industrial.

Qual foi o seu percurso profissional até ao momento?

Esta é a única empresa onde trabalhei. Fiz aqui o estágio curricular para a minha tese de mestrado, quando terminei propuseram-me um estágio profissional pelo IEFP na área de qualidade, no fim do estágio, fizeram-me contrato.

Há quanto tempo ocupa um cargo de chefia?

Comecei a ocupar o meu cargo de chefia sensivelmente há 6 meses.

Quais são os seus pontos fortes e fracos?

Teimosia e preguiça, uma coisa combate a outra.

Considera que poderia melhorar a sua liderança se adquirisse novos conhecimentos e habilidades? Se sim, porquê?

Neste momento diria que não, é mesmo falta de experiência no cargo em si. A parte teórica já tive, tanto na licenciatura como no mestrado e até mesmo na empresa antes de ocupar este cargo. Considero que falta muito a parte prática, a experiência. Mas sim é bom ter continuamente formações que nos ajudam a relembrar determinadas coisas.

Que medidas toma para transmitir segurança e confiança aos que o rodeia?

Primeiro de tudo é tentar perceber como é que eles estão, cá dentro, profissionalmente, se estão bem e capazes de fazer o seu trabalho. Com o que se passa fora da empresa também, mas tento aprofundar menos. A partir desse momento é disponibilizar tudo o que eles necessitam para fazerem a parte deles. Se não fizerem é perguntar porquê, para entender qual é a razão e tentar melhorar.

No momento de tomada de decisão, não hesita e é seguro das decisões que toma ou questiona as suas decisões?

Sou uma pessoa muito inexperiente. Há cá pessoas que estão cá há 10 /20 anos e que conhecem o processo, conhecem os materiais muito melhor que eu, a opinião deles é

sempre valoriza por mim. Em cada equipa tenho uma pessoa responsável, são as pessoas que na minha ausência estão responsáveis por toda a equipa. Essas eu valorizo e tento sempre levar para a frente. Cada vez começo a ter noção de como é que as coisas funcionam, como é que as coisas estão bem ou mal e como pode ser melhorado. Ao contrário deles, não estou cá há tanto tempo, o que faz com que tenha outra visão, no entanto também é difícil mudar porque há muitos hábitos e resistência à mudança. Mas, vamos pouco a pouco tenta melhorar, a empresa está muito diferente do que era há 20 anos atrás e temos que melhorar e continuar.

Qual é o tipo de comportamento que adota quando trabalha sob pressão?

Tento chamar o máximo pessoas para irem ajudando conforme podem, problema de cada vez. Admito que por vezes a pressão é enorme, há casos que chego cá de manhã e isto está tudo num caos autêntico e que há respostas que não devia dar, mas a verdade é que já aconteceu eu chegar cá de manhã e dizerem-me que faltou uma pessoa que não veio trabalhar e eu não sabia, e acabei por responder mal ao mensageiro. Mais tarde resolvi a situação, falei com ele, pedi desculpa pela forma como reagi. Mas isto são casos extremos.

Gosta de trabalhar em equipa? Justifique a resposta.

Eu trabalho bem sozinho, mas não consigo fazer tudo. É preciso que haja trabalho em equipa, neste caso, com os supervisores, pois não consigo estar com todos os outros. Então agora em laboração continua mais complicado é. Tentar puxar por eles, tentar que eles puxem uns pelos outros, para se ajudarem de um lado e do outro.

Qual é a facilidade em assumir os seus erros e os da sua equipa?

Erros que passem para fora a responsabilidade é sempre minha, nunca chega a eles. A responsabilidade é minha, no entanto recaiu muito sobre os supervisores, porque eu não consigo estar cá à noite, mas para fora sim, a responsabilidade é minha. Dentro da equipa, temos por exemplo, sempre problemas de qualidade específicos, uma pessoa que se engana, comete um erro aqui outro ali. É tentar que esse erro não se torne um padrão, falando com a pessoa para tentar perceber o que aconteceu e como aconteceu, normalmente sozinha para não criar mau estar com todos. Acabando por trabalhar para que não volte a acontecer. Outra coisa que se faz é divulgar o erro em si pela equipa, por forma a sensibilizar os restantes elementos, sem falar em situações específicas.

Integra os seus liderados na definição de objetivos?

Eles sabem consoante o material que estamos a fazer, tem um certo n.º de prensadas. Eles apontam e no fim do turno sabem exatamente o que fizeram. Há casos que não atingem esse n.º, ou por pessoas inexperientes, falta de algum elemento, é justificável. Quando isto acontece, é tentar puxar eles.

Com que regularidade são avaliados os objetivos atingidos por si e pela sua equipa?

No fim da hora de almoço, eu passo por todas as prensas, vejo e controlo o que foi produzido, no fim da hora de almoço porque é quando sai um turno e encontra outro. Todos os dias na reunião da manhã, está o supervisor do turno da manhã e toda a equipa de operações, temos um quadro onde apontamos todas as prensadas, e restantes indicadores, qualidade, produtividade, etc.

Quando uma prensa está demasiado em baixo é discutido o porquê, para se melhorar. As pessoas que trabalham em cada prensa já sabem quais são os objetivos.

Quanto ao planeamento de tarefas e atividades a realizar, de que forma o gere?

Neste momento com a pressão com que nós estamos, o colega revê o planeamento duas vezes por dia, isso para garantir que está tudo bem porque estamos muito apertados com trabalho. Fora esta situação caótica, uma vez por dia. Para além disso, eu também vou acompanhado ao longo do dia ver quantas prensadas ainda falta para aquele turno, tentar perceber se está a faltar algum material.

Como descreve o seu relacionamento com a sua chefia?

Tudo o que eu preciso a minha chefia está disponível para ajudar. Qualquer dúvida que eu tenha, falo com ele desde dúvidas, falhas minhas, dificuldades que esteja a passar, o que pretendo fazer. Abertura completa.

Considera que a comunicação da gestão de topo flui corretamente entre todos os níveis?

A informação quando vem do topo, vem diretamente para mim e flui bastante bem, a informação chega-me sem problemas. No entanto transmitir a informação para baixo é que se torna mais difícil. A questão da laboração continua aqui interfere e de alguma forma prejudica a comunicação. Não podemos transmitir as informações exatamente como nos foram passadas a nós.

Quando lhe é transmitida uma tarefa ou uma repreensão por parte da sua chefia de que for a transmite aos seus liderados?

Se for um erro transversal, juntar equipa a equipa, na zona mais central, expor a situação e perguntar o porquê, consoante as respostas ir analisando para se arranjar soluções, falar sobre o problema, saber que esse problema existe e avisar que a partir desse momento vou estar mais atento.

Qual é a relação que tem ou tenta ter com os seus liderados?

Meramente profissional, boa, mas meramente profissional.

Adota algum tipo de medidas para manter uma relação positiva com os mesmos? Quais?

Há pequenas fricções entre algumas pessoas, que já têm história fora da empresa e até mesmo dentro. Eu conheço algumas e sei que essas vão interagir, mas também aviso logo que não quero que haja confusões, para além disso eu também estou sempre atento e acompanho essas situações.

De que forma tenta motivar os elementos da sua equipa?

Eles sabem exatamente aquilo que têm que fazer, é falar com eles, é a questão que têm tudo o que é necessário para fazerem o trabalho deles. Para muitos deles, a motivação e virem trabalhar e receberem o seu salário no fim do mês, nisso não consigo influenciar muito.

Como demonstra que reconhece as qualidades dos seus liderados?

Depende da pessoa, normalmente se for uma pessoa com quem tenha mais à vontade, há pessoas que são muito diretas comigo outras que é preciso decifrar. Quando há algo positivo, é dar um reforço positivo, dizer que fizeram um bom trabalho, brincar com eles e puxar com eles para fazerem ainda melhor, com as pessoas que tenho mais à vontade, com aquelas que não tenho, também dou o reforço positivo, mas a maneira de transmitir é diferente.

Acha que os seus liderados se sentem à vontade para falar abertamente consigo?

Alguns sim. Muitos no início não falavam tanto, mas com o tempo têm cada vez mais a abrir-se mais. Eu tento falar com eles todos de forma que sintam que podem falar comigo, sem qualquer tipo de problemas. Eles sabem, se não sabem já deveriam saber que qualquer problema que tenham podem vir falar comigo.

Quais são as principais causas/fatores que geram conflitos na sua equipa e de que forma tenta solucioná-los?

A forma como tento resolver o conflito depende muito do tipo de conflito que é. Tento ao máximo evitar reagir consoante aquilo que me dizem quando me falam com menos termos e tento transmitir isso à equipa. Neste aspeto, não ser tão reativo. Quando surge conflitos entre eles, meto-me no meio, ouço as duas partes, digo que estamos cá para trabalhar mais nada do que isso, cada um faz o seu trabalho, entre ajuda cá dentro, até porque não precisam de comunicar muito para fazerem o seu trabalho. Se for um conflito que é constante e recorrente, a melhor solução seria reorganizar as equipas.

Considera que os conflitos podem ser benéficos ou prejudiciais para uma equipa?

Consoante os conflitos que forem, mas de uma forma geral até podem beneficiar os relacionamentos nas equipas e melhorar a qualidade de trabalho.

Como é que acompanha os seus liderados, na realização de novas tarefas?

Não tanto quanto eu gostaria de estar. Tento acompanhá-los ao máximo, no entanto com as equipas em laboração continua isso torna-se mais complicado. Há problemas que nós temos que eu não estou a conseguir chegar, por causa disso. É aí que entram os supervisores, em que os supervisores mais experientes são capazes de resolver.

Sente-se capaz de liderar a sua equipa em momentos difíceis que possam advir?

Sim, consoante a informação que me for dada, é tanta transmitir a mais segurança, tranquilidade e estabilidade possível, e também tentar mantê-los o mais informados possível.

Quais as características que considera essenciais que um líder deve ter?

Humildade, capacidade de decisão, objetividade, bom comunicador e coerente.

Que tipo de obstáculos identifica que possam dificultar uma boa liderança?

Orgulho, por vezes pode ser um entrave.

Anexo V- Entrevista L2

Quais são as suas habilitações literárias?

9º ano.

Qual foi o seu percurso profissional até ao momento?

Comecei logo aqui na empresa, pode dizer-se que foi o meu primeiro emprego. Já cá estou há 20 anos, vai fazer agora 21.

Há quanto tempo ocupa um cargo de chefia?

Ocupo um cargo de chefia/ responsável há sensivelmente 6 anos.

Quais são os seus pontos fortes e fracos?

Um ponto forte é ser uma pessoa bastante organizada e um ponto fraco, explosivo, ferveo em pouca água. Sou muito reativo dependendo das situações.

Considera que poderia melhorar a sua liderança se adquirisse novos conhecimentos e habilidades? Se sim, porquê?

Já fiz várias formações sobre liderança, mas é sempre bom e importante adquirir novos conhecimentos. Conseguimos ver as coisas de maneira diferente, com outra perspetiva.

Que medidas toma para transmitir segurança e confiança aos que o rodeia?

Falo diretamente com eles, abordo-os. Tenta mostrar ou dar a entender o meu ponto de vista e ouço o lado deles e tentamos chegar a um consenso. Sempre através de contacto direto com as pessoas, através de uma conversa.

No momento de tomada de decisão, não hesita e é seguro das decisões que toma ou questiona as suas decisões?

Quando chega o momento de tomada de decisão, sempre juntos, com a minha equipa, tomamos uma decisão. Dependendo do tema que seja, caso seja um tema que envolva a produção, reunimos e discutimos o assunto.

Qual é o tipo de comportamento que adota quando trabalha sob pressão?

Apesar de eu poder estar sob pressão, tento não a passar ou não a transmitir para a minha equipa. Por vezes a pressão é tão elevada, que não é fácil e em determinadas situações temos que pedir ajuda para resolver determinados problemas. E quando chega esse momento a equipa sente que há uma grande pressão da minha parte, mas as coisas têm que andar e têm. Mas tento ao máximo que a pressão fique comigo. Nestes momentos, tento dialogar com as pessoas pois é a minha forma de tentar aliviar alguma pressão.

Que medidas adota para se manter estável em momentos de nervosismo?

No seguimento da anterior questão, através do diálogo com as pessoas ajuda a acalmar em determinadas situações.

Gosta de trabalhar em equipa? Justifique a resposta.

Considero fundamental trabalhar em equipa, quer seja as pessoas da minha equipa, entre eles, quer seja eu com eles. Para além disso, penso que a minha equipa funciona é mesmo bem quando trabalha em equipa

Qual é a facilidade em assumir os seus erros e os da sua equipa?

Quando há um erro por parte de algum elemento da minha equipa e esse passa para fora, sou eu o responsável, eu assumo o erro da minha equipa. Da mesma forma quando um erro é cometido por mim, também não tenho qualquer problema em assumir a responsabilidade.

Qual é a atitude que adota quando um elemento da sua equipa comete um erro?

Para evitar que essas falhas aconteçam, depois reúno com a equipa para tentar perceber o que aconteceu e como podemos fazer para evitar que futuramente esses mesmo erros voltem a acontecer, através de aplicação de medidas de correção e novos procedimentos/rotinas. Para eles como um todo, não me foco numa pessoa, somos uma equipa, foco em todos. Mais tarde, é que poderei ter uma abordagem isoladamente com a pessoa, mas no momento que estou a transmitir o erro, é para equipa e não para a pessoa.

Integra os seus liderados na definição de objetivos?

Por norma nós traçamos o plano, por exemplo semanalmente, o próprio operador é que vai gerir e me vai ajudar a ver se há ou não materiais, se falta alguma coisa. Através disto é tentar dar alguma responsabilidade e autonomia as pessoas. Eu tenho que formar a

minha equipa a serem independentes, saberem trabalhar, saber organizarem-se, porque não estou nem consigo estar presente todos os dias.

Com que regularidade são avaliados os objetivos atingidos por si e pela sua equipa?

É feita uma avaliação praticamente diariamente, devido às alterações que temos no plano, com faltas de materiais, etc....

Quanto ao planeamento de tarefas e atividades a realizar, de que forma o gere?

Diariamente precisamos de ver se estamos bem, se é preciso fazer algum reforço, melhorar em algum aspeto. A equipa é integrada nessa mesma avaliação e planeamento, alguns casos são eles que fornecem a informação necessário.

Como descreve o seu relacionamento com a sua chefia?

O relacionamento é positivo, meramente profissional.

Considera que a comunicação da gestão de topo flui corretamente entre todos os níveis?

Tento fazer para que a informação que vem do topo flua da melhor forma até à minha equipa, da mesma maneira que também tenho que a informação que a minha equipa me transmita flua corretamente até à minha chefia.

Quando lhe é transmitida uma tarefa ou uma repreensão por parte da sua chefia de que for a transmite aos seus liderados?

Mesmo sendo um erro cometido por mim, segue a mesma linha. Reunir a equipa e trabalhar numa solução em conjunto para que o erro não volte a acontecer.

Qual é a relação que tem ou tenta ter com os seus liderados?

Acho que nos damos bem, dialogamos, muito até. Acho que todos sabemos qual é a linha que temos que seguir. Sinto-me um sortudo por ter a equipa que tenho. Correspondem ao que lhes é pedido, ou que é preciso fazer. Há sempre alturas melhores e piores, mas faz parte.

Adota algum tipo de medidas para manter uma relação positiva com os mesmos? Quais?

Um diálogo aberto, é sempre a maneira que considera que ajuda a manter esses relacionamentos. Além disso, o que aplico a uma pessoa, tenho que aplicar a todos, igualdade e equidade total.

De que forma tenta motivar os elementos da sua equipa?

É uma pergunta difícil. Por vezes é necessário sermos manipuladores para que as coisas corram bem e sigam a bom porto. É preciso fazer uma ginástica para os ter do nosso lado e para os manter motivados. Enquanto empresa, motivar as pessoas com formações, dinâmicas, eventos, o que não envolva aumentos. Enquanto chefia, é através da conversa, flexibilidade. Temos que valorizar os colaboradores, pois sem eles a empresa não faz nada. Devemos dar, não esbanjar. Há pequenos gestos que fazem toda a diferença.

Como demonstra que reconhece as qualidades dos seus liderados?

Dou os parabéns, mas mais que isso agradeço pelo trabalho que fizeram. Em qualquer lugar, independentemente de quem esteja. Além disso, dou-lhes reconhecimento e valorização perante a minha chefia.

Acha que os seus liderados se sentem à vontade para falar abertamente consigo?

Não todos. Nem todos se sentem confortáveis para abordar temas mais pessoais. Mas sim, há colaboradores que estão confortáveis para abordar qualquer tema comigo. Aqueles que não se abrem tanto, mantemos uma boa relação profissional. No âmbito pessoal também não me dou com toda gente, no sentido de conviver e socializar fora da fábrica. Convivo com grande parte deles, mas aqueles não tenho esse contacto, esses é que não se sentem tão à vontade.

Quais são as principais causas/fatores que geram conflitos na sua equipa e de que forma tenta solucioná-los?

Sou bastante direto, peço sinceridade das pessoas da mesma maneira, pois sou sincero com eles então só espero o retorno. Abordo-os diretamente sobre a questão e fala-se abertamente sobre o problema. Pode haver conflitos, mas a nível profissional não influencia a postura, o que pode mudar é a relação pessoal. Quando o conflito é comigo, eu tenho que criar uma posição, que é respeito mútuo. Há dois grandes fatores que geram conflitos e são transversais a toda a empresa, é o diz que diz e a dualidade de critérios. Para que isto se possa resolver, tem que vir por parte da gestão de topo, da administração. Temos que ser retos e coerentes. Os direitos e os deveres têm que ser iguais.

Considera que os conflitos podem ser benéficos ou prejudiciais para uma equipa?

Acredito que até os vejo com bons olhos, porque os conflitos ajudam a ter os colaboradores do nosso lado. Temos que ter armas e maneiras de os resolver. Mas por vezes os conflitos unem-nos mais do que aquilo que nos separa. O conflito leva-nos ao diálogo, o diálogo levamos ao consenso, e por fim o consenso leva-nos ao bem-estar.

Como é que acompanha os seus liderados, na realização de novas tarefas?

Vou diariamente a todos os postos de trabalho, ver se está tudo bem, se falta alguma coisa, se é preciso ajuda em algum trabalho.

Sente-se capaz de liderar a sua equipa em momentos difíceis que possam advir?

Sim. Se a minha chefia me desse instruções claras, não teria qualquer problema em liderar a minha equipa em qualquer situação. Quando a informação não passa ou não é clara, não conseguimos não só ajudar e liderar a nossa equipa, mas também ajudar a empresa.

Quais as características que considera essenciais que um líder deve ter?

Um bom líder tem que ter acima de tudo, humilde.

Que tipo de obstáculos identifica que possam dificultar uma boa liderança?

Os ruídos, o ruído que pode haver nas outras secções, nas outras áreas. Isso por vezes pode dificultar a nossa liderança e até implicar que tenham que tomar outra atitude outra medida, mas isso é como digo, se estiver bem definido desde a gestão de topo e os colaboradores, não há problemas.

Anexo VI- Entrevista L3

Quais são as suas habilitações literárias?

12º ano.

Qual foi o seu percurso profissional até ao momento?

Eu comecei a trabalhar aqui, mas já tinha trabalhado nas férias. Para além do trabalho aqui, tenho uma vinha, funciona como um hobby.

Há quanto tempo ocupa um cargo de chefia?

Talvez há uns 20 anos, deve andar à volta disso. Eu não gosto nada de ser chefe, porque eu tenho uma função a desempenhar, eu não falo muito, explico uma ou duas vezes, depois disso já fico cansado de explicar. Prefiro quase fazer eu.

Quais são os seus pontos fortes e fracos?

Eu sou uma pessoa muito decidida e trabalhadora. Não é fácil deixar-me ir na cantiga dos outros, penso pela minha cabeça. Um ponto fraco será a maneira de abordar as pessoas, na minha cabeça estou a abordá-las de uma forma completamente normal e na delas pode parecer um pouco estranha, porque por vezes salta-me a tampa. Eu não tenho uma estratégia de liderança, é o que é, se tiver que dizer eu digo na hora, não tenho medo de enfrentar, e depois isso tem consequências.

Considera que poderia melhorar a sua liderança se adquirisse novos conhecimentos e habilidades? Se sim, porquê?

Sem dúvida que com mais conhecimento ia verificar uma mudança. Quando me pediram para fazer este trabalho não tinha ideia do que me iam pedir. As coisas na altura estavam muito mal e foi difícil, tive muito incentivo da minha chefia. É difícil ser um chefe e um líder, porque um líder é alguém que tem o domínio total e consegue convencer os outros a ir atrás dele e eu não quero convencer ninguém a ir atrás de mim, eu só quero façam as coisas como deve ser. Na altura não sabia que era necessário ter um determinado perfil para liderar, só com o tempo é que vim a perceber que existem formas de atuar que fazem a diferença da maneira como os outros atuam connosco. Não tive qualquer tipo de preparação ou formação na altura para ser um líder. Atualmente, já tive duas formações

sobre liderança. Estas formações são enriquecedoras, para além disso ajudam a refletir sobre determinados comportamentos nossos.

Que medidas toma para transmitir segurança e confiança aos que o rodeia?

Sempre que precisam de mim, eu ajudo sempre. Tento tornar isso pessoal, por forma a melhorar e ajudar. No entanto a vida dos outros não me interessa muito, eu sou uma pessoa muito prática, não gosto de perder tempo e essas coisas na minha cabeça é uma perda de tempo. Eu sei que está completamente errado, eu sei, mas é isso que tenho andado a trabalhar esses anos todos.

No momento de tomada de decisão, não hesita e é seguro das decisões que toma ou questiona as suas decisões?

Se tiver que tomar uma decisão é logo, não adio. Eu não tenho medo de enfrentar ou de tomar uma decisão, é o que tiver que ser, mas tenho uma coisa ciente na minha cabeça, é o que tiver que ser, mas sempre o melhor para a empresa, sempre.

Qual é o tipo de comportamento que adota quando trabalha sob pressão?

Eu quando estou muito focado numa tarefa ou várias tarefas que executo ao mesmo tempo, com o objetivo de cumprir os prazos, torno-me uma pessoa mais séria. As pessoas depois perguntam se ando chateado com alguém, mas não, ando focado e a pensar no que vou fazer. Eu sofro muito por antecipação e sou pessimista e por isso é que me foco muito nas minhas tarefas. Por vezes as pessoas não entendem a mensagem que eu quero passar, sinto muito isso.

Gosta de trabalhar em equipa? Justifique a resposta.

Eu desde sempre trabalhei em equipa. Estou no início dos processos, tenho que trabalhar para as outras equipas e se não houver um bom ambiente entre equipas, que não existe sempre, não funciona. Isto já é difícil se ainda vamos andar aqui com coisas, é insuportável. Temos muitas vezes que por as chatices de parte e sermos profissionais.

Qual é a facilidade em assumir os seus erros e os da sua equipa?

Não tenho qualquer dificuldade eu assumir os meus erros ou os da minha equipa. Exatamente da mesma forma, eu quando cometo um erro, eu repreendo-me e muitas vezes de uma forma menos saudável, trato-me mal, para ver se memorizo aquilo na cabeça para ver se não volta a acontecer. E conseqüentemente faço isso com os elementos

da minha equipa, não os trato mal, mas sou um pouco mais agressivo, eu sou daquelas pessoas que acredita que as vezes é preciso dar um abanar as pessoas para elas aprenderem. E isto cria um mau estar e não deveria ser.

Qual é a atitude que adota quando um elemento da sua equipa comete um erro?

Quando há uma falha e ela passa, eu sou tão culpado quanto a pessoa que cometeu o erro. Agora se for um erro que fique dentro da equipa, falo com a pessoa. Se há uma falha, foi a equipa que falhou.

Integra os seus liderados na definição de objetivos?

Nós não temos um número como os outros setores tem. Eu vou dar uma ajuda ou um incentivo quando as coisas não estão a correr bem, quando estão a correr bem nem digo nada, nem faço disso um foco, quando é assim tento preparar as coisas para que as coisas corram da melhor forma possível e consigam atingir os objetivos. Mas não quero que a minha preparação condicione ou influencie os objetivos, não é todos os dias que se faz.

Com que regularidade são avaliados os objetivos atingidos por si e pela sua equipa?

Temos as ordens de fabrico com datas, eu retiro as ordens de fabrico descodifico e informo o que é necessário produzir, mas é feita avaliação todos os dias.

Quanto ao planeamento de tarefas e atividades a realizar, de que forma o gere?

Todos os dias é feito um plano para eles seguirem, onde inclui várias tarefas que têm que organizar ao longo do turno. Por vezes não é possível cumprir a 100%, ou porque há ausência de pessoas ou material. Eu orgulho-me muito da minha equipa, não tenho razão de queixas.

Como descreve o seu relacionamento com a sua chefia?

Muito profissional, não posso dizer que tenho propriamente um relacionamento bom, mas respeito apesar de termos visões muito diferentes.

Considera que a comunicação da gestão de topo flui corretamente entre todos os níveis?

As pessoas normalmente gostam de saber os pormenores todos e eu não sou muito bom a contar pormenores. Não sou muito bom comunicador. Durante muitos anos tive tanto trabalho que não consegui desenvolver essa boa capacidade de comunicação que deveria

ter como líder. Eu já sou muito focado no trabalho na altura era 12 ou 13 horas. De 2013 para cá evolui muito neste campo.

Quando lhe é transmitida uma tarefa ou uma repreensão por parte da sua chefia de que for a transmite aos seus liderados?

A mensagem principal passa, mas todo que seja repreensão normalmente explicar que os erros que são repetitivos não podem acontecer. Porque as falhas deles, são as minhas falhas. E partilho tudo o que sei para conseguirmos levar as coisas bem.

Qual é a relação que tem ou tenta ter com os seus liderados?

Basicamente é uma relação profissional.

Como demonstra que reconhece as qualidades dos seus liderados?

Por vezes se está tudo a correr bem não digo nada, se não dou umas pancadinhas nas costas quando fazem um bom trabalho e faço questão de dizer muitas vezes obrigada.

Como transmite o que menos lhe agrada?

Não tenho qualquer tipo de problema em chegar ao pé de uma pessoa e lhe dizer o que está a correr mal, por vezes é sem filtros e aí é onde está o problema.

Acha que os seus liderados se sentem à vontade para falar abertamente consigo?

Não se sentem muito à vontade para falar de coisas mais pessoais. Mas se precisarem de mim podem contar comigo.

Quais são as principais causas/fatores que geram conflitos na sua equipa e de que forma tenta solucioná-los?

É um bocado difícil gerir. Eu não tomo partidos, vejo a razão. Tento sempre que arranjar uma solução para quebrar essas barreiras. De uma forma deliberada separá-los eu não faço. Dou conselhos aos dois para se poderem resolver.

Considera que os conflitos podem ser benéficos ou prejudiciais para uma equipa?

É prejudicial se os conflitos não trouxerem ou acrescentarem nada. Agora podem ser bons se acrescentar algo positivo ao que produzimos, é para implementar.

Como é que acompanha os seus liderados, na realização de novas tarefas?

Acompanho sempre ao longo do dia as tarefas de todos.

Sente-se capaz de liderar a sua equipa em momentos difíceis que possam advir?

Sim, a qualquer momento agarro no braço e chamo-os à terra. Eu estou em todos os momentos, quer sejam eles bons ou maus e se tiver que ser o último a abandonar o barco, não me importo e também reconheço que se tiver que pedir socorro também peço sem qualquer problema.

Quais as características que considera essenciais que um líder deve ter?

É uma pessoa que se dá bem com toda a gente, que seja compreensivo com toda a gente. Que as pessoas olham para ele e pensem “o meu chefe é mesmo porreiro”. Eu gostava de ser essa pessoa, mas não consigo ser. Ser boa pessoa já é o começo para uma boa liderança.

Que tipo de obstáculos identifica que possam dificultar uma boa liderança?

É difícil, não podemos ser completamente nós, temos que ser flexíveis. Por vezes a nossa personalidade e inflexibilidade. A política da empresa também pode ser um obstáculo.

Anexo VII- Entrevista L4

Quais são as suas habilitações literárias?

Tenho o 12º, neste momento estou a estudar, estou a tirar uma licenciatura no IPV, gestão industrial. Foi algo que sempre quis, mas foi ficando e ficando, na expectativa que fosse possível ir em pós-laboral, mas o que eu queria não dá. Quando eu vim para aqui trabalhar estava a estudar, só que depois não era fácil gerir. Na altura a perspectiva era trabalhar um ano e depois voltar a estudar, mas não foi isso que aconteceu. Por fim à três anos finalmente decidi voltar e pronto vou fazendo como posso.

Qual foi o seu percurso profissional até ao momento?

Eu já cá tinha trabalhado na empresa naqueles períodos de férias da escola. Na última vez, foi num cenário idêntico, vinha cá fazer umas férias até já estava a estudar em Viseu, depois foi aí que decidi fazer uma pausa e fiquei. Iniciei logo pelas prensas, como temporário, a ganhar à hora, só depois é que assinei contrato com a empresa e fui ficando. No total vai fazer 16 anos que estou na empresa. Já trabalhei em férias noutras empresas/fabricas, cada uma tem as suas características, e mesmo dentro de cada fabrica, cada setor tem as suas características.

Há quanto tempo ocupa um cargo de chefia?

Mais ao menos 10 anos.

Quais são os seus pontos fortes e fracos?

Um ponto fraco seria emotivo, na gestão de determinadas situações, quer sejam conflitos ou não. Considero um ponto fraco, se fosse talvez mais frio conseguiria gerir melhor. O ponto forte é ter muita paciência.

Considera que poderia melhorar a sua liderança se adquirisse novos conhecimentos e habilidades? Se sim, porquê?

Sim, claro que sim, sem dúvida. O facto de estudarmos já é enriquecedor para nós por si só. Mas é claro que isso permite-nos que no dia a dia aplicar, pequenas coisas, que quer em formações ou a estudar se aprende.

Que medidas toma para transmitir segurança e confiança aos que o rodeia?

Reúno com eles muitas vezes. Às vezes sinto necessidade de fazer isso, mesmo quando tenho que fazer qualquer tipo de alteração, surge um imprevisto, uma encomenda. Algo curto, de uns minutos, individualmente com cada turno ou com os dois turnos na troca de turnos. Falamos, ponho um pouco a bola do lado deles, para eles perceberem onde estamos e para onde vamos.

No momento de tomada de decisão, não hesita e é seguro das decisões que toma ou questiona as suas decisões?

As decisões que eu tomo, alterações aquilo que estava planeado, é sempre em função a dois fatores chave, cumprir os prazos e a equipa. A equipa está sempre primeiro. Por vezes quando eles não percebem determinadas decisões eu faço questão de lhes explicar para eles entenderem o porquê.

Qual é o tipo de comportamento que adota quando trabalha sob pressão?

Tento lidar da melhor forma possível, mas não é fácil. Sinto mesmo a necessidade de sair do chão de fábrica, tenho que sair. Agora que a pressão existe, sim e cada vez mais.

Que medidas adota para se manter estável em momentos de nervosismo?

Passa por sair da situação onde estou inserido, ir espairecer, depois regresso pronto para retomar a qualquer que seja a situação.

Gosta de trabalhar em equipa? Justifique a resposta.

Sim, porque é um desafio diário e depois apesar de ser difícil, a gestão de equipas, a gestão de personalidades. Eu tenho uma equipa que tenho pessoas muito novas que fui eu que recrutei e estão a começar e tenho pessoas que estão em fim de carreira, e é preciso haver esse equilíbrio. Eu tenho um papel chave no que toca a criar equilíbrio entre os elementos da equipa. O equilíbrio é a chave do sucesso.

Qual é a facilidade em assumir os seus erros e os da sua equipa?

Em primeiro se for um erro da equipa, eu assumo. Depois analiso com eles, algumas vezes, faço questão de mostrar o que falhou para eles perceberem o que correu mal. Qualquer erro de algum elemento da minha equipa que passe para fora, eu assumo sempre, tem que ser assim.

Qual é a atitude que adota quando um elemento da sua equipa comete um erro?

Se for uma falha, depende, se por exemplo for uma pessoa que está cá há pouco tempo e estiver em formação, faço questão de chamar atenção a ele e à pessoa que está a acompanhá-lo. Nestas situações de pessoas novas, coloco-as sempre ao pé de uma pessoa experiente que sei que vai dar o devido acompanhamento, porque eu não consigo estar as 8h com toda gente. Se for uma pessoa que já me dá garantias e houve ali uma falha, uma distração e se for um ato isolado, eu até posso perceber e falo isoladamente. Se for um erro sistemático por setor, falo com todos. Primeiramente tento perceber o que levou ao erro e depois falo com eles. Se for necessário, falo depois individualmente.

Integra os seus liderados na definição de objetivos?

Sim, em todos os setores. Por exemplo coloco a produção do mês anterior face a produção do momento, para perceberem se estamos a evoluir ou não.

Com que regularidade são avaliados os objetivos atingidos por si e pela sua equipa?

Formalmente não há bem uma avaliação. Essa avaliação é feita, por exemplo, eu recruta uma pessoa, acredito na polivalência, por isso deixo estar um período num lado depois noutro, tenho necessidade de fazer isso. Na avaliação dos objetivos em relação ao operador, a avaliação dele não faço nada formal, no entanto acompanho e consigo tentar essa perceção. Mas não nenhum modelo.

Quanto ao planeamento de tarefas e atividades a realizar, de que forma o gere?

Não passo lá as 8h mas passo 5 ou 6h com eles. Dou apoio, a coordenação daquilo depende um bocado de mim, de eu estar e de os acompanhar, não por culpa deles, mas sim devido a nossa forma de trabalhar nos obriga a isso, o nosso planeamento é aberto. Tenho um plano para amanhã, mas a qualquer momento pode ser alterado, devido a isso, são necessários ajustes e aí eu tenho que estar.

Como descreve o seu relacionamento com a sua chefia?

Distante. Aquilo que eu represento enquanto chefia e os valores que tento passar a minha equipa, não sinto isso com a minha chefia. Sentimento de ausência de chefia.

Considera que a comunicação da gestão de topo flui corretamente entre todos os níveis?

Primeiro, tenho mesmo que filtrar muita coisa, tanto de baixo para cima como de cima para baixo. A mensagem passa, faço um esforço para que passe, não tudo, faço essa gestão em prol de haver bom ambiente de trabalho.

Quando lhe é transmitida uma tarefa ou uma repreensão por parte da sua chefia de que forma transmite aos seus liderados?

Tento saber se a falha foi realmente nossa, porque por vezes nem parte do nosso setor, analiso e se chegar à conclusão que efetivamente a falha é nossa, eu assumo e depois transmito-lhes e falo abertamente com eles.

Qual é a relação que tem ou tenta ter com os seus liderados?

Assertiva, tento que assim seja, eles sabem que podem contar comigo para o que precisarem e eu da mesma forma espero isso deles. Somos uma equipa, ganhamos todos, perdemos todos.

Adota algum tipo de medidas para manter uma relação positiva com os mesmos? Quais?

No seio da equipa há um bom ambiente e um bom relacionamento, depois há fatores externos que acabam por mexer com o ambiente e perturba um bocado. Se não houver, tenho que fazer alguns ajustes. É impossível duas pessoas trabalharem juntas durante 1 ano e não haver um dia que não se chateiem e aí quando acontecer tenho que mediar a situação.

De que forma tenta motivar os elementos da sua equipa?

A motivação para quem trabalha, apesar de o dinheiro não ser tudo é a chave, tem bastante peso. Tento motivá-los pela produção, pelo bom ambiente, pelo desafio, sermos um setor que sirva de exemplo.

Como demonstra que reconhece as qualidades dos seus liderados?

Reforço positivo, transmito verbalmente, tenho que transmitir, realçar e evidenciar que realmente fizeram um bom trabalho, até porque eles cobram isso.

Acha que os seus liderados se sentem à vontade para falar abertamente consigo?

Sim, penso que eles sabem que têm todo à vontade para falar comigo. A equipa não é grande, isso por si só faz com que se seja mais unido. Alias disso as divergências que tem havido com a administração de certa forma acaba por os unir mais.

Quais são as principais causas/fatores que geram conflitos na sua equipa e de que forma tenta solucioná-los?

Tentar saber qual é a origem do conflito e depois perceber as motivações de cada um. É seguir em prol da razão e pelos melhores interesses da equipa. Quando estou envolvido no conflito, chamo a pessoa à parte e isoladamente para tentar resolver a situação.

Considera que os conflitos podem ser benéficos ou prejudiciais para uma equipa?

Os conflitos acabam por ser uma oportunidade de melhoria, tanto para o colaborador como para a equipa. No entanto até se chegar a uma solução, desgasta.

Como é que acompanha os seus liderados, na realização de novas tarefas?

Tenho que acompanhar, não há outra solução. O processo está mal definido devido a haver constantes alterações no planeamento.

Sente-se capaz de liderar a sua equipa em momentos difíceis que possam advir?

Já passei aqui situações muito difíceis com eles, é muito duro. São fases de grandes conflitos. Tem que se tomar decisões muito complicadas. Por isso sim, sinto-me capaz.

Quais as características que considera essenciais que um líder deve ter?

Um bom líder tem que ter a capacidade de se colocar no lugar do outro e perceber as diferenças que há entre as pessoas que tem na equipa e conseguir tirar o melhor de cada um. As pessoas são todas diferentes, não são todos bons numa só coisa, uns são melhor numa coisa outros noutras e um bom líder tem que saber tirar proveito disso. O líder tem que ser a voz da razão, as pessoas sabem que caso tenham alguma dificuldade que podem recorrer a ele, que vai sempre haver uma solução e principalmente ajuda. Um líder não pode só cobrar, tem que ser um exemplo, pela postura, pela forma como trabalha e comunica. Conseguir envolver as pessoas, fazê-las acreditar que por ali é que o melhor caminho.

Que tipo de obstáculos identifica que possam dificultar uma boa liderança?

Por vezes a personalidade e o estado de espírito de cada pessoa pode atrapalhar uma boa liderança.

Anexo VIII- Entrevista L5

Quais são as suas habilitações literárias?

12º ano completo, andei ano e meio em engenharia civil, mas depois entrei para aqui e não terminei.

Qual foi o seu percurso profissional até ao momento?

Comecei nesta empresa, no entanto já passei por vários departamentos, desde qualidade, produção e depois então a logística e já cá estou a 7 anos. Comecei aqui a varrer o chão em 1997 e depois fui subindo. O mesmo que aconteceu comigo, aconteceu com todas as chefias intermédias, começamos do 0 e tivemos a oportunidade de ir subindo.

Há quanto tempo ocupa um cargo de chefia?

7 anos.

Quais são os seus pontos fortes e fracos?

Ponto forte rigoroso, ponto fraco teimoso, quando é para ali, é para ali.

Considera que poderia melhorar a sua liderança se adquirisse novos conhecimentos e habilidades? Se sim, porquê?

Completamente. Cada vez mais estamos a crescer, mesmo que a empresa incentive com formações temos falta de tempo.

Que medidas toma para transmitir segurança e confiança aos que o rodeia?

Neste caso, temos diferentes formas de transmitir isso aos colaboradores porque todos têm personalidades diferentes, temos aqueles que querem que a empresa ande para a frente e crescer com a empresa e aí tens um tipo de liderança como os motivas e assim. Depois tens aquelas pessoas que já cá estão há muito tempo e o que elas querem é entrar as 09h e que chegue muito depressa às 18h para irem para casa, só vêm para aqui ganhar o dinheiro delas e mais nada, não interessa se a empresa precisa que fiquem cá mais 10 min para acabar uma encomenda e depois ainda temos aquelas pessoas que denigrem a empresa, que por eles a empresa pode fechar e denigrem o trabalho dos colegas e dos outros departamentos, então para cada tipo de pessoa é preciso ter uma liderança, a abordagem a este três tipo de pessoas é completamente diferente.

Para além disso, tento inculcar um pouco de autonomia e responsabilidade neles, ou seja, eles são os líderes do seu trabalho, são os responsáveis daquelas funções, é importante sentirem o peso da responsabilidade.

No momento de tomada de decisão, não hesita e é seguro das decisões que toma ou questiona as suas decisões?

Difícilmente tenho dificuldades em tomar decisões, sou bastante seguro de mim mesmo.

Qual é o tipo de comportamento que adota quando trabalha sob pressão?

Normalíssimo, a única coisa que me tira do sério são as reclamações, principalmente reclamações repetitivas, aí aperto com eles.

Que medidas adota para se manter estável em momentos de nervosismo?

Eu tenho que ter paixão pelo que faço e como é o caso, a pressão torna-se diferente ou saudável. Temos que gostar. Não tive propriamente momentos de stress, só não gosto mesmo quando há reclamações. Aqui é pressão todos os dias, mas para mim é pressão saudável.

Gosta de trabalhar em equipa? Justifique a resposta.

Eu sem eles não sou nada, eles são os meus braços e pernas aqui dentro. Eu sem eles não sou líder nenhum.

Qual é a facilidade em assumir os seus erros e os da sua equipa?

A primeira que eu faço é eu assumir o erro, depois reúno sempre a equipa, não falo especificamente para uma pessoa, falo para todos, apesar de saber quem errou. Falo para a equipa, não falo para a pessoa. Quem erra é a equipa e não a pessoa.

Qual é a atitude que adota quando um elemento da sua equipa comete um erro?

Todos eles sabem que só podem sair daqui quando o plano de carga tiver concluído e cumprido, há pessoas que ajudam a cumprir os objetivos e há pessoas que independentemente de saberem quais são os objetivos às 18h vão embora. Agora tenho que me agarrar às pessoas que me dão a mão e isso sabemos que quando chega ao final do ano as pessoas que dão a mão têm de ser compensadas.

Com que regularidade são avaliados os objetivos atingidos por si e pela sua equipa?

Todos dias é feito a avaliação, e fica tudo feito. Não fica por fazer para o dia seguinte, tudo o que temos no plano de carga diário tem que sair e ficar feito, independentemente da hora.

Como descreve o seu relacionamento com a sua chefia?

É a segunda vez que é a minha chefia. A primeira vez que trabalhamos juntos, a minha chefia tinha uma postura perante as pessoas mais autoritária. Agora é uma pessoa completamente diferente e acredito que tenha sido por causa do problema de saúde que teve e que esse problema fê-lo pensar mais na vida. Agora a minha relação com ele, cinco estrelas, aberta, sem qualquer secretismo. No entanto antes, passei as passas do Algarve com ele.

Considera que a comunicação da gestão de topo flui corretamente entre todos os níveis?

Desde que houve uma mudança na administração, e tendo cá com mais recorrência o administrador sim a comunicação flui melhor.

Qual é a relação que tem ou tenta ter com os seus liderados?

A minha relação com a minha equipa divise em três tipos. Tenho pessoas que realmente somos amigos lá fora, mas há pessoas que não. Há aqui uma diferença, não é por ir beber um copo com um deles, não quer dizer que dou mais vantagens a A ou a B.

De que forma tenta motivar os elementos da sua equipa?

Ser mais flexível, porque quando eu preciso também me ajudam. Ficam cá horas e horas depois da hora de saída se for preciso, depois têm problemas em casa. Então quando precisam dou-lhes o tempo que precisam.

Como demonstra que reconhece as qualidades dos seus liderados?

Quando fazem um bom trabalho significa que cumprimos todos os nossos objetivos e nós forçosamente temos que cumprir. Temos vários indicadores, esses indicadores servem para algumas pessoas como motivação e satisfação.

Como transmite o que menos lhe agrada?

Reúno com eles e transmito, às vezes sou um pouco mais ríspido com eles, mas é quando são erros graves.

Acha que os seus liderados se sentem à vontade para falar abertamente consigo?

Não. Eu considero que tenho duas equipas. Tenho aquela equipa que vive isto, quer isto, vê como uma segunda família e aquela equipa que é só das 09h às 18h e depois aquela que gosta de denegrir a empresa. A primeira acredito que se sinta à vontade para falar comigo.

Quais são as principais causas/fatores que geram conflitos na sua equipa e de que forma tenta solucioná-los?

Há pessoas que se for preciso estão a falar contigo sem quaisquer problemas e por trás rasgam de alto a baixo, isso não é espírito de equipa.

Considera que os conflitos podem ser benéficos ou prejudiciais para uma equipa?

Podem ser positivos, porque a forma de cada um pensar em fazer promove a interação e a melhoria.

Como é que acompanha os seus liderados, na realização de novas tarefas?

Sempre, eu tanto sou uma pessoa que anda de empilhador, como embala ou como está no gabinete, faço de tudo, por isso acompanho sempre.

Sente-se capaz de liderar a sua equipa em momentos difíceis que possam advir?

Em primeiro lugar seria analisar a situação com base na informação que temos. É lutar por eles e mostrar o lado humano e geri-lo.

Quais as características que considera essenciais que um líder deve ter?

O líder deve ser o elo de união entre a equipa, não vale a pena um estar a remar para um lado enquanto outros estão a remar no sentido oposto. Ter uma boa capacidade de comunicação, porque é preciso saber comunicar com cada de tipo de pessoa. Um líder às vezes precisa de ter irmão, pai, amigo etc.

Que tipo de obstáculos identifica que possam dificultar uma boa liderança?

O maior obstáculo é ter uma equipa desunida, assim não se consegue fazer nada dela e por isso não se consegue fazer nada dela e não se atinge os objetivos. É a equipa que faz um líder.