



UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA

O que os liderados mais valorizam nos líderes que os motivam

O caso Auchan

Cláudio Stefan Lampreia Palma Öhler

Católica Porto Business School, Faculdade de Economia e Gestão
Abril, 2022



UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA

O que os liderados mais valorizam nos líderes que os motivam

O caso Auchan

Trabalho Final de Mestrado na modalidade de Dissertação
apresentado à Universidade Católica Portuguesa
para obtenção do grau de mestre em Gestão

por

Cláudio Stefan Lampreia Palma Öhler

sob orientação de
Professor Doutor Arménio Rego

Católica Porto Business School, Faculdade de Economia e Gestão
Abril, 2022

Agradecimentos

Um agradecimento muito especial aos meus pais, que sempre me apoiaram ao longo deste desafio, e nunca deixaram de acreditar no meu sucesso. Todos aqueles telefonemas que reduziam um pouco a distância que nos separa mantinham-me focado e motivado para alcançar os meus objetivos.

À minha namorada, por estar sempre ao meu lado e ser o meu porto de abrigo, nos melhores e nos piores momentos.

Ao meu orientador Professor Doutor Arménio Rego, por toda a ajuda, disponibilidade e conhecimento que me transmitiu.

A todos os docentes, que ao longo de 5 anos contribuíram para eu conseguir chegar onde estou.

À Inês, por ser um exemplo e uma inspiração para mim, e por me ter lançado para o mundo universitário.

Ao Pedro, por ser um amigo incomparável, ter sempre as palavras certas para o momento, e me ensinar um dos muitos significados que a amizade pode ter.

Aos meus amigos, de longe, de perto, todos eles, por me acompanharem nesta jornada e me fazerem passar por excelentes momentos.

A todos os que concordaram em ser entrevistados, porque sem vocês este estudo não seria possível.

À Auchan da Maia, que me acolheu ao longo do estágio e me proporcionou uma experiência diferente, em especial à Maria José.

A todos vocês, que os nossos caminhos se continuem a cruzar.

Resumo

Este trabalho procura compreender as competências de liderança que os liderados mais valorizam nos seus líderes, bem como a associação entre essas competências e os fatores motivacionais dos liderados. Através de entrevistas semiestruturadas, inquirimos uma amostra de 64 indivíduos da Auchan Retail Portugal, na loja da Maia.

Os principais resultados do estudo reiteram aquilo que a literatura tem sugerido: a eficácia da liderança depende, em grande medida, de competências que não são de natureza técnica. Acessibilidade e apoio em momentos críticos, inovação da comunicação e motivação da equipa foram os comportamentos mais mencionados dos líderes. Tendo sido as competências sociais-relacionais as mais citadas, há razões para supor que estas relevam para efeitos de motivação de liderados. As organizações devem ter essas competências em atenção ao selecionar pessoas para funções de liderança, e precisam de fazer um esforço de desenvolvimento de líderes orientados para essas mesmas competências, tornando a sua liderança mais eficaz.

Palavras-chave: Liderança; Comportamentos de liderança; Líder; Liderados; Motivação; Metodologia Gioia

Número de palavras: 10 000

Abstract

This study seeks to understand the leadership competencies that followers most value in their leaders, as well as the association between these competencies and the followers' motivational factors. Through semi-structured interviews, we surveyed a sample of 64 individuals from Auchan Retail Portugal, in the store located in Maia.

The main results of the study reiterate what the literature has suggested: leadership effectiveness depends, to a large extent, on competencies that are not of a technical nature. Accessibility and support in critical moments, innovation in communication, and team motivation were the most mentioned behaviors of the leaders. Social-relational competencies having been the most cited, there is reason to assume that they are relevant the motivation of subordinates. Organizations should pay attention to these competencies when selecting people for leadership roles, and they need to make an effort to develop leaders oriented towards these competencies, making their leadership more effective.

Keywords: Leadership; Leadership behaviors; Leader; Subordinates; Motivation; Gioia Methodology

Number of words: 10 000

Índice

Agradecimentos	v
Resumo	vii
Abstract	ix
Índice	xi
Índice de Figuras	xiii
Índice de Tabelas	xv
Introdução	17
Capítulo 1 – Revisão da Literatura	20
1.1 Liderança.....	20
1.2 Principais abordagens à liderança.....	21
1.2.1 Traços de Liderança	21
1.2.2 Abordagem do Poder e Influência	22
1.2.3 Liderança Transacional.....	23
1.2.4 Liderança Transformacional	23
1.2.5 Abordagem Integrativa	24
1.3 Abordagem Comportamental.....	25
1.3.1 Comportamentos dos líderes	25
1.4 Liderança e Gestão.....	28
1.5 Modelo das quatro competências	29
1.6 Motivação.....	31
1.7 As Quatro Necessidades Humanas.....	32
1.8 O Papel dos Líderes na Motivação dos Liderados.....	33
1.9 Estudos Passados sobre Liderança Comportamental.....	34
Capítulo 2 - Metodologia	36
2.1 Contexto Organizacional	36
2.1.1 O Grupo Auchan	36
2.2 Amostra e Procedimentos.....	38
2.3 Método de Análise de Dados	40

Capítulo 3 – Resultados e Análise	41
3.1 Categorias comportamentais identificadas.....	41
3.1.1 Apoio ao crescimento.....	41
3.1.2 Competências relacionais	43
3.1.3 Conscienciosidade	44
3.2 Reações motivacionais identificadas.....	45
3.3 Relação da motivação com as categorias identificadas	51
3.4 Análise à luz do modelo das 4 competências	53
Capítulo 4 – Discussão e Conclusões	55
4.1 Discussão.....	55
4.2 Limitações e estudos futuros.....	57
4.3 Conclusões	58
Bibliografia	60

Índice de Figuras

Figura 1 - Competências por níveis de gestão/liderança (adaptado de Rego & Cunha ,2019).....	31
Figura 2 - Localizações da Auchan Retail (fonte: auchan-retail.pt).....	36
Figure 3 - Zonas de Vida da Auchan Retail Portugal (fonte: documento interno).....	37
Figure 4 - Estrutura dos dados: Comportamentos que os liderados mais valorizam nos líderes que os motivam.....	42

Índice de Tabelas

Tabela 1 – Necessidades da motivação (adaptada de “*Employee Motivation - A Powerful New Model*” (Nohri et al. 2008) **Erro! Marcador não definido.**

Tabela 2 - Exemplos de comportamentos - adaptada de (Yukl, 2013). **Erro! Marcador não definido.**

Tabela 3 - Caracterização da amostra.	39
Tabela 4 – Conteúdos semânticos - apoio ao crescimento	43
Tabela 5 - Conteúdos semânticos - competências relacionais	44
Tabela 6 - Conteúdos semânticos - conscienciosidade	45
Tabela 7 – Reconhecimento	46
Tabela 8 – Desenvolvimento profissional.....	47
Tabela 9 – <i>Empowerment</i>	47
Tabela 10 - Empatia e apoio.....	48
Tabela 11 - Promoção do espírito de equipa	48
Tabela 12 - Boa educação	49
Tabela 13 - Clarificação de papel e de expectativas	50
Tabela 14 - Profissionalismo e sentido de responsabilidade	50
Tabela 15 - Motivação dos entrevistados por categorias mencionadas	51
Tabela 16 - Motivação dos entrevistados por dimensões agregadas	52
Tabela 17 – Análise dos resultados à luz do modelo das 4 competências.....	54

Introdução

A literatura sobre liderança é volumosa e complexa (Yukl, 2013). São diversas as abordagens ao fenómeno e as conclusões nem sempre são consistentes. Por outro lado, os estudos sobre a realidade portuguesa são relativamente escassos. Havendo razões para rejeitar modelos universais de liderança, importa estudar o fenómeno em contextos particulares. Globalmente, foi este o primeiro estímulo a este trabalho.

Recorremos a duas abordagens teóricas. A primeira é a liderança, onde descrevemos brevemente algumas das suas abordagens – traços, poder e influência, transacional, transformacional, integrativa, e comportamental (Bass & Avolio, 1990; Burns, 1978; Crosby & Bryson, 2010; Gözükarar & Şimşek, 2015; House & Aditya, 1997; Kouzes & Posner, 2007; Lunenburg, 2012; Sergiovanni, 1990; G. A. Yukl, 2013; Zaccaro, 2007); a segunda é a motivação, onde aplicamos um especial foco às quatro necessidades humanas – adquirir, relacionar, compreender, e defender (Nohria et al., 2008). Com base nestas abordagens, surge a questão de investigação – **o que os liderados mais valorizam nos líderes que os motivam?**

O nosso objetivo específico foi identificar as competências de liderança mais citadas pelos liderados de uma loja de retalho na Maia, pertencente à Auchan Retail Portugal. Realizamos um estudo qualitativo, através de entrevistas semiestruturadas a 64 colaboradores dessa loja. Pretendemos também

compreender fatores motivacionais subjacentes ao trabalho destes liderados, bem como explorar a relação entre esses fatores e as competências de liderança.

Esta dissertação está estruturada em quatro capítulos. No primeiro, revisão da literatura, referenciamos as principais abordagens à liderança, distinguimos liderança de gestão, e apresentamos o modelo dos quatro tipos competências. Escrevemos ainda sobre a motivação, qual o papel dos líderes na motivação dos liderados e indicamos estudos passados sobre a abordagem comportamental à liderança. No segundo capítulo, metodologia, introduzimos a empresa onde se realizou o estudo e caracterizamos a amostra. Apresentamos ainda o método para analisar os dados e identificamos as categorias comportamentais identificadas, seguidas pelas reações motivacionais. No terceiro capítulo, apresentamos os resultados e a sua análise. No último capítulo discutimos os resultados e as principais conclusões, indicando também as limitações do estudo e mencionando sugestões para estudos futuros.

Entendemos que, sendo modesto o contributo deste trabalho realizado no âmbito do trabalho final de mestrado em contexto organizacional, os resultados são suficientemente válidos para fornecer pistas de atuação à própria organização. Devem-se focar na seleção dos líderes mediante as competências mencionadas no estudo, e devem também fazer um esforço significativo de desenvolvimento de líderes orientados para essas mesmas competências.

Mesmo na liderança de funções técnicas é fundamental que as organizações prestem particular atenção a competências como a acessibilidade e apoio em momentos críticos, e a inovação na comunicação e na motivação da equipa. No entanto, alguns fatores, como o salário, estão aquém das possibilidades dos líderes que emergiu como um entrave à motivação dos participantes deste estudo.

Capítulo 1 – Revisão da Literatura

1.1 Liderança

São inúmeros os autores que definiram (e continuam a definir) o que é a liderança. Há cerca de cinquenta anos atrás, Stogdill (1974) afirmou que “há quase tantas definições diferentes de liderança como há pessoas que tentaram definir o conceito” (p.7). O facto de continuarem a surgir novas definições e abordagens demonstra que não existe um consenso entre os investigadores desta área.

De acordo com Yukl (2013), investigadores que têm uma opinião estrita quanto à definição de liderança têm menos probabilidades de descobrir coisas não relacionadas ou revelam inconsistência com os seus pressupostos iniciais sobre liderança eficaz. Posto isso, sem criar uma nova definição e tendo por base as já existentes, seleccionou-se um conjunto de definições sobre o que se entende por liderança, ao olhar dos investigadores e especialistas:

- “O incremento influente para além da conformidade mecânica com diretivas de rotina da organização” (Kotter, 1988).
- “A capacidade de um indivíduo para influenciar, motivar e habilitar outros a contribuírem para a eficácia e o sucesso das organizações de que são membros” (House et al., 1999).
- “A capacidade de sair da cultura que criou o líder e iniciar processos de mudança evolutivos mais adaptativos” (Schein, 2010)

- “O processo de influenciar os outros a compreender e concordar sobre o que tem de ser feito e como fazê-lo, e o processo de facilitar os esforços individuais e coletivos para alcançar objetivos comuns” (Yukl, 2013).
- “(...) é um processo de influência através do qual alguém, individual ou coletivamente, conduz outras pessoas ou entidades a atuarem em prol de objetivos comuns. Esse processo é dinâmico – altera-se ao longo do tempo...” (Rego & Cunha, 2019).

1.2 Principais abordagens à liderança

As diferentes abordagens à liderança possuem em comum a procura de uma liderança eficaz, bem como a capacidade de distinguir os líderes eficazes dos menos eficazes. De acordo com House e Aditya (1997), mediante um estudo científico que realizaram, a abordagem sistemática da liderança começou na década de 1930 e o desenvolvimento do conhecimento do fenómeno tem sido cumulativo. Os autores sugerem que se continue a desenvolver estudos nesta área, mas indicam alguns problemas que os investigadores devem ter em conta, como o excessivo foco na relação líder-liderado, a desadequada integração da literatura e o facto de esta ser conduzida pelos próprios autores das teorias.

1.2.1 Traços de Liderança

De acordo com Yukl (2013), a abordagem aos traços de liderança “ênfatisa atributos dos líderes, tais como personalidade, motivos, valores e aptidões” (p.28). Através de traços de liderança é possível identificar pessoas que são líderes naturais, dotadas de determinados traços que outras pessoas não

possuem. Continua a ser muito comum, nos dias de hoje, o pensamento de que certas pessoas nascem líderes, e não o aprendem a ser.

Aos olhos de Zaccaro, os traços de liderança tem três características fundamentais: (1) “traços de líder não devem ser considerados em isolamento, mas sim como constelações integradas de atributos que influenciam o desempenho da liderança”; (2) existe abrangência de uma “variedade de qualidades pessoais que promovem a estabilidade na eficácia dos líderes”; (3) atributos de líder são “relativamente duradouros, produzindo estabilidade entre situações no desempenho da liderança” (Zaccaro et al., 2004).

1.2.2 Abordagem do Poder e Influência

O poder, à semelhança da liderança, pode ser considerado “a capacidade de influenciar os outros” (Lunenburg, 2012), no entanto também há quem o utilize de forma coerciva, originando maus resultados para as equipas. Grande parte do poder que os líderes têm nas organizações provém do seu cargo específico ou título pelo qual são tratados. Podem-se identificar vários tipos de poder, agrupados em dois grupos: o poder do cargo e o poder pessoal, que Yukl aprofunda de um modo bastante esclarecedor (Yukl, 2013).

O poder desempenha um papel importante não só para influenciar os subordinados, mas também para influenciar pares, superiores e pessoas externas à organização, tais como clientes e fornecedores (Yukl, 2013). Yukl refere ainda que para avaliar o sucesso de uma tentativa de influenciar alguém, podem-se verificar três resultados distintos: (1) compromisso – a pessoa alvo faz um grande esforço para realizar o pedido e/ou implementar a decisão eficazmente; (2) conformidade – a pessoa alvo está disposta a efetuar o pedido mas de forma apática, sem grande entusiasmo, fazendo apenas o esforço mínimo necessário;

(3) resistência – a pessoa alvo opõe-se ao pedido ou proposta, em vez de apresentar apenas indiferença.

Para se adaptarem ao mercado competitivo nos dias de hoje, há empresas que abandonam um pouco esta abordagem e viram-se para o *empowerment* dos seus funcionários. É-lhes dada maior autoridade e responsabilidade pelo seu trabalho do que aos funcionários de organizações tradicionais (Conger & Kanungo, 1998). O *empowerment* tem mostrado ser bastante eficiente quando utilizado adequadamente (Carson & King, 2005).

1.2.3 Liderança Transacional

A liderança transacional está associada a práticas de gestão e é típica nas organizações em que aqueles que ocupam posições de poder e autoridade celebram acordos com os seus subordinados. Existe um compromisso entre as duas partes (e.g. trabalho por remuneração) para a organização beneficiar do trabalho e lealdade do seu funcionário, enquanto este recebe os benefícios acordados, sejam eles monetários, materiais, ou outros – “se fizer isto por mim, eu faço isso por si” (Burns, 1978). Esta troca pode ser um aspeto fundamental da liderança, no entanto não incentiva a busca contínua, por parte dos seguidores, em querer ascender na sua carreira.

A liderança transacional envolve valores como a justiça, honestidade, responsabilidade e compromisso, quer do líder quer do liderado. Se estes não forem cumpridos como acordado, podem-se aplicar punições e outras medidas corretivas de modo a tentar corrigir as divergências do desempenho desejado (Yukl, 2013).

1.2.4 Liderança Transformacional

É habitual a liderança transacional e a transformacional serem vistas como complementares. Para além de Burns, também Sergiovanni (Sergiovanni, 1990) menciona as práticas transacionais como cruciais para manter a organização e concretizar as tarefas do dia-a-dia, no entanto sem promoverem o desenvolvimento. As práticas transformacionais, por outro lado, incentivam as pessoas a desenvolverem melhorias, sendo por isso consideradas um acréscimo de valor (Bass & Avolio, 1990).

A liderança transformacional implica que o líder transformacional reconheça e explore uma necessidade existente de um potencial seguidor, podendo distribuir o seu poder para que estes assumam a visão da organização. O resultado da liderança transformacional reflete-se no crescimento da produtividade, da motivação dos empregados, da satisfação no trabalho e do desempenho individual. Existe “uma relação de estímulo e elevação mútua” que permite a conversão de seguidores em líderes e de líderes em agentes morais (Burns, 1978). Um líder transformacional delega tarefas e permite aos seus seguidores adquirir experiência em tarefas relacionadas com capacidade de decisão (Gözükara & Şimşek, 2015).

1.2.5 Abordagem Integrativa

Alguns autores realizam estudos integrativos, utilizando mais que uma abordagem à liderança. Um exemplo de abordagem integrativa é a liderança carismática, que tenta explicar porque os seguidores de alguns líderes estão dispostos a exercer esforços excepcionais e sacrifícios pessoais para alcançar os objetivos ou missão do grupo (Yukl, 2013). Outro exemplo é a liderança visionária, através da qual os *stakeholders* de diferentes organizações e setores

desenvolvem, baseando-se em condições passadas, presentes e futuras, uma visão partilhada (Kouzes & Posner, 2006).

Quando os autores fazem uma aproximação ética à liderança, costumam também recorrer à utilização de modelos integrativos de liderança (Avolio & Gardner, 2005; Bass & Steidlmeier, 1999; Eisenbeiss, 2012).

1.3 Abordagem Comportamental

A abordagem fundamental deste estudo é a comportamental, que surge na década de 1950, após o desencorajamento de muitos investigadores relativamente à abordagem de traços (Yukl, 2013). Em vez de se focarem no que os líderes eficazes eram (traços), procuraram determinar o que eles faziam no trabalho (comportamentos). A necessidade de desenvolver a liderança remete à questão: as pessoas nascem líderes ou aprendem a sê-lo? (Goleman, 1998).

Citando Yukl (2013), “A eficácia da liderança depende em parte da forma como um gestor resolve conflitos de papéis, lida com as exigências, reconhece oportunidades e supera constrangimentos” (p28). Quando se fala de abordagens comportamentais, defende-se que os comportamentos podem ser aprendidos, ao contrário dos traços, sendo possível treinar as pessoas para ocupar cargos de liderança e desempenhar as suas funções eficazmente. Os comportamentos dos líderes podem relacionar-se com as suas competências, como veremos ao longo deste estudo.

1.3.1 Comportamentos dos líderes

Os comportamentos adotados pelos líderes são intermináveis, no entanto é possível dividi-los na sua maioria em três grupos: (1) tarefas – líderes que focam os seus comportamentos na concretização eficiente das suas tarefas; (2) relações – líderes focados em oferecer suporte à sua equipa, aumentar a confiança, motivação, cooperação e satisfação no trabalho; (3) mudança – líderes à procura de inovação, que encorajam e facilitam a mudança, que se preocupam com a envolvente do local de trabalho e visam implementar novas estratégias que levem ao sucesso. (Ekvall & Arvonen, 1991; Yukl et al., 2002; Yukl, 2013).

Tabela 1 - Exemplos de comportamentos (Yukl, 2013)

Comportamentos orientados para as tarefas
<ul style="list-style-type: none"> - Organizar atividades de trabalho para melhorar a eficiência. - Planear operações a curto prazo. - Atribuir trabalho a grupos ou indivíduos. - Esclarecer que resultados são esperados para uma tarefa. - Explicar prioridades para os diferentes objetivos da tarefa. - Estabelecer objetivos e padrões específicos para o desempenho da tarefa. - Explicar regras, políticas, e procedimentos operacionais normalizados. - Dirigir e coordenar as atividades de trabalho. - Monitorizar as operações e o desempenho. - Resolver problemas imediatos que possam perturbar o trabalho.
Comportamentos orientados para as relações
<ul style="list-style-type: none"> - Fornecer apoio e encorajamento a alguém com uma tarefa difícil. - Expressar confiança de que uma pessoa ou grupo pode realizar uma tarefa difícil. - Socializar com as pessoas para construir relações. - Reconhecer contribuições e realizações. - Fornecer <i>coaching</i> e mentoria quando apropriado. - Consultar as pessoas sobre decisões que as afetam. - Capacitar as pessoas para determinar a melhor forma de realizar uma tarefa. - Manter as pessoas informadas sobre as ações que as afetam. - Ajudar a resolver conflitos de uma forma construtiva. - Utilizar símbolos, cerimónias, rituais, e histórias para construir a identidade da equipa. - Encorajar a confiança mútua e cooperação entre os membros da unidade de trabalho. - Recrutar novos membros competentes para a equipa ou organização.
Comportamentos orientados para a mudança
<ul style="list-style-type: none"> - Monitorizar o ambiente externo para detetar ameaças e oportunidades. - Interpretar os acontecimentos para explicar a necessidade de mudança. - Estudar concorrentes e pessoas de fora para obter ideias para melhorias. - Envolver novas e excitantes possibilidades para a organização.

- Encorajar as pessoas a ver os problemas ou oportunidades de uma forma diferente.
- Desenvolver novas estratégias inovadoras ligadas a competências nucleares.
- Encorajar e facilitar a inovação e o empreendedorismo na organização.
- Encorajar e facilitar a aprendizagem coletiva na equipa ou na organização.
- Experimentar novas abordagens para atingir objetivos.
- Fazer mudanças simbólicas que sejam consistentes com uma nova visão ou estratégia.
- Encorajar e facilitar os esforços para implementar mudanças importantes.
- Anunciar e celebrar os progressos na implementação da mudança.

Para além dos três grupos mencionados acima, existem outros que devem ser mencionados. O primeiro é a liderança participativa, também chamada de liderança democrática, que pode-se definir por “influência partilhada e tomada de decisão conjunta entre um líder e os liderados” (Armenakis et al., 1993; Koopman & Wierdsma, 1998). Os liderados recebem apoio e atenção extra, assim como maior envolvimento na resolução de problemas, mas em contrapartida, os líderes vêm-se obrigados a abdicar de uma parte do controlo que têm sobre a capacidade de decisão (Lam et al., 2015).

Outro grupo é a liderança transformacional, mencionada no ponto 1.2.5, na qual se podem incluir a liderança visionária – “capacidade de criar e articular visões claras que deem sentido e propósito ao trabalho de uma organização” (M. Taylor et al., 2014; Nanus, 1992); e a liderança inspiradora – capacidade de o líder prever um futuro desejável, articular como pode ser alcançado, dar o exemplo para ser seguido, estabelecer elevados padrões de desempenho, e mostrar determinação e confiança (Bass, 1999). Os comportamentos podem variar mediante a abordagem a que se dá maior destaque, mas independentemente de qual seja, é possível destacar comportamentos orientados para as relações, para a mudança e para outras categorias não classificáveis (Yukl, 2013).

Por fim, um último grupo engloba os comportamentos de liderança externos. É assim possível englobar comportamentos externos à organização, dos quais os liderados têm pouco conhecimento e oportunidade de observar, que podem ser distinguidos em três categorias:

Networking – envolve construir, fortalecer e manter laços com colegas, superiores, e outros parceiros, que consigam disponibilizar determinadas informações, recursos e suporte político. Este comportamento é posto em prática ao participar em eventos como conferências e cerimónias, ou mesmo através de socialização informal. Atualmente uma parte fundamental do *networking* e do desenvolvimento social passa por uma gestão eficaz das redes sociais (Markham et al., 2017);

Monitorização externa – inclui a obtenção de informações relevantes sobre eventos e alterações externas à organização, identificação de oportunidades e ameaças, e reconhecimento de práticas externas que possam ser adaptadas ou imitadas. A monitorização pode ser feita através da análise de relatórios, pesquisas de mercado, e observação das ações dos concorrentes. Estas atividades são por vezes chamadas de “*scouting*” (Druskat & Wheeler, 2003) ou “*environmental scanning*” (Miles et al., 1978);

Representação - envolve fazer pressão para obtenção de recursos, aprovação e apoio, promoção da reputação do grupo e promoção dos seus interesses, negociação de acordos formais e informais com outros grupos, e coordenação de atividades entre grupos (Hassan et al., 2018; Wolff & Moser, 2009; Yukl et al., 2002; Yukl, 2013).

1.4 Liderança e Gestão

Na literatura deparamo-nos muitas vezes com distinções entre os comportamentos adotados por líderes e gestores. Kotter (2011) refere que “liderança não é melhor do que gestão nem o seu substituto. Pelo contrário, liderança e gestão são dois sistemas de ação distintos e complementares. Cada

um tem a sua própria função e atividades características. Ambos são necessários para o sucesso num ambiente empresarial cada vez mais complexo e volátil”.

Apesar das funções de gestão poderem potencializar liderança, e funções de liderança poderem contribuir para a gestão, alguns gestores não lideram e alguns líderes não gerem (Bass & Stogdill, 1990).

As opiniões dos investigadores são diversas, mas tanto um líder como um gestor são essenciais para uma empresa, cada um com o seu propósito. Rego e Cunha (2019) propõem que “a gestão e a liderança são processos distintos” e que ambos os processos são necessários para as empresas. Por fim, os autores mencionam que “um indivíduo não pode exercer, simultaneamente, os dois papéis; como consequência, as organizações precisam de recorrer à liderança partilhada”.

1.5 Modelo das quatro competências

Competências podem ser definidas como “habilidades ou capacidades para realizar algo de modo eficaz. Resultam tanto de atributos inatos como da aprendizagem” e podem englobar os traços individuais de cada um (Rego & Cunha, 2019). Ao longo da tese, as competências e os comportamentos dos líderes são mencionados conjuntamente.

Hollenbeck et al. mencionam a utilização de modelos de competências à volta de um conjunto de traços, comportamentos e habilidades, indicando ainda que os modelos devem continuar a ser desenvolvidos e melhorados (Hollenbeck et al., 2006). Mumford et al. fazem referência a nove competências críticas de pessoas que desempenham funções de liderança, bem como quatro modelos de liderança distintos (Mumford et al., 2017). Yukl divide os comportamentos dos líderes em três grupos, orientados para as tarefas, relações e mudança (Yukl et

al., 2002; Yukl, 2013). Neste estudo, porém, utilizam-se quatro competências da literatura (Rego & Cunha, 2019):

Competências técnicas – referem-se à proficiência no domínio das atividades realizadas na unidade organizacional. Incluem também conhecimentos factuais sobre a organização, como normas, características dos colaboradores, estrutura e sistemas de gestão.

Competências sociais-relacionais – dizem respeito ao conhecimento sobre os comportamentos humanos, a capacidade de entender sentimentos e atitudes, assim como ser capaz de manter relações com as restantes pessoas do local de trabalho.

Competências concetuais – têm em conta a capacidade de raciocinar e entender a complexidade da realidade envolvente. Englobam também a criatividade para gerar ideias e resolver problemas, antecipar mudanças e reconhecer potenciais problemas e oportunidades.

Competências de liderança pessoal – referem-se à capacidade que o líder tem de se gerir a si próprio, com disciplina, evitando excessos, e abstendo-se ao máximo dos vícios humanos e tentações de poder.

As competências adquirem diferentes graus de relevância ao longo dos diferentes níveis de gestão/liderança – inferior, intermédio e superior (figura 1). As competências técnicas vão perdendo relevância com a progressão de uma carreira de liderança, enquanto que as competências concetuais vão adquirindo elevada importância. As competências de liderança pessoal e sociais-relacionais mantêm um nível quase uniforme ao longo dos diferentes níveis de gestão/liderança.

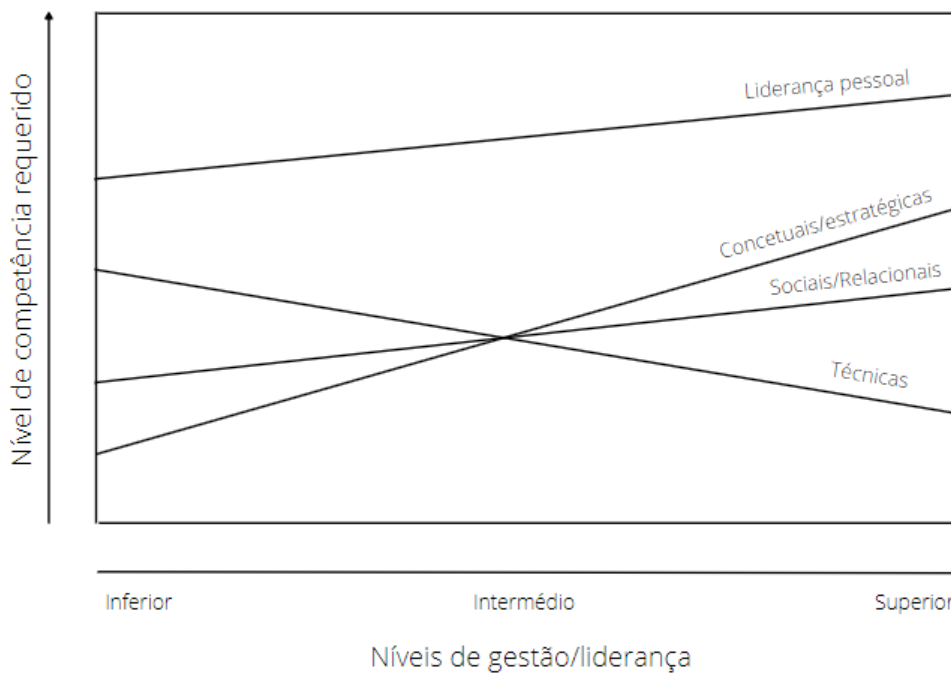


Figura 1 - Competências por níveis de gestão/liderança (adaptado de Rego & Cunha ,2019)

1.6 Motivação

A motivação por si só refere-se ao esforço para realizar qualquer objetivo que um indivíduo tenha, no entanto a definição relativa ao meio organizacional é a que melhor se enquadra aqui.

Entende-se por motivação o “conjunto de forças energéticas que têm origem quer no indivíduo quer fora dele, e que dão origem ao comportamento de trabalho, determinando a sua forma, direção, intensidade e duração” (Pinder, 1998). No caso de Robbins e Judge, estes simplificam o conceito como os “processos que contabilizam a intensidade, direção e persistência do esforço de um indivíduo para atingir um objetivo” (Robbins & Judge, 2019).

“A motivação é intencional e inclui os processos que guiam a força geral e a direção da atividade de um organismo ao longo do tempo. Este sentido de duração é importante porque, embora o comportamento motivado ocorra apenas no presente, a sua orientação é para o futuro” (Bernard et al., 2005)

1.7 As Quatro Necessidades Humanas

No que toca à motivação dos liderados, Nohria et al. (2008) sugeriram que as pessoas são motivadas por quatro necessidades diferentes: (1) aquisição, (2) relacionamento, (3) compreensão, e (4) proteção e defesa

Necessidade de aquisição – as pessoas sentem-se satisfeitas ao adquirir bens escassos. Estes referem-se não só a bens materiais como comida, dinheiro, roupa e habitação, mas também a experiências como viagens e entretenimento. As pessoas comparam sempre o que elas têm com o que os outros têm, e isto leva-as a querer sempre mais, dificultando o trabalho da empresa em combater esta necessidade (Nohria et al., 2008).

Necessidade de relacionamento – o ser humano é o único animal que cria relações com grupos coletivos como organizações, associações e nações. Esta necessidade gera emoções muito positivas se for alcançada, ou muito negativas se não o for. Os colaboradores de uma empresa sentem um estímulo motivacional quando sentem que pertencem a uma empresa, o que explica porque pode ser complicado cortar laços com uma empresa quando já foram criadas relações próximas com as suas equipas de trabalho (Nohria et al., 2008)

Necessidade de compreensão – as pessoas sentem-se frustradas quando algo não faz sentido, e sentem-se revigoradas pelo desafio de tentar descobrir uma solução. A necessidade de compreender refere-se ao desejo de fazer contribuições significativas para a empresa. Os colaboradores são motivados por trabalhos desafiantes que os permitem crescer e aprender, e são desmotivados pelos trabalhos monótonos que não os desafiam. Como resultado, trabalhadores talentosos facilmente partem de uma empresa monótona à procura de novos desafios (Nohria et al., 2008).

Necessidade de proteção e defesa – todos os animais possuem o instinto de lutar-ou-fugir, o qual se relaciona com esta necessidade. Ao cumprir a

necessidade de se proteger e defender, o colaborador sente-se seguro e confiante, por outro lado, se esta necessidade não for satisfeita, refletir-se-á em fortes emoções negativas como o medo e o rancor. Esta necessidade é cumprida com maior facilidade quando são criadas instituições que promovem a justiça, com objetivos e intenções, permitindo às pessoas expressar as suas ideias e opiniões (Nohria et al., 2008).

1.8 O Papel dos Líderes na Motivação dos Liderados

Motivação é um instrumento fundamental para regular o comportamento dos funcionários no trabalho (Olusola, 2011). Mediante uma liderança eficaz ou ineficaz, os níveis de motivação podem ser impactados positivamente ou negativamente, conseqüentemente alterando os níveis de produtividade de cada colaborador.

Nohria et al. (2008) propõem que cada necessidade da motivação seja correspondida por uma alavanca organizacional (tabela 1). A necessidade de aquisição é satisfeita por um sistema de recompensas. Deste modo é possível discriminar entre bons e maus trabalhadores, ajustando as recompensas ao seu desempenho e disponibilizando oportunidades de crescimento para os que demonstram ser melhores.

A necessidade de relacionamento pode ser correspondida pela cultura da organização. É preciso implementar um forte espírito de camaradagem, criar uma cultura que promova o trabalho em equipa, colaboração, abertura e amizade (Nohria et al., 2008). É importante não criar uma cultura organizacional demasiado competitiva, pois tal desmotivará os colaboradores (Robbins & Judge, 2019).

A necessidade de compreender pode ser abordada através de um design interessante, com significado e desafiante, dos postos de trabalho (Nohria et al., 2008). Se o colaborador se vir rodeado de tarefas que o façam sentir útil e necessário à empresa, é provável que se sinta motivado para as fazer.

Por último, a necessidade de defender pode ser correspondida por processos de gestão de desempenho e de alocação de recursos. Os processos devem ser justos, confiáveis e transparentes, de modo a ir ao encontro das expectativas dos funcionários (Nohria et al., 2008).

Tabela 2 - Necessidades da motivação (adaptada de "Employee Motivation - A Powerful New Model" (Nohri et al. 2008)

Necessidade	Alavanca Organizacional	Ações
Aquisição	Sistema de Recompensas	<ul style="list-style-type: none"> • Diferenciar claramente os bons executantes dos medianos e com mau desempenho • Ajustar as recompensas ao desempenho • Pagar tão bem quanto os concorrentes
Relacionamento	Cultura	<ul style="list-style-type: none"> • Fomentar a confiança mútua e a amizade entre colegas de trabalho • Valorizar a colaboração e o trabalho de equipa • Encorajar a partilha de boas práticas
Compreensão	<i>Design</i> do Posto de Trabalho	<ul style="list-style-type: none"> • Criar postos de trabalho que tenham papéis importantes e distintos na organização • Criar postos de trabalhos que sejam significativos e fomentar o sentido de contribuição da organização
Proteção e defesa	Processos de gestão de desempenho e de alocação de recursos	<ul style="list-style-type: none"> • Aumentar a transparência de todos os processos • Enfatizar a justiça da organização • Construir confiança ao ser justo e transparente na atribuição de recompensas, tarefas e outras formas de reconhecimento

1.9 Estudos Passados sobre Liderança Comportamental

São diversos os estudos realizados em torno da liderança comportamental, mas são ainda mais as conclusões elaboradas pelos autores. Em 2003, Goff elaborou um estudo sobre os comportamentos necessários para ser um

presidente bem sucedido de uma faculdade comunitária. Quando este se questiona “se alguém tiver todos os traços e comportamentos identificados ao longo do estudo, é garantido que essa pessoa tenha sucesso como líder?”, rapidamente consegue responder que não. A verdade é que para além de ser improvável ou até impossível ter todos os traços e comportamentos referidos (cerca de 250), as suas capacidades de liderar não são medidas pela quantidade, mas sim pelo modo como os traços e comportamentos são aplicados às tarefas. A capacidade de liderar será mais eficaz se existir confiança entre a sua equipa. O autor indica, numa nota conclusiva, que aplicar “traços e comportamentos de liderança à tarefa é verdadeiramente uma arte, não uma ciência” (Goff, 2003).

Num outro estudo, Leroy et al. (2012) têm em consideração a integridade comportamental como motor do desempenho dos liderados. Ao colecionarem dados de 25 organizações na Bélgica, descobriram que a integridade comportamental dos líderes é importante para o desempenho eficaz num ambiente de trabalho turbulento. Os autores defendem que é fundamental os líderes manterem-se fiéis a si mesmos e colocarem as suas palavras em ação, de modo a oferecerem mais estabilidade aos seus seguidores.

Robles (2012) menciona a importância das *soft skills* no local de trabalho, e que estas devem ser vistas como um investimento para as empresas. Indica a comunicação, integridade, e cortesia como as mais importantes para fortalecerem a relação entre líder e liderados. Este ponto é reforçado por Mikkelsen et al. (2015), que descreve as competências relacionais como sendo fundamentais para uma liderança eficaz, estando relacionadas com a motivação dos colaboradores. A presente tese pretende confirmar estas descobertas, tendo em conta a falta de estudos que envolvam a liderança e a motivação dos colaboradores em Portugal.

Capítulo 2 - Metodologia

2.1 Contexto Organizacional

2.1.1 O Grupo Auchan

A Auchan é uma empresa de retalho e distribuição fundada em 1961 por Gérard Mulliez, com sede em França, e presente em 13 países da Europa, África e Ásia. Surge em Portugal no ano de 1970, inaugurando o seu primeiro supermercado em Lisboa. Mundialmente, a Auchan incorporou o 10º lugar no topo de retalhistas em 2020, com 60 mil milhões de euros em receitas, e desceu para 12º lugar em 2021, com 32 mil milhões de euros em receitas, sendo ambos os anos liderados pelo Walmart, seguido pela Amazon (fonte: www.rankingthebrands.com).



Figura 2 - Localizações da Auchan Retail (fonte: auchan-retail.pt)

A Auchan Retail Portugal S.A. (ARP), anteriormente denominada Jumbo ou Pão de Açúcar até 2019, está presente de norte a sul do país em 65 lojas, das quais 31 hipermercados, 4 supermercados, 30 lojas de ultra proximidade, e ainda 29 gasolinhas. Para além dos espaços físicos disponíveis, a ARP trabalha através da Loja Online, Drive e App. As lojas estão agrupadas em 9 grupos (figura 3), denominados Zonas de Vida (ZdV): Com a criação das ZdV, a ARP combina as forças do comércio físico e digital e visa reforçar a proximidade que tem com os clientes, respondendo às suas necessidades diárias.



Figura 3 - Zonas de Vida da ARP (fonte: documento interno)

De acordo com o relatório de sustentabilidade de 2020 da ARP, a empresa emprega 8859 colaboradores a nível nacional (63% mulheres, 37% homens), dos quais 87% são efetivos. Ao longo de cada ano é distribuída uma parte dos lucros da empresa por todos os colaboradores, representando em 2020 um total de 19,4 milhões de euros.

A Auchan considera-se um exemplo pela qualidade dos seus produtos exclusivos, oferta selecionada, preços baixos e experiência oferecida aos clientes. A relação humana, o bem-estar e a paixão no serviço estão no centro das atenções da empresa, e é daí que surge o seu lema – Militantes do Bom, do São e do Local. Cerca de 90% das compras são efetuadas a fornecedores nacionais e a empresa trabalha com aproximadamente 150 produtores locais a não mais de 50km de cada loja.

A missão da Auchan Retail é mudar a vida de 8 mil milhões de habitantes até 2025, incentivando e contribuindo com compromisso para um comércio de nova geração. Pode-se verificar o caráter responsável da empresa através dos relatórios de sustentabilidade anuais, podendo ser utilizados como guia para efetuar análises a nível económico, ambiental e social (*fonte: www.auchan-retail.pt*).

A Auchan Maia tem cerca de 260 colaboradores distribuídos por 7 universos diferentes: brinquedos e papelaria; casa e decoração; lazer exterior; nutrição, saúde e bem-estar; produtos frescos; produtos de grande consumo; tecnológico; e têxtil. Um universo é uma área da loja que agrega produtos relativos ao seu nome. Os colaboradores que não se encontram alocados a nenhum dos universos fazem parte de outros setores como os serviços administrativos, os serviços de segurança, manutenção, frente de loja, ou portarias.

2.2 Amostra e Procedimentos

Efetuuou-se um estudo empírico na empresa Auchan, mais especificamente na loja da Maia, também suportado por observações ao longo de quatro meses de estágio curricular. Esta loja é a mais antiga da ZdV do Grande Porto, tendo completado 30 anos de existência em 2021.

Foi utilizado o método qualitativo (Gephart, 2004; Silverman, 2020) para recolha de dados, tendo em conta o intuito exploratório do estudo. Este método é “frequentemente definido pelo que não é, ou seja, análise não estatística de dados não numéricos” (Marschan-Piekkari & Welch, 2004). Especificamente, realizaram-se entrevistas semiestruturadas aos liderados da empresa, com carácter confidencial.

Foram convidados a participar 100 colaboradores, dos quais 64 aceitaram (72% do sexo feminino; 28% do sexo masculino). Os participantes têm uma média de antiguidade na empresa de 16,72 anos (desvio padrão: 9,74), podendo esse tempo ser relativo à loja da Maia ou a outras (tabela 3). Os entrevistados incorporam equipas dos 7 universos mencionados no ponto 2.1.1.

Tabela 3 - Caraterização da amostra.

	Sexo Feminino	Sexo Masculino	Total
Entrevistados	72%	28%	64
Média de Antiguidade (anos)	15.91	18.56	16.72

O facto de nem todos os colaboradores convidados para as entrevistas terem colaborado deveu-se a alguns contratemplos e complicações na empresa, mais especificamente o contexto da pandemia COVID-19 que levou diversos trabalhadores a cumprirem isolamento nas suas casas, levando à falta de mão de obra; e também o momento em que tal aconteceu, que foi na época do Natal, onde costuma aumentar o fluxo de clientes na loja. Não se achou necessário prosseguir com a realização de mais entrevistas, pois as informações coletadas deixaram de acrescentar valor e começaram a reiterar as informações previamente obtidas, alcançando assim a saturação teórica (Glaser & Strauss, 1967).

No âmbito de uma entrevista mais ampla, que incorporava objetivos específicos da empresa, inquirimos os entrevistados sobre três matérias. Cada

entrevista teve uma duração aproximada de 20 minutos, durante os quais os entrevistados tiveram a oportunidade de desenvolver as suas respostas, independentemente de quais fossem, de modo a expressar as suas opiniões e maneira de pensar mais sucintamente. As perguntas colocadas para o estudo foram: (1) diga-me 1 comportamento positivo e 1 comportamento negativo do seu líder; (2) sente-se motivado no seu trabalho?; (3) o que pode ser feito para se sentir mais motivado? As respostas de cada entrevistado foram registadas pelo entrevistador no momento das entrevistas e após as mesmas, através de um computador, não sendo necessária a realização de qualquer gravação de áudio. De modo a criar um contexto favorável à expressão franca de opiniões e a reforçar a confidencialidade das entrevistas, todas elas foram levadas a cabo em gabinetes privados, longe de possíveis ouvintes. Tratando-se de liderados que foram convidados a pronunciarem-se sobre as suas opiniões, surgiram momentos de diálogo informal com o entrevistador. Tais momentos não foram transcritos.

2.3 Método de Análise de Dados

A análise do conteúdo semântico dos dados realizou-se através da metodologia Gioia (Gioia et al., 2013). Esta consiste num procedimento de três etapas: (1) os tópicos mencionados pelos entrevistados são organizados em temas; (2) esses temas de 1ª ordem são depois agrupados em categorias de 2ª ordem, tendo em conta a similaridade ou oposição dos temas; (3) quando se verificar a necessidade, mediante a complexidade dos dados e da estrutura já construída, as categorias de 2ª ordem podem ser agrupadas em categorias mais abstratas de 3ª ordem, denominadas dimensões agregadas.

Capítulo 3 – Resultados e Análise

3.1 Categorias comportamentais identificadas

Num primeiro momento foi possível identificar 26 temas de 1ª ordem. Esses temas foram depois organizados em 8 categorias de 2ª ordem, que por sua vez foram agrupadas em 3 dimensões agregadas. Caso houvesse informação que não se enquadrasse nessas categorias, fazia-se uma reanálise ao conteúdo para reestruturar as categorias. No decorrer deste processo, de modo a não criar possíveis “preconceitos” provenientes de hipóteses anteriormente estabelecidas, não se utilizou nenhum quadro teórico previamente definido (Alvesson & Kärreman, 2007; Gioia et al., 2013).

A estrutura dos dados retirados das entrevistas (figura 4) permite-nos manter toda a informação organizada e facilita a análise do seu conteúdo. É possível organizar os dados de diferentes maneiras, mas foi esta a que melhor se adequou aos comportamentos dos líderes.

3.1.1 Apoio ao crescimento

A primeira dimensão agregada identificada foi o apoio ao crescimento, a qual é constituída por 3 categorias de 2ª ordem: (1) reconhecimento, (2) desenvolvimento profissional, e (3) *empowerment*. Na tabela 4 é possível observar alguns dados semânticos retirados das entrevistas.

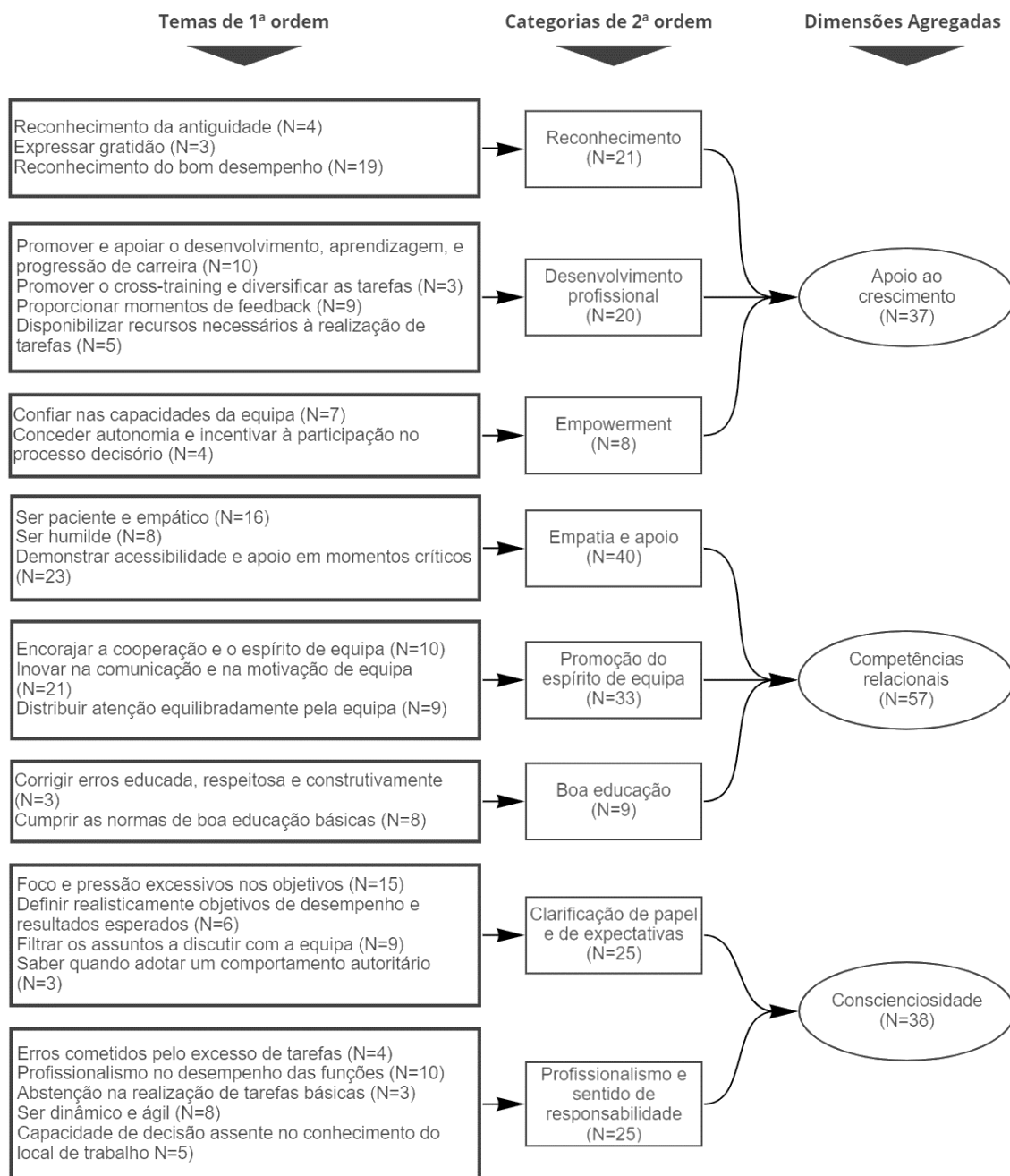


Figura 4 - Estrutura dos dados: Comportamentos que os liderados mais valorizam nos líderes que os motivam

Tabela 4 – Conteúdos semânticos - apoio ao crescimento

Apoio ao crescimento		
Categories de 2ª ordem	Temas de 1ª ordem	Evidências representativas das entrevistas
Reconhecimento	Reconhecimento da antiguidade	"Foi cortado o prémio que a equipa ganhava porque não era justo, a empresa quis uniformizar os prémios e vários mercados saíram a perder" "Os mais novos têm de estar sempre prontos para fazer tudo" - quem está há mais tempo, não é pedida tanta flexibilidade"
	Expressar gratidão	"Podiam mimar um pouco os funcionários" "É essencial que agradeçam às pessoas"
	Reconhecimento do bom desempenho	"Os colaboradores deveriam ser mais valorizados" "Os líderes deviam reconhecer mais o trabalho dos colaboradores, porque raramente o fazem" "(...) dar constantemente os parabéns aos funcionários que chegam aos objetivos"
Desenvolvimento profissional	Promover o cross-training e diversificar as tarefas	"Experimentar coisas novas, passar por novos mercados para aumentar o carisma das pessoas, a sua vontade de vender" "Não faria mal nenhum alocarem colaboradores a mercados diferentes, saírem da sua zona de conforto só lhes faria bem"
	Promover e apoiar o desenvolvimento, aprendizagem, e progressão de carreira	"Disponibilidade, acompanham muito as equipas e estão sempre a ajudar quem mais precisa" "Sempre que possível tenta ensinar-nos algo novo" "Acho importante melhorarem a progressão de carreira na empresa"
	Proporcionar momentos de feedback	"É necessário fazer reuniões dentro da equipa, ao menos assim recebemos algum feedback" "Fornece pouco feedback, podia fazê-lo mais regularmente"
	Disponibilizar os recursos necessários para poder desempenhar as tarefas	"Deviam providenciar o material necessário aos trabalhadores" "Melhores condições a nível de material de trabalho: porta paletes, fardamento adequado"
Empowerment	Confiar nas capacidades da equipa	"Compreendem-nos e confiam nas nossas capacidades" "Confiança que depositam em nós"
	Conceder autonomia e incentivar à participação no processo decisório	"Fornece muita autonomia" "(...) dá bastante autonomia à equipa e deixa-nos trabalhar sem pressão"

3.1.2 Competências relacionais

A segunda dimensão agregada diz respeito às competências relacionais, que engloba 3 categorias de 2ª ordem: (4) empatia e apoio, (5) promoção do espírito de equipa, e (6) boa educação. Menções dos participantes podem ser observadas na tabela 5.

Tabela 5 - Conteúdos semânticos - competências relacionais

Competências relacionais		
Categorias de 2ª ordem	Temas de 1ª ordem	Evidências representativas das entrevistas
Empatia e apoio	Ser paciente e empático	"São empáticos, para além de líderes, são colegas também" "Alguns líderes têm uma paciência enorme"
	Ser humilde	"Pessoa humana, muito humilde" "(...) sabe assumir quando faz algo errado"
	Demonstrar acessibilidade e apoio em momentos críticos	"Carinho e apoio que o líder tem pela equipa" "É muito acessível sempre que temos algum problema"
Promoção do espírito de equipa	Encorajar a cooperação e o espírito de equipa	"Aumentar a união dentro das equipas" "Sabe como melhorar o ambiente entre colegas"
	Inovar na comunicação e na motivação da equipa	"Diretores poderiam falar diretamente com os colaboradores, em vez de passarem sempre por terceiros a informação" "Animação para a loja, para aumentar a boa disposição, mas não deve ser sempre organizado pelas mesmas pessoas"
	Distribuir atenção equilibradamente pela equipa	"É fundamental que não haja preferências de funcionários" "Favoritismos, algumas ordens são dadas apenas a algumas pessoas"
Boa educação	Corrigir erros de forma educada, respeitosa e construtiva	"Devia ser obrigação deles tratarem-nos como seres humanos e respeitarem-nos" "(...) dão oportunidades, sabem ouvir, sabem avaliar os erros"
	Cumprir as normas de boa educação básicas	"Não custa nada cumprimentar as pessoas, não sei porque não o fazem" "Têm de cumprimentar as pessoas. Falta muito dizer bom dia"

3.1.3 Conscienciosidade

A terceira e última dimensão agregada foi a conscienciosidade, constituída por 2 categorias de 2ª ordem: (7) clarificação de papel e de expectativas, e (8) profissionalismo e sentido de responsabilidade. A tabela 6 apresenta evidências representativas destas duas categorias.

Tabela 6 - Conteúdos semânticos - conscienciosidade

Conscienciosidade		
Categorias de 2ª ordem	Temas de 1ª ordem	Evidências representativas das entrevistas
Clarificação de papel e de expectativas	Foco e pressão excessivos nos objetivos	"Às vezes sentimo-nos pressionados, sobrecarregados com campanhas e com múltiplos objetivos para atingir" "Nivelar a pressão que metem para os objetivos"
	Definir realisticamente objetivos de desempenho e resultados esperados	"Precisamos de objetivos mais realistas, visto que temos demasiados targets para atingir" "Exigem coisas que não são alcançáveis, principalmente em termos de objetivos e taxas de desempenho"
	Filtrar os assuntos a discutir com a equipa	"A postura que o líder adota ao abordar certas situações pode ser melhorada, especialmente quando está a ter ou teve um mau dia" "Muitas vezes tem um comportamento explosivo, impulsivo"
	Saber quando adotar um comportamento autoritário	"Líder tenta ser amigo mas perde autoridade perante colaboradores de longa data" "Devia ser mais assertiva"
Profissionalismo e sentido de responsabilidade	Erros cometidos pelo excesso de tarefas	"Às vezes querem fazer demasiado e perdem o fio à meada" "(...) não consegue prestar atenção a tudo ao mesmo tempo e acaba por cometer erros desnecessários"
	Profissionalismo no desempenho das funções	"Conseguem ter argumentos e agir profissionalmente para clientes insatisfeitos" "Profissional no que faz, tem muito conhecimento"
	Abstenção na realização de tarefas básicas	"Os líderes deviam sujar as mãos de vez em quando, pois reduz a discrepância hierárquica" "Abstêm-se de algumas tarefas básicas, porque não é o trabalho deles"
	Ser dinâmico e ágil	"É super dinâmico no trabalho" "(...) muito profissional, faz todas as tarefas como os operacionais"
	Capacidade de decisão assente no conhecimento do local de trabalho	"Devem ter conhecimento do que se está a fazer na sua seção" "Precisa de estar mais presente na loja para saber tudo o que se passa"

3.2 Reações motivacionais identificadas

Nas secções seguintes, faremos uma análise mais granular às categorias comportamentais identificadas através do método Gioia. Note-se que o valor de N de uma categoria pode ser diferente da soma dos N's mencionados ao longo dessa categoria, devido aos entrevistados poderem mencionar mais que uma vez determinada categoria de ordem inferior, ao longo da entrevista. Foram identificadas 8 categorias de 2ª ordem:

Reconhecimento (N=21; 33%)

A primeira categoria incorpora aspetos como o reconhecimento da antiguidade (N=4; 6%), expressar gratidão (N=3; 5%), e o reconhecimento do bom desempenho (N=19; 30%). Os colaboradores com mais antiguidade na empresa sentem-se desvalorizados relativamente aos que começaram recentemente a exercer funções pela Auchan. O reconhecimento do bom desempenho (ou a falta dele) é um comportamento de extrema importância para que a motivação dos colaboradores prevaleça, indo de encontro ao modelo de (Nohria et al., 2008) que menciona que se deve “Diferenciar claramente os bons executantes de artistas médios e com mau desempenho”.

Tabela 7 – Reconhecimento

Categoria de 2ª ordem	N (%)	Temas de 1ª ordem	N (%)
Reconhecimento	21 (33%)	Reconhecimento da antiguidade	4 (6%)
		Expressar gratidão	3 (5%)
		Reconhecimento do bom desempenho	19 (30%)

Desenvolvimento profissional (N=20; 31%)

A segunda categoria refere-se a comportamentos dos líderes focados para o desenvolvimento profissional das suas equipas e incorpora quatro pontos: promover o cross-training e diversificar as tarefas (N=3; 5%), promover e apoiar o desenvolvimento, aprendizagem e progressão de carreira (N=10; 16%), proporcionar momentos de feedback (N=9; 14%), e disponibilizar os recursos necessários para poder desempenhar as tarefas (N=5; 8%). Os entrevistados indicam que os líderes “acompanham muito as equipas e estão sempre a ajudar quem mais precisa”, e comportamentos assim são valorizados pelos colaboradores, podendo servir de facilitadores para a progressão nas suas carreiras.

Tabela 8 – Desenvolvimento profissional

Categoria de 2ª ordem	N (%)	Temas de 1ª ordem	N (%)
Desenvolvimento profissional	20 (31%)	Promover o cross-training e diversificar as tarefas	3 (5%)
		Promover e apoiar o desenvolvimento, aprendizagem, e progressão de carreira	10 (16%)
		Proporcionar momentos de feedback	9 (14%)

***Empowerment* (N=8 ; 13%)**

A categoria menos mencionada, mas ainda assim relevante, inclui confiar nas capacidades da equipa (N=7; 11%), e conceder autonomia e incentivar à participação no processo decisório (N=4; 6%). A confiança destaca-se como fator chave para os liderados desempenharem as suas tarefas sem terem de ser constantemente supervisionados e sem se sentirem excessivamente pressionados. Há colaboradores que se sentem capazes de tomar decisões importantes autonomamente, mas sublinham a importância de o líder lhes dar esse “à vontade”.

Tabela 9 – *Empowerment*

Categoria de 2ª ordem	N (%)	Temas de 1ª ordem	N (%)
<i>Empowerment</i>	8 (13%)	Confiar nas capacidades da equipa	7 (11%)
		Conceder autonomia e incentivar à participação no processo decisório	4 (6%)

Empatia e apoio (N=40; 63%)

A categoria de comportamentos mais mencionada foi aquela que se focou nas capacidades sociais-relacionais dos líderes. Os liderados insistiram em mencionar comportamentos como ser paciente e empático com a sua equipa (N=16; 25%), ser humilde (N=8; 13%), e demonstrar acessibilidade e apoio em momentos críticos (N=23; 36%). Surge aqui uma visão do líder mais humana, amiga, em que este demonstra prontidão para ajudar quem precisa. Enquanto

que a humildade permite que o líder reconheça e valorize os contributos dos liderados, a paciência e empatia capacitam-no para manter relacionamentos saudáveis e duradouros.

Tabela 10 - Empatia e apoio

Categoria de 2ª ordem	N (%)	Temas de 1ª ordem	N (%)
Empatia e apoio	40 (63%)	Ser paciente e empático	16 (25%)
		Ser humilde	8 (13%)
		Demonstrar acessibilidade e apoio em momentos críticos	23 (36%)

Promoção do espírito de equipa (N=33; 52%)

A quinta categoria engloba três pontos: encorajar a cooperação e o espírito de equipa (N=10; 16%), inovar na comunicação e na motivação da equipa (N=21; 33%), e distribuir atenção equilibradamente pela equipa (N=9; 14%). Nem todos os colegas de trabalho mantêm uma boa relação, e os liderados consideram que o líder deve intervir para tentar melhorar essa situação, sem dar preferências nem diferenciar os colaboradores. Houve quem mencionasse que a animação interna “não deve ser sempre organizada pelas mesmas pessoas”, pois gera monotonia e falta de inovação. Não basta dizer que é necessário atingir determinadas metas e esperar que as equipas assim o façam, é necessário implementar novas formas de os motivar, de promover o espírito de equipa.

Tabela 11 - Promoção do espírito de equipa

Categoria de 2ª ordem	N (%)	Temas de 1ª ordem	N (%)
Promoção do espírito de equipa	33 (52%)	Encorajar a cooperação e o espírito de equipa	10 (16%)
		Inovar na comunicação e na motivação da equipa	21 (33%)
		Distribuir atenção equilibradamente pela equipa	9 (14%)

Boa educação (N=9; 14%)

Esta categoria inclui apenas dois temas: corrigir erros de forma educada, respeitosa e construtiva (N=3; 5%), e cumprir as normas de boa educação básicas (N=8; 13%). Num local de trabalho em que os entrevistados estão constantemente em contacto com os seus colegas, estes esperam que pelo menos se cumprimentem mutuamente, mas tal nem sempre ocorre. Vários entrevistados fizeram menções a líderes que se cruzavam consigo no local de trabalho sem dizer uma única palavra, podendo gerar mal-estar e impactar negativamente o desempenho das equipas.

Tabela 12 - Boa educação

Categoria de 2ª ordem	N (%)	Temas de 1ª ordem	N (%)
Boa educação	9 (14%)	Corrigir erros de forma educada, respeitosa e construtiva	3 (5%)
		Cumprir as normas de boa educação básicas	8 (13%)

Clarificação de papel e de expectativas (N=25; 39%)

Na penúltima categoria identificaram-se quatro temas: foco e pressão excessivos nos objetivos (N=15; 23%), definir realisticamente objetivos de desempenho e resultados esperados (N=6; 9%), filtrar os assuntos a discutir com a equipa (N=9; 14%), e saber quando adotar um comportamento autoritário (N=3; 5%). Os liderados demonstraram o seu desagrado com a visão unidirecional que alguns líderes têm para os objetivos, chegando até a mencionar que “esquecemos do afeto que temos de dar ao cliente porque temos demasiados objetivos para cumprir”. Se as metas que cada equipa e indivíduo têm de cumprir estiverem devidamente estipuladas e forem alcançadas através de esforço e mérito, aí os líderes poderão esperar maior empenho dos seus liderados. Foram também algumas as menções a indicar que os líderes devem saber distinguir o que é vida pessoal e vida profissional. Para cumprir esse ponto, os líderes podem filtrar os assuntos discutidos com a sua equipa e abordar diferentes temas de forma

neutra, isto é, tentando evitar que os seus comportamentos sejam influenciados por aspetos da vida pessoal.

Tabela 13 - Clarificação de papel e de expectativas

Categoria de 2ª ordem	N (%)	Temas de 1ª ordem	N (%)
Clarificação de papel e de expectativas	25 (39%)	Foco e pressão excessivos nos objetivos	15 (23%)
		Definir realisticamente objetivos de desempenho e resultados esperados	6 (9%)
		Filtrar os assuntos a discutir com a equipa	9 (14%)
		Saber quando adotar um comportamento autoritário	3 (5%)

Profissionalismo e sentido de responsabilidade (N=25; 39%)

Por fim, a oitava e última categoria identificada é a que inclui mais temas mencionados pelos entrevistados: erros cometidos pelo excesso de tarefas (N=4; 6%), profissionalismo no desempenho das funções (N=10; 16%), abstenção na realização de tarefas básicas (N=3; 5%), ser dinâmico e ágil (N=8; 13%), e capacidade de decisão assente no conhecimento do local de trabalho (N=5; 8%). Os entrevistados reconhecem as capacidades dos seus líderes e referem a importância de estes exercerem o seu papel de modo profissional. O dinamismo, agilidade, e conhecimento do local de trabalho surgem como estabilizadores do dia a dia, permitindo efetuar decisões acertadas com base em experiências passadas e conhecimento dos líderes.

Tabela 14 - Profissionalismo e sentido de responsabilidade

Categoria de 2ª ordem	N (%)	Temas de 1ª ordem	N (%)
Profissionalismo e sentido de responsabilidade	25 (39%)	Erros cometidos pelo excesso de tarefas	4 (6%)
		Profissionalismo no desempenho das funções	10 (16%)
		Abstenção na realização de tarefas básicas	3 (5%)
		Ser dinâmico e ágil	8 (13%)
		Capacidade de decisão assente no conhecimento do local de trabalho	5 (8%)

3.3 Relação da motivação com as categorias identificadas

A motivação dos participantes foi uma das questões colocadas no decorrer das entrevistas, e foi possível identificar três reações distintas: (1) motivado, (2) parcialmente motivado, e (3) desmotivado. Consideraram-se parcialmente motivados os participantes que não conseguiram indicar uma resposta clara, estando por vezes motivados e por vezes desmotivados.

As categorias menos mencionadas em termos percentuais pelos entrevistados motivados são a boa educação (11%¹), o reconhecimento (29%), o profissionalismo e sentido de responsabilidade (36%), e a promoção do espírito de equipa (36%). Estas categorias relacionam-se com as necessidades de aquisição e de relacionamento do modelo de Nohria et al. (2008). Apareta ser necessário (1) a criação ou melhoramento de um sistema de recompensas pelo qual os colaboradores se sintam justamente recompensados e diferenciados pelo seu desempenho; e (2) a promoção da cultura da empresa, cumprindo as normas de boa educação básicas e incentivando o trabalho em equipa.

Tabela 15 - Motivação dos entrevistados por categorias mencionadas

Categorias de 2ª e 3ª ordem	Motivado	Parcialmente motivado	Desmotivado	% Motivados
Boa educação	1	3	5	11%
Reconhecimento	6	9	6	29%
Profissionalismo e sentido de responsabilidade	9	9	7	36%
Promoção do espírito de equipa	12	14	7	36%
Empatia e apoio	16	16	8	40%
Clarificação de papel e de expectativas	12	7	6	48%
Desenvolvimento profissional	11	5	4	55%
Empowerment	5	3	0	63%

¹ Percentagem calculada a partir da seguinte fórmula: liderados motivados que mencionaram a categoria / todos os liderados que mencionaram a categoria x 100.

Quanto às categorias em que a percentagem de entrevistados motivados foi mais elevada, destaca-se o *empowerment* (63%), seguido do desenvolvimento profissional (55%), clarificação de papel e de expectativas (48%), e empatia e apoio (40%). Todas as quatro necessidades de Nohria et al. podem ser relacionadas com estas quatro categorias. É dada importância a (1) criação de postos de trabalho significativos, que fomentem a autonomia dos liderados; (2) desenhar os postos de trabalho de forma a promover a progressão de carreira; (3) adotar um comportamento justo, transparente, e de confiança diante dos liderados; e (4) fomentar a amizade dentro das equipas, demonstrando apoio quando necessário.

É possível verificar que a percentagem de liderados motivados que mencionou cada dimensão agregada é bastante semelhante: apoio ao crescimento (38%), competências relacionais (37%), conscienciosidade (39%). Visto assim, é possível destacar apenas as competências relacionais por terem representado mais menções (N=21) que as restantes duas dimensões.

Tabela 16 - Motivação dos entrevistados por dimensões agregadas

Dimensões agregadas	Motivado	Parcialmente motivado	Desmotivado	% Motivados
Apoio ao crescimento	14	14	9	38%
Competências relacionais	21	22	14	37%
Conscienciosidade	15	14	9	39%

Os colaboradores de uma empresa são motivados através de liderança eficaz, mas para tal é necessário que os líderes ganhem a sua confiança e os tornem em seguidores (Jakobi, 2013). No entanto, ao longo das entrevistas foi possível verificar um fator chave que não está diretamente dependente do âmbito de atuação dos líderes em 79,7% dos entrevistados (N=51), que os impactava de modo negativo – o salário. Através do salário as pessoas conseguem satisfazer as suas necessidades pessoais, o que aumenta a sua motivação, porém a longo termo a sua produtividade e desempenho não melhoram significativamente (Whitley,

2002). O salário foi portanto excluído dos comportamentos identificados nos líderes, sendo que é a empresa que os estabelece tanto a nível nacional como internacional, não sendo os líderes capazes de os alterar.

Das entrevistas retiraram-se ainda alguns outros fatores de não-liderança: a falta de mão de obra (N=3), o excesso de campanhas realizadas pela Auchan (N=3), as alterações insignificativas de preços (N=2), e a limpeza da loja (N=2).

Este resultado ajuda a compreender a existência de fatores motivacionais que estão fora do controlo dos líderes, como são exemplo os neutralizadores de liderança. Estes são definidos por Kerr e Jermier (1978) como algo com “características que tornam efetivamente impossível para a liderança relacional e/ou orientada para as tarefas fazer a diferença”. A literatura sobre neutralizadores de liderança permite-nos compreender que estes tanto podem eliminar o impacto de um comportamento de liderança, como podem simplesmente diminuir a sua magnitude (Howell et al., 1986). No estudo de Kerr e Jermier estes incluem uma dimensão de neutralizadores de liderança denominada “recompensas organizacionais fora do controlo do líder”, onde se insere o problema salarial mencionado pelos entrevistados.

3.4 Análise à luz do modelo das 4 competências

Se utilizarmos o modelo das 4 competências mencionado na revisão da literatura, é possível verificar que os resultados vão de encontro ao que outros autores mencionam em estudos semelhantes. Pode-se concluir que a grande maioria das competências mencionadas pelos entrevistados relacionam-se com as competências sociais-relacionais.

Veja-se por exemplo, na tabela 17, as menções feitas pelos participantes. Existe uma clara tendência para os comportamentos mais valorizados pelos liderados,

mas os restantes, apesar de menos mencionados, não deixam de ser relevantes. Algumas das menções são de natureza de liderança pessoal (N=16%), que é importante para que os líderes consigam controlar os seus excessos relativos às competências sociais-relacionais. Não deixa de ser relevante as poucas menções às competências técnicas (N=10%), tratando-se de uma amostra de líderes de base intermédia seria expectável que estas competências fossem mais mencionadas. São ainda menos frequentes as referências às competências concetuais (N=9%), o que se compreende dado que estamos perante uma amostra de líderes de nível inferior. Por fim, as competências que mais sobressaem nos líderes são as sociais-relacionais (N=65%).

Este resultado pode ser, em parte, justificado pela vivência de determinados momentos críticos, como é o caso da crise pandémica atualmente em vigor. Surge então a necessidade de os colaboradores serem tanto apoiados, como desafiados pelos seus líderes. Esta análise através do modelo das 4 competências mostra bem como as soft-skills são essenciais na relação líder-liderado.

Tabela 17 – Análise dos resultados à luz do modelo das 4 competências

Modelo das 4 competências	Total de menções pelos liderados (N)	Frequência relativa do total de menções (%)
Competências Sociais-Relacionais	181	65%
Competências de Liderança Pessoal	44	16%
Competências Técnicas	28	10%
Competências Concetuais	26	9%

Capítulo 4 – Discussão e Conclusões

4.1 Discussão

O objetivo do nosso trabalho era compreender quais as competências de liderança que os liderados mais valorizam no seu líder e em que medida essas competências se associam à motivação dos mesmos. Em certa medida, procuramos estabelecer a ponte entre a abordagem de liderança focada nas competências (Yukl, 2013) e a abordagem teórica à motivação (Nohria et al., 2008).

Deste trabalho resultam 3 pontos essenciais. Em primeiro lugar, as competências sociais-relacionais e as competências de liderança pessoal foram as mais citadas pelos participantes no estudo. Por outro lado, quase ninguém mencionou as competências técnicas e as competências conceituais. Este resultado é, em certa medida, surpreendente, pois estamos perante líderes operacionais, e seria expectável que os liderados valorizassem mais a proficiência técnica. Menos surpreendente é a quase inexistência de alusões às competências conceituais, que são especialmente relevantes para lideranças de topo. Este resultado ajuda a compreender porque as organizações devem investir no desenvolvimento de competências sociais-relacionais, mesmo em lideranças de nível operacional (Avolio et al., 2009; Naquin & Holton, 2006).

As competências de liderança pessoal mais citadas foram a humildade e a paciência. Este resultado ajuda a compreender a importância de as organizações

considerarem o nível de controle pessoal de cada líder, nos processos de seleção dos líderes.

Em segundo lugar, os participantes do estudo mencionaram o reconhecimento do bom desempenho, inovação na comunicação e na motivação da equipa, acessibilidade e demonstração de apoio em momentos críticos, paciência e empatia como os fatores mais importantes da sua própria motivação. Esta evidência corrobora a importância das competências sociais-relacionais dos líderes. Um outro ponto relevante proveniente do nosso estudo relaciona-se com a motivação dos liderados, onde se utilizou o modelo das quatro necessidades da motivação (Nohria et al., 2008). Todas as quatro necessidades foram identificadas ao longo dos temas mencionados pelos liderados. A criação de um sistema de recompensas que traga um sentimento de justiça aos colaboradores, mediante o seu desempenho, bem como a promoção da cultura da empresa foram mencionados pelos liderados menos motivados. Por outro lado, os que apresentaram níveis mais elevados de motivação tendem a mencionar a importância da existência de postos de trabalho com significado, que lhes permitam ter mais autonomia e progredir na carreira. Os liderados destacaram ainda a relevância que a confiança, transparência e justiça podem ter na motivação de uma equipa. A necessidade de fomentar amizade e apoio tem também um papel crucial na valorização do líder, de acordo com os liderados. Por fim, a maior percentagem de liderados motivados destacaram o *empowerment* como comportamento essencial nos seus líderes.

Em terceiro lugar, merece destaque um aspeto ainda relacionado com a motivação: quase 80% dos participantes no estudo mencionou o salário como fator motivador/desmotivador. O salário é essencial para a satisfação das necessidades de aquisição (Nohria et al., 2008). A menção do mesmo no nosso estudo pode ser explicado pela modéstia das compensações atualmente auferidas

pelos participantes do nosso estudo, que são operacionais. Este resultado suscita duas reflexões:

1 - Tal como sugere a teoria dos neutralizadores, existem fatores motivacionais que estão fora do controlo dos líderes, conseqüentemente diminuindo ou eliminando o impacto do comportamento de liderança. Pese embora o que referimos anteriormente sobre o papel dos líderes, não podemos deixar de mencionar que há numerosos fatores que estão fora do seu controlo, nomeadamente a falta de mão de obra na empresa, o excesso de campanhas realizadas pela mesma, a limpeza e as alterações insignificativas de preços.

2 - Frequentemente se escuta a tese de que o salário não é motivador. Esta é, porém, uma interpretação equívoca dos dois fatores (Herzberg et al., 1959). Segundo essa teoria, embora o salário não seja propriamente motivador, tem potencial desmotivacional ou insatisfaciente. Portanto, não considerar o salário é subestimar a importância do mesmo e suscitar uma fonte potencial de desmotivação. O que as organizações devem fazer é, pois, atuar não apenas neste domínio, mas também atender às três outras necessidades mencionadas por Nohria et al. – relacionamento, compreensão, e proteção e defesa. Estas necessidades podem ser satisfeitas através de várias práticas organizacionais, mas o papel dos líderes é essencial. A ênfase que os participantes do nosso estudo concederam às competências sociais-relacionais apoia esse argumento.

4.2 Limitações e estudos futuros

O nosso trabalho tem naturalmente várias limitações e estudos futuros são necessários. Em primeiro lugar, é um trabalho realizado numa única loja de uma empresa e com uma dimensão da amostra reduzida. Estudos futuros deverão abranger amostras mais amplas de outros setores e de outros níveis hierárquicos.

Em segundo lugar, o facto de parte dos entrevistados ter revelado algum receio em expressar-se de modo claro sobre o seu líder, pode também ser uma limitação. É possível que este receio resulte de fatores específicos da organização. Mas é também possível que este desconforto resulte de uma característica da cultura portuguesa, que é a elevada distância de poder (Hofstede, 1980). Estudos futuros poderão adotar uma metodologia longitudinal que permita recolher dados de um modo mais válido.

Por fim, o presente estudo é de natureza qualitativa, e estudos futuros poderão optar por uma abordagem mais quantitativa. Esta abordagem permitiria, entre outros aspetos, estabelecer uma relação mais clara entre comportamentos de liderança e reações dos liderados.

4.3 Conclusões

Este estudo reitera aquilo que literatura diversa tem sugerido: a eficácia da liderança depende, em grande medida, de competências que não são de natureza técnica. As competências mais citadas foram as sociais-relacionais, seguido das de liderança pessoal. Foram especialmente mencionadas a acessibilidade e apoio em momentos críticos e a inovação na comunicação e na motivação da equipa. Há razões para supor que estas competências relevam para efeitos de motivação de liderados. Daqui se extraem pelo menos duas grandes implicações:

1 - As organizações devem ter essas competências em atenção quando selecionam e promovem pessoas para funções de liderança;

2 - As organizações devem também fazer um esforço significativo de desenvolvimento de líderes orientados para essas mesmas competências, tornando-os mais capazes de motivar os seus liderados, e conseqüentemente tornando a sua liderança mais eficaz. Devem portanto ter em atenção outras

matérias que não as competências técnicas. Muitos entrevistados destacaram a importância de os líderes serem “humanos” e deram conta de como reagem com maior ou menor motivação, em conformidade com essa humanidade.

Bibliografia

Alvesson, M., & Kärreman, D. (2007). Constructing mystery: Empirical matters in theory development. *Academy of Management Review*, 32(4), 1265–1281.

Armenakis, A. A., Harris, S. G., & Mossholder, K. W. (1993). Creating readiness for organizational change. *Human Relations*, 46(6), 681–703.

Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 315–338.

Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., & Weber, T. J. (2009). Leadership: Current Theories, Research, and Future Directions. *Annual Review of Psychology*, 60(1), 421–449.

Bass, B. M. (1999). Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(1), 9–32.

Bass, B.M. and Avolio, B.J. (1990), "Developing Transformational Leadership: 1992 and Beyond", *Journal of European Industrial Training*, Vol. 14 No. 5.

Bass, B. M., & Steidlmeier, P. (1999). Ethics, character, and authentic transformational leadership behavior. *The Leadership Quarterly*, 10(2), 181–217.

Bass, B. M., & Stogdill, R. M. (1990). *Bass & Stogdill's handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications*. Simon and Schuster.

Bernard, L. C., Mills, M., Swenson, L., & Walsh, R. P. (2005). An Evolutionary Theory of Human Motivation. *Genetic, Social, and General Psychology Monographs*, 131(2), 129–184.

- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York. Harper & Bow.
- Carson, C. M., & King, J. E. (2005). Leaving leadership: Solving leadership problems through empowerment. *Management Decision*, 43(7/8), 1049–1053.
- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1988). The empowerment process: Integrating theory and practice. *Academy of management review*, 13(3), 471-482.
- Crosby, B., & Bryson, J. (2010). Integrative Leadership and the Creation and Maintenance of Cross-Sector Collaboration. *The Leadership Quarterly*, 21(2), 211–230.
- Druskat, V. U., & Wheeler, J. V. (2003). Managing from the boundary: The effective leadership of self-managing work teams. *Academy of Management Journal*, 46(4), 435–457.
- Eisenbeiss, S. A. (2012). Re-thinking ethical leadership: An interdisciplinary integrative approach. *The Leadership Quarterly*, 23(5), 791–808.
- Ekvall, G., & Arvonen, J. (1991). Change-centered leadership: An extension of the two-dimensional model. *Scandinavian Journal of Management*, 7(1), 17–26.
- Gephart, R. P. (2004). Qualitative Research and the Academy of Management Journal. *Academy of Management Journal*, 47(4), 454–462.
- Gioia, D. A., Corley, K. G., & Hamilton, A. L. (2013). Seeking Qualitative Rigor in Inductive Research: Notes on the Gioia Methodology. *Organizational Research Methods*, 16(1), 15–31.
- Glaser, B. G., & Strauss, A. L. (1967). *The discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research* (5. paperback print). Aldine Transaction.
- Goff, D. G. (2003). What Do We Know about Good Community College Leaders: A Study in Leadership Trait Theory and Behavioral Leadership Theory.
- Goleman, D. (1998). The emotional intelligence of leaders. *Leader to Leader*, 1998(10), 20–26.
- Gözükara, İ., & Şimşek, O. F. (2015). Linking Transformational Leadership to Work Engagement and the Mediator Effect of Job Autonomy: A Study in a

Turkish Private Non-Profit University. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 195, 963–971.

Hassan, S., Prussia, G., Mahsud, R., & Yukl, G. (2018). How leader networking, external monitoring, and representing are relevant for effective leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, 39(4), 454–467.

Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. (1959). *The motivation to work* (2nd ed). New York: John Wiley and Sons.

Hofstede, G. (1980). Motivation, leadership, and organization: Do American theories apply abroad? *Organizational Dynamics*, 9(1), 42–63.

Hollenbeck, G. P., McCall, M. W., & Silzer, R. F. (2006). Leadership competency models. *The Leadership Quarterly*, 17(4), 398–413.

House, R. J., & Aditya, R. N. (1997). The social scientific study of leadership: Quo vadis? *Journal of Management*, 23(3), 409–473.

House, R. J., Hanges, P. J., Ruiz-Quintanilla, S. A., Dorfman, P. W., & Dickson, M. (1999). *Cultural influences on leadership and organizations: Project GLOBE*. 94.

Howell, J. P., Dorfman, P. W., & Kerr, S. (1986). Moderator variables in leadership research. *Academy of Management Review*, 11(1), 88–102.

Jakobi, Á. (2013). Space and virtuality: New characteristics of inequalities in the information society and economy. *Review of Applied Socio-Economic Research*, 5(1), 4-14.

Kerr, S., & Jermier, J. M. (1978). Substitutes for leadership: Their meaning and measurement. *Organizational Behavior and Human Performance*, 22(3), 375–403.

Koopman, P. L., & Wierdsma, A. F. (1998). Participative management. *Personnel Psychology: Handbook of Work and Organizational Psychology*, 3, 297–324.

Kotter, J. P. (1988). *The Leadership Factor*. New York: Free Press.

Kotter, J. P. (2008). *Force for change: How leadership differs from management*. Simon and Schuster.

Kotter, J. P. (2011). What Leaders Really Do (Harvard Business Review). *January-June*, 24–34.

Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2007). *The Leadership Challenge* (4th ed.). Jossey-Bass.

Lam, C. K., Huang, X., & Chan, S. C. H. (2015). The Threshold Effect of Participative Leadership and the Role of Leader Information Sharing. *Academy of Management Journal*, 58(3), 836–855.

Leroy, H., Palanski, M. E., & Simons, T. (2012). Authentic Leadership and Behavioral Integrity as Drivers of Follower Commitment and Performance. *Journal of Business Ethics*, 107(3), 255–264.

Lunenburg, F. C. (2012). Power and Leadership: An Influence Process. *International Journal of Management, Business and Administration*, 15, 9.

M. Taylor, C., J. Cornelius, C., & Colvin, K. (2014). Visionary leadership and its relationship to organizational effectiveness. *Leadership & Organization Development Journal*, 35(6), 566–583.

Markham, M. J., Gentile, D., & Graham, D. L. (2017). Social Media for Networking, Professional Development, and Patient Engagement. *Professional Development*, 6, 782-787.

Marschan-Piekkari, R., & Welch, C. (2004). *Handbook of qualitative research methods for international business*. Edward Elgar Cheltenham.

Mikkelsen, A. C., York, J. A., & Arritola, J. (2015). Communication competence, leadership behaviors, and employee outcomes in supervisor-employee relationships. *Business and Professional Communication Quarterly*, 78(3), 336–354.

Miles, R. E., Snow, C. C., Meyer, A. D., & Coleman Jr, H. J. (1978). Organizational strategy, structure, and process. *Academy of Management Review*, 3(3), 546–562.

Mumford, M. D., Todd, E. M., Higgs, C., & McIntosh, T. (2017). Cognitive skills and leadership performance: The nine critical skills. *The Leadership Quarterly*, 28(1), 24–39.

Nanus, B. (1992). *Visionary Leadership: Creating a Compelling Sense of Direction for Your Organization*. Jossey-Bass Inc.

Naquin, S. S., & Holton, E. F. (2006). Leadership and Managerial Competency Models: A Simplified Process and Resulting Model. *Advances in Developing Human Resources*, 8(2), 144–165.

Nohria, N., Groysberg, B., & Lee, L. E. (2008). Employee motivation. *Harvard business review*, 86(7/8), 78-84.

Olusola, O. (2011). Intrinsic motivation and self-efficacy as predictors of job performance of individual workers in Ijebu Zone of Ogun state. *The Journal of International Social Science Research*, 4(17) 570-577.

Pinder, C. C. (1998). *Work motivation in organizational behavior*. Prentice Hall.

Rego, A., & Cunha, M. P. e. (2019). *Que Líder Sou Eu? - Manual de apoio ao desenvolvimento de competências de liderança* (3ª. Edição). Edições Sílabo.

Robbins, S. P., , Judge, Tim,, & Judge, T. (2019). *Organizational Behavior* (18th Edition).

Robles, M. M. (2012). Executive perceptions of the top 10 soft skills needed in today's workplace. *Business Communication Quarterly*, 75(4), 453–465.

Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (Vol. 2). John Wiley & Sons. Sergiovanni, T. J. (1990). Adding Value to Leadership Gets Extraordinary Results. *Educational Leadership*, 47(8), 23–27.

Silverman, D. (2020). *Qualitative research*. Sage Publications, Inc.

Stogdill, R. M. (1974). *Handbook of leadership: Handbook of leadership: A survey of theory and reserach*. Free Press.

Whitley, R. (2002). *Competing capitalisms: Institutions and economies*. Edward Elgar Publishing.

Wolff, H. G., & Moser, K. (2009). Effects of networking on career success: A longitudinal study. *Journal of Applied Psychology, 94*(1), 196.

Yukl, G. A. (2013). *Leadership in organizations* (8th ed). Harlow, Essex: Pearson.

Yukl, G., Gordon, A., & Taber, T. (2002). A hierarchical taxonomy of leadership behavior: Integrating a half century of behavior research. *Journal of Leadership & Organizational Studies, 9*(1), 15–32.

Zaccaro, S. J. (2007). Trait-based perspectives of leadership. *American Psychologist, 62*(1), 6–16.

Zaccaro, S. J., Kemp, C., & Bader, P. (2004). Leader traits and attributes. In *The nature of leadership*. (pp. 101–124). Sage Publications, Inc.