



# UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA

---

VISEU

**Instituto de Gestão e das Organizações da Saúde**

Mestrado em Gestão Aplicada

*LIDERANÇA INTERMÉDIA NO SETOR DO CAFÉ:  
ESTUDO DE CASO*

*Ricardo Jorge Delgado Coutinho de Abreu*

*Prof. Doutor António Ferreira*

*Prof.<sup>a</sup> Doutora Célia Ribeiro*

Viseu, outubro de 2024





# CATÓLICA

## INSTITUTO DE GESTÃO E DAS ORGANIZAÇÕES DA SAÚDE

---

UISEU

LIDERANÇA INTERMÉDIA NO SETOR DO CAFÉ: ESTUDO DE CASO

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

Ricardo Jorge Delgado Coutinho de Abreu

Prof. Doutor António Ferreira

Prof.<sup>a</sup> Doutora Célia Ribeiro

Viseu, outubro de 2024



## Agradecimentos

Concluir este Mestrado representa um marco importante na minha vida, e não seria possível sem o apoio e incentivo de diversas pessoas que me acompanharam ao longo desta jornada.

Em primeiro lugar, gostaria de agradecer à minha **família**, que sempre esteve presente com palavras de amor, motivação e confiança. Aos meus pais, que desde cedo me inculcaram o valor da educação e do trabalho árduo, e que nunca duvidaram do meu potencial. Aos meus irmãos, por serem a minha base de apoio e de significado, por me proporcionarem momentos de segurança e por me ensinarem o verdadeiro significado da palavra amizade.

Agradeço também aos meus **amigos**, que tornaram esta caminhada mais leve e divertida. Por me ouvirem com atenção, por me darem conselhos valiosos e por celebrarem comigo cada conquista. A vossa amizade é um presente precioso que guardo para sempre. Foi um privilégio ter aprendido ao vosso lado.

De forma especial, gostaria de homenagear a minha **avó**, que faleceu este ano. A sua partida foi um momento de grande dor, mas a sua memória e os seus ensinamentos continuarão sempre vivos em mim. Ela é a minha maior referência relativamente, ao trato com pessoas e a ser um facilitador. A sua compaixão, a sua sabedoria e a sua capacidade de ajudar os outros inspiraram-me a seguir este caminho. Sem ela, não estaria a ler isto. Sei que estará sempre presente a aplaudir as minhas conquistas e a guiar-me nos momentos de dificuldade. “És o sinal de que eu conduzo o destino”.

Agradeço também aos meus **orientadores**, Dr. António Ferreira e Dr<sup>a</sup>. Célia Ribeiro, pela vossa orientação preciosa, pelos vossos conselhos e pela disponibilidade. A vossa ajuda foi fundamental para o desenvolvimento e conclusão deste trabalho.

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

Por fim, gostaria de agradecer a todos aqueles que, de alguma forma, contribuíram para a minha formação e para o meu sucesso.

A todos, o meu mais sincero obrigado.



## **Resumo**

Este estudo de caso tem como objetivo explorar as lideranças intermédias, numa das maiores empresas do setor de café em Portugal. A pesquisa foi conduzida com base na análise de três líderes intermédios na região de Viseu, a fim de compreender as suas práticas de gestão, estilos de liderança e o impacto que têm nas suas equipas. Para tal, foram utilizadas duas técnicas de recolha de dados: entrevistas aos líderes e questionários às suas respetivas equipas. Os dados qualitativos provenientes das entrevistas aplicadas aos três líderes, foram analisadas através do software NVivo, que permitiu uma análise aprofundada do conteúdo, identificando padrões, palavras e categorias chave. Já os dados quantitativos, recolhidos dos questionários aplicados às três equipas, foram tratados com software estatístico, com o total de dez inquiridos. O estudo revelou e aprofundou informações valiosas sobre a eficácia e os desafios enfrentados pelas lideranças intermédias, contribuindo para uma compreensão mais ampla do seu papel na gestão, especificamente na investigação.

Os resultados obtidos permitiram conhecer os estilos de liderança identificados pelos líderes e os identificados pelos elementos da equipa que lideram, o transformacional e transacional. Em específico, nos estilos comportamentais verificaram-se os estilos democrático e autocrático. Também se verificou que a perceção entre o estilo de liderança em conjunto com os fatores pessoais e profissionais dos inquiridos, como a experiência, a idade e o tempo de liderança, no caso, não deixam de relevantes, mesmo sendo semelhantes entres eles. Neste estudo de caso apurou-se que a visão do líder sobre si mesmo coincide na grande maioria dos aspectos analisados com a visão dos seus liderados bem como as devidas competências e responsabilidades, inerentes à função de líder intermédio.

## **Palavras-Chave**

Estudo de Caso, Liderança Intermédia, Setor de Café



## **Abstract**

This case study aims to explore middle management leadership in one of the largest coffee sector companies in Portugal. The research was conducted by analyzing three middle managers in the Viseu region to understand their management practices, leadership styles, and the impact they have on their teams. Two data collection techniques were used: interviews with the leaders and questionnaires completed by their respective teams. The qualitative data from the interviews with the three leaders were analyzed using NVivo software, enabling an in-depth content analysis to identify patterns, key words, and categories. The quantitative data from the questionnaires applied to the three teams, totaling ten respondents, were processed using statistical software.

The study revealed and provided valuable insights into the effectiveness and challenges faced by middle management, contributing to a broader understanding of their role in management, particularly in research contexts. The findings identified leadership styles as perceived by the leaders themselves and by their team members, which included transformational and transactional leadership. Specifically, in behavioral styles, democratic and autocratic styles were observed. It was also found that the perception of leadership style, combined with the respondents' personal and professional factors such as experience, age, and leadership tenure, remains relevant despite their similarities.

This case study concluded that the leaders' self-perception aligns in most analyzed aspects with their team members' views, as well as with the competencies and responsibilities inherent to the role of middle management leaders.

## **Keywords**

Case Study, Intermediate Leadership, Coffee Sector



# Índice

Agradecimentos.....	v
Resumo.....	vii
Palavras-Chave.....	vii
Abstract .....	ix
Keywords .....	ix
Índice de Tabelas .....	xiv
Índice de Figuras .....	xiv
Introdução .....	1
<b>Parte 1: Enquadramento Teórico.....</b>	<b>3</b>
<b>Capítulo I - Liderança nas Organizações.....</b>	<b>5</b>
1. Conceito de Organização .....	5
1.2 Conceito de Comportamento Organizacional .....	6
2. Conceito e Evolução do Estudo da Liderança.....	7
3. Teorias de Liderança .....	9
3.1 Teoria dos Traços, Comportamental e Contingencial.....	10
3.1.1 Teoria dos Traços de Personalidade .....	11
3.1.2 Teoria Comportamental .....	12
3.1.3 Teoria Contingencial .....	15
3.2. Teoria Transacional, Transformacional e Carismática .....	18
3.2.1 Liderança Transacional .....	18
3.2.2 Liderança Transformacional.....	21
3.2.3 Liderança Carismática.....	24
3.3 Desafios e Oportunidades das Teorias de Liderança .....	27
<b>Capítulo II - Lideranças Intermédias.....</b>	<b>29</b>
1. Contextualização .....	29
2. A Importância das Lideranças Intermédias .....	31
3. Competências das Lideranças Intermédias.....	36
4. Líderes e Liderados .....	37
5. Liderança e Gestão .....	40
6. Líder e Gestor.....	42
<b>Parte 2: Estudo Empírico .....</b>	<b>45</b>
<b>Capítulo III – A Investigação e Metodologia.....</b>	<b>47</b>
3. Definição da Investigação e Metodologia .....	47
3.1 Contexto de Recolha de Dados .....	49

3.2. Justificação do Tema .....	49
3.3 Problema e Objetivos de Investigação .....	50
3.4 Tipologia de Investigação.....	51
3.5. Procedimentos de Recolha de Dados .....	51
3.6 População e Amostra.....	55
3.6.1 Caracterização da Amostra.....	55
3.6.1.1 Amostra da Entrevista – Líderes .....	55
3.6.1.2 Amostra do Inquérito - Liderados .....	56
3.7. Procedimentos de Análise de Dados .....	60
<b>Capítulo IV - Apresentação e Análise dos Resultados.....</b>	<b>61</b>
4. Análise das Entrevistas.....	61
4.1 Formação e Experiência (C1).....	63
4.2 Autoconhecimento e Desenvolvimento Pessoal (C2) .....	64
4.3 Tomada de Decisões Estratégicas (C3) .....	65
4.4 Desempenho sob Pressão (C4).....	66
4.5 Trabalho em Equipa e Colaboração (C5) .....	67
4.6 Assumir erros (Responsabilidade e Transparência) (C6) .....	68
4.7 Avaliação de Objetivos e Resultados (C7) .....	69
4.8 Planeamento e Organização de Tarefas (C8).....	69
4.9 Relacionamento com a Chefia (C9) .....	70
4.10 Tratamento de Informação e Confidencialidade (C10) .....	71
4.11 Relacionamento com os Colaboradores (C11) .....	72
4.12 Motivação e Reconhecimento (C12).....	72
4.13 Feedback e Comunicação Aberta (C13).....	73
4.14 Gestão de Conflitos e Resolução de Problemas (C14).....	74
4.15 Supervisão e Orientação de Equipas (C15).....	75
4.16 Resiliência e Adaptação (C16) .....	75
4.17 Características Essenciais de um Líder (C17).....	76
4.18 Obstáculos à Liderança (C18).....	77
5. Análise dos Questionários .....	78
<b>Capítulo V - Discussão dos Resultados.....</b>	<b>85</b>
Considerações Finais.....	91
Referências Bibliográficas .....	93
Anexos.....	105
Anexo 1 - Categorias e Subcategorias de análise.....	105
Anexo 2 - Análise de Clusters das Entrevistas .....	106

Anexo 3 - Consulta de frequência de palavras Resultados .....	107
Anexo 4 - Mapa de árvore.....	110
Anexo 5 - Convite formulado aos líderes para participação na investigação.....	111
Anexo 6 - Entrevista Líder 1- Supervisor EQ1 .....	112
Anexo 7 - Entrevista, Líder 2- Supervisor EQ2 .....	116
Anexo 8 - Entrevista, Líder 3- Supervisor EQ3 .....	120
Anexo 9 - QR Code: Participação no Questionário .....	124
Anexo 10 - Questionário .....	125
Anexo 11 - Resultado Questionário EQ1 .....	127
Anexo 12 - Resultado Questionário EQ2 .....	129
Anexo 13 - Resultado Questionário EQ3 .....	131

## Índice de Tabelas

Tabela 1 - Evolução do conceito, teorias e principais características .....	10
Tabela 2 - Teoria dos Traços.....	12
Tabela 3 - Teoria Comportamental .....	13
Tabela 4 - Liderança Comportamental (Autocrática, Democrática e Liberal) .....	15
Tabela 5 - Teoria Contingencial.....	16
Tabela 6 - Comparação entre a Teoria dos Traços, Comportamental e Contingencial .....	17
Tabela 7 - Liderança Transacional.....	20
Tabela 8 - Liderança Transformacional .....	23
Tabela 9 - Liderança Carismática.....	25
Tabela 10 - Liderança Carismática, Transformacional e Transacional .....	26
Tabela 11 - Desafios e Oportunidades ao longo do tempo.....	27
Tabela 12 - Principais Responsabilidades das Lideranças Intermédias .....	30
Tabela 13 - Competências Lideranças Intermédias.....	36
Tabela 14 - Principais diferenças Líderes e Liderados.....	39
Tabela 15 - Diferenças entre Liderança e Gestão.....	42
Tabela 16 - Diferenças entre Líder e Gestor .....	43
Tabela 17 - Guião da Entrevista.....	54
Tabela 18 - Caracterização da amostra em estudo .....	56
Tabela 19 - Inquiridos por género .....	56
Tabela 20 - Inquiridos por idade .....	56
Tabela 21 - Inquiridos por habilitação académica.....	57
Tabela 22 - Inquiridos por n.º de empresas onde já trabalharam .....	57
Tabela 23 - Inquiridos por antiguidade .....	58
Tabela 24 - Inquiridos por n.º de líderes com quem já trabalharam.....	58
Tabela 25 - Inquiridos por antiguidade com o seu líder.....	58
Tabela 26 - Teste Alfa de Cronbach.....	59
Tabela 27 - Itens em cluster por similaridade de palavra.....	62
Tabela 28 - Resultados (%) Questionário EQ1 .....	79
Tabela 29 – Resultados (%) Questionário EQ2.....	81
Tabela 30 – Resultados (%) Questionário EQ3.....	82
Tabela 31 – Resultados totais (%) do Questionário .....	84
Tabela 32 - Características e estilos de liderança percecionados dos entrevistados .....	85
Tabela 33 - Competências e características percecionados pelos Líderes .....	86

## Índice de Figuras

Figura 1 - Similaridade de discurso: análise de clusters .....	61
Figura 2 - Nuvem de palavras das entrevistas.....	63

## Introdução

As constantes mudanças na sociedade, impulsionadas por transformações económicas, sociais e tecnológicas, exigem que as organizações se adaptem e valorizem temas antes negligenciados. Para dar resposta a estes desafios, as empresas procuram compreender melhor o fenómeno da liderança, nomeadamente da liderança intermédia, reconhecendo-a como um elemento potenciador de mudança e de vantagem competitiva (Sousa & Correia, 2022; Carvalho, 2022).

O papel do líder, independentemente do tamanho da organização, é fundamental. O estudo dos estilos de liderança focam nas mudanças de atitudes e comportamentos dos membros da organização. O líder, como elo entre a organização e os colaboradores, deve motivar e influenciar os liderados para alcançar os objetivos organizacionais (Leite, 2021; Oliveira, 2021).

Esta investigação pretende verificar o estilo de liderança de líderes intermédios numa empresa familiar, no setor do Café no Departamento de Viseu da mesma. Através de um estudo de caso com abordagem qualitativa e quantitativa, procura-se entender as competências, os estilos de liderança, bem como a visão do líder e se a mesma coincide com a visão dos seus liderados.

As lideranças intermédias têm vindo a assumir um papel de crescente relevância nas organizações modernas. Situados entre a alta administração e as equipas operacionais, os líderes intermédios desempenham uma função crítica na implementação das estratégias organizacionais, na gestão de equipas e na mediação de conflitos. No entanto, a compreensão do impacto que estes líderes têm no desempenho organizacional e na motivação das suas equipas ainda é um tema que carece de mais investigação.

Através de um estudo de caso, foram entrevistados três líderes intermédios da empresa, com o intuito de explorar as suas abordagens de liderança, a forma como estes influenciam os liderados e o ambiente de trabalho para a obtenção dos objetivos. Além disso, as equipas desses líderes também foram inquiridas para se obter uma perspetiva complementar sobre o impacto das suas práticas de liderança, bem com as perceções das equipas perante os líderes.

A análise dos dados qualitativos recolhidos dos líderes foi realizada com o auxílio do software NVivo, enquanto os questionários aplicados às equipas foram analisados estatisticamente. Estes dois métodos complementares permitiram uma compreensão holística dos fenómenos em estudo, fornecendo um retrato detalhado do papel e impacto das lideranças intermédias no setor em análise.

O presente trabalho é composto por duas partes, envolvendo no total cinco capítulos. A primeira parte é referente à fundamentação teórica, a análise da literatura, constituída pelo capítulo I relativo à liderança nas organizações e o capítulo II, alusivo às lideranças intermédias. A segunda parte integra o estudo empírico envolvendo a apresentação e análise dos resultados obtidos, nos questionários e nas entrevistas. Por último, no capítulo V encontra-se a discussão de resultados analisados à luz do enquadramento teórico realizado, finalizando com as considerações finais, que para além da síntese dos resultados obtidos, são também descritas as limitações, implicações e sugestões para investigações futuras.

Este trabalho pretende contribuir para a literatura sobre liderança intermédia, oferecendo informações práticas, face ao caso em estudo, para os gestores e académicos que procurem entender as dinâmicas internas das organizações, os estilos de liderança, a visão dos liderados e o papel que os líderes intermédios desempenham nas equipas e organizações.

# **Parte 1: Enquadramento Teórico**



# Capítulo I - Liderança nas Organizações

O tema Liderança não é recente, tem evoluído ao longo do tempo e ganhou crescente destaque em debates, estudos e teorias. Isto reflete a sua importância cada vez maior no contexto do mundo contemporâneo. A procura de líderes eficazes por parte das organizações tem-se intensificado, reconhecendo o papel crucial, que desempenham no sucesso da organização.

A eficácia de uma organização depende significativamente da qualidade da sua liderança. É fundamental investir na capacitação de líderes competentes para alcançar resultados positivos, promover um ambiente de trabalho saudável e garantir o sucesso sustentável a longo prazo. Um líder eficaz deve possuir habilidades como influência, motivação, inspiração, respeito e capacidade de orientar membros de um grupo para a obtenção de objetivos e cumprimento de regras e de normas (Figueiredo et al., 2022).

Além disso, espera-se que o líder esteja alinhado com os valores e a missão da organização, atuando como um autêntico representante dos mesmos. A sua postura e o comportamento devem refletir a cultura e os princípios da empresa, inspirando confiança e admiração entre os colaboradores, personificando a identidade da organização. A liderança de uma organização é muito importante para sua eficácia. Para obter resultados positivos, criar um ambiente de trabalho saudável e garantir o sucesso duradouro a longo prazo (Mesquita, 2021; Silva et al., 2022).

## 1. Conceito de Organização

Com a introdução ao conceito de organização pretende-se contextualizar a importância do tema, destacando o seu papel na sociedade e nas relações humanas. Ao compreender as organizações como entidades que procuram atingir objetivos específicos, é possível entender a sua relevância no ambiente empresarial e social (Lizardo & Ribeiro, 2020).

Segundo Weber (1947), organização é uma forma de associação humana que se caracteriza pela divisão do trabalho, pela hierarquia de autoridade e pela formalização de regras e procedimentos.

Mais tarde, Lerner (1986) iria definir que uma organização representa um quadro estrutural de cargos, cada um com título, atribuições, responsabilidades, relações formais e nível de autoridade específicos. Essa estrutura serve como base para o funcionamento eficaz da organização como um todo.

Verifica-se assim que, uma organização é integrada por elementos humanos, técnicos e materiais, em que o foco se resume em criar produtividade. É um conjunto de determinado número de pessoas com funções específicas e que respondem a uma hierarquia. Para o sucesso da mesma e de qualquer organização, 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 (Barboza et al., 2020).

Como refere Chiavenato (2003), trata-se então de um sistema social coordenado, composto por pessoas, recursos e atividades estruturados e interligados, com o propósito de alcançar objetivos específicos comuns.

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, seguindo os princípios gerais da Economia.

## **1.2 Conceito de Comportamento Organizacional**

O comportamento organizacional é um campo de estudo que analisa o impacto do comportamento humano dentro de uma organização. Tudo isto envolve a compreensão dos processos de comunicação, liderança, motivação, tomada de decisão e trabalho em equipa. Através da análise do comportamento organizacional, é possível identificar padrões de comportamento e entender como as pessoas se relacionam dentro de uma empresa, o que é essencial para a eficiência e produtividade organizacional (Griffin et al., 2020; Nguyen et al., 2020).

A motivação e liderança são aspectos fundamentais do comportamento organizacional. A motivação refere-se ao impulso que leva os funcionários a alcançar os seus objetivos e a desempenhar as tarefas com empenho. Enquanto isto, a liderança abrange a capacidade de influenciar, motivar e guiar os membros da equipa em direção aos objetivos da organização. Estudos mostram que líderes eficazes são capazes de inspirar e motivar os seus subordinados, influenciando positivamente o desempenho e a satisfação no ambiente de trabalho (Al-Swidi et al., 2021; Paais & Pattiruhu, 2020).

## 2. Conceito e Evolução do Estudo da Liderança

A liderança é um tema fundamental no contexto organizacional, pois é responsável por orientar e influenciar as equipes em direção aos objetivos estabelecidos. A compreensão dos princípios e práticas da liderança são essenciais para o desenvolvimento de ambientes de trabalho produtivos e para o alcance de resultados eficazes (Cardoso, 2021; Rodrigues, 2024).

As definições e conceitos fundamentais de liderança abrangem a capacidade de influenciar, motivar, inspirar e guiar outros a alcançar os objetivos estabelecidos. É uma combinação de qualidades pessoais, habilidades interpessoais e competências técnicas que permitem que um líder exerça a sua influência de forma positiva e eficaz no ambiente de trabalho.

Desde os primórdios, líderes como profetas, padres, chefes e reis têm servido como modelos a seguir, através das suas características e ações. As sociedades criaram mitos para explicar a dominância destes líderes e a submissão dos seus liderados. Segundo o Bass (1985), o estudo da História é, em essência, o estudo dos líderes e das suas ações.

A "liderança" como conceito moderno e sofisticado, surgiu apenas no século XIX, como observado por Bass (1985). Antes disso, o conceito de liderança era mais relacionado à arte do comando, como visto em estratégias militares, segundo Jesuíno (2005).

A liderança tem sido definida de várias maneiras, mas Bass (1990) destaca que é possível encontrar aspetos comuns entre as várias definições. A liderança pode ser vista como um processo grupal, uma questão de personalidade, um método de induzir obediência, um exercício de influência, um comportamento específico ou uma relação de poder.

Hersey e Blanchard (1989) definem a liderança como o processo de influenciar as atividades de um grupo para atingir objetivos. A liderança provém da eficácia do trabalho em equipa, reconhecendo que os indivíduos podem ser irracionais, emocionais e imprevisíveis. A liderança desenvolve um contexto inspirador, utilizando a visão e os valores para criar um sentimento de determinação e empenho.

Clemmer e Mcneil (1988) destacam que a liderança pode ser complexa ou simples, dependendo das pessoas que a exercem. O conceito de liderança não é assim fácil de definir, e a sua utilização rotineira pode distorcer e dificultar a compreensão da mesma.

Silva e Reis (2018) destacam que a liderança e os líderes têm um papel fundamental numa equipa ou organização, envolvendo a organização do trabalho, análise e planeamento de tarefas, motivação dos colaboradores, acompanhamento de desempenho e recompensa da eficiência.

A liderança é a capacidade de influenciar e motivar um grupo de pessoas para alcançar objetivos comuns, um líder possui uma visão clara do futuro e é capaz de inspirar outros a segui-la (Northouse, 2021). Através da comunicação eficaz, o líder transmite a sua visão e motiva os liderados (Kotter, 1990).

Apesar das inúmeras definições do que é entendido por liderança, o que se pretende realçar neste contexto é o indivíduo/sujeito que tem 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 desenvolverem os meios para conseguirem alcançar os seus objetivos (Cherian et al., 2021; Martínez-Caro et al., 2020).

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 de forma a alcançar os objetivos. Assim, pode-se afirmar que o líder é aquele que tem poder de influenciar indivíduos ou grupos (Wang et al., 2019). 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 autoridade, mas através do seu poder de persuasão.

Constituem-se assim, 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; focar nos objetivos a alcançar, inspirar confiança nos outros; ter habilidades no relacionamento, apresentar criatividade, inovação e flexibilidade (Zeb et al., 2021).

Araujo et al. (2018), também apresentam uma análise abrangente sobre liderança no contexto contemporâneo de globalização. A definição de liderança apresentada, como um processo de influência, descreve o líder como aquele que exerce maior influência num grupo. Esta perspetiva é fundamental, pois sugere que a liderança não é apenas uma questão de autoridade, mas de habilidade em motivar e dirigir equipas de forma ética e com impacto.

Fica claro que a liderança é fundamental para o desenvolvimento e sucesso de uma organização, pois um líder tem o poder de influenciar os seus subordinados para alcançar os objetivos. No entanto, não é apenas o líder que tem influência sobre os outros, pois os liderados também influenciam o líder. A influência do líder é superior, mas é importante lembrar que um líder é aquele que conquista os seus liderados sem usar o poder da autoridade, mas através do seu poder de persuasão (Silva et al., 2022).

### **3. Teorias de Liderança**

Existe uma diversidade de abordagens, teorias e modelos dedicados ao estudo da liderança, é através de alguns estudos que nos permitem entender melhor o conceito, as teorias, os modelos e as perspectivas, cada uma com os seus prismas únicos que lançam questões e definem detalhes e características sobre essa complexa “arte”. Através de teorias e competências, observáveis na tabela 1, podemos ver como se identificava e caracterizava um líder, ao longo do tempo.

Embora algumas teorias possam parecer enigmáticas ou até mesmo contraditórias, autores como Jesuíno (2005), veem-nas como peças de um quebra-cabeça, que se completam e que construíram a definição que hoje utilizamos. É nesta trajetória de evolução teórica que nos permite a constante aprendizagem e evolução.

Dugan (2024) oferece uma visão abrangente sobre a temática da liderança, destaca a sua evolução e relevância nas organizações contemporâneas. A partir da segunda metade do século XX, a discussão sobre liderança ganhou destaque, refletindo a necessidade de aplicar métodos e princípios adequados para o sucesso tanto de grandes organizações quanto de pequenos grupos.

O mesmo autor salienta a importância de compreender as diversas teorias que emergiram no campo da liderança, como a perspectiva situacional, a teoria dos traços de personalidade e a perspectiva da influência. Ao longo do tempo, cada uma dessas abordagens fornece um ângulo diferente para entender como a liderança pode ser efetivamente aplicada em diferentes contextos, como se pode observar na tabela 1.

Estudos, como os de Goleman (2021), demonstram que os domínios de diferentes estilos de liderança são fundamentais para o sucesso. Líderes que dominam dois ou mais estilos proporcionam melhores ambientes de trabalho e melhores desempenhos, ajustando-se com flexibilidade às situações inesperadas.

**Tabela 1 - Evolução do conceito, teorias e principais características**

Período de estudo	Tipo Liderança	Teorias de Liderança	Características
Antiguidade (até 1800)	Liderança Autocrática	Grande Homem / Traços	Foco no poder e na autoridade do líder. O Líder como figura central, com decisões absolutas e respeito/obediência total dos liderados.
Século XIX	Liderança Tradicional	Teoria da Burocracia	Foco na eficiência e na organização do trabalho. Líder como supervisor, orienta e controla o trabalho dos liderados.
Início do Século XX	Teoria das Relações Humanas	Relações Humanas / Comportamental	Valorização da motivação e do bem-estar dos trabalhadores. Líder como motivador, que cria um ambiente de trabalho positivo.
Década de 1950	Teoria dos Estilos de Liderança	Autocrática / Democrática / Liberal	Identificação de diferentes estilos de liderança e resultados dos impactos. Líder como um modelo a ser seguido, com diferentes estilos de acordo com a situação.
Década de 1960	Teoria Contingencial	Modelo de Contingência de Fred Fiedler / Teoria da Expectativa	Adaptação do estilo de liderança à situação e às características dos seguidores. Líder mais situacional, adaptando-se às diferentes necessidades dos grupos.
Década de 1980	Teoria Carismática	Transformacional / Transacional	Valorização do carisma e da capacidade de inspirar os liderados. Líder como um visionário, capaz de motivar e inspirar a equipa.
Década de 1990	Teoria da Liderança Autêntica	Autêntica / Servidora	Valorização da autenticidade e da transparência do líder. Líder como um modelo de ética e valores, que constrói confiança e respeito.
Século XXI	Liderança Compartilhada e Distribuída	Compartilhada / Distribuída / Adaptativa	Distribuição da liderança entre os membros da equipa. Líder como um facilitador, que desenvolve e orienta a equipa.

Fonte: Elaboração própria, com base em Dugan (2024).

### 3.1 Teoria dos Traços, Comportamental e Contingencial

Apesar da multiplicidade de estudos e teorias, dedicados à compreensão do conceito de liderança, existem três teorias que são as mais aceites pela comunidade académica: a teoria dos traços, a teoria comportamental e a teoria contingencial ou situacional, entre outras (Almeida et al., 2009). Por esse motivo irão ser abordadas as teorias mais relevantes, existentes na literatura.

### 3.1.1 Teoria dos Traços de Personalidade

A teoria dos traços realça as características inatas dos líderes, procura identificar os atributos pessoais que os tornam eficazes. Com base nesta perspectiva, os investigadores, avaliaram as qualidades específicas que estão associadas ao sucesso de um líder, contribuindo para uma compreensão mais profunda das características que podem influenciar o desempenho de liderança (Martin et al., 2024; Northouse, 2021).

As suas origens remontam ao início do século XX, através de investigadores que procuravam identificar as características inatas que tornava alguém um líder eficaz. Inicialmente, esses estudos focavam-se em traços físicos e intelectuais, mas evoluíram para incluir aspetos de personalidade e comportamento. Ao longo do tempo, os estudos realizados foram cada vez mais à procura dos traços específicos que poderiam prever o sucesso da liderança, resultando num campo de estudo que ainda hoje é explorado (Cherian et al., 2020; Oskooee & Wooton, 2020).

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

Segundo Gomes e Cruz (2007), o foco inicial estava nos traços, como inteligência geral e personalidade. Com o tempo, a pesquisa evoluiu para áreas como motivação, gestão e habilidades específicas, reconhecendo que diferentes cargos de liderança exigem diferentes conjuntos de habilidades.

Estudos como o de Yukl e Van Fleet (1990) evidenciam uma lista de características que podem ser úteis para o desenvolvimento de líderes eficazes, mas é importante lembrar que a liderança é uma arte complexa que exige mais do que apenas um conjunto de traços. Segundo Yukl (2013), os traços mais relevantes para a eficácia dos líderes são a energia e capacidade para tolerar o stress, a autoconfiança, uma elevada capacidade 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.

Os estudos empíricos sobre liderança e traços têm explorado a relação entre características de personalidade e eficácia de liderança, utilizando diversas abordagens metodológicas. A análise de traços específicos em indivíduos líderes e não líderes procurou identificar padrões consistentes que apontassem para a presença de traços que favorecessem a

liderança, como os mencionados na tabela 2. Também outros estudos têm examinado a influência do contexto e das interações sociais na expressão dos traços de liderança, com a finalidade de compreender melhor a sua manifestação e o seu impacto (Anisya et al., 2021; Nabella et al., 2022).

**Tabela 2 - Teoria dos Traços**

	<b>Teroria dos Traços</b>
<b>Definição</b>	Afirma que os líderes nascem com certos traços que os distinguem dos outros.
<b>Traços</b>	<b>Inteligência:</b> Líderes tendem a ser mais inteligentes do que a média. <b>Carisma:</b> Líderes são capazes de inspirar e motivar os outros. <b>Ambição:</b> Líderes têm um forte desejo de alcançar os seus objetivos. <b>Confiança:</b> Líderes são confiantes nas habilidades e decisões. <b>Honestidade:</b> Líderes são honestos e éticos. <b>Integridade:</b> Líderes são consistentes nas ações e nas palavras. <b>Resiliência:</b> Líderes são capazes de lidar com o stress e a adversidade.
<b>Limitações</b>	A teoria da liderança dos traços foi criticada por ser simplista e determinista. A teoria não tem em consideração o papel do ambiente e da experiência no desenvolvimento da liderança. É difícil identificar e medir os traços de liderança de forma precisa e confiável. Os traços de liderança que são importantes numa organização podem não ser importantes para outra.

Fonte: Elaboração própria baseada em Khan et al. (2020), Yun et al. (2020) e Lam et al. (2021).

### 3.1.2 Teoria Comportamental

A Teoria Comportamental de Liderança surge como uma reação à abordagem anterior, a Teoria dos Traços, elegendo o comportamento e as habilidades dos líderes em vez das suas características inatas. Concentra-se na ideia de que as habilidades de liderança podem ser aprendidas e desenvolvidas ao longo do tempo, originando uma abordagem mais orientada para o desenvolvimento de habilidades do que para a seleção de líderes. A evolução ao longo do tempo reflete a crescente compreensão das complexidades do comportamento humano no contexto da liderança (Cook et al., 2020; Northouse, 2021).

As origens da Teoria Comportamental de Liderança remontam às décadas de 1930 e 1940, quando os investigadores se começaram a afastar da ideia de que os líderes nascem, e não são feitos. Representa assim, uma mudança de paradigma na forma de entender esta arte complexa, deixa de lado a ideia de que os líderes nascem prontos e foca-se no comportamento

observável do líder, reconhecendo que a chave para o sucesso reside nas ações e não apenas nos traços de personalidade.

Ao longo do tempo, a teoria comportamental evoluiu para incorporar conceitos como a motivação, satisfação no trabalho, e comportamento organizacional, ampliando a sua importância e influenciando as práticas organizacionais e de gestão.

Nesta abordagem, a liderança é demonstrada em termos de comportamento apresentado pelo líder, reconhecendo com isto, as relações consistentes entre padrões de comportamento de liderança e do desempenho do grupo. Como se verifica na tabela 3, fica para trás uma teoria em que se acreditava 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. Uma vez identificado o estilo e comportamento dos líderes é possível apostar em programas de formação que impulsionem o aumento da sua eficácia (Silva & Reis, 2018).

Esta teoria aborda a forma como os líderes interagem com as suas equipas e como o seu comportamento afeta a eficácia geral da liderança, fornecendo informações valiosas sobre as práticas e as ações que podem levar a melhores resultados (Benmira & Agboola, 2021; Bush, 2020; Martin et al., 2024).

**Tabela 3 - Teoria Comportamental**

	<b>Teoria da Liderança Comportamental</b>
<b>Definição</b>	A teoria da liderança comportamental analisa o comportamento do líder, com o objetivo de identificar os comportamentos que levam ao sucesso e como influenciam o desempenho dos seguidores.
<b>Estilos de Liderança</b>	<b>Autocrático:</b> O líder toma todas as decisões e espera obediência. <b>Democrático:</b> O líder consulta os seus seguidores antes de tomar decisões. <b>Liberal:</b> O líder dá aos seus seguidores a liberdade de tomarem as suas próprias decisões.
<b>Comportamentos</b>	A teoria identifica dois tipos de comportamentos: orientação para a tarefa (produtividade) e orientação para as pessoas (relacionamento).
<b>Limitações</b>	A teoria da liderança comportamental não considera outros fatores que podem influenciar o desempenho dos líderes, como as características pessoais e a situação no momento.

Fonte: Elaboração própria baseada em Sakiru et al. (2014).

Face ao exposto na tabela 3, podemos constatar que a teoria comportamental de liderança oferece uma perspetiva valiosa sobre como os líderes podem influenciar o

comportamento e o desempenho dos membros da equipa. Ao compreender os diferentes estilos de liderança e como adaptá-los às diferentes situações, os líderes podem-se tornar mais eficazes em alcançar os seus objetivos e criarem um ambiente de trabalho positivo e produtivo.

Na gestão empresarial, esta teoria fundamenta-se na premissa de que o comportamento dos indivíduos é influenciado por fatores internos e externos, tais como: motivação, ambiente organizacional, sistemas de recompensas e estilos de liderança. Também pressupõe que as organizações podem ser mais eficazes ao compreender e gerir esses aspectos do comportamento humano, procurando a adaptação de práticas e estratégias de gestão conforme as necessidades e características dos colaboradores.

Segundo Gomes e Cruz (2007), o foco de interesse desta teoria centrou-se naquilo que as chefias faziam no desenrolar normal das suas funções, pretendendo-se determinar que comportamentos se correlacionavam mais fortemente com a eficácia.

A teoria comportamental da liderança foi um passo importante na compreensão da liderança, mas é importante considerar outras perspetivas para entender que a natureza é complexa e multifacetada. A escolha do estilo de liderança ideal depende de diversos fatores, e o líder eficaz é aquele que consegue adaptar o seu comportamento às diferentes situações e necessidades do grupo. Abandonando a ideia de líderes natos e focando-se no comportamento observável. Esta mudança deu origem a três estilos de liderança: autocrático, democrático e liberal, caracterizados na tabela 4.

Sakiru et al., (2014) reforçam a ideia de que a escolha do estilo de liderança pode influenciar significativamente o desempenho da gestão, destacando a liderança transformacional como a mais eficaz. Esta abordagem é caracterizada por inspirar e motivar os colaboradores, promovendo um ambiente de trabalho positivo. A flexibilidade na adaptação dos estilos de liderança às necessidades organizacionais é crucial para alcançar melhores resultados.

Fischer et al. (2022) complementam esta discussão ao referirem que os comportamentos dos líderes são preditores de sucesso e que os estilos de liderança devem ser adaptáveis. A categorização dos estilos de liderança em autoritário, democrático e liberal oferece uma estrutura útil para entender como diferentes abordagens podem ser aplicadas em contextos específicos, observável na tabela seguinte.

**Tabela 4 - Liderança Comportamental (Autocrática, Democrática e Liberal)**

Característica	Liderança Autocrática	Liderança Democrática	Liderança Liberal
<b>Tomada de Decisões</b>	Centralizada no líder	Compartilhada com o grupo	Autônoma
<b>Objetivo</b>	Eficiência e produtividade	Desenvolvimento profissional e coesão da equipa	Autonomia e responsabilidade individual
<b>Comunicação</b>	Unidirecional, com feedback negativo	Aberta e transparente, com feedback construtivo	Limitada, com pouca orientação ou feedback
<b>Ambiente de Trabalho</b>	Tensão, frustração e medo	Positivo e colaborativo	Autônomo e flexível
<b>Motivação, Criatividade e Inovação</b>	Baixos	Altos	Variáveis, dependendo da iniciativa individual
<b>Vantagens</b>	Alta produtividade a curto prazo, foco claro e decisões rápidas	Alta motivação, clima positivo e colaborativo, maior criatividade e inovação	Alta autonomia e flexibilidade, desenvolvimento da autogestão e rápida adaptação a mudanças
<b>Desvantagens</b>	Baixa motivação, clima tenso e autoritário, falta de criatividade e inovação	Tomada de decisão mais lenta, necessidade de experiência dos membros do grupo, dificuldade em lidar com conflitos	Falta de foco e organização, baixo desempenho, necessidade de alta experiência dos membros do grupo

Fonte: Elaboração própria baseada em Lussier e Achua (2022).

Ao comparar com outras teorias de liderança, a abordagem comportamental destaca-se pelo foco nas relações humanas e na valorização do indivíduo, contrastando com a visão mais centrada nas características do líder, da Teoria dos Traços. No entanto, ambas as teorias compartilham o objetivo comum de compreender e melhorar a eficácia da liderança nas organizações (Homan et al., 2020).

### 3.1.3 Teoria Contingencial

A Teoria Contingencial de Liderança teve as suas origens a partir da década de 1960, em oposição às teorias anteriores, que propunham um estilo de liderança universalmente eficaz. Esta teoria desenvolveu-se a partir do reconhecimento de que a eficácia do líder é condicionada por uma série de fatores contextuais, como a tarefa a ser realizada, as habilidades e motivações dos liderados, e a dinâmica do ambiente em que a liderança ocorre. Desde as principais influências até ao aparecimento desta teoria, destacam-se os trabalhos de Fred Fiedler e Ralph Stogdill, que contribuíram significativamente para a compreensão dos determinantes situacionais da liderança (Leite et al., 2024).

A Teoria Contingencial da Liderança, então proposta por Fiedler (1967), revolucionou a forma de entender a liderança ao introduzir a ideia de que o estilo ideal varia de acordo com a

situação. Baseia-se no princípio de que não existe um estilo de liderança único e eficaz em todas as situações, dependendo de variáveis situacionais. Os fundamentos desta teoria salientam a importância de analisar e compreender as contingências presentes num determinado contexto, como a cultura organizacional, a tarefa a ser realizada e as características dos liderados (Lima et al., 2023).

***Tabela 5 - Teoria Contingencial***

	<b>Teoria Contingencial</b>
<b>Definição</b>	Afirma que o estilo de liderança mais eficaz depende da situação, ou de diversos fatores situacionais, como o tipo de tarefa, as características dos colaboradores e o ambiente externo.
<b>Fatores Situacionais</b>	<b>Tipo de tarefa:</b> Tarefas estruturadas exigem um estilo de liderança mais diretivo, enquanto tarefas não estruturadas exigem um estilo mais participativo. <b>Características dos colaboradores:</b> Colaboradores experientes e confiáveis podem ser liderados com mais liberdade, enquanto colaboradores menos experientes precisam de mais orientação. <b>Ambiente externo:</b> Um ambiente estável e previsível permite um estilo de liderança mais relaxado, enquanto um ambiente de imprevisibilidade exige um estilo mais agressivo.
<b>Limitações</b>	A teoria da liderança contingencial é complexa e pode ser difícil de aplicar na prática, pois não tem em consideração a capacidade dos líderes de se adaptar às diferentes situações.

Fonte: Elaboração própria baseada em Lima et al. (2023).

Esta hipótese 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).

O estilo de liderança depende mais da situação do que propriamente da personalidade do líder. Aparecem como variáveis o ambiente organizacional, o perfil e comportamento dos liderados na conceção das pesquisas realizadas. Os defensores da abordagem contingencial colocam os fatores situacionais no centro de qualquer entendimento da liderança, procurando

especificar as variáveis situacionais que transformarão a efetividade das diferentes abordagens de liderança (Cardoso, 2020; Soares, 2021).

Esta teoria contribuiu significativamente para a compreensão da liderança, ao demonstrar a importância da situação na escolha do estilo ideal. Como verificamos na tabela 5, é importante considerar que a liderança é um processo complexo que envolve diversos fatores interdependentes, e que o contexto em constante mudança exige flexibilidade e adaptabilidade por parte do líder.

**Tabela 6 - Comparação entre a Teoria dos Traços, Comportamental e Contingencial**

Características	Teoria dos Traços	Teoria Comportamental	Teoria Contingencial
<b>Fatores</b>	Características inatas do líder (personalidade, habilidades, etc.)	Comportamentos do líder (orientação para tarefas, relações interpessoais, etc.)	Fatores situacionais (relações entre o líder e os membros, estrutura da tarefa, poder do líder, etc.)
<b>Objetivo</b>	Identificar os traços que definem um bom líder	Desenvolver os comportamentos adequados para uma liderança eficaz	Ajustar o estilo de liderança à situação específica
<b>Estilos de liderança</b>	Não define estilos específicos	Autocrático, democrático, liberal	Variável, dependendo da situação
<b>Limitações</b>	Dificuldade em identificar um conjunto universal de traços de liderança	Ignora a influência da situação	Complexidade ao analisar e prever todas as variáveis situacionais

Fonte: Elaboração própria baseada em Minetto, C. (2016).

Relativamente aos principais elementos ou características observados em cada uma das teorias. Na **Teoria dos Traços**, o foco está em características pessoais e inatas de líderes. Na **Teoria Comportamental**, o destaque está nos comportamentos observáveis dos líderes. Na **Teoria Contingencial**, a liderança é analisada com base em fatores situacionais e contingências.

Face aos objetivos e propósitos principais de cada teoria, também diferem, enquanto a **Teoria dos Traços** procura identificar os traços que distinguem os líderes dos demais, a **Teoria Comportamental** pretende entender como o comportamento dos líderes afeta o desempenho. A **Teoria Contingencial** propõe que a eficácia da liderança depende do contexto e da situação.

Comparativamente aos estilos mais comuns identificados por cada teoria, a **Teoria dos Traços** não se concentra em estilos específicos, pois assenta nas características pessoais. A **Teoria Comportamental** aborda estilos como liderança autocrática, democrática e *laissez-faire*/liberal. A **Teoria Contingencial** apresenta estilos que se adaptam ao ambiente e às

circunstâncias, como na teoria de Fiedler, onde o estilo de liderança varia conforme o grau de controlo situacional.

Evidenciando as críticas e restrições de cada teoria, a **Teoria dos Traços** é frequentemente criticada pela falta de consistência e da dificuldade de estabelecer uma lista definitiva de traços. A **Teoria Comportamental** não considera fatores situacionais, evidenciando unicamente o comportamento do líder. A **Teoria Contingencial** enfrenta críticas pela sua complexidade e pela dificuldade em identificar todas as variáveis contextuais que influenciam a liderança.

### **3.2. Teoria Transacional, Transformacional e Carismática**

A introdução às teorias de liderança aborda a importância de compreender os diferentes conceitos e abordagens sobre liderança, proporcionando uma base sólida para a análise das teorias transacional, transformacional e carismática. O estudo destas teorias é essencial para entender os princípios fundamentais que norteiam o exercício da liderança e as suas implicações na prática organizacional (Avolio, et al., 2020). Estas teorias mais recentes surgiram na década de oitenta, onde apresentam o líder como uma figura detentora de um conjunto excepcional de características.

#### **3.2.1 Liderança Transacional**

A Teoria Transacional de Liderança advém dos estudos de Max Weber sobre autoridade e controlo, onde estuda a troca de transações entre o líder e os liderados. O líder transacional estabelece regras claras e expectativas, vinculando recompensas e punições face ao desempenho. Esta abordagem baseia-se na premissa de que os liderados são motivados pelo interesse próprio e respondem às recompensas e punições. Os fundamentos desta teoria residem na crença de que a liderança eficaz ocorre devido a sistemas de recompensas e sanções para alcançar os objetivos organizacionais (Harris 2013).

Também na perspetiva de Bass (1990), a liderança transacional é uma liderança que envolve uma transação ou troca entre o líder e o liderado, isto é, um reforço contingente. Nesta vertente, o líder troca promessas de recompensas e benefícios aos liderados, em retorno do cumprimento do acordado entre o líder e os mesmos. Esta é uma abordagem distinta da liderança que motiva os liderados a trabalhar para atingirem objetivos transcendentais e que estimula as necessidades de ordem mais elevada, como refere mais tarde Bass (1990).

Os autores Bennis e Nanus (1985) opinam, de igual forma, que a liderança é uma transação entre líder e liderados. No entanto, esta não tem, necessariamente, de ser uma má liderança, uma vez que o líder não existiria sem transações com os seus liderados e vice-versa. Ainda assim, os autores reconhecem que esta transação/interação entre o líder e liderados é tacitamente mais complicada do que um simples comando, fazendo referência à liderança transformacional.

Louann (2005) destaca componentes essenciais da liderança transacional e a inter-relação entre comportamento de liderança e a criação e gestão da cultura organizacional. A autora sugere que a cultura organizacional, frequentemente negligenciada em estudos anteriores, desempenha um papel vital na formação dos comportamentos de liderança. A compreensão dos antecedentes da liderança é essencial para desenvolver práticas de liderança que sejam sensíveis ao contexto cultural.

Assim, Bass (1985) conclui que a liderança transacional procura uma relação de custo – benefício, isto é, uma troca económica que faça justiça às necessidades materiais e psicológicas atuais dos liderados, em troca de serviços acordados e prestados pelos mesmos.

Os líderes transacionais concentram o controlo, supervisionando de perto o desempenho dos liderados e intervindo quando necessário. As principais características incluem a realização de objetivos, a definição clara de expectativas e recompensas, bem como a abordagem orientada para a correção de desvios das regras esperadas. Funciona através de sistemas de recompensas, punições e supervisão atenta das atividades dos liderados.

**Tabela 7 - Liderança Transacional**

	<b>Liderança Transacional</b>
<b>Definição</b>	Afirma que os líderes transacionais motivam os seus seguidores através de recompensas pelo desempenho.
<b>Características</b>	<b>Visão:</b> Líderes transacionais possuem uma visão clara do futuro e são capazes de articular essa visão de forma clara. <b>Organização:</b> Líderes transacionais são organizados e eficientes. <b>Comunicação:</b> Líderes transacionais são comunicadores eficazes. <b>Foco nos resultados:</b> Líderes transacionais estão focados em alcançar resultados. <b>Habilidade de gestão:</b> Líderes transacionais são capazes de gerir o desempenho dos seus seguidores, ao longo do tempo.
<b>Comportamentos</b>	<b>Definição de metas:</b> definem metas claras para os seguidores. <b>Gestão de desempenho:</b> gerem o desempenho dos seguidores. <b>Feedback:</b> dão feedback aos seus seguidores sobre o desempenho. <b>Recompensa do desempenho:</b> recompensam os seguidores por bom desempenho. <b>Correção do desempenho:</b> corrigem os seguidores quando o desempenho não é satisfatório.
<b>Limitações</b>	Foca-se na recompensa e na punição, o que pode não ser suficiente para motivar os seguidores a longo prazo.

Fonte: Elaboração própria baseada em Nazim (2017).

Nazim (2017) também explora as diferenças entre a liderança transacional e transformacional, argumentando que a liderança transacional concentra-se em recompensas contingentes, onde o principal objetivo é motivar os colaboradores a alcançar resultados por meio de compensações adequadas e descreve a liderança transacional como um estilo que estabelece metas claras e define a relação entre desempenho e recompensas, proporcionando um ambiente onde os colaboradores são incentivados a atingir objetivos específicos em troca de benefícios tangíveis.

A mesma autora ressalva que embora a liderança transacional possa ser eficaz em ambientes onde a estrutura e a previsibilidade são necessárias, esta pode ter limitações, especialmente em contextos que exigem inovação e adaptação. A dependência excessiva de recompensas externas pode, em alguns casos, desestimular a criatividade e a iniciativa dos colaboradores, resultando num ambiente de trabalho que prioriza a conformidade em detrimento da inovação.

Nazim (2017) também sugere que a combinação de estilos de liderança, incluindo elementos transformacionais, pode ser benéfica para criar um ambiente de trabalho mais dinâmico e satisfatório. A liderança transformacional, que assenta na inspiração e no desenvolvimento pessoal dos colaboradores, pode complementar a abordagem transacional, promovendo o desenvolvimento mais profundo e uma satisfação profissional mais elevada.

### 3.2.2 Liderança Transformacional

A Teoria Transformacional de Liderança surge na década de 1970, com origem, na inspiração e motivação dos liderados. Fundamentada na ideia de que os líderes podem transformar as atitudes e comportamentos dos liderados através da comunicação e da criação de visões inspiradoras, esta abordagem centra o papel do líder como agente de mudança. Ao mobilizar a equipa em direção a objetivos compartilhados, a liderança transformacional procura desenvolver um comprometimento genuíno para elevar o desempenho coletivo (Rosa, 2020).

Advêm dos trabalhos de James MacGregor Burns, que explorou a natureza do poder e liderança, e foi expandida por Bernard M. Bass. Fundamentada na ideia de que os líderes devem-se empenhar em objetivos mais elevados e inspirar a motivação intrínseca dos liderados, esta perspectiva surgiu como uma alternativa à abordagem transacional, realçando a importância da visão compartilhada e da capacidade de inspirar e apoiar os liderados (Domingos, 2023).

Como referido, a origem desta teoria deve-se ao trabalho de Burns, no âmbito do estudo dos líderes políticos. Burns (1978) define a liderança transformacional como um processo em que o líder e os liderados se elevam mutuamente para níveis superiores de moralidade e motivação. Os líderes transformacionais procuram aumentar a consciência dos liderados ao apelarem a ideais mais elevados e a valores morais como a liberdade, justiça ou humanidade. Para o referido autor, este tipo de liderança pode ser exibido por qualquer pessoa numa organização, independentemente da posição que ocupa.

Burns (1978) contrasta a liderança transformacional com a transacional. Esta última apela mais ao interesse próprio, suscitando competitividade e envolvendo também valores que, no entanto, se referem a um processo de troca, como a honestidade, responsabilidade ou reciprocidade. A liderança transformacional assenta na gestão, expressão e mediação de conflitos entre grupos de pessoas, para além de motivá-las.

Bennis e Nanus (1985) introduzem o conceito de poder para exporem o papel da liderança transformacional, acreditando que o poder tem sido, ao longo dos tempos, mal-usado. A nível histórico, os líderes mais conhecidos controlaram em vez de organizarem e representarem, aplicaram repressão em vez de expressão e mantiveram os liderados em estagnação, ao invés de evolução.

Os referidos autores defendem ainda que os líderes transformacionais não nascem já o sendo, surgindo quando as organizações enfrentam novos problemas e complexidades que não podem ser resolvidos sem orientação. Os líderes transformacionais assumem, assim, a responsabilidade de remodelarem as práticas organizacionais, para que as organizações se adaptem às mudanças no ambiente. Os líderes gerem também as mudanças organizacionais que

constroem a confiança e o desenvolvimento dos trabalhadores, ultrapassando a resistência à mudança, criando visões do futuro que evoquem também confiança (Bass & Riggio, 2014).

Por outro lado, a liderança transformacional é definida por Bass (1985) em termos dos efeitos sobre os liderados, que sentem confiança, admiração, lealdade e respeito em relação ao líder e motivados a fazerem mais do que é originalmente esperado. O líder pode transformar os liderados tornando-os mais conscientes da importância e do valor das suas tarefas, induzindo-os a transcenderem o seu interesse pessoal, a favor da organização ou da equipa, ativando as suas necessidades de ordem mais elevada (Freitas, 2023; Paralta, 2024).

Bujal (2011) argumenta, reforçando a ideia de que um líder transformacional não oferece apenas uma missão e visão inspiradoras, mas também uma identidade aos liderados, permitindo que eles se sintam parte de um todo maior. Um dos conceitos centrais discutidos é a ideia de que líderes transformacionais motivam os liderados através de três dimensões principais: influência idealizada, estimulação intelectual e consideração individual. Estas dimensões estimulam os liderados a desafiar *o status quo*, mas também os capacita a alterar o ambiente em que se inserem, promovendo um contexto propício ao sucesso organizacional. A citação de Bass sobre a liderança, que sugere que um líder é aquele que nos motiva a realizar mais do que inicialmente esperávamos, é particularmente relevante para entender a essência da liderança transformacional (Bujal, 2011).

**Tabela 8 - Liderança Transformacional**

	<b>Liderança Transformacional</b>
<b>Definição</b>	Afirma que os líderes transformacionais são capazes de inspirar e motivar os seus seguidores a transcenderem os seus próprios interesses e alcançarem objetivos mais elevados.
<b>Características</b>	<b>Visão:</b> possuem uma visão clara do futuro e são capazes de articular essa visão de forma inspiradora. <b>Paixão:</b> são apaixonados pela sua visão e são capazes de transmitir essa paixão aos seus seguidores. <b>Comunicação:</b> são comunicadores eficazes, capazes de se conectarem com os seus seguidores de forma emocional. <b>Carisma:</b> frequentemente possuem carisma, o que os ajuda a inspirar e a motivar os seus seguidores. <b>Integridade:</b> são honestos e éticos. <b>Habilidade de desenvolvimento:</b> são capazes de desenvolver os seguidores.
<b>Comportamentos</b>	<b>Articulação da visão:</b> Líderes transformacionais articulam a sua visão de forma clara e concisa. <b>Inspiração:</b> Inspiram os seguidores a alcançar os objetivos. <b>Motivação:</b> Motivam os seguidores a darem o seu melhor. <b>Desafio:</b> Desafiam os seguidores a sair da sua zona de conforto. <b>Empoderamento:</b> Empoderam os seguidores a tomar decisões e agir de forma independente.
<b>Limitações</b>	É difícil de definir e classificar. A teoria também pode ser criticada por ser dependente do líder e por não levar em consideração o papel dos seguidores.

Fonte: Elaboração própria baseada em Cardoso (2020) e Poleza et al. (2021).

Em relação ao binómio transformacional-carismático, Bass (1985) apresenta o carisma, não como sendo um outro tipo de liderança, mas como um ingrediente necessário à liderança transformacional, integrando-o nesta. Ainda assim, o autor refere que o carisma, por si só, não é suficiente para o processo transformacional. O autor acredita que a ligação emocional profunda que caracteriza a relação entre o líder carismático e os liderados pode estar presente quando a liderança transformacional ocorre. No entanto, pode distinguir-se uma classe de pessoas carismáticas que não são transformacionais na sua influência como, por exemplo, atores ou músicos. O líder com carisma alcança, portanto, uma influência generalizada que é transformacional, já que transcende a situação imediata e as trocas usuais de complacência com promessas de recompensas racionais ou ameaças de punição (Arif & Akram, 2018).

### 3.2.3 Liderança Carismática

A Teoria Carismática de Liderança tem as suas origens nos trabalhos de Max Weber, que destaca a importância do carisma como uma qualidade especial do líder. Esta teoria faz sobressair a habilidade do líder em inspirar e motivar os liderados através da sua personalidade carismática. A liderança carismática é fundamentada na confiança, inspiração e visão do líder, que cativa e influencia os liderados de maneira significativa criando um vínculo emocional. É considerada uma abordagem transformacional, pois o líder é capaz de promover mudanças profundas e positivas no comportamento e desempenho dos liderados (Sandberg & Moreman, 2015).

Yukl (2013) refere que o carisma começou a ser considerado e explorado na literatura sobre liderança organizacional apenas nos anos 80. O autor suporta a teoria inicial de Weber, mencionando que o carisma resulta das percepções dos liderados em relação às qualidades e comportamentos do líder (Weber, 1947). Segundo Weber, o carisma é uma forma de influência baseada nas percepções dos liderados de que o líder é dotado de qualidades excepcionais.

A palavra carisma tem origem etimológica na palavra grega Kharisma, que significa um dom inspirado divinamente, como a habilidade para realizar milagres ou prever eventos futuros, de acordo com Yukl (2013).

Os princípios e características principais da liderança carismática incluem a capacidade do líder de inspirar e motivar os liderados, transmitir uma visão clara e envolvente, e estabelecer um forte relacionamento emocional com a equipa. O carisma do líder é central para esta abordagem, e a sua capacidade de criar confiança, entusiasmo e respeito entre os liderados. A liderança carismática muitas vezes está associada à inovação e à coragem, é uma abordagem direcionada a objetivos ambiciosos e desafiantes (Joosse, 2018).

Joosse (2018) também explora a concepção de Weber sobre a aristocracia carismática, apresentando uma análise profunda da estrutura social que caracteriza a "comunidade carismática", descrevendo a interação entre os liderados leigos, os líderes e o círculo interno, que compõem essa aristocracia carismática. Essa tríade interacional é fundamental para a manutenção do carisma, onde os membros do círculo interno desempenham um papel crucial ao garantir a eficácia e a relevância do líder carismático.

Um dos pontos centrais discutidos por Joosse (2018) é a necessidade de os discípulos carismáticos provarem continuamente a sua utilidade, demonstrando que "o reconhecimento é um dever" que deve ser cumprido. Essa exigência de legitimidade e validação contínua é um aspecto essencial da liderança carismática, pois, sem ela, a eficácia do líder pode ser comprometida. A aristocracia carismática é, portanto, não apenas um grupo de liderados, mas

uma classe de membros de alto nível que executam tarefas administrativas e ideológicas, fundamentais para a manutenção da aura que cerca o líder.

Contudo, o facto de o líder ser carismático leva os seus liderados a confiar nele, aceitando-o sem receios, gerando 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 liderados 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 (Fabbi, 2013).

Fabbi (2013) aborda a evolução do conceito de carisma, especialmente em relação à liderança carismática e à comunicação carismática através dos seus estudos argumenta que a comunicação é uma componente crucial na eficácia da liderança, insinuando que os líderes que se comunicam de maneira carismática podem influenciar positivamente as suas equipas e, conseqüentemente, a organização como um todo. O estudo baseia-se na revisão de literatura existente, que inclui termos-chave como liderança carismática, liderança transformacional e comunicação de liderança, o que demonstra a interconexão entre esses conceitos.

**Tabela 9 - Liderança Carismática**

	<b>Liderança Carismática</b>
<b>Definição</b>	Afirma que os líderes carismáticos são capazes de inspirar e motivar os liderados através da visão, paixão e comunicação. São frequentemente vistos como heróis ou modelos a serem seguidos.
<b>Características</b>	<b>Visão:</b> possuem uma visão clara do futuro e são capazes de articular essa visão de forma inspiradora. <b>Paixão:</b> são apaixonados, têm visão e são capazes de transmitir essa paixão aos liderados. <b>Comunicação:</b> comunicam de forma eficaz e são capazes de se conectarem com os seguidores a nível emocional. <b>Confiança:</b> são confiantes e convictos. <b>Autoconsciência:</b> têm uma compreensão clara das suas fraquezas e das suas habilidades. <b>Comportamento não convencional:</b> comportam-se de maneira não convencional, desafiando o <i>status quo</i> .
<b>Comportamentos</b>	<b>Visão:</b> articulam a sua visão de forma clara e concisa. <b>Riscos:</b> estão dispostos a correr riscos para alcançar os objetivos. <b>Comportamento fora do comum:</b> tendem a ter comportamentos fora do comum, desafiando o <i>status quo</i> . <b>Missão:</b> transmitem um sentido de missão aos seguidores.
<b>Limitações</b>	É difícil de definir e avaliar, criticada por ser dependente do líder e por não ter em consideração o papel dos liderados.

Fonte: Elaboração própria baseada em Fabbi (2013).

O autor defende que o carisma deve ser visto como um fenômeno social e relacional, onde a relação entre o líder, os liderados e a missão, desempenham hoje, um papel fundamental em contextos religiosos, políticos ou empresariais. Assim, o carisma não é apenas uma característica do líder, mas um processo que envolve a interação entre o líder e os seus liderados (Fabbi, 2013).

**Tabela 10 - Liderança Carismática, Transformacional e Transacional**

	Liderança Carismática	Liderança Transformacional	Liderança Transacional
<b>Foco</b>	Características do líder (carisma, visão, etc.)	Impacto do líder nos seguidores (motivação, inspiração, etc.)	Troca de recompensas por desempenho
<b>Objetivo</b>	Atrair e inspirar os seguidores	Elevar o nível de consciência e desempenho dos seguidores	Gerir o desempenho dos seguidores
<b>Características do líder</b>	Visão inspiradora, comunicação eficaz, autoconfiança, carisma	Visão articulada, valores fortes, capacidade de inspirar, foco no desenvolvimento dos seguidores	Orientação para resultados, foco na eficiência, gestão de desempenho
<b>Impacto nos seguidores</b>	Entusiasmo, confiança, lealdade, compromisso	Motivação intrínseca, desenvolvimento pessoal, senso de missão	Satisfação com o trabalho, cumprimento de objetivos
<b>Limitações</b>	Dificuldade em replicar o carisma, há dependência do líder	O tempo e esforço, pode ser frustrante para os seguidores que não estão prontos para a mudança	Pode ser visto como manipulador, foco a curto prazo

Fonte: Elaboração própria baseada em Joosse (2018) e Louann Waldner (2005).

As lideranças carismáticas, transformacionais e transacionais representam diferentes estilos de liderança com características, impactos e aplicações distintas. A escolha do estilo ideal depende da situação, dos objetivos da organização e das características dos liderados.

### 3.3 Desafios e Oportunidades das Teorias de Liderança

**Tabela 11 - Desafios e Oportunidades ao longo do tempo**

Período	Teoria de Liderança	Desafios	Oportunidades
Antiguidade (até 1800)	Liderança Autocrática	Falta de participação dos liderados. - Desmotivação e alienação dos liderados. - Risco de abuso de poder.	Tomada rápida de decisões em situações de crise. - Eficácia em tarefas simples e repetitivas. - Clareza de comando e responsabilidades.
Século XIX	Liderança Tradicional	Falta de flexibilidade e adaptabilidade. - Resistência as mudanças. - Dificuldade em lidar com ambientes complexos.	Estabilidade e previsibilidade para os liderados. - Manutenção de normas e valores tradicionais. - Fortalecimento da identidade e coesão do grupo.
Início do Século XX	Teoria das Relações Humanas	Ênfase excessiva nas necessidades dos trabalhadores. - Dificuldade em alcançar resultados tangíveis. - Possibilidade de manipulação por parte do líder.	Aumento da motivação e da satisfação dos trabalhadores. - Melhor clima organizacional. - Redução da rotatividade.
Década de 1950	Teoria dos Estilos de Liderança	Dificuldade em identificar o estilo ideal para todas as situações. - Falta de flexibilidade por parte do líder. - Risco de rigidez e falta de adaptabilidade.	Maior variedade de ferramentas de liderança. - Adaptação do estilo de liderança às necessidades do grupo. - Desenvolvimento de líderes mais preparados.
Década de 1960	Teoria Contingencial	Complexidade na avaliação das variáveis situacionais. - Dificuldade em encontrar o modelo ideal para cada situação. - Necessidade de líderes com alto nível de conhecimento e experiência.	Maior flexibilidade e adaptabilidade da liderança. - Aumento da efetividade da liderança em diferentes situações. - Desenvolvimento de líderes mais estratégicos.
Década de 1980	Teoria Carismática	Dificuldade em encontrar líderes carismáticos. - Risco de dependência excessiva do líder. - Possibilidade de manipulação por parte do líder.	Alta motivação e inspiração dos liderados. - Visão clara e mobilização para objetivos ambiciosos. - Fortalecimento da cultura e identidade organizacional.
Década de 1990	Liderança Autêntica	Dificuldade em ser um líder autêntico em todas as situações. - Risco de incoerência e falta de confiança. - Desafios na construção de relações autênticas com os liderados.	Maior confiança e respeito entre líderes e liderados. - Clima organizacional mais positivo e transparente. - Atração e retenção de talentos.
Século XXI	Liderança Transformacional	Dificuldade em gerar mudanças significativas. - Resistência dos liderados à mudança. - Necessidade de líderes com alto nível de visão e capacidade de comunicação.	Maior proatividade e comprometimento dos liderados. - Cultura de inovação e melhoria contínua. - Adaptação a ambientes dinâmicos e competitivos.
	Liderança Transacional	Foco excessivo em recompensas e punições. - Falta de motivação intrínseca nos liderados. - Risco de alienação e desmotivação.	Eficácia na execução de tarefas e de metas. - Clareza nas expectativas e responsabilidades. - Controle e disciplina em ambientes estruturados.
	Liderança Servidora	Dificuldade em colocar as necessidades dos liderados à frente das suas próprias. - Risco de exaustão e <i>burnout</i> do líder.	

Fonte: Elaboração própria baseada em Alam et al. (2020), Paais e Pattiruhu (2020) e Soares (2017).

De acordo com Soares (2017), relativamente à contextualização e evolução histórica da liderança, inicialmente, as práticas de liderança eram intuitivas e amadoras, e ao longo do tempo, a gestão evoluiu no sentido de incorporar métodos mais estruturados, reconhecendo a gestão de pessoas como um campo especializado. Esta transição é crucial, pois a liderança passou a ser vista como um elemento central na implementação de novas metodologias de trabalho, onde o líder assume um papel ativo na coordenação e motivação da equipa.

O autor destaca diversas competências associadas à liderança, essas características são fundamentais para a eficácia do líder, pois facilitam a construção de um ambiente colaborativo produtivo. A inteligência emocional, em particular, é referida como uma competência vital, pois permite ao líder compreender e gerir as suas próprias emoções e as dos outros, promovendo um clima organizacional positivo.

Além disso, Soares (2017) discute a literatura existente sobre liderança, que se expandiu significativamente ao longo dos anos, apresentando uma variedade de definições e estilos. Essa diversidade é reflexo das diferentes realidades organizacionais e das personalidades dos indivíduos envolvidos. A necessidade de adaptar o estilo de liderança às circunstâncias específicas de cada equipa é um ponto crítico que o autor menciona, sugerindo que a flexibilidade e a capacidade de adaptação são essenciais para o sucesso do líder.

## Capítulo II - Lideranças Intermédias

As lideranças intermédias são, cada vez mais, essenciais nas organizações, intervêm como intermediárias entre a alta administração e a base operacional. Têm como responsabilidades a gestão de desempenho, o desenvolvimento e formação de equipas, bem como a resolução de conflitos. Os líderes intermédios precisam de habilidades técnicas e interpessoais, como a comunicação, a liderança e adaptabilidade. São estas que garantem a execução eficiente das estratégias e a continuidade das operações, sendo fundamentais para o sucesso organizacional (Alrowwad et al., 2020; Hargreaves & Shirley, 2020; Lipscombe et al., 2023).

### 1. Contextualização

As lideranças intermédias são de extrema importância dentro das organizações, atuam como ligação entre os líderes superiores e as equipas de trabalho. Desempenham um papel fundamental na implementação das estratégias definidas pela administração, garantindo que sejam executadas de forma eficaz e alinhadas com a visão da empresa. Além disso, as lideranças intermédias também têm a função de motivar, orientar e desenvolver os colaboradores, garantindo que alcancem os objetivos estabelecidos (Francisco & Sá, 2023; Macedo, 2020).

As lideranças intermédias são caracterizadas por possuírem autoridade limitada, e tenho como responsabilidade traduzir a visão e as metas da organização em ações tangíveis, certificando que, estas são compreendidas e executadas pelas equipas (Akdere & Egan, 2020; Ciulla & Ciulla, 2020; Zaim et al., 2021).

No contexto organizacional, a liderança intermédia exerce influência direta no desempenho e na eficácia das equipas. Atuam como agentes de mudança, facilitando a comunicação entre os níveis hierárquicos e garantindo a implementação eficaz das estratégias organizacionais. As lideranças intermédias desempenham um papel crucial na manutenção do equilíbrio entre as expectativas da alta direção e as necessidades das equipas operacionais, contribuindo para a harmonia e eficiência no ambiente de trabalho (Hilton et al., 2021).

Segundo estudos clássicos de Henry Mintzberg, os líderes intermédios são cruciais na formação e na implementação das estratégias organizacionais. Eles têm uma visão abrangente das operações diárias e das expectativas estratégicas, facilitando a adaptação e a execução eficaz das políticas empresariais (Mintzberg, 1995). Os líderes intermédios desempenham um papel importante na inovação e na gestão da mudança organizacional (Kanter 1982).

Kotter (1990) destaca a importância dos gestores intermédios na gestão do desempenho e na motivação das equipas. Eles atuam como mentores e *coaches*, ajudando a desenvolver as habilidades dos colaboradores e a promover um ambiente de trabalho positivo. A gestão de conflitos e a resolução de problemas são também áreas críticas onde os líderes intermédios se destacam (Almeida, 2024; Costa, 2021; Nogueira, 2021; Rodrigues, 2024; Salgado, 2024; Simões, 2021).

Em resumo, a literatura enfatiza a importância desses gestores na implementação estratégica, na inovação, na gestão de pessoas e na resolução de problemas dentro das organizações. São vistos como intermediários cruciais que garantem a ligação eficaz entre os diferentes níveis hierárquicos e a continuidade das operações organizacionais. São necessárias diversas competências para que se consiga concretizar tudo isto (Purwanto, 2020; Saleem et al., 2020).

Na tabela 12, são apresentadas as principais responsabilidades/competências das lideranças intermédias.

***Tabela 12 - Principais Responsabilidades das Lideranças Intermédias***

<b>Responsabilidades</b>	<b>Lideranças Intermédias</b>
<b>Implementação da Estratégia</b>	Assegurar que os colaboradores compreendem e executem as diretrizes definidas pela administração.
<b>Gestão de Desempenho</b>	Gerir o desempenho individual e coletivo, fornecer <i>feedback</i> construtivo e promover o desenvolvimento profissional dos colaboradores.
<b>Motivação e Inspiração</b>	Criar um ambiente de trabalho positivo e estimulante, reconhecer o bom desempenho e celebrar os sucessos da equipa.
<b>Comunicação Eficaz</b>	Transmitir informações claras e precisas à equipa, manter a administração informada e promover a comunicação aberta e transparente.
<b>Resolução de Problemas e Tomada de Decisão</b>	Identificar e solucionar problemas de forma eficiente, tomar decisões assertivas e garantir a qualidade do trabalho realizado.
<b>Desenvolvimento e Liderança da Equipa</b>	Capacitar os colaboradores, delegar responsabilidades e promover o crescimento profissional e pessoal.

Fonte: Elaboração própria baseado em Cakir e Adiguzel (2020) e Vieira (2024).

## **2. A Importância das Lideranças Intermédias**

A literatura sobre lideranças intermédias tem se expandido significativamente, refletindo a evolução das práticas de gestão e a crescente importância desses líderes nas organizações contemporâneas. A liderança não pode ser mais compreendida apenas através da hierarquia tradicional, mas deve ser vista como um fator essencial para a competitividade e o património das empresas. Almeida et al. (2009) contestam a transição de paradigmas, onde a liderança se torna um motor de mudança e adaptação, expondo a relevância das teorias transformacionais e transacionais (Almeida et al., 2009).

Rodrigues (2016) explorou a relação entre liderança e clima organizacional, e mostra que a eficácia de um líder depende da sua capacidade de ajustar o seu estilo às variáveis contingenciais. O estudo enfatizou que um ambiente organizacional positivo, moldado por uma liderança competente, resulta numa maior satisfação e motivação dos colaboradores, fundamentais para a eficiência organizacional.

Minetto (2016) complementa esta discussão ao analisar a liderança transformacional e a sua relação com a formulação de estratégias organizacionais. O autor profere a liderança como crucial para a criação de uma visão compartilhada e para a mobilização das equipas, destacando a metáfora da orquestra para ilustrar a importância da liderança na harmonização das atividades organizacionais.

Mais tarde Soares (2017) alertou para as necessidades dos líderes, para além da gestão também desenvolvam as suas equipas, evidenciando a urgência de uma mudança nas abordagens de liderança para atender às necessidades do mercado atual, para o constante desenvolvimento e enquadramento do mesmo. Também aprofunda a análise das competências associadas à liderança, referindo que a interação mútua entre líderes e liderados é fundamental para a eficácia da liderança. O autor propõe que a gestão de pessoas deve ser um campo de atuação prioritário, onde as competências dos líderes são essenciais para extrair o melhor desempenho das equipas.

Carvalho (2018), também contribuiu para este debate, ao discutir as metacompetências de liderança, que envolvem a capacidade de pensar estrategicamente e mobilizar equipas, sublinhando que um líder eficaz deve desenvolver políticas de gestão de pessoas.

Nhiuane (2018) refere a importância da confiança nas relações entre líderes e liderados, argumentando que a influência interpessoal é um aspecto vital para o sucesso organizacional. O autor destaca que líderes eficazes são aqueles que conseguem cultivar um ambiente de justiça e positividade, impactando diretamente a produtividade e o bem-estar dos colaboradores.

Fraga (2018) reforçou esta perspectiva ao analisar como a prática da liderança impacta a performance organizacional, concluindo que a liderança transformacional é a mais eficaz em promover resultados satisfatórios entre os subordinados.

Por fim, Araujo et al. (2018) analisaram o perfil do líder de sucesso no contexto da globalização, referindo que as competências de liderança são cada vez mais essenciais para formar e gerir equipas num ambiente ativo e competitivo. Eles argumentam que, embora as pessoas sejam frequentemente vistas como recursos, as suas características individuais e expectativas devem ser consideradas para uma liderança eficaz.

Desta forma, a literatura revela uma clara evolução na compreensão da liderança intermédia, destacando a relevância não apenas na gestão de pessoas, mas também na criação de um ambiente organizacional que favoreça a inovação, a motivação e o desempenho.

Almeida et al. (2009) apresentam uma análise crítica sobre o papel das lideranças intermédias nas organizações contemporâneas, destacam a evolução dos conceitos de liderança e sua relevância para a competitividade empresarial. Os autores rebatem que as relações tradicionais de hierarquia e de subordinação já não são suficientes para o contexto atual, onde a liderança deve ser entendida como um fator essencial para o desenvolvimento de ativos intangíveis que impulsionam o património das empresas. Uma das principais contribuições do artigo é a discussão sobre a liderança em todos os níveis da organização, apontando que a liderança não deve ser restrita a cargos de alta gestão. Os autores referem que as lideranças intermédias desempenham um papel crucial na implementação de estratégias organizacionais, servindo como um elo entre a alta administração e os colaboradores. Essa visão é corroborada pela crescente importância da inteligência emocional e da formação de equipas, que são abordadas como competências fundamentais para os líderes. O autor também explora as distinções entre liderança transformacional e transacional, conforme proposto por Bass anteriormente. A liderança transformacional é apresentada como aquela que inspira e motiva os colaboradores a alcançar objetivos além das suas expectativas, enquanto a liderança transacional é denotada em recompensas e punições. Esta dualidade é particularmente relevante para líderes intermédios, que precisam de equilibrar eficazmente as equipas. Os autores também argumentam que a liderança deve ser entendida como um processo de comunicação e interação contínua, onde os líderes incentivam a adaptação e a mudança. Esta perspectiva é vital para a compreensão das dinâmicas organizacionais contemporâneas, onde a capacidade de resposta e inovação, são cada vez mais essenciais para a sobrevivência no mercado competitivo.

Soares (2017) aborda a necessidade premente de uma transformação nas práticas de liderança dentro das organizações contemporâneas. A autora apresenta o cenário atual, caracterizado pela alta competitividade, pela globalização e inovações tecnológicas, uma

reavaliação dos modelos de gestão tradicionais, que muitas vezes se baseiam em estruturas hierárquicas rígidas. Esta crítica alinha-se com a crescente perceção de que tais estruturas não são mais eficazes na atração e retenção de talentos, nem na promoção de um ambiente de trabalho que fomente o desenvolvimento e a inovação. Soares (2017) expõe que as organizações devem adotar modelos de gestão mais flexíveis, que priorizem o desenvolvimento contínuo dos colaboradores. Esta mudança de paradigma é essencial para que as empresas possam não apenas sobreviver, mas prosperar num mercado cada vez mais imprevisível. O artigo da autora destaca que a valorização e capacitação das equipas são fundamentais para enfrentar os desafios futuros e que as empresas que negligenciarem esta visão estarão em desvantagem competitiva. Também aborda a evolução do papel do líder, criticando o modelo tradicional de liderança, que é baseado na autoridade e no controlo, e propõe a figura do "líder coach", que se caracteriza por um comprometimento genuíno com o desenvolvimento dos liderados. Esta nova perspetiva de liderança procura não apenas gerir, mas também inspirar e capacitar os colaboradores, de forma a promover um ambiente de aprendizagem contínuo e de colaboração.

Também Carvalho (2018) oferece uma análise aprofundada sobre o papel das lideranças intermédias na dinâmica organizacional e na promoção da cultura corporativa. O autor argumenta que a liderança eficaz é fundamental para a implementação da política da empresa, destaca a importância do pensamento estratégico e da mobilização das equipas. Esta perspetiva é crucial, pois sugere que líderes não apenas gerem, mas também inspiram e motivam os seus colaboradores de forma a alinharem-se com os objetivos organizacionais. De acordo com Carvalho (2018), a liderança fortalece a cultura organizacional, permitindo que haja uma colaboração efetiva entre os membros da equipa, respeitando as diversas opiniões e promovendo ações integradas em proveito de resultados. Referindo Bennis e Nanus sobre as características de um líder respeitado, estes revelam a importância das habilidades interpessoais e da capacidade de adaptação, que são essenciais para a liderança intermédia. Estas habilidades de entender as diferenças individuais e envolver a equipa são um aspecto que se destaca, pois reflete a complexidade das relações humanas no ambiente de trabalho. Além disso, o autor menciona que a gestão de pessoas evoluiu para um foco mais estratégico, o que implica que o desenvolvimento dos colaboradores tornou-se um diferencial competitivo. Esta mudança de paradigma, é um desafio significativo para as lideranças intermédias, que devem não apenas gerir talentos, mas também desenvolver as equipas nas políticas de gestão de pessoas. A conexão entre competências individuais e a estratégia organizacional, sugere que a liderança deve atuar como um elo entre os objetivos da empresa e o desenvolvimento pessoal dos colaboradores, fortalecendo-se como fator que agrega valor tanto ao indivíduo quanto à organização, o que reforça a relevância das lideranças intermédias na promoção de um clima organizacional positivo e produtivo.

Também Araujo et al. (2018) indicam a importância da liderança intermédia no contexto organizacional, afirmam como essa função pode influenciar diretamente a eficácia e a motivação dos colaboradores. Referem que a liderança não se baseia apenas no poder, mas principalmente na capacidade de influenciar e inspirar os liderados a alcançar metas comuns. Esta perspectiva é crucial para entender o papel dos líderes intermédios, que atuam como intermediários entre a alta gestão e os colaboradores.

Nhiuane (2018) alega que a confiança é um elemento fundamental na relação entre líderes e liderados. Quando os colaboradores confiam nos seus líderes, há um aumento significativo na proatividade e na produtividade. Sugere-se que os líderes intermédios devem formar um ambiente de confiança e de respeito, o que, por sua vez, pode levar a um desempenho superior das equipas. A influência interpessoal, a comunicação eficaz e a definição clara de metas são componentes essenciais que os líderes intermédios devem dominar para serem eficazes. Além disso, os líderes têm um impacto direto na saúde e bem-estar dos colaboradores. Um líder que promova um clima organizacional positivo e que se preocupe com o tratamento justo dos colaboradores pode aumentar a satisfação no trabalho e, conseqüentemente, os resultados organizacionais. Esta relação entre liderança e bem-estar é particularmente relevante para os líderes intermédios, que são frequentemente os primeiros a perceber e responder às necessidades dos colaboradores (Nhiuane, 2018).

Também Fraga (2018) aborda a relevância da liderança, especialmente no contexto das lideranças intermédias, para a eficácia organizacional. A autora destaca que, num ambiente de negócios dinâmico e competitivo, as organizações precisam de respostas rápidas e eficazes, o que aumenta a pressão sobre os líderes e gestores. Esta pressão é um indicativo da necessidade de uma liderança eficaz, que se mostra como um fator decisivo para a obtenção dos objetivos organizacionais. Fraga (2018) ilustra que a liderança transformacional é o modelo mais adotado entre os líderes, sendo associada a resultados positivos como maior satisfação e esforço adicional dos subordinados. Esta constatação é particularmente pertinente ao discutir o papel das lideranças intermédias, que muitas vezes atuam como intermediários entre a alta gestão e os colaboradores. A eficácia desses líderes pode influenciar diretamente a performance da equipa, uma vez que eles são responsáveis por motivar e desenvolver os subordinados. A pesquisa sugere que a liderança não é apenas uma questão de autoridade, mas também de conquistar o apoio dos subordinados. Ficando implícito que os líderes intermédios devem cultivar relações de respeito e confiança, o que é essencial para a implementação de estratégias organizacionais. A interação entre os líderes e as suas equipas são fundamentais para o sucesso, pois a adoção dos objetivos organizacionais pelos liderados depende da capacidade do líder em inspirá-los e guiá-los.

Araujo et al. (2018) oferecem uma investigação abrangente sobre o papel da liderança nas organizações contemporâneas, especialmente num contexto de globalização e competitividade acirrada. Os autores rebatem que o perfil do líder de sucesso é fundamental para a formação de equipas vencedoras, sendo que um líder eficaz, deve ser capaz de influenciar e motivar os membros do grupo, de forma a criar um ambiente colaborativo e produtivo. A habilidade de liderança, embora não seja uma prerrogativa, é apresentada como uma competência cada vez mais necessária no cenário atual, onde as mudanças nas dinâmicas de mercado exigem desempenhos excepcionais por parte dos profissionais. Um ponto crítico demonstrado pelos autores é a transformação da visão das pessoas dentro das organizações. Os autores enfatizam que, apesar de serem frequentemente vistas como recursos, as pessoas são, na verdade, indivíduos com as suas próprias características, personalidades e expectativas. Esta visão é essencial, pois um líder deve reconhecer e valorizar a singularidade de cada membro da equipa para fomentar um clima organizacional saudável e motivador (Araujo et al., 2018). Além disto, também identificam que as competências necessárias para a liderança eficaz vão além das habilidades técnicas, as qualidades interpessoais, como empatia e a comunicação, são igualmente importantes para a construção de relações de confiança e respeito mútuo dentro da equipa (Araujo et al., 2018).

A revisão da literatura sobre lideranças intermédias revela uma evolução significativa na compreensão do papel dos líderes nas organizações. A liderança não deve ser vista apenas como uma função hierárquica, mas como um elemento essencial para a competitividade e para a inovação organizacional (Almeida et al., 2009). Os estudos subsequentes enfatizam a importância do clima organizacional e da adaptação do estilo de liderança às necessidades dos colaboradores, evidenciando que um ambiente positivo, moldado por líderes competentes, resulta em maior satisfação e motivação (Rodrigues, 2016).

Além disso, a literatura aponta para a necessidade de líderes que não apenas liderem, mas que também desenvolvam as equipas, promovendo uma abordagem de liderança mais colaborativa e transformacional (Soares, 2017). A liderança transformacional, em particular, é identificada como um modelo que inspira e motiva os colaboradores a alcançar resultados além das expectativas, sendo crucial para a formulação de estratégias organizacionais (Minetto, 2016).

Os artigos analisados também discutem as competências necessárias para uma liderança eficaz, destacam a interação mútua entre líderes e liderados como um fator fundamental para o sucesso organizacional (Soares, 2017). A confiança e a justiça nas relações interpessoais são vistas como elementos vitais para a produtividade e o bem-estar dos colaboradores (Nhiuane, 2018). A literatura incute que a prática da liderança transformacional não só impacta a

performance organizacional, mas também promove um ambiente de trabalho saudável e produtivo (Fraga, 2018).

### 3. Competências das Lideranças Intermédias

Ibarra (2022) argumenta que os líderes intermédios estão numa posição única para liderar mudanças e inovações. Destaca cinco características essenciais para o sucesso dos líderes intermédios: visão, comunicação, influência, adaptabilidade e humildade. Estas competências são essenciais para os líderes que desejem afirmar-se num ambiente de constante mudança e incerteza. Ibarra (2022) salienta a importância de os líderes se conhecerem profundamente, compreenderem os seus valores e crenças, e agirem de maneira autêntica. Além disso, a capacidade de se adaptarem rapidamente a novas situações, mostrar flexibilidade e lidar com a ambiguidade, são características cruciais para o sucesso na liderança, de acordo com a teoria de Ibarra (Brock, 2020).

**Tabela 13 - Competências Lideranças Intermédias**

<b>Competências</b>	<b>Liderança</b>
<b>Visão</b>	Definir uma visão clara para o futuro da organização. Comunicar a visão de forma eficaz. Inspirar os outros a comprometerem-se.
<b>Comunicação</b>	Articular ideias de forma clara e concisa. Escutar atentamente. Dar e receber <i>feedback</i> construtivo.
<b>Influência</b>	Persuadir e influenciar os outros a tomarem decisões. Construir relacionamentos e confiança. Criar um ambiente positivo e motivador.
<b>Adaptabilidade</b>	Ser flexível e resiliente relativamente à mudança. Ser capaz de correr riscos. Aprender com os erros e ajustar conforme necessário.
<b>Humildade</b>	Reconhecer que não tem todas as respostas. Saber aprender com os outros. Ser autêntico e transparente.

Fonte: Elaboração própria baseado em Ibarra (2022).

Em síntese, as lideranças intermédias desempenham um papel essencial no contexto organizacional, sendo cruciais para a eficácia e para o bom funcionamento da empresa. As competências e habilidades necessárias para lideranças intermédias, como a comunicação eficaz e a capacidade de lidar com a resistência à mudança, são fundamentais para o sucesso da equipa e da organização como um todo. Além disso, a relação entre a liderança intermédia e a liderança

ascendente é de extrema importância, pois ambas precisam de trabalhar em conjunto para alcançar os objetivos da empresa. A aposta passa pelas estratégias de desenvolvimento, como programas de formação, que são essenciais para fortalecer as lideranças intermédias e prepará-las para enfrentar os desafios do ambiente corporativo. A valorização da liderança intermédia pelas empresas de sucesso reforça a importância deste papel e a necessidade de investir no desenvolvimento dos líderes (Ali and Anwar, 2021; Alrowwad et al., 2020; Cakir & Adiguzel, 2020).

#### **4. Líderes e Liderados**

A dinâmica de grupo é de extrema importância para compreender as relações entre líderes e liderados, pois influencia diretamente a eficácia da liderança. Os líderes devem ser capazes de gerir e promover um ambiente de trabalho colaborativo, onde os liderados se sintam valorizados e motivados a contribuir com as suas habilidades. Além disso, a compreensão das relações líder-seguidor envolve a análise do papel da comunicação, da confiança e do respeito mútuo no ambiente de trabalho. É fundamental considerar as dinâmicas interpessoais, os conflitos e a coesão do grupo, para que a liderança seja exercida de forma eficaz e influencie positivamente o desempenho individual e coletivo.

O poder e a influência desempenham um papel importante na dinâmica entre líderes e liderados. Os líderes frequentemente usam o poder para influenciar o comportamento e as ações dos liderados, seja através do poder autoritário, recompensador, legítimo, referente ou de especialista. A forma como o poder é exercido pode afetar significativamente a relação líder-seguidor, podendo levar a um seguidor comprometido e motivado, a uma situação de resistência e desconfiança. Portanto, compreender as diferentes formas de poder e influência, bem como o seu impacto na relação líder-seguidor, é essencial para o estudo e prática da liderança eficaz.

A influência dos líderes no sucesso dos grupos e organizações é indireta, pois não são as atividades dos líderes que geram consequências, mas sim os efeitos da liderança que se traduzem em resultados (Nascimento, 2021). Os líderes devem ser autênticos e transparentes, capazes de reconhecer os seus pontos fracos e humildade, o que transmite uma mensagem de que são tão humanos quanto os seus liderados. Isto permite que os liderados se sintam confortáveis em ajudar os líderes e contribuir para um bom trabalho em equipa.

No ambiente de trabalho, os trabalhadores recebem influências externas dos líderes, que podem afetar a maneira de realizar as funções ou mesmo afetar a sua vida. A importância do gerente é entendida como obtenção de sucesso neste processo (Nascimento, 2021). Para que

uma empresa seja inovadora e tenha futuro, os líderes devem apostar nos seus liderados, investindo em recrutamento, formação e retenção de talentos.

Rego e Cunha (2003) referem que os subordinados raramente têm informação suficiente para avaliar a eficácia do líder, e por isso recorrem a estratégias interpretativas. Por exemplo, é provável que considerem o líder eficaz quando atua de modo inovador, dramático e exuberante em momentos de crise.

Existem diferentes tipos de liderados, os mais autónomos, os que têm mais iniciativa, os que fazem o que lhes é pedido e aguardam ordens superiores. Rego e Cunha (2003) identificam os diferentes tipos de liderados, incluindo os *yes-men*, as ovelhas, os sobreviventes, os alienados e os colaboradores eficazes.

Bons líderes criam e desenvolvem bons liderados, mas também é importante analisar ambas as partes, pois bons liderados também criam e desenvolvem bons líderes. 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, e tenta contribuir ao máximo para melhorar o ambiente e a produtividade da organização. A influência que os líderes exercem 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 colaborador 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 gestor é entendida como obtenção de sucesso neste processo (Nascimento, 2021).

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 cargos que ocupam, para isto 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”.

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

***Tabela 14 - Principais diferenças Líderes e Liderados***

<b>Autor</b>	<b>Diferenças Essenciais</b>	<b>Características dos Líderes</b>	<b>Características dos Seguidores</b>
<b>James M. Burns (1978)</b>	Liderança Transformacional vs. Transacional	Inspiram e motivam os seguidores para alcançar objetivos além dos seus próprios interesses.	São motivados por recompensas extrínsecas e pela obediência às regras.
<b>John P. Kotter (1990)</b>	Liderança vs. Gestão	Definem a visão e a estratégia, e criam mudanças.	Implementam a visão e a estratégia, e mantêm a organização a funcionar.
<b>Ronald Heifetz (1994)</b>	Liderança Adaptativa vs. Técnica	Gerem a ambiguidade e o risco, e promovem a adaptabilidade.	Preferem ambientes estáveis e previsíveis, com instruções claras.
<b>Daniel Goleman (2004)</b>	Liderança Emocional vs. Racional	Possuem alta inteligência emocional e são capazes de gerir as suas emoções e as dos outros.	São focados na lógica e na análise, e podem ter dificuldades em lidar com as emoções.
<b>Gary Yukl (2013)</b>	Liderança vs. Gestão	Possuem carisma, visão e habilidades de comunicação eficazes.	São leais, confiáveis e competentes nas suas áreas de atuação.
<b>Herminia Ibarra (2022)</b>	Liderança Autêntica vs. Artificial	Demonstram autoconsciência, humildade e transparência.	Procuram líderes confiáveis e autênticos, com valores compatíveis.

Fonte: Elaboração própria baseada em Messaris (2015).

Todos os autores concordam que a liderança vai além da simples gestão ou direção. Há um consenso de que os líderes possuem características que os destacam em termos de visão, adaptação, transformação e ligação emocional. Os seguidores, por outro lado, desempenham um papel fundamental na execução e adaptação, sendo parte integrante do processo de liderança, seja como agentes ativos de mudança ou como executores de direções estratégicas.

A tabela anterior, realça as diferentes visões sobre liderança, proporciona assim, uma base sólida para analisar como diferentes autores entendem as dinâmicas entre líderes e seguidores, originando uma diversidade de abordagens e permitindo uma compreensão mais holística do fenómeno da liderança.

## 5. Liderança e Gestão

No mundo das organizações, os termos "liderança" e "gestão" são frequentemente utilizados de forma intercambiável, criando confusão e imprecisão. Apesar de compartilharem alguns objetivos em comum, como alcançar metas e impulsionarem o sucesso da organização, liderança e gestão representam conceitos distintos, com prioridades e metodologias próprias. Compreender as nuances entre estes dois papéis é crucial para o desenvolvimento de líderes e gestores eficazes, bem como para a criação de um ambiente organizacional próspero.

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. De acordo com Boaventura, (2016), uma pessoa pode ser um líder sem ser um gestor e, em oposição, uma pessoa pode ser um 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.

Segundo Kotter (1990), a liderança caracteriza-se pela capacidade de inspirar, motivar e influenciar indivíduos ou grupos a trabalharem em proveito de um objetivo comum. Líderes visionários definem a direção estratégica, criam um senso de propósito compartilhado e incentivam os seus liderados a alcançarem resultados extraordinários.

Já Hamel (2007) refere que a gestão se centraliza na organização, no planeamento e no controlo de recursos e processos que garantam a eficiência e o cumprimento de metas operacionais. Gestores habilidosos definem objetivos específicos, otimizam recursos, supervisionam o progresso e tomam decisões estratégicas para alcançarem os resultados desejados.

A importância da liderança na gestão das organizações é tal, que muitas vezes tende a confundir-se liderança com gestão, considera-se que é na liderança que existe uma maior proximidade entre os indivíduos e por esse motivo é 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, enquanto um líder, age, não espera, é proativo. Os gestores são mais conservadores e analistas, ao contrário dos líderes que são mais criativos e intuitivos (Purwanto, 2020).

Existem diferenças marcantes entre liderança e gestão, embora ambos sejam essenciais para o bom funcionamento de uma organização. A liderança está mais associada à inspiração, motivação e influência das pessoas, enquanto a gestão está relacionada à organização, planeamento, controlo e gestão de recursos. Enquanto os líderes se focam nas pessoas e em criarem visão e direção, os gestores focam-se em garantir que as tarefas são cumpridas de forma eficiente. No entanto, é importante clarificar que a liderança e a gestão não são mutuamente

exclusivas, mas sim complementares, e é desejável que um líder também possua habilidades de gestão, e vice-versa, a fim de alcançar o máximo impacto e eficiência (Li et al., 2021; Northouse, 2021).

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, Bento e Rodrigues, (2013) referem 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 prepostos. 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” (Bento & Rodrigues, 2013, p.20).

Podemos, assim, considerar que gerir é concretizar 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.

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 liderados.

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. 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 (Alrowwad et al., 2020; Cakir, & Adiguzel, 2020).

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

***Tabela 15 - Diferenças entre Liderança e Gestão***

	<b>Liderança</b>	<b>Gestão</b>
<b>Objetivo</b>	Visão a longo prazo, Motivação, Inspiração, Inovação	Resultados a curto prazo, Eficiência, Controlo, Planeamento
<b>Ambiente</b>	Inspirador, Relação interpessoal, Desenvolvimento pessoal, Responsabilização	Diretivo, Orientado para tarefas, Controlador, Supervisão
<b>Habilidades</b>	Visão estratégica, Comunicação eficaz, Carisma, Empatia, Criatividade	Planeamento, Organização, Controlo de tempo, Responsabilização, Tomada de decisões
<b>Desvantagens</b>	Falta de experiência prática, Dificuldade em lidar com detalhes, Suscetibilidade a erros de julgamento	Falta de carisma, Dificuldade em inspirar, Rigidez, Falta de adaptabilidade

Fonte: Elaboração própria baseada em Alrowwad et al. (2020) e Cakir & Adiguzel (2020).

Também, Almeida et al. (2009) expõem a evolução dos conceitos de liderança, enfatizando a importância do gestor-líder nas organizações contemporâneas. Os autores argumentam que as relações entre líderes e liderados não devem basear-se apenas na hierarquia tradicional, mas sim, numa ótica em que se valorize a comunicação, a empatia e a colaboração. Essa mudança é fundamental, uma vez que a mera imposição de autoridade já não se mostra eficaz na resolução de conflitos e na motivação das equipas.

Destacam ainda, que a liderança é um fator decisivo para o aumento do património das empresas, dando a entender, que um líder eficaz pode impulsionar o desempenho organizacional através de práticas que promovam o desenvolvimento e a inovação.

## **6. Líder e Gestor**

Os líderes e gestores enfrentam uma série de desafios contemporâneos, como a rápida evolução tecnológica, a diversidade no local de trabalho, as pressões económicas e a necessidade de sustentabilidade. Além disso, a globalização e a crescente concorrência tornam essencial para os líderes e gestores, a atenção aos mercados internacionais. A gestão da

mudança e a capacidade de adaptação a novas realidades também se tornam desafios determinantes, em conjunto com a procura por inovação e a capacidade de antecipar e responder a crises. Portanto, os líderes e gestores precisam de desenvolver habilidades de tomada de decisão rápida e eficaz, além de manterem um equilíbrio entre as necessidades das pessoas e as procuras organizacionais (Akdere & Egan, 2020).

Face ao exposto e como já referido, consideramos que, atualmente, o papel do líder bem como o do gestor são fundamentais na direção das organizações, não só ao nível de planeamento, mas igualmente importante ou mesmo crucial na criação de condições para a implementação de estratégias para dar respostas aos desafios, problemas e oportunidades que surjam. Na tabela 16, são enunciadas as principais diferenças entre Líder e Gestor.

***Tabela 16 - Diferenças entre Líder e Gestor***

	<b>Líder</b>	<b>Gestor</b>
<b>Função</b>	Inspira, motiva e guia equipas	Planeia, organiza, controla e lidera equipas
<b>Objetivo</b>	Visão a longo prazo, Missão, Propósito	Resultados a curto prazo, Tarefas, Metas
<b>Ambiente</b>	Inspirador, Colaborativo, Participativo	Diretivo, Orientado para tarefas, Controlo
<b>Habilidades</b>	Visão estratégica, Comunicação eficaz, Carisma, Empatia, Criatividade	Planeamento, organização, Gestão de tempo, Gestão, Tomada de decisões
<b>Motivação</b>	Propósito, Valores, Inspiração	Resultados, Recompensas, Reconhecimento

Fonte: Elaboração própria baseada Sakiru et al. (2014).

É possível observar na tabela anterior, que os líderes e gestores são diferentes em vários aspectos, mas os dois são importantes para o sucesso de uma organização. Líderes definem a visão e a estratégia, e criam mudanças. Gestores implementam a visão e a estratégia, e mantêm a organização a funcionar. É importante que os líderes e os gestores compreendam as suas diferenças e trabalhem juntos de forma eficaz para alcançarem objetivos comuns.



## **Parte 2: Estudio Empírico**



## **Capítulo III – A Investigação e Metodologia**

Uma vez concluída a fundamentação teórica, segue-se a justificação das escolhas metodológicas. Fortin (2009) 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. Como refere Strauss & Corbin (2015), a metodologia de pesquisa é a base fundamental para a realização de pesquisas científicas rigorosas e confiáveis. Ao seguir os passos da metodologia de forma sistemática e cuidadosa, o investigador aumenta as hipóteses de alcançar os objetivos da pesquisa e produzir conhecimento científico de qualidade.

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 são apresentados a justificação do tema, problema e objetivos, hipóteses, tipologia de investigação, caracterização da amostra e as técnicas e instrumentos de recolha de dados.

### **3. Definição da Investigação e Metodologia**

De acordo com Fernandes et al. (2018), a metodologia é apresentada como um esquema essencial para a resolução de problemas, não apenas como uma ferramenta, mas como um elemento crítico que assegura a objetividade e a reprodutibilidade dos resultados, permitindo que a investigação se baseie em dados verificáveis e fálveis.

Também classifica a metodologia de pesquisa com base na sua vertente, finalidade e procedimentos técnicos, distinguindo entre pesquisa qualitativa e quantitativa. A investigação qualitativa, procura compreender fenómenos sociais através da análise de experiências individuais e grupais, sem recorrer a ferramentas estatísticas. Essa distinção é crucial, pois destaca a diversidade de métodos que podem ser utilizados nas pesquisas académicas, cada um adequado a diferentes tipos de investigação e objetivos.

A realização de uma investigação envolve três principais fases: conceptual, metodológica e empírica. A fase conceptual fornece as bases para a formulação de uma ideia e a delimitação do estudo, a fase metodológica, que é o momento atual do estudo, corresponde ao conjunto de procedimentos utilizados para dar resposta à questão de investigação (Hyett et al., 2014).

Schirmer et al. (2019) discutem a escolha do método dentro de um contexto epistemológico, onde a sensibilidade de quem investiga é fundamental para captar a complexidade dos fenómenos estudados. A pesquisa é vista como um diálogo contínuo entre teoria e prática, onde a revisão da literatura se torna um processo dinâmico que pode influenciar a abordagem metodológica adotada. A necessidade de um rigor crítico e sistemático é essencial, bem como a escolha adequada dos métodos e técnicas, para a legitimação do conhecimento produzido.

Brown (2008) oferece uma análise abrangente da literatura sobre a pesquisa de estudos de caso, necessários para a discussão contemporânea sobre a legitimidade do estudo de caso, especialmente num campo onde a diversidade de perspectivas é fundamental para a compreensão das realidades organizacionais.

O estudo de caso, conforme Yin (2009), investiga fenómenos contemporâneos no seu contexto real, aplicando-se quando as fronteiras entre o fenómeno e o seu contexto não são evidentes, recorrendo a múltiplas fontes de evidência. Neste caso, estuda-se o fenómeno da liderança, um fenómeno contemporâneo e subjetivo, demonstrando que as fronteiras entre o mesmo e o seu contexto não são evidentes.

O objeto da liderança em si tem sido muito difícil de estudar, devido à subjetividade, justificando-se, desta forma, o recurso a um estudo qualitativo. Como referem Bennis e Nanus (1985, p.20), “(...) a liderança é o assunto mais estudado e menos compreendido de todas as ciências sociais”.

Esta estratégia de investigação, como declaram Reto e Nunes (1999), tem suscitado algumas reservas, devido ao facto de muitos estudos de caso serem baseados em estudos qualitativos que, supostamente, poderiam levar à falta de rigor e de controlo sobre a situação em estudo. Contudo, estas críticas têm-se dissipado e esta estratégia tem sido utilizada, principalmente, nos trabalhos de diagnóstico e análise organizacional, encontrando-se assim adequado ao estudo em causa (Hyett et al., 2014).

Atendendo aos objetivos específicos da investigação expostos na introdução, o método que se adequa à realização desta investigação é o estudo de caso.

### **3.1 Contexto de Recolha de Dados**

A recolha de dados desta investigação foi feita numa empresa familiar de capital 100% português, de grande dimensão, durante o mês de março de 2024, no Departamento de Viseu da empresa.

A empresa foi selecionada para o caso de estudo devido à sua relevância e representatividade no setor do café, mas também no setor de alimentos e bebidas. O grupo é reconhecido pelas suas práticas de liderança inovadoras e pelos resultados alcançados ao longo dos últimos 60 anos. A escolha do caso de estudo baseou-se em critérios como disponibilidade de dados, acesso aos participantes-chave e à relevância dos objetivos da pesquisa.

A empresa escolhida para retratar este tema é a mais pertinente e reconhecida graças ao seu fundador, que era visto como uma referência de liderança a nível nacional. O caso da liderança do fundador é um exemplo, já que se tratava de um homem humilde e com pouca formação académica que conseguiu criar e liderar um império a nível nacional e também internacional, ajudando e proporcionando bem-estar a todos os envolvidos.

### **3.2. Justificação do Tema**

Este estudo de caso tem como objetivo analisar o papel das lideranças intermédias nas organizações, destacando a sua influência e importância na dinâmica organizacional. Serão abordadas as principais funções e responsabilidades desses líderes, bem como os desafios enfrentados no exercício das várias atividades. Será também discutida a relação entre as lideranças intermédias e a alta direção, visando compreender como estes dois níveis de liderança interagem, comunicam e colaboram para o alcance dos objetivos da organização.

A contextualização do estudo abordará a importância das lideranças intermédias no cenário empresarial atual, destacando os desafios e responsabilidades do grupo de líderes. Será discutido como as organizações têm procurado compreender e desenvolver as habilidades desses líderes para alcançar o sucesso organizacional.

Os objetivos da pesquisa incluem analisar o papel das lideranças intermédias nas organizações, identificar os desafios enfrentados por esses líderes e compreender como as suas ações impactam o desempenho e a cultura organizacional. Além disto, procura-se propor recomendações práticas para o desenvolvimento e capacitação desses líderes, com o objetivo de contribuir para a eficácia e sustentabilidade das organizações (Silva, 2024).

A relevância do tema é explorada sob a perspectiva da contribuição para o avanço no campo de estudos sobre liderança e liderança intermédia. Será discutida a importância de compreender as especificidades das lideranças intermédias para o sucesso das organizações, bem como os benefícios de investir no seu desenvolvimento.

A investigação pode contribuir para o conhecimento académico, proporcionando informações valiosas sobre as práticas de liderança eficazes em organizações familiares e no setor abrangido. Além disso, os resultados obtidos podem auxiliar a empresa em causa a aperfeiçoar e consolidar estratégias de liderança e no mesmo sentido promover o desenvolvimento dos seus colaboradores, bem como fornecer uma base para futuras pesquisas nesta área.

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 e imprescindível para um bom funcionamento da organização, melhora a comunicação, aumenta os níveis de produtividade, qualidade e de eficácia (Ferlie & Ongaro, 2022).

### **3.3 Problema e Objetivos de Investigação**

O objetivo geral deste estudo é analisar e compreender as lideranças intermédias, explorando os estilos de liderança adotados, as estratégias utilizadas na gestão de stress, tempo e prioridades, para promover um ambiente saudável, o desenvolvimento dos colaboradores e o impacto da liderança no desempenho e na obtenção de resultados.

Os objetivos específicos :

- Conhecer os estilos de liderança identificados pelos líderes e os identificados pelos elementos da equipa que lideram.
- Verificar a perceção entre o estilo de liderança e os fatores pessoais e profissionais dos inquiridos, como a experiência, a idade e o tempo de liderança.
- Entender se a visão do líder sobre si mesmo coincide com a visão dos seus liderados.

### 3.4 Tipologia de Investigação

Para o desenvolvimento deste estudo, os tipos de investigação utilizados têm duas vertentes, uma qualitativa e uma quantitativa. A fim de ser possível a realização deste estudo era fundamental envolver todos, os líderes. Munn et al. (2018) defendem 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 (Vilelas, 2017).

A tipologia foi a de estudo de caso, como uma abordagem de pesquisa qualitativa que se concentra na análise aprofundada de um fenómeno dentro do contexto real. Esta metodologia é amplamente utilizada em diversas áreas, como ciências sociais, administração, educação, saúde e psicologia.

O estudo de caso é uma investigação detalhada de um indivíduo, grupo, evento, situação ou organização. O objetivo é entender as dinâmicas complexas e as interações que ocorrem dentro do contexto específico. Os estudos de caso podem ser classificados em diferentes tipos (Mwansa et al., 2022). Foi utilizado o tipo **descritivo e comparativo**.

- **Exploratório:** Utilizado para explorar áreas onde há pouco conhecimento prévio, ajudando a formular hipóteses e questões de pesquisa.
- **Descritivo:** Foca em descrever as características de um fenómeno, proporcionando uma visão detalhada do objeto de estudo.
- **Explicativo:** Procura entender as causas e efeitos de um fenómeno, estabelecendo relações de causalidade.
- **Comparativo:** Analisa e compara dois ou mais casos para identificar semelhanças e diferenças.

### 3.5. Procedimentos de Recolha de Dados

A escolha do instrumento de recolha de dados deve ser cuidadosamente considerada, tendo em conta a questão de investigação e os objetivos definidos (Roh et al., 2018). Em áreas de estudo pouco exploradas, onde é necessário recolher o máximo de informações possível, a entrevista é um método frequentemente utilizado (Wood et al., 2019).

A entrevista é uma forma de interação social entre o investigador e o participante, permitindo conhecer a perceção dos participantes num contexto real, o que é difícil de observar

de fora. No entanto, é importante notar que os relatos dos participantes podem ser influenciados por experiências individuais e preconceitos, o que pode levar a uma carga subjetiva (Bell, 2004).

Existem diferentes tipos de entrevistas, que variam em termos de estruturação e formalização (Mwansa et al., 2022). As entrevistas podem ser não estruturadas, semiestruturadas ou estruturadas, dependendo do grau de flexibilidade e formalidade desejado. As entrevistas semiestruturadas são uma combinação de questões abertas e fechadas, o que permite uma recolha de informações ricas e vastas, além de permitir o esclarecimento de aspectos não previstos no guião (Stopczynski et al., 2014).

Considerando as características específicas do estudo, foi decidido utilizar entrevistas semiestruturadas, que oferecem benefícios como a recolha de informações detalhadas e amplas, a clarificação de aspectos imprevisíveis e a possibilidade de novas direções (Vilelas, 2017).

Antes de realizar qualquer entrevista, foi feita uma análise documental da informação institucional disponível no site da organização. Além disso, foram recolhidas informações de relatórios de sustentabilidade, relatórios de responsabilidade social, códigos de conduta/ética e estudos da empresa sobre Liderança.

A consulta dessas fontes secundárias de informação serviu para enriquecer o roteiro, aproximando as perguntas à realidade da organização, bem como reunir dados de outra fonte para análise posterior. Esta técnica é conhecida como triangulação de dados, ou seja, a combinação de diferentes fontes para recolher dados com o objetivo de validá-los. Trata-se de uma estratégia utilizada na pesquisa qualitativa para aumentar a qualidade e confiabilidade dos dados (Fortin, 2009).

A interconexão entre abordagens qualitativas e quantitativas, evidenciando a necessidade de um entendimento abrangente das experiências dos participantes e a escolha adequada dos métodos de recolha de dados. A combinação de entrevistas e questionários pode proporcionar uma visão mais completa e válida dos acontecimentos estudados, permitindo que os investigadores adaptem as suas abordagens, às necessidades específicas de cada investigação (Mwansa et al., 2022).

A investigação utilizou duas técnicas de recolha de dados: **a entrevista e o questionário**. A entrevista é uma técnica fundamental de coleta de informação, pois permite revelar a perspectiva e as representações dos sujeitos sobre a situação que está a ser comprovada. A aplicação das entrevistas foi presencial e individualizada, garantindo o anonimato e a confidencialidade.

A construção do roteiro de entrevista teve em consideração aspetos importantes, como: a formulação de questões de forma clara e objetiva; a facilidade de leitura e compreensão para o entrevistado; a garantia de que as questões não fossem constrangedoras ou invasivas; evitar questões muito amplas, e que se pudessem desviar do objetivo; e o encadeamento lógico dos assuntos para manter a fluidez e a atenção do entrevistado (Mwansa et al., 2022).

As entrevistas foram presenciais, e gravadas com a autorização prévia e consentida dos entrevistados. A entrevista com menor duração foi de 41 minutos e a mais longa de 1 hora e 6 minutos. Após a sua realização, foi efetuada a transcrição do ficheiro áudio, preservando o conteúdo original e aprimorando o discurso com elementos de comunicação como pausas, interjeições, entre outros. A transcrição do documento foi enviado aos entrevistados, por correio eletrónico, para confirmação da narrativa e validação do mesmo.

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

O questionário é um instrumento vantajoso, pois o investigador utiliza o questionário como instrumento que lhe permitirá confirmar, uma ou várias hipóteses de investigação (Freixo, 2011).

O objetivo da utilização deste instrumento é analisar e comparar algumas das questões com as entrevistas realizadas.

O guião da entrevista (Tabela 17) e o questionário (Anexo II) têm como base o "Questionário para Auto-Análise do Líder" de Jardim e Pereira (2006). Encontra-se estruturado da seguinte forma:

A primeira parte contem 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.

De acordo com Schirmer et al. (2021), quando não há instrumentos apropriados para a investigação, é responsabilidade do investigador adaptar. Nesse sentido, foi desenvolvido um roteiro para a entrevista semiestruturada, que pode ser encontrado nos anexos. Optou-se por organizar o roteiro em forma de tabela, como sugerido por Vilelas (2017).

**Tabela 17 - Guião da Entrevista**

<b>Categoria</b>	<b>Subcategoria</b>
<b>1. Formação e experiência</b>	Quais são as suas habilitações literárias? Como descreve o seu percurso profissional e de que forma o moldou? Há quanto tempo assume responsabilidades de liderança?
<b>2. Pontos fortes e fracos (autoconhecimento)</b>	Quais são as suas principais qualidades como líder? Em que aspectos acredita que ainda pode evoluir?
<b>3. Tomada de decisões</b>	Como transmite segurança e confiança à sua equipa? Considera-se mais um líder de ação ou mais ponderado?
<b>4. Trabalho sob pressão</b>	Como descreve o seu comportamento em situações de pressão? Que estratégias utiliza para manter a calma e o foco em alturas de pressão?
<b>5. Trabalho em equipa</b>	Qual a importância do trabalho em equipa? Gosta de trabalhar em equipa?
<b>6. Assumir erros</b>	Considera-se um líder que reconhece e admite erros? Como lida com os erros da sua equipa?
<b>7. Avaliação de objetivos</b>	Como envolve a equipa na definição de objetivos? Com que frequência avalia o desempenho individual e da equipa?
<b>8. Planeamento de tarefas</b>	Como organiza e define as prioridades do trabalho da equipa? Utiliza ferramentas ou métodos específicos para o planeamento de tarefas? Como você garante que a equipa esteja comprometida com o cumprimento das metas?
<b>9. Relacionamento com a Chefia</b>	Como você descreve o seu relacionamento com a chefia? Como lida com discordâncias ou críticas da sua chefia?
<b>10. Tratamento de informação</b>	Como garante que a informação é transmitida de forma transparente e eficiente na equipa? Acha que a comunicação interna da empresa é eficaz?
<b>11. Relação com os colaboradores</b>	Que tipo de relação tem com a sua equipa? Que ações toma para manter uma relação positiva com a equipa? Como celebra os sucessos e aprende com as derrotas/erros da equipa?
<b>12. Motivação e reconhecimento</b>	Como faz para motivar e inspirar sua equipa? Reconhece e recompensa o bom desempenho da equipa? Como lida com a falta de motivação ou desempenho insatisfatório?
<b>13. Feedback e comunicação aberta</b>	De que forma dá feedback numa óptica construtiva à sua equipa? Considera-se um líder acessível e aberto ao diálogo?
<b>14. Gestão de conflitos</b>	Quais são as principais causas de conflitos na sua equipa e como faz essa gestão? Acredita que os conflitos podem ser construtivos para a equipa?
<b>15. Supervisão</b>	Como acompanha o desempenho individual da sua equipa?
<b>16. Resiliência</b>	Como lida com situações desafiadoras ou de crise? Como motiva a equipa a superar obstáculos e desafios?
<b>17. Características de um líder</b>	Quais são as características mais importantes para um líder? Que líderes admira e porquê?
<b>18. Obstáculos à liderança</b>	Quais são os principais desafios que enfrenta como líder? O que dificulta o seu trabalho de liderança?

## 3.6 População e Amostra

Considerando os objetivos definidos, é necessário identificar a população em estudo e caracterizar a amostra. A população alvo é composta por um conjunto de elementos que atendem a determinados critérios de inclusão pré-estabelecidos. Neste caso, a amostra foi selecionada por conveniência, devido ao acesso à organização.

A análise da literatura sobre população e amostra na investigação académica revela a complexidade e a importância da seleção adequada de amostras para garantir a validade dos resultados. Oliveira (2011) destaca que a amostragem deve considerar variáveis geográficas, demográficas e económicas.

Além disso, a amostragem por clusters é apresentada como uma abordagem prática, especialmente em contextos onde os recursos são limitados. Esta técnica permite a seleção aleatória de grupos, com a inclusão de todos os indivíduos desses grupos na amostra, simplificando o processo de coleta de dados. No entanto, Oliveira (2011) alerta para os cuidados necessários na aplicação dessa estratégia, a fim de evitar vieses que possam comprometer a validade dos resultados.

Para selecionar a amostra de líderes, foram estabelecidos critérios de seleção específicos. Os líderes intermédios precisavam ter pelo menos três elementos na sua equipa, excluindo os trabalhadores temporários e os que entraram na organização há menos de três meses.

### 3.6.1 Caracterização da Amostra

#### 3.6.1.1 Amostra da Entrevista – Líderes

**Relativamente aos líderes** a amostra é constituída por **três líderes intermédios**, Supervisores de equipas comerciais do Departamento de Viseu, todos do sexo masculino e com idades compreendidas entre os 45 e os 55 anos. No que concerne às habilitações académicas, temos os três líderes com o 12º ano. Todos estes líderes iniciaram a sua experiência profissional na organização onde foi realizada a investigação, há mais de 10 anos. 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 25 anos. Na tabela 18, podemos verificar que quanto à localização, todos residem na região de Viseu.

**Tabela 18 - Caracterização da amostra em estudo**

Líder	Função	Localização	Codificação
Líder 1	Supervisor EQ1	Viseu	L1
Líder 2	Supervisor EQ2	Viseu	L2
Líder 3	Supervisor EQ3	Viseu	L3

### 3.6.1.2 Amostra do Inquérito - Liderados

Relativamente à caracterização da amostra dos liderados inquiridos através do questionário demonstram-se as frequências absolutas e relativas totais bem como as de cada equipa. Quanto ao género, observamos através da tabela 19, “Inquiridos por género”, que dos **10 inquiridos, 10** são do género masculino (100%).

**Tabela 19 - Inquiridos por género**

	Frequência Absoluta	Frequência Relativa	EQ1	FR	EQ2	FR	EQ3	FR
Masculino	10	100%	3	100%	4	0%	3	100%
Feminino	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
Total	10	100%	3	100%	4	100%	3	100%

Quanto à idade, observamos através da tabela 20, “Inquiridos por idade”, que dos **10** inquiridos, **3** têm idades compreendidas entre os 29 e 38 anos (30%); **7** entre os 38 e 48 anos (70%); Podemos assim verificar que maioria dos inquiridos tem idades compreendidas entre os 49 e os 58 anos.

**Tabela 20 - Inquiridos por idade**

	Frequência Absoluta	Frequência Relativa	EQ1	FR	EQ2	FR	EQ3	FR
18 - 28 anos	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
29 - 38 anos	3	30%	0	0%	2	50%	1	33%
39 - 48 anos	7	70%	3	100%	2	50%	2	67%
49 - 58 anos	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
59 - 68 anos	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
Total	10	100%	3	100%	4	100%	3	100%

**EQ1:** Possui uma distribuição de idade mais concentrada na faixa dos 39-48 anos, indicando uma equipa com maior experiência profissional.

**EQ2:** Apresenta uma distribuição mais equilibrada entre as faixas etárias, sugerindo uma equipa com uma mistura de profissionais mais jovens e mais experientes.

**EQ3:** Assim como a EQ2, possui uma distribuição de idade relativamente equilibrada em comparação a EQ1.

Na tabela 21 é apresentado o número de inquiridos considerando as suas habilitações académicas. Observando a tabela de frequência, podemos verificar que **2** têm o 2º Ciclo (20%); **8** o 3º Ciclo (80%).

*Tabela 21 - Inquiridos por habilitação académica*

	Frequência Absoluta	Frequência Relativa	EQ1	FR	EQ2	FR	EQ3	FR
<b>2º Ciclo</b>	2	20%	0	0%	0	0%	2	67%
<b>3º Ciclo (12ºano)</b>	8	80%	3	100%	4	100%	1	33%
<b>Licenciatura</b>	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
<b>Mestrado</b>	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>	<b>3</b>	<b>100%</b>	<b>4</b>	<b>100%</b>	<b>3</b>	<b>100%</b>

**EQ1, EQ2 e EQ3:** As três equipas apresentam uma predominância de profissionais com 3º ciclo completo. No entanto, a EQ3 possui todos os profissionais com o 3º ciclo, 12º ano, ensino obrigatório em Portugal.

Na tabela 22, é apresentado o número de empresas em que os inquiridos já trabalharam. Observamos que **1** inquirido trabalhou entre 1 e 2 empresas (10%); **5** trabalharam entre 3 a 4 empresas (50%) e **4** trabalharam em 5 ou mais empresas (40%).

*Tabela 22 - Inquiridos por n.º de empresas onde já trabalharam*

	Frequência Absoluta	Frequência Relativa	EQ1	FR	EQ2	FR	EQ3	FR
<b>1- 2 empresas</b>	1	10%	1	33%	0	0%	0	0%
<b>3-4 empresas</b>	5	50%	1	33%	2	50%	2	67%
<b>5 empresas ou mais</b>	4	40%	1	33%	2	50%	1	33%
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>	<b>3</b>	<b>100%</b>	<b>4</b>	<b>100%</b>	<b>3</b>	<b>100%</b>

**Número de empresas:** A EQ2 e a EQ3 apresentam uma distribuição mais equilibrada em relação ao número de empresas em que os profissionais já trabalharam, enquanto a EQ1 possui um número maior de profissionais com mais de 5 anos de experiência numa mesma empresa.

**Tempo de experiência na empresa atual:** A EQ2 apresenta uma distribuição mais equilibrada em relação ao tempo de experiência na empresa atual, enquanto a EQ1 e a EQ3 possuiu número maior de profissionais com mais de 10 anos de experiência.

Na tabela 23, é apresentado número de inquiridos considerando a antiguidade. Observando a tabela de frequências, verificamos que **nenhum** se encontra na organização há menos de 1 ano (0%); **5** entre 1 e 10 anos (50%) e **2** entre 10 e 20 anos (20%) e **3** com 20 ou mais anos de empresa (30%)

**Tabela 23 - Inquiridos por antiguidade**

	Frequência Absoluta	Frequência Relativa	EQ1	FR	EQ2	FR	EQ3	FR
Inferior a 1 ano	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
Entre 1- 10 anos	5	50%	1	33%	3	75%	1	33%
Entre 10 a 20 anos	2	20%	1	33%	1	25%	0	0%
20 anos ou mais	3	30%	1	33%	0	0%	2	67%
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>	<b>3</b>	<b>100%</b>	<b>4</b>	<b>100%</b>	<b>3</b>	<b>100%</b>

Na tabela 24, é apresentado o número de inquiridos por número de líderes com quem já trabalharam. Observando a tabela de frequências, podemos concluir que dos 10 inquiridos, **nenhum** trabalhou apenas com 1 líder; **3** com 2 a 4 líderes (30%) e **7** com mais de 4 líderes (70%). A EQ2 é a única equipa quem não tem inquiridos há mais de 20 anos na empresa.

**Tabela 24 - Inquiridos por n.º de líderes com quem já trabalharam**

	Frequência Absoluta	Frequência Relativa	EQ1	FR	EQ2	FR	EQ3	FR
1 Líder	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
Entre 2 a 4 líderes	3	30%	2	67%	1	25%	0	0%
Entre 4 a 6 líderes	7	70%	1	33%	3	75%	3	100%
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>	<b>3</b>	<b>100%</b>	<b>4</b>	<b>100%</b>	<b>3</b>	<b>100%</b>

**EQ1:** Possui o maior número na secção entre 2 a 4 líderes com quem já trabalharam. em comparação com as outras equipas.

**EQ2 e EQ3:** Apresentam o número mais elevado na secção de 4 ou mais líderes com quem já trabalharam, o que pode indicar equipas com maior autonomia e responsabilidade.

Na tabela 25 é apresentado o número de inquiridos considerando o tempo de trabalho com o seu líder. Observamos que **4** trabalham com o seu líder há menos de 1 ano (40%); **2** entre 5 e 10 anos (20%); e **4** há mais de 10 anos (40%).

**Tabela 25 - Inquiridos por antiguidade com o seu líder**

	Frequência Absoluta	Frequência Relativa	EQ1	FR	EQ2	FR	EQ3	FR
Menos 1 ano	4	40%	0	0%	4	100%	0	0%
Entre 1 a 5 anos	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
Entre 5 a 10 anos	2	20%	1	33%	0	0%	1	33%
10 anos ou mais	4	40%	2	67%	0	0%	2	67%
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>	<b>3</b>	<b>100%</b>	<b>4</b>	<b>100%</b>	<b>3</b>	<b>100%</b>

**EQ2:** Dado que o atual líder só exerce funções de liderança na equipa há sensivelmente 6 meses, a equipa tenha respondido que trabalha com o seu líder há menos de um ano.

**EQ1 e EQ3:** Apresentam uma distribuição igual em relação ao tempo de experiência dos líderes.

## Comparação Geral

**EQ1:** A equipa 1 apresenta um perfil mais experiente, com profissionais mais antigos na empresa e com maior tempo de experiência numa mesma empresa. A equipa possui um número menor de líderes e uma distribuição de idade mais concentrada na faixa dos 39-48 anos.

**EQ2:** A equipa 2 possui um perfil mais equilibrado, com uma mistura de profissionais jovens e experientes, além de uma distribuição mais equilibrada em relação ao número de empresas em que já trabalharam e ao tempo de experiência na empresa atual. A equipa possui um número maior de líderes e uma distribuição mais equilibrada em relação ao tempo de experiência dos líderes.

**EQ3:** A equipa 3 possui um perfil semelhante à equipa 2, com uma distribuição equilibrada de idade e experiência. A equipa possui um número maior de líderes e uma concentração de profissionais com ensino secundário.

Após a aplicação do questionário aos sujeitos da amostra, total de 10, e para verificar a confiabilidade, foi aplicado o teste *Alfa de Cronbach* ( $\alpha$ ).

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 num 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 26.

**Tabela 26 - Teste Alfa de Cronbach**

<b>Estatística</b>	<b>Valor</b>
<b>Número de itens</b>	20
<b>Variância total</b>	0,83
<b>Variância média</b>	0,0415
<b>Alfa de Cronbach</b>	0,95

$$\text{Variância total} = (0,83 + 0,83 + \dots + 0,83) / 20 = 16,6 / 20 = 0,83$$

#### **Variância média dos itens**

$$\text{Variância média} = 0,83 / 20 = 0,0415$$

#### **Alfa de Cronbach**

O Alfa de Cronbach é calculado usando a seguinte fórmula:

Alfa =  $(k / (k - 1)) * (1 - (\sum \sigma^2_i / \sigma^2_{\text{total}}))$  onde k é o número de itens,  $\sigma^2_i$  é a variância de cada item, e  $\sigma^2_{\text{total}}$  é a variância total do conjunto de itens. Alfa =  $(20 / (20 - 1)) * (1 - (0,0415 / 0,83)) = 0,95$

### **3.7. Procedimentos de Análise de Dados**

A análise dos dados foi realizada através da análise de conteúdo, um método amplamente utilizado em pesquisas qualitativas (Queirós et al., 2017). Esta abordagem envolve a aplicação de técnicas sistemáticas e objetivas para descrever o conteúdo das mensagens (Mwansa et al., 2022).

Foi utilizada a análise categorial, também conhecida como análise temática, para analisar o conteúdo. A categorização, ou seja, a divisão do texto em categorias com base em informações semelhantes, é fundamental para a análise de conteúdo, pois estabelece a ligação entre os objetivos de investigação e os resultados (Mwansa et al., 2022).

O processamento da informação foi facilitado pelo uso do software Nvivo versão 14. Embora este programa, como outros utilizados em análise qualitativa, não realize a análise de dados propriamente dita, provou ser uma ferramenta de apoio valiosa, graças às suas múltiplas funções, na gestão do processamento dos dados. Sustentou a organização e análise dos dados, e de conteúdo foi realizada com base numa matriz categorial, garantindo a confiabilidade, validade lógica, inferência e validade empírica dos resultados.

Com base na matriz categorial (tabela 19), foram estabelecidas categorias e subcategorias, representadas por "nós", e procedeu-se à decomposição do conteúdo das entrevistas, retirando excertos das experiências das entrevistadas.

O estágio final da análise de conteúdo, que envolve o tratamento dos resultados, inferência e interpretação, foi possível graças à construção de tabelas apresentadas no capítulo seguinte.

## Capítulo IV - Apresentação e Análise dos Resultados

A realização de uma investigação segue três principais fases, pelo que, este capítulo expõe a última, a fase empírica. Esta fase é caracterizada pela execução do plano de investigação, através da recolha de dados, a organização e tratamento. Relembrando que esta investigação recorre a uma abordagem qualitativa fenomenológica, a exploração do discurso deve ser feita com base num processo de descrições sistemáticas, a fim de mostrar o fenómeno como ele é, e não através de interpretações (Oliveira et al., 2015).

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.

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

### 4. Análise das Entrevistas

Na análise das respostas às questões feitas na entrevista, há pontos que os líderes têm visões idênticas, nomeadamente no trabalho em equipa, em assumir o erro, o acompanhamento e a visão positiva sobre os conflitos, e noutros pontos visões distintas, como o relacionamento com a equipa e responsabilização da mesma.

Recorrendo à técnica de análise de clusters, disponibilizada pelo Nvivo 14, é possível analisar a similaridade de palavras encontradas em cada entrevista, figura 1. Assim, e através do coeficiente de correlação de Pearson como medida de correlação, obteve-se o resultado apresentado na tabela 19.

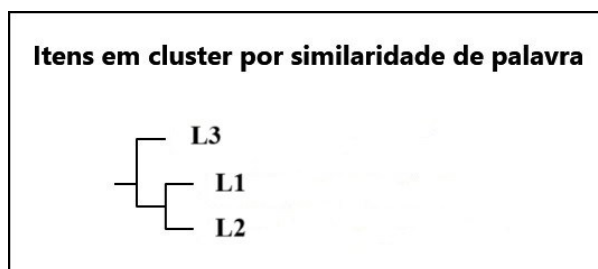


Figura 1 - Similaridade de discurso: análise de clusters

A figura 1 apresenta um dendrograma de análise de similaridade de palavras, onde as respostas dos três líderes entrevistados (**L1, L2 e L3**) foram organizadas em clusters de acordo com as semelhanças semânticas observadas no discurso. O gráfico indica a proximidade das respostas de acordo com o vocabulário ou termos utilizados.

**L1** está mais próximo de **L2** do que de **L3**, sugerindo que as **L1** e **L2** apresentam uma maior semelhança em termos de palavras usadas na entrevista.

**L3** está mais distante, o que indica que o vocabulário ou as ideias expressas nas suas respostas diferem mais em relação aos outros dois líderes.

Este tipo de análise, comum em métodos qualitativos, é utilizado para identificar padrões de linguagem, temas comuns e divergências nos discursos de diferentes participantes. A figura 1 serve de apoio para demonstrar visualmente a organização e relação dos termos usados pelos líderes, fornecendo uma base empírica para a comparação das perspectivas expressas nas entrevistas.

***Tabela 27 - Itens em cluster por similaridade de palavra***

Arquivo A	Arquivo B	Coefficiente de correlação de Pearson
Arquivos\L3 - Entrevista	Arquivos\L1 - Entrevista	0,951945
Arquivos\L3 - Entrevista	Arquivos\L2 - Entrevista	0,947753
Arquivos\L1 - Entrevista	Arquivos\L2 - Entrevista	0,941505

O coeficiente apresentado na tabela 27, também conhecido como coeficiente de correlação de Pearson, é uma medida estatística que avalia a intensidade e a direção da relação linear entre duas variáveis quantitativas. Os valores variam entre -1 e 1, neste caso é apresentado nas três entrevistas um valor próximo de 1, o que indica uma correlação positiva forte entre as variáveis em análise.

Como forma inicial de exploração do conteúdo, as entrevistas foram submetidas ao método de contagem de palavras através do Nvivo, isto é, os termos que ocorrem com maior frequência (correspondências exatas). Para tal, o número de palavras foi limitado a 100 e o número de caracteres a 6. Os resultados são apresentados na nuvem de palavras na figura 2.



uma transição de uma carreira como atleta para o setor empresarial, enquanto **L3** detalha uma progressão dentro da empresa desde o cargo de fiel de armazém, vendedor de férias, até à supervisão.

**L1** menciona uma longa carreira como atleta de competição, antes de entrar no mundo empresarial. A sua experiência em desportos coletivos, como o futebol, parece ter moldado fortemente a sua visão sobre trabalho em equipa e liderança. Ele destaca que, embora tenha iniciado a carreira profissional fora do ambiente corporativo, adaptou-se e cresceu dentro da empresa, o que demonstra uma resiliência e capacidade de aprendizagem significativas.

**L2** reflete um perfil de líder que cresceu através da experiência prática, ao invés de uma educação formal avançada, na mesma vertente comercial trabalhou em vários sítios, até chegar à empresa atual. Este tipo de trajetória é comum em líderes intermédios que aprenderam a liderar através da prática contínua. Semelhante a **L2**, **L3** inicia o seu percurso de trabalho cedo, e em áreas ligadas ao sector comercial o que indica uma trajetória mais prática do que académica. Este tipo de percurso pode influenciar a liderança com uma abordagem mais pragmática e baseada na experiência prática do que nas teorias de gestão.

## 4.2 Autoconhecimento e Desenvolvimento Pessoal (C2)

O autoconhecimento é fundamental para desenvolver as competências de liderança. Compreender as próprias emoções, motivações, pontos fortes e áreas de melhoria é essencial para liderar de forma eficaz. Através do desenvolvimento pessoal, os líderes podem identificar oportunidades de crescimento e aprimorar as suas habilidades para melhorarem o desempenho no papel da liderança (Farahnak et al., 2020; Nguyen et al., 2020).

A identificação dos pontos fortes e fracos pessoais é um passo crucial no processo de autoconhecimento. Os líderes devem examinar as suas habilidades, experiências e conhecimentos para identificar o que os destaca positivamente, bem como reconhecer as áreas em que precisam de desenvolvimento. Esta avaliação honesta é essencial para direcionar esforços de crescimento e aprimoramento das competências de liderança (Ali & Anwar, 2021; Nurbaeti, 2022).

Os três líderes mencionaram a **empatia**, **imparcialidade** e **união de equipa** como qualidades essenciais. **L1** foca na sua capacidade de entender as dificuldades da equipa, enquanto **L3** destaca a união da equipa e a constante exigência por resultados. Ambos reconhecem a necessidade de evoluir em aspectos como o uso de novas tecnologias e na gestão da informação.

**L2** valoriza a união da equipa, a exigência por resultados e o respeito mútuo como qualidades principais. Isso leva a uma forte interajuda dentro da equipa.

Tanto **L1** quanto **L2** enfatizam a importância da empatia e do respeito no ambiente de trabalho. No entanto, **L3** foca mais na necessidade de adaptação às novas tecnologias, mencionando também a união e a exigência de resultados.

**L1** identifica como as suas principais qualidades a imparcialidade e empatia, além da habilidade de se colocar no lugar dos membros da sua equipa. Esses atributos são essenciais para líderes que desejam construir confiança e coesão dentro das equipas. Ele também reconhece a necessidade de evoluir no uso de novas tecnologias, o que é crucial num ambiente corporativo em constante mudança.

**L2** identifica como principais qualidades a flexibilidade, a confiança, e o respeito. Estes são aspectos cruciais para um líder que procura criar uma equipa coesa e orientada para o desempenho. **L2** reconhece que pode melhorar na gestão do stress e na ponderação, o que sugere uma autoconsciência valiosa para um líder.

**L3** identifica como pontos fortes a união da equipa e a exigência constante de resultados, enquanto reconhece que pode evoluir na gestão do stress e na ponderação. Esse autoconhecimento é crucial para um líder intermédio, pois reflete a consciência das suas capacidades e limitações.

O reconhecimento de pontos fracos é significativo, pois demonstra autoconhecimento e a disposição para o crescimento contínuo. A habilidade de manter a equipa unida e motivada, mesmo sob pressão, é crucial para o sucesso num ambiente competitivo. A evolução na gestão de stress também é vital para garantir decisões ponderadas e eficazes.

### **4.3 Tomada de Decisões Estratégicas (C3)**

Na abordagem da liderança, a tomada de decisões estratégicas é crucial para alcançar os objetivos organizacionais. Os líderes devem dominar a arte de analisar cenários, identificar riscos e oportunidades, e tomar decisões fundamentadas. Isto requer a avaliação metódica de informações, a consideração de diversos fatores e a antecipação de possíveis acontecimentos. A capacidade de decidir com eficácia em ambientes complexos e dinâmicos é essencial para o sucesso do líder e da equipa (Almeida et al., 2009).

O processo de decisão no âmbito da liderança envolve a recolha, análise e avaliação de dados relevantes, com o objetivo de tomar escolhas estratégicas. Além disso, fatores internos e

externos influenciam as decisões dos líderes, tais como cultura organizacional, normas legais, pressões do mercado, entre outros. Compreender como esses elementos impactam o processo decisório é fundamental para tomar decisões alinhadas com os objetivos da organização, de forma a garantir a sustentabilidade e o crescimento do negócio (Almeida et al., 2009).

**L1** considera-se mais ponderado, embora reconheça a necessidade de ser reativo em determinadas situações. Isso sugere um equilíbrio entre a necessidade de análise cuidadosa e a capacidade de agir rapidamente quando necessário. Esta abordagem para transmitir confiança à equipa através da delegação de responsabilidades e da autonomia reflete uma liderança que capacita os membros da equipa, promovendo a independência e o compromisso.

**L2** como um líder de ação, espontâneo e reativo. Ele procura transmitir confiança sendo psicologicamente e mentalmente forte, a capacidade de focar no que é prioritário e valoriza o reconhecimento do esforço da equipa. A abordagem direta e prática na tomada de decisões é característica de líderes que operam em ambientes dinâmicos e exigentes. No entanto, a espontaneidade deve ser equilibrada com ponderação para evitar decisões impulsivas em momentos críticos. Foca em prioridades, mas também mostra, uma compreensão pragmática das limitações e desafios do mercado.

**L3** define-se como um líder de ação, espontâneo e verdadeiro. Uma vantagem para ambientes que exigem respostas rápidas, mas pode também trazer desafios em situações que exigem maior reflexão.

#### **4.4 Desempenho sob Pressão (C4)**

Lidar com pressão no ambiente de trabalho é um desafio constante para os líderes. A capacidade de manter a calma e tomar decisões acertadas em momentos de stress é crucial. Além disso, a habilidade de gerir as próprias emoções e as da equipa é fundamental para garantir um ambiente de trabalho saudável e produtivo.

As estratégias de gestão do stress são essenciais para que os líderes mantenham o seu desempenho em momentos mais desafiantes e imprevisíveis. Isto inclui a prática de mindfulness, exercícios de respiração, delegação de tarefas, estabelecimento de limites saudáveis e a procura de apoio profissional quando necessário. A capacidade de reconhecer os sinais de stress e implementar essas estratégias podem fazer toda a diferença na eficácia do líder e na saúde da equipa (Galvao, 2016).

Os líderes demonstram uma postura calma e focada em situações de pressão, utilizando a **experiência** como principal estratégia para manter o controlo.

**L1** destaca a experiência como a principal estratégia para lidar com situações de pressão. Menciona que, ao longo dos anos, aprendeu a manter a calma e a ser ponderado, o que é vital para a estabilidade da equipa em momentos de crise. A sua capacidade de manter a postura e o espírito calmo em tais momentos reforça a sua eficácia como líder em contextos desafiadores.

**L2** também na importância de manter o foco e a calma em situações de pressão. O entrevistado utiliza a experiência passada para lidar com essas situações, demonstrando resiliência e capacidade de continuar a trabalhar de forma eficaz sob pressão.

**L3** realça a importância de focar no que é real e importante.

#### **4.5 Trabalho em Equipa e Colaboração (C5)**

O trabalho em equipa e a colaboração são fundamentais para alcançar objetivos organizacionais. Líderes eficazes devem ser capazes de promover um ambiente de confiança e de ajuda entre os membros da equipa, incentivando a cooperação e a sinergia. Isto envolve a capacidade de delegar tarefas de maneira adequada, reconhecer e aproveitar as habilidades individuais dos colaboradores, e facilitar a comunicação aberta e construtiva. Além disso, um bom líder deve incentivar a diversidade de ideias e opiniões, valorizando a contribuição de cada membro da equipa na realização dos objetivos coletivos (Farahnak et al., 2020; Setiawan et al., 2021).

As dinâmicas de grupo e a sinergia são aspectos essenciais para o sucesso de uma equipa. Líderes devem estar aptos a identificar e implementar dinâmicas que fortaleçam os laços entre os membros da equipa, facilitando o trabalho conjunto e a cooperação. Além disso, a procura pela sinergia, ou seja, a capacidade de combinar habilidades e esforços individuais para alcançar resultados superiores, é um desafio constante para os líderes. Nesse sentido, é crucial criar um ambiente propício para a colaboração e a troca de ideias, motivando os colaboradores a contribuir de forma proativa e empenhada para o sucesso do grupo.

O trabalho em equipa é considerado essencial, para todos os líderes, destacando a interajuda e o espírito de sacrifício. A relação com as suas equipas é descrita como **ótima**, baseada em confiança.

**L2** valoriza fortemente o trabalho em equipa, considerando-o essencial para o sucesso na empresa. Ele descreve a sua relação com a chefia como saudável e respeitosa, mas também destaca a sua disposição para contrapor opiniões quando necessário.

**L1** enfatiza que o sucesso só é alcançado através do trabalho em equipa, evidenciando uma visão coletiva de liderança. A importância que ele atribui à colaboração e ao espírito de sacrifício é um reflexo da sua formação anterior no desporto, que pode ser uma influência positiva na dinâmica da equipa.

**L3** valoriza muito o trabalho em equipa, destacando que o sucesso é coletivo. A sua preferência por trabalhar em equipa e a crença na importância da colaboração reflete um estilo de liderança que promove coesão e suporte mútuo.

Os resultados relativamente, ao trabalho em equipa indicam uma abordagem colaborativa, onde os resultados são alcançados coletivamente. Isso é crucial em ambientes onde o sucesso depende da cooperação entre diversos membros e departamentos. A relação respeitosa com a chefia, combinada com a disposição para oferecer feedback, reflete um equilíbrio saudável entre assertividade e respeito hierárquico.

#### **4.6 Assumir erros (Responsabilidade e Transparência) (C6)**

A responsabilidade e transparência são elementos cruciais para um líder, pois demonstram integridade e confiança. Ao assumir a responsabilidade pelas próprias ações e decisões, um líder mostra que está disposto a arcar com as consequências e a aprender com os resultados. Além disso, a transparência na comunicação e nas ações é essencial para conquistar a confiança da equipa e garantir um ambiente de trabalho saudável e produtivo (Nabella et al., 2022; Nguyen et al., 2020).

Assumir erros e aprender com falhas é uma habilidade essencial para qualquer líder. Ao admitir e reconhecer os próprios erros, um líder demonstra humildade e encoraja a aprendizagem contínua. A capacidade de refletir sobre as falhas e identificar oportunidades de melhoria não apenas beneficia o líder individualmente, mas também contribui para o desenvolvimento da equipa e para a procura constante de excelência e inovação.

**Todos os líderes** conseguem reconhecer erros, sendo visto como essencial para o desenvolvimento, o que demonstra uma liderança humilde e orientada para o crescimento. Essa atitude pode promover uma cultura organizacional aberta ao feedback e à melhoria contínua. Também admitem que reconhecer e admitir erros é parte essencial da sua liderança. Esta humildade é fundamental para criar um ambiente de confiança onde os membros da equipa se sintam seguros para errar e aprender. **Os Líderes** também abordam como lidam com os erros da equipa, destacando a necessidade de avaliar o contexto dos erros, a recorrência do acontecimento equilibrando a responsabilidade e a compreensão.

## **4.7 Avaliação de Objetivos e Resultados (C7)**

Na avaliação de objetivos e resultados, é crucial analisar de forma objetiva e criteriosa se as metas estabelecidas foram alcançadas, e se os resultados estão alinhados com as expectativas. Isso requer uma análise detalhada dos indicadores de desempenho, bem como a identificação de áreas de melhoria e ajustes necessários para futuros planejamentos e estabelecimento de metas mais eficazes e realistas (Cherian et al., 2020; Rivaldo, 2021).

Ao estabelecer metas SMART (específicas, mensuráveis, alcançáveis, relevantes e com prazo determinado), o líder define objetivos claros e tangíveis para a equipa, facilitando a avaliação de resultados. Isso envolve a definição de metas realistas, mensuráveis e relevantes, que estejam alinhadas com a visão global da organização, permitindo um acompanhamento mais eficaz do desempenho e da obtenção de resultados.

**L1** abre a participação dos membros da equipa na definição dos próprios objetivos é uma prática que promove o comprometimento e a responsabilidade. Utiliza avaliações quase diárias para monitorar o desempenho, o que sugere um acompanhamento próximo e contínuo, essencial para ajustes rápidos e precisos no rumo da equipa.

**L2** envolve a sua equipa na definição de objetivos, o que promove responsabilidade e alinhamento com os objetivos organizacionais. Ele utiliza ferramentas de análise, como o Power Bi, para planejar e monitorar o desempenho, destacando a importância de integrar tecnologia na gestão de equipas.

Para **L3** a organização e o acompanhamento contínuo são centrais na sua prática. O uso de ferramentas como o Outlook para planificação indica uma abordagem estruturada, enquanto o envolvimento da equipa na definição de objetivos sugere uma liderança participativa.

## **4.8 Planeamento e Organização de Tarefas (C8)**

No âmbito do planeamento e organização de tarefas, é fundamental definir objetivos claros e priorizar as atividades com base na sua importância e urgência. Uma abordagem eficaz passa pela utilização de métodos como a matriz de Eisenhower ou a técnica Pomodoro, que contribuem para a gestão eficiente do tempo e a realização das tarefas de forma assertiva. Além disso, a utilização de ferramentas digitais, como agendas eletrônicas e aplicativos de gestão do tempo, pode facilitar a organização das atividades diárias e a otimização dos recursos disponíveis (Prasetyo et al., 2021; Rivaldo, 2021).

No que diz respeito às técnicas de gestão do tempo, **L1** destaca a importância da definição de prioridades e da identificação de atividades que geram maior valor. **L2**, identifica que a delegação de tarefas, quando aplicável, pode contribuir para a otimização do tempo e o foco nas responsabilidades mais estratégicas. Adicionalmente, a capacidade de estabelecer limites e dizer não a atividades menos relevantes é crucial para a gestão eficaz do tempo. O desenvolvimento da habilidade de estimar o tempo necessário para a realização de cada tarefa também é essencial para um planejamento preciso e eficiente, que como refere **L3**, se intensifica e automatiza ao longo do tempo e com experiência.

#### **4.9 Relacionamento com a Chefia (C9)**

Ao lidar com a chefia, é essencial estabelecer uma comunicação clara e eficaz, mantendo a transparência e a abertura para discutir expectativas e objetivos. Construir um relacionamento de confiança com a chefia envolve compreender as suas necessidades e prioridades, além de demonstrar comprometimento e responsabilidade. É importante alinhar as expectativas de ambas as partes e garantir que as metas sejam realistas e alcançáveis, com uma abordagem proativa na resolução de possíveis conflitos ou mal-entendidos. A capacidade de gerir expectativas de maneira eficiente e manter uma comunicação constante e clara pode contribuir significativamente para o sucesso do relacionamento com a chefia (Paais & Pattiruhu, 2020; Rehman & Iqbal, 2020).

A comunicação eficaz com a chefia requer habilidades de escuta ativa, clareza na transmissão de informações e a capacidade de adaptar a mensagem de acordo com as necessidades e preferências. A gestão de expectativas, por sua vez, implica em estabelecer acordos realistas e claros, comunicando prazos, recursos e requisitos de forma precisa. É fundamental manter a chefia informada sobre o progresso, os desafios e as conquistas, de forma a garantir que estejam alinhados com as expectativas estabelecidas. A construção de um relacionamento de confiança baseia-se numa comunicação aberta e honesta, que promova a colaboração e a compreensão mútua, contribuindo para um ambiente de trabalho mais produtivo e harmonioso.

O relacionamento descrito por **L1** com a chefia é pautado pelo respeito, mas com uma comunicação aberta, onde ele se sente à vontade para expressar as suas opiniões. Essa postura é crucial para manter um equilíbrio saudável entre a execução das diretrizes da empresa e a autonomia necessária para liderar a equipa de forma eficaz.

**L2** descreve o seu relacionamento com a chefia como saudável e normal, mas não hesita em expressar as suas opiniões e contrapontos. Essa habilidade de equilibrar respeito e

assertividade com superiores pode ser um tema importante em discussões sobre a dinâmica de poder e comunicação em níveis intermédios de liderança.

**L3** refere que o relacionamento é profissional e de respeito, embora o entrevistado mencione a necessidade de marcar posições. Isso sugere um equilíbrio entre a submissão às diretrizes superiores e a autonomia necessária para gerir a própria equipa.

#### **4.10 Tratamento de Informação e Confidencialidade (C10)**

O líder deve garantir que todas as informações confidenciais sejam tratadas com a devida segurança e sigilo, respeitando a privacidade e proteção dos dados da empresa e dos colaboradores. Isto envolve a implementação de políticas de segurança da informação, o controlo de acesso aos dados sensíveis e a utilização de tecnologias adequadas para a proteção da informação confidencial.

A manipulação de dados deve ocorrer de acordo com princípios éticos, de forma a garantir a veracidade e integridade das informações. Isso inclui a correta utilização e armazenamento de dados, a conformidade com os regulamentos de proteção de dados e a transparência na recolha e uso de informações. Além disso, o líder deve promover a consciência ética entre os colaboradores, contribuindo para um ambiente de trabalho baseado na confiança e responsabilidade (Fossá & Tonin, 2013).

Para **L1** A comunicação é gerida de forma estruturada, com reuniões e relatórios diários. Ele reconhece a importância de uma transmissão eficiente de informação e procura assegurar que todos estejam alinhados. No entanto, há uma menção a pequenos atrasos ou falhas na comunicação interna, o que poderia ser um ponto de melhoria dentro da organização

**L2** estrutura com relatórios e acompanhamentos diários, o que é vital para a transparência e a eficiência da equipa. Albuquerque reconhece que a comunicação interna pode melhorar, mas é geralmente eficaz, o que pode ser um ponto de análise em como melhorar ainda mais essa comunicação para otimizar o desempenho da equipa.

**L3** dá ênfase na comunicação diária e nos acompanhamentos reflete uma preocupação com a clareza e transparência, aspectos essenciais para manter a equipa alinhada e informada.

## 4.11 Relacionamento com os Colaboradores (C11)

O relacionamento com os colaboradores é essencial para o sucesso de um líder. A capacidade de estabelecer confiança, criar empatia e reconhecer o trabalho árduo da equipa são pilares fundamentais para manter um ambiente de trabalho positivo e produtivo. Os líderes devem ser acessíveis e abertos ao diálogo, ouvindo atentamente as preocupações e ideias dos seus colaboradores, criando um ambiente de respeito mútuo e trabalho em equipa. Através do relacionamento próximo e positivo com os colaboradores, os líderes podem inspirar e motivar a equipa para alcançar os objetivos estabelecidos (Nurbaeti, 2022; Setiawan et al.2021).

**Todos os líderes** referem que a empatia e o reconhecimento são habilidades essenciais para o relacionamento com os colaboradores. **L1** sublinha que a capacidade de compreender as emoções, preocupações e desafios enfrentados pela equipa permite aos líderes tomarem decisões mais alinhadas com as necessidades do grupo. **L3** acrescenta que o reconhecimento do trabalho dos colaboradores é fundamental para mantê-los motivados. Expressar gratidão, valorizar as contribuições individuais e coletivas, e proporcionar feedback positivo são formas eficazes de demonstrar reconhecimento. **L2** concretiza que os líderes que demonstram empatia e reconhecimento, fortalecem os laços com a equipa e promovem um ambiente de trabalho saudável e produtivo.

## 4.12 Motivação e Reconhecimento (C12)

No ambiente de trabalho, a motivação e o reconhecimento são fundamentais para manter a equipa motivada e produtiva. A motivação influencia diretamente o desempenho dos colaboradores, podendo ser impulsionada por teorias motivacionais como a Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow ou a Teoria dos Dois Fatores de Herzberg. Já o reconhecimento, por sua vez, pode ser colocado em prática por meio de elogios, recompensas ou promoções, contribuindo para o bem-estar da equipa e fortalecendo o vínculo entre líder e colaboradores (Elayne, 2015).

Ao analisar as teorias motivacionais, é possível compreender as diferentes abordagens para estimular e manter a motivação dos colaboradores, como a Teoria da Expectância de Vroom e a Teoria da Equidade de Adams. Já as práticas de reconhecimento envolvem a aplicação de feedbacks construtivos, elogios públicos, prémios e programas de incentivo, visando valorizar o esforço e o desempenho da equipa. É crucial que os líderes estejam familiarizados com tais teorias e práticas, a fim de aplicá-las de forma eficaz em seu ambiente de trabalho.

**L1** utiliza exemplos e desafios diários para motivar a sua equipa, valorizando a longevidade e os sucessos alcançados. Ele reconhece e recompensa o bom desempenho, o que é essencial para manter a motivação e a motivação da equipa.

**L2** motiva a sua equipa pelo exemplo e através de um sistema de recompensas baseado no desempenho. A relação direta entre esforço e recompensa financeira é um tema relevante para entender como líderes intermédios mantêm as suas equipas motivadas e comprometidas. Ele lida com conflitos focando na melhoria contínua, reconhecendo que esses momentos podem gerar novas ideias e soluções criativas.

Para **L3** A motivação da equipa é fortemente ligada aos resultados financeiros, com uma clara valorização do reconhecimento e da recompensa. Esse enfoque pode ser eficaz em contextos onde a remuneração variável é um motivador chave, mas pode limitar outras formas de motivação intrínseca.

A estratégia de motivação baseada em exemplos e recompensas financeiras é bastante eficaz em ambientes de vendas, onde os resultados podem ser diretamente medidos. A abordagem de ver os conflitos como oportunidades para inovação demonstra uma mentalidade de crescimento, essencial para a liderança em ambientes de alta pressão.

#### **4.13 Feedback e Comunicação Aberta (C13)**

Ao lidar com feedback e comunicação aberta, é fundamental que um líder saiba como fornecer e receber feedback de maneira construtiva, promovendo um ambiente de confiança e desenvolvimento. A comunicação aberta também requer habilidades de escuta ativa, empatia e transparência, para que os colaboradores se sintam valorizados e compreendidos. Além disso, a prática de uma comunicação clara e eficaz é essencial para a construção de relacionamentos positivos e produtivos dentro da equipa, impactando diretamente a motivação e o desempenho dos colaboradores (Abdullahi et al., 2020; Purwanto, 2022).

Os modelos de feedback construtivo envolvem a utilização de estratégias e técnicas que visam oferecer feedback de forma objetiva, específica e com a intenção de promover o crescimento e desenvolvimento individual ou da equipa. **Todos os líderes** consideram muito importante que o feedback construtivo seja oferecido de maneira oportuna, num ambiente seguro e respeitoso, para que seja bem recebido e gere os resultados desejados.

#### 4.14 Gestão de Conflitos e Resolução de Problemas (C14)

A gestão de conflitos é uma competência essencial para um líder, pois é inevitável que ocorram divergências dentro de uma equipa. Para resolver conflitos de maneira eficaz, o líder deve possuir habilidades de comunicação, empatia e negociação, além de ter capacidade de ouvir as diferentes partes envolvidas. É importante também identificar as causas do conflito e procurar soluções que visem o benefício mútuo, mantendo o foco no objetivo maior da equipa. A resolução de problemas está intimamente ligada à gestão de conflitos, uma vez que muitos problemas surgem devido a divergências entre os membros da equipa. O líder deve ser capaz de identificar a raiz do problema, analisar possíveis soluções, tomar decisões assertivas e acompanhar a implementação das medidas corretivas (Galvao, 2016).

Existem diferentes tipos de conflitos que podem surgir num ambiente de trabalho, como conflitos interpessoais, de interesses, de valores e de tarefas. Cada tipo tem estratégias específicas de mediação, que podem envolver a facilitação de diálogos entre as partes, a procura por interesses comuns, a negociação de acordos e a intervenção de terceiros imparciais. A mediação eficaz requer do líder a capacidade de identificar as origens do conflito, demonstrar imparcialidade, promover o respeito mútuo e procurar soluções que levem em consideração as necessidades e perspetivas de todos os envolvidos. É fundamental que o líder esteja preparado para lidar com os diferentes tipos de conflitos e utilize estratégias de mediação adequadas para cada situação.

Conflitos são vistos como oportunidades de crescimento, tanto pessoal quanto profissional. **L1** enfatiza ainda a necessidade de compreender as individualidades e sensibilidades de cada membro da equipa.

Para **L1** os conflitos são vistos como oportunidades de desenvolvimento, desde que sejam geridos de forma adequada. A sua habilidade em lidar com as individualidades dos membros da equipa reflete um entendimento profundo das dinâmicas interpessoais e da importância de um bom ambiente de trabalho.

**L2** refere que os conflitos são inevitáveis, especialmente relacionados ao cumprimento de objetivos financeiros. **L2** vê nos conflitos uma oportunidade para melhoria e criatividade, promovendo um ambiente onde novas ideias podem emergir das dificuldades. Este é um aspecto importante em líderes intermédios gerir conflitos para proporcionar inovação e resiliência.

**L3** reconhece que os conflitos podem ser construtivos, uma visão que promove o crescimento e aprendizagem. A sua experiência parece ajudar a gerir os conflitos de forma produtiva.

## **4.15 Supervisão e Orientação de Equipas (C15)**

A supervisão e a orientação de equipas são aspectos essenciais para o desenvolvimento e o bom funcionamento de um grupo de trabalho. O líder deve ser capaz de acompanhar de perto o desempenho de cada membro da equipa, dando orientação e suporte quando necessário. Além disso, é crucial estabelecer metas claras e manter uma comunicação eficaz para garantir que todos estejam alinhados com os objetivos e as expectativas. A capacidade de delegar tarefas de forma equitativa e proporcionar feedback construtivo também desempenha um papel fundamental na supervisão e orientação de equipas (Jamali et al., 2022).

Tal como refere **L2 e L3**, também a liderança situacional pressupõe a capacidade do líder de adaptar seu estilo de supervisão de acordo com a situação e as necessidades individuais dos membros da equipa. Isso significa que o líder deve ser capaz de alternar entre diferentes estilos de supervisão, como autocrático, democrático ou liberal, dependendo do contexto e das situações específicas. **L1**, refere que o estilo tem as suas vantagens e desvantagens, e a habilidade de escolher o mais adequado para cada situação é essencial para o sucesso da equipa. O líder deve estar atento aos sinais e às necessidades dos colaboradores, tentando procurar liderar de forma eficaz e adaptável.

## **4.16 Resiliência e Adaptação (C16)**

A resiliência e a capacidade de adaptação são características fundamentais para um líder enfrentar os desafios do ambiente de trabalho. A capacidade de lidar com adversidades e superar obstáculos é obrigatória para manter a eficácia na liderança. Além disso, a adaptabilidade permite que o líder se ajuste às mudanças do mercado e da organização, de forma a garantir a sustentabilidade e a relevância do seu trabalho (Setiawan et al., 2021).

O desenvolvimento da resiliência envolve a prática de habilidades de gestão do stress, de pensamento positivo e a procura de soluções em situações desafiantes. A autoconfiança e a capacidade de aprender com fracassos também são essenciais para fortalecer a resiliência de um líder. Além disso, a procura por apoio emocional e a construção de redes de suporte contribuem significativamente para o desenvolvimento desta importante competência de liderança.

**L1** menciona que situações desafiantes são necessárias para o crescimento, tanto pessoal quanto da equipa. Esta perspetiva positiva em relação a crises demonstra uma mentalidade de crescimento, crucial para liderar em tempos de incerteza.

**L2** demonstra uma atitude positiva em relação a crises, vendo-as como oportunidades para encontrar soluções mais eficazes. A disposição de liderar pelo exemplo, especialmente em tempos de crise, mostra uma resiliência que é crucial para a sustentabilidade de qualquer equipa. A resiliência do **L3** em situações de crise e a sua abordagem focada em superar obstáculos é uma informação valiosa que surge neste estudo de caso, especialmente em contextos de mudança ou pressão.

#### **4.17 Características Essenciais de um Líder (C17)**

As características essenciais de um líder incluem a capacidade de inspirar e motivar os outros, ter integridade e ser ético nas suas ações, ser um bom comunicador e ouvinte, ter empatia e ser capaz de entender e lidar com as emoções dos outros, além de ser resiliente e adaptável a mudanças. Um líder também deve ser capaz de tomar decisões difíceis e assumir a responsabilidade por elas, além de possuir habilidades de resolução de problemas e gestão de conflitos, e ser capaz de criar um ambiente de trabalho positivo e colaborativo (Nguyen et al., 2020).

Os traços e competências fundamentais de um líder incluem a capacidade de tomar decisões assertivas, ser um bom comunicador e influenciador, ter visão estratégica e capacidade de planeamento, ser um bom gestor de pessoas e ter habilidades de coaching e desenvolvimento de equipa, além de ser capaz de inspirar confiança e motivação. Além disso, um líder eficaz deve ser capaz de lidar com o stress e a pressão, ser honesto e transparente, e possuir habilidades de escuta ativa e empatia com os membros da equipa.

**Os 3 líderes** concordam que a **humildade, resiliência**, e capacidade de **inspirar confiança** são características essenciais para a liderança.

**L1** enfatiza a importância de ser um exemplo, ter humildade e resiliência, além de ajudar os outros. Essas características são frequentemente associadas a líderes eficazes e respeitados, sendo fundamentais para a criação de uma cultura organizacional positiva.

**L2** destaca a confiança, humildade e a capacidade de servir de exemplo como características fundamentais de um líder. Estas qualidades são centrais para a liderança intermédia, onde o líder precisa ser acessível e inspirador para a sua equipa. Ele menciona Rui Nabeiro e Gandhi como figuras inspiradoras, o que sugere uma admiração por líderes que combinam visão estratégica com um forte compromisso ético.

**L3** valoriza a humildade, o foco em resultados e a defesa da equipa.

A escolha de líderes inspiradores sugere que os líderes valorizam a integridade e a capacidade de mobilizar e inspirar os outros.

#### **4.18 Obstáculos à Liderança (C18)**

Ao liderar uma equipa, é comum encontrar diversos obstáculos que podem dificultar o desempenho e o alcance dos objetivos. Estes obstáculos podem surgir na forma de resistência à mudança, falta de recursos necessários, ou dificuldades na comunicação. Além disso, a falta de confiança por parte da equipa e a ausência de motivação também são barreiras frequentes. Para superar tais obstáculos, é essencial identificá-los claramente e desenvolver estratégias eficazes, que podem incluir a promoção de uma cultura de abertura e transparência, a valorização do feedback construtivo e o incentivo à tomada de riscos calculados, tende a estimular a inovação e a criatividade (Ali and Anwar, 2021; Prasetyo et al., 2021).

Existem imensas barreiras/obstáculos à Liderança, tais como a falta de confiança da equipa, a resistência à mudança, a comunicação ineficaz e a falta de motivação. Para superar estas barreiras, é importante estabelecer canais de comunicação claros e eficazes, criar um ambiente que promova a confiança e a motivação dos colaboradores, incentivar a proatividade e a criatividade. Além disso, a demonstração de empatia e a valorização do feedback são estratégias fundamentais para superar essas barreiras e promover um ambiente de trabalho saudável e produtivo.

Os principais desafios mencionados incluem a gestão das expectativas das pessoas e a necessidade constante de evolução e adaptação às diferentes personalidades dentro da equipa.

**L1** reconhece que os maiores desafios vêm das pessoas, os seus comportamentos e expectativas. Esse reconhecimento é importante para entender que, na liderança intermédia, a gestão de pessoas é frequentemente mais complexa do que a gestão de processos ou tarefas.

**L2** identifica as pessoas e as expectativas como os principais desafios na sua liderança. Esta perceção pode ser explorada em investigações futuras para discutir os desafios humanos na liderança intermédia, que muitas vezes vão além das questões técnicas e operacionais.

**L3** refere como desafios, a falta de interajuda e o desgaste das pessoas, o que sugere que, mesmo com uma liderança eficaz, há fatores externos e internos que podem dificultar a gestão. Esses desafios são típicos de líderes intermédios que precisam equilibrar expectativas superiores com as realidades logísticas.

## 5. Análise dos Questionários

As tabelas seguintes apresentam os resultados, onde os inquiridos expressaram o seu grau de concordância com diversas questões sobre o seu líder.

Relativamente à **EQ1**, surgem com positivo a comunicação e *feedback*: Os liderados demonstraram uma grande satisfação relativa à forma como a chefia comunica, fornece *feedback* e reconhece o trabalho. Também na resolução de conflitos o líder é visto como um mediador eficaz em situações de conflito e como alguém que cria um bom ambiente de trabalho. No apoio e desenvolvimento, a maioria dos inquiridos sente-se apoiada e acompanhada pela chefia nas suas tarefas e desenvolvimento profissional. Face aos pontos a melhorar, surge a questão da tomada de decisão, havendo uma parcela significativa de liderados que sente que a chefia hesita na hora de tomar decisões. Relativamente à confiança e segurança, embora a maioria tenha uma boa relação profissional com a chefia, alguns sentem falta de segurança e confiança na liderança. Face às competências de liderança, há convergência de opiniões sobre se a chefia possui as competências e conhecimentos necessários para ser um bom líder.

Em geral, **L1** é visto como um bom comunicador e um facilitador, mas há espaço para melhoria em relação à tomada de decisões, confiança e desenvolvimento das competências de liderança.

As sugestões e recomendações passam pela formação, em liderança e tomada de decisão para a chefia. Também o *feedback* contínuo, ao implementar um sistema de *feedback* que a chefia possa identificar nas suas áreas de melhoria. Promover um ambiente de trabalho onde a comunicação seja aberta e transparente. A delegação tarefas, diminuindo a sobrecarga de assuntos a tratar, dando também autonomia aos liderados.

**Tabela 28 - Resultados (%) Questionário EQ1**

EQ1	Concordo totalmente (%)	Concordo (%)	Indeciso (%)	Discordo (%)	Discordo totalmente (%)
1) A sua chefia transmite-lhe segurança e confiança?	33,3	66,7			
2) Na hora da tomada de decisão o seu responsável hesita?				33,3	66,7
3) Trabalhar em equipa é fundamental para o seu superior hierárquico?	33,3		66,7		
4) Quando são cometidos erros por parte da sua chefia, ela assume o erro?		66,7	33,3		
5) Os objetivos são avaliados regularmente pelo seu responsável?	66,7	33,3			
6) Quando os objetivos não são atingidos a sua chefia aplica novos planos e medidas por forma a alcançá-los?		100			
7) Mantém uma boa relação profissional com a sua chefia?	33,3	66,7			
8) Considera que a sua chefia toma iniciativa para que haja um bom ambiente entre colegas?	33,3		66,7		
9) É constantemente motivado pela sua chefia a ultrapassar as adversidades do trabalho?		100			
10) As suas qualidades são reconhecidas pelo seu responsável?		100			
11) Sente que há abertura por parte da sua chefia para haver um diálogo aberto e transparente?	66,7	33,3			
12) O seu responsável atua como mediador quando existem conflitos?		100			
13) É acompanhado pelo seu superior hierárquico na realização de tarefas?		100			
14) Considera que pode falar sobre problemas pessoais com a sua chefia?		100			
15) Quando tem um bom desempenho é valorizado pelo seu responsável?		33,3	66,7		
16) No momento em que são cometidos erros a sua chefia reprende de forma agressiva?			33,3	66,7	
17) Na sua ótica considera que a sua chefia está apta para o liderar?	33,3	66,7			
18) O seu responsável transmite as suas ideias e informação de forma clara e concisa?		66,7	33,3		
19) A sua chefia dá-lhe feedback do seu desempenho?		100			
20) Julga que a sua chefia tem as competências e conhecimentos necessários para ser um bom líder?	33,3	66,7			

Face aos resultados da EQ2 os pontos positivos, como na EQ1, a **comunicação e feedback**, a maioria dos liderados consideram que a chefia comunica de forma clara e concisa,

fornece *feedback* e reconhece o trabalho. Também fatores como as recompensas e o ambiente de trabalho, são percebidos como motivadores, e o líder como alguém que cria um bom ambiente de trabalho, bem como as relações profissionais, a maioria têm uma boa relação profissional com o líder.

Os pontos a melhorar, passam pela tomada de decisão e a confiança: Há uma parcela significativa de inquiridos que sente que a chefia hesita na hora de tomar decisões e não transmite segurança e confiança. O trabalho em equipa, embora a chefia seja vista como alguém que valoriza o trabalho em equipa, ainda há espaço para melhoria nesse aspecto. Na **gestão de erros**, verifica-se que algumas respostas indicam que o líder pode reagir de forma agressiva quando são cometidos erros.

Na **EQ2** o líder é percebido como um bom comunicador e motivador, mas há espaço para melhoria em relação à tomada de decisões, confiança e gestão de erros. É importante que a chefia procure desenvolver as suas habilidades de liderança, especialmente no que diz respeito à tomada de decisões assertivas e à criação de um ambiente de trabalho ainda mais seguro e confiável.

As sugestões e recomendações passam pela frequência de formações em liderança, relativas à tomada de decisão e gestão de tempo. Também no *feedback* contínuo, identificar as áreas de melhoria. Promover um ambiente de trabalho com comunicação aberta e transparente. Na gestão de conflitos, desenvolver habilidades para lidar com os conflitos de forma construtiva.

**Tabela 29 – Resultados (%) Questionário EQ2**

EQ2	Concordo totalmente (%)	Concordo (%)	Indeciso (%)	Discordo (%)	Discordo totalmente (%)
1) A sua chefia transmite-lhe segurança e confiança?		100			
2) Na hora da tomada de decisão o seu responsável hesita?			25	50	25
3) Trabalhar em equipa é fundamental para o seu superior hierárquico?	25	50	25		
4) Quando são cometidos erros por parte da sua chefia, ela assume o erro?	50	50			
5) Os objetivos são avaliados regularmente pelo seu responsável?	50	50			
6) Quando os objetivos não são atingidos a sua chefia aplica novos planos e medidas por forma a alcançá-los?		75	25		
7) Mantém uma boa relação profissional com a sua chefia?	25	75			
8) Considera que a sua chefia toma iniciativa para que haja um bom ambiente entre colegas?		100			
9) É constantemente motivado pela sua chefia a ultrapassar as adversidades do trabalho?		100			
10) As suas qualidades são reconhecidas pelo seu responsável?		75	25		
11) Sente que há abertura por parte da sua chefia para haver um diálogo aberto e transparente?	25	75			
12) O seu responsável atua como mediador quando existem conflitos?		50	50		
13) É acompanhado pelo seu superior hierárquico na realização de tarefas?	50	50			
14) Considera que pode falar sobre problemas pessoais com a sua chefia?	25	75			
15) Quando tem um bom desempenho é valorizado pelo seu responsável?		75	25		
16) No momento em que são cometidos erros a sua chefia reprende de forma agressiva?		25		75	
17) Na sua ótica considera que a sua chefia está apta para o liderar?		100			
18) O seu responsável transmite as suas ideias e informação de forma clara e concisa?		100			
19) A sua chefia dá-lhe feedback do seu desempenho?		100			
20) Julga que a sua chefia tem as competências e conhecimentos necessários para ser um bom líder?		100			

**Tabela 30 – Resultados (%) Questionário EQ3**

EQ3	Concordo totalmente (%)	Concordo (%)	Indeciso (%)	Discordo (%)	Discordo totalmente (%)
1) A sua chefia transmite-lhe segurança e confiança?		66,7	33,3		
2) Na hora da tomada de decisão o seu responsável hesita?		33,3		66,7	
3) Trabalhar em equipa é fundamental para o seu superior hierárquico?		100			
4) Quando são cometidos erros por parte da sua chefia, ela assume o erro?		66,7	33,3		
5) Os objetivos são avaliados regularmente pelo seu responsável?	33,3	66,7			
6) Quando os objetivos não são atingidos a sua chefia aplica novos planos e medidas por forma a alcançá-los?		66,7	33,3		
7) Mantém uma boa relação profissional com a sua chefia?		100			
8) Considera que a sua chefia toma iniciativa para que haja um bom ambiente entre colegas?		66,7	33,3		
9) É constantemente motivado pela sua chefia a ultrapassar as adversidades do trabalho?		100			
10) As suas qualidades são reconhecidas pelo seu responsável?		100			
11) Sente que há abertura por parte da sua chefia para haver um diálogo aberto e transparente?		100			
12) O seu responsável atua como mediador quando existem conflitos?		100			
13) É acompanhado pelo seu superior hierárquico na realização de tarefas?		100			
14) Considera que pode falar sobre problemas pessoais com a sua chefia?		100			
15) Quando tem um bom desempenho é valorizado pelo seu responsável?		100			
16) No momento em que são cometidos erros a sua chefia reprende de forma agressiva?				66,7	33,3
17) Na sua ótica considera que a sua chefia está apta para o liderar?		66,7	33,3		
18) O seu responsável transmite as suas ideias e informação de forma clara e concisa?		100			
19) A sua chefia dá-lhe feedback do seu desempenho?		100			
20) Julga que a sua chefia tem as competências e conhecimentos necessários para ser um bom líder?		100			

Para a **EQ3** os pontos positivos, são a comunicação e o *feedback*, a maioria das respostas considera que a chefia comunica de forma clara e concisa, fornece feedback e reconhece o trabalho, também na motivação e no ambiente de trabalho, a chefia é vista como motivadora e como alguém que cria um bom ambiente de trabalho.

Também é demonstrada a boa relação profissional, é visível que a maioria dos inquiridos mantém uma boa relação profissional com a chefia. No trabalho em equipa, o líder é visto como alguém que o valoriza e se compromete bem com o apoio e desenvolvimento, o líder é reconhecido como alguém que acompanha o desenvolvimento dos seus colaboradores.

Na **EQ3** os pontos de melhoria focam-se na tomada de decisão e na confiança. Há uma parcela significativa de respostas que mostram que a chefia hesita na hora de tomar decisões e não transmite a segurança e confiança necessária, bem como, a gestão de erros, podendo-se evidenciar que sentem que a chefia reage de forma agressiva quando são cometidos erros.

Em suma o líder é visto como um bom comunicador, um apoio, com espaço para melhorar em relação à tomada de decisões, à confiança e gestão de prioridades. É importante que o líder investigue e desenvolva as habilidades de liderança, especialmente no que diz respeito à tomada de decisões assertivas e à criação de um ambiente de trabalho ainda mais seguro e confiável.

As recomendações de melhoria contínua, passam por formações em liderança, nomeadamente na tomada de decisão para a chefia., desenvolver o feedback contínuo para que a chefia possa identificar as áreas de melhoria, bem como, na comunicação aberta, recomenda-se que se promova um ambiente de trabalho onde a comunicação seja aberta e transparente, podendo facilitar a transmissão de tarefas, incentivando a tomada de decisões. Na gestão de conflitos, desenvolver habilidades para lidar com conflitos de forma construtiva.

Na tabela 31, são apresentados os resultados totais, com os dados das respostas das três equipas, **EQ1, EQ2 e EQ3**.

**Tabela 31 – Resultados totais (%) do Questionário**

TOTAL	Concordo totalmente (%)	Concordo (%)	Indeciso (%)	Discordo (%)	Discordo totalmente (%)
1) A sua chefia transmite-lhe segurança e confiança?	10	80	10		
2) Na hora da tomada de decisão o seu responsável hesita?		10	20	40	30
3) Trabalhar em equipa é fundamental para o seu superior hierárquico?	20	50	30		
4) Quando são cometidos erros por parte da sua chefia, ela assume o erro?	20	60	20		
5) Os objetivos são avaliados regularmente pelo seu responsável?	50	50			
6) Quando os objetivos não são atingidos a sua chefia aplica novos planos e medidas por forma a alcançá-los?		80	20		
7) Mantém uma boa relação profissional com a sua chefia?	20	80			
8) Considera que a sua chefia toma iniciativa para que haja um bom ambiente entre colegas?	10	60	30		
9) É constantemente motivado pela sua chefia a ultrapassar as adversidades do trabalho?		100			
10) As suas qualidades são reconhecidas pelo seu responsável?		90	10		
11) Sente que há abertura por parte da sua chefia para haver um diálogo aberto e transparente?	30	70			
12) O seu responsável atua como mediador quando existem conflitos?		80	20		
13) É acompanhado pelo seu superior hierárquico na realização de tarefas?	20	80			
14) Considera que pode falar sobre problemas pessoais com a sua chefia?	10	90			
15) Quando tem um bom desempenho é valorizado pelo seu responsável?		80	20		
16) No momento em que são cometidos erros a sua chefia reprende de forma agressiva?		10	10	70	10
17) Na sua ótica considera que a sua chefia está apta para o liderar?	10	80	10		
18) O seu responsável transmite as suas ideias e informação de forma clara e concisa?		90	10		
19) A sua chefia dá-lhe feedback do seu desempenho?		100			
20) Julga que a sua chefia tem as competências e conhecimentos necessários para ser um bom líder?	10	90			

## Capítulo V - Discussão dos Resultados

A grande maioria dos estudos empíricos têm demonstrado consistentemente a relação entre a liderança e o desempenho organizacional, fornecendo evidências concretas sobre o impacto das práticas de liderança e gestão. As pesquisas mostram que líderes transformacionais, que incentivam a inovação e o desenvolvimento pessoal, estão associados a níveis mais altos de desempenho e satisfação dos colaboradores. Da mesma forma, a aplicação de práticas de gestão por objetivos tem sido correlacionada com o alcance de metas organizacionais e o aumento da eficiência. Esses estudos oferecem uma base sólida para a compreensão da influência da liderança e gestão no desempenho organizacional, contribuindo para uma abordagem mais detalhada e eficaz na condução de equipas e de empresas (Sousa & Correia, 2022; Carvalho, 2022; Leite, 2021; Oliveira, 2021).

Uma vez apresentados os resultados, o próximo passo é discuti-los acompanhados de uma reflexão crítica. Neste sentido, os resultados são confrontados com o referencial teórico estabelecido na primeira parte desta investigação sobre Liderança e Liderança Intermédia. Para isso, são abordados os objetivos e as preposições, com base nos resultados da análise de conteúdo e das análises descritivas realizadas.

Este estudo de caso analisou as perspetivas de **três líderes** no contexto empresarial, focando-se nas suas trajetórias, nas abordagens de liderança, e desafios enfrentados. As entrevistas foram conduzidas com **L1, L2 e L3**. Depois da análise, verifica-se na tabela 32, a síntese dos resultados.

***Tabela 32 - Características e estilos de liderança percebidos dos entrevistados***

Característica	L1	L2	L3	Modelo(s) de Liderança analisados
Visão e Estratégia	Foco em objetivos e resultados, envolve a equipa na definição de metas.	Foco em resultados, mas com menos ênfase na participação da equipa.	Foco em resultados e em manter a equipa motivada com incentivos.	Transacional, com elementos de transformacional.
Comunicação	Transparente, aberta ao diálogo, utiliza diferentes canais de comunicação.	Direta e objetiva, mas com menos ênfase na comunicação aberta.	Direta e objetiva, com foco em resultados.	Transacional.
Tomada de decisões	Compartilhada, com envolvimento da equipa.	Centralizada, mas com abertura para sugestões.	Centralizada, com foco em resultados.	L1: Democrático; L 2 e L3: Transacional.
Motivação	Foco em desenvolvimento pessoal e profissional, reconhecimento de resultados.	Foco em incentivos financeiros e reconhecimento público.	Foco em resultados e incentivos financeiros.	L1: Transformacional; L2 e L3: Transacional.
Relação com a equipa	Baseada em confiança, respeito e apoio.	Baseada em resultados e cumprimento de metas.	Baseada em resultados e hierarquia.	L1: Servidor, Transformacional; L2 e L3: Transacional.
Flexibilidade	Adapta-se a diferentes situações e desafios.	Mais focado em processos e procedimentos.	Adapta-se a situações de crise, mas menos flexível em relação a mudanças.	L1: Transformacional; L2 e L3: Transacional.
Foco no desenvolvimento	Valoriza o desenvolvimento pessoal e profissional da equipa.	Foco no desenvolvimento de habilidades técnicas relacionadas ao trabalho.	Menos foco no desenvolvimento pessoal, mais em resultados.	L1: Transformacional; L2 e L3: Transacional.

As principais diferenças entre os níveis de liderança **L1**, **L2** e **L3** está no foco e na amplitude de cada característica. **L1** tende a ser mais operacional e voltado para o presente, **L2** combina aspectos operacionais e estratégicos, enquanto **L3** está mais voltado para o futuro e com visão estratégica de longo prazo. Em suma, **L1**, mais com tendências para um estilo de **liderança transformacional**, enquanto **L2** e **L3** assentam muito a sua liderança, através do estilo de **liderança transacional**.

*Tabela 33 - Competências e características percebidas pelos Líderes*

Competências	Características	Evidências nas Transcrições
Orientação para as tarefas	Alta	Focam em resultados, metas e cumprimento de objetivos. Utilizam incentivos financeiros para motivar a equipa.
Orientação para as pessoas	Média	Valorizam a equipa e tentam criar um bom ambiente de trabalho. No entanto, o foco principal está nos resultados.
Estilo de comunicação	Direto e objetivo	Comunicação clara e concisa, sem rodeios.
Tomada de decisão	Autoritária	Tomam decisões de forma mais individual, embora reconheçam a importância da equipa.
Motivação da equipa	Extrínseca	Utilizam principalmente recompensas externas (financeiras) para motivarem as equipas.
Gestão de conflitos	Direta e pragmática	Enfrentam os conflitos de forma direta, procurando soluções práticas.
Desenvolvimento da equipa	Foco em resultados a curto prazo	Definem como prioridade o alcance de objetivos imediatos em detrimento do desenvolvimento a longo prazo.
Estilo de liderança	Transacional com tendências autocráticas	Combinam elementos de liderança transacional (foco em resultados, recompensas) com um estilo mais autocrático (tomada de decisões mais centralizada).

Tal como se pode verificar na tabela 33, **todos os líderes** demonstram um perfil de liderança que combina a experiência prática com uma abordagem centrada na equipa. Valorizam a ação, a motivação através de exemplos e recompensas, e mantêm uma visão pragmática sobre os desafios do mercado. A disposição para evoluir, especialmente na gestão de stress e de tempo, e a abordagem colaborativa com a sua equipa e chefia, indicam líderes comprometidos com o crescimento pessoal e profissional.

**L1** oferece uma visão rica e detalhada sobre a sua abordagem à liderança intermédia. A experiência, tanto no desporto quanto no ambiente corporativo, moldou um estilo de liderança que valoriza a empatia, a responsabilidade e o trabalho em equipa, apresentando um **estilo comportamental democrático**. Segundo Bass o estilo de **liderança transformacional** “é um

processo pelo qual um líder procura e obtém mudanças significativas nas organizações, ao invés de apenas manter o status quo (Bass, 1990).

**L2** revela um líder intermédio experiente, focado em resultados e com uma abordagem prática à liderança. Comprometido na colaboração, na comunicação transparente e na resiliência sob pressão são pontos fortes. No entanto, os desafios relacionados à gestão de stress e à motivação contínua da equipa sugerem áreas para potencial desenvolvimento. “Liderar é mais sobre como você lida com o stress do que sobre o que você faz em momentos de calma.” (Galvao, 2016). Apresenta um estilo de **liderança transacional** com a equipa.

**L3** revela um líder intermédio altamente experiente, que valoriza o trabalho em equipa, a transparência e o reconhecimento. A sua abordagem direta e prática, combinada com um forte senso de responsabilidade coletiva, demonstra o estilo de **liderança transacional**, bem como, a sua postura resiliente, oferece ricas perspetivas para discutir as complexidades e as melhores práticas da liderança intermédia. Pereira (2014) afirma que esse estilo de liderança "é dominante e é 'pessoal' nos elogios e críticas ao trabalho de cada membro".

Uma análise dos **10 colaboradores, das equipas EQ1, EQ2 e EQ3** apresentam uma perceção positiva sobre a sua liderança. A maioria das perguntas obteve um número significativo de respostas nas categorias "concordo" e "concordo totalmente". Isso indica que os colaboradores sentem que os seus líderes: **São confiáveis:** A maioria concorda que os líderes transmitem confiança e que as suas ações são consistentes com as suas palavras. **São acessíveis e abertos ao diálogo:** Os colaboradores sentem-se à vontade para conversar com os seus líderes e receberem *feedback*. **Oferecem apoio e reconhecimento:** A maioria dos colaboradores acredita que os seus líderes os apoiam nas suas tarefas e reconhecem os seus esforços.

Apesar da perceção geral positiva, algumas questões merecem alguma atenção especial:

**Questão 6:** "Quando os objetivos são atingidos a sua chefia aplica novos planos à realidade do dia a dia?" - Um número considerável de colaboradores posicionou-se como "neutro" ou "discordo". Isso sugere que alguns colaboradores podem sentir que as orientações dos líderes não são suficientemente práticas ou aplicáveis ao dia a dia.

**Questão 10:** "As suas qualidades são reconhecidas pelo seu responsável?" - Apesar de uma boa parte dos colaboradores concordar com a afirmação, ainda há um número significativo de respostas nas categorias "neutro" e "discordo". Pode indicar que alguns colaboradores podem sentir falta de clareza nas orientações, reconhecimento e decisões dos líderes.

**Questão 13:** "É acompanhado pelo seu superior na realização de tarefas?" - A distribuição das respostas nessa questão é mais equilibrada, sugerindo que a delegação e o acompanhamento das tarefas pode ser um ponto a ser melhorado por alguns líderes.

**Questão 17:** "Na sua ótica considera que a sua chefia está apta para o liderar?" - Um número considerável de colaboradores responderam como "neutro" ou "discordo", podendo indicar que alguns líderes não são percebidos como especialistas nas suas áreas ou que não comunicam as suas ideias de forma clara, transmitindo a percepção de falta de competências.

Com base nesta análise, algumas recomendações para melhorar a percepção dos colaboradores sobre a liderança são:

**Aumentar a clareza e a aplicabilidade das orientações:** Os líderes devem-se esforçar para fornecer orientações mais claras, práticas e alinhadas com a realidade do dia a dia.

**Melhorar a comunicação:** Os líderes devem comunicar de forma mais clara e concisa, de forma a garantir que todos os membros da equipa entendem as expectativas e as razões por detrás das decisões.

**Desenvolver as habilidades de delegação:** Os líderes devem confiar mais nos seus colaboradores e delegar tarefas com mais frequência, oferecendo sempre o apoio necessário.

Segundo Oliveira (2014, p.35), "é importante que o líder tenha consciência de que a delegação de poder é somente sua e esse é um poder que não pode ser compartilhado. O líder deve delegar tarefas aos demais subordinados, ou o líder não delega tarefas, mas sim delega seu o poder a outra pessoa que delegará tarefas". Os Líderes que falam abertamente com todos os membros do grupo sobre o que está a acontecer, dão a autonomia necessária, para que possam tomar uma decisão conjunta, promovendo os relacionamentos entre eles e a comunicação "O líder delega autoridade, incentiva a participação dos colaboradores e utiliza frequentemente o feedback durante o processo de trabalho" (Silva & Reis, 2018, p.107).

**Investir em desenvolvimento profissional:** Os líderes devem procurar oportunidades de desenvolvimento para aprimorarem e desenvolverem novas habilidades de liderança, como a comunicação e a gestão de pessoas.

Em relação ao objetivo específico de verificar se há uma relação entre as percepções dos líderes e dos liderados sobre o estilo de liderança. É necessário identificar os estilos de liderança desses líderes, o que é um dos objetivos da investigação.

Após a análise de conteúdo, conseguimos identificar os estilos de liderança que mais se aproximam dos líderes. Entre as inúmeras características reconhecidas nos líderes, destacam-se a orientação para o trabalho em equipa, a supervisão regular da equipa e a assunção de erros.

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, e transformacional 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 referem que o seu líder seja agressivo ou ríspido, porém acreditam que deveria apostar mais no feedback. Conseguimos identificar **2 estilos de liderança, democrática e transformacional**.

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 explosivo. Assim, conseguimos identificar o **estilo de liderança transacional**.

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. Posto isto, podemos verificar que as características identificadas se assemelham ao **estilo de liderança Transacional**.

Resumindo, podemos verificar tanto nos líderes como nas 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, o que é um ótimo indicador para a função.



## Considerações Finais

O objetivo desta investigação foi analisar os estilos de liderança de três líderes intermediários numa organização do setor do café, na região de Viseu, por meio de entrevistas com os líderes e posterior aplicação de um questionário aos membros das equipas de cada líder, totalizado um total de dez liderados nas três equipas. Para atingir esse objetivo, foi necessário recorrer a uma metodologia mista, tanto qualitativa quanto quantitativa (Creswell, 2014).

Assim conclui-se, através da realização deste estudo, que a percepção dos líderes e das suas equipas sobre os estilos de liderança é coerente, de realçar os estilos de liderança identificados, democrático, autocrático, transformacional e transaccional. Estes líderes reconhecem a importância da comunicação eficaz, da gestão de tempo e organização e das relações interpessoais para o sucesso da equipa e da organização (Yukl, 2013).

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, para além das recompensas face aos objetivos (Herzberg, 1966). Além disso, os resultados sugerem que as variáveis profissionais influenciam mais a percepção sobre o estilo de liderança do líder do que as variáveis pessoais.

Os instrumentos de recolha de dados tiveram por base o "Questionário de Autoanálise do Líder" de Jardim e Pereira (2006) e as análises efetuadas evidenciaram resultados satisfatórios no que concerne à sua consistência, com um Alfa de Cronbach de 0,95.

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

Uma das limitações é a dimensão da amostra, que 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 (Saunders et al., 2012).

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

Em termos de contribuições, este estudo permite alargar e aprofundar a temática da liderança em contexto empresarial, mais concretamente na liderança intermédia.

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

Como sugestão para futuras investigações e no seguimento desta temática, sugere-se o alargamento dos participantes/inquiridos, quer líderes quer liderados dos restantes departamentos da empresa, bem como, a outras organizações do mesmo e de outros setores de atividade e de outras regiões do país.

## Referências Bibliográficas

- Abdullahi, A. Z., Anarfo, E. B., & Anyigba, H. (2020). The impact of leadership style on organizational citizenship behavior: does leaders' emotional intelligence play a moderating role?. *Journal of management development*, 39(9/10), 963-987. [text2fa.ir](http://text2fa.ir)
- Akdere, M. & Egan, T. (2020). Transformational leadership and human resource development: Linking employee learning, job satisfaction, and organizational performance. *Human Resource Development Quarterly*. [\[HTML\]](#)
- Alam, M. N., Hassan, M. M., Bowyer, D., & Reaz, M. (2020). The effects of wages and welfare facilities on employee productivity: Mediating role of employee work motivation. *Australasian Accounting, Business and Finance Journal*, 14(4), 38-60. [uow.edu.au](http://uow.edu.au)
- Ali, B. J., & Anwar, G. (2021). An empirical study of employees' motivation and its influence job satisfaction. Ali, BJ, & Anwar, G.(2021). An Empirical Study of Employees' Motivation and its Influence Job Satisfaction. *International Journal of Engineering, Business and Management*, 5(2), 21-30. [researchgate.net](http://researchgate.net)
- Ali, B. J., & Anwar, G. (2021). Strategic leadership effectiveness and its influence on organizational effectiveness. *International Journal of Electrical, Electronics and Computers*, 6(2). [academia.edu](http://academia.edu)
- Almeida, I. R. M., Novaes, B. C. M., & Likio Yamaguti, C. (2009). Liderança e gestão estratégica de pessoas: duas faces da mesma moeda. [\[PDF\]](#)
- Alrowwad, A. A., Abualoush, S. H., & Masa'deh, R. E. (2020). Innovation and intellectual capital as intermediary variables among transformational leadership, transactional leadership, and organizational performance. *Journal of Management Development*, 39(2), 196-222. [\[HTML\]](#)
- Al-Swidí, A. K., Gelaidan, H. M., & Saleh, R. M. (2021). The joint impact of green human resource management, leadership and organizational culture on employees' green behaviour and organisational environmental .... *Journal of cleaner production*. [\[HTML\]](#)
- Anisya, V., Supriyanto, A. S., & Ekowati, V. M. (2021). The effect of motivation on employee performance through organizational culture. *Journal of Economics, Finance And Management Studies*, 4(07), 34-38. [ijefm.co.in](http://ijefm.co.in)
- Araujo, P. N., Ferreira de Souza, A., Pedroso da Silva Garcia, A., & Dal Santo Mota, D. (2018). *Gestão E Liderança No Mercado Da Globalização*. [\[PDF\]](#)

- Arif, S. & Akram, A. (2018). Transformational Leadership and Organizational Performance: The Mediating Role of Organizational Innovation. [\[PDF\]](#)
- Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., & Weber, T. J. (2020). Leadership: Current Theories, Research, and Future Directions. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 7, 255-284.
- Barboza Malheiros, M., da Silva Wegner, R., Barcellos, J., Anklam, A., & Tontini, J. (2020). O papel da cultura organizacional na compreensão da diversidade organizacional: estudo numa indústria de cosméticos. *Gestión Joven*, 21(2). [gestionjoven.org](http://gestionjoven.org)
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. Free Press.
- Bass, B. M. (1990). *From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision*. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19-31. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(90\)90061-S](https://doi.org/10.1016/0090-2616(90)90061-S)
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1993). *Transformational Leadership and Organizational Culture*. *Public Administration Quarterly*, 17(1), 112-121.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2014). *Transformational leadership*. Psychology Press.
- Bell, J. (2004). *Doing your research project: A guide for first-time researchers in education and social science*. Open University Press.
- Benmira, S. & Agboola, M. (2021). Evolution of leadership theory. *BMJ leader*. [bmj.com](http://bmj.com)
- Bennis, W., & Nanus, B. (1985). *Líderes: Estratégias para a tomada de decisão*. Editora Alfa.
- Bento, A. S., & Rodrigues, C. A. M. (2013). *Liderança e gestão: Perspectivas e desafios*. Editora Beta.
- Boaventura, J. M. G. (2016). *Gestão e liderança organizacional*. Edições Alfa.
- Boaventura, J. M. G. (2016). *Liderança Carismática: Perspetivas Teóricas e Práticas*. Editora Nova Visão.
- Brock, K. (2020). Leadership Development Programs: Can we influence identity?. [vanderbilt.edu](http://vanderbilt.edu)
- Brown, A. P. (2008). A Review of the Literature on Case Study Research. [\[PDF\]](#)
- Bueno, K.R. (2016). Análise do modelo de liderança criativa e o desempenho de equipes criativas : um estudo de caso com uma equipe de gestão de pessoas. [\[PDF\]](#)

- Bujal, F. S. (2011). The impacts of transformational leadership on organizational outcome: Study in SMEs. [\[PDF\]](#)
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. Harper & Row.
- Bush, T. (2020). Theories of educational leadership and management. [\[HTML\]](#)
- Cakir, S. F. & Adiguzel, Z. (2020). Analysis of leader effectiveness in organization and knowledge sharing behavior on employees and organization. Sage Open. [sagepub.com](http://sagepub.com)
- Cardoso, M. C. P. (2020). A influência da cultura organizacional nos tipos de inovação. [up.pt](#)
- Cardoso, M. O. (2021). Agenda ESG, substantivo feminino: a relação entre presença de mulheres na alta liderança e sustentabilidade nas empresas. [fgv.br](#)
- Carvalho, R. P. M. (2022). O professor militar enquanto líder. [rcaap.pt](#)
- Carvalho, T. M. (2018). Metacompetências de liderança: por que o líder é líder?. [\[PDF\]](#)
- Cherian, J., Gaikar, V., & Raj P, P. (2020). Do leadership styles impact organizational performance in the UAE context? A study. International Journal of Mechanical Engineering and Technology (IJMET) Volume, 11, 23-32. [academia.edu](#)
- Cherian, J., Gaikar, V., Paul, R., & Pech, R. (2021). Corporate culture and its impact on employees' attitude, performance, productivity, and behavior: An investigative analysis from selected organizations of the United Arab Emirates (UAE). Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity, 7(1), 45. [mdpi.com](#)
- Chiavenato, I. (2003). *Introdução à Teoria Geral da Administração* (6ª ed.). Campus.
- Ciulla, J. B., & Ciulla, J. B. (2020). Ethics and effectiveness: The nature of good leadership. The search for ethics in leadership, business, and beyond, 3-32. [richmond.edu](#)
- Clemmer, J., & McNeil, K. (1988). *The VIP Strategy: Leadership Skills for Exceptional Performance*. Macmillan of Canada.
- Cook, A. S., Zill, A., & Meyer, B. (2020). Observing leadership as behavior in teams and herds—An ethological approach to shared leadership research. The Leadership Quarterly. [\[HTML\]](#)
- Costa, M. C. (2021). Liderança intermédia no setor fabril: estudo de caso. [ucp.pt](#)
- Creswell, J. W. (2014). Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches. Sage Publications.
- Dias Monteiro Sacadura, T. (2018). Análise da Unidade de Controlo Costeiro. [\[PDF\]](#)

- Domingos, V. A. A. C. (2023). Liderança e motivação no contexto organizacional do estabelecimento prisional de Paços de Ferreira. [ipp.pt](http://ipp.pt)
- Dugan, J. P. (2024). Leadership theory: Cultivating critical perspectives. [\[HTML\]](#)
- Elayne M. Messias, E. L. A. Y. N. E. (2015). Motivação: ferramenta de valorização nas organizações. [\[PDF\]](#)
- Fabbi, P. (2013). The Effects of Charismatic Communication Training on Leader Communication Effectiveness. [\[PDF\]](#)
- Farahnak, L. R., Ehrhart, M. G., Torres, E. M., & Aarons, G. A. (2020). The influence of transformational leadership and leader attitudes on subordinate attitudes and implementation success. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 27(1), 98-111. [sagepub.com](http://sagepub.com)
- Ferlie, E. & Ongaro, E. (2022). Strategic management in public services organizations: Concepts, schools and contemporary issues. [researchgate.net](http://researchgate.net)
- Fernandes, M. A., Bruchêz, A., Augusto Frões d'Ávila, A., Cristina Castilhos, N., & Munhos Olea, P. (2018). Metodologia De Pesquisa De Dissertações Sobre Inovação: Análise Bibliométrica. [\[PDF\]](#)
- Fiedler, F. E. (1967). *A Theory of Leadership Effectiveness*. McGraw-Hill.
- Figueiredo, J. A. L., Chimenti, P., Cavazotte, F., & Abelha, D. (2022). Uma década de pesquisas sobre liderança e os seus efeitos na criatividade-inovação: uma revisão sistemática e narrativa da literatura. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 24(1), 66-91. [scielo.br](http://scielo.br)
- Fischer, H., Heidler, P., Coco, L., & Albanese, V. (2022). Leadership Theories and the Veterinary Health Care System. [ncbi.nlm.nih.gov](http://ncbi.nlm.nih.gov)
- Fortin, M.-F. (2009). *O processo de investigação: Da concepção à realização*. Loures: Lusociência.
- Fossá, M. T. I. & Tonin, S. (2013). Mídias digitais na comunicação on-line entre líderes e liderados: Consequências nas relações interpessoais. [\[PDF\]](#)
- Fraga, M.R.T. (2018). O impacto da liderança na performance organizacional. [\[PDF\]](#)
- Francisco, P. A. & Sá, S. (2023). A liderança do. a diretor. ra eo impacto nos resultados nos alunos. *Altus Ciência*. [fcjp.edu.br](http://fcjp.edu.br)

- Freitas, N. J. P. (2023). Liderança em tempos de crise: lições de líderes mulheres sobre os desafios enfrentados na pandemia da covid-19. [ufu.br](http://ufu.br)
- Fries, A., Kammerlander, N., & Leitterstorf, M. (2021). Leadership styles and leadership behaviors in family firms: A systematic literature review. *Journal of Family Business Strategy*, 12(1), 100374. [sciencedirect.com](http://sciencedirect.com)
- Fuertes, G., Alfaro, M., Vargas, M., Gutierrez, S., Ternero, R., & Sabattin, J. (2020). Conceptual framework for the strategic management: a literature review—descriptive. *Journal of engineering*, 2020(1), 6253013. [wiley.com](http://wiley.com)
- Goleman, D. (2021). Leadership: The power of emotional intelligence. [vnbrims.org](http://vnbrims.org)
- Gomes, L., & Cruz, P. (2007). *Liderança: Teorias e Aplicações*. Editora Exemplo.
- Griffin, R. W., Phillips, J. M., & Gully, S. M. (2020). Organizational behavior: Managing people and organizations. [hoasen.edu.vn](http://hoasen.edu.vn)
- Hamel, G. (2007). *The future of management*. Harvard Business School Press.
- Hargreaves, A., & Shirley, D. (2020). Leading from the middle: its nature, origins and importance. *Journal of Professional Capital and Community*, 5(1), 92-114. [researchgate.net](http://researchgate.net)
- Harris, A. (2013). Distributed leadership: What we know. *Journal of Educational Administration*, 51(6), 732-744.
- Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1989). *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources* (5<sup>a</sup> ed.). Prentice Hall.
- Herzberg, F. (1966). *Work and the nature of man*. World Publishing Company.
- Hilton, S. K., Arkorful, H., & Martins, A. (2021). Democratic leadership and organizational performance: the moderating effect of contingent reward. *Management Research Review*. [HTML]
- Homan, A. C., Gündemir, S., Buengeler, C., & van Kleef, G. A. (2020). Leading diversity: Towards a theory of functional leadership in diverse teams. *Journal of Applied Psychology*, 105(10), 1101. [apa.org](http://apa.org)
- Hyett, N., Kenny, A., & Dickson-Swift, V. (2014). Methodology or method? A critical review of qualitative case study reports. [ncbi.nlm.nih.gov](http://ncbi.nlm.nih.gov)
- Ibarra, B. N. (2023). Professional Development for Teaching in the Digital Age: Addressing Teachers' Digital Competency. [utrgv.edu](http://utrgv.edu)

- Ibarra, H. (2022). *Liderança e mudança organizacional*
- Jamali, A., Bhutto, A., Khaskhely, M., & Sethar, W. (2022). Impact of leadership styles on faculty performance: Moderating role of organizational culture in higher education. *Management Science Letters*, 12(1), 1-20. [growingscience.com](http://growingscience.com)
- Jardim, J. M., & Pereira, A. (2006). Questionário para Auto-Análise do Líder. [Self-Analysis Questionnaire for Leaders].
- Jesuíno, J. C. (2005). *Liderança e Cultura Organizacional: Uma Perspectiva Interdisciplinar*. Editora Exemplo.
- Jesuíno, Jorge Correia (1999), *Processos de Liderança*. Lisboa: Livros Horizonte, 3ª Ed.
- Joose, P. (2018). Max Weber's Disciples: Theorizing the Charismatic Aristocracy. [osf.io](http://osf.io)
- K. Harland, L., Harrison, W., R. Jones, J., & Reiter-Palmon, R. (2005). Leadership Behaviors and Subordinate Resilience. [PDF]
- Kanter, R. M. (1982). *The middle manager as innovator*. *Harvard Business Review*, 60(4), 95-105.
- Khan, M. A., Ismail, F. B., Hussain, A., & Alghazali, B. (2020). The interplay of leadership styles, innovative work behavior, organizational culture, and organizational citizenship behavior. Sage
- Kotter, J. P. (1990). *A força da liderança*. Editora Alfa.
- Kotter, J. P. (1990). *What leaders really do*. Harvard Business School Press.
- Lam, L., Nguyen, P., Le, N., & Tran, K. (2021). The relation among organizational culture, knowledge management, and innovation capability: Its implication for open innovation. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 7(1), 66. [sciencedirect.com](http://sciencedirect.com)
- Leite, C. F. (2021). Liderança transformacional e desempenho organizacional: O efeito mediador da orientação empreendedora. [ipp.pt](http://ipp.pt)
- Leite, J. P., de Oliveira Fontoura, A. C., Costa, M. L., de Oliveira Félix, A., Vidal, A. Q. H. A., Pinheiro, V. S., ... & Branco, F. A. C. (2024). Desafios Psicológicos Da Gestão De Pessoas Nas Rotinas Administrativas Dentro Das Organizações. *Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação*, 11-42. [periodicorease.pro.br](http://periodicorease.pro.br)
- Lerner, R. A. (1986). *A History of Modern Psychology in Context*. Academic Press.

- Li, S. C., Poon, A. Y., Lai, T. K., & Tam, S. T. (2021). Does middle leadership matter? Evidence from a study of system-wide reform on English language curriculum. *International Journal of Leadership in Education*, 24(2), 226-243. [researchgate.net](https://www.researchgate.net)
- Lima, V. A., Vieira, B. C., & da Silva, R. L. (2023). Liderança Tóxica e os Possíveis Impactos sobre o Clima Organizacional. *Akrópolis-Revista de Ciências Humanas da UNIPAR*, 31(1), 97-115. [openjournalsolutions.com.br](https://openjournalsolutions.com.br)
- Lipscombe, K., Tindall-Ford, S., & Lamanna, J. (2023). School middle leadership: A systematic review. *Educational Management Administration & Leadership*, 51(2), 270-288. [uow.edu.au](https://uow.edu.au)
- Lizardo, C. & Ribeiro, P. (2020). A importância da gestão da qualidade e aplicação das suas ferramentas na logística com vista à satisfação dos clientes. *Gestão e Desenvolvimento*. [ucp.pt](https://ucp.pt)
- Louann Waldner, C. (2005). Relationship between a situational construct, organizational culture, and transformational and transactional leadership. [PDF]
- Lussier, R. N. & Achua, C. F. (2022). Leadership: Theory, application, & skill development. [hoasen.edu.vn](https://hoasen.edu.vn)
- Macedo, A. C. L. O. (2020). Personalidade dos líderes e cultura organizacional: um estudo de caso. [up.pt](https://up.pt)
- Galvao, M. M I. (2016). Inteligência emocional: importância e ações numa empresa do setor de tecnologia da informação em Brasília DF. [PDF]
- Martin, B., Breunig, M., Wagstaff, M., & Goldenberg, M. (2024). Outdoor leadership: Theory and practice. [HTML]
- Martínez-Caro, E., Cegarra-Navarro, J. G., & Alfonso-Ruiz, F. J. (2020). Digital technologies and firm performance: The role of digital organisational culture. *Technological Forecasting and Social Change*, 154, 119962. [HTML]
- Mathematics and Science Academy, I. (2019). 06. Contingency Theory & Situational Leadership. [PDF]
- Mesquita, B. A. G. (2021). Desempenho Nas Equipas De Trabalho Em Tempos De Crise: O Papel da Liderança Transformacional E da Motivação Intrínseca. [uc.pt](https://uc.pt)
- Messarís, A. (2015). The role of leadership style and organisational structure in organisational effectiveness: a case study. [PDF]

- Minetto, C. (2016). Produção científica sobre liderança transformacional: análise bibliométrica nas bases de dados scopus e web of science entre os anos 2010 a 2016. [\[PDF\]](#)
- Mintzberg, H. (1995). *The nature of managerial work*. Harper & Row.
- Munn, Z., Stern, C., Aromataris, E., Lockwood, C., & Jordan, Z. (2018). What kind of systematic review should I conduct? A proposed typology and guidance for systematic reviewers in the medical and health sciences. [ncbi.nlm.nih.gov](http://ncbi.nlm.nih.gov)
- Mwansa, B., Mwange, A., Matoka, W., Chiseyeng'I, J., Chibawe, O., Manda, R., Mashiri, G., Nawa, R., & Mutambo, N. (2022). Research Methodological Choice: Explaining Research Designs; Qualitative and Quantitative Sample Size Determination, Sampling, Data Collection, and Analysis Techniques. [\[PDF\]](#)
- Nabella, S. D., Rivaldo, Y., Kurniawan, R., Nurmayunita, N., Sari, D. P., Luran, M. F., ... & Sova, M. (2022). The Influence of Leadership and Organizational Culture Mediated by Organizational Climate on Governance at Senior High School in Batam City. *Journal of Educational and Social Research*, 12(5), 119-130. [researchgate.net](http://researchgate.net)
- Nascimento, R. (2021). *Liderança e Influência: Estratégias para Conquistar Liderados*. Editora Exemplo.
- Nazim, F. (2017). Principals' Transformational and Transactional Leadership Style and Job Satisfaction of College Teachers. [\[PDF\]](#)
- Nguyen, P. T., Yandi, A., & Mahaputra, M. R. (2020). Factors that influence employee performance: motivation, leadership, environment, culture organization, work achievement, competence and compensation (A study of human resource management literature studies). *Dinasti International Journal of Digital Business Management*, 1(4), 645-662. [dinastipub.org](http://dinastipub.org)
- Nhiuane, A. (2018). Liderança transformacional como fator de desenvolvimento de engagement no trabalho. [\[PDF\]](#)
- Nogueira, A. R. C. (2021). Lideranças Intermédias: a ponte para um caminho de sucesso. [esept.pt](http://esept.pt)
- Northouse, P. G. (2021). *Leadership: Theory and practice*. [amberton.edu](http://amberton.edu)
- Nurbaeti, S. (2022). Significance of the influence of leadership model, morale, and satisfaction on performance consistency. *PRODUKTIF: Jurnal Kepegawaian dan Organisasi*. [jurnalpustek.org](http://jurnalpustek.org)

- Oliveira, A. (2011). Problemas mal resolvidos em amostragem: não-resposta e formulação tendenciosa de questões. [\[PDF\]](#)
- Oliveira, M., Cristina Bitencourt, C., Clarissa Matte Zanardo dos Santos, A., & Kunzel Teixeira, E. (2015). Análise de Conteúdo Temática: há uma diferença na utilização e nas vantagens oferecidas pelos softwares MAXQDA® e NVivo®?. [\[PDF\]](#)
- Oliveira, S. C. G. (2024). Estilos positivos de liderança e sua influência sobre as intenções de saída: um estudo de casos em restaurantes com Estrela Michelin. [uminho.pt](http://uminho.pt)
- Oskooee, M. B., & Wooton, I. (2020). The Influence of Organizational Culture on Employee Performance with Compensation as an Intervening Variable (Case Study on Employees of the Residential Area Housing Office and Cleanliness of the City of Wisconsin-milwaukee). *Medalion Journal: Medical Research, Nursing, Health and Midwife Participation*, 1(2), 71-77. [medalionjournal.com](http://medalionjournal.com)
- Paais, M., & Pattiruhu, J. R. (2020). Effect of motivation, leadership, and organizational culture on satisfaction and employee performance. *The journal of asian finance, economics and business*, 7(8), 577-588. [koreascience.kr](http://koreascience.kr)
- Paralta, P. J. F. (2024). Aplicação da liderança desportiva de alto rendimento às organizações empresariais. [rcaap.pt](http://rcaap.pt)
- Pereira, M. (2014). *Rh essencial: Gestão estratégica de pessoas e competências*. São Paulo: Saraiva.
- Poleza, M., Pereira, R., & Cunha, C. J. C. A. (2021). O papel da liderança na inovação em organizações de serviços. XLV Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração. [academia.edu](http://academia.edu)
- Prasetyo, I., Endarti, E. W., Aliyyah, N., Rusdiyanto, R., Rochman, A. S. U., & Kalbuana, N. (2021). Performance is affected by leadership and work culture: A case study from Indonesia. *Performance Is Affected By Leadership And Work Culture: A Case Study From Indonesia*, 20(2), 1-14. [unigres.ac.id](http://unigres.ac.id)
- Purwanto, A. (2020). The relationship of transformational leadership, organizational justice and organizational commitment: a mediation effect of job satisfaction. *Journal of Critical Reviews*. [\[HTML\]](#)
- Purwanto, A. (2022). The role of transformational leadership and organizational citizenship behavior on SMEs employee performance. *Journal of Industrial Engineering & Management Research*. [jiemar.org](http://jiemar.org)

- Queirós, A., Faria, D., & Almeida, F. (2017). Strengths And Limitations Of Qualitative And Quantitative Research Methods. [\[PDF\]](#)
- Rego, A. (1998). *Liderança e Motivação: A Gestão das Emoções*. Edições Sílabo.
- Rego, A., & Cunha, M. P. (2003). *Fundamentos da liderança organizacional*. Lisboa: Editora Beta.
- Rehman, U. U. & Iqbal, A. (2020). Nexus of knowledge-oriented leadership, knowledge management, innovation and organizational performance in higher education. *Business Process Management Journal*. [\[HTML\]](#)
- Reto, L., & Nunes, C. (1999). *Metodologias de investigação: Para ciências sociais e educação*. Editora Beta.
- Rivaldo, Y. (2021). Leadership and motivation to performance through job satisfaction of hotel employees at D'Merlion Batam. *The Winners*. [binus.ac.id](http://binus.ac.id)
- Rodrigues, J. A. (2024). Liderança inclusiva como catalisador da criatividade nas organizações: explorando o impacto na redução de intenção de turnover. [ipleiria.pt](http://ipleiria.pt)
- Rodrigues, M. A. M. (2024). Competências de liderança, dos dirigentes intermédios ea qualidade de uma unidade de saúde. [uminho.pt](http://uminho.pt)
- Rodrigues, S. M. (2016). Liderança e clima organizacional: um estudo numa concessionária de veículos em Brasília. [\[PDF\]](#)
- Roh, Y., Heo, G., & Euijong Whang, S. (2018). A Survey on Data Collection for Machine Learning: a Big Data - AI Integration Perspective. [\[PDF\]](#)
- Rosa, C. M., Cerrutti, M. R., & Gomes, G. (2020). Influência da liderança transformacional na cultura organizacional e no Work Life Balance: estudo numa instituição de ensino. *Revista Gestão Universitária na América Latina-GUAL*, 161-182. [ufsc.br](http://ufsc.br)
- Sakiru, K. O., Othman, J., Ismail, A., Lawrence D'Silva, J., & Dada Kareem, S. (2014). Review of leadership theories and management performance in organizations. [\[PDF\]](#)
- Saleem, A., Aslam, S., Yin, H., & Rao, C. (2020). Principal leadership styles and teacher job performance: Viewpoint of middle management. *Sustainability*. [mdpi.com](http://mdpi.com)
- Salgado, S. I. S. (2024). (inter) Conexões entre Supervisão e Liderança Servidora. [esepf.pt](http://esepf.pt)
- Sandberg, Y. & M. Moreman, C. (2015). Common Threads among Different Forms of Charismatic Leadership. [\[PDF\]](#)

- Saunders, M. N., Lewis, P., & Thornhill, A. (2012). *Research methods for business students*. Pearson Education.
- Schirmer, N. S., del Valle Uzcategui, Y., & Tauchen, G. (2019). A epistemologia na perspectiva dos docentes orientadores: uma vivência na Análise Textual Discursiva. [\[PDF\]](#)
- Setiawan, R., Cavaliere, L. P. L., Navarro, E. R., Wisetsri, W., Jirayus, P., Chauhan, S., ... & Rajan, R. (2021). The impact of leadership styles on employees productivity in organizations: A comparative study among leadership styles. *Productivity Management*, 26(1), 382-404. [petra.ac.id](http://petra.ac.id)
- Silva, A., & Reis, L. (2018). *A Arte da Liderança: Teorias e Práticas*. Editora Exemplo.
- Silva, B. S. (2024). A liderança ética ea influência na promoção do bem-estar dos trabalhadores: um estudo exploratório intersetorial. [uminho.pt](http://uminho.pt)
- Silva, J. T., dos Santos, L. M. S., & Marques, I. C. (2022). Análise dos estilos de liderança e sua influência no desenvolvimento das organizações. *Editora Científica Digital*, 2, 23-40. [editoracientifica.org](http://editoracientifica.org)
- Simões, S. M. L. S. (2021). A liderança dos órgãos intermédios: a coordenação do departamento do 1º ciclo. [ipl.pt](http://ipl.pt)
- Soares, B. J. (2017). Competências associadas à liderança em organizações : um estudo revisional. [\[PDF\]](#)
- Soares, S. (2021). Influência da liderança na motivação dos colaboradores: comparação entre pequenas e grandes empresas. [ipl.pt](http://ipl.pt)
- Sousa, M. B. B. & Correia, P. M. A. R. (2022). Estilos de liderança entre docentes universitários: percepção dos alunos do ensino superior português. *Revista da FAE*. [fae.edu](http://fae.edu)
- Stopczynski, A., Pietri, R., Pentland, A., Lazer, D., & Lehmann, S. (2014). Privacy in Sensor-Driven Human Data Collection: A Guide for Practitioners. [\[PDF\]](#)
- Strauss, A., & Corbin, J. (2015). *Pesquisa qualitativa: Técnicas e procedimentos para o desenvolvimento de teoria fundamentada*. Artmed Editora.
- Teixeira, A. M. (2013). *Gestão das organizações: Teoria e prática*. Editora Gamma.
- Vieira, L. F. T. (2024). Emocional Como Pilar Da Liderança Moderna: Explorando Impactos No Comportamento Organizacional E Estratégias Para Gestão. *Revista Tópicos*. [revistatopicos.com.br](http://revistatopicos.com.br)

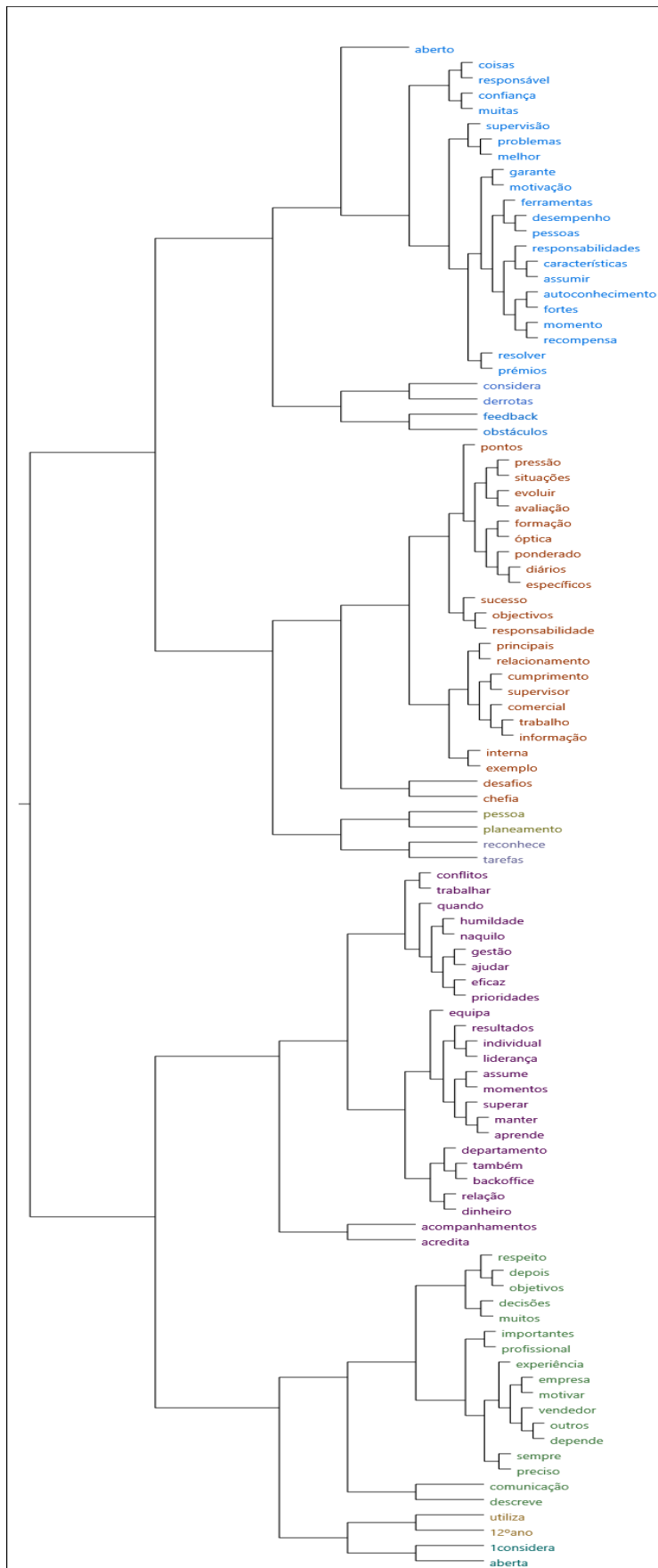
- Vilelas, J. (2017). *Metodologias de investigação em ciências sociais e humanas*. Editora Gamma.
- Volberda, H. W., Khanagha, S., Baden-Fuller, C., Mihalache, O. R., & Birkinshaw, J. (2021). Strategizing in a digital world: Overcoming cognitive barriers, reconfiguring routines and introducing new organizational forms. *Long Range Planning*, 54(5), 102110. [city.ac.uk](http://city.ac.uk)
- Wang, G., Oh, I. S., Courtright, S. H., & Colbert, A. E. (2019). Transformational leadership and performance: A meta-analytic review. *Journal of Applied Psychology*, 104(5), 531-554.
- Weber, M. (1947). *The Theory of Social and Economic Organization* (A. M. Henderson & T. Parsons, Trans.). The Free Press.
- Wolff, C. (2013). *Liderança Contingencial: Teorias e Aplicações*. Editora Exemplo.
- Wood I, C., Daley-Moore, N., & Powell, R. (2019). Using Interviewing in Public Health
- Yin, R. K. (2009). *Case study research: Design and methods* (4th ed.). Sage Publications..
- Yukl, G. (2013). *Leadership in Organizations* (8<sup>a</sup> ed.). Pearson.
- Yukl, G., & Van Fleet, D. D. (1990). *Theory and Research on Leadership in Organizations*. Handbook of Industrial and Organizational Psychology (2<sup>a</sup> ed.), Consulting Psychologists Press.
- Yun, J. H. J., Zhao, X., Jung, K. H., & Yigitcanlar, T. (2020). The culture for open innovation dynamics. *Sustainability*. [mdpi.com](http://mdpi.com)
- Zaim, H., Demir, A., & Budur, T. (2021). Ethical leadership, effectiveness and team performance: An Islamic perspective. *Middle East Journal of Management*, 8(1), 42-66. [academia.edu](http://academia.edu)
- Zeb, A., Akbar, F., Hussain, K., Safi, A., Rabnawaz, M., & Zeb, F. (2021). The competing value framework model of organizational culture, innovation and performance. *Business process management journal*, 27(2), 658-683. [researchgate.net](http://researchgate.net)

## Anexos

### Anexo 1 - Categorias e Subcategorias de análise

<b>Categoria</b>	<b>Subcategoria</b>
<b>1. Formação e experiência</b>	Quais são as suas habilitações literárias? Como descreve o seu percurso profissional e de que forma o moldou? Há quanto tempo assume responsabilidades de liderança?
<b>2. Pontos fortes e fracos (autoconhecimento)</b>	Quais são as suas principais qualidades como líder? Em que aspectos acredita que ainda pode evoluir?
<b>3. Tomada de decisões</b>	Como transmite segurança e confiança à sua equipa? Considera-se mais um líder de ação ou mais ponderado?
<b>4. Trabalho sob pressão</b>	Como descreve o seu comportamento em situações de pressão? Que estratégias utiliza para manter a calma e o foco em alturas de pressão?
<b>5. Trabalho em equipa</b>	Qual a importância do trabalho em equipa? Gosta de trabalhar em equipa?
<b>6. Assumir erros</b>	Considera-se um líder que reconhece e admite erros? Como lida com os erros da sua equipa?
<b>7. Avaliação de objetivos</b>	Como envolve a equipa na definição de objetivos? Com que frequência avalia o desempenho individual e da equipa?
<b>8. Planeamento de tarefas</b>	Como organiza e define as prioridades do trabalho da equipa? Utiliza ferramentas ou métodos específicos para o planeamento de tarefas? Como você garante que a equipa esteja comprometida com o cumprimento das metas?
<b>9. Relacionamento com a Chefia</b>	Como você descreve o seu relacionamento com a chefia? Como lida com discordâncias ou críticas da sua chefia?
<b>10. Tratamento de informação</b>	Como garante que a informação é transmitida de forma transparente e eficiente na equipa? Acha que a comunicação interna da empresa é eficaz?
<b>11. Relação com os colaboradores</b>	Que tipo de relação tem com a sua equipa? Que ações toma para manter uma relação positiva com a equipa? Como celebra os sucessos e aprende com as derrotas/erros da equipa?
<b>12. Motivação e reconhecimento</b>	Como faz para motivar e inspirar sua equipa? Reconhece e recompensa o bom desempenho da equipa? Como lida com a falta de motivação ou desempenho insatisfatório?
<b>13. Feedback e comunicação aberta</b>	De que forma dá feedback numa óptica construtiva à sua equipa? Considera-se um líder acessível e aberto ao diálogo?
<b>14. Gestão de conflitos</b>	Quais são as principais causas de conflitos na sua equipa e como faz essa gestão? Acredita que os conflitos podem ser construtivos para a equipa?
<b>15. Supervisão</b>	Como acompanha o desempenho individual da sua equipa?
<b>16. Resiliência</b>	Como lida com situações desafiadoras ou de crise? Como motiva a equipa a superar obstáculos e desafios?
<b>17. Características de um líder</b>	Quais são as características mais importantes para um líder? Que líderes admira e porquê?
<b>18. Obstáculos à liderança</b>	Quais são os principais desafios que enfrenta como líder? O que dificulta o seu trabalho de liderança?

## Anexo 2 - Análise de Clusters das Entrevistas



### Anexo 3 - Consulta de frequência de palavras Resultados

Palavra	Extensão	Contagem	Percentual ponderado (%)
equipa	6	98	2,32
sempre	6	35	0,83
também	6	25	0,59
trabalho	8	20	0,47
empresa	7	17	0,40
conflitos	9	14	0,33
quando	6	14	0,33
desempenho	10	13	0,31
desafios	8	12	0,28
relação	7	12	0,28
departamento	12	11	0,26
informação	10	11	0,26
pressão	7	11	0,26
principais	10	11	0,26
depois	6	10	0,24
gestão	6	10	0,24
individual	10	10	0,24
liderança	9	10	0,24
objetivos	9	10	0,24
pessoas	7	10	0,24
situações	9	10	0,24
chefia	6	9	0,21
comunicação	11	9	0,21
descreve	8	9	0,21
características	15	8	0,19
experiência	11	8	0,19
manter	6	8	0,19
objectivos	10	8	0,19
relacionamento	14	8	0,19
trabalhar	9	8	0,19
confiança	9	7	0,17
dinheiro	8	7	0,17

<b>garante</b>	7	7	0,17
<b>motivação</b>	9	7	0,17
<b>pontos</b>	6	7	0,17
<b>problemas</b>	9	7	0,17
<b>resultados</b>	10	7	0,17
<b>acompanhamentos</b>	15	6	0,14
<b>acredita</b>	8	6	0,14
<b>coisas</b>	6	6	0,14
<b>considera</b>	9	6	0,14
<b>decisões</b>	8	6	0,14
<b>derrotas</b>	8	6	0,14
<b>evoluir</b>	7	6	0,14
<b>feedback</b>	8	6	0,14
<b>ferramentas</b>	11	6	0,14
<b>importantes</b>	11	6	0,14
<b>interna</b>	7	6	0,14
<b>obstáculos</b>	10	6	0,14
<b>pessoa</b>	6	6	0,14
<b>planeamento</b>	11	6	0,14
<b>profissional</b>	12	6	0,14
<b>reconhece</b>	9	6	0,14
<b>resolver</b>	8	6	0,14
<b>responsável</b>	11	6	0,14
<b>supervisão</b>	10	6	0,14
<b>tarefas</b>	7	6	0,14
<b>utiliza</b>	7	6	0,14
<b>ajudar</b>	6	5	0,12
<b>avaliação</b>	9	5	0,12
<b>backoffice</b>	10	5	0,12
<b>cumprimento</b>	11	5	0,12
<b>eficaz</b>	6	5	0,12
<b>exemplo</b>	7	5	0,12
<b>motivar</b>	7	5	0,12
<b>muitos</b>	6	5	0,12
<b>outros</b>	6	5	0,12

<b>preciso</b>	7	5	0,12
<b>prioridades</b>	11	5	0,12
<b>prêmios</b>	7	5	0,12
<b>responsabilidade</b>	16	5	0,12
<b>supervisor</b>	10	5	0,12
<b>aprende</b>	7	4	0,09
<b>assume</b>	6	4	0,09
<b>assumir</b>	7	4	0,09
<b>autoconhecimento</b>	16	4	0,09
<b>comercial</b>	9	4	0,09
<b>depende</b>	7	4	0,09
<b>diários</b>	7	4	0,09
<b>específicos</b>	11	4	0,09
<b>formação</b>	8	4	0,09
<b>fortes</b>	6	4	0,09
<b>humildade</b>	9	4	0,09
<b>melhor</b>	6	4	0,09
<b>momento</b>	7	4	0,09
<b>momentos</b>	8	4	0,09
<b>muitas</b>	6	4	0,09
<b>naquilo</b>	7	4	0,09
<b>ponderado</b>	9	4	0,09
<b>recompensa</b>	10	4	0,09
<b>respeito</b>	8	4	0,09
<b>responsabilidades</b>	17	4	0,09
<b>sucesso</b>	7	4	0,09
<b>superar</b>	7	4	0,09
<b>vendedor</b>	8	4	0,09
<b>óptica</b>	6	4	0,09
<b>12ºano</b>	6	3	0,07
<b>1considera</b>	10	3	0,07
<b>aberta</b>	6	3	0,07
<b>aberto</b>	6	3	0,07

## Anexo 4 - Mapa de árvore

equipa	também	desempenh	principais	pessoas	experiên	garante	motivaçã	pontos	problem	resultad	acompan	acredit
					manter	coisas	importar	interna	obstácul	pessoa	planeam	profissio
		desafios	depois	situações		considere	reconhe	ajudar	avaliac	backofic	cumpr	eficaz
	trabalho				objectivo							exemp
		relação	gestão	chefia		decisõe	resolver	motiva	priorida	respons	supervil	apren
					relaciona							assun
	empresa	departamen	individual	comunica		derrotas	respons	muitos	assum	especif	formaç	fortes
					trabalhar					autoco	melho	naquilo
			liderança	descreve		evoluir	supervis	outros		comer	comer	recom
	conflitos	informação			confiança	feedback	tarefas	preciso		depend	comer	respeit
sempre												vende
	quando	pressão	objetivos	caracteris	dinheiro	ferrame	utiliza	prémio	diários	muitas	respon	12ºan
												1 conside
												aberta
												aberto

## **Anexo 5 - Convite formulado aos líderes para participação na investigação**

Caro [Líder],

Estou a contactá-lo no âmbito de um estudo sobre liderança para a minha dissertação de mestrado.

Gostaria de solicitar a sua participação numa entrevista individual, com o objetivo de analisar o seu perfil de liderança e obter insights valiosos sobre as suas experiências, práticas e conhecimentos.

É garantido o seu anonimato completo durante todo o processo. A entrevista será confidencial e as suas respostas serão utilizadas apenas para fins de pesquisa.

Acredito que a sua participação será de grande valor para o estudo, pois a sua vasta experiência com equipas, e nesse sentido a temática em liderança pode fornecer observações valiosas sobre as diferentes nuances e desafios que os líderes enfrentam.

A entrevista terá a duração de cerca de 40 minutos e poderá ser realizada num local a combinar, ou por telefone, de acordo com a sua preferência.

Se aceitar em participar, por favor, responda a este e-mail ou entre em contacto comigo.

Agradeço a sua atenção e espero poder contar com a sua participação.

Atenciosamente,

Ricardo Abreu

P.S. Caso tenha alguma questão sobre o estudo ou sobre a sua participação, por favor, não hesite em contactar-me.

IGOS – Instituto de Gestão e das Organizações da Saúde  
Universidade Católica Portuguesa | Viseu  
Estrada da Circunvalação  
3504-505 Viseu – Portugal  
Tel. +351 232419500  
«Chamada para a rede fixa nacional»  
Email: s-rjabreu@ucp.pt

## **Anexo 6 - Entrevista Líder 1- Supervisor EQ1**

### **1. Formação e experiência**

#### 1.1 Quais são as suas habilitações literárias?

-Tenho o 12ºano

#### 1.2 Como descreve o seu percurso profissional e de que forma o moldou?

-Profissionalmente falando, tenho 19 anos como atleta de competição de futebol, quase até aos 30 anos, depois tive uma experiência de Contabilidade durante 2 anos, no escritório do meu primo, até entrar para a Delta. Entrei como fiel de armazém, passados 4 anos, fico como vendedor, e nos últimos 22 anos como Supervisor de equipa comercial.

#### 1.3 Há quanto tempo assume responsabilidades de liderança?

-Sou Supervisor há 22 anos.

### **2. Pontos fortes e fracos (autoconhecimento)**

#### 2.1 Quais são as suas principais qualidades como líder?

- Na minha perspectiva, eu acho que a minha grande qualidade é ser imparcial e empático, saber colocar-me na posição dos elementos da equipa, de forma natural, consigo ter uma perceção dos momentos e das dificuldades, e eu acho que isso é uma boa qualidade.

#### 2.2 Em que aspectos acredita que ainda pode evoluir?

- Podemos sempre evoluir, mas talvez a nível das novas tecnologias, sobretudo ao nível da informação que é tão rápida e extensa que precisamos de filtrar.

### **3. Tomada de decisões**

#### 3.1 Como transmite segurança e confiança à sua equipa?

-Muito simples, dou o máximo de responsabilidade a cada um, têm mais liberdade, mais autonomia, e no final estamos todos juntos para cumprir os objectivos da equipa e da empresa.

#### 3.2 Considera-se mais um líder de ação ou mais ponderado?

-Eu acho que sou o conjunto das duas, mas se tivesse de dizer identifico-me mais com o ponderado, mas em certas ocasiões sou reativo sem dúvida.

### **4. Trabalho sob pressão**

#### 4.1 Como descreve o seu comportamento em situações de pressão?

- Acho que já mantenho a postura e o estado de espírito nessas situações, agora já não me exalto nem fico ansioso ou nervoso nessas situações. Importa sempre focar no que é real e importante.

#### 4.2 Que estratégias utiliza para manter a calma e o foco em alturas de pressão?

- Como disse, neste momento a técnica é a experiência, os anos disto. É preciso ter calma, respirar e agir para cumprir os objectivos.

### **5. Trabalho em equipa**

#### 5.1 Qual a importância do trabalho em equipa?

- É de 100 %, não há nada que se faça sem trabalharmos em equipa, para eu ter resultados, a equipa também os tem de ter, acabamos todos por depender sempre uns dos outros.

#### 5.2 Gosta de trabalhar em equipa?

- Adoro, sempre trabalhei em equipa, na tropa, no futebol, sempre fui orientado para isso, o espírito de sacrífico, interajuda.

### **6.Assumir erros**

#### 6.1 Considera-se um líder que reconhece e admite erros?

-Sim, é preciso saber quando erramos, mesmo que mais tarde.

#### 6.2 Como lida com os erros da sua equipa?

- Depende do tipo de erro, e depende se é um erro recorrente ou não, ou se arriscou, pensou na empresa e foi à luta.

### **7.Avaliação de objetivos**

#### 7.1 Como envolve a equipa na definição de objetivos?

- São os vendedores que definem o seu objetivo ao longo dos meses, é uma forma de os comprometer e dar-lhes responsabilidade, eu acompanho e incentivo ao longo do processo.

#### 7.2 Com que frequência avalia o desempenho individual e da equipa?

- Fazemos uma avaliação quase diária, pelo menos eu faço-o, para conseguir acompanhar. Mas oficialmente de forma interna avaliamos 2 vezes por ano em que fazemos a avaliação descendente e ascendente.

### **8.Planeamento de tarefas**

#### 8.1 Como organiza e define as prioridades do trabalho da equipa?

- De forma semanal, para os assuntos mais importantes para os menos importantes, o mesmo para o mais prioritário e menos prioritário.

#### 8.2 Utiliza ferramentas ou métodos específicos para o planeamento de tarefas?

- Utilizo o normal, a minha agenda do Outlook, o Power BI para consultar dados gerais e específicos, e tenho a noção diária dos assuntos pendentes e o próprio acompanhamento diário individual de cada vendedor.

#### 8.3 Como você garante que a equipa esteja comprometida com o cumprimento das metas?

- Fazendo com que a equipa desempenhe as funções de forma responsável e segundo as diretrizes da empresa. O mesmo relativamente ao cumprimento dos números, dos objectivos de equipa e do departamento, não é fácil, temos de confiar nas pessoas e lá está dar-lhes responsabilidade e comprometê-las.

### **9.Relacionamento com a Chefia**

#### 9.1 Como você descreve o seu relacionamento com a chefia?

- De respeito e dentro dos parâmetros e valores da empresa, mas mostro sempre o meu ponto de vista, é esse o meu trabalho.

#### 9.2 Como lida com discordâncias ou críticas da sua chefia?

- Posso não concordar com algumas coisas, mas aceito, ele é que tem a responsabilidade de tomar certas decisões, existe sempre uma hierarquia, e temos de aceitar.

## **10.Tratamento de informação**

### 10.1 Como garante que a informação é transmitida de forma transparente e eficiente na equipa?

-Com reuniões, acompanhamentos e relatórios diários. Temos sempre também alguém responsável para nos passar informação, temos comunicação interna com todos os sectores da empresa.

### 10.2 Acha que a comunicação interna da empresa é eficaz?

- Na generalidade sim, há só algumas coisas que têm algum atraso, ou alteração de planificação.

## **11.Relação com os colaboradores**

### 11.1 Que tipo de relação tem com a sua equipa?

- Ótima, são muitos anos, mais de 16 anos, nunca misturando o profissional do pessoal

### 11.2 Que ações toma para manter uma relação positiva com a equipa?

- Ser sempre o mesmo que fui ao longo destes anos, confiança e lealdade, fruto do relacionamento e da estratégia dos últimos anos.

### 11.3 Como celebra os sucessos e aprende com as derrotas/erros da equipa?

-O sucesso é sempre o princípio de outro sucesso, nos temos de fazer os objectivos todos os meses, aprender com as derrotas e os meses menos bons para corrigir no futuro, é para isso que cá andamos.

## **12.Motivação e reconhecimento**

### 12.1 Como faz para motivar e inspirar a sua equipa?

- Utilizo a minha longevidade na empresa, eu motivo diariamente, com pequenos pormenores, pequenos desafios. Utilizo muitos exemplos, para demonstrar que as vezes o impossível pode ser possível, isso acontece mais vezes do que se pensa.

### 12.2 Reconhece e recompensa o bom desempenho da equipa?

- Claro que sim, reconheço e parabenido sempre que a equipa consegue atingir os objectivos, ganhamos todos e perdemos todos.

### 12.3 Como lida com a falta de motivação ou desempenho insatisfatório?

-Lido mal, tento procurar o motivo ou a razão, a causa para isso ter acontecido, para depois poder solucionar, sempre dialogando numa óptica de ajuda para motivar a pessoa.

## **13.Feedback e comunicação aberta**

### 13.1 De que forma dá feedback numa óptica construtiva à a sua equipa?

- Focando sempre nos pontos mais positivos, mas também nos pontos negativos que têm de deixar de ser negativos.

### 13.2 Considera-se um líder acessível e aberto ao diálogo?

- Considero, mostro sempre disponibilidade, partilho tudo com a equipa e eles também.

## **14.Gestão de conflitos**

#### 14.1 Quais são as principais causas de conflitos na sua equipa e como faz essa gestão?

- Diria que talvez os comportamentos pessoais, tem mais a ver com a personalidade e a formação de cada um, tenho de saber lidar com as várias individualidades e sensibilidades de cada um, muito próprias.

#### 14.2 Acredita que os conflitos podem ser construtivos para a equipa?

- Acredito que sim, tive vários exemplos que até ajudaram a pessoa a desenvolver-se a nível pessoal e profissional.

### **15. Supervisão**

#### 15.1 Como acompanha o desempenho individual da sua equipa?

- Acompanhamentos diários, e a planificação semanal.

### **16. Resiliência**

#### 16.1 Como lida com situações desafiadoras ou de crise?

- Lido bem, às vezes preciso dessas situações de crise para conseguir crescer e evoluir a equipa, no nosso trabalho comercial enfrentamos sempre muitas situações de conflito e de pressão.

#### 16.2 Como motiva a equipa a superar obstáculos e desafios?

- Com o que já disse anteriormente, mas sobretudo com exemplos e casos de sucesso que eles conheçam.

### **17. Características de um líder**

#### 17.1 Quais são as características mais importantes para um líder?

- “Ir prá frente” como dizia o Sr. Rui, é sermos um exemplo, sermos humildes, resilientes e ajudar os outros.

#### 17.2 Que líderes admira e porquê?

- Obviamente o Comendador Nabeiro, o Bill Gates, por o exemplo de empreendedorismo e de crença, e o Steve Jobs, também pelo exemplo que dão à sociedade e o impacto que deixam no nosso Mundo.

### **18. Obstáculos à liderança**

#### 18.1 Quais são os principais desafios que enfrenta como líder?

- Os principais desafios são as pessoas, os comportamentos e as expectativas das pessoas.

#### 18.2 O que dificulta o seu trabalho de liderança?

- A pressão dos objetivos, de estar sempre a evoluir, e depois as especificidades de cada um, cada um com personalidade diferente, tenho de saber comunicar e saber estar com cada um deles.

## **Anexo 7 - Entrevista, Líder 2- Supervisor EQ2**

### **1. Formação e experiência**

#### 1.1 Quais são as suas habilitações literárias?

-Tenho o 12ºano de escolaridade, o ensino obrigatório atualmente.

#### 1.2 Como descreve o seu percurso profissional e de que forma o moldou?

-Fui comercial no grupo Sosoares cerca de 7 anos, conheci muita gente, depois 6 meses numa empresa de vendas a Aldeia e estou há 17 anos como responsável da Revenda de Viseu na Delta, tenho passado agora há 6 meses a Supervisor da equipa da Guarda que veio para Viseu

#### 1.3 Há quanto tempo assume responsabilidades de liderança?

-Tenho equipa de Supervisão há 6 meses.

### **2. Pontos fortes e fracos (autoconhecimento)**

#### 2.1 Quais são as suas principais qualidades como líder?

- A Flexibilidade, e a confiança, tem a ver com a forma como comunicamos a coisas, há formas diferentes de dizer o mesmo.

#### 2.2 Em que aspectos acredita que ainda pode evoluir?

- Gestão de tempo sobretudo, mas a nível do autoconhecimento também é um aspecto que posso estudar e refletir mais.

### **3. Tomada de decisões**

#### 3.1 Como transmite segurança e confiança à a sua equipa?

-Dando essa mesma confiança, facilito em tudo que consigo ajudar, dou as ferramentas e ajudo nos problemas.

#### 3.2 Considera-se mais um líder de ação ou mais ponderado?

-Um líder de ação, sou muito espontâneo, muito reativo, mais isso vem da experiência.

### **4. Trabalho sob pressão**

#### 4.1 Como descreve o seu comportamento em situações de pressão?

- Mantenho a calma, a racionalidade inconsciente, de resolver de fazer, tenho essa vontade, lido bem com isso. Só falha quem faz

#### 4.2 Que estratégias utiliza para manter a calma e o foco em alturas de pressão?

- Abstraio-me e penso noutras coisas, noutros problemas. Acabo por ficar tranquilo. Todos os problemas têm de se resolver, mais tarde ou mais cedo.

### **5. Trabalho em equipa**

#### 5.1 Qual a importância do trabalho em equipa?

- Podemos ter bons jogadores e má equipa. Portanto a equipa é que importa, todos fazemos uma equipa, ou várias equipas.

#### 5.2 Gosta de trabalhar em equipa?

-Adoro, mas quando a equipa também gosta de trabalhar em equipa, já tive muito boas experiências, o bom é sempre mais impactante que o mau na minha opinião.

## **6.Assumir erros**

### 6.1 Considera-se um líder que reconhece e admite erros?

-Sim, é muito importante reconhecer quando estivemos mal, quando reagimos de forma indelicada, mas estamos sempre a aprender, com humildade para crescermos e sermos melhores.

### 6.2 Como lida com os erros da sua equipa?

- Errar é humano, todos erramos, mas não lido bem quando o erro já foi alertado e é sistemático, isso mostra-me falta de vontade e responsabilidade e encaro logo a pessoa.

## **7.Avaliação de objetivos**

### 7.1 Como envolve a equipa na definição de objetivos?

- Sem imposição, cada um tem de ser responsável pelo seu objetivo, eles têm de assumir as responsabilidades a que se dispõem

### 7.2 Com que frequência avalia o desempenho individual e da equipa?

- Todos os dias, falo com eles, temos também as auditorias bimestrais com o diretor de departamento, de forma individual. E depois o desempenho da equipa e do departamento.

## **8.Planeamento de tarefas**

### 8.1 Como organiza e define as prioridades do trabalho da equipa?

- Com as prioridades do momento, envolvendo cada responsável, bem como os detalhes alertados para correção.

### 8.2 Utiliza ferramentas ou métodos específicos para o planeamento de tarefas?

- A agenda do Outlook, o Power BI. Temos ferramentas e os dados, para as nossas análises. Falo também e peço muita informação filtrada ao BackOffice.

### 8.3 Como você garante que a equipa esteja comprometida com o cumprimento das metas?

- Com o dinheiro dos prémios, neste caso do Café, faturação e Kilos, as Mais Marcas, a Cerveja e o Vinho. E os prémios de equipa e do departamento.

## **9.Relacionamento com a Chefia**

### 9.1 Como você descreve o seu relacionamento com a chefia?

- Saudável, um relacionamento normal.

### 9.2 Como lida com discordâncias ou críticas da sua chefia?

- Lido bem, percebo quando me alerta e faço melhor na vez seguinte, também tenho de mostrar trabalho, mas contraponho muitas vezes com opiniões e pontos de vistas contrários.

## **10.Tratamento de informação**

### 10.1 Como garante que a informação é transmitida de forma transparente e eficiente na equipa?

-A acompanhamentos e relatórios diários, a nossa comunicação interna, o BackOffice do Departamento também garante a informação.

### 10.2 Acha que a comunicação interna da empresa é eficaz?

- Sim, podia melhorar em detalhes, sectores, mas acaba por ser eficaz.

## **11. Relação com os colaboradores**

### 11.1 Que tipo de relação tem com a sua equipa?

- Uma relação muito boa, fantástica.

### 11.2 Que ações toma para manter uma relação positiva com a equipa?

- Tento ajudar naquilo que posso, muitas vezes por amizade, mas com reservas, aliás por companheirismo e por muitas vezes entender a necessidade da minha ajuda.

### 11.3 Como celebra os sucessos e aprende com as derrotas/erros da equipa?

- Celebrar o sucesso, com uma grande jantarada ou atividade no final do ano, convívios que acabam por existir quase todos os meses, e nas derrotas estou com eles, sou eu que dou a cara.

## **12. Motivação e reconhecimento**

### 12.1 Como faz para motivar e inspirar a sua equipa?

- Pelo exemplo, pelos desafios, motivando e imponho quase uma crença neles próprios

### 12.2 Reconhece e recompensa o bom desempenho da equipa?

- Reconheço, e são recompensados através do sistema de incentivos da empresa, é uma grande diferença de salário no final do mês com ou sem essa recompensa. É assim que funciona a área comercial.

### 12.3 Como lida com a falta de motivação ou desempenho insatisfatório?

- Falta de motivação toda a gente tem alguns dias, há dias maus, mas não pode ser crónico. Aí também a pessoa não anda cá a fazer nada, desmotivada também não ganha prémios.

## **13. Feedback e comunicação aberta**

### 13.1 De que forma dá feedback numa óptica construtiva à a sua equipa?

- Sou muito direto naquilo que pretendo em determinada altura com cada elemento da equipa. Não ando com rodeios, e eles percebem bem a minha mensagem.

### 13.2 Considera-se um líder acessível e aberto ao diálogo?

- sim, acho que nunca nenhum deixou de me dizer seja o que for por não ter o à vontade ou a acessibilidade de vir ter comigo ou de falar comigo.

## **14. Gestão de conflitos**

### 14.1 Quais são as principais causas de conflitos na sua equipa e como faz essa gestão?

- Não conseguem atingir os objectivos mensais, e daí não ganharem prémios, há pessoas que precisam do dinheiro, para pagar créditos, os estudos dos filhos, é fundamental trabalhar e ter resultados, individuais de equipa. Quando isso acontece há conflitos, há desmotivação e frustração. É trabalhar melhor para resolver isso, em equipa, em conjunto somos mais fortes.

### 14.2 Acredita que os conflitos podem ser construtivos para a equipa?

- Nos conflitos também nascem novas opiniões e formas de fazer, isso é essencial para haver melhoria contínua, quando estamos mal, o nosso instinto vai arranjar formas criativas e novas de resolver problemas, pois os problemas são muito distintos.

## **15. Supervisão**

### 15.1 Como acompanha o desempenho individual da sua equipa?

- Acompanhamentos individuais, e as nossas ferramentas de gestão de Supervisão, análise de dados, compras, entre outros indicadores.

## **16. Resiliência**

### 16.1 Como lida com situações desafiadoras ou de crise?

- Gosto que haja crises, trabalhamos com pessoas, as crises vão sempre existir, e as coisas não são perfeitas, portanto o trabalho é sempre arranjar soluções, e nas crises às vezes as soluções são mais eficazes em tudo.

### 16.2 Como motiva a equipa a superar obstáculos e desafios?

- Estou com eles, vou com eles lidar com o problema, dou a cara para resolver os conflitos, prefiro ficar eu mal do que eles, eu lido bem com isso, desde que seja o melhor quer no momento quer a longo prazo.

## **17. Características de um líder**

### 17.1 Quais são as características mais importantes para um líder?

- Um líder tem de ser o conjunto de várias características, mas realçava a confiança, a humildade e a postura de exemplo a maneira de estar na vida.

### 17.2 Que líderes admira e porquê?

- O Sr. Rui, por todas as características que referi na última questão, pela obra e inspiração e o Gandhi, pela mensagem e impacto mundial.

## **18. Obstáculos à liderança**

### 18.1 Quais são os principais desafios que enfrenta como líder?

- Os principais desafios são as pessoas, tentar chegar a todos, não defraudar expectativas e estar sempre presente.

### 18.2 O que dificulta o seu trabalho de liderança?

- As pessoas, os momentos, nem todos os dias são bons e agradáveis. Isso é claro o cumprimento dos objectivos e o crescimento constante.

## **Anexo 8 - Entrevista, Líder 3- Supervisor EQ3**

### **1. Formação e experiência**

#### 1.1 Quais são as suas habilitações literárias?

-Tenho o 12º ano de escolaridade, comecei a ganhar dinheiro muito cedo e não fui estudar mais.

#### 1.2 Como descreve o seu percurso profissional e de que forma o moldou?

-Comecei no Café Satélite, na Sta. Cristina, e estive lá cerca de 7 anos, lidei com muita gente e conheci muita gente, até que depois entrei na ~~Delta~~, estive 2 anos como fiel de armazém, 2 anos no BackOffice, depois fui 1 ano vendedor de férias, até passar a ser vendedor, mais 3 anos e fiquei como Supervisor depois, passados 25 anos.

#### 1.3 Há quanto tempo assume responsabilidades de liderança?

-Tenho equipa de Supervisão há 25 anos.

### **2. Pontos fortes e fracos (autoconhecimento)**

#### 2.1 Quais são as suas principais qualidades como líder?

- A união da equipa, a exigência constante de resultados, empatia e respeito por todos, que acaba por criar muita interajuda.

#### 2.2 Em que aspectos acredita que ainda pode evoluir?

- Na ponderação, na gestão de stress, mesmo sabendo que o mais provável é o problema ser resolvido, fico sempre muito ansioso, mas também é de mim.

### **3. Tomada de decisões**

#### 3.1 Como transmite segurança e confiança à sua equipa?

-Ser psicologicamente e mentalmente forte, mostrando os resultados, e os resultados do departamento. É bom ser reconhecido no final pelo nosso esforço e o nosso trabalho.

#### 3.2 Considera-se mais um líder de ação ou mais ponderado?

-Um líder de ação, sou muito espontâneo e verdadeiro, até com os clientes, com respeito e humildade sempre.

### **4. Trabalho sob pressão**

#### 4.1 Como descreve o seu comportamento em situações de pressão?

- Manter o foco, e saber como eu sou. A experiência diz me que não vale a pena perder a cabeça nesses momentos, nunca se resolveram bem as coisas com essa atitude.

#### 4.2 Que estratégias utiliza para manter a calma e o foco em alturas de pressão?

- A experiência, e a realidade do mercado, há impossíveis que a maioria das vezes são mesmo impossíveis, e é preciso lidar com isso. Focar só no que é prioritário

### **5. Trabalho em equipa**

#### 5.1 Qual a importância do trabalho em equipa?

- Muito importante, nesta empresa não se consegue nada sem se trabalhar em equipa. Somos um todos, trabalhamos sempre para o mesmo, para ganharmos dinheiro e fazermos a empresa ganhar dinheiro para nos pagar.

#### 5.2 Gosta de trabalhar em equipa?

-Adoro, gosto muito de ter uma equipa.

### **6.Assumir erros**

#### 6.1 Considera-se um líder que reconhece e admite erros?

-Sim temos de ser humildes, verdadeiros e honestos para reconhecer quando cometemos erros, só assim é que sabemos que não volta a acontecer.

#### 6.2 Como lida com os erros da sua equipa?

- O erro de um é o erro de todos no final, uma pessoa só é o que quer ser na vida, ninguém gosta de falhar, ninguém gosta de estar errado.

### **7.Avaliação de objetivos**

#### 7.1 Como envolve a equipa na definição de objetivos?

- Cada um tem de ser responsável pelo seu objetivo, que acaba por contar para o objetivo da equipa, às vezes uns tem de compensar os outros, faz parte desde que não sejam sempre os mesmos.

#### 7.2 Com que frequência avalia o desempenho individual e da equipa?

- Com o ponto de situação de cada carteira de clientes, com as auditorias bimestrais com o diretor de departamento, trimestralmente com o diretor regional, relativamente ao ponto de situação do departamento. Depois também faço os acompanhamentos individuais todas as semanas.

### **8.Planeamento de tarefas**

#### 8.1 Como organiza e define as prioridades do trabalho da equipa?

- Com as necessidades do momento, e com a gestão de prioridades. Há sempre alguma coisa para resolver, tenho de organizar tudo isso com a urgência do assunto.

#### 8.2 Utiliza ferramentas ou métodos específicos para o planeamento de tarefas?

- Com agenda do Outlook, temos de planificar sempre a semana, até para podermos ter o acompanhamento do BackOffice, que depois também passa a informação para a equipa, individualmente e assuntos da empresa e do departamento.

#### 8.3 Como você garante que a equipa esteja comprometida com o cumprimento das metas?

- Através do dinheiro dos prémios que eles ganham, e eu também ganho consoante a equipa. É acima de tudo o compromisso que se assume com os objetivos e a lealdade para com a equipa e a empresa.

### **9.Relacionamento com a Chefia**

#### 9.1 Como você descreve o seu relacionamento com a chefia?

- Relação profissional de respeito, em que eu percebo as decisões dele, mas às vezes também temos de marcar posições, porque nós é que damos a cara na maioria das vezes.

#### 9.2 Como lida com discordâncias ou críticas da sua chefia?

- Não lido muito bem, mas tenho de saber aceitar, mesmo que não concorde.

### **10.Tratamento de informação**

#### 10.1 Como garante que a informação é transmitida de forma transparente e eficiente na equipa?

- Com comunicação individual diária, ao final do dia no departamento e os acompanhamentos e relatórios diários.

#### 10.2 Acha que a comunicação interna da empresa é eficaz?

- Sim, é eficaz, mas dispersa por vezes, há demasiada gente a tomar decisões e passa por muitos canais.

### **11.Relação com os colaboradores**

#### 11.1 Que tipo de relação tem com a sua equipa?

- Uma relação fantástica, já nos conhecemos há muitos anos, já sabem como é que eu sou.

#### 11.2 Que ações toma para manter uma relação positiva com a equipa?

- Tento ajudar naquilo que posso, os convívios também são importantes, e quando os acompanho também tento perceber de forma mais específica como é que eles andam.

#### 11.3 Como celebra os sucessos e aprende com as derrotas/erros da equipa?

- Satisfação para toda a equipa, comparamos com os outros, para crescermos sempre mais, as derrotas servem para isso, também é preciso saber que não vamos ganhar sempre e lidar com naturalidade quando isso acontece e não depende de nós.

### **12.Motivação e reconhecimento**

#### 12.1 Como faz para motivar e inspirar a sua equipa?

- Tem de ser pelos resultados, para eles conseguirem fazer os números e ganharem dinheiro para estarem bem.

#### 12.2 Reconhece e recompensa o bom desempenho da equipa?

- Sim, eles e nós temos remuneração variável de acordo com os objetivos mensais e trimestrais. Gosto é que ganhem e sejam recompensados, é bom sinal.

#### 12.3 Como lida com a falta de motivação ou desempenho insatisfatório?

- Lido mal, tem de haver alguma coisa que se possa fazer para mudar a insatisfação. Caso contrário alguma coisa tem de se alterar.

### **13.Feedback e comunicação aberta**

#### 13.1 De que forma dá feedback numa óptica construtiva à a sua equipa?

- Sou muito direto naquilo que pretendo em determinada altura com cada elemento da equipa. Não ando com rodeios, e eles percebem bem a minha mensagem.

#### 13.2 Considera-se um líder acessível e aberto ao diálogo?

- Claro que sim, todos falam comigo quando precisam, não têm problemas com isso

## **14. Gestão de conflitos**

### 14.1 Quais são as principais causas de conflitos na sua equipa e como faz essa gestão?

- Quando aumentam os objectivos, quando a empresa nos pede para crescer um bocadinho mais do que esperado, mas faz parte, a equipa já tem muitos anos de empresa já está preparada para esses acontecimentos, eu tal como eles tenho de aceitar e trabalhar para conseguir o que nos pedem.

### 14.2 Acredita que os conflitos podem ser construtivos para a equipa?

- É verdade, isto é sempre uma aprendizagem contínua, não tenhas dúvidas aprende-se sempre nos conflitos e nas vitórias, temos sempre de fazer essa análise, porque é inevitável se não já não estava cá.

## **15. Supervisão**

### 15.1 Como acompanha o desempenho individual da sua equipa?

- Reuniões no final do dia no departamento, o acompanhamento individual dos números diário e os alertas que o BackOffice nos dá também.

## **16. Resiliência**

### 16.1 Como lida com situações desafiadoras ou de crise?

- Adoro, lido bem, é estimulante a resolução de problemas, de conflitos. Temos de ser profissionais.

### 16.2 Como motiva a equipa a superar obstáculos e desafios?

- É necessário sempre superar os desafios, só os consigo motivar se esses desafios forem alcançados, depende muito deles também, mas estou sempre disponível para ajudar e estar presente. E o próximo dia tem de ser melhor.

## **17. Características de um líder**

### 17.1 Quais são as características mais importantes para um líder?

- A humildade, tem de ser focado para os resultados, defender a equipa e ter a perceção se a equipa está connosco ou não.

### 17.2 Que líderes admira e porquê?

- O Sr. Rui, o Amorim da corticeira, humildes, vieram do nada e construíram impérios que ajudaram pessoas, regiões. O Pinto Balsemão também, um defensor dos interesses da maioria.

## **18. Obstáculos à liderança**

### 18.1 Quais são os principais desafios que enfrenta como líder?

- Talvez a falta de interajuda em alguns momentos mais frágeis, o mercado não corresponder à realidade dos nossos objetivos e o desgaste das pessoas, é um desafio enorme, manter sempre a pessoa com energia.

### 18.2 O que dificulta o seu trabalho de liderança?

- A liderança ascendente, a mentalidade das pessoas da equipa, e arranjar pontos de interesse para se interagir entre a equipa toda.

## Anexo 9 - QR Code: Participação no Questionário



## Anexo 10 - Questionário

### Questionário - Lideranças Intermédias

Caro representante de vendas, enquanto aluno 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 "Lideranças Intermédias- Estudo de Caso Delta Cafés", pelo que solicitamos a sua colaboração e, desde já agradecemos a sua participação. 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 por favor. Atenciosamente, Ricardo Abreu (968552362)

#### 1. Género:

- Masculino
- Feminino

#### 2. Idade:

- 18 – 28 anos
- 29 – 38 anos
- 39 – 48 anos
- 49 – 58 anos
- 59 – 67 anos

#### 3. Habilitações académicas:

- 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 10 anos
- Entre 10 anos a 20 anos
- 20 anos ou mais

#### 6. Ao longo da sua carreira profissional já trabalhou com quantos líderes?

- 1 Líder
- Entre 2 a 4 líderes
- Entre 4 a 6 líderes

#### 7. Há quanto tempo trabalha com o seu responsável atual?

- Menos de 1 anos
- Entre 1 a 5 anos
- Entre 5 a 10 anos
- 10 anos ou mais

Seguinte

 Microsoft 365

Estes conteúdos são criados pelo proprietário do formulário. Os dados que submeter serão enviados para o proprietário do formulário. A Microsoft não é responsável pelas práticas de privacidade ou segurança dos seus clientes, incluindo os do proprietário deste formulário. Nunca revele a sua palavra-passe.

Microsoft Forms | Inquéritos, questionários e votações com tecnologia de IA. [Criar o meu próprio formulário](#)

O proprietário deste formulário não forneceu uma declaração de privacidade sobre a forma como irá utilizar os seus dados de resposta. Não forneça informações pessoais ou sensíveis. | [Termos de utilização](#)

## Questionário - Lideranças Intermédias



### Visão sobre o líder



#### 8. Pergunta

	Concordo totalmente	Concordo	Indeciso	Discordo	Discordo totalmente
1) A sua chefia transmite-lhe segurança e confiança?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2) Na hora da tomada de decisão o seu responsável hesita?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3) Trabalhar em equipa é fundamental para o seu superior hierárquico?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4) Quando são cometidos erros por parte da sua chefia, ela assume o erro?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5) Os objetivos são avaliados regularmente pelo seu responsável?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6) Quando os objetivos não são atingidos a sua chefia aplica novos planos e medidas por forma a alcançá-los?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7) Mantém uma boa relação profissional com a sua chefia?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8) Considera que a sua chefia toma iniciativa para que haja um bom ambiente entre colegas?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9) E constantemente motivado pela sua chefia a ultrapassar as adversidades do trabalho?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10) As suas qualidades são reconhecidas pelo seu responsável?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11) Sente que há abertura por parte da sua chefia para haver um diálogo aberto e transparente?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12) O seu responsável atua como mediador quando existem conflitos?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13) E acompanhado pelo seu superior hierárquico na realização de tarefas?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14) Considera que pode falar sobre problemas pessoais com a sua chefia?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
15) Quando tem um bom desempenho é valorizado pelo seu responsável?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
16) No momento em que são cometidos erros a sua chefia reprende de forma agressiva?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
17) Na sua ótica considera que a sua chefia esta apta para o liderar?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
18) O seu responsável transmite as suas ideias e informação de forma clara e concisa?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
19) A sua chefia dá-lhe feedback do seu desempenho?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
20) Julga que a sua chefia tem as competências e conhecimentos necessários para ser um bom líder?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Anterior

Submeter

## Anexo 11 - Resultado Questionário EQ1

### 1. Género: (0 ponto)

[Mais Detalhes](#)

● Masculino	3
● Feminino	0



### 2. Idade: (0 ponto)

[Mais Detalhes](#)

● 18 – 28 anos	0
● 29 – 38 anos	0
● 39 – 48 anos	3
● 49 – 58 anos	0
● 59 – 67 anos	0



### 3. Habilitações académicas: (0 ponto)

[Mais Detalhes](#)

● 2º Ciclo (9º ano)	0
● 3º Ciclo (12º ano)	3
● Licenciatura	0
● Mestrado	0



### 4. Já trabalhou em quantas empresas? (0 ponto)

[Mais Detalhes](#)

● 1 -2 empresas	1
● 3 - 4 empresas	1
● 5 empresas ou mais	1



### 5. Há quanto tempo trabalha na organização? (0 ponto)

[Mais Detalhes](#)

● Inferior a 1 ano	0
● Entre 1 e 10 anos	1
● Entre 10 anos a 20 anos	1
● 20 anos ou mais	1



6. Ao longo da sua carreira profissional já trabalhou com quantos líderes? (0 ponto)

[Mais Detalhes](#)

● 1 Líder	0
● Entre 2 a 4 líderes	2
● Entre 4 a 6 líderes	1



7. Há quanto tempo trabalha com o seu responsável atual? (0 ponto)

[Mais Detalhes](#)

● Menos de 1 anos	0
● Entre 1 a 5 anos	0
● Entre 5 a 10 anos	1
● 10 anos ou mais	2



8. Pergunta (0 ponto)

[Mais Detalhes](#)

■ Concordo totalmente ■ Concordo ■ Indeciso ■ Discordo ■ Discordo totalmente



## Anexo 12 - Resultado Questionário EQ2

### 1. Género: (0 ponto)

[Mais Detalhes](#)

<span style="color: blue;">●</span> Masculino	4
<span style="color: orange;">●</span> Feminino	0



### 2. Idade: (0 ponto)

[Mais Detalhes](#)

<span style="color: blue;">●</span> 18 – 28 anos	0
<span style="color: orange;">●</span> 29 – 38 anos	2
<span style="color: green;">●</span> 39 – 48 anos	2
<span style="color: red;">●</span> 49 – 58 anos	0
<span style="color: purple;">●</span> 59 – 67 anos	0



### 3. Habilitações académicas: (0 ponto)

[Mais Detalhes](#)

<span style="color: blue;">●</span> 2º Ciclo (9º ano)	0
<span style="color: orange;">●</span> 3º Ciclo (12º ano)	4
<span style="color: green;">●</span> Licenciatura	0
<span style="color: red;">●</span> Mestrado	0



### 4. Já trabalhou em quantas empresas? (0 ponto)

[Mais Detalhes](#)

<span style="color: blue;">●</span> 1 -2 empresas	0
<span style="color: orange;">●</span> 3 - 4 empresas	2
<span style="color: green;">●</span> 5 empresas ou mais	2



### 5. Há quanto tempo trabalha na organização? (0 ponto)

[Mais Detalhes](#)

<span style="color: blue;">●</span> Inferior a 1 ano	0
<span style="color: orange;">●</span> Entre 1 e 10 anos	3
<span style="color: green;">●</span> Entre 10 anos a 20 anos	1
<span style="color: red;">●</span> 20 anos ou mais	0



6. Ao longo da sua carreira profissional já trabalhou com quantos líderes? (0 ponto)

[Mais Detalhes](#)

● 1 Líder	0
● Entre 2 a 4 líderes	1
● Entre 4 a 6 líderes	3



7. Há quanto tempo trabalha com o seu responsável atual? (0 ponto)

[Mais Detalhes](#)

● Menos de 1 anos	4
● Entre 1 a 5 anos	0
● Entre 5 a 10 anos	0
● 10 anos ou mais	0



8. Pergunta (0 ponto)

[Mais Detalhes](#)

■ Concordo totalmente ■ Concordo ■ Indeciso ■ Discordo ■ Discordo totalmente



## Anexo 13 - Resultado Questionário EQ3

### 1. Género: (0 ponto)

[Mais Detalhes](#)

● Masculino	3
● Feminino	0



### 2. Idade: (0 ponto)

[Mais Detalhes](#)

● 18 – 28 anos	0
● 29 – 38 anos	1
● 39 – 48 anos	2
● 49 – 58 anos	0
● 59 – 67 anos	0



### 3. Habilitações académicas: (0 ponto)

[Mais Detalhes](#)

● 2º Ciclo (9º ano)	2
● 3º Ciclo (12º ano)	1
● Licenciatura	0
● Mestrado	0



### 4. Já trabalhou em quantas empresas? (0 ponto)

[Mais Detalhes](#)

● 1 -2 empresas	0
● 3 - 4 empresas	2
● 5 empresas ou mais	1



### 5. Há quanto tempo trabalha na organização? (0 ponto)

[Mais Detalhes](#)

● Inferior a 1 ano	0
● Entre 1 e 10 anos	1
● Entre 10 anos a 20 anos	0
● 20 anos ou mais	2



6. Ao longo da sua carreira profissional já trabalhou com quantos líderes? (0 ponto)

[Mais Detalhes](#)

● 1 Líder	0
● Entre 2 a 4 líderes	0
● Entre 4 a 6 líderes	3



7. Há quanto tempo trabalha com o seu responsável atual? (0 ponto)

[Mais Detalhes](#)

● Menos de 1 anos	0
● Entre 1 a 5 anos	0
● Entre 5 a 10 anos	1
● 10 anos ou mais	2



8. Pergunta (0 ponto)

[Mais Detalhes](#)

■ Concordo totalmente ■ Concordo ■ Indeciso ■ Discordo ■ Discordo totalmente

