



UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA

Liderança Distribuída: Um estudo de caso sobre *Servant Leadership*

Dissertação apresentada à Universidade Católica Portuguesa
para obtenção do grau de Mestre em Psicologia

- Especialização em Psicologia do Trabalho e das Organizações -

por

Maria Francisca Carvalho de Lima Barros

Sob orientação de
Professora Doutora Liliana Cunha
Mestre Eduardo Oliveira

Faculdade de Educação e Psicologia
Porto, julho de 2014

Agradecimentos

Em primeiro lugar quero agradecer especialmente aos meus pais e irmão por todo o apoio e pela estrutura familiar maravilhosa que sempre tivemos, pela compreensão e paciência que sempre mantiveram ao longo o meu percurso, pelo suporte emocional sempre tão presente e pelo apoio sempre prestado. São as pessoas que mais amo nesta vida e que sem eles nada disto seria possível de concretizar – um especial obrigada às pessoas mais especiais da minha vida: Obrigada mãe pelo teu apoio e pela confiança e orgulho que depositas em mim, és e sempre serás a luz da minha vida. Obrigado pai, por todo o orgulho e apoio és a minha luz. Obrigada Manel pelo carinho e pelo orgulho que sei que tens em mim.

Um obrigado às minhas melhores amigas, Filipa e Vera que sempre partilharam comigo os bons e os maus momentos e sempre com uma palavra de força e sem elas se tornaria mais difícil concretizar, especial obrigado.

Um obrigada à minha colega de turma e amiga, Cátia, que juntas trabalhamos para que tudo corresse bem e sempre preocupadas uma com a outra no percurso académico e profissional, um especial obrigada pela força, sem ti claramente que não seria a mesma coisa.

Obrigada a todas as minhas amigas que sempre se mostraram presentes e interessadas no meu percurso, obrigada a todas vocês.

Um especial obrigada ao Professor Eduardo Oliveira, meu orientador da Dissertação, que se mostrou sempre prestável e disponível. Obrigada Professor pelo apoio ao longo deste caminho.

Acreditar até ao fim, querer é poder! Nunca desistir!

Francisca

Resumo

O presente estudo visa perceber o processo de liderança numa organização portuguesa de acordo com o modelo de *Servant Leadership*, bem como analisar as relações interpessoais entre os líderes e liderados. Finalmente visa identificar o estilo de liderança adotado por dois líderes nesta organização. Sendo a liderança organizacional tópico de estudo desde há longo tempo, recentemente têm surgido modelos que sugerem um líder mais ético e servidor, bem como uma maior distribuição de poder entre líderes e liderados. Para os efeitos da análise, desenvolveu-se uma pesquisa com oito participantes, dois diretores, um do departamento dos Recursos Humanos e o outro do Serviço de Apoio ao Cliente, e seis liderados, três de cada departamento.

A metodologia utilizada foi qualitativa, sendo o *design* de investigação o caso múltiplo. Privilegiou-se a entrevista semiestruturada individual e os dados foram analisados através do *software* NVIVO10 mediante uma análise de conteúdo.

Tornou-se claro que o modelo, *Servant Leadership* não está presente nos dois processos de liderança. O líder do departamento de Recursos Humanos, apesar de orientado para as pessoas e de envolver os seus liderados, não denota características de um líder servidor, sendo um líder democrático. Relativamente, ao líder do departamento Apoio ao Cliente, constatou-se um estilo bastante diferenciado, uma vez que este líder é centrado nas tarefas sem se preocupar com as pessoas mas sim em cumprir os objetivos, privilegiando a delegação de tarefas e um estilo autocrático de liderança. A forma como o líder do departamento de recursos humanos se percebe vai de encontro à percepção que os seus liderados têm a seu respeito e a forma como o líder do departamento de Apoio ao Cliente se percebe a si próprio é igual à forma como a maioria dos seus liderados o percebem, à exceção de um liderado.

Palavras-chave: Liderança; Liderança Servidora; Líderes; Liderados.

Abstract

Finally it aims at identifying the leadership style of two leaders in this organization. The organizational leadership has been a study topic for a long time, recently new models that suggest a more ethic and servant leader. As well as a wider distribution of power among leaders and subordinates. For analysis purposes a search was developed with eight participants: Two directors, one from the Human Resources Department and the other one from the the Customer Service and six subordinates three from each department.

The methology used was a qualitative one and the investigation design was the multiple case. The semistructured interview was preveiledged and data was analysed by software NVIVO10 through content analysis.

It became clear that the Servant Leadership Model is not present in both leadership processes. The Human Resources Department leader although being person oriented and involving the subordinates has not shown leader server characteristics, being a democratic leader. The Customer Service leader has shown a very diferentiated style as this leader is centered in tasks without caring about people , favouring goal achievement and delegating tasks in an autocrat leadership style. The way the Human Resources leader is perceived matches the perception the subordinates have about him ,and the way the Customer Service leader perceives himself is the same as the majority of his subordinates see him except for one subordinate.

Keywords: Leadership; Servant Leadership; leaders; Led.

Índice Geral

Introdução	13
<u>Capítulo I – Enquadramento Teórico</u>	15
1. Contextualização Histórica	15
2. Concetualizações de Liderança Organizacional	15
2.1. Líder, Grupos e Organizações	16
3. Teorias Clássicas de Liderança Organizacional	17
3.1. Abordagem dos Traços	17
3.2. Abordagens Comportamentais	18
3.3. Abordagens Contingenciais ou Situacionais	19
4. Modelos de Liderança Distribuída	21
4.1. Liderança Emocional	22
4.2. Liderança Transformacional	24
4.3. Liderança Ética e Responsável	24
5. <i>Servant Leadership</i>	25
<u>Capítulo II – Metodologia</u>	28
1. Introdução	28
1.1. Objetivos e Questões de Investigação	28
2. Paradigma, método e estratégia de Investigação	29
3. Participantes	30
4. Instrumento	31
5. Procedimentos	31
5.1. Recolha de dados	31
5.2. Tratamento de dados	32
<u>Capítulo III – Análise e Discussão dos Dados</u>	34
1. Descrição do Sistema de Categorias	34
2. Resposta às questões de Investigação	46
<u>Capítulo IV – Conclusões</u>	59
<u>Referências Bibliográficas</u>	61

Índice de Tabelas e de Figuras

Índice de Figuras

Fig. 1 Categorias de primeira e segunda ordem do sistema integral de categorias.	34
---	----

Índice de Tabelas

Tabela 1: Caracterização dos Participantes – Liderados	30
Tabela 2: Caracterização dos Participantes – Líderes	31
Tabela 3: Percepção dos Liderados face à presença de <i>Servant Leadership</i>	49
Tabela 4: Percepção dos Líderes face à presença de <i>Servant Leadership</i>	51
Tabela 5: Relação Líder X Liderados na perspetiva dos Liderados	53
Tabela 6: Relação Líder X Liderados na perspetiva dos Líderes	54
Tabela 7: Percepção dos Liderados face à forma de liderar dos seus Líderes	56
Tabela 8: Percepção dos Líderes sobre a forma como Lideram	58

Índice de Anexos

Anexo 1 – Guião de entrevista semiestruturada – Liderados	68
Anexo 2 – Guião de entrevista semiestruturada – Líderes	71
Anexo 3 – Consentimento informado – Organização	74
Anexo 4 – Consentimento informado - Organização	76

Introdução

As organizações têm evoluído imensamente tanto em termos estruturais, como tecnológicos nos últimos tempos. Desta forma, a liderança organizacional assume-se como um fator-chave para o sucesso organizacional pois é através das pessoas que se conseguem atingir os objetivos das empresas, proporcionando também condições ao desenvolvimento das mesmas. Esta temática tem sido cada vez mais alvo de interesse pois é através de uma liderança eficaz que se consegue cumprir os objetivos e evoluir. Os líderes devem então motivar os colaboradores, incentivar o trabalho em equipa, e proporcionar um ambiente de trabalho agradável e seguro que possibilite o desenvolvimento dos mesmos e da organização. Os líderes têm como missão atingir os objetivos que a organização lhes coloca através das pessoas que lidera, ou seja, para aumentar e o desempenho dos indivíduos é importante que se sintam motivados e satisfeitos com o seu líder e também com a forma como é exercida a liderança. Esta Dissertação tem como objetivo geral estudar o modelo de *Servant Leadership* numa organização portuguesa segundo as perspetivas de líderes e liderados. De forma a enriquecer a pesquisa, foram analisados dois processos de liderança, um no departamento de Recursos Humanos e o outro no departamento de Serviço de Apoio ao Cliente.

Ao longo do tempo, foram propostos diversos modelos de liderança organizacional. Mais recentemente o foco do estudo da liderança organizacional tem-se voltado para os modelos de liderança distribuída, sendo um dos modelos mais destacados o modelo de *Servant Leadership*. Apesar desta tendência recente, o modelo de liderança servidora tem a sua origem nos anos 70 por intermédio de Greenleaf, mas sem grandes desenvolvimentos à época. Atualmente tem-se reavivado o interesse neste modelo de liderança. Este modelo defende que os líderes servidores são diferentes da conceção tradicional de líder pois o seu grande objetivo centra-se em servir os seus liderados (Greenleaf, 1970). A *Servant Leadership* é considerada uma perspetiva ética de liderança que procura identificar comportamentos morais fundamentais para se exercer uma liderança eficaz. Importa ainda salientar que este modelo de liderança enfatiza que os líderes servidores não se preocupam apenas com a forma como desempenham o seu papel, mas sobretudo com a evolução a todos os níveis dos seus liderados. Este modelo defende pois que, os líderes e liderados procuram juntos atingir a plenitude (Spears, 2010). É pois importante aprofundar esta temática através de estudos de campo que investiguem a assunção teórica deste modelo segundo a qual o poder é distribuído entre todos. Por outro lado, admitindo que o foco deste modelo de liderança não é o líder mas sim o processo de liderança, importa recolher e compreender as perceções de todos os envolvidos no processo, sublinhando ainda mais a democraticidade implícita a este modelo.

A expressão “*Servant Leadership*” foi traduzida neste documento como Liderança Servidora

O presente trabalho encontra-se estruturado em quatro capítulos. O capítulo I, que se refere ao enquadramento teórico está dividido em cinco grandes temas. O primeiro tópico faz uma contextualização histórica sobre o estudo da liderança organizacional; o segundo ponto pretende definir a liderança através de diversos autores de uma forma generalizada; O terceiro ponto do enquadramento teórico, centrou-se na apresentação das abordagens clássicas de liderança que são, a abordagem dos traços, que defende que os líderes já nascem líderes sendo o perfil de liderança intrínseco a determinados indivíduos e não construído; as abordagens comportamentais, que surgem devido à falha da teoria dos traços em explicar verdadeiramente o fenómeno da liderança e que se focam nos comportamentos que diferenciam os “líderes” dos “não líderes” e por fim, as abordagens situacionais ou contingenciais, que surgem para colmatar as falhas das abordagens comportamentais na justificação da eficácia variável dos mesmos estilos comportamentais em diferentes cenários e que defendem a ideia de que não existe um estilo de liderança considerado como mais eficaz, pois o líder deve ajustar a sua ação consoante as características da situação e dos seus liderados. Em contrapartida, no ponto quatro são apresentados os modelos recentes de liderança, a liderança emocional, liderança distribuída e a liderança ética e responsável. Para finalizar, o último ponto desta revisão da literatura foca-se no modelo de *Servant Leadership*, que é o foco desta Dissertação.

O Capítulo II é dedicado à Metodologia, inicia-se com uma breve descrição do que se pretendeu investigar com este estudo seguido dos objetivos gerais e dos objetivos específicos. É apresentado o paradigma de investigação que é o construtivista-interpretativo, o método de investigação qualitativa e a exposição da estratégia de investigação, o estudo de caso. É feita a descrição da seleção dos participantes e do contexto da recolha dos dados. De seguida, é referido o instrumento de recolha de dados (o guião de entrevista semiestruturada individual) e a descrição do procedimento de análise dados, com base na análise de conteúdo com recurso ao *software* informático *NVIVO10*.

No que pertence ao Capítulo III, é feita a descrição e análise dos dados simultaneamente com a sua discussão. É apresentado e descrito o sistema de categorias e a análise é feita à luz da revisão crítica da literatura procurando responder às questões de investigação e aos objetivos específicos desta investigação.

Por último, o Capítulo IV que se reserva às conclusões do estudo com sugestões para investigações futuras e também às limitações do estudo.

Capítulo I | Enquadramento teórico

1. Contextualização Histórica

O estudo da liderança nas organizações sempre despertou enorme interesse por parte dos investigadores das ciências sociais. Nos primeiros 30 anos do século XX, predominava o paradigma do *homo economicus* nas organizações, que defendia um sistema fechado e racional onde se praticava uma gestão muito diretiva e muito mecanicista. Mais tarde, surgiu o modelo das relações humanas, que perdurou até meados dos anos 60 do século XX. Este modelo chamou à atenção para as questões de natureza social nas organizações, com a moral, com o grupo e com as condições de trabalho. Embora esta abordagem tenha declarado a necessidade de se contemplarem as relações sociais no trabalho, as organizações continuam a ser perspetivadas numa lógica fechada. Nos 70, com a emergência das teorias organizacionais situacionais, o homem passou a ser visto como um ser complexo, e neste sentido, a gestão começa a ser mais participativa. E neste sentido as organizações começaram a preocupar-se com o clima e com a cultura organizacional, surgindo a ideia do contrato psicológico (Barracho, 2008). O contrato psicológico caracteriza-se por um conjunto de crenças que um indivíduo e a organização à qual pertence possuem (Rousseau, 2001).

A partir dos anos 1970, emergiram novas arquiteturas organizacionais, com vínculos e estruturas diferentes (Gaulejac, 2007). Surgindo a necessidade de debater e aprofundar a liderança uma vez que, é encarada como um motor de criatividade e de inovação organizacional (Syroit & Lodewijkx, 1997).

2. Concetualizações de liderança organizacional

Segundo Hersey e Blanchard (1988), a liderança é um processo assente na influência de um determinado grupo para que exerça as tarefas necessárias de forma a que sejam fomentados os esforços necessários para alcançarem as metas previstas. Este fenómeno decorre de uma relação entre líderes e liderados em que o líder tem um maior poder de influência. O líder é encarregue de tarefas que digam respeito à direção de um determinado grupo, salientando que a liderança é um processo de produção e manutenção dos modelos das relações interpessoais, co isto, consegue-se obter a eficácia dos processos de decisão. Segundo este autor (1990), o líder possui traços de personalidade que o distinguem dos seguidores, detendo uma capacidade de influenciar induzindo assim a obediência, o respeito e a lealdade. Poder-se-á concluir que a liderança resulta de um comportamento de um determinado indivíduo que está envolvido na condução de atividades de um grupo específico. Desta forma, a liderança poderá definir-se como a capacidade por parte do líder em persuadir os seus liderados usando a argumentação, poderá ainda resultar de uma relação de poder em que os liderados percecionam a prescrição dos comportamentos a seguir, por parte do líder. Em suma, este autor

defende que a liderança é um processo de manutenção e criação de papéis de relacionamento, envolvendo questões de personalidade, influência, comportamento e poder. Deste modo, assiste-se a uma relação assente numa estrutura de poder e um agregado de comportamentos dos indivíduos que ocupam um posicionamento de líder e a sua função é de organizar a persecução de um objetivo corrente (Bass, 1990). A liderança é entendida como um processo de influência através do qual, um indivíduo influencia os membros de um grupo, para assim se conseguir atingir os objetivos pretendidos (Greenberg & Baron, 1993).

Syroit (1996) sugere que a liderança é considerada um conjunto de atividades de um indivíduo que ocupa uma posição hierarquicamente superior, dirigidas para a condução e orientação das atividades de outros membros com o objetivo de atingir eficazmente o objetivo do grupo

Edmonstone e Western (2002) afirmam que o comportamento dos líderes pressupõe dois fatores: (1) foco em competências de inteligência emocional, (2) manutenção de uma boa comunicação interpessoal, assim como, ter uma visão estratégica. Para que se exerça liderança, o grupo necessita de aprovar a influência do líder e aceitarem serem influenciados. De referir que exercer influência é exercer autoridade por parte do líder e esta é aceite voluntariamente pelos liderados (Lourenço, 2000).

Yukl (2002) caracteriza a liderança como um processo de influência com implicações na forma como os liderados interpretam os acontecimentos ao nível do alcance dos objetivos, das relações do espírito de equipa e dos objetivos da organização e do grupo. Atualmente, as grandes funções que competem aos líderes são: (1) Planeamento do trabalho; (2) Promoção da mudança; (3) Controlo que assegure a qualidade; (4) Apoio no desenvolvimento dos liderados; (5) Informação permanente do grupo e (6) Avaliação de Resultados. Os líderes devem porém, saber construir significados comuns de forma a serem partilhados para constituir um processo decisório eficiente (Carapeto & Fonseca, 2006).

2.1. Líder, Grupos e Organizações

As organizações têm diversas componentes: estrutura social, os participantes, tecnologias, objetivos e toda a sua envolvente externa. No que se refere aos seus participantes, estes podem ser entendidos como atores sociais – estes atores em resposta a um vasto conjunto de incentivos, realizam e contribuem para o alcance dos objetivos organizacionais. Desta forma, quando se fala em organizações fala-se naturalmente em grupos, dos membros que os compõe e das funções que estes desempenham, das normas por que são regidos e também os sentimentos que os unem, assim como, as interações que vão ocorrendo. O grupo é considerado um processo de intercâmbios tanto internos como também externos, e qualquer mudança que afete um deles irá produzir naturalmente alterações no outro. Então para que haja uma correta articulação é necessário a função de liderança (Scott, 1995).

Katzenbach e Smith (2001), consideram que os grupos só se tornam equipas quando desenvolvem um sentimento de implicação partilhada. Então para que uma equipa de trabalho seja considerada como tal, esta terá que surgir de um sistema social e a sua existência tem naturalmente que ser reconhecida quer pelos membros que a constituem, quer por aqueles que poderão estar familiarizados com o próprio sistema. A equipa de trabalho, constitui um sistema social no sentido em que tem fronteiras bem definidas, os seus membros com funções variadas e independentes. Para além de haver uma responsabilização coletiva pela realização das tarefas, a atividade é regulada por direitos e também por obrigações propostas pela envolvente laboral. Após o que foi referido, importa ainda realçar que os grupos normalmente levam mais tempo na tomada das decisões pois correm muitas vezes a situações de compromisso para se chegar a um consenso. Considera-se que o grupo tem vantagens nas organizações pois é através da interação dos membros que poderão surgir novas ideias e soluções e na aceitação de decisões em que todos os indivíduos participam, aceitam melhor essas decisões do que se tivessem sido impostas. É de responsabilidade dos líderes promover a igualdade de oportunidades assim como ao acesso de lugares de direção. Os líderes devem evitar questões como a discriminação nos processos de recrutamento e seleção e na promoção de carreira. Podemos falar numa Liderança ética na medida em que os líderes desenvolvem os esforços para uma conduta ética e que proporcione segurança psicológica e compromisso nos colaboradores.

3. Teorias clássicas de Liderança Organizacional

3.1. Abordagem dos Traços

Os primeiros estudos acerca de liderança foram efetuados até à segunda guerra mundial: para a escolha de oficiais do exército, procurava-se identificar os traços físicos, as características de personalidade e capacidades que seriam dons dos líderes naturais. Até aos anos 40, tentou-se perceber quais as características específicas de personalidade (traços físicos e competências), detidas pelos líderes e que lhes concediam a capacidade de influenciar os outros. Esta abordagem defende que as pessoas nasciam líderes, ou seja, era algo intrínseco e não algo construído ao longo do tempo - tal como referido anteriormente, os líderes já nasciam com um poder considerado um “dom”, sendo que, o poder é considerado como um atributo. Esta teoria, assentava na premissa de que as pessoas nasciam líderes e que a sua capacidade de liderança não era apreendida. Todos os indivíduos que possuísem determinados traços de personalidade que os tornavam mais aptos para assumir posições de liderança, eram considerados “grandes homens”. Os traços mais referidos como condutores de sucesso eram: inteligência, criatividade, fluência verbal, auto-estima, capacidade de persuasão, estabilidade ao nível emocional, ser sociável, possuir tolerância ao *stress* e o estatuto socioeconómico que teria que ser superior aos subordinados.

Esta abordagem defende, no entanto, que um determinado conjunto de traços são considerados como um pré-requisito para se ser líder e este influencia as atitudes e os comportamentos dos seus liderados, para haver assim uma liderança eficaz. Então a tipologia dos traços procurava: (1) Identificar características de personalidade associadas à liderança; (2) Identificar atributos pessoais de um líder universal; (3) Procurar qualidades especiais que diferenciam-se o líder dos liderados; (4) O predomínio da seleção dos líderes desvalorizando a formação (Stogdill, 1948 cit. in Barracho, 2012). Acrescenta ainda que um líder com determinados traços poderia ter sucesso numa situação e insucesso noutra.

Segundo Jesuino (1996), a abordagem dos traços não trouxe resultados satisfatórios, havendo a necessidade de se procurarem soluções nos comportamentos dos líderes dissociados dos seus traços de personalidade.

De seguida, vamos abordar a teoria baseada nos comportamentos dos líderes.

3.2. Abordagens Comportamentais

Até aos anos 60, as abordagens comportamentais surgem no âmbito da incapacidade da teoria dos traços ou do perfil para explicar a liderança. De uma forma geral, este tipo de abordagens afirmam que determinados comportamentos diferenciam líderes dos “não líderes”. (Cunha, Rego, Cunha, Cardoso, 2007).

Deste modo, estas abordagens surgem com o interesse de perceber como é que os indivíduos se comportam numa situação de liderança, tendo como objetivo analisar os diferentes tipos de comportamentos do líder, relacionando esse comportamento com a sua eficácia. Importa referir a existência de duas grandes categorias de comportamento: (1) a orientação para as tarefas - quando o líder define bem a estrutura do seu trabalho assim como do trabalho dos seus liderados tendo como vista apenas o alcance dos objectivos organizacionais e (2) a orientação para as pessoas - o líder é um apoio para os seus liderados e preocupa-se com o bem-estar deles e não apenas no alcance dos objetivos, ou seja, há uma preocupação centrada na pessoa (Yukl, 1998).

Os estudos de Michigan, basearam-se numa abordagem comportamental liderada por Likert (1961). Este investigador chegou a conclusões onde foram classificados os comportamentos dos líderes por um lado, em comportamentos centrados nas preocupações com a tarefa - dizem respeito a líderes autocráticos, diretos e socialmente afastados e por outro lado, em comportamentos centrados nas relações pessoais - são líderes democráticos e preocupados com o subordinado.

Tendo como intuito aprofundar a proposta de Likert, esta pressupõe quatro tipos de liderança que serão descritas de seguida: (1) *autocrática-coercitiva* - diz respeito a um tipo de líder que define o

que há para fazer, quem faz, como será feito e quando deve ser feito. Assim sendo, a tomada de decisão é da responsabilidade do topo da hierarquia; (2) *autocrática-benevolente* – o líder toma as decisões apesar de existir liberdade e flexibilidade por parte dos subordinados no que diz respeito ao desempenho das tarefas. Neste tipo de liderança o processo de decisão mantém-se na cúpula da hierarquia apesar de haver alguma delegação de autoridade; (3) *consultiva* – este tipo de liderança baseia-se na consulta, por parte do líder, aos seus subordinados antes de deliberar os objetivos e as respetivas decisões e (4) *participativa* - existe um grande envolvimento dos subordinados ao nível da determinação de objetivos e decisões. Desta forma, a organização é vista como um conjunto de grupos que se sobrepõem e ligam entre si por um elemento comum, ao que se designa de teoria dos elos de ligação. Em suma, este autor defende que uma gestão eficaz é sinónimo de uma gestão participativa, ou seja, onde existe uma comunicação com os subordinados acerca das ideias e objetivos subjacentes, apesar de este tipo de liderança ainda ser pouco encontrado na prática.

Ainda nas abordagens comportamentais, o modelo da grelha de gestão faz o cruzamento da orientação para as tarefas com a orientação para as pessoas de onde resultam cinco estilos sendo eles: (1) *estilo simpático*, (2) *integrador*, (3) *autocrático*, (4) *anémico* e o (5) *intermédio*. Este modelo foi desenvolvido por Blake e Mouton e o estilo que estes autores consideram mais eficaz é o estilo *integrador*. Existem, no entanto, duas versões sendo elas a versão aditiva e a versão multiplicativa sendo que estas versões prevêm que as duas orientações se relacionam (orientação para as pessoas e orientação para as tarefas). A versão aditiva refere-se ao facto de que cada orientação para as pessoas resulta como uma maior satisfação e um maior empenhamento por parte dos liderados havendo, contudo, um grande espírito de equipa. Na orientação para as tarefas há portanto uma exigência ao nível da coordenação dos subordinados. Na versão multiplicativa as duas orientações relacionam-se havendo no entanto uma compensação entre ambas (Blake & Mouton, 1964).

3.3. Abordagens contingenciais ou situacionais

Estes modelos surgem para colmatar as falhas das abordagens comportamentais. Estas abordagens são ênfase para as questões situacionais e centram-se mais nas características de personalidade do que propriamente no comportamento dos líderes. O primeiro modelo situacional foi desenvolvido por Fiedler (1967) e defende que não existe um estilo de liderança que possa ser considerado como o mais eficaz, ou seja, a eficácia da liderança é em função da interação. Existem três fatores que determinam se uma situação é favorável ou desfavorável:

1. A relação líder-subordinado, isto é, o grau de aceitação do líder pelos subordinados;
2. A estrutura da tarefa, ou seja, se os objetivos, as decisões e as soluções dos problemas estão clarificados (se a tarefa é ou não estruturada);
3. A posição de poder do líder que é determinada pela sua autoridade formal mas também pelo grau de influência sobre as recompensas ou punições.

Este autor resumiu as situações de maior ou menor grau de favorabilidade, chegando à conclusão de que em situações muito favoráveis ou muito desfavoráveis, o líder com elevada orientação para as tarefas, será mais eficaz. Porém, nas situações intermédias (nem muito favoráveis nem muito desfavoráveis), o líder orientado para as pessoas será o mais eficaz (Fiedler, 1967).

A vantagem deste modelo é de ajudar a demolir ideias como o facto de a capacidade de liderança ser inata e de que o melhor estilo de liderança surge independentemente das circunstâncias (Cunha, Rego, Cunha, & Cabral-Cardoso, 2003).

O modelo situacional de Hersey e Blanchard (1988) baseia-se na ideia de que o estilo de liderança mais eficaz altera-se com a maturidade dos subordinados mas também com as características da situação. Segundo estes autores, este modelo comporta duas medidas:

1. Comportamento da Tarefa;
2. Comportamento da Relação.

Para um líder ser eficaz deverá conseguir diagnosticar corretamente a situação e também o nível de maturidade dos subordinados para assim eleger o estilo de liderança que melhor se adapta. Esta teoria comporta três elementos, que são, o grau de comportamento orientado para as tarefas exposto pelo líder (supervisão), o grau de comportamento relacional (apoio emocional) e o último elemento diz respeito, ao nível de maturidade dos subordinados. Importa referir que o conceito chave desta teoria situacional é o nível de maturidade dos subordinados que é definido como um desejo /disposição para aceitar responsabilidades e também como conhecimento e experiência para a tarefa. Hersey e Blanchard (1988) propõem quatro estilos de liderança:

- O estilo de comando - o líder define as funções e diz aos subordinados quais as suas tarefas, como e onde deverão ser executadas.
- O estilo de orientação - o líder assume um comportamento diretivo, mas apoiante.
- O terceiro estilo, o apoio - pressupõe que o líder e os subordinados partilham a tomada de decisões, sendo o papel do líder de comunicar e de facilitar.
- Por fim, o quarto estilo de liderança proposto por estes autores é o de delegação - neste estilo a orientação e o apoio do líder são reduzidos por serem desnecessários.

Com isto, à medida que os subordinados vão atingindo grandes níveis de maturidade, o líder responde com uma redução do controlo sobre as tarefas e também diminuindo o grau de comportamento da relação, ou seja, orientado para as pessoas.

O modelo situacional de Tannenbaum e Schhmidt (1958) baseia-se no facto de que os líderes têm oportunidade de escolha na relação que estabelecem com os seus liderados. Isto é, cada tipo de comportamento está relacionado com o grau de autoridade que o líder utiliza, assim como, o grau de

liberdade disponível para os subordinados na tomada de decisão. O líder ao mesmo tempo que encarrega vai perdendo liberdade e os subordinados por sua vez, vão ganhando esse espaço de liberdade. Estes autores propõem a existência de dois estilos de liderança: um estilo centrado no líder e uma liderança mais centrada nos liderados. Desta forma, quando a liderança é centrada nos subordinados existe um espaço de liberdade dos subordinados em que o líder define os limites e pede ao coletivo de trabalho que tome uma decisão e este líder permite também aos seus liderados funcionarem dentro dos limites definidos por superiores. Quando a liderança é centrada nos líderes verifica-se um uso de autoridade em que o líder toma a decisão e comunica-a e em que o líder “vende” a sua decisão. Esta teoria defende que para que o líder possa escolher qual o comportamento de liderança mais adequado terá que avaliar três forças sustentadas no líder, nos liderados e na situação. Os pressupostos que sustentam este modelo defendem que quando as tarefas são rotineiras e repetidas a liderança é centrada no líder; Um líder pode assumir diferentes estilos de liderança para cada um dos seus liderados avaliando as forças (no líder, no subordinado ou na situação) e para um mesmo subordinado o líder pode assumir vários estilos de acordo com o que a situação solicita.

4. Modelos de liderança distribuída

Liderança Distribuída

Um modelo distribuído de liderança foca-se nas interações mais do que propriamente nas ações. Um líder nesta perspectiva preocupa-se principalmente com a prática de liderança e na forma como esta influencia os seus liderados e a melhoria organizacional (Spillane, 2006). A liderança distribuída admite que existem vários líderes e que as tarefas de liderança são compartilhadas (Harris, 2007). Hargreaves (2007) reconhece que esta perspectiva de liderança valoriza o trabalho de todas as pessoas que de certa forma contribuem para a prática de liderança. Este estilo revela-se, também, fundamental para a reconfiguração do sistema e reorganização organizacional que exige processos de tomada de decisão mais planas e laterais. Desta forma, uma visão distribuída de liderança faz com que exista uma integração das atividades de vários grupos de indivíduos que trabalham no sentido de orientar e mobilizar no processo de mudança. Assiste-se ainda a uma distribuição social de liderança em que a prática de liderança é alargada sobre o trabalho de vários liderados em que a tarefa de liderar é realizada através da interação de vários líderes (Spillane et al., 2001).

Os modelos que a seguir se apresentam concretizam a ideia de Liderança Distribuída, como sejam os modelos de Liderança Emocional, Liderança Transformacional, Liderança Ética e Responsável e o modelo de *Servant Leadership* (este modelo será alvo de atenção detalhada no ponto 5.) Todos eles defendem a ideia de um líder direcionado para os seus liderados e com quem partilha o poder.

4.1. Liderança Emocional

Segundo George (2000), a inteligência emocional compreende quatro capacidades sendo elas, avaliar e expressar as emoções; usar as emoções para melhorar o processamento cognitivo a também a tomada de decisão; conhecer as causas das emoções seguido das suas consequências, e por fim saber gerir as emoções tanto dos líderes como dos liderados.

Weisinger (2001) define a inteligência emocional como sendo um uso correto e adequado das emoções. Isto é, fazer intencionalmente com que as emoções trabalhem a seu favor de maneira a usá-las como uma ajuda para ditar o comportamento e o raciocínio de forma a melhorar os resultados. Este autor salienta porém a importância de utilizar as emoções com o intuito de as usar de uma forma positiva para alcançar sempre melhores resultados. De salientar que a ausência da inteligência emocional prejudica o sucesso e progresso do indivíduo. No caso de este tipo de inteligência ser utilizado de forma positiva, poderá levar a resultados produtivos, tanto para os indivíduos como para a organização. Este autor defende a ideia de que as organizações deveriam trabalhar a motivação dos colaboradores sendo que a inteligência emocional em contexto organizacional tem como objetivo reduzir o *stress*, aumentando a satisfação, a eficiência e a competitividade. Pode-se concluir que a inteligência emocional gera maior qualidade de vida às pessoas porque passam a controlar melhor os sentimentos e a relacionarem-se de uma forma mais agradável e tendam a reduzir conflitos desnecessários.

Goleman (1995) defende que é importante que um líder possua várias competências emocionais, para assim usar os diversos estilos de acordo com as situações. Caso esse líder não possua determinadas competências deverá juntar-se a quem as possua. Apesar de existir uma componente genética na inteligência emocional, esta poder ser adquirida, visto que, os líderes a poderão e deverão de adquirir através de processos formativos. Este autor propõe as seguintes competências subjacentes à inteligência emocional: autoconfiança - permite avaliar as forças e as fraquezas; a autogestão - permite aos líderes saberem manter impulsos e emoções ao seu controlo; a consciência social - possibilita a percepção de sentimentos e as competências sociais - relacionam-se com a comunicação, a gestão de conflitos, espírito de equipa e cooperação.

São seis os estilos de liderança emocional (Goleman, 1995):

- O estilo Coercitivo, em que o líder aqui exige uma obediência imediata através da indicação aos seus liderados de como é que estes deverão de realizar as tarefas. As competências emocionais são a motivação para o sucesso, a iniciativa e o autocontrolo. O impacto no desempenho organizacional é fraco e este estilo gera melhores resultados quando a organização está a atravessar um período de crise.

- O estilo Autocrático que considera que o líder mobiliza os seus liderados através de uma visão, ou seja, os liderados apenas se limitam a realizar a missão e visão do seu líder. As competências emocionais neste estilo autocrático são a autoconfiança, empatia e a capacidade de canalizar a mudança. O impacto no desempenho é positivo e este estilo tem resultados quando a organização necessita de alguém que dê um novo rumo.
- Outro estilo desta abordagem é o Afiliativo em que o líder cria uma harmonia e constrói laços emocionais e defende o lema de que as pessoas estão em primeiro lugar. As competências emocionais salientadas neste estilo são, a empatia, construção de relacionamentos e comunicação sendo que o impacto no desempenho organizacional é positivo. Este estilo tem sucesso quando o moral das equipas é fraco, ou seja, quando há falta de harmonia, comunicação e confiança.
- O estilo democrático defende o consenso através da participação, ou seja, deixa os liderados pensar sobre as coisas e dar uma opinião. As competências emocionais aqui são, colaboração e comunicação assim como a liderança em equipa. O impacto no desempenho também é positivo e este estilo adequa-se quando o líder está inseguro na decisão que irá tomar.
- Cabeça de pelotão é um estilo da liderança emocional que enfatiza altos padrões de desempenho e as competências emocionais aqui são a consciencialização, motivação para o sucesso e a iniciativa. O impacto aqui sobre o desempenho organizacional é modesto e este estilo predomina em situações que sejam necessários resultados rápidos e de pessoas que sejam altamente motivadas e competentes e que necessitem de pouca cooperação.
- Por fim, o estilo Tutorial, apresenta um líder tutorial que desenvolve as pessoas para melhorarem constantemente. As competências emocionais deste estilo são o desenvolvimento dos outros, a empatia e a autoconsciência. O impacto sobre o desempenho é positivo e este estilo vinga quando os liderados têm consciência das suas fraquezas e que gostem de ser treinados e de melhorares assim o seu desempenho.

4.2. Liderança Transformacional

Burns (1978) desenvolveu a primeira conceptualização de liderança transformacional.

A liderança transformacional refere-se ao processo através do qual os líderes favorecem o empenhamento dos seguidores e os aliciam a ultrapassar os seus autointeresses (materiais) em proveito dos objetivos da organização, para assim, conseguir obter o seu empenhamento para produzir grandes mudanças e empenhamentos. A origem deste conceito de Liderança incide sobre os líderes políticos. Segundo este autor (1978), o processo transformacional pressupõe líderes e liderados para níveis superiores de moralidade e motivação. Estes líderes promovem a consciência dos liderados apelando aos valores como a justiça, a liberdade, humanitarismo e paz e não através de emoções como o medo, a cobiça, inveja e ódio.

4.3. Liderança Ética e Liderança Responsável

A liderança ética é definida como uma conduta normativa adequada por meios de ações pessoais e também por relações interpessoais, assim como, pela promoção da conduta para os liderados através da comunicação sustentada no reforço e na tomada de decisão. O líder é aquele que sabe o que é certo e o que é errado estando o seu foco na relação entre líderes e liderados. Os líderes deste tipo ouvem o que os liderados têm a dizer e disciplinam os liderados que violarem as normas éticas. Este tipo de líder realiza a sua vida pessoal de forma ética e tem em mente os melhores interesses para os seus liderados: toma decisões justas e equilibradas e são considerados líderes em quem se pode confiar, discutem a ética dos negócios com os liderados e definem um exemplo de como realizar o trabalho de forma ética demonstrando preocupação em fazer o trabalho da forma certa (Brown et al., 2005).

A liderança responsável considera que os líderes têm de reconhecer a moral subjacente a qualquer problema considerando as consequências das suas decisões ou ações. Estes líderes responsáveis devem por isso usar a sua influência para incorporar grupos interessados no processo de tomada de decisão tentando chegar a um consenso entre os participantes através do equilíbrio e balanço dos diferentes interesses (Voegtlin, 2011).

5. *Servant Leadership*

O presente estudo é focado neste tipo de liderança. Muitas das 100 melhores empresas Americanas utilizam a liderança servidora como valor central na empresa (Ruschman, 2002).

Os líderes servidores têm o objetivo de atingir os resultados da organização mas tendo por base e dando a atenção prioritária aos seus elementos da equipa, ou seja, a prioridade é servir os seus liderados. Esta abordagem de liderança defende que este líder servidor é muitas vezes entendido como um *mordomo humilde* que a organização detém. Pode-se definir este líder como sendo um líder diferente de todos os outros pois é alguém que tem como grande objetivo servir os seus subordinados. A essência da liderança servidora é saber gerir eficazmente as emoções, o tempo, as prioridades, o pensamento e a vida pessoal. O bom líder é aquele que tem a capacidade de orientar os seus seguidores identificando problemas importantes para enfrentar e resolver. É importante que os líderes possuam sentido de humor e a capacidade de julgar a importância das coisas. Com isto, o poder deste modelo de liderança é a capacidade das ideias dos líderes inspirarem os seus subordinados. A liderança servidora é considerada como um princípio e uma norma interna de vida que demanda uma compreensão espiritual quer da identidade, da missão, visão e ambiente (Greenleaf, 1970).

Greenleaf (1977) define o líder servidor como sendo alguém com o sentimento natural de querer servir, servir em primeiro lugar.

Spears (2010) propõe dez características de um líder servidor: (1) capacidade de ouvir - é muito importante pois o líder servidor necessita de ter a motivação para saber ouvir os seus liderados para que os possa apoiar; (2) empatia - este tipo de líder procura entender e principalmente empatizar com os seus subordinados pois, eles não são apenas considerados funcionários mas sim pessoas e como tal necessitam de respeito assim como ter estima pelo desenvolvimento pessoal dos mesmos; (3) - este líder detém a capacidade de cuidar dos seus liderados ; (4) consciencialização - refere-se ao facto de o líder servidor requerer uma autoconsciência que seja geral para ajudar a compreender as questões éticas e os valores tendo porém a capacidade de ver a situação de uma forma completamente integrada e holística; (5) poder de persuasão - poder de o líder servidor tentar convencer os seus liderados sem uso do poder e do seu estatuto; (6) conceituação – o líder procura ir para além das realidades que acontecem no dia-a-dia. Ou seja, este líder preocupa-se com metas operacionais a longo-prazo; (7) *Foresight* - capacidade de conseguir prever um resultado provável de uma situação, alcançando este líder servidor, uma melhor compreensão sobre a realidade atual (8) manuseamento - é visto como uma obrigação em ajudar e servir os seus subordinados, sendo esta liderança de serviço uma liderança em que gestores de topo, funcionários e administradores, desempenham papéis importantes na realização das suas tarefas dentro de uma organização. Mas como administração esta liderança assume que o líder tem o dever de cumprir acima de tudo o compromisso de servir os outros; (9) compromisso – este líder sabe que as pessoas têm um valor que é intrínseco que vai naturalmente

para além daquilo que são como trabalhadores. Então importante a estimulação pessoal, profissional e espiritual dos liderados e (10) a preocupação com a comunidade, no sentido de que este líder identifica os meios necessários para construir uma comunidade forte dentro da sua própria organização querendo desenvolver mesmo uma verdadeira comunidade entre empresas e instituições.

Este autor (Spears,2010) sublinha a ideia de que estas características não são apenas traços de personalidade ou competências. A *servant leadership* é considerada uma perspetiva ética de liderança que procura identificar comportamentos morais fundamentais para se exercer uma liderança eficaz. Importa ainda salientar que esta liderança tem evoluído ao longo do tempo, no sentido em que, os líderes servidores não se preocupam apenas como eles agem na sua função mas também se preocupam com a evolução a todos os níveis dos seus seguidores. Tanto os líderes como liderados procuram juntos atingir a plenitude.

Page e Wong (2000) entendem a liderança servidora como a capacidade de servir os outros, trabalhando para desenvolvimento do bem-estar dos seus liderados com vista a atingir a meta para o bem de toda a equipa. Avolio e Locke (2002) defendem a ideia de que há uma certa necessidade de altruísmo nos líderes para assim haver um maior impacto sobre os seus seguidores assim como na organização onde atua. Estes papéis mais altruístas são necessários para haver uma relação de respeito e de lealdade dos seguidores (Choi & Mai-Dalton, 1998). Este tipo de liderança é uma espécie de vocação em que dentro de uma estrutura de liderança espiritual, líderes e liderados dão sentido às suas vidas (Fry, 2003). A vocação é importante para um líder servidor visto que, requer possuir o desejo de servir e também possuir vontade de se sacrificar em benefício dos seus seguidores (Bass, 2000).

A teoria social cognitiva de Bandura (1977) defende a ideia de que indivíduos aprendem pela modelagem das atitudes, valores e comportamentos dos seus modelos. Tal facto faz com que os liderados devam desejar imitar o comportamento do seu líder, pois são considerados modelos credíveis (Wood & Bandura, 1989 cit. in Hunter et al., 2013). O comportamento deste tipo de liderança proporciona uma conjuntura social generalizada que faz sejam afetadas de forma positiva as atitudes e também os comportamentos dos seguidores, ou seja, o comportamento do líder faculta indícios situacionais que os liderados vão compreender e interpretar o seu clima que faz com que seja influenciado as atitudes e os comportamentos dos seguidores (Takeuchi, Chen, & Lepak, 2009). A Liderança servidora não é passiva caracterizando-se mesmo como "(...)poder pessoal conscientemente controlada e generosamente compartilhado" (Molyneaux, 2003, p. 360). Além disso, o líder servidor prevê os exercícios no sentido de incentivar os seus seguidores e estão atentos para planear novas e futuras oportunidades (Greenleaf, 2002).

Importa definir o comportamento de cidadania organizacional de liderança servidora, que é caracterizado como sendo individual e que não é reconhecida como uma forma de recompensa e que pretende promover o bom funcionamento da organização (Organ,1998). São contemplados dois tipos

de atitudes dos liderados que explicam a importância da influência da liderança de serviço em comportamento de cidadania organizacional: (1) a autoeficácia e (2) o compromisso com o supervisor. Estas atitudes apresentam-se como complementares e são facilmente visíveis na organização de serviços. Estas duas atitudes melhoram o comportamento dos trabalhadores através de um número de diferentes domínios de desempenho incluindo o comportamento de cidadania. (Becker & Kernan, 2003; Todd & Kent, 2006) A autoeficácia requer uma avaliação cognitiva de um trabalhador de ser capaz de realizar determinada tarefa (Bandura, 1997). Já o compromisso com o líder representa a forma como o liderado se sente sobre o seu chefe. Pode-se então considerar que estas duas atitudes se complementam e são mediadoras no que diz respeito ao efeito da liderança servidora: estes líderes servidores transcendem o interesse próprio expressando um cuidado genuíno e uma preocupação pura com os seus subordinados assim como tentam agir sempre no melhor interesse dos seguidores (Walumbwa, Hartnell, & Oke, 2010).

Capítulo II – Metodologia

1. Introdução

Esta investigação procura compreender o processo de liderança organizacional à luz do modelo de liderança, *Servant Leadership*. A liderança é um processo de extrema importância para o sucesso das empresas pois é através de uma liderança eficaz que se atraem os liderados, que estes são motivados e assim os objetivos serão mais facilmente alcançados. Para compreender esta temática foram construídos, *a priori*, dois guiões de entrevista semiestruturada construídos a partir da revisão da literatura, um guião para os líderes e outro guião para os liderados de forma a compreender as perceções tanto dos líderes como dos liderados acerca do tipo de liderança adotado por líderes da organização em estudo.

De seguida, apresentamos os objetivos específicos e as questões de investigação deste estudo.

1.1 Objetivos e Questões de investigação

Nesta investigação procuramos responder a três questões de investigação.

- 1) Qual a perceção dos líderes e dos liderados relativamente à presença da *Servant Leadership*?
- 2) Como se estabelecem as relações entre os líderes e liderados?
- 3) Qual a perceção dos líderes e dos liderados face ao estilo de liderança adotado por líderes da organização?

Das 3 questões apresentadas resultamos objetivos específicos seguintes que integram várias temáticas importantes para o estudo:

- a) Analisar a perceção dos liderados sobre a liderança na Organização;
- b) Analisar a perceção dos líderes sobre o seu estilo de liderança
- c) Identificar o estilo de liderança adoptado pelos líderes na Organização;
- d) Perceber as implicações de um determinado estilo de liderança sobre as motivações e comportamentos dos liderados;
- e) Compreender qual é a maior responsabilidade de um líder na perspectiva dos liderados e na perspectiva dos líderes.

2. Paradigma, método e estratégia de Investigação

Esta Investigação centra-se no paradigma construtivista-interpretativo que assume a crença em várias realidades, tem em conta a conduta humana e apresenta-se como único meio de aceder às construções detidas pelos indivíduos sendo o objetivo produzir uma construção informada e sofisticada o quanto possível (Guba, 1990).

O método utilizado nesta investigação é o método qualitativo uma vez que este se ancora numa posição interpretativa dos comportamentos e dos fenómenos sociais. Existe pois, um interesse em conhecer como é que os indivíduos experienciam e interpretam o mundo que os rodeia. Este método de investigação procura a globalidade e a compreensão dos fenómenos. Estuda-se a realidade sem a fragmentar e também sem a descontextualizar, visto que, parte dos próprios dados, e não, de teorias prévias. A abordagem qualitativa apoia-se na descrição, na compreensão, numa procura de significado, focando-se na linguagem e nos discursos dos sujeitos criando assim, um conhecimento válido a partir da compreensão do significado de um determinado contexto específico (Almeida & Freire, 2007). Em suma, Moreira (2002) apresenta seis características desta modalidade de investigação: a) o foco na interpretação, neste estudo privilegia-se a interpretação dos discursos do líder e dos liderados para chegar a conclusões; b) ênfase na subjetividade, esta pesquisa como é qualitativa é automaticamente subjectiva, visto existir diferenças entre os participantes, líderes e liderados e de departamentos diferentes, departamento de Recursos Humanos e departamento de Serviço de Apoio ao Cliente. Este estudo não teve definições prévias das situações, c) o interesse do estudo centra-se no processo e não no resultado, nesta investigação o foco será os dois processos de liderança e perceber as suas qualidades e indicações.

O design de investigação seguido é o do estudo de caso. Vários investigadores usam o estudo de caso para desenvolver uma teoria, ou seja, no sentido de produzir nova teoria contestando e desafiando a teoria, para explicar uma determinada situação, para aplicar soluções para as situações, para explorar ou para descrever um fenómeno ou um objeto (Dooley, 2002). O estudo de caso é um método que abrange o planeamento, técnicas de colheita de dados e análise dos mesmos sendo único e múltiplo (Yin, 2005). Esta investigação trata-se de um estudo de caso múltiplo isto porque a análise centra-se em dois processos de liderança, um no departamento de Recursos Humanos e outro processo no departamento de Serviço de Apoio ao Cliente. De acordo com André (2005), o estudo de caso apresenta três fases. A primeira, a fase exploratória, momento em que foi definido o local da recolha dos dados, onde se estabeleceu os contactos com a empresa e posteriormente com o director de Recursos Humanos, definindo os objetivos do estudo. A segunda fase é a recolha dos dados e a última fase, diz respeito, à análise sistemática dos dados.

3. Participantes

Sendo uma amostra não probabilística, os critérios de seleção foram definidos intencionalmente (Almeida & Freire, 2007). Neste estudo, participaram oito indivíduos (n=8) e os critérios de seleção foram: o nível hierárquico: dois participantes com a categoria de Diretores de departamento, neste caso o Diretor de Recursos Humanos e o Diretor de Apoio ao Cliente, e seis participantes que estão sob a alçada dos Diretores referidos anteriormente, três liderados do departamento de Recursos Humanos (todos os elementos do departamento incluídos), e três liderados do departamento de Apoio ao Cliente. De seguida, apresentamos a tabela 1, onde se encontram descritos os liderados e na Tabela 2, estão caracterizadas as chefias diretas. A escolha dos candidatos foi feita pelo Diretor de Recursos Humanos.

Tabela 1

Caracterização dos Participantes – Liderados

Código	Género	Habilitações Académicas	Função	Antiguidade na empresa
Lid1 (RH)	Feminino	Licenciatura	Técnica de Recursos Humanos	11 anos
Lid2 (RH)	Masculino	Ensino Secundário	Técnica de Recursos Humanos	41 anos
Lid3 (RH)	Feminino	Ensino Secundário	Técnica de Recursos Humanos	23 anos
Lid4 (AC)	Feminino	Licenciatura	Assistente	10 anos
Lid5 (AC)	Masculino	Pós-graduação	Responsável da área dos Transportes	15 anos
Lid6 (AC)	Masculino	Ensino Secundário	Chefe de secção	38 anos

Tabela 2

Caracterização dos Participantes – Líderes

Código	Género	Habilitações	Função	Antiguidade na empresa
LRH	Masculino	Licenciatura	Diretor de Recursos Humanos	40 anos
LAC	Masculino	Pós-graduação	Diretor na área de Apoio ao Cliente	24 anos

4. Instrumento

Esta investigação assenta no paradigma construtivista e é de carácter qualitativo. O instrumento privilegiado foi o guião de entrevista semiestruturada individual. Para este efeito, foram construídos dois guiões de entrevista, um para os Liderados (Cf. Anexo 1) e outro guião para os Líderes (Cf. Anexo 2). Os guiões foram construídos previamente com base na revisão da literatura e visando responder às questões de investigação previamente apresentadas.

Esta opção metodológica fez sentido no estudo da liderança em contexto organizacional, uma vez que se pretendeu explorar as experiências e os significados que os participantes atribuem a essas mesmas experiências (Tong, Sainsbury, & Craig, 2007). A entrevista insere-se nas abordagens qualitativas e procura a compreensão da experiência bem como a construção de significados (Fernandes & Maia, 2011). As entrevistas foram conduzidas com base na sequência lógica das questões elaboradas dando porém abertura aos participantes para respostas livres e reflexões de cariz espontâneo que foram surgindo no decorrer da realização das entrevistas.

5. Procedimentos

5.1. Recolha de dados

O critério de escolha da Organização baseou-se pelo facto de ser uma empresa com um posicionamento elevado no mercado nacional como internacional e também o facto de ser uma empresa com uma hierarquia bastante verticalizada, ou seja, com vários níveis hierárquicos desde a sua base até à gestão de topo (administração). O interesse surge do trabalho empírico exploratório realizado no primeiro ano de mestrado na unidade curricular de Comportamento Organizacional. Não

foi possível abordar a questão da *Servant Leadership* e pareceu pertinente estudar o processo de liderança à luz deste modelo neste contexto organizacional.

Na fase inicial do processo de recolha de dados, foi estabelecido por *e-mail* o primeiro contacto com o Diretor de Recursos Humanos da empresa. Nesse *e-mail* foi apresentado o objetivo do estudo e a permissão para a realização do mesmo na Organização. Posteriormente agendou-se uma reunião nas instalações da empresa para estabelecer um contacto mais direto onde foram delineados todos os pontos desta investigação e o que era pretendido. Foi assinado um consentimento informado com a garantia de confidencialidade (Cf. Anexo 3). Após o consentimento, que garante todas as questões éticas e a garantia de confidencialidade em relação à empresa e a aprovação para a realização do estudo na empresa em questão, o contacto e a escolha dos participantes foi da responsabilidade do Diretor de Recursos Humanos. Os guiões de entrevista foram facultados previamente nessa mesma reunião a pedido do Diretor.

As entrevistas foram realizadas no mesmo dia, a 28 de maio de 2014, nas instalações da empresa numa sala de reuniões com os liderados. Relativamente aos chefes, a realização de entrevista foi realizada no gabinete de cada um. As entrevistas tiveram uma duração média de 30 minutos de duração. Os participantes assinaram um consentimento informado (Cf. Anexo 4) onde foram explicados os objetivos do estudo e onde foram salvaguardadas todas as informações relatadas ao longo das entrevistas com máxima confidencialidade. As entrevistas foram gravadas em registo áudio para posteriormente serem transcritas na íntegra e analisadas. Através da entrevista semiestruturada, ambicionou-se criar uma interação positiva entre o investigador e os participantes do estudo, na medida em que este tipo de recolha de dados favorece as respostas espontâneas e possibilita uma maior abertura (Boni & Quaresma, 2005).

5.2. Tratamento de Dados

Como já foi referido anteriormente, esta investigação é de cariz qualitativo e a preocupação foi compreender as experiências e as atitudes dos indivíduos perante diversas situações dando importância à forma como as pessoas lidam com diferentes assuntos e causas (Elliot, Fisher, & Rennie, 1999).

O tratamento dos dados iniciou-se com a transcrição das entrevistas dos participantes na sua íntegra. De seguida, procedeu-se a uma leitura flutuante para uma maior apropriação de todas as entrevistas e posteriormente iniciou-se à construção de um esboço de um sistema de categorias manualmente. Na fase final do tratamento dos dados, deu-se a análise de conteúdo tendo como objetivo categorizar as unidades de registo (palavras ou frases), que se redizem para assim, se inferir uma expressão que as represente. Esta técnica de tratamento dos dados é constituída por três etapas: a

pré-análise, a exploração do material e a última etapa é o tratamento dos resultados e sua interpretação (Caregnato & Mutti, 2006).

A análise de conteúdo caracteriza-se como o conjunto de técnicas de investigação que através de uma descrição objetiva, sistemática e quantitativa do conteúdo dos discursos dos participantes tem como destino a interpretação desses discursos. A análise de conteúdo apresenta três etapas, sendo que a primeira refere-se à pré-análise, que é o momento em que o investigador se organiza e sistematiza as suas ideias; A segunda fase é a exploração do material, aqui o investigador preocupa-se em analisar os textos em função das categorias; e por fim, a última etapa deste processo, o tratamento dos resultados, em que o investigador interpreta e influencia os dados. A escolha da análise de conteúdo pareceu-me a mais adequada para este estudo pois possibilita analisar as unidades de registo dos participantes através do processo de sistemas com finalidade de analisar os discursos individuais (Bardin, 2009).

A análise de conteúdo foi feita através do *software NVIVO10*, que permite criar categorias dos dados e organizá-los de forma a chegarmos a conclusões. Após a fase de exploração do material, os dados foram inseridos em sistema de categorias organizadas. A codificação, depende de várias fases, sendo elas, a decomposição, análise e a categorização (Strauss & Corbin, 1990, cit. in Fernandes & Maia, 2001). A categorização descritiva tem como objetivo crucial agrupar os códigos em categorias e subcategorias havendo por sinal um critério de inclusão para cada categoria, são também incluídas as unidades de registo que vão corresponder ao que está descrito nas categorias e como última fase, a frequência de vezes que cada categoria surge no discurso dos participantes (Fernandes & Maia, 2001). As categorias são classes que agrupam um grupo de unidades de registo, com um título e este agrupamento é feito em função das características desses mesmos elementos (Bardin, 2009)

Capítulo III | Análise e Discussão dos Dados

1. Descrição do Sistema de Categorias

Com o objetivo de dar resposta às questões de investigação, o sistema de categorias é composto por três categorias de primeira geração, sendo estas, (1) Cultura Organizacional, (2) Liderados, (3) Líderes. Importa referir que o sistema de categorias integra informação relativa aos códigos que correspondem às categorias de primeira geração e às respetivas subcategorias. Por fim, através do *software* Nvivo10 foi possível contabilizar o número de referências (*references*) e o número de *sources*, que indica o número de participantes que referiu o conteúdo codificado em determinada categoria.

Figura 1 – Categorias de primeira e segunda ordem do sistema integral de categorias.



(1) Cultura Organizacional

Da formulação desta categoria de primeira ordem “*Cultura Organizacional*” (1) surgem sete categorias de segunda ordem, nomeadamente, “*Clima organizacional*” (1.1), que codifica as unidades de registo que se referem ao clima organizacional; “*Estrutura familiar*” (1.2), nesta categoria de segunda ordem, codificam-se todas as verbalizações que mostram que a empresa tem uma estrutura familiar; “*Motivação em trabalhar na empresa*” (1.3), esta categoria codifica os registos que mostrem o gosto por trabalhar na empresa, ou seja, a empresa como motivação do trabalho dos participantes; “*Objetivo da administração*” (1.4), referente a esta categoria de segunda ordem, codificam-se todos os discursos que relatem qual o grande objetivo por parte da administração; “*Prémio de desempenho*” (1.5), esta categoria refere-se à avaliação de desempenho e ao prémio associado à mesma; “*Projeto Simplificar*” (1.6), codificam-se todos os registos que ilustrem características deste projeto e as suas vantagens em relação ao mesmo, e por fim, “*Vencimento na Empresa*” (1.7), caracteriza-se os discursos que abordam a questão do salário neste contexto organizacional.

“Clima Organizacional” (1.1)

Analisando o discurso dos participantes surgem três categorias de terceira geração: “*Ao nível do Departamento*” (1.1.1) que categoriza o clima apenas no departamento específico, “*Ao nível da empresa*” (1.1.2) que realça o clima da organização num nível geral e a “*Relação com a administração*” que foca os discursos relativos à relação entre as chefias de topo e os restantes colaboradores da empresa.

“Ao nível do Departamento” (1.1.1)

Da categoria de terceira geração surgem duas de quarta geração “*Clima Positivo*” (1.1.1.1) e “*Clima Negativo*” (1.1.1.2). Referentes à perceção que os liderados têm acerca do clima organizacional, se positivo ou negativo, no departamento onde estão integrados.

(2) Liderados

Da formulação desta categoria de primeira ordem surgem seis categorias de segunda ordem: “*Autoconceito Profissional*” (2.1), esta categoria de segunda ordem caracteriza os liderados como profissionais; “*Episódios negativos ocorridos*” (2.2) codifica os registos que mostram a existência de episódios negativos ocorridos; “*Motivação no Trabalho*” (2.3), esta categoria codifica os discursos dos liderados relativamente à motivação no local de trabalho “*Percurso Profissional*” (2.4), tudo que

diga respeito ao percurso dos liderados a nível profissional; “ *Processo de Liderança*” (2.5), esta categoria codifica as unidades de registo que tenham a ver com todo o processo de liderança praticado e as perceções dos liderados em relação a esse processo e também, à chefia direta. E por fim, “*Relacionamentos com os colegas*”(2.6), categoria que caracteriza o relacionamento entre os membros do grupo.

“*Autoconceito Profissional*” (2.1)

A partir desta categoria de segundo grau, desdobram 14 que dizem respeito à caracterização dos liderados como trabalhadores. As categorias são, “*Bom Trabalhador*” (2.1.1), caracteriza os liderados que descrevem ser bons trabalhadores; “*Capacidade de resolução de problemas*” (2.1.2), codificam-se os discursos que referem a capacidade de resolução de problemas por parte dos liderados no trabalho; “*consistente*” (2.1.3), refere-se aos liderados que se caracterizaram como trabalhadores sólidos; “*Desafios*” (2.1.4), esta categoria exhibe o gosto dos liderados pelos desafios; “*Empenhado*” (2.1.5), esta categoria de segundo grau codifica os discursos relativos aos liderados que se caracterizam como empenhados no trabalho; “*Esforçado*” (2.1.6), caracteriza os liderados que se consideram trabalhadores esforçados; “*Inteligente*” (2.1.7), caracteriza os liderados inteligentes; “*Interessado*” (2.1.8), codifica todas as falas que indicam que os liderados se consideram trabalhadores interessados; “*Minucioso*” (2.1.9), caracteriza os liderados que valorizam o pormenor; “*Motivado*” (2.1.10), esta categoria de segunda ordem indica os liderados como trabalhadores motivados; “*Organizado*” (2.1.11), codificação dos registos que indicam os liderados organizados; “*Perfeccionista*” (2.1.12), codifica-se os discursos que mostram os trabalhadores perfeccionistas; “*Promover o espírito de equipa*” (2.1.13), refere-se os trabalhadores que procuram promover o espírito de grupo, e por fim, a última categoria de segunda geração, “*Responsável*” (2.1.14), codifica todos os liderados que indicam a responsabilidade como característica.

“*Episódios negativos ocorridos*” (2.2)

Desta categoria de segundo grau desdobram duas categorias de terceira ordem, “*Existência de episódios negativos*” (2.2.1), e “*Não existência de episódios negativos*”, estas categorias codificam as unidades de registo que indicam a existência ou a não existência de episódios na empresa ou no departamento.

“*Percurso Profissional*” (2.4)

Desta categoria de segundo grau emergiram quatro categorias de terceiro grau, sendo elas, “*Função*” (2.4.1), que caracterizam a função dos liderados na empresa; “*Percurso pela empresa*” (2.4.2), caracterizando todo o percurso dos liderados na empresa em que se encontram; “*Projetos*

Profissionais” (2.4.3), aqui, codificam-se os projetos que os liderados manifestam tanto a curto-médio prazo; *“Realização”* (2.4.4), esta última categoria pretende analisar a forma como os liderados se sentem realizados.

“Função” (2.4.1)

A partir desta categoria de terceira geração, emergem seis categorias de quarta geração, como *“Assistente de Apoio ao Cliente”* (2.4.1.1), *“Chefe de secção”* (2.4.1.2), *“Responsável da área dos transportes”* (2.4.1.3), *“Técnico de Recursos Humanos”* (2.4.1.4), *“Atividades realizadas”* (2.4.1.5), e por fim, *“Preferência de atividades”* (2.4.1.6) que codificam a categoria profissional dos liderados, bem como as atividades realizadas diariamente inerentes à função e a preferência de atividades.

“Projetos Profissionais” (2.4.3)

Nesta categoria de terceiro grau, sobressaem quatro categorias de quarto grau, que são, *“Continuar na empresa”* (2.4.3.1), aqui, codificam-se todos os registos dos liderados que evocam a preferência de se maneres na empresa futuramente; *“Evoluir como profissional”* (2.4.3.2), nesta categoria, os liderados têm como preferência evoluir como profissionais; *“Motivação da equipa”* (2.4.3.3), nesta categoria de quarto grau, codificam-se os registos que os liderados consideram como projeto a curto médio prazo, a motivação da equipa de trabalho, e por fim *“Projeto Kayzen”* (2.4.3.4), que indica o projeto em que alguns dos liderados abraçaram.

“Realização” (2.4.4)

Esta categoria de terceiro grau desdobra-se em sete categorias de quarto grau, são elas, *“Ajudar”* (2.4.4.1), nesta categoria mostra que os liderados sentem-se realizados a ajudar os colegas *“Capacidade de lidar com o erro”* (2.4.4.2), aqui, codificam-se todas as unidades de registo que mostra, que os liderados se sentem realizados no trabalho com a capacidade de saber lidar com os erros *“Desafios”* (2.4.4.3), nesta categoria, codificam-se o gosto por desafios que levam à realização dos liderados, *“Feedback”* (2.4.4.4), esta categoria indica a importância do feedback na realização laboral, *“Objetivos”* (2.4.4.5), nesta categoria codificam-se os objetivos como realização profissional *“Reconhecimento”* (2.4.4.6), refere-se a todas as unidades de registos que indicam o reconhecimento como uma fonte de realização profissional e por fi, a categoria *“Trabalho concluído”* (2.4.4.7), que codifica todos os discursos que referem o trabalho concluído como realização.

“Relacionamentos com os colegas” (2.6)

Desta categoria desenvolvem-se duas categorias de terceira geração, *“Bom Relacionamento” (2.6.1)*, é caracterizado o bom relacionamento entre o grupo e *“Diferenças entre colegas” (2.6.2)*, quando entre os liderados existem preferências entre eles próprios.

“Processo de Liderança” (2.5)

Desta categoria de segunda ordem, desenvolvem-se dez categorias de terceira geração que são, *“Relação Líder versus Liderado” (2.5.1)*, que codificam todos os registos que caracterizam a relação entre os liderados e os seus respetivos líderes diretos; *“Consulta dos liderados” (2.5.2)*, nesta categoria codifica-se o discurso dos liderados referente ao facto de os seus líderes os consultarem para opiniões ou decisões; *“Orientação dominante do líder” (2.5.3)*, nesta categoria de terceira geração, codificam-se os registos dos liderados relativamente à percepção que têm acerca da maior preocupação dos seus líderes; *“Líder Direto” (2.5.4)*, nesta categoria é feita uma caracterização dos líderes por parte dos liderados; *“Percepção sobre liderança organizacional” (2.5.5)*, esta categoria privilegia a codificação dos discursos dos liderados no que assenta ao conceito que percebem sobre liderança organizacional; *“Trabalhar em equipa” (2.5.6)*, caracteriza-se o trabalho em equipa neste processo de liderança; *“Características de um líder eficaz” (2.5.7)*, nesta categoria, codificam-se as percepções dos liderados em relação às características que seriam necessárias para um líder eficaz; *“Liderança na empresa” (2.5.8)*, esta categoria caracteriza o processo de liderança ao nível da empresa em relação às chefias de topo; *“Líder servidor” (2.5.9)*, é referente aos discernimentos dos liderados em relação à liderança servidora por parte do líder direto; *“Autonomia dos liderados” (2.5.10)*, nesta última categoria de terceira geração codificam-se as unidades de registo que indiquem a autonomia por parte dos liderados na realização das suas tarefas diárias.

“Relação Líder Versus Liderado” (2.5.1)

Desta categoria de terceiro grau desenvolvem-se onze categorias de quarto grau, são as seguintes, *“Conflito Líder- Liderado” (2.5.1.1)*, que codifica os registos relativos à existência ou não de conflitos entre o líder e o liderado; *“Comunicação entre Líder e Liderado” (2.5.1.2)*, nesta categoria são codificados os discursos referentes à comunicação entre os líderes e liderados”; *“Formação profissional” (2.5.1.3)*, codifica as unidades de registo que indicam a preocupação por parte do líder na formação profissional dos seus liderados; *“Relacionamento positivo com o líder” (2.5.1.4)*, nesta categoria de quarto grau, codifica-se as falas que indicam o bom relacionamento que os liderados mantêm com os seus líderes; *“Proximidade” (2.5.1.5)*, caracterização por parte dos liderados como uma relação próxima com o seu chefe; *“Atribulada” (2.5.1.6)*, esta categoria, determina a relação mais atormentada entre liderados e líder; a categoria de terceira ordem, *“Confiança” (2.5.1.7)*, codifica-se todas as unidades de registo que mostram uma relação de confiança entre líderes e

liderados; *“Tratamento por parte do líder” (2.5.1.8)*, nesta categoria codificam-se as formas de tratamento dos líderes para com os seus liderados; outra categoria é, *“Informal” (2.5.1.9)*, onde é feita a codificação dos discursos dos liderados à relação informal que mantêm com o seu chefe; a categoria *“Respeito” (2.5.1.10)* codifica os registos que mostram uma relação de respeito entre líderes e liderados; e por fim, a última categoria de terceira geração é *“Assertiva” (2.5.1.11)*, que se destina à relação correta entre os líderes e os liderados.

“Conflito Líder-Liderado” (2.5.1.1)

Desta categoria de terceiro grau emergem quatro categorias de quarto grau que são, *“Pressão exercida por parte do líder” (2.5.1.1.1)*, aqui codificam-se os registos que mostram pressão dos líderes aos seus liderados”; a categoria *“ Existência de conflito” (2.5.1.1.2)* que se refere á existência de conflito entre os líderes e os liderados; *“Submissão ao líder” (2.5.1.1.3)*, refere-se à codificação de todos os discursos dos liderados que mostram a submissão de forma a evitar o conflito; e por fim, a categoria de *“Não existência de conflito” (2.5.1.1.4)*, que se refere à não existência de conflito.

“Comunicação entre Líder e Liderado” (2.5.1.2)

Desta categoria de terceira geração surgem duas categorias de quarta geração que são, *“Existência de comunicação” (2.5.1.2.1)*, que codifica os registos que indicam a existência de comunicação entre os líderes e liderados e também a categoria *“Não existência de comunicação” (2.5.1.2.2)*, em que se codifica todos os elementos que se referem à não existência de comunicação entre os dois atores.

“Formação Profissional” (2.5.1.3)

Esta categoria de terceiro grau desdobra-se em duas subcategorias que são, *“Existência de formação (2.5.1.3.1)*, nesta subcategoria codifica-se os elementos que apontam a existência de formação e a categoria *“Não existência” (2.5.1.3.2)*, refere-se aos elementos que indicam portanto, a não existência de formação.

“Consulta dos liderados” (2.5.2)

A partir desta categoria de terceira geração emergem duas categorias de quarto grau, *“Consulta liderados para opiniões” (2.5.2.1)*, que codifica as unidades de registo que indicam que o líder consulta ou não os seus liderados para opiniões e *“Consulta liderados nas decisões” (2.5.2.2)*, codificam-se os elementos que mostram que o líder consulta os seus liderados para as tomadas de decisão.

“Consulta liderados para opiniões” (2.5.2.1)

Desta categoria desenrolam duas categorias de quinto grau, *“Ouve as opiniões” (2.5.2.1.1)*, refere-se aos líderes que de facto consultam os liderados para opiniões que precisem considerando-os uma mais-valia e a categoria, *“Não ouve as opiniões” (2.5.2.1.2)*, que se refere aos líderes que não ouvem as opiniões dos liderados, desconsiderando as mesmas.

“Consulta liderados nas decisões” (2.5.2.2)

Esta categoria tem duas subcategorias, *“Consulta” (2.5.2.2.1)* que indica os líderes que consultam os seus liderados para a tomada de decisão e a subcategoria *“Não consulta” (2.5.2.2.2)*, que codifica os registos que mostram que o líder não consulta os liderados na tomada de decisão.

“Orientação dominante do líder” (2.5.3)

Desta categoria de terceiro grau, emergem duas de quarto grau, *“As pessoas” (2.5.3.1)* que mostra que o líder considera a sua maior preocupação as pessoas na organização e a categoria, *“Atingir os objetivos (2.5.3.2)”*, na qual se codificam os elementos que indicam que a maior preocupação do líder é o cumprimento dos objetivos.

“Líder Direto” (2.5.4)

Esta categoria de terceiro grau possui sete categorias de quarto grau que são as seguintes, *“Abertura por parte do Líder” (2.5.4.1)*, que indica se o líder fornece abertura aos liderados; *“Capacidade de motivação do Líder” (2.5.4.2)* refere-se ao facto do poder que o líder tem em motivar a sua equipa; *“Formas de liderar” (2.5.4.3)* codificam-se todos os estilos de liderança adotados pelos líderes; *“Características” (2.5.4.4)*, caracterização dos líderes pelos liderados; a categoria *“Comportamento do líder como eficaz” (2.5.4.5)* codifica os discursos que mostram até que ponto os liderados consideram eficaz o comportamento adotado pelos seus líderes; *“Reconhecimento por parte do líder” (2.5.4.6)* em que se codifica os elementos que indicam o reconhecimento do líder em relação aos seus liderados, e por fim, o *“Comportamento adequado do líder” (2.5.4.7)*, nesta última categoria codifica-se os registos dos liderados referentes ao comportamento do líder em geral.

“Abertura por parte do Líder” (2.5.4.1)

Nesta categoria de quarto grau, desenrolam duas de quinto grau, a *“Abertura por parte do líder” (2.5.4.1.1)*, codificam-se até que ponto o líder proporciona abertura ao liderado e a categoria *“Não abertura por parte do líder” (2.5.4.1.2)*, caracterizando os líderes que não dão a mínima abertura aos liderados.

“Capacidade de motivação do Líder” (2.5.4.2)

Esta categoria desenvolve três categorias de quinto grau, *“Motiva o liderado” (2.5.4.2.1)*, que codifica as unidades de registo em que os liderados indicam a existência de motivação por parte dos líderes; *“Não motiva o liderado” (2.5.4.2.2)*, nesta categoria de quinto grau codificam-se os registos que mostram que o líder não motiva os seus liderados. E por fim, a última categoria, *“Estratégias” (2.5.4.2.3)*, nesta categoria codificam-se os discursos referentes às estratégias que os líderes utilizam para conseguir motivar os seus liderados.

“Formas de liderar” (2.5.4.3)

Nesta categoria de quarto grau estão incluídas as seguintes subcategorias: *“Autoritário” (2.5.4.3.1)*, que caracteriza os líderes mais tiranos como estilo de liderar a equipa; *“Delegativo” (2.5.4.3.2)*, esta subcategoria caracteriza os líderes que delegam as tarefas; *“Impulsivo” (2.5.4.3.3)*, refere-se aos líderes que explodem facilmente em diversas circunstâncias; *“Leal aos Liderados” (2.5.4.3.4)*, na qual se codificam os líderes que são fiéis; *“Calmo” (2.5.4.3.5)*, líderes que são calmos maioritariamente inclusivamente em situações de *stress*; *“Participativo” (2.5.4.3.6)*, elementos que se referem aos líderes como participantes das tarefas diárias; *“Distante” (2.5.4.3.7)*, a categoria caracteriza os líderes como ausentes na forma de liderar; *“Orientador” (2.5.4.3.8)*, nesta categoria são codificadas as unidades de registo que demonstrem o líder como orientador das tarefas; *“Parcial” (2.5.4.3.9)* codificam-se todas as unidades de registo que mostram que os líderes fazem diferenças em relação aos liderados na forma de agir; *“Não Orientador” (2.5.4.3.10)*, representa os líderes que não dão qualquer orientação aos seus liderados; *“Exigente” (2.5.4.3.11)*, esta última categoria permite codificar os líderes que exigem dos seus liderados.

“Características” (2.5.4.4)

Alicerçadas a esta categoria de quarto grau apresentam-se duas de quinto grau sendo elas, *“Características negativas do Líder” (2.5.4.4.1)*, onde se refere às características negativas dos líderes e a categoria *“Características positivas” (2.5.4.4.2)*, codifica todas as características que os liderados consideram como positivas do seu líder.

“Reconhecimento por parte do líder” (2.5.4.6)

Esta categoria de quarta geração engloba duas categorias de quinta geração. As categorias são, *“Há reconhecimento” (2.5.4.6.1)*, onde se codificam os elementos que mostram que o líder reconhece

o trabalho dos seus liderados; e “*Não há reconhecimento*” (2.5.4.6.2), aqui são categorizados os registos que indicam que o líder não reconhece o trabalho dos liderados.

“*Trabalhar em equipa*” (2.5.6)

Alicerçados a esta categoria surgem duas de quarta geração, “*Ajuda entre os membros da equipa*” (2.5.6.1), codificam-se os registos que fornecem informação sobre a entreajuda do grupo; na categoria, “*Líder como elemento da equipa*” (2.5.6.2), é referente ao líder como parte integrante da sua equipa.

“*Liderança na empresa*” (2.5.8)

Agrupadas a esta categoria de terceira geração surgem três de quarta geração, que são, “*Hierarquia verticalizada*” (2.5.8.1), codificam-se os discursos que mostram que a empresa possui diversos níveis hierárquicos, desde a sua base até ao topo; “*Comunicação*” (2.5.8.2), esta categoria caracteriza a comunicação ao nível da gestão de topo para com os níveis abaixo hierarquicamente; por fim, a última categoria de quarta geração é, “*Eficaz*” (2.5.8.3), que diz respeito a uma liderança de topo caracterizada como eficaz.

“*Orientação dominante do líder*” (2.5.3)

Associadas a esta categoria de terceiro grau estão duas categorias de quarto grau: “*As pessoas*” (2.5.3.1) na qual se codificam os elementos que mostram que os líderes demonstram maior preocupação pelas pessoas e a categoria “*Atingir os objetivos*” (2.5.3.2) a qual reflete que o líder se preocupa maioritariamente com os resultados.

(3) *Líderes*

Da formulação desta categoria de primeira ordem, surgem oito categorias de segunda ordem: “*Características enquanto líder*” (3.1), refere-se à percepção que os líderes têm das suas características enquanto líderes; “*Característica do Líder eficaz*” (3.2), percepção por parte dos líderes acerca do que consideram ser as características de um líder eficaz; “*Relacionamento com os liderados*” (3.3), codificam-se todos os discursos referentes à relação do líder com os liderados; “*Percurso profissional*” (3.4), codificam-se os elementos referentes ao percurso dos líderes; “*Processo de liderança*” (3.5), refere-se às percepções dos líderes, sobre o processo de liderança; outra categoria é “*Importância dos recursos humanos*” (3.6), codificam-se os discursos dos líderes que indicam os

recursos humanos como essenciais às empresas; “*Objetivos profissionais*” (3.7), codificam-se os registos sobre os objetivos dos líderes e por último, “*Desafios*” (3.8), que se referem aos desafios que os líderes enfrentam na atualidade.

“*Características enquanto líder*” (3.1)

Agrupadas a esta categoria de segunda geração emergem treze categorias de terceira geração sendo elas as seguintes, “*Aborrecido*” (3.1.1) [“*Devem achar que eu sou um bocado chato.*” (LAC)]; “*Adequado*” (3.1.2) [“*não quero que o comportamento deles seja diferente perante mim, perante os meus superiores também, portanto um comportamento correto e de, de...*” (LAC)]; “*Bom ouvinte*” (3.1.3) [“*é tentar ouvi-las sou um bom ouvinte...*” (LRH)]; “*Centralizador*” (3.1.4) [“*reconheço que as vezes sou um pouco centralizador*” (LRH)]; “*Confiante*” (3.1.5) [“*uma pessoa absolutamente em quem se pode confiar.*” (LRH)]; “*Coordenador*” (3.1.6) [“*no fundo sou um coordenador em que qualquer dúvida*” (LAC)]; “*Delega as tarefas*” (3.1.7) [“*Delego bastante, delego bastante...*” (LAC)]; “*Disponível*” (3.1.8) [“*Muitas vezes eu sou aqui um consultor...*”(LRH)]; “*Distante*” (3.1.9) [“*Portanto eles é que são responsáveis pelo registo de encomendas eu só posso ir lá.* (LAC)]; “*Exigente*” (3.1.10) [“*exijo responsabilidades, portanto eles têm de ser responsáveis.* (LAC)]; “*Orientador*” (3.1.11) [“*E depois ver e depois, olha não gosto disto não gosto de aquilo, vamos mudar isto que é melhor aqui a perspetiva, gosto de fazer isso e gosto muito de envolver as pessoas na...na...na...digamos na...nesses processos não é?* (LRH)]; “*Preocupado com as pessoas*” (3.1.12) [“*uma das minhas principais preocupações é tratar as pessoas como pessoas.*(LRH) e por fim, a última categoria, “*Justo*” (3.1.13) [“*Penso, eles depois poderão dizer, penso que acho que consigo ter sempre justiça*” (LAC)].

“*Característica do Líder eficaz*” (3.2)

Nesta categoria de segunda geração surgem oito categorias de terceira geração, “*Motivar as pessoas*” (3.2.1), codifica-se os registos identifiquem por parte do líder a importância da motivação dos liderados para uma liderança eficaz; “*Líder Orientador*” (3.2.2) refere-se ao líder orientador como eficaz; “*Envolver as pessoas*” (3.2.3), os líderes caracterizam os líderes eficazes como preocupados com as pessoas e envolvê-las no processo de liderança; “*Descentralizador*” (3.2.4) [“*Um líder de uma forma geral deve ser um descentralizador nato*” (LRH)]; “*Bom ouvinte*” (3.2.5), codificam-se todas as categorias que mostram que o líder deverá ser um bom ouvinte; “*Capacidade de Tomada de decisão*” (3.2.6) refere-se à capacidade de tomada de decisão como essencial num líder; “*Experiência*” (3.2.7) refere-se ao facto de um bom líder possuir uma experiência profissional considerável E por fim, a última categoria “*Formação adequada*” (3.2.8), codifica-se os discursos que indicam uma formação adequada para a posição de líder.

“Desafios” (3.8)

Desta categoria de segunda geração surgem duas, *“Expectativas” (3.8.1)*, que corresponde ao cuidado que os líderes enfrentam na atualidade com as expectativas dos liderados na progressão de carreira; e *“Vinculação dos liderados” (3.8.2)*, refere-se ao desafio de manter os liderados vinculados à empresa.

“Percurso profissional” (3.4)

Desta categoria emergem mais três categorias de terceira ordem: *“Condução à posição de Liderança” (3.4.1)*, codificação dos registos dos líderes face ao percurso que os fez chegar à posição hierárquica que possuem atualmente; *“Função” (3.4.2)*, referente à função dos líderes; e por fim, *“Percurso pela empresa” (3.4.3)* refere-se ao percurso dos líderes na empresa em questão.

“Condução à posição de Liderança” (3.4.1)

Desta categoria de terceira geração erguem-se mais duas categorias de quarta geração: *“Descrição do processo” (3.4.1.1)*, codificação dos registos que descrevem a chegada à posição hierárquica e a categoria *“Tempo no cargo de líder” (3.4.1.2)* refere-se ao tempo decorrido desde que o líder está na posição de liderança.

“Função” (3.4.2)

Desta categoria desdobram mais duas categorias de quarto grau, sendo elas *“Diretor de Recursos Humanos” (3.4.2.1)* e *“Diretor do Serviço de Apoio ao Cliente” (3.4.2.2)*.

“Processo de liderança” (3.5)

No decorrer desta categoria de segunda ordem emergem catorze categorias de terceira ordem, que são as seguintes: *“Abertura por parte do Líder” (3.5.1)*, codificação dos registos dos líderes que considerem dar abertura aos seus liderados; *“Auto motivação” (3.5.2)*, codificam-se as unidades de registo que indiquem a forma como os líderes se motivam a eles próprios; *“Autonomia concebida aos liderados” (3.5.3)*, refere-se ao grau de autonomia que os líderes proporcionam aos seus liderados; *“Decisões em grupo” (3.5.4)*, refere-se ao facto de os líderes consultarem os liderados para decisões; *“Envolver a equipa” (3.5.5)*, codificam-se todos os discursos que mostram envolvimento ou não da equipa na realização do trabalho e na consulta de opiniões; *“Informa os liderados” (3.5.6)*, nesta categoria caracteriza-se os líderes que informam os seus liderados de problemas ou outras situações; *“Líderes Servidores” (3.5.7)*, refere-se aos registos dos líderes da percepção de líderes servidores; *“Maior importância para o Líder” (3.5.8)*, codificam-se os registos referentes à orientação do líder; *“Maiores responsabilidades” (3.5.9)*, refere-se àquelas que são as maiores responsabilidades de um líder; *“O papel enquanto líder” (3.5.10)*, refere-se àquilo que os líderes acham que são enquanto

líderes; “*Motivar os liderados*” (3.5.11), codificam-se todas as falas indicadoras de motivação dos liderados. “*Liderança Organizacional*” (3.5.12), refere-se ao discurso dos líderes da percepção de liderança organizacional; “*Preocupação com o desenvolvimento*” (3.5.13), codifica-se todos os registos que indiquem preocupação dos líderes com o desenvolvimento dos seus liderados, por fim, “*Relacionamento com os liderados*” (3.5.14), codificam-se os registos que mostram o tipo de relacionamento entre líderes e liderados.

“*Abertura por parte do Líder*” (3.5.1)

Desta categoria de terceiro grau sobressaem duas categorias de quarto grau, que são, “*Há abertura*” (3.5.1.1), codificam-se os registos que indiquem abertura por parte do líder. E a segunda categoria, “*Não há abertura*” (3.5.1.2) refere-se ao facto do líder não dar abertura aos seus liderados.

“*Auto motivação*” (3.5.2)

Esta categoria desdobra-se em duas subcategorias: “*Estratégias*” (3.5.2.1), refere-se às estratégias que os líderes utilizam para se auto motivarem; e “*Sim*” (3.5.2.2) refere-se à existência de auto motivação por parte dos líderes.

“*Decisões em grupo*” (3.5.4)

Esta categoria de terceiro grau desenrola-se em três categorias de quarto grau: “*Sim*” (3.5.4.1) refere-se ao facto dos líderes tomarem decisões com apoio e consulta dos seus liderados; “*Não*” (3.5.4.2), codificam-se os registos que indiquem que os líderes não tomam decisões com os restantes membros da equipa; por fim, “*Depende*” (3.5.4.3) demonstra que a ocorrência de decisões em grupo varia consoantes as situações.

“*Informa os liderados*” (3.5.6)

Desta categoria de terceiro grau aparecem duas de quarto grau que são, “*Sim*” (3.5.6.1) e “*Não*” (3.5.6.2).

“*Maior importância para o Líder*” (3.5.8)

Esta categoria de terceiro grau desdobra-se em duas subcategorias, “*Atingir o objetivos*” (3.5.8.1) e “*Compromisso com as pessoas*” (3.5.8.2).

“Motivar os liderados” (3.5.11)

Desta categoria de terceira geração surgem quatro da quarta geração: “*Aos liderados que mais se identifica*” (3.5.11.1), refere-se aos líderes que motivam apenas liderados com relação mais próxima; “*Estratégias*” (3.5.11.2), codificação das estratégias que os líderes apresentam para motivar os liderados; “*Sim*” (3.5.11.3), esta categoria codifica os líderes que evidenciam motivar os seus liderados e por fim, “*Não*” (3.5.11.4) indica que os líderes não motivam os seus liderados.

“O papel enquanto líder” (3.5.10)

Esta categoria de terceiro grau desdobra-se em duas categorias de quarto grau, “*Importância das pessoas*” (3.5.10.1) que se refere aos discursos que revelam que o papel do líder deve ser o da preocupação com as pessoas e “*Responsável pela equipa*” (3.5.10.2) na qual se codificam os discursos que digam respeito à preocupação com a equipa.

“Relacionamento com os liderados” (3.5.14)

Alicerçadas a esta categoria de terceira geração, surgem duas de quarta geração, que são, “*Agressivo*” (3.5.14.1) [“*pronto que tenho um feitio às vezes um pouco agressivo e nós todos temos dias maus e há dias... (LRH)*”] e “*Positivo*” [“*Com mais confiança e ela agora aprendeu a perceber isso e às vezes pronto digo coisas...sei que não sou fácil e que digo coisas assim mais agressivas*” (LRH)].

Partindo dos dados que foram recolhidos através da realização de entrevistas semiestruturadas, a análise e discussão dos dados foi feita com base nas questões de investigação, e integrando esta discussão com a revisão da literatura anteriormente apresentada.

2. Respostas às questões de Investigação

1. Qual a perceção dos líderes e dos liderados relativamente à presença da *Servant Leadership*?

Para a análise da perceção dos liderados face ao modelo de *Servant Leadership* foi utilizada uma categoria de primeira ordem, Liderados (2).

Numa primeira fase, e no que diz respeito à categoria de primeira ordem, Liderados (2) a formulação desta categoria permitiu que emergisse a categoria de segunda ordem “*Processo de Liderança*” (2.5) que possibilita a análise do processo de liderança percecionado pelos liderados. Esta análise vai-se focar na análise dos dois processos de liderança, no departamento de Recursos Humanos

e no departamento de Apoio ao Cliente. Seguidamente apresentam-se as categorias que autorizam a resposta à questão de investigação 1 na ótica dos liderados:

- “*Líder servidor*” (2.5.9) que é referente aos discernimentos dos liderados em relação ao exercício de uma liderança servidora por parte do seu líder direto [*“Isso, isso, eu acho que isso também não é um mundo perfeito, isso aí já é, eu acho que sim acho que isso não existe”* (Lid6_AC)] [*“Nesta área mais que...acima de tudo nesta área sem qualquer tipo de dúvida. E outra coisa que eu vejo no Dr. J. a forma como...o simples facto de ele estar cá há muitos anos e de conhecer muito bem a adm...a empresa e a administração isso faz com que sem dúvida nenhuma ele esteja cá para servir os colaboradores e ser aqui um intermediário também dos colaboradores para a administração”* (Lid1_RH)]. Indo de encontro ao que se parece verificar neste caso, Page e Wong (2000) afirmam que a liderança servidora se baseia na capacidade de servir os outros, trabalhando para o desenvolvimento e bem-estar dos seus liderados, com vista a atingir metas para o bem de toda a equipa;

- “*Motiva o liderado*” (2.5.4.2.1) [*“Sim, a maior parte a maior parte das vezes sim”* (Lid2_RH)] [*“Sim, sem dúvida”* (Lid1_RH)]. Como defende Greenleaf (2002), o líder servidor prevê o incentivo aos seus seguidores como estratégia para estarem atentos a novas oportunidades;

- “*Estratégias*” (2.5.4.2.3) [*“permitiu que eu alargasse os meus conhecimentos e desenvolvesse as minhas competências e sem dúvida nenhuma que o Dr. J. acompanhou o meu percurso e soube sem dúvida nenhuma motivar-me para eu continuar a...a...obviamente sempre a melhorar e também a reconhecer o meu desempenho hum...porque, todos os colaboradores enquanto progredem na carreira ou são promovidos obviamente que deve existir um reconhecimento do diretor da área e sem dúvida nenhuma ao existir esse conhecimento hum...posso-lhe dizer que por trás desse reconhecimento houve uma motivação muito grande para eu melhorar sempre e ser a profissional que sou hoje e obviamente e reconheço que ainda tenho “pano para mangas” para melhorar e para continuar a progredir obviamente”* (Lid1_RH)];

- “*Existência de comunicação*” (2.5.1.2.1) [*“porque depois a comunicação também ajuda e estarmos à vontade obviamente para depois resolvermos os conflitos”* (Lid1_RH)];

- “*Consulta liderados para opiniões*” (2.5.2.1) [*“ele pede-nos a opinião mesmo sabendo que nós nem sempre concordamos com ele e isso também é algo que eu admiro...”* (Lid3_RH)] [*“Hum...mas que obviamente hum...conseguimos realizar. Isso obriga a que o Dr. J. partilhe os desafios anuais e que partilhe com a equipa que depois é a equipa que também o ajuda...”* (Lid1_RH)]. “*Consulta liderados nas decisões*” (2.5.2.2) [*“Sim consegue ouvir, hum...pode não ir pela sugestão que nós demos mas ouve e consulta”* (Lid3_RH)] [*“eu sinto que realmente o consigo suportar e ajudar nas várias atividades, projetos ou tomadas de decisão”* (Lid1_RH)]. Estas verbalizações concretizam aquilo que Spears (2010) defende como um dos traços definidores de um

líder servidor e que consiste na ideia de que para se ser um líder servidor tem que se ter a capacidade de ouvir os seus liderados, uma vez que, só a ouvir conseguirá ajudá-los;

- *“Abertura por parte do Líder” (2.5.4.1.1)* [*“Sim sempre que apesar de me ouvir não significa que partilhe a minha visão (Lid5_AC)*]. [*“hum...eu sinto-me perfeitamente à vontade de demonstrar o meu ponto de vista...” (Lid1_RH)*];

- *“Características positivas do líder” (2.5.4.4.2)* [*“Uma pessoa tolerante, uma pessoa que partilha ideias, que nos envolve em boa parte das decisões, é uma pessoa que assume as responsabilidades quando algo corre menos bem” (Lid5_AC)*] [*“é um bom ouvinte” (Lid6_AC)*] [*“é uma pessoa que se preocupa com os outros, que nos incentiva também a nos preocuparmos com as pessoas e a tentarmos perceber o que é que esta mal e agarrando até cada um de nos, cada elemento da equipa com as suas diferenças que ele sabe perfeitamente que há pessoas que estão mais dentro da equipa que estão mais vocacionadas para tratar muito bem de determinados assuntos e de determinadas matérias e ele sabe selecionar essas pessoas para nós fazermos um trabalho bom na resolução de problemas, de conflitos de pronto...” (Lid3_RH)*]. Estas características não sinalizam necessariamente uma *Servant Leadership*, uma vez que, para se ser um líder servidor terão que se manifestar comportamentalmente pelo menos as seguintes características: capacidade de ouvir os seus liderados; ser empático, porque estes líderes procuram sobretudo empatizar com os liderados; a consciencialização que se refere ao facto de o líder servidor assentar numa autoconsciência global e ética a sua capacidade de ver as situações de uma forma completamente integrada e holística; e o poder de persuasão, ou seja, o líder servidor tenta convencer os seus liderados sem o uso do poder coercivo. O líder servidor preocupa-se com as metas operacionais a longo prazo, sente uma obrigação em ajudar e servir os liderados e sabe que as pessoas têm um valor intrínseco nunca descurando assim preocupações que vão para além dos seus liderados e que englobam a sociedade como um todo (Spears, 2002);

- *“Leal aos liderados” (2.5.4.3.4)* [*“é uma pessoa que nos diz as coisas de uma forma real, portanto não promete aquilo que não podemos, que sabe que não podemos atingir” (Lid5_AC)*];

- *“Participativo” (2.5.4.3.6)* [*“E nós que trabalhamos diretamente com o diretor de recursos humanos... (Lid1_RH)*]; Poderá ser um

- *“Há reconhecimento” (2.5.4.6.1)* [*“Sim, ele reconhece o trabalho de equipa se bem que há níveis de reconhecimento, vamos imaginar níveis de uma determinada proporção que chegam a um determinado patamar que ele também já não tem capacidade para ir mais além, tenho a certeza que o reconhecimento é feito mas ele também está limitado pela função” (Lid5_AC)*].

Na tabela abaixo pode-se verificar a frequência das unidades de registo relativamente à percepção dos liderados face à presença de *Servant Leadership*.

Tabela 3

Percepções dos Liderados face à presença de Servant Leadership

	Lid1_RH	Lid2_RH	Lid3_RH	GLOBAL	Li4_AC	Lid5_AC	Lid6_AC	GLOBAL
Consulta	5	2	3	10	0	5	6	10
Ouve as opiniões	4	1	2	7	0	0	0	0
Abertura por parte do Líder	4	1	2	7	1	4	2	7
Motiva o liderado	1	1	1	3	0	1	4	5
Características negativas do Líder	3	2	3	8	9	2	7	18
Características positivas do Líder	4	1	5	10	5	2	7	14
Leal aos liderados	0	0	0	0	0	1	1	2
Líder Participativo	1	0	0	1	0	1	0	1
Orientador	2	1	0	3	0	3	3	6
Próximo	0	2	0	2	0	0	0	0
Há reconhecimento	0	0	0	0	2	1	0	3
Orientado para as pessoas	1	0	0	1	0	0	3	3

Nota: Analisado por coding References

Como se pode verificar na tabela 3, comparando os dois processos de liderança em análise e de acordo com as percepções dos liderados, pode-se verificar que o líder de Apoio ao Cliente consulta todos os seus liderados (apenas um indica que o líder não o consulta nas decisões e opiniões), mas que parece não os ouvir. Em contrapartida, o líder do departamento de Recursos Humanos mostra ouvir os liderados com bastante frequência. Ambos indicam abertura para novas questões e ideias. Relativamente às referências as características negativas [*“hoje em dia os diretores é uma característica pré transversal a todos os diretores hum...estão sobre uma grande pressão não é? Hum...e sem dúvida nenhuma as vezes...e essa pressão às vezes não é gerida da melhor forma...”* (Lid1_RH)] dos líderes verifica-se que o líder do departamento de Apoio ao Cliente é mais frequentemente citado do que o do departamento de Recursos Humanos. No que se refere às características positivas não há grandes diferenças entre as referências aos dois líderes. Ambos os líderes são vistos como orientadores pelos liderados, sendo que o Lid_2RH afirma a existência de uma relação de proximidade com o líder do departamento de Recursos Humanos. Finalmente é de referir que o líder do departamento de Apoio ao Cliente é perspectivado como alguém que reconhece o trabalho dos liderados.

Numa segunda fase, para efeitos de análise da perceção dos líderes face à presença de *Servant Leadership* foi utilizada a categoria de segunda ordem “*Características enquanto líder*” (3.1) que origina as seguintes categorias de terceira ordem:

- “*Bom ouvinte*” (3.1.3) [“*é tentar ouvi-las sou um bom ouvinte...*” (LRH)]. Pode-se constatar nesta referência a existência de uma característica do líder num modelo de *Servant Leadership* de acordo com Spears (2010) que assume precisamente a necessidade de o líder ser um bom ouvinte para que a *Servant Leadership* seja uma realidade;

- “*Confiante*” (3.1.5) [“*uma pessoa absolutamente em quem se pode confiar.*” (LRH)]; -

- “*Coordenador*” (3.1.6) [“*no fundo sou um coordenador sem qualquer dúvida*” (LAC)];

- “*Disponível*” (3.1.8) [“*Muitas vezes eu sou aqui um consultor...*”(LRH)];

- “*Preocupado com as pessoas*” (3.1.12) [“*uma das minhas principais preocupações é tratar as pessoas como pessoas.* (LRH). Embora a liderança servidora defenda a preocupação em servir as pessoas, já Likert (1961) definia os líderes orientados para as pessoas e centrados nas relações sociais como líderes democráticos e não necessariamente servidores;

- “*Justo*” (3.1.13) [“*Penso, eles depois poderão dizer, penso que acho que consigo ter sempre justiça*” (LAC)]. Esta unidade de registo mostra que este líder julga possuir um sentido e uma postura ética e justa na sua ação, ou seja, este líder parece caracterizar-se como alguém que sabe o que é certo e o que é errado uma vez que procura tomar decisões justas e equilibradas, valorizando sempre o cumprimento das normas (Brown et al., 2005).

Na tabela abaixo pode verificar-se a frequência das unidades de registo por parte dos líderes no que se refere à presença de *Servant Leadership*.

Tabela 4

Percepção dos Líderes face à presença de Servant Leadership.

	LAC	LRH
Adequado	2	0
Bom ouvinte	0	1
Confiante	0	3
Orientador	0	1
Preocupado com as pessoas	0	11
Há abertura	2	3
Compromisso com as pessoas	2	0
Importância das pessoas	0	1

Nota: Analisado por coding References

No que se pode constatar através da tabela 4, o líder do departamento de Recursos humanos autoavalia-se como um bom ouvinte, confiante, orientador dos seus liderados no que diz respeito às suas tarefas, extremamente preocupado com as pessoas, frisando a sua importância e demonstrando abertura a novas ideias e opiniões. Em relação ao outro líder pode-se verificar que apenas se preocupa em manter um comportamento de abertura face aos seus liderados para exprimirem as suas opiniões e mostrou ainda valorizar a sua noção de compromisso com as pessoas. Fazendo uma comparação entre os dois líderes, podemos verificar uma diferença bastante significativa no que respeita à categoria “Preocupado com as pessoas”. Por um lado, temos o líder dos Recursos Humanos que indica uma maior preocupação com a sua equipa, por outro lado o líder do Serviço de Apoio ao Cliente não faz qualquer menção a esta dimensão.

Pode-se então constatar que a percepção que os liderados do Serviço de Apoio têm do seu líder é que este não mostra abertura para ouvir os seus liderados e há uma ênfase nas características negativas deste líder. No entanto, parece ser um líder que consulta os seus liderados. Por sua vez, a percepção do líder é que consulta os seus liderados para exprimirem as suas opiniões e ainda frisou o compromisso com as pessoas. Relativamente ao líder do departamento de Recursos humanos, avaliou-se como um líder que ouve os seus liderados, muito preocupado e centrado nos seus liderados. Pode-se concluir que existem diferenças entre estes dois líderes.

2. Como é que se estabelecem as relações entre os Líderes e os Liderados?

Para proceder à análise das relações entre líderes e liderados procedeu-se à categoria de primeira ordem Liderados (2) e à categoria de primeira ordem Líderes (3) para perceber às percepções dos liderados e dos líderes no que se refere à relação com o líder.

Inicialmente foi utilizada a categoria de primeira ordem Liderados (2) para interpretar os discursos dos liderados face à relação que mantêm com o seu líder direto. Para esses efeitos analisou-se a categoria de segunda ordem “*Processo de Liderança*” (2.5) da qual emergiu uma categoria de terceira geração “*Relação Líder Versus Liderado*” (2.5.1). Desta forma, e tendo em conta os registos dos participantes deste estudo surgiram as categorias de quarta ordem que dizem respeito à “*Comunicação entre Líder e Liderado*” (2.5.1.2) e que se desdobrou em:

- “*Existência de comunicação*” (2.5.1.2.1) [“*podemos entrar em conflito mas que facilmente é resolvido dado ao que lhe falei anteriormente, ou seja, porque depois a comunicação também ajuda e estamos à vontade obviamente para depois resolvermos os conflitos*” (Lid1_RH)];

- “*Não existência de comunicação*” (2.5.1.2.2) [“*Não é? E não há falhas e acho que há muitas falhas porque lá está, não há formação, não há comunicação*” (Lid4_AC)];

- “*Relacionamento positivo com o líder*” (2.5.1.4) [“*Temo-nos entendido na perfeição*” (Lid2_RH)];

- “*Proximidade*” (2.5.1.5) [“*Estou, estou. É uma relação mais próxima eu já o conheço e eu já sei se ele está bem disposto naquele dia ou se está mal disposto. Já são dez anos não é?*” (Lid4_AC)];

- “*Atribulada*” (2.5.1.6) [“*Atribulada (risos) é uma boa palavra atribulada*” (Lid4_AC)];

- “*Confiança*” (2.5.1.7) [“*Mantenho uma boa relação de confiança*” (Lid5_AC)] [“*Sim, uma relação de confiança* (Lid1_RH)];

- “*Informal*” (2.5.1.9) [“*eu trabalho diretamente com o diretor de recursos humanos e como trabalho com o Dr. J. á 11 anos é claro que a nossa relação é um bocadinho...se calhar no início era mais formal e agora é mais informal porque evoluímos enquanto profissionais sem dúvida nenhuma...*” (Lid1_RH)];

- “*Respeito*” (2.5.1.10) [“*o Dr. J. é o meu responsável direto, portanto eu devo-lhe todo o respeito independentemente de nem sempre concordar com determinada postura não é?*” (Lid3_RH)];

- “*Assertiva*” (2.5.1.11) [“*Portanto é uma relação também assertiva porque nós somos sinceros um com o outro e o que temos a dizer, dizemos, hum...acho mesmo que é uma boa relação*” (Lid3_RH)];

E por fim, a categoria “*Conflito Líder- Liderado*” (2.5.1.1) que desta emerge “*Submissão ao líder*” (2.5.1.1.3) [“*Eu pessoalmente lá está, agora as coisas estão, funcionam de outra maneira porque eu, não desisti mas moderei-me*” (Lid4_AC)]; “*Existência de conflito*” (2.5.1.1.2) [“*Temos às vezes conversas mais acesas para discutir pontos de vista que por vezes são opostos...*” (Lid5_AC)];

“Não existência de conflito” (2.5.1.1.4) [“Não, nunca felizmente”. (Lid2_RH)] e por fim, “Pressão exercida por parte do líder” (2.5.1.1.1) [“Porque um dos comentários também que se ouve da chefia "ah você é nova tem que trabalhar", então é uma sobrecarga às vezes muito grande, e depois quando há alguma situação e eu tento e ele fala, fala, fala, fala, e ele pronto agora vai-me ouvir, porque se não não dá (Lid4_AC).

Todas estas categorias baseiam-se nas percepções dos liderados face ao relacionamento que mantêm com o seu líder. Na tabela 5, podem-se comparar os processos de liderança nos dois departamentos de Apoio ao Cliente e de Recursos Humanos. Iniciando a análise no serviço de Apoio ao Cliente as categorias que mais se destacam são, “Submissão ao líder” (2.5.1.1.3), “Existência de conflito” (2.5.1.1.2), “Não existência de conflito” (2.5.1.1.4), “Proximidade” (2.5.1.5), “Confiança” (2.5.1.7) e “Relacionamento positivo com o líder” (2.5.1.4). Analisando as percepções dos colaboradores dos Recursos Humanos pode-se perceber que as categorias que mais se destacam são, “Relacionamento positivo com o líder” (2.5.1.4), “Não existência de conflito” (2.5.1.1.4) e “Informal” (2.5.1.9). Conclui-se no entanto que relativamente ao Serviço de Apoio ao Cliente, dois liderados referem a existência de conflito e apenas um refere a inexistência do mesmo. O líder de Recursos Humanos parece ser assertivo, mantêm uma relação de confiança com os seus liderados, dois dos liderados afirmam haver existência de conflito e apenas um afirma a não existência de conflito entre ele e o líder.

Tabela 5

Relação Líder X Liderados na perspetiva dos liderados.

	Lid1_RH	Lid2_RH	Lid3_RH	GLOBAL	Lid4_AC	Lid5_AC	Lid6_AC	GLOBAL
Assertiva	0	0	1	1	0	0	0	0
Atribulada	0	0	0	0	1	0	0	1
Confiança	1	0	1	2	0	1	2	3
Submissão ao líder	0	0	0	0	5	0	0	5
Existência de conflito	1	0	1	2	3	1	0	4
Não existência de conflito	0	5	1	6	0	4	2	6
Pressão exercida por parte do Líder	0	0	0	0	1	0	0	1
Informal	2	0	0	2	0	0	0	0
Proximidade	1	1	0	2	3	1	1	5
Relacionamento positivo com o Líder	1	2	2	5	1	1	1	3
Respeito	0	0	1	1	0	0	0	0

*Nota: Analisado por coding **References***

Numa segunda fase da resposta a esta questão partiu-se da categoria de primeira geração Líderes (3), para perceber a percepção dos líderes face ao relacionamento que mantêm com os seus

liderados. De forma a responder a esta questão examinou-se a categoria de segunda ordem “Relacionamento com os liderados” (3.5.14) que emergiram as seguintes categorias: “Agressivo” (3.5.14.1) [“pronto que tenho um feitio às vezes um pouco agressivo e nós todos temos dias maus e há dias... (LRH)] e a categoria “Positivo” (3.5.14.2) [“Eu acho que é ótimo, é bom, eles poderão dizer” (LAC)].

Na tabela 6, pode-se comprovar que em relação ao líder de Recursos Humanos, este percebe-se como agressivo em diversas situações que sejam causadoras de *stress*, já o diretor do serviço de Apoio ao Cliente considera que o relacionamento com os seus liderados é positivo.

Tabela 6

Percepção Líderes X Liderados na perspectiva dos Líderes

	LAC	LRH
Agressivo	0	4
Positivo	4	3

Nota: Analisado por coding References.

Concluindo e analisando inicialmente as percepções dos líderes e dos liderados face ao relacionamento entre eles, os liderados sob alçada do diretor de Recursos Humanos, mostraram que o seu líder tem um comportamento positivo, assertivo mantendo um relacionamento informal com os seus liderados. Este líder auto-avalia-se como agressivo e mais impulsivo em situações de *stress* derivadas da pressão a que está sujeito. Este líder poderá ser considerado como um líder afiliativo, que se preocupa na construção de laços emocionais e defende a ideia de que as pessoas estão em primeiro lugar (Goleman,1995).

As percepções dos liderados sob alçada do diretor do Serviço de Apoio ao Cliente, consideram a relação com o seu líder de submissão, havendo um acomodar por parte dos liderados para evitar o conflito. No entanto, há liderados que afirmam a não existência de conflito. Todos os liderados afirmam ter um relacionamento positivo com o seu líder. O diretor do Serviço de Apoio ao Cliente considera a relação que tem com os seus liderados uma relação positiva com ausência total de agressividade. A liderança emocional defende a importância de um líder possuir determinadas competências emocionais. Essas competências estão ligadas à inteligência emocional e este líder deverá possuir competências tais como, a autoconfiança, que permite avaliar as forças e as fraquezas; a autogestão, para os líderes saberem manter impulsos e emoções ao seu controlo; a consciência social, para uma percepção de sentimentos; e as competências sociais que têm a ver com a comunicação, a gestão de conflitos, espírito de equipa e cooperação (Goleman, 1995). O modelo de

Servant Leadership assume o líder servidor como alguém com vocação de requerer servir e sacrificar-se em prol dos seus liderados (Bass, 2000).

3. Qual a percepção dos Líderes e dos Liderados face ao estilo de liderança adotado pelos líderes da Organização?

Para dar resposta a esta questão, inicialmente recorreu-se à categoria de primeira geração, Liderados (2) em ordem a perceber qual a percepção dos liderados face ao estilo de liderança adotado pelos seus líderes. Para a análise foi utilizada também a categoria de segunda geração, “*Processo de Liderança*” (2.5). Desta categoria emerge a categoria de terceira ordem “*Líder Direto*” (2.5.4) a qual por sua vez dá origem à categoria “*Capacidade de motivação do Líder*” (2.5.4.2) que se expande pelas seguintes categorias:

- “*Motiva o liderado*” (2.5.4.2.1) [“*Sim, sem dúvida...*” (Lid1_RH)] [“*Sim, a maior parte, a maior parte das vezes sim*” (Lid5_AC)]. Um líder que motiva os liderados e que se preocupa com eles, aproxima-se de um estilo de liderança transformacional, já que este pressupõe que líderes e liderados atinjam níveis superiores de moralidade por via da motivação (Burns, 1998);

- “*Não motiva o liderado*” (2.5.4.2.2) [“*Mas do dizer: bom trabalho, ou é um elemento essencial à equipa ou espero tê-la a trabalhar comigo durante muito tempo ou vamos fazer isto ou aquilo e não, não tenho isso*” (Lid4_AC)] e por fim, a categoria “*Estratégias*” (2.5.4.2.3) [“*desafia muitas vezes a adquirir um nível de formação, desafia-me com novos objetivos porque identifica objetivos para mim embora nós no ano passado tivemos um projeto de remodelação dos modelos de gestão de recursos humanos e eu na carreira profissional onde estou enquadrada*” (Lid3_RH)].

Ainda emergente da categoria de terceira geração, “*Líder Direto*” (2.5.4) apresenta-se a categoria “*Formas de liderar*” (2.5.4.3) emergindo as seguintes variantes:

- “*Autoritário*” (2.5.4.3.1) [“*Muitas vezes a maior parte das vezes é uma liderança quase como ditadura, faz-se assim porque eu estou a dizer e é assim que tem que ser feito*” (Lid4_AC)]; De acordo com Likert (1961) este tipo de líder define o que há para fazer, quem o faz, como faz e quando deve ser feito, assim sendo, este líder toma as decisões sozinho;

- “*Delegativo*” (2.5.4.3.2) [“*É mais delegado e é fácil dizer, responde a isto ou é isto que tem que se dizer e eu muitas vezes*” (Lid4_AC)];

- “*Impulsivo*” (2.5.4.3.3) [“*quando ele essa segurança, esse medo de falhar ele é impulsivo*” (Lid3_RH)] [“*mas é impulsivo que por norma às vezes explode em cinco segundos, mas depois nós conseguimos sempre de uma forma ou de outra fazer ver que as situações não são o que aparentam e ele volta a si*” (Lid5_AC)];

- “Participativo” (2.5.4.3.6) [“é uma pessoa que tem alguma, bastante tolerância, partilha ideias, pronto anda um bocado nisso (Lid5_AC)]. Nesta unidade de registo, o líder visado mostra um envolvimento com os seus liderados (Likert, 1961).

- “Distante” (2.5.4.3.7) [“Funciona assim, está no cantinho dele, no gabinete dele (...) e nem sequer sabe muitas vezes como é que as coisas funcionam, as dificuldades que temos, como é que as dificuldades podem ser minimizadas como é que o que está a funcionar bem pode ser ainda hum melhorado hum é assim que funciona e também lá está esse distanciamento...” (Lid4_AC)];

- “Orientador” (2.5.4.3.8), [“Tenho, portanto tenho apoio por parte dele obviamente” (Lid6_AC)] e para finalizar, “Não Orientador” (2.5.4.3.10) [“Sinto mesmo que cada pessoa da área está para o seu lado e depois hum...dentro da minha área acho que o meu chefe tem as preocupações dele não é? Como chefe, que dependem também dos nossos resultados mas que olha cada vez mais para o próprio umbigo. Não olha para as pessoas como uma equipa...” (Lid4_AC).

Na tabela 7 podem ser analisados os estilos de liderança percebidos pelos liderados.

Tabela 7

Perceção dos liderados face à forma de liderar dos seus líderes

	Lid1_RH	Lid2_RH	Lid3_RH	GLOBAL	Lid4_AC	Li5_AC	Li6_AC	GLOBAL
Motiva o liderado	1	1	1	3	0	1	4	5
Não motiva o liderado	0	0	0		2	0	0	2
Ausente	0	0	0		5	0	0	5
Autoritário	0	0	0		9	0	0	9
Calmo	0	0	1	1	2	0	0	2
Delegativo	0	0	0		1	0	0	1
Distante	0	0	0		7	3	0	10
Exigente	0	0	1	1	0	0	0	
Impulsivo	0	2	1	3	1	3	0	4
Líder Participativo	1	0	0	1	0	1	0	
Não Orientador	0	0	0		16	0	1	17
Orientador	2	1	0	2	0	3	3	6

Nota: Analisado por coding References.

Relativamente ao departamento de Serviço de Apoio ao Cliente, destacam-se as seguintes formas de liderar, “Não Orientador” (2.5.4.3.10), “Autoritário” (2.5.4.3.1), “Distante” (2.5.4.3.7), “Impulsivo” (2.5.4.3.3) sendo que apenas um liderado refere a categoria “Orientador” (2.5.4.3.8). No departamento de Recursos Humanos, os estilos que se destacaram foram “Orientador” (2.5.4.3.8), “Exigente” (2.5.4.3.11), e “Impulsivo” (2.5.4.3.3).

Analisando agora a percepção dos líderes face à forma como lideram foi utilizada a categoria segundo ordem “ *Características enquanto líder*” (3.1) já que desta emergem as seguintes, “*Aborrecido*” (3.1.1) [“*Devem achar que eu sou um bocado chato.*” (LAC)]; “*Adequado*” (3.1.2) [“*não quero que o comportamento deles seja diferente perante mim, perante os meus superiores também, portanto um comportamento correto e de, de...*” (LAC)]; “*Bom ouvinte*” (3.1.3) [“*é tentar ouvi-las sou um bom ouvinte...*” (LRH)]; “*Centralizador*” (3.1.4) [“*reconheço que as vezes sou um pouco centralizador*” (LRH)]; “*Confiante*” (3.1.5) [“*uma pessoa absolutamente em quem se pode confiar.*” (LRH)]; “*Coordenador*” (3.1.6) [“*no fundo sou um coordenador em que qualquer dúvida*” (LAC)]; “*Delega as tarefas*” (3.1.7) [“*Delego bastante, delego bastante...*” (LAC)]; “*Disponível*” (3.1.8) [“*Muitas vezes eu sou aqui um consultor...*” (LRH)]; “*Distante*” (3.1.9) [“*Portanto eles é que são responsáveis pelo registo de encomendas eu só posso ir lá.*” (LAC)]; “*Exigente*” (3.1.10) [“*exijo responsabilidades, portanto eles têm de ser responsáveis.*” (LAC)]; “*Orientador*” (3.1.11) [“*E depois ver e depois, olha não gosto disto não gosto de aquilo, vamos mudar isto que é melhor aqui a perspetiva, gosto de fazer isso e gosto muito de envolver as pessoas na...na...na...digamos na...nesses processos não é?*” (LRH)]; “*Preocupado com as pessoas*” (3.1.12) [“*uma das minhas principais preocupações é tratar as pessoas como pessoas*” (LRH)] e por fim, a última categoria, “*Justo*” (3.1.13) [“*Penso, eles depois poderão dizer, penso que acho que consigo ter sempre justiça*” (LAC)].

Como se pode verificar na tabela 8, o líder do departamento de Recursos Humanos caracteriza-se como um líder orientado para as pessoas, de acordo com Yukl (1998), quando a orientação dos líderes é direcionada para as pessoas significa que este líder é considerado como m apoio para os seus liderados, valorizando o bem-estar dos seus liderados, a sua preocupação centra-se mais nas pessoas do que propriamente nos objetivos. Likert (1961) acrescenta ainda que os líderes centrados nas pessoas são democráticos e preocupados com os seus liderados. Poderá ser também um líder democrático segundo Goleman (1995), o estilo democrático defende o consenso através da participação, ou seja, deixa os liderados pensar sobre os assuntos e depois dar uma opinião. As competências emocionais aqui em jogo são as de colaboração e comunicação assim como a liderança em equipa.

O líder do departamento de Serviço de Apoio ao Cliente caracteriza-se como alguém que “*Delega as tarefas*” (3.1.7) e que é “*Exigente*” (3.1.10). Assim, este líder parece ver-se mais como um líder delegativo, mais direcionado para as tarefas do que para os seus liderados. Desta forma, pode-se enquadrar este estilo num registo autocrático, essencialmente centrado nas tarefas dos seus liderados e adotando uma postura rígida, mais formal e socialmente afastada (Likert, 1961). –.

Tabela 8*Percepção dos líderes sobre a forma como lideram*

	LAC	LRH
Aborrecido	1	0
Adequado	2	0
Bom ouvinte	0	1
Centralizador	0	1
Confiante	0	3
Coordenador	3	0
Delega as tarefas	4	0
Disponível	0	4
Distante	3	0
Exigente	4	1
Justo	1	0
Leal	0	1
Não Orientador	1	1
Orientador	0	1
Preocupado com as pessoas	0	11
Preocupado com as tarefas	1	0
Sensível	0	2
Tratamento de todos os liderados por igual	1	0
Profissional	0	1
Responsável	1	1
Expectativas	0	1
Vinculação dos liderados	2	0
Atingir os Objetivos	2	0
Compromisso com as pessoas	2	0
Importância das pessoas	0	1

*Nota: Analisado por coding **References**.*

Comparamos agora as duas perspectivas, dos líderes e dos liderados. Podemos verificar que segundo os liderados da área de Recursos Humanos, o destaque está na impulsividade do líder, os liderados consideram o seu líder impulsivo nas situações de pressão descarregando por vezes nos seus liderados; é caracterizado também como uma pessoa exigente e orientadora dos seus liderados. O diretor de Apoio ao Cliente é caracterizado pelos seus liderados como sendo mais autoritário, alguém que não orienta nas tarefas adquirindo uma postura mais distanciada dos seus liderados.

Analisando agora a percepção que os líderes têm acerca da forma como lideram, relativamente ao líder de Recursos Humanos destaca-se a categoria “*Preocupação com as pessoas*” e a categoria “*Disponível*” indo ao encontro daquilo que os liderados afirmaram acerca da forma como lidera. Já o diretor de Apoio ao Cliente assume-se com um líder que delega as tarefas e exigente bem como um coordenador o que não vai ao encontro do referido pelos seus liderados que percecionam este líder como um líder não orientador. A liderança servidora encara o líder como um indivíduo que expressa uma preocupação genuína para com os liderados agindo sempre em agindo sempre em prol do bem-estar dos mesmos (Walumbwa, Hartnell, & Oke, 2010), pode-se afirmar que o líder de Recursos

Humanos está mais próximo da liderança servidora do que o de Apoio ao Cliente, uma vez que, este último mostra uma liderança baseada na autoridade e delegação das tarefas não mostrando preocupação em orientar os seus liderados mantendo-se inclusive distante da sua equipa.

Capítulo IV | Conclusões

A presente investigação teve como objetivo identificar características de *Servant Leadership* nos líderes de uma organização. Partindo das perspetivas de líderes e liderados, foram analisados através de entrevistas semiestruturadas, dois processos de liderança, um no departamento de Recursos Humanos e outro no departamento de Apoio ao Cliente. Discutidos os resultados foi possível chegar a um conjunto de conclusões.

Numa primeira fase importa refletir acerca da presença ou ausência de líderes servidores na organização estudada. Não se verificou a existência destas características nos processos em análise, quer do ponto de vista dos líderes, quer dos liderados.

Desta forma e ainda assim, o líder do departamento de Recursos Humanos mostrou-se mais próximo desta forma de liderar, isto porque, apuraram-se algumas características que a liderança servidora defende neste caso, como por exemplo, ser um bom ouvinte, a preocupação com os seus liderados e o facto de os consultar tanto num formato consultivo como deliberativo, dando abertura aos liderados para exprimirem as suas opiniões. Com isto, este líder parece denotar características de uma liderança distribuída, que defende a distribuição do poder do líder com os liderados, pois fornece o poder aos liderados ao permitir que estes tomem parte nas tomadas de decisão. Este mostrou envolver sempre os seus liderados nos variadíssimos processos, orientando os seus liderados adequadamente, mantendo uma relação positiva e de confiança para com os seus liderados, muito centrado na sua equipa e sempre com a preocupação no desenvolvimento dos liderados através de formação. Importa salientar que este líder poderá ser considerado um líder democrático, uma vez que envolve os liderados através da sua participação. Focando agora o líder do departamento de Apoio ao Cliente, pode-se concluir que este líder tem um estilo de liderança muito diferenciado do mobilizado pelo líder do departamento de Recursos Humanos. O líder do Serviço de Apoio ao Cliente, mantém-se bastante afastado de uma liderança servidora não preenchendo praticamente alguma característica que este modelo preconiza. Este líder não orienta os seus liderados, mantém-se afastados da equipa de trabalho, não estando a par das tarefas da sua equipa. Assume-se como um elemento à parte da equipa e não faz qualquer distribuição de poder, é muito centrado nas tarefas e nos resultados, o importante é atingir os objetivos, não dando prioridade à preocupação com a sua equipa. Caracterizado também por um liderado da sua equipa como um líder que não sabe motivar e que apenas delega as tarefas. Não há orientação nem abertura por parte deste líder para com os seus liderados. Conclui-se que de facto este

líder permanece afastado da equipa e muito longe de ser um líder servidor pois não preenche as características necessárias para este tipo de liderança distribuída.

Sendo a liderança a base das organizações, pois é através da liderança eficaz que os objetivos são atingidos e para se atingir esses mesmo objetivos é preciso saber gerir uma equipa, influenciar os liderados, motivá-los, ouvi-los e consultá-los, é essencialmente para que a liderança alavanque o sucesso da organização que os liderados sejam envolvidos no processo de liderança. Os indivíduos precisam de se sentir úteis e vinculados à sua equipa e ao seu líder. Uma liderança eficaz é aquela que a meu ver consegue potenciar os liderados de forma a conseguirem desenvolver as suas competências e com isto, atingir os objetivos que são propostos pela organização.

As limitações deste estudo derivam da escolha dos participantes e dos departamentos. Esteve encarregue ao Diretor de Recursos Humanos, com quem mantive inicialmente o contacto, que selecionou tanto os participantes como os departamentos que iriam ser alvo da recolha de dados. Todos os participantes foram escolhidos pelo Diretor de Recursos humanos, o que significa que poderá ter escolhido os liderados mais fiéis, tornando-se naturalmente uma limitação neste estudo.

Relativamente a pistas para investigações futuras, seria pertinente continuar os esforços de aprofundar estes modelos recentes de liderança distribuída que se baseiam na partilha do poder do líder com os restantes membros da equipa, sendo o líder parte integrante da equipa, e também, na democracia dos processos de grupo. Seria interessante fazer um estudo exploratório alargando o estudo dentro da mesma organização nos diversos departamentos, com todos os liderados de cada departamento.

Referências Bibliográficas

- Almeida, L., & Freire, T. (2007) *Metodologia da Investigação em Psicologia e Educação*. Braga: Psiquilibrios edições.
- André, M.E.D.A. (2005). *Estudo de caso em Pesquisa e avaliação educacional*. Brasília: Liber Livro Editora.
- Avolio, B. J., & Locke, E. E. (2002). Philosophies of leader motivation: Altruism versus egoism. *Leadership Quarterly*, 13, 169-191.
- Bandura, A. (1977). *Social learning theory*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice–Hall.
- Bardin, L. (1977). *Análise de Conteúdo*. Portugal: Edições 70
- Barracho, C. (2012). *Liderança em Contexto Organizacional*. Lisboa: Escolar Editora.
- Bass, B. M. (2000). The future of leadership in learning organizations. *The Journal of Leadership Studies*, 7, 18 -40.
- Bass, B. M., Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Bass, M. (1990). *Handbook of Leadership: A survey of Theory and research* (4th Ed.). New York: Free Press.
- Becker, T. E., & Kernan, M. C. (2003). Matching commitment to supervisors and organization to in-role and extra-role performance. *Human Performance*, 16, 327–348.
- Blake, R., R., & Mouton, J., S. (1982). How to choose a leadership style. *Training and Development Journal*, 36(18),76-83
- Boni, V., & Quaresma, S. (2005). Aprendendo a entrevistar - como fazer entrevistas em ciências sociais. *Revista eletrónica dos pós-graduados em sociologia Política da UFSC*, 2, 68-80.

Brown, M. E., Trevino, L. K., & Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior & Human Decision Processes* 97, 117-134.

Burns, J. (1978). *Leadership*. New York: Harper e Row.

Carapeto, C. e Fonseca, F. (2006). *Administração pública – modernização, qualidade e inovação*. Lisboa: Edições Sílabo.

Choi, Y., & Mai-Dalton, R. R. (1998). On the leadership function of self-sacrifice. *Leadership Quarterly*, 9(4), 1-20.

Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R.C., & Cabral-Cardoso, C. (2007). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*. Lisboa: Editora RH.

Denzin, N. & Lincoln, Y. (1998). Entering the field of qualitative research. In Denzin & Lincoln (Eds.) *Collecting and Interpreting Qualitative Materials*, Londres: Sage Publications.

Dooley, L. M. (2002). Case Study Research and Theory Building. *Advances in Developing*

Edmonstone, J., & Western, J. (2002). Leadership development in health care: what do we know? *J Manag Med* 16(1), 34–47.

Elliott, R., Fischer, C., & Rennie, D. (1999). Evolving guidelines for publication of qualitative research studies in psychology and related fields. *British Journal of Clinical Psychology*, 38, 215-299.

Fernandes, E., & Maia, A. (2001). Grounded Theory. In E. Fernandes & L. Almeida (Eds.), *Métodos e técnicas de avaliação. Contributos para a prática e investigação psicológicas* (pp. 49-76). Braga: Universidade do Minho. Centro de Estudos em Educação e Psicologia.

Fiedler, F. (1967). *A theory of leadership effectiveness*. Nova York: McGraw Hill.

Fry, L. W. (2003). Toward a theory of spiritual leadership. *Leadership Quarterly*, 14, 693-727.

Gaulejac, V. (2007). *Gestão como doença social: ideologia, poder gerencialista e fragmentação social*. Aparecida: Ideias & Letras.

- George, J. M. (2000). Emotions and leadership: The role of emotional intelligence. *Human Relations*, 53, 1027-1055.
- Goleman, D. (1995). *Emotional Intelligence* (10th ed.) New York: Bantam
- Greenberg, J., & Baron, R. A. (1993). *Behaviour in organizations* (9th ed.). Boston: Allyn and Bacon.
- Greenleaf, R. (2002). *Servant leadership* (25^aed.) New York: Paulist Press.
- Greenleaf, R.K. (1970). *The Servant as Leader* (1^aed.) Westfield, Ind.: Robert K. Greenleaf Center.
- Guba, E. (1998) *Paradigm dialog*. Londres: Sage Publications.
- Hale, J. R., & Fields, D. L. (2007). Exploring servant leadership across cultures: A study of followers in Ghana and the USA. *Leadership*, 3,397–417.
- Hargreaves, D. (2007) *System re-design – 1:The road to transformation*. London: SSAT.
- Harris, A. (2007). Distributed leadership: conceptual confusion and empirical reticence', *International Journal of Leadership in Education*, 10(3), 1–11.
- Hersey, P., & Blanchard, K. (1988). *Management of organizational Behaviour - utilizing human resources*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall.
- Humphrey, A. (2012). Transformational Leadership and Organizational Citizenship Behaviors: The Role of Organizational Identification. *The Psychologist- Manager Journal*, 15,247-268.doi:[10.1080/10887156.2012.731831].
- Hunter, E., Neubert, M., Perry, S., Witt, L., Penney,L., & Weinberger, E. (2013). Servant leaders inspire servant followers: Antecedents and outcomes for employees and the organization. *Journal home page: www.elsevier.com*, 24, 316-331.
- Jesuíno, Correia (1996). *Processos de Liderança*. Lisboa: Livros Horizonte.
- Katzenbach, J. R., & Smith, D. K. (2001). *Equipas de Alta Performance: conceitos, princípios e técnicas param potenciar o desempenho das equipas*. Rio de Janeiro: Editora Campus..
- Liden, R. C., Wayne, S. J., Zhao, H., & Henderson, D. J. (2008) Servant leadership: development of a multidimensional measure and multilevel assessment. *The Leadership Quarterly*, 19(2), 161-177 doi:[1048-9843].

Likert, R.(1961). *New patterns of management*. New York McGraw-Hill.

Lodewijkx, H., F., M., & Syroit, J., E., M., M. (1997). Severity of initiation revisited: Does severity of initiation increase attractiveness in real groups? *European journal of Social Psychology*, 27, 275-300.

Molyneaux, D. (2003). “Blessed are the meek, for they shall inherit the earth”—An aspiration applicable to business? *Journal of Business Ethics*, 48, 347–363.

Moreira, D. A. (2002). *O método fenomenológico na pesquisa*. São Paulo: Pioneira Thomson.

Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington, MA: Lexington Books.

Page, D., & Wong, T. P. (2000). A conceptual framework for measuring servant leadership, In S. practice: A distributed perspective. *Educational Researcher* 30(3), 23-27.

Rousseau, D. M. (1997). Organizational behavior in the new organizational era. *Annual review of psychology*, 48(1), 515-546.

Ruschman, N. L. (2002). Servant-leadership and the best companies to work for in America. Focus on leadership: *Servant-leadership for the twenty-first century*, 123-139.

Scott, W.R. (1995). *Institutions and Organizations*. Beverly Hills, CA: Sage.

Spears, L.C. 2010. Character and servant leadership: Ten characteristics of effective, caring leaders. *The Journal of Virtues and Leadership*, 1(1), 25-30.

Spillane, J. P. (2006). *Distributed Leadership*. Jossey-Bass: San Francisco.

Spillane, J. P., Halverson, R. & Diamond, J.B. (2001). Investigating school leadership practice: A distributed perspective. *Educational Researcher* 30(3), 23-27.

Syroit, J. (1996). Liderança organizacional. Comportamento organizacional e gestão de empresas. Lisboa. *Publicações Dom Quixote*.

Takeuchi, R., Chen, G., & Lepak, D. P. (2009). Through the looking glass of a social system: Cross-level effects of high-performance work systems on employees’ attitudes. *Personnel Psychology*, 62, 1–29.

Teixeira, S. (1998). *Gestão organizacional*, Editora Mc Graw Hill

Todd, S. Y., & Kent, A. (2006). Direct and indirect effects of task characteristics on organizational citizenship behavior. *North American Journal of Psychology*, 8, 253–268.

Tong, A., Sainsbury, P., & Craig, J. (2007). Consolidated criteria for reporting qualitative research (COREQ): a 32-item checklist for interviews and focus groups. *International Journal for Quality in Health Care*, 19(6), 349-357.

Voegtlin, C. (2011). Development of a scale measuring discursive responsible leadership. *Journal of Business Ethics*, 98, 57-73.

Walumbwa, F. O., Hartnell, C. A., & Oke, A. (2010). Servant Leadership, Procedural Justice Climate, Service Climate, Employee Attitude, and Organizational citizenship Behavior: A Cross-Level Investigation. *Journal of Applied Psychology*, 95(3), 517-529.

Weisiger, H. (2001). *Inteligência Emocional no trabalho: Como aplicar os conceitos revolucionários da I.E. nas suas relações profissionais, reduzindo o stress, aumentando sua satisfação, eficiência e competitividade*. Rio de Janeiro.

Yin, R.K. (2005). *Estudo de caso: planejamento e métodos* (3ª Ed.) Porto Alegre: Bookman.

Yukl, B. (1998) *Leadership in organizations* (7ªed). Prentice-hall, Englewood Cliffs, NJ.

Anexos

Anexo 1 – Guião de entrevista semiestruturada - Liderados

Guião de Entrevista – Liderados

1. Quais são as suas habilitações literárias?
2. Qual a sua antiguidade nesta empresa?
3. Que função ocupa?
4. Quais as suas actividades diariamente?
5. Qual dessas actividades gosta mais de fazer e porquê?
6. O que o/a faz sentir realizado?
7. Sente-se motivado no trabalho? Se sim, de que forma?
8. Se não, o que poderia fazer para mudar isso?
9. E a que se deve?
10. Quais são os seus principais projectos profissionais a curto-médio prazo?
11. Relativamente ao tipo de liderança exercido nesta organização, consegue descrever? (Pode ser do seu líder direto e até mesmo de líderes em cargos mais elevados hierarquicamente)
12. Sente que o seu líder o/a motiva?
13. De que forma é que o seu líder o motiva?
14. Sente que o seu líder vê a equipa como potencial para o auxiliar nas decisões mais importantes?
15. Qual considera ser a maior preocupação do seu líder? (atingir objetivos; Preocupação com os colaboradores).
16. Consegue-me descrever 5 características positivas do seu Líder?
17. E 5 características negativas?
18. Relativamente ao comportamento, como descreve o comportamento do seu líder?
19. Alguma vez entrou em conflito direto com o seu Líder? Se sim, porquê?
20. Consegue-me dizer o que é para si a Liderança Organizacional?
21. E uma liderança eficaz?
22. E um bom líder, que características e comportamentos deve ter?
23. Como avalia o clima organizacional da sua empresa?
24. Imaginemos que estamos perante uma situação em que há que tomar uma decisão, o seu líder costuma consultar a equipa para todos contribuírem para essa decisão?
25. Como descreve a sua relação com os seus colegas?
26. Como descreve a sua relação com o seu líder?

27. Tem algum episódio menos agradável que tenha ocorrido e que considera importante relatar para este estudo?
28. Consegue falar abertamente com o seu líder acerca de algum problema que possa surgir?
29. Sente-se apoiado pelo seu líder?
30. Considera que o seu líder o ouve?
31. Consegue expor o seu ponto de vista e dar a sua opinião? Se não, porquê?
32. Consegue-me definir-se como trabalhador?
33. Imaginemos que o seu líder entra na reforma e lhe passa o lugar, agia da mesma forma?
34. O que mudaria e porquê caso estivesse numa posição de Liderança?
35. Considera que o seu líder poderá ser encarado como um Líder servidor?
36. De que forma?

Anexo 2- Guião de entrevista semiestrutura – Líderes

Guião de Entrevista – Líderes

1. Quais as suas habilitações literárias?
2. Qual o cargo que ocupa?
3. Qual a sua antiguidade na empresa?
4. Pode descrever-me o processo que o conduziu a esta posição de Liderança?
5. Há quanto tempo ocupa a posição de liderança?
6. Como encara o seu papel de Líder nesta Organização?
7. Para si, o que é a Liderança Organizacional?
8. E uma liderança eficaz?
9. Qual a importância de uma prática eficaz de Liderança?
10. Quais as suas maiores responsabilidades?
11. E porquê?
12. Pode-me descrever as características é que possui enquanto líder?
13. Que comportamento possui enquanto líder?
14. E que características acha que um líder eficaz deve possuir?
15. Como descreve o seu relacionamento com os trabalhadores que lidera?
16. Os seus liderados normalmente conseguem expor a opinião deles?
17. Costuma tomar decisões em grupo?
18. Informa os subordinados dos problemas que podem vir a surgir? Pede-lhes ajuda?
19. Considera que os seus liderados possam ser uma mais-valia para as decisões que possa ter que vir a tomar?
20. Alguma vez precisou de tomar uma decisão importante?
21. Tomou essa decisão sozinho ou com apoio da sua equipa?
22. Para si o que é mais importante para se atingir os objectivos?
23. Até que ponto considera os recursos humanos essenciais? E porquê?
24. Considera-se um líder que apoia a sua equipa ou apenas delega as tarefas?
25. Preocupa-se com o desenvolvimento da carreira dos seus liderados?
26. De que forma? Consegue dar-me um exemplo?
27. Como consegue motivar os seus liderados?
28. Que estratégias utiliza?
29. Como qualquer outro profissional, os líderes também precisam de se sentir motivados. Quem o motiva? Ou como se motiva a si próprio?

30. Quais as decisões mais importantes que teve que tomar enquanto líder da sua organização?
31. Costuma-se dizer que por detrás de uma equipa motivada está um líder motivado. Porquê?
32. Que método é que utiliza para desenvolver os seus liderados e promover toda a equipa?
33. Que fatores podem afetar o desempenho de uma equipa?
34. Consegue realizar os seus objetivos profissionais?
35. De que forma?
36. Qual o principal desafio que os líderes enfrentam na atualidade?
37. Considera que o líder pode ser encarado como servidor da sua equipa?
38. De que forma?
39. Imaginemos agora que entra na reforma e quer alguém que ocupe o seu cargo rapidamente. Que pessoa era essa?

Anexo 3 – Consentimento informado – Organização



CATÓLICA
UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA (UCP)

Consentimento Informado

Dissertação de Mestrado

Este estudo de Mestrado dedica-se a compreender como se desenvolve o processo de Liderança implementado na Organização, na perspetiva do líder assim como na perspetiva do liderado, no âmbito do Mestrado em Psicologia, especialização em Psicologia do Trabalho e das Organizações.

A participação dos indivíduos é voluntária e o instrumento utilizado baseia-se num guião de entrevista semiestruturado. A duração das entrevistas será aproximadamente de trinta minutos. Os participantes poderão desistir a qualquer momento se assim o entenderem. Os resultados deste estudo serão anónimos e confidenciais. No final deste estudo será entregue a todos os participantes um exemplar do estudo realizado.

Posto isto, venho por este meio pedir a sua permissão para desenvolver este estudo na _____, pois vejo nesta empresa fortes condições para o seu desenvolvimento.

Agradeço desde já a sua compreensão e sua disponibilidade,

Francisca Barros

Data: 28-05-2014

Local: J

Investigador Francisca Barros

Co-orientador Eduardo

Empresa _____

Anexo 4 – Consentimento informado – Participantes

Consentimento Informado

Dissertação de Mestrado

Este estudo de Mestrado dedica-se a compreender como se desenvolve o processo de Liderança implementado na Organização, na perspectiva do líder assim como na perspectiva do liderado, no âmbito do Mestrado em Psicologia, especialização em Psicologia do Trabalho e das Organizações.

A participação dos indivíduos é voluntária e o instrumento utilizado baseia-se num guião de entrevista semiestruturado. A duração das entrevistas será aproximadamente de trinta minutos. Os participantes poderão desistir a qualquer momento se assim o entenderem. Os resultados deste estudo serão anónimos e confidenciais. No final, será entregue a todos os participantes um exemplar do estudo realizado.

Muito Obrigada pela sua colaboração.

“Declaro que tomei conhecimento do objetivo do estudo assim como fui informado de todos os aspetos importantes. Foi criada oportunidade de esclarecer dúvidas às quais obtive uma resposta esclarecedora. Foi-me também garantido que não haverá qualquer prejuízo para mim caso abandone o estudo e que poderei fazê-lo se assim o entender”

Participante

Nome Completo

Assinatura _____

Data

28.05.14 /