DORA DO ANJO MARQUES ZAMBUJO

LIDERANÇA NUMA IPSS
PAPEL DA LIDERANÇA SERVIDORA

Versão Final

Orientadora Profª Doutora Maria Isabel Duarte

Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias

Instituto de Serviço Social

Lisboa

2022

DORA DO ANJO MARQUES ZAMBUJO

LIDERANÇA NUMA IPSS
PAPEL DA LIDERANÇA SERVIDORA

Dissertação Defendida em provas públicas para obtenção do Grau Mestre em Serviço Social: Gestão de Unidades Sociais e de Bem-Estar no Curso de Mestrado em Serviço Social: Gestão de Unidades Sociais e de Bem-Estar conferido pela Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias no dia 24 de junho de 2022, com o Despacho Reitoral Nº 62/2022 com a seguinte composição:

Presidente: Professora Doutora Paula Isabel Marques Ferreira
Arguente: Professora Doutora Fátima Cristina da Silva Ribeiro Gameiro
Orientadora: Professora Doutora Maria Isabel Duarte

Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias

Instituto de Serviço Social

Lisboa

2022

Epigrafe

O modelo de liderança da ampliação de poderes transforma o poder da posição no poder das pessoas, onde todos recebem papéis de liderança para contribuírem ao máximo

Lynne Joy McFarland

O líder é o servo que remove os obstáculos que impedem as pessoas de fazer o seu trabalho

Max Depree

Dedicatória

Dedico este trabalho às pessoas que de alguma forma
(e foram muitas), contribuíram para que este estudo de caso
Acontecesse…

Agradecimentos

Agradeço à Sra. Presidente da organização por me ter aberto o caminho para esta aventura do conhecimento e do querer saber mais sobre a dinâmica em estudo.

A todos/as os docentes do Curso de Serviço Social: Gestão de Unidades Sociais e de Bem-Estar, que me ajudaram a desbravar conhecimento e com o seu saber me ajudaram na clarificação do tema.

Evidencio com gratidão, e estima a dedicação da Sra. Prof.(a) Doutor(a) Maria Isabel Duarte que com o seu empenho, orientação e profissionalismo foi uma ajuda enorme para atingir este grande objetivo, que com determinação me levou a superar as dificuldades encontradas.

Á minha mãe, Maria Antónia Picaró Marques Zambujo pela sua doçura, o seu incentivo permanente e estímulo encorajamento para enfrentar todos os obstáculos que foram aparecendo…

Resumo

A valorização das pessoas a nível pessoal e profissional, tem vindo a ganhar importância. Os/As líderes da atualidade reconhecem a importância dos/as colaboradores/as e da necessidade da sua capacitação para que possam desempenhar um bom trabalho. O principal objetivo deste trabalho é perceber que tipo de liderança predomina na organização Associação Beneficência Casas S. Vicente de Paulo (ABCSVP), e qual o seu impacto nos/as colaboradores/as. Pretende-se também verificar se a liderança servidora é predominante. Com os objetivos específicos pretende-se analisar a liderança presente na organização; identificar se a liderança exercida na organização corresponde à liderança servidora.; analisar os propósitos e compromissos desenvolvidos pela organização com os/as colaboradores/as ao nível dos fatores: empatia, humildade, confiança poder, mapeamento persuasivo e intendência organizacional; verificar os valores relevantes para uma liderança servidora e compreender a influência da liderança organizacional nos colaboradores/as.

A liderança servidora é uma liderança que é caracterizada pelo serviço aos outros. O/A líder servidor/a constrói a sua autoridade sempre que serve os outros e se sacrifica pelos mesmos. Esta liderança exige, no entanto, autodisciplina e o firme compromisso de criar no local de trabalho eficácia e produtividade, bem como oportunidade para o crescimento pessoal de todos. O/a líder na sua ação deve usar o *soft power*, o poder da influência, a capacidade de inspirar e mover os outros em prol de causas justas, corretas e nobres. Quanto á metodologia o tipo de pesquisa é a exploratória, a recolha de dados usada é a pesquisa documental e bibliográfica, a observação é a participante e em algumas situações é a não participante, quanto às técnicas de análise de dados são as qualitativas e as quantitativas. Realizou se um pré-teste a 7 pessoas fora da organização. A organização apresenta um universo de 230 colaboradores/as, a amostra é de 83 pessoas. Foram aplicados 70 questionários aos/as colaboradores/as e 8 entrevistas às chefias, foi também realizado o *focus group* a 5 colaboradores/as da organização. Quanto aos principais resultados obtidos, observa-se que as chefias apresentam diferentes tipos de liderança para com os/as colaboradores/as, em alguns dos/as líderes denota-se traços mais acentuados de liderança servidora como por exemplo: delegação de tarefas, valorização do trabalho, atribuição de autonomia, tratamento justo e equitativo dos/as colaboradores/as, promoção de ambientes saudáveis de trabalho e bem-estar. Os/As

líderes servidores/as apresentam comportamentos humildes, autocontrolados e respeitadores, e promovem o diálogo.

Os resultados do estudo demonstram que apesar de existirem alguns traços de liderança servidora tais como: a confiança a adaptabilidade, criatividade, empatia, alguma flexibilidade e motivação para fazer cada vez melhor, não se pode concluir que a liderança na organização seja na sua totalidade uma liderança servidora.

Palavras–chave: Organização; Líder e Perfil, Poder, Liderança, Liderança "Servidora"

Abstract

Valuing people on a personal and professional level has been gaining increasing importance. Today's leaders recognize the importance of employees and the need for their training so that they can perform a good job. The main objective of this work is to understand what type of leadership predominates in the Associação Beneficência Casas S. Vicente de Paulo (ABCSVP) organization, and what is its impact on employees. It is also intended to verify if servant leadership is predominant.

With the specific objectives it is intended to analyze the leadership present in the organization; identify whether the leadership exercised in the organization corresponds to servant leadership; analyze the purposes and commitments developed by the organization with the employees in terms of factors: empathy, humility, trust, power, persuasive mapping and organizational stewardship; verify the relevant values for servant leadership and understand the influence of organizational leadership on employees.

Servant leadership is characterized by service to others. The servant leader builds his/her authority whenever he/she serves others and sacrifices him/herself for them. This leadership requires, however, self-discipline and a firm commitment to create effectiveness and productivity in the workplace, as well as an opportunity for everyone's personal). The leader in his/her action must use soft power, the power of influence, the ability to inspire and move others towards just, correct, and noble causes.

As for the methodology, the type of research is exploratory, the data collection used is documentary and bibliographic research, the observation is the participant and, in some situations, it is the non-participant. As for the data analysis techniques the qualitative and quantitative were used. A pre-test was carried out on 7 people outside the organization. The organization has a universe of 230 employees and the sample is of 83 people. 70

questionnaires were applied to employees and 8 interviews to managers were conducted. A focus group was also carried out with 5 employees of the organization. As for the main results obtained, it is observed that the top managers present different types of leadership towards the employees, in some of the leaders there are more accentuated traits of servant leadership such as: delegation of tasks, appreciation of work, attribution of autonomy, fair and equitable treatment of employees, promotion of healthy work environments and well-being.

Servant leaders exhibit humble, self-controlled and respectful behaviours and promote dialogue. The results of the study show that although there are some servant leadership traits such as: trust, adaptability, creativity, empathy, some flexibility and motivation to do even better, it cannot be concluded that leadership in the organization may be considered servant leadership.

Keywords: Organization; Leader and Profile; Power; Leadership; “Servant” Leadership

Índice de Siglas

IPSS. Instituições Particulares de Solidariedade Social

ABCSVP – Associação Beneficência Casas S. Vicente de Paulo

Índice

Introdução 16

Justificação da importância da escolha do tema 18

1. Objetivos 20

1.1.Objetivo Geral 21

1.2.Objetivos específicos 21

2. Hipóteses 25

2.1. Sustentação teórica das Hipóteses de investigação 25

Capítulo I. Enquadramento Teórico 31

1.1. As organizações 31

1.2.Relações de poder na organização 31

1.3. Liderança 34

1.3.1. Tipos de liderança 36

1.3.2. Estilos de líder 39

1.3.3. Perfil/caraterísticas/competências dos/as líderes 43

1.4. Liderança servidora 46

1.4.1. Estado da arte sobre a liderança servidora 47

Capítulo II – Metodologia de investigação 49

2.1. Análise documental 50

2.2. Técnica de recolha de dados 52

2.3.Entrevista semiestruturada 53

2.4. Questões Éticas de Investigação 57

Capítulo III- Estudo de caso 58

3.1. Caracterização da organização 59

3.2. Contexto da realização do estudo 61

3.4. Caracterização do universo dos respondentes 62

Capítulo IV – Apresentação e Análise de Dados 64

4.1. Análise de conteúdo das entrevistas 64

4.2. Análise de dados dos questionários 106

4.3. Focus Group 158

4.4 Confirmação das Hipóteses 159

Capítulo V - Conclusão 164

5.1 Contributo da investigação para o progresso do conhecimento científico 172

5.2. Limitações do estudo e sugestões para futuras pesquisas.....173

Referências Bibliográficas 173

Apêndices I

Apêndice 1 – Cronograma I

Apêndice II - Quadro conceptual III

Anexos IV

Anexo 1- Legislação das IPSS IV

Anexo 2 - Pedido de autorização para realização das entrevistas e inquéritos na organização V

Anexo 3 – Declaração de Consentimento informado V

Anexo 4 – Minuta..... VI

Anexo 5 - Pré – teste – estatísticas – colaboradores/a XVII

Anexo 6 - Dados estatísticos dos 70 questionários- Colaboradores/as XXI

Anexo 8 - Guião do *Focus Group*----------X

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Prismas da liderança----------31

Tabela 2 - Descrição da Amostra..... 81

Índice de Gráficos

Gráfico 1 - Género 107
Gráfico 2 - Idade dos/as participantes 108
Gráfico 3 - Formação Académica 109
Gráfico 4 - Anos de trabalho na organização 109
Gráfico 5 - Perfil do/a líder – Executa adequadamente o seu trabalho 110
Gráfico 6 - Perfil do líder – Qualificação para realizar o seu trabalho 110
Gráfico 7 - Perfil do/a líder – Realização de tarefas a que o/a líder se propõe. 111
Gráfico 8 - Perfil do líder – Trata os/as colaboradores/as com dignidade e respeito .. 111
Gráfico 9 - Perfil do líder – Sabe lidar com autoridade e poder 112
Gráfico 10 - Perfil do líder - Gosta de inovar e assumir riscos 112
Gráfico 11 Perfil do líder - Convence a realizar as tarefas de forma voluntária e alegre 113
Gráfico 12 - Perfil do/a líder - Escuta e apoia quando o/a colaborador/a tem dificuldades sociais 113
Gráfico 13 - Perfil do/a líder - Sacrifica os seus próprios interesses em favor dos/as colaboradores/as 114
Gráfico 14 - Perfil do líder – Nem sempre dá feedback de forma positiva 114
Gráfico 16 - Perfil do Líder - Rege-se por valores éticos, sociais e ecológicos 115
Gráfico 17 - Perfil do líder – Preocupa-se com os clientes internos e externos 116
Gráfico 18 - Perfil do líder – É flexível e tem facilidade de negociação 117
Gráfico 19 - Perfil do líder – A sua liderança promove comportamentos éticos, sociais e ecológicos. 117
Gráfico 20 - Poder – Motiva e reconhece o trabalho realizado pelos/as colaboradores/as 118
Gráfico 21 - Poder – Delega tarefas e conhece as qualidades de cada um/a dos/as colaboradores/as 118
Gráfico 22 - Poder- Antes de tomar decisões consulta os/as colaboradores/as 119
Gráfico 23 - Poder – Tem por hábito fazer comentários negativos 119
Gráfico 24 - Poder – Cria á sua volta uma liderança ressonante 120
Gráfico 25 - Poder – Tem com o/a colaborador/a uma relação bastante construtiva .. 120
Gráfico 26 - Poder – É perseverante com caraterísticas de coragem, prudência, integridade e humildade 121

Gráfico 27 - Poder – Possui convicções fortes, entusiasmo e autoconfiança..... 121
Gráfico 28 - Poder – Concentra em si todas as decisões..... 122
Gráfico 29 - Poder – Tem a sua autoridade reconhecida 122
Gráfico 30 - Poder – Apresenta controlo emocional no trato com os/as colaboradores/as 123
Gráfico 31 - Empatia - Demonstra capacidade de resolução de problemas..... 123
Gráfico 32 - Empatia – Orienta o/a colaborador/a quando enfrenta situações complexas no trabalho 124
Gráfico 33 - Empatia – Está atento/a e compreende as necessidades e emoções dos/as colaboradores/as 124
Gráfico 34 - Empatia – Estabelece os objetivos da organização e orienta os colaboradores no sentido do seu alcance 125
Gráfico 35 - Empatia - Investe grande parte do seu tempo a ensinar e a orientar os/as colaboradores/as 126
Gráfico 36 - Empatia – Elogia pessoalmente os/as colaboradores/as quando produzem excelente trabalho 126
Gráfico 37 - Empatia – Procura ensinar a encontrar novas soluções para a realização do trabalho de forma proactiva..... 127
Gráfico 38 - Empatia – Mantem um espírito positivo e equilibrado entre a sua vida pessoal e do trabalho 127
Gráfico 39 - Empatia – O/A líder revela gosto pelo que faz e transmite energia positiva aos que o rodeiam, contribuindo para um bom ambiente. 128
Gráfico 40 - Empatia- Tem autocontrolo, é capaz de manter a calma, orientar bem as tarefas durante períodos de stress elevado 129
Gráfico 41 - Empatia – Sente as emoções dos/as colaboradores/as e entende as suas perspetivas 129
Gráfico 42 - Humildade – O/A líder pondera as decisões que toma 130
Gráfico 43 - Humildade – O/A líder não disponibiliza a informação que tem acesso 130
Gráfico 44 - Humildade – O/A líder investe no desenvolvimento dos colaboradores 131
Gráfico 45 - Humildade – Promove um clima organizacional harmoniosomotivação132
Gráfico 46 - Humildade – Fomenta a credibilidade e a iniciativa..... 132
Gráfico 47 - Humildade - Cria ambientes de trabalho amigáveis e construtivos 133
Gráfico 48 - Humildade – Proporciona espaços para a criatividade ----------133

Gráfico 49 - Humildade – É honesto e os seus comportamentos merecedores de confiança são a sua imagem de marca 134
Gráfico 50 - Humildade – O/A líder tem capacidade de perdoar e de revelar compaixão pelos/as colaboradores/as 134
Gráfico 51 - Humildade – Perdoa os erros quando são reconhecidos e corrigidos 135
Gráfico 52 - Humildade - Lida bem com as críticas e a oposição 135
Gráfico 53 - Confiança – Promove a confiança entre os/as colaboradores/as 136
Gráfico 54 - Confiança – Confia nos/as colaboradores/as 136
Gráfico 55 - Confiança – Trata os/as colaboradores/as com cortesia, consideração e respeito 137
Gráfico 56 - Confiança - Pratica atos de preocupação e atenção pelos/as colaboradores/as 137
Gráfico 57 - Confiança - Observa os mais altos níveis de integridade 138
Gráfico 58 - Confiança – Gera confiança nos colaboradores/as sobre a sua liderança 138
Gráfico 59 - Confiança - Promove um clima de confiança com os/as colaboradores/as 139
Gráfico 60 - Confiança - Resolução eficaz de problemas 140
Gráfico 61 - Confiança – Assume uma postura de coragem, serve de inspiração para aqueles que o rodeiam, estimula os/as colaboradores/as a evoluírem 140
Gráfico 62 - Confiança – Valoriza a confiança 140
Gráfico 63 - Confiança – Dá espaço para a criatividade, inovação aplicações 141
Gráfico 64 - Talento e generosidade – Executa o seu trabalho com empenho e gosto 142
Gráfico 65 - Talento e Generosidade - Sente necessidade de servir os/as colaboradores/as e de os ver realizados 142
Gráfico 66 - Talento e generosidade - Coloca os interesses dos/as colaboradores/as em primeiro lugar. 143
Gráfico 67 - Talento e generosidade – Promove o desenvolvimento dos/as colaboradores/as 143
Gráfico 68 - Talento e generosidade – Tem padrões de desempenho elevados 144
Gráfico 69 - Talento e generosidade – Comunicação clara e eficiente nas situações sensíveis que acontecem no posto de trabalho sem constrangimentos 144
Gráfico 70 - Talento e generosidade – Antecipa possíveis problemas e tem como missão introduzir melhorias no sistema atual 145

Gráfico 71 - Talento e generosidade – Ajuda a encaixar na cultura corporativa atual e em conjunto abraça os desafios 146
Gráfico 72 - Talentos e generosidade – Procura manter elevados níveis de desempenho 146
Gráfico 73 - Talentos e generosidade – Procura evoluir, mas ajuda e encoraja os outros a fazer o mesmo 147
Gráfico 74 - Generosidade e Talentos – Ajuda a superar os obstáculos e procura 147

Introdução

Uma organização é constituída por um conjunto de pessoas que nela cooperam e participam diretamente, por infraestruturas, sistemas, processos, mas também pelas relações que estabelecem com os seus *stakeholders* ou partes interessadas, pelas suas marcas, e pela satisfação que provoca aos beneficiários, aos utentes e consumidores.

As organizações são de extrema importância e tomamo-las como algo garantido na sociedade, são uma ferramenta que os *stakeholders* usam para coordenarem as suas ações de forma a obterem algo que desejam ou valorizam.

O êxito das organizações depende da vinculação dos/das colaboradores/as á missão e visão, da relação entre colegas e equipas, da responsabilidade e da colocação da inteligência e do talento dos/as colaboradores/as ao serviço da organização

Todas as organizações possuem um conjunto de estruturas e relações que demarcam formalmente as missões que cada unidade da organização deve executar, e o modo de colaboração entre essas unidades. Nas organizações um dos tipos de relação e talvez o mais antigo, situa-se ao nível do poder, quer seja aceite, consentido ou imposto.

O estilo de liderança adotada pelo/a líder poderá influenciar o clima organizacional, levando os/as colaboradores/as a desenvolverem ou não o sentido de pertença á organização e a desenvolverem um trabalho de qualidade primando pela criatividade e perfeição dando resposta aos *stakeholders.*

Um/a líder deve estimular através do seu tipo de liderança a alta performance da sua equipa através da influência, da inspiração, do exemplo, da motivação, da promoção do desenvolvimento de habilidades e competências, tanto a nível hard (técnicas), como soft (sociais) dos/as colaboradores/as, para que estes/as possam dar respostas adequadas aos desafios e possam estar preparados/as para adaptar-se às mudanças continuas. Tanto o/a líder como os/as colaboradores/as influenciam-se mutuamente. Em qualquer nível organizacional, a liderança é uma oportunidade de servir os outros e de fazer destacar o melhor das pessoas com quem o/a líder trabalha.

A liderança servidora pode ser definida como, aquela em que o/a líder promove e capacita os colaboradores/as e não a si próprio. O/A líder esforça-se por ser exemplo e não exige dos outros aquilo que não exige de si mesmo. Os/as líderes que promovem a liderança servidora regem-se por valores, tais como a confiança, a humildade a empatia, que levam a adotar atitudes que ajudam a superar obstáculos em vez de dar ordens porque têm uma posição. Têm em mente ensinar os outros a também eles/as serem líderes ao ser

adotada dentro de uma organização cria um ambiente amistoso e cooperante, pois o/a líder auxilia os/as colaboradores/as a crescer e a terem sucesso na realização das suas tarefas. Ao dar apoio e orientação aos/às colaboradores/as, o/a líder revela estar preocupado/a com o seu crescimento e desenvolvimento profissional, e também com o seu comportamento ético, uma vez que age com transparência, lealdade e honestidade para com todos/as os/as *stakeholders*.

Tendo os olhos no futuro há que procurar líderes, cujo estilo de liderança esteja voltado para as pessoas, para promover o trabalho em equipa e inspirar os/as colaboradores/as a acreditarem no seu valor. É muito vantajoso ter colaboradores/as que gostam do que fazem, dedicados/as e satisfeitos/as; que sintam gosto em partilhar ativamente na dinâmica das organizações onde trabalham, contribuindo com novas ideias, para a melhoria do desempenho destas.

O/A líder atual deve criar vínculos que fortaleçam o compromisso para com a organização, encontrar pessoas que disponham de grande energia e que sejam capazes de a transmitir aos colegas, o entusiasmo e o estímulo positivo, promovem ambientes saudáveis.

Para o estudo que desenvolvemos definimos a seguinte questão: Qual o tipo de liderança que predomina na organização e a sua repercussão nos/nas colaboradores/as.

Este trabalho engloba depois da introdução os seguintes capítulos: no primeiro apresenta-se o enquadramento teórico, no capítulo II descreve-se a metodologia de investigação, de seguida (capítulo III) faz-se a descrição do estudo de caso (caracterização da organização, contexto de realização do estudo, caracterização do universo) e no capítulo IV apresentam-se e analisam-se os resultados. Por fim faz-se a conclusão do estudo.

Justificação da importância da escolha do tema

A justificação da escolha do tema é organizada em função da importância e das contribuições que a investigação poderá originar para o avanço da área do conhecimento e a aplicabilidade dos resultados na comunidade científica e na sociedade devendo ser desenvolvida de modo sucinto e tendo como finalidade demonstrar e enquadrar o significado do tema na respetiva área científica (Reis, 2018, p.37).

A denominação Liderança numa IPSS, papel da liderança servidora, visa realçar o tipo de liderança predominante na organização e suas repercussões nos/nas colaboradores/as.

A liderança exercida precisará ser orientada para a interação entre líder e colaborador/a, tornando o ambiente organizacional propicio para promover diretrizes, regras e estratégias, procurando novas respostas.

Constantemente assistem-se a mudanças nas organizações ao nível das suas estruturas e comportamentos, pretende-se o melhoramento do atendimento prestado, fornecimento do produto ou prestação de serviços, tendo em atenção as exigências de novos métodos de trabalho, direcionam-se as organizações a repensar e planear a sua forma de ser, fazer e de estar, de modo a tornar a organização produtiva.

A organização, tendo os olhos no futuro, procura líderes que adotem lideranças que promovam os colaboradores/as e sejam capazes de trabalhar em equipa, inspirar os/as seus/suas colaboradores/as, acreditarem no seu valor, irem ao encontro dos desafios e darem o seu melhor. As chefias na atualidade devem criar vínculos que fortaleçam o compromisso, e encontrar pessoas que não só dispõem de grande energia, mas que sejam capazes de a transmitir aos seus valores aos/as colaboradores/as.

A organização em estudo rege-se por valores cristãos e cívicos, e tem um carisma próprio e por ele se rege. Pretende-se incentivar o diálogo, a discussão e a análise, fazendo sobressair pontos essenciais da liderança servidora, realçando o esforço contínuo em aceitar e admitir as diferenças como parte do processo de trabalho.

Numa liderança servidora, o/a líder deve ser transparente, claro/a e imparcial, dando a conhecer os valores pelos quais se rege em relação ao trabalho, valores esses que o orientam na sua liderança e na resolução de problemas, nas respostas às questões e desafios apresentados pelos/as colaboradores/as e todos os *stackholders.*

O/A líder centrando-se na resolução de problemas, os/as colaboradores/as sentem-se mais confiantes e seguros em relação ao trabalho que executam (Autry, 2010

p. 34). Ou seja, o/a líder servidor/a deve estar ao serviço dos/as outros/as, provendo os recursos necessários para o trabalho. Ao adotar uma liderança servidora o/a líder deve ter a preocupação em criar um ambiente onde os/as colaboradores/as possam realizar com sucesso um trabalho de qualidade. Este tipo de liderança requer amor, doação e resiliência, muita humildade, determinação e perseverança por parte do/a líder. Alguns/as líderes são de facto arrogantes e soberbos, pois as organizações podem e devem ser espaços de maior prosperidade se forem conduzidos por líderes humildes, determinados, corajosos e competentes contribuindo para criar espaços organizacionais mais virtuosos, honestos e prósperos (Rego,2019).

Os valores cultivados pelo/a líder devem ser o meio de manter todos juntos no desempenho da missão a fim de atingir os objetivos. Estes derivam das pessoas, mas é responsabilidade fundamental e essencial do/a líder servidor/a ajudar a conduzir o desenvolvimento desses valores numa estrutura de comportamento a longo prazo que irá beneficiar a organização e todos/as que dela fazem parte (Autry, 2010).

Tanto o/a líder como os/as colaboradores/as devem participar na determinação dos valores que juntos/as desejam manifestar em relação a cada um/a e trabalho realizado e ao mesmo tempo procurar realizar a missão para atingir os objetivos. "*Um dos valores a ser cultivado é a confiança, o líder deve confiar nas pessoas e ser confiável* "(Autry, 2010, p. 46).

A escolha do tema deve-se ao interesse em contribuir com mais conhecimento para a área da gestão/liderança e para a melhoria das práticas organizacionais, sobretudo nas IPSS.

A nível pessoal e profissional existe interesse em auscultar que tipo de liderança é que os líderes exercem na organização e qual deles predomina ao dirigirem-se aos/as colaboradores/ as. É possível ampliar a compreensão sobre o tipo de liderança exercida e a repercussão nos/as colaboradores/as.

No que diz respeito á Ordem Social – O bem-estar pessoal e profissional dos colaboradores nas organizações.

A seleção deste tema baseou-se também na observação das formas de interação direcionados/as e adotados/as pelos/as diretores/as, chefes, coordenadores/as em relação aos/ás colaboradores/as. "*As mudanças constantes na sociedade e no meio empresarial apontam para outra forma de liderar e gerir, as antigas já não valem mais"* (Autry, 2010 p.21). Porém no local de trabalho ainda parece haver excesso de trabalho, alguma frustração e descontentamento, até por vezes um mal-estar que se generaliza e se espalha,

relacionado com sérios problemas motivacionais e relacionais e resistência á mudança. O/A líder tem a responsabilidade de fazer com que o/a colaborador/a sinta satisfação, motivação e prazer em trabalhar na empresa (Daft,2002).

A justificação da escolha do tema é organizada em função da importância e das contribuições que a investigação poderá originar para o avanço da área do conhecimento e a aplicabilidade dos resultados na comunidade científica e na sociedade devendo ser desenvolvida de modo sucinto e tendo como finalidade indicar e enquadrar o significado do tema na respetiva área científica (Reis,2018).

Numa investigação é preciso traduzir o que vulgarmente se apresenta como um foco de interesse ou uma preocupação relativamente vaga num projeto de investigação operacional e segundo os autores" *enunciar o projeto de investigação na forma de uma pergunta de partida"* (Quivy & Campenhoudt, 2008, p.31).

1. Objetivos

Objetivos Geral e específicos

O tema em estudo visa perceber que tipo de liderança existe na organização e a sua repercussão nos/nas colaboradores/as. Se existe liderança na organização, o tipo liderança predominante na organização, como é que os/as líderes interagem com os seus/suas colaboradores/suas e se essa liderança é capaz de encorajar os/as colaboradores/as a serem pessoas autónomas, criativas e responsáveis finalmente se existe na IPSS, em estudo, liderança servidora.

Numa investigação *"os objetivos constituem um enunciado declarativo que precisa das variáveis – chave, a população alvo e a orientação da investigação, indicando concludentemente o que o investigador tem intenção de fazer no decurso do estudo"* (Freixo,2011, p.26).

No que diz respeito, aos objetivos tanto uns como outros permitem o acesso gradual e progressivo aos resultados finais. "*O objetivo geral reflete a essência do planeamento do problema e o objeto do estudo, os específicos depreendem-se do geral e devem ser formulados de modo que estes sejam orientados de acordo com o objetivo geral* "(Baptista & Sousa,2011 p. 31).

1.1.Objetivo Geral

Identificar o tipo de liderança na organização e que repercussões tem nos/as colaboradores/as.

1.2.Objetivos específicos

1- Analisar a liderança presente na organização.
2- Identificar se a liderança exercida na organização corresponde à liderança servidora.
3- Analisar os propósitos e compromissos desenvolvidos pela organização com os/as colaboradores/as ao nível dos fatores: empatia, humildade, confiança poder, mapeamento persuasivo e intendência organizacional.
4- Verificar os valores relevantes para uma liderança servidora.
5- Compreender a influência da liderança organizacional nos colaboradores/as.

Referente ao objetivo geral - Identificar o tipo de liderança na organização e que repercussão tem nos/as colaboradores/as.

Com este estudo, pretende-se perceber que tipo de liderança predomina na organização ABCSVP, e que repercussões tem nos/as colaboradores/as. A auscultação do tipo de liderança, levará a um entendimento sobre o modo como os/as líderes se relacionam com os/as colaboradores/as.

Referente aos objetivos específicos pretende-se:

1-No que diz respeito ao objetivo específico: Analisar a liderança presente na organização- tentar auscultar o tipo de liderança exercida pelas chefias, estas abordagens são utilizadas de acordo com as situações que vão surgindo no contexto de trabalho. O comando de cima para baixo ou de controlo por comando tem apresentado algumas lacunas e não funciona como se gostaria e quase sempre é rejeitado. De acordo com as situações e circunstâncias, as chefias utilizam várias lideranças, porém procura-se adotar uma liderança que aumente relações saudáveis, a produtividade, que encoraje a criatividade e o melhoramento e satisfação dos serviços prestados para com todos os *stakeholders,* tanto internos como externos. A organização deve ter a preocupação em transmitir valores na transversalidade e apostar nos serviços de qualidade, que façam a

diferença. As chefias devem promover com a sua liderança o bem-estar psicológico, emocional e financeiro dos/as colaboradores/as e proporcionar um esforço contínuo em criar as circunstâncias e ambientes no qual os/as colaboradores/as possam realizar o seu trabalho e dar o melhor de si.

2-Referente a: Identificar se a liderança exercida na organização corresponde à liderança servidora, a organização pretende desenvolver através dos/as seus/ suas líderes, lideranças que promovam um ambiente onde todos/as sejam responsáveis e se comprometam em criar no local de trabalho serviços de qualidade e onde todos/as se sintam bem. Os/As líderes preocupam-se em dar oportunidade aos/ás colaboradores/as de crescerem a nível pessoal, profissional e espiritual e transmitam os conhecimentos que têm, colocando-os ao serviço de todos.

Os/As líderes procuram levar por diante a visão da organização, através do desempenho de um trabalho honesto e autêntico e" *admitem que não sabem tudo e que erram, assumem e não se desculpam com os outros sendo responsáveis pelos seus atos, devem confiar e ser confiáveis"* (Autry, 2010, p. 46). As chefias devem servir, do que serem servidas, as chefias através do empowerment, poderão delegar ou distribuir o poder. Devem" *proporcionar poder, informação e conhecimento aos colaboradores para que estes atuem nos seus postos, de modo mais eficaz"* (Barracho, 2012, p.25).

Os/As líderes ao serem responsáveis, respeitadores e honestos/as consigo próprios no contexto de trabalho estão a promover uma liderança que beneficiará todos os que trabalham na organização. Ao haver um esforço dos/as líderes em aceitar os outros sem julgamento, tal como eles desejam ser aceites, desta forma estão a promover uma liderança servidora. Os/As líderes no seu desempenho põem-se ao serviço dos outros e esforçam-se por assegurar que os/as colaboradores/as têm os recursos necessários para realizar o seu trabalho e sempre que necessário ensinam e envolvem os/as colaboradores/as de modo a que estes realizam com sucesso o seu trabalho. Ao pretenderem ser um recurso útil estão a envolver-se em criar uma comunidade de trabalho com significado em relação á sua função e criar bem-estar organizacional (Autry,2010).

O/A líder a serviço ao propor padrões de desempenho dinâmicos que possam estar sujeitos a mudanças e renegociações está a capacitar o colaborador/a. O/A líder na sua liderança a serviço ao promover uma comunicação franca e honesta e feita no momento oportuno não sendo adiada ou ignorada está a investir numa liderança que promove a partilha, o envolvimento, a comunicação, a confiança, o exemplo, a ajuda, a

flexibilidade, o altruísmo, a honestidade e a sabedoria partilhada. O/A líder ao exercer uma liderança "a *serviço não mede o sucesso dos/das colaboradores/as pela quantidade de trabalho realizado, mas pela qualidade e empenho criativo"* (Autry, 2010, p.97).

3-No que concerne ao objetivo específico: Analisar os propósitos e compromissos desenvolvidos pela organização com os/as colaboradores/as ao nível dos fatores: empatia, humildade, confiança poder, mapeamento persuasivo e intendência organizacional.

Existem líderes que se esforçam por transmitir na sua liderança autenticidade, tolerância, presença e serviço, através da empatia, da humildade, confiança e respeito.

Apesar das estruturas do ambiente, ou dos estilos de liderança na organização, estas permanecem organizações humanas que refletem tanto as forças e potencialidades como as fragilidades e os constrangimentos.

Dentro da organização existem pessoas que assumem as responsabilidades outras não, outras são competitivas e outras cooperantes e outras não se importam com absolutamente com nada. Existem líderes que desempenham o seu trabalho com profissionalismo, dedicação, depositam todo o seu ser a ensinar e a fazer novos líderes. Outros são talentosos trabalhadores e produtivos, outros são manipuladores, arrogantes e até agressivos (Autry,2010).

As chefias ao serem confrontadas com problemas profissionais, os abordarão com lealdade e justiça e imparcialidade, terão a capacidade de apoiar os/as colaboradores /as nos seus trajetos, para isso é necessário terem desenvolvido competências, como a autoestima e o autoconhecimento, autocontrole. Ao adotarem uma liderança que envolva reflexão e introspeção regular estão a manifestar sensibilidade recetividade e empatia, promovendo a confiança no ambiente de trabalho.

4- No que respeita a verificar os valores relevantes para uma organização de liderança servidora,

Os valores devem ser assimilados e compreendidos pelos/as colaboradores/as, que por sua vez, desenvolverão determinado tipo de comportamento a médio e longo prazo, beneficiando a organização e todos os *stakeholders.* Os valores traduzem-se em organizacionais e pessoais (Autry,2010).

Existe, porém, alguma disparidade entre o que se desejaria que as coisas fossem e o que de facto são. As chefias têm a função de transmitir aos/as colaboradores/as, que

cada um tem algo a dar á organização, e deve fazê-lo na verdade, na responsabilidade, na determinação, tendo em conta os valores que juntos desejam manifestar em relação a cada um e ao trabalho de forma a realizar a missão para atingir os objetivos. O/A líder ao proporcionar um ambiente honesto, está a desenvolver no local de trabalho uma comunicação aberta e franca sem favorecimento de grupos ou de pessoas, onde há um partilhar de projetos e resultados e a realização de avaliações criteriosas. Uma referência de valores entendidos e compartilhados destrói os feudos individuais, fechando-se nos seus departamentos." *Em relação á confiança esta é imprescindível pois é necessário" confiar nas pessoas e ser confiável"* (Autry, 2010, p.45-46).

O/A líder que está ao serviço dos/as colaboradores/as deve promover um sistema de referência de bons valores que levará a longo prazo á criação de uma comunidade de trabalho, produtiva e eficiente cumprindo com agrado a missão e visão da organização.

O/A líder" *precisa de retirar do seu exercício de liderança o autoritarismo e a arrogância e desenvolver qualidades como a justiça, honestidade, confiança, sensibilidade, respeito, fraqueza e a autenticidade"* (Autry, 2010, p.56).

Os valores adotados pela organização, ou seja, os princípios éticos que formam o seu código de conduta, são a filosofia que rege o modo de agir da organização e como tal devem ser respeitados pois é através deles que a organização vai cumprindo a sua missão e atingir os objetivos da sua visão. Estes valores adotados pela organização devem espelhar nos comportamentos, nas atitudes e nas decisões de todos os departamentos da organização. Devem nortear o relacionamento de todos/as os/os líderes da organização com os/as colaboradores/as e o comprometimento com os/as clientes e toda a sociedade (Autry, 2010).

5- Quanto a: Compreender a influência da liderança organizacional nos/as colaboradores/as, as chefias precisam de ter e demonstrar ter conhecimentos, e habilidades em liderar os/as colaboradores/ as, devem focar-se no que fazer e quando fazer. Mais do que palavras o/a líder deve dar testemunho com as obras que realiza. Na sua liderança deve sentir necessidade de estar com os/as colaboradores/as fornecendo recursos e servi-los/as, é responsável pelo seu bem-estar e prestar contas pelo desempenho deles/elas. Como líder valoriza a responsabilidade, a honestidade, a autenticidade, procura que haja nas relações uma comunicação clara e honesta e livre e de expressar críticas sobre o/a líder, sobre a organização sem retaliações ou punições (Autry, 2010).

As chefias poderão ajudar os/as colaboradores/as a fazer uma transição para uma nova forma de trabalhar e introduzir conceitos onde exista processos de decisão

compartilhados, comunicação franca e honesta e transparente a eliminação de competição destrutiva e ambientes de respeito mútuo, através de um acompanhamento assíduo e pontual. Perante uma estrutura de organização baseada no antigo organigrama, vivenciada e vivida durante anos, precisa-se de líderes que se predisponham a preparar, educar e treinar colaboradores/as /as muitas das vezes condicionados/as pela *logica emocional, cultural e espiritual.* O/A líder a serviço deve preparar encontros com os/as colaboradores/as e trabalhar ao seu lado, e fazer reconhecimento dos seus desempenhos. O/A líder deve primar pelo seu comportamento e exemplo numa linha de coerência, "*dizer o que vai dizer e dizer o que disse"* (Autry 2010, p.65).

2. Hipóteses

A hipótese traduz por definição, "*este espírito de descoberta que carateriza qualquer trabalho científico".* Alicerçada numa reflexão teórica e num conhecimento preparatório do fenómeno estudado, representa como que uma pressuposição sobre o comportamento dos objetos reais estudados.*" A hipótese fornece á investigação um fio condutor particularmente eficaz que a partir do momento em que ela é formulada* "(Quivy et al., 2008, p. 119).

- Hipótese I –Se os/as líderes exercem uma liderança servidora,
- Hipótese II – Existe convergência entre o que o/a líder faz e os colaboradores/as percecionam ter sido feito pelo/a líder,
- Hipótese III – O/A líder com a sua habilidade interpessoal e emocional poderá ter ou não capacidade de influenciar os/as colaboradores,
- Hipótese IV – Se o/a líder servidor/a possui traços que o tornem aceite pelos seus/suas colaboradores/as.
- Hipótese V - Se o poder exercido pelo/a líder pode transformar e alterar o clima organizacional.

2.1. Sustentação teórica das Hipóteses de investigação

- Hipótese I - Se os/as líderes exercem uma liderança servidora,

As chefias devem procuram usar uma liderança que promova o/a colaborador/a, e procure servi-los, "*promovendo um espaço de participação".* Nas entrevistas as chefias referem que" *procuram servir a organização, tentam manter uma postura de abertura, quando promovem um espaço de participação e envolvem e responsabilizam os colaboradores."* Através do *focus group,* menciona-se que o tipo de liderança que predomina na organização é o "*autocrático, que confunde líder com chefe"*, outra refere que *"em certos momentos a autocrática, em alguns momentos está presente a democrática de forma subtil,* outro/a participante referiu que quanto á liderança existente na organização, é preciso" *buscar tipos de liderança, tendo em conta o relacionamento, motivando os membros, capacitando-os*". As chefias ao adotarem uma liderança que desenvolva as capacidades e aptidões e criatividade, dos/as colaboradores/as, estão a desempenhar a sua missão, que passa pelo serviço. Através da análise das entrevistas efetuadas, constata-se algum desconhecimento, de que os procedimentos escolhidos pelas chefias, são de uma abordagem de liderança servidora. As chefias quando empoderam os/as colaboradores e aceitam que estes realizem com criatividade as atividades, estão a responsabilizar e a envolvê-los na tomada de decisão, e desta forma estes referem a existência de mais colaboração entre chefias e colaboradores/as na obtenção de bons resultados. Mas os líderes que em vez de servirem se servem do cargo que lhes foi confiado, para atingirem objetivos pessoais, podem ser aqueles em que os/as colaboradores/as menos querem servir, por falta de confiança (Rego & Cunha, 2020).

As chefias nas entrevistas referiram que os/as colaboradores/as "*são considerados atores principais".* Referenciam também que no trato "*usam uma postura de abertura a sugestões e alterações desde que venham por bem e num sentido de melhoria comum".*

As chefias que servem os outros, usam a sensatez e a inteligência na sua liderança e deste modo espoletam nos/as colaboradores/as o desejo de agirem reciprocamente e servirem o/a líder. Os líderes aludem que agem "*promovendo a partilha aberta e sincera de pontos de vista e opiniões"* Referem que *"sinto vontade de servir a organização num trabalho em equipa e em conjunto, de modo a que as responsabilidades sejam assumidas de igual modo por todos, ou na sua impossibilidade, pela maioria dos colaboradores ou pelo bem da instituição"* e mencionam ainda que "*para se ser bom líder*

tem que se ter uma postura de serviço, estar ao lado dos seus colaboradores, ajudando-os em tudo o que for preciso e não apenas como um controlador ou cobrador de objetivos e muito menos para autopromoção" (Entrevista 3)

Quanto á Hipótese II – Existe convergência entre o que o/a líder faz e o que os/as colaboradores/as percecionam ter sido feito pelo/a líder: as chefias ao se esforçarem por serem eficientes, têm necessidade de adotar abordagens positivas, reforçando e desenvolvendo as suas próprias forças e a dos/as colaboradores/as. Existe um esforço das chefias em agir com os/as colaboradores/as de forma a valorizar os talentos, e vê-los/as como ativos/as. Uma das chefias refere que é reconhecido" *pelo trabalho desenvolvido em equipa em que se ouve os outros e se aconselha".* Outros aludem que "*nem sempre são reconhecidos".* Outro refere que *"pelas duas, porque as pessoas devem perceber a posição que ocupam na hierarquia de uma organização, não descurando o lado humano de cada um".*

As chefias procuram realizar com eles/elas ações que os/as potencializem e desenvolvam ao máximo as suas capacidades. Através das entrevistas efetuadas às chefias constatou-se que estes reconhecem que ao exercer uma liderança focada nas forças dos/das colaboradores/as, equipas e organização, irão mais facilmente encontrar equilíbrio em todas as circunstâncias. Os/as colaboradores reconhecem que as chefias se esforçam em enfrentar grandes desafios, e que o fazem com firmeza e empatia e determinação. Uma liderança ao serviço dos outros não permite que o/a líder abdique da sua responsabilidade de definir a missão, e visão," *estabelecer as regras que regem o comportamento, de indicar padrões e determinar a responsabilização"* (Hunter, 2018, p. 45). As chefias no trato com os/as colaboradores/as dão orientações, e a sua liderança torna-se reativa aos que são liderados. No contacto com os/as colaboradores/as auscultam as suas necessidades legitimas e vão ao encontro delas para que "*se tornem o melhor que são capazes de ser e cumpram com eficácia a missão estipulada"*. Os/as líderes*" eficazes incentivam os/as colaboradores/as a serem o melhor que podem ser e tem o dever de criar mais líderes"* (Hunter, 2018, p. 44-45).

A ação das chefias vai numa linha de impulsionar, compelir, puxar e encorajar os/as colaboradores/ as a irem mais além. E fazem-no através da sua disponibilidade, partilha de conhecimentos e experiências e pretendem ser uma influência permanente e positiva sobre os/as colaboradores/as que com eles/elas trabalham.

No que diz respeito á Hipótese III – o/a líder com a sua habilidade interpessoal e emocional poderá ter ou não capacidade de influenciar os/as colaboradores/as: As chefias na organização procuram possuir discernimento e critérios para numa determinada situação encarar a realidade concreta, e adaptada á realidade. As chefias perante os acontecimentos esforçam-se por ter uma postura empática e colocar-se na pele dos/as colaboradores/as e olhar o mundo a partir dessa perspetiva, ao fazê-lo influenciam os/as colaboradores/as positivamente. Para obter uma melhor relação com os/as colaboradores/as, os/as líderes buscam harmonizar a emoção com a razão, compatibilizar a justiça com o zelo pelo outro, a coragem com a prudência. Nas entrevistas as chefias no trato com o/a colaborador/a exercem influência "através *de uma comunicação saudável*", "*fazendo perceber a importância do seu desempenho no objetivo comum",* " *os objetivos são criados pelo grupo", e ..." existe debate, todos participam".* No trato com os/as colaboradores/as aprendem com as experiências e usam-nas na tomada de decisão.

As chefias ao se confrontarem com as suas debilidades, constrangimentos e terem humildade para os aceitarem, estão mais abertos/as ás opiniões diferentes e tomam decisões mais autênticas e concretas, ou seja, são mais realistas dos riscos que correm e capazes de aprender com os erros.

Os/As líderes na organização procuram desenvolver uma liderança que promova os/as colaboradores/as e os/as influenciem de modo positivo, procuram desenvolver competências interpessoais, de responsabilização das ações realizadas, aperfeiçoar-se na escuta empática, e desenvolver" *relações saudáveis".* As chefias nas suas relações, devem desenvolver os/as colaboradores/as de forma que estes se tornarem também eles importantes," *dando contributos e opiniões*".

No que diz respeito á Hipótese IV – Se o/a líder servidor/a possui traços que o/a tornem aceite pelos seus/suas colaboradores/as: As chefias que trabalham em conjunto e servem os/as colaboradores procuram trabalhar a autodisciplina e o firme compromisso de criar no local de trabalho um ambiente propicio que gere eficácia e produtividade, e criar oportunidade para o crescimento integral de todos. Nas entrevistas, as chefias relatam que os colaboradores/as, *"Até ao momento tem correspondido ao que lhes é solicitado, não havendo situações de conflito que levem a rutura profissional e relacional,* outro afirma que, sente apoio, respeito e consideração" *da maior parte, com alguma resistência dos restantes."*

Existe um esforço por parte das chefias em serem coerentes, verdadeiros/as e fidedignos/as no relacionamento com os/as colaboradores/as e admitem que não sabem tudo mas estão disposto/a ajudar os/as outros/as a desenvolverem-se em todos os níveis (Autry,2020). Os/As líderes procuram acolher os/as colaboradores/as sem julgamento como eles/elas desejam ser aceite sem necessidade de aquiescência ou reprovação.

O/A líder precisa de saber que a liderança que utiliza não deve ter nada a ver com controle de pessoas, mas sim com o importar-se com elas e ser um recurso útil para elas. Confiar e apoiar os/as colaboradores/as, trabalhando ao lado delas, que depois o aceitam e o seguem como líder. Todos se sentem responsáveis em participar na determinação dos valores, tais como a confiança, a honestidade, promovendo a comunicação aberta sem discriminação e compartimento de planos, resultados e compromissos com o seu devido feedback.

As chefias na organização devem ser promotores/as da humildade, ou seja, acreditar nas suas capacidades, mas nunca se deslumbrar com as vitorias nem desvalorizar os/as opositores/as e lutar com grande determinação, e promover uma grande união nos/nas colaboradores/as e equipas de trabalho (Rego, 2019). Ao fomentar a integridade, o respeito, a confiança a gentileza a lealdade, o perdão, o humor, a paciência, assumir riscos e sempre que possível trabalhar na mudança, de hábitos e quebrar o sempre foi assim, as chefias estão a desenvolver características essenciais da liderança servidora.

Referente á Hipótese V - Se o poder exercido pelo líder pode transformar e alterar o clima organizacional: as chefias referem que *"sendo o primeiro a arregaçar as mangas e a começar a fazer o que for necessário" tento transmitir energia positiva e entusiasmo aos colegas e colaboradores",* o poder é dinâmico, e raramente é absoluto, os líderes em articulação com os liderados e no quadro de uma dada situação podem ser catalisadores de dinâmicas funcionais (Rego, Cunha & Guinote, 2017, p. 26).

Referem também que" *a minha autoridade é reconhecida ou não pelo trabalho que faço."* As chefias aludem que "a *autoridade é reconhecida pelas competências e pelo exemplo".* O poder exercido pelo/a líder, não influencia somente os alvos de quem o exerce, mas também os próprios detentores de poder. O poder pode influenciar o modo como as pessoas pensam e até aquilo a que prestam atenção ou seja o modo como sentem, como se relacionam, como se comportam. No *focus group* um/a participante refere na questão: se a liderança exercida encoraja os colaboradores a serem criativos, responsáveis, que "*nem sempre*, *por vezes sentimos que as chefias não se coordenam e*

não comunicam". As chefias ao exercerem poder podem se sentir detentores de direitos e podem adotar ações perversas, e condutas típicas dos poderosos.

Os/As líderes ao exercerem o poder, sentem mais liberdade para dizer aquilo que pensam e por vezes são menos atentos às necessidades dos outros, na entrevista uma chefia referiu que *"apesar da decisão final ser minha, gosto de saber a opinião deles" (entrevistado nr.1).*

Na entrevista 1 na questão: demonstra compromisso em servir os interesses da organização, focando-se no crescimento de todos, uma chefia refere que "*o crescimento de uma empresa, escola ou de caracter pessoal, depende sempre do compromisso que se tem*. "Outro líder refere que" *uma organização é um conjunto de partes e só crescerá se as partes também crescerem, motivando a todo o momento, e fazendo os colaboradores perceberem a sua importância no todo. Outro refere que" "... o único problema que pode existir é quando o meu desempenho pessoal e profissional colide com interesses pessoais de outros que dessa forma tentam destruir o meu trabalho realizado…" (entrevistado nrº1)*

A liderança na organização, pode ser vista como um exercício de poder, por parte das chefias sobre os/as colaboradores/as, estas agem e influenciam. Ao ter poder, têm capacidade de influenciar pois têm recursos para influenciar as ações dos/as colaboradores/as. A diversidade de interesses gera conflitos, cuja resolução muitas vezes passa por encontrar soluções negociadas em vez de impostas.

Capítulo I. Enquadramento Teórico

1.1. As organizações

As organizações são constructos sociais em que são importantes as relações interpessoais, a natureza humana e as relações externas (Pagliuso, Cardoso &Spiegel, 2010). Estes autores ressaltam a importância da cultura (valores, crenças e regras de conduta) na organização, que caraterizam como organismo vivo, contextualizado, sistémico, complexo e os/as colaboradores/as, como seres que aprendem.

Há organizações que funcionam numa linha horizontal, que valorizam as relações de trabalho, diminuindo os níveis hierárquicos e agilizando as estruturas. O sucesso da organização depende do modo como os seus membros estruturam as suas próprias atividades, e isso remete ao exercício do poder, uma vez que nesse processo existe os que coordenam e os que são coordenados, os/as que lideram e os/as que são liderados/as e os que sobressaem, implicando na "*ocupação de mais ou menos espaços e status na organização"* (Zanelli, Andrade & Bastos, 2014, p.451).

1.2.Relações de poder na organização

O poder é a habilidade de um agente em produzir determinados efeitos, sendo o resultado de uma relação social entre pessoas, grupos ou organização, onde uma das partes controla a outra, e expressa-se nas relações sociais, que se formam no momento em que alguém deseja algo que depende da vontade de outro/a, esse desejo estabelece uma relação de dependência da pessoa, do grupo em relação ao/á outro/a. No trabalho, as relações e comportamentos dos/as colaboradores/as fazem surgir relações de poder (Oliveira, Maria & Neri,2014).

O poder está em todas as interações e em todas as relações e pode ser definido como "*fazer uma diferença no mundo, influenciando os outros"* (Keltner,2016, p.13). Só se ganha poder quando se age de maneira a melhorar a vida dos outros, ou seja, "*o poder que se dispõe é nos outorgado pelos outos, seja em que situação for* "(Keltner,2016, p.14). O poder só se obtém e se mantem quando existe dedicação aos outros, ou seja, é preciso que as pessoas que o têm encontrem um equilíbrio entre a satisfação dos seus desejos e a preocupação com as outras pessoas. O detentor do poder ao deixar de se dedicar às pessoas, pode levar a comportamentos desviantes tais como o egoísmo e abusos de poder,

que levam a défices de empatia e perda de compaixão. Conduzem a ações impulsivas e antiéticas, a comportamentos grosseiros e incivilizados. Quando as pessoas se sentem poderosas, racionalizam com facilidade ações antiéticas reveladoras de superioridade que humilham as pessoas. "*O líder pode apoiar-se nelas para aumentar o seu poder em qualquer ocasião, incitando os outros a uma ação efetiva*" (Keltner, 2016, p.18).

O poder e a liderança são fatores que têm um grande impacto no funcionamento das organizações. "*O poder pode ser definido como a capacidade de influenciar e produzir um efeito desejado*" (Cunha, Rego & Guinote, 2017, p.2).

O/A líder ao adotar um estilo de poder excessivamente controlador *gera medo e mina a confiança, acabando por destruir as relações e o crescimento* (Hunter, 2018, p.53).

Os/As líderes que procuram influenciar pela positiva, não devem liderar todos/as os/as colaboradores/as da mesma maneira, porque cada pessoa é diferente, o/a líder não está no mesmo nível de liderança com toda a gente. Líderes eficientes interagem com os seguidores com base nos seguintes fatores: ponto onde se encontram com o seguidor específico, ponto em que o seguidor considera que o líder se encontra, ponto em que se encontram os seguidores na sua formação de liderança (Maxwell, 2016).

O poder caracterizado numa perspetiva comportamental descreve a imposição e coação da vontade de uns perante a vontade de outros/outras, mesmo que esses/essas outros/as sejam contrariados/as. A tónica no desejo de poder como próprio da natureza humana, leva a uma miserável condição de vida humana, uma vez que só estimula um estado de tensão constante, luta permanente. No que diz respeito á relação de produção, o poder é visto como a manutenção e reprodução das relações económicas que constituem relações desiguais de exploração do trabalho pelo capital. O poder" *é concebido como coerção, repressão, manipulação, dominação, muitas vezes utilizando um discurso que legitima práticas sociais contaminadas de crueldade, por vezes disfarçadas e sutis"* (Zanelli et al., 2014 p. 451).

Há outra perspetiva de análise do poder, que prioriza a sua conotação construtiva, contemplando, o movimento de libertação dos/as colaboradores/as, sendo um movimento indicador da relatividade do poder. O poder é relativo porque nas organizações, as pessoas sempre têm poder, alguma capacidade de influenciar, sendo que a quantidade de poder que qualquer pessoa apresenta pode fluir e refluir á medida que o ambiente no qual, esse poder é exercido muda os seus membros (Zanelli et al., 2014).

O poder está vinculado a três componentes: a força, a autoridade e a influência, estas componentes podem levar os/as colaboradores/as a uma mudança de comportamento no seu ambiente de convivência e contactos relacionais (Srour, 2012).

Existem inúmeras e complexas formas em que o processo de influência exercida sobre os/as colaboradores/as, objetos ou eventos pode provocar empenho, obediência, recusa ou resistência. O poder pode significar exercer influência, mas na base do domínio, da força ou da submissão á autoridade, quer o agente do poder seja uma pessoa ou um grupo.

O poder, só é verdadeiro poder, se for percecionado pelos outros, embora se tenham informações e conhecimentos valiosos, mas se esses recursos não forem percecionados pelos alvos como importantes, o poder será escasso. O poder que se tem sobre os/as outros/as depende da dependência deles/elas. Se o/a colaborador/a depender de algo que o/a líder tenha sob seu comando poder ou controle, o seu poder será real, caso contrário de nada serve, como mecanismo de influência.

O poder é uma forte componente que explica um conjunto de comportamentos dentro das organizações. Quando alguém detém poder sobre outro é porque esta pessoa possui algo que a outra parte necessita. Quanto maior for esta necessidade, maior será o poder de uma parte sobre a outra. O poder é principalmente uma relação de dependência de uma pessoa sobre a outra (Ferreira, 2014). Porém "*o poder não é algo que se tem, mas algo que se exerce, é efémero e passa pelas pessoas"* (Zanelli et al., 2014, p. 454).

Os/as líderes na sua liderança podem exercer diferentes tipos de poder: o de recompensa – quando A tem capacidade de determinar as recompensas de B, e tem poder de recompensa sobre B; o poder coercivo – quando A tem a capacidade de determinar as punições de B, ele tem poder coercivo sobre B; o poder de referencia- quando A, deseja ser igual a B, ou se modela segundo B,B tem poder referente sobre A; poder de conhecimento, quando B percebe que A tem conhecimento especial sobre uma dada situação, A tem poder de conhecimento sobre B, e por fim o poder legitimo, quando B aceita um conjunto de normas sociais que dizem que ele deve aceitar a influencia de A, A tem poder legitimado sobre B (Cartwright &Zander, 1975, p.25).

O poder é" um *aspeto presente na maioria das relações humanas, e muito dos conflitos existentes, não são mais do que luta pelo poder* "(Barracho,2012, p.27). Quanto mais poder uma pessoa ou grupo tiver, maior é a habilidade de obter o que pretende á "*custa dos outros"*. Pode-se definir poder, como uma "*relação desigual que possibilita a uma pessoa obrigar outros a praticar uma ação que este não faria sem a intervenção do*

primeiro" (Barracho,2012, p.27). Existem 8 tipos de poder: o poder de relações, o poder de informação, o poder carismático, o poder afetivo, o poder normativo, o poder de perito o poder de premiar e o poder de castigar (Barracho,2012, p.26).

Embora sejam muito valiosas e altruístas as pretensões do/a líder, o caminho será barrado por obstáculos diversos, pelas pessoas que se opõem aos seus propósitos, por entidades que têm outros interesses, por quem encara a realidade de modo diferente ou por pessoas ou entidades que preferem outros caminhos para alcançar os mesmos fins. O poder visto como uma força para realizar algo, um reforço, uma ação, onde o/a líder delegue e distribua o poder existente, empodera os/as colaboradores/as, ou seja, ao proporcionar poder, informação e conhecimento dá aos/as colaboradores/as, as ferramentas necessárias para estes/as se tornarem mais eficazes no seu trabalho (Barracho, 2012).

1.3. Liderança

Liderança é "*um instrumento milenar da sociedade que é referido frequentemente na análise de eventos coletivos e utilizado como ferramenta de influência sobre grupos diversos e documentos nos mais variados registos históricos"* (Zanelli, Andrade & Bastos, 2014 p.413). Este conceito aparece pela primeira vez num artigo de Lewis Terman em 1904. A partir de 1920, este conceito atraiu a atenção dos pesquisadores que procuravam buscar a compreensão da influência de pessoas sobre comportamentos desviantes dentro dos grupos e sua influência nas instituições militares (Jenkins, 1947).

A liderança é fundamentalmente "*um processo emotivo, tem grande impacto no sucesso e no cumprimento das exigências feitas ao longo da vida"*, "*a emoção é um fator que nos viabiliza manter o controle ao nível pessoal, além de criar o sentido de disciplina, que muitas vezes falta em tantas organizações".* A liderança "*prende-se com o impacto emocional em quem é que por sua vez transforma o seu comportamento de modo a alcançar um melhor nível de desempenho"* (Houper & Potter, 2018 p.23).

A definição de liderança como processo, implica considerar que é passível de ser desenvolvida, não se resume a uma posição, a um cargo ou a um conjunto isolado de traços de personalidade ou estilos inatos de comportamentos. Envolve trocas, interações face a face no interior de grupos e organizações. É possível dizer que liderança é um

processo que envolve influenciar outras pessoas, ocorre em grupos, envolve a busca tanto por parte dos/as líderes como por parte dos/as colaboradores/as; de mudanças reais e envolve o estabelecimento e a realização de objetivos comuns (Northouse,2013).

A liderança é um fenómeno que tem o enfoque nas pessoas, é uma influência interpessoal exercida numa dada situação e dirigida por meio do processo de comunicação humana para a obtenção de um ou mais objetivos propostos pelo/a líder. Os componentes que caracterizam a liderança são quatro: a influência, a situação, o processo de comunicação e os objetivos a alcançar (Chiavenato,2014).

Existe um grande contrataste entre a liderança como uma posição (autoridade formal) e a liderança como escolha (autoridade moral). A liderança pode ser vista de dois prismas:

Posição (Autoridade Formal)	Escolha (Autoridade Moral)
• O poder faz a razão	• A razão faz o poder
• Lealdade acima da integridade	• Integridade é lealdade
• Para ir em frente acompanhe	• Recusa obstinada
• O mal é ser apanhado	• O mal é fazer mal
• O pessoal do topo não aceita	• Ethos (confiabilidade); Pathos (compreender); Logos (ser compreendido)
• O pessoal do topo não passa por isto	• Seja um modelo, não um critico
• A imagem é tudo	• Ser e não parecer
• Ninguém me disse	• Perguntar, sugerir
• Fiz o que me mandaram, não funcionou. E agora?	• "Tenciono fazer"
• Não há suficiente	• Há o suficiente e ainda sobra

Tabela 1 – Prismas da liderança - retirada do autor (Covey, 2017 p.351).

Cada vez mais os especialistas entendem *a liderança como uma complexa interação entre líderes e seguidores/as,* a liderança precisa da colaboração entre ambos/as e*, desse modo," ir-se-ão esfumando cada vez mais as delimitações entre as duas realidades A visão tradicional de que o/a líder manda, já é um paradigma caduco"* (Stech,2008, p.42-52).

1.3.1. Tipos de liderança

A liderança tem constituído um dos objetos de estudo privilegiados das ciências sociais e humanas, ocupando um lugar de destaque na investigação e na reflexão sobre as organizações (Costa &Castanheira, 2015).

Nas organizações a liderança deve entender-se como um processo psicossocial, baseado no relacionamento entre o/a líder e os/as seguidores/as, envolve e articula cognição, emoção, poder, consentimento, ordenamento, honestidade, confiança, compromisso e responsabilidade (Delbin,2006). É um fenómeno que tem o enfoque nas pessoas, é uma influência interpessoal exercida numa dada situação e dirigida por meio do processo de comunicação humana para a obtenção de um ou mais objetivos propostos pelo/a líder. Os componentes que caracterizam a liderança são quatro: a influência, a situação, o processo de comunicação e os objetivos a alcançar (Chiavenato,2014).

A liderança é um processo de influência através do qual o/a líder conduz os/as colaboradores/as em prol do objetivo comum (Rego & Cunha, 2018, p.23).

A liderança é imprescindível para introduzir visão, emoção, pro- atividade, inspiração, criatividade e originalidade. "*As organizações precisam de gestores e de líderes para garantirem a eficiência, a eficácia, e efetividade"* (Rego, & Cunha, 2016, p. 672).

A liderança exercida precisará ser orientada para a interação entre líder e colaborador/a, tornando o ambiente organizacional propício para promover diretrizes, regras e estratégias, procurando novas respostas. O paradigma tradicional de líder quebra o mito da hierarquia intocável, propõe aprendizagens através dos erros, busca a opinião e "*a experiência de todos em todos os níveis da organização, a informação circula por todos e todos se sentem parte integrante da organização* "(Marinho & Oliveira ,2006, p.7).Constantemente assistem-se a mudanças nas organizações ao nível das suas estruturas e comportamentos, pretende-se o melhoramento do atendimento prestado, fornecimento do produto ou prestação de serviços, tendo em atenção as exigências de novos métodos de trabalho, direcionam-se as organizações a repensar e planear a sua forma de ser, fazer e de estar.

Tanto o/a líder como os/as colaboradores/as devem participar na determinação dos valores que juntos/as desejam manifestar em relação a cada um/a e trabalho realizado

e ao mesmo tempo procurar realizar a missão para atingir os objetivos.*" Um dos valores a ser cultivado é a confiança, o líder deve confiar nas pessoas e ser confiável"* (Autry, 2010, p. 46).

Um ambiente confiável no local de trabalho no qual onde as pessoas participam das decisões referentes aos objetivos a ser atingidos merecem a confiança de poder realizar o seu trabalho sem constante supervisão ou, suspensão e as recompensas e reconhecimentos são baseados nos resultados de compadrio

Na atualidade existem diversos tipos de liderança, a apologia de um tipo como sendo o mais correto é praticamente insustentável. O/A líder no seu trajeto com a sua equipa ou colaborador/a pode usar determinados tipos de liderança de acordo com o grau de dificuldade que este/esta poderá encontrar no exercício da sua função sendo incerta a forma de liderar, e o tipo a ser utilizado. A liderança é imprescindível para introduzir visão, emoção, pro- atividade, inspiração, criatividade e originalidade.

O tipo de liderança autoritária, é próprio de ambientes de trabalho repressivos, onde a centralização da autoridade e as tomadas de decisão unilaterais acontecem, ignora-se na totalidade a opinião e o desejo do/a colaborador/a. No geral existe uma comunicação deficitária causando situações de murmuração e incompreensões e ambientes instáveis (Chiavenato,2014).

O ponto positivo deste tipo de liderança, poderá ser aplicada com sucesso, em relação a colaboradores/as que estão a iniciar atividades na organização e no caso de falta de disciplina. O ponto negativo, da liderança autocrática, possui características centralizadoras, impõe as suas decisões ao grupo, de modo autoritário, sem consultar os colaboradores e produz ambientes tóxicos, trabalho tensos e sem criatividade (Asanome, 2001).

A liderança liberal – A liberdade e absoluta para as decisões tanto individuais como grupo, o líder tem uma pequena participação. O grupo define as tarefas, porém para que este tipo de liderança funcione é necessário haver um grupo de profissionais com alto grau de maturidade e responsabilidade, uma vez que esta liderança liberal proporciona liberdade, criatividade, iniciativa, os colaboradores sentem-se importantes e com um papel relevante na organização, mas as tarefas desenvolvidas têm de ter um prazo de entrega (Chiavenato,2014).

Quanto á liderança democrática, o grau de controle exercido sobre os/as colaboradores/as é baixo. Os relacionamentos face a face são frequentes, o/a

colaborador/a goza de espaço confortável para atuar desde que não ameace a autoridade, experiência, prestígio e conhecimento dos que ocupam posições de liderança. As normas, regras e procedimentos normais são reduzidos. O líder não exerce grande controle sobre o colaborador/a. existem interesses mútuos entre a organização e os colaboradores, existe disciplina e utiliza-se o aconselhamento, existe confiança, orientação, educação e motivação (Asanome,2001).

A Liderança executiva encontra-se presente nas grandes organizações, as características deste tipo de liderança é a habilidade organizadora e capacidade de orientação das forças coletivas (Gaspar & Protásio, 2009).

Liderança de tarefas e sócio emocional- a característica principal é a estruturação de ideias e a iniciativa na solução de problemas, a liderança sócia – emocional funciona com fator de escoamento de tensões e promoção do emocional.

Quanto ao tipo de Liderança *Coaching* – permite que o/a líder trabalhe o seu desenvolvimento pessoal e o da sua equipa, o seu objetivo é promover a auto-motivação dos/as colaboradores/as, através de feedbacks construtivos e estímulos para o aprimoramento de competências (Gaspar & Portásio,2009).

A Liderança Situacional – depende da maturidade dos/as colaboradores/as, o líder adapta-se a diferentes situações e escolhe a melhor forma de liderar, considerando a tarefa a ser executada e ao perfil de cada um é flexível, mas este deve apresentar muito conhecimento e experiência de gestão.

A Liderança Visionária – o líder acredita no valor nos colaboradores, no seu valor, na sua performance e nos resultados. Corre riscos, mas tem em vista o crescimento e possibilidades. O/A líder visionário/a motiva e compromete, é hábil com pessoas.

A Liderança servidora – o/a líder servidor/a faz um acompanhamento mais personalizado aos colaboradores/as, procura ser mais compreensivo na resolução de problemas, usa com frequência nas suas relações a empatia, evidencia se pela clareza, coerência, imparcialidade e liberdade dentro da responsabilidade. "*Conseguem-se construir relações onde existe uma cultura franca e honesta, e leal, sensível ás necessidades humanas, individuais e com respeito mútuo"* (Autry,2010 p.66).

1.3.2. Estilos de líder

Na atualidade existem diversos estilos de liderança, a apologia de um estilo como sendo o mais correto é praticamente insustentável. O/A líder no seu trajeto com a sua equipa ou colaborador/a pode usar determinados estilos de liderança de acordo com o grau de dificuldade que este/esta poderá encontrar no exercício da sua função, sendo incerta a forma de liderar, e o estilo a ser utilizado. São inúmeros os fatores que podem influenciar o comportamento do/a líder e as suas tomadas de decisão, e estilos de liderança, são eles a maturidade do/a líder e da sua equipa, o relacionamento interpessoal, a ética e os valores pessoais, as diferentes tarefas que serão exercidas e os prazos de conclusão (Machado, 2016).

Existem diferentes estilos de Líder: o/a líder despótico/a, ao adotar um estilo coercitivo, vai forçar os/as colaboradores/as a realizar as tarefas, esta liderança é eficaz na destruturação de hábitos inúteis existentes na equipa, e leva a uma nova maneira de fazer, porém este/a "*líder deve ter controlo sobre as suas emoções para que a raiva e impaciência não comprometam as suas atividades"* (Goleman, Boyatzis & Mckee, 2002, p.5).

O/A líder agressivo/a tem comportamentos de ataque contra as pessoas, fala alto, interrompe e faz barulho, reage como se fosse sempre ganhador através do seu método, torna-se um cego no meio porque evitam falar-lhe abertamente e de forma verdadeira. O objetivo primordial do agressivo é ganhar sobre os outros, de dominar e de forçar os outros a perder. Muitas vezes ganham humilhando e controlando os outros de tal modo que não lhes dão a possibilidade de se defenderem.

O/A líder ao adotar o estilo coercivo, quase sempre provoca nos/as colaboradores/as a intimidação e a humilhação. "*No relacionamento com as pessoas e quando algo não lhe agrada não perde a oportunidade de manifestar o seu desagrado ao mínimo deslize* "(Goleman, 2020, p.69). Se o/a líder confiar só neste estilo de liderança e se for esta a única abordagem a sua falta de sensibilidade provoca grandes danos na organização. "*Este estilo só deve ser utilizado com grande precaução em que seja absolutamente imperativo, tais como uma mudança de gestão ou quando uma aquisição hostil está iminente"* (Goleman, 2020, p.68).

O/a líder agregador/a tem como finalidade criar harmonia conectando os/as colaboradores/as entre si," *recorre a esta forma de agir quando pretende remediar fissuras na equipa, motivar em momentos de tensão ou fortalecer vínculos"* (Nova, &

Cruz, 2012, p.6), agindo desta forma, o/a líder dá enfase às necessidades emocionais da equipa, melhora francamente a moral, promove a harmonia, aperfeiçoa a comunicação e repara a confiança fragilizada ou perdida dos/as colaboradores/as; o/a líder democrático/a dá valor às contribuições dadas pelos/as colaboradores/as, age deste modo para obter um comprometimento por meio da participação, a prática desta função leva á adesão e consenso e tem o intuito de conquistar a valiosa colaboração de todos/as, ao adotar esta liderança está a promover a escuta atenta, o saber ouvir, esforça-se em ter a habilidade para trabalhar em equipa, administrar conflitos e ter influência. O líder procura envolver-se nas questões e dedica tempo a atentar a opinião das pessoas, tenta construir uma relação de confiança, respeito e compromisso. Permite que os/as colaboradores/as se pronunciem sobre as metas e o modo como as executam, é um sistema realista do que se pode ou não ser alcançado (Goleman, 2020).

O/a líder conselheiro/a faz uma ligação entre o que o/a colaborador/a quer com as metas do grupo, esta forma de interagir é adequada quando se pretende ajudar um membro da equipa a melhorar o seu desempenho, desenvolvendo recursos a longo prazo, cria relações de simpatia e confiança mantendo com os/as colaboradores/as conversas pessoais e está centrado/a no desenvolvimento pessoal destes (Nova & Cruz, 2012).

Quanto ao/á líder visionário/a, ou autoritário a sua ação conduz os/as colaboradores/as a sonhos compartilhados, este estilo funciona quando se pretende uma nova visão ou quando há necessidade de uma direção clara, é atribuído um enorme significado às tarefas, valorizando-as, existe um ambiente com inspiração no qual os objetivos comuns se harmonizam com os interesses pessoais (Goleman, Boyatzis & Mckee, 2002).

O/A líder autoritário movimenta os/as colaboradores/as para uma determinada visão, motiva as pessoas ao mostrar-lhes claramente de que modo o seu trabalho se insere numa visão global da empresa. Os /As colaboradores/as maximizam o compromisso com os objetivos e estratégias da empresa. O/A líder autoritário/a define padrões que giram em redor dessa visão (Goleman, 2020).

Existe uma multiplicidade de definições de liderança, porém é possível encontrar quatro elementos comuns de todas elas: grupo, influência, motivo e objetivos a alcançar. O/A líder deve ser um agente de mudança, tem intrínseco o processo de influenciar as atividades dos/as colaboradores/as através de um conjunto de competências que possibilitam transformar o conhecimento em ação, para o alcance de um objetivo numa dada situação, resultando num elevado índice de desempenho.

Os/As líderes devem usar a liderança de modo a influenciar os/as liderados/as, a encorajá-los/las, a motivá-los/as, a estabelecer objetivos e estratégias para a organização.

O/A líder inspira os/as colaboradores/as a exercerem esforços em prol de uma visão apelativa e mobilizadora. A sua ação vai numa linha de desenvolver e ensinar os/as colaboradores/as a tornarem-se mais capazes de realizar eficazmente as tarefas, acompanhando-os/as em todos os processos. Deve coordenar o trabalho, o esforço e as energias destes, deve ainda diligenciar informações e apoio de pessoas e entidades exteriores á organização.

A liderança adotada pelo/a líder deve criar condições de confiança e segurança psicológica, que permite fomentar a criatividade e o espírito inovador. Os/as líderes recorrem ao capital de conhecimento e competências para poderem tomar as melhores decisões. Para que os/as liderados/as realizem um trabalho com mais autonomia, o/a líder deve dar o empoderamento necessário para que aja um bom desempenho. Cabe ao/á líder selecionar e promover pessoas talentosas e criar condições para que todos/as façam uso das suas forças.

No entanto por vezes os/as líderes diligenciam a nível interno condições de confiança de seleção e promoção de novos talentos e a nível externo poderiam contribuir mais e melhor para a reputação junto dos clientes, financiadores, da comunidade e das autoridades, ou seja, promover a organização no exterior (Rego & Cunha, 2018). A comunicação e o marketing são aspetos importantes tanto a nível interno como externo á organização.

Os/As liderados/as ao acreditarem na capacidade de intervenção do/a líder, empenham-se na concretização das orientações deste, fazendo mais esforços com a obtenção de bons resultados. Mas o inverso também se pode dar "*se a expetativa dos liderados sobre o líder é baixa traduz-se em menos dedicação e surgem os maus resultados. A expetativa sobre os líderes é um fator determinante na liderança" (Rego &* Cunha, 2018, p.30). O paradigma obsoleto e autocrático, põe o seu foco na pessoa do/a líder como individuo, quase um ser superior, e o resultado é nefasto, o/a líder tornar-se um líder controlador de eventos e de pessoas e os outros transformam-se em subordinados, súbditos, multidão ou massa que segue o/a líder. Porém são cada vez mais os especialistas que entendem a liderança como uma complexa interação entre líderes e seguidores/as, a liderança precisa da colaboração entre ambos/as e, desse modo, ir-se-ão esfumando cada vez mais as delimitações entre as duas realidades*." A visão tradicional de que o/a líder manda, já é um paradigma caduco"* (Stech, 2008, p.42-52).

Ao se adotar um estilo de liderança autoritário e controlador, o/a líder acredita erradamente que tem de ter todas as respostas e resolver todos os problemas e acima de tudo manter o controlo. Porem, na liderança a serviço, o/a líder influencia as pessoas a desenvolverem através da criatividade um trabalho de excelência e a conseguirem que os/as colaboradores/as se empenhem na missão e sejam tudo quanto podem ser. Na liderança a serviço "*todos são líderes e todos assumem responsabilidade pessoal pelo êxito da sua equipa e todos influenciam e deixam a sua marca na equipa"* (Hunter, 2018, p.32).

1.3.3. Perfil/caraterísticas/competências dos/as líderes

O/A líder precisa estar atento á atualidade, procurar conhecimento e acompanhar as mudanças dos sistemas da organização, precisa ainda estar aberto à criatividade e às tendências, e saber percecionar os valores, os estilos de vida dos/as colaboradores/as e seus princípios.

O/A líder ao adotar uma determinada configuração de liderança deve ser capaz de persuadir os/as colaboradores/as, com os seus pensamentos e comportamentos de tal forma que a liderança possa até mesmo mudar o destino da organização. A liderança é a capacidade de o/a líder conduzir o/a liderado/a para os objetivos, sendo considerada como um processo de influência, através do qual o/a liderado/a é orientado/a para o estabelecimento e alcance de metas (Maximiano, 2017).

O/A líder quando se rege por valores desenvolve comportamentos que beneficiam todos. Os valores cultivados pelo/a líder são o meio de manter todos juntos no desempenho da missão a fim de atingir os objetivos. Estes derivam das pessoas, mas é responsabilidade fundamental e essencial do/a líder servidor/a ajudar a conduzir o desenvolvimento desses valores numa estrutura de comportamento a longo prazo que irá beneficiar a organização e todos/as que dela fazem parte (Autry, 2010).

O/A líder para desenvolver os/as colaboradores/as deve "*ajudá-los a descobrir e a desenvolver os seus pontos fortes"* (Maxwell, 2016, p.234) é aí que as pessoas têm potencial para crescer e ao fazê-lo ajuda-as a subir á categoria da excelência. A honestidade e a transparência do/a líder na sua ação e tomada de decisão fazem a diferença e mostram a paixão por aquilo que é chamado a realizar.

O papel do/a líder nas organizações recai no desenvolvimento e gestão das capacidades dos/as colaboradores/as A perceção de futuro, o planeamento, a visão de oportunidade e a capacidade de liderar os/as colaboradores/as fazem parte do perfil do/a líder, outras aptidões são demandadas no/a líder, tais como a capacidade de agir, de tomar decisões e de desenvolver novas lideranças.

Um/a líder diante dos desafios necessita assumir uma liderança que concentre o seu foco nos/nas colaboradores/as comprometidos com os objetivos da organização,

garantindo a aplicação das suas capacidades e potencialidades gerando a qualidade dos serviços (Pérsico, 2012).

O/A líder pode assumir dois tipos de orientação: a Orientação para a tarefa – quando o/a líder está voltado para as questões do trabalho a ser desenvolvido, ou orientação para as pessoas que é revelado por meio de comportamentos que valorizam os/as colaboradores/as e contribuem para que o trabalho seja desenvolvido. A liderança não se baseia somente na autoridade formal imposta pelo cargo, mas por diversos fatores que geram obediência e respeito do/a colaborador /a (Ferreira, Parreira, Oliveira, Cláudio Starec & Ferreira, 2014).

O/A líder ao ampliar os poderes transforma o poder de posição no poder das pessoas onde todos recebem papéis de liderança para contribuírem ao máximo para os resultados da organização. Assim o/a líder ao ajudar os seus/suas colaboradores/as a tornarem-se eles/as também líderes, "*desenvolve o seu potencial de visão, imaginação, talento e dedicação"* (Maxwell, 2016, p.235).

A autoridade formal exercida pelo/a líder assenta em leis, na obediência á lei e não á pessoa, é limitada no tempo e no espaço geográfico social e organizacional, é temporária, a obediência às regras e é um atributo singular (Maximiano, 2017).

Um dos atributos e qualidades que o/a líder deve desenvolver é o conhecimento da multiplicidade de pessoas e de experiências, tornando-se mais tolerante com a diferença e mais compreensivo com a realidade dos outros." *Os ambientes asséticos e formatados em que muitos/as líderes trabalham e socializam são obstáculos á formação de uma visão ampla da realidade* "(Rego & Cunha, 2019, p.136).

A forma como a liderança é exercida pelo/a líder, leva os/as liderados/as a uma busca do cumprimento do objeto ou meta proposta, porém a liderança só existe quando os /as liderados/as reconhecem o/a seu/sua líder, este não se constrói a si mesmo e a liderança não se executa, por si só (Machado, 2016).

Existem líderes que negligenciam a importância dos gestos e das ações simbólicas substituindo-os por belos discursos que não condizem com os seus atos." *A consequência é a perda da credibilidade, a queda das relações de confiança e o declínio do empenhamento das pessoas nas organizações"* (Rego & Cunha, 2019, p.131). Os/As líderes "*não comunicam apenas o que pretendem, antes comunicam o que os seus interlocutores interpretam"* (Rego & Cunha, 2019, p.132). Os/As líderes de excelência, medem-se pelo calibre dos líderes que desenvolvem, e não pelo calibre da sua própria liderança.

A escolha do tipo de liderança pelo/a líder deve ter um potencial para conduzir pessoas por um processo de uma vida repartida em três fases:" *aprendizagem, mérito e retorno* "(Maxwell, 2018, p.226). O/A líder que se dedica a desenvolver mais líderes e se envolve na tarefa, investindo as suas melhores energias e recursos para formar outros/as líderes obtém uma liderança" *onde as pessoas seguem o líder pela pessoa que é e pelo que representa"* (Maxwell, 2016, p.6).

Numa organização, os/as líderes com muitas potencialidades só se fidelizam se tiverem outros/as líderes que vão ao seu encontro, lhes deem a mão, e os ajudem a subir ao nível de excelência. Um/uma líder que procura desenvolver a organização onde trabalha deve sempre multiplicar a qualidade e quantidade dos diálogos e até das discussões até atingir os consensos, trabalhando nos compromissos que abranja todos os *stakeholders. "O líder deve usar uma liderança de influência e assim aumentar os valores dos outros"* (Maxwell, 2016, p.237).

Faltando influencia, capacidade para orientar o poder, "o *líder fraco de astúcia e resiliência política para vencer os oponentes e os obstáculos, dificilmente obterá sucesso"* Rego & Cunha, 2015, p. 126).

O/A líder empenhado em exercer uma liderança que ponha o enfoque nas pessoas, e opte por ampliar os poderes de muitas pessoas para liderarem mais, aumenta a fasquia da liderança para todos/as os/as colaboradores/as da organização, ao gerar muitos/as líderes ao longo dos anos de carreira, a sua organização desenvolve um espírito de abundância, onde todos evoluem e progridem. A organização fica cada vez mais forte, e com a saída do/a líder muitos estão preparados para assumir a liderança e as rédeas da organização (Maxwell, 2016).

Os/As líderes tornam-se grandes não por causa do poder, mas por causa da habilidade em capacitar e habilitar os/as colaboradores/as. Os/as líderes usam a posição, as relações e a produtividade para investir nos seus/suas seguidores/as e desenvolver as suas capacidades até que esses seguidores se tornem líderes, por conta própria (Maxwell, 2016).

O/A líder, em determinadas situações, pode usar a agressividade no seu comando com os liderados/as e atingir metas desafiadoras e estimulantes, resultados de alta qualidade, e ter uma equipa motivada e competente, porém o uso excessivo e aplicado em situações erradas pode comprometer os liderados na sua ação e criatividade. Há que referir que a postura adotada pelo/a líder em relação aos colaboradores/as marca profundamente sua vida particular e o clima organizacional (Rego et al., 2017).

1.4. Liderança servidora

Os/As colaboradores/as ao serem servidos pelo/a líder poderão tornar-se mais saudáveis, mais sábios, mais livres, mais autónomos mais propensos a tornarem-se eles próprios servidores. A liderança servidora foca-se no crescimento e no bem-estar dos/as colaboradores/as e na comunidade envolvente. A liderança tradicional tem como finalidade a acumulação e o exercício do poder no topo de pirâmide por sua vez a liderança servidora compartilha o poder e coloca as questões dos/das colaboradores/as em primeira posição e não mede esforços para que as pessoas desempenhem as suas tarefas o melhor possível.

Na liderança a serviço o/a líder esforça-se por manifestar habilidades tais como a simplicidade, a paciência, o compromisso, o altruísmo a gentileza, a honestidade e o perfil de ser serviçal e prestável. O/A líder abre mão dos seus próprios interesses em prol da equipa, do desenvolvimento das suas tarefas (Robbins & Coulter, 2014). O foco da liderança servidora "*é nos outros/outras, ao invés de ser voltada para o interesse próprio, e compreende o papel do/a líder como um/a servidor/a. O líder-servidor é o primeiro a servir"* (Greenleaf, 2006, p. 83).

Alguém que pretende liderar, deve servir em primeiro lugar, trata-se de uma escolha consciente que leva a pessoa a aspirar à liderança. O/A líder está no centro da organização, não para ser servido, mas para servir os colaboradores/as, colmatando as suas necessidades.

De facto, a Liderança a serviço dos outros exige grande dose de coragem, é muito mais fácil ser do antigo tipo de chefe, que comandava de cima para baixo, mas "*a longo prazo os tipos antigos da gestão de controlo por comando não funcionam tão bem como alguns chefes gostariam"* (Autry, 2010, p.17).

Nas organizações, o centro do conceito da liderança servidora é a importância dos/as líderes – especialmente dos gestores – "para *sustentarem a organização e os colaboradores afetados pela instituição"* (Spears, 1993, p. 86). "*O líder servidor é aquele que "incide sobre os seus seguidores, que não têm afinidade especial com a corporação abstrata ou organização, mas sim, valoriza as pessoas que constituem a organização*" (Stone et al. 2003, p. 5), honra os/as colaboradores/as, presta-lhes sincero louvor quando

se destacam, reconhece os seus feitos e recompensa-os pela excelência do seu trabalho, ou seja, valoriza-os/as, enquanto pessoas, e não só pelo que fazem pelos/as lideres ou pela organização (Hunter, 2018).

Os aspetos principais do comportamento do/a líder servidor/a devem ser a responsabilidade, o empoderamento, o acompanhamento a proximidade a humildade e mordomia, sendo que a autenticidade, coragem e perdão são consideradas vertentes secundárias" (Van Dierendonck & Nuijten, 2011).

O estudo da liderança está interligado com o desempenhado e satisfação dos/as colaboradores/as, levando-os a seguir o seu/sua líder na obtenção dos resultados. A adoção do tipo de liderança incide no tipo de poder que é exercido sobre os/as colaboradores/as e se esta as torna pessoas criativas, autónomas, responsáveis no local de trabalho. A implementação da uma liderança servidora, faz com que os/as colaboradores/as sigam *o "líder pela pessoa que é e pelo que representa"* (Maxwell, 2016, p.219).

1.4.1. Estado da arte sobre a liderança servidora

A liderança servidora surge nos meados dos anos 90, antes deste período, dominavam as abordagens contingencial e carismática. A liderança servidora tem como impulsionador Greenleaf (2006) que se centraliza no pensamento filosófico de que quem quiser ser um bom líder deve ser o primeiro a servir e antes de ser servido serve.

A liderança servidora foi buscar temas á psicologia, tais como: crescimento pessoal, autoconsciência e identificação, combinando com conceitos de organização plana e visão compartilhada (Page & Wong, 2000). Incorpora também ideias de emancipação, qualidade total, formação de equipas, liderança participativa além de ética ao servir (Russel & Stone, 2002).

O principal objetivo do/a líder servidor/a é servir os outros, investindo no desenvolvimento e bem-estar dos/as colaboradores/as, beneficiando-os/as e realizar tarefas e metas para o bem de todos (Patterson, 2003; Van Dierendonck, 2011). A sua ação é orientada para criar oportunidades dentro da organização e pretende auxiliar os/as colaboradores/as a desenvolverem-se. A atitude orientada ao outro abrindo-lhes o caminho para relações fortes e confiáveis dentro do clima organizacional.

Evidenciam-se vários autores tais como Page e Wong (2000), procuram elencar os comportamentos do/a líder servidor/a usando como critério o caracter e as intenções.

Para eles o/a líder servidor/a (a) Objetiva servir os outros; (b) auxilia os colaboradores a atingir o seu potencial máximo, reduzindo o seu potencial e evidenciando dos outros; (c) trata com respeito colegas de trabalho, trabalhando em conjunto para cumprir tarefas e tomar decisões de modo compartilhada, (d) interaja com as pessoas mantendo a comunicação aberta, (e) crie uma atmosfera que possibilite aos demais perceberem os colaboradores antes de tomar decisões, aprendendo com eles, (f) procura ouvir e compreender os colaboradores antes de tomar decisões, aprendendo com eles, (g) Incentiva a comunicação e reconheça o trabalho dos demais pelos resultados alcançados, (h) capacita e invista nos subordinados, procurando desenvolvê-los, (i) ofereça suporte a ideias por meio da lógica e da persuasão, (j) presta contas a toda organização (k) aplica avaliações pessoais a fim de melhorar o próprio desempenho, e (l) desenvolve a liderança nos seguidores como uma prioridade. Van Dierndonck (2011), Page e Wong (2000), Spears (1995-2010), desenvolveram as suas próprias medidas, fazendo com que a teoria perdesse alguma credibilidade e dificultando a divulgação e a propagação de uma abordagem mais forte, mas incentivando a novos desenvolvimentos. Na sua revisão de literatura Van Dierendonck (2011), identificou seis características-chave do comportamento do/a líder/a (a) capacitar e desenvolver pessoas, (b) humildade,(c) autenticidade, (d) aceitação, e fornecer orientação (f) intendência Mesmo com balizamentos no significado do construto e na eleição das principais características, percebe-se que a liderança servidora parte de uma premissa relacional, em que o ato de servir prevalece nos conceitos, buscando sempre desenvolver os/as seguidores/as, a fim de atingir os objetivos organizacionais.

Um dos principais modelos teóricos é de Spears (1995) que com trabalho aperfeiçoado em 2010 desenvolve 10 atributos da liderança servidora o (1) ouvir (enfatizar a importância da comunicação buscando identificar o interesse das pessoas; (2) empatia (esforçar-se para entende e simpatizar como os demais); (3) cura (capacidade de auxiliar emocionalmente os seguidores, garantindo integridade); (4) consciência (auxilio no entendimento das questões que envolvem a ética, poder e valores); (5) persuasão(influenciar os outros a partir de argumentos e não pelo poder posicional); (6) conceituação (trata-se de uma característica visionária, em que o líder busca pensar além da atividades operacionais do dia-a-dia). (7) previsão (permite ao líder entender as lições do passado, a realização atual, bem como as prováveis consequências no futuro das

decisões atuais); (8) intendência (garantir credibilidade ao servir ás necessidades dos outros); (9) compromisso com o crescimento das pessoas (alimenta e reconhece a enorme responsabilidade de fazer tudo em seu poder para nutrir o crescimento pessoal e profissional dos colaboradores e colegas); (10) construção da comunidade(compromisso coma construção e manutenção das relações entre a organização e a sociedade que está inserido). Este modelo nunca foi testado empiricamente, diferenciando os aspetos característicos do líder servidor e os resultados da liderança servidora. Mas este modelo serviu de base teórica para o desenvolvimento do SLQ, de Barbuto e Wheeler (2006), e para o progresso, neste estudo, de uma nova escala de liderança servidora. Outro modelo desenvolvido foi o de Patterson (2003) que compreende sete dimensões, a autora procurou acrescentar características que não foram discutidas na referência teórica, como os fenómenos de amor, humildade, altruísmo e a visão voltada para os seguidores. Devido a isso o modelo de liderança servidora incluiu as seguintes dimensões: amor, humildade, altruísmo, visão, confiança concessão e serviço. Porém o modelo negligencia o aspeto diretivo do ato de liderar, não menciona, aspetos como influencia, persuasão e capacitação dos colaboradores (Nwogu, 2004), baseia-se nos modelos de Patterson (2003) e Winston, (2003), o autor busca destacar as características do/a líder e dos/as colaboradores/as e também os resultados dessa relação, dando enfase ao comprometimento organizacional, tornando bastante complexa a relação entre as dimensões e dificultando a operacionalização do construto.

A investigadora no seu estudo vai aprofundar outros valores não estudados pelos/as diversos/as investigadores/as e vai-se focar no perfil/ caraterísticas do líder/, no poder na organização, empatia, humildade, confiança e generosidade e talento. Os valores apresentados e aparentemente semelhantes, tem abordagens diferentes daí surge a necessidade de se fazer este estudo e acrescentar conhecimento sobre esta problemática.

Capítulo II – Metodologia de investigação

Neste capítulo, apresentam-se as principais razões e alguns fundamentos teóricos que justificam a opção da investigadora pelo recurso à combinação dos métodos

de investigação qualitativo/quantitativo. Seguidamente, apresenta-se a opção pelo estudo de caso e a respetiva fundamentação teórica, as condições de realização do estudo, caracteriza-se a organização onde desenvolvemos o trabalho de campo, os sujeitos que constituem a amostra e refere-se a técnica de recolha e análise de dados.

A opção pelo qualitativo/ quantitativo

A diferenciação entre a investigação qualitativa e quantitativa refere-se a uma distinção importante em relação à recolha e análise de dados, uma vez que as abordagens qualitativas se concentram na descrição e análise de elementos específicos de informação, considerados individualmente, para compreender o seu significado e produzir uma visão da situação em que foram gerados.

As abordagens quantitativas juntam diversas informações para criar frequências, medidas, comparações e inferências estatísticas. Conquanto isto constitua uma distinção significativa, as abordagens quantitativas e qualitativas refletem diferenças mais profundas enraizadas em pressupostos teóricos antagónicos e tradições de investigação divergentes. Estas tradições metodológicas, com raízes em diferentes ciências sociais, deram origem a paradigmas de investigação, caracterizados por pressupostos específicos sobre a ciência e a sociedade, por focos de estudo específicos, e por práticas metodológicas especificas (Kuhn,1970).

É usada a pesquisa qualitativa para recolha de informações sobre o tema em estudo, como método exploratório, compreende as razões, opiniões, e motivações implícitas nas respostas do tópico de investigação; e a pesquisa quantitativa para coletar dados estatísticos, fornecer os números para provar os amplos pontos gerais da pesquisa, ambas buscam coletar informações para a investigação em estudo, porém os seus métodos e estruturas são diferentes.

2.1. Análise documental

A análise documental é uma técnica de abordagem de dados qualitativos vai completando informações obtidas por outras técnicas e desvelando aspetos novos do tema em estudo.

A análise documental é constituída por um amplo e intenso conjunto de materiais que nunca foram utilizados em nenhum trabalho de análise e que busca outras

interpretações ou informações complementares, sendo essa busca feita por outros documentos. A análise documental apoia o processo de amadurecimento ou de evolução do tema a ser estudado. A pesquisadora na escolha da documentação, focou-se não só nos conteúdos, mas no contexto. Pois os documentos usados são meios para compreender e decifrar a especificidade da organização em estudo. Pretende-se, pois, produzir novos conhecimentos e criar novas formas de entender os fenómenos e dar a conhecer a forma como estes têm sido desenvolvidos. A pesquisa documental recorre a materiais que ainda não receberem tratamento analítico. Na análise documental a pesquisadora reúne todas as partes, ou seja, elementos da problemática ou do quadro teórico, contexto, autores, interesses, confiabilidade, natureza do texto e conceitos-chaves. Sendo eles documentos fornecidos pela organização, tais como: Ideários dos centros educativos vicentinos, regulamentos internos, planos anuais, projetos educativos, projetos curriculares, sendo de domínio público e outros de domínio privado como pareceres técnicos de anos anteriores.

A análise documental define-se como um processo de pesquisa com características especificas, com finalidades de investigação, pode ser também utilizada como uma técnica complementar, validando e aprofundando dados obtidos por meio de outros procedimentos como entrevistas, questionários e observação Godoy, (1995).

A técnica de pesquisa e análise documental consiste em pesquisar e analisar os conceitos: Organização, relações de poder nas organizações, liderança, tipos de liderança, liderança servidora, Perfil/ Caraterísticas do líder, estilos de líder. Além do enquadramento da temática através de obras relevantes neste domínio, procurou-se aprofundar o tema com leituras sobre o tema em estudo. A pesquisa bibliográfica procura explicar um problema a partir de referências teóricas publicadas. Pode ser realizada independentemente ou como parte de outros tipos de pesquisa. Qualquer tipo de pesquisa, em qualquer área, supõe e exige uma pesquisa bibliográfica prévia, quer para o levantamento da situação em questão quer para fundamentação teórica ou ainda para justificar e contribuir para a própria pesquisa (Rampazzo, 2002, pág.53).

No caso da pesquisa bibliográfica, a leitura apresenta-se como a principal técnica, pois é através dela que se pode identificar as informações e os dados contidos nas situações, comparação de propósitos, liberdade de pensar e capacidade de criar. O critério norteador nesse momento é o propósito do pesquisador ao pesquisador foi facultado o Regulamento Interno da organização, o Plano Anual de 2019, Projetos educativos de 2018-2021. Pretende-se consultar estas informações autorizadas pela organização para uma maior auscultação referente á sua missão, visão e objetivos.

A pesquisa bibliográfica procura explicar um problema a partir de referências teóricas publicadas." Pode ser realizada independentemente ou como parte de outros tipos de pesquisa. Qualquer tipo de pesquisa, em qualquer área, supõe e exige uma pesquisa bibliográfica prévia, quer para o levantamento da situação em questão quer para fundamentação teórica ou ainda para justificar e contribuir para a própria pesquisa (Rampazzo, 2002, p.53).

2.2. Técnica de recolha de dados

Inicialmente procedeu-se ao contacto verbal com a Diretora Pedagógica do Externato, procurou-se fazer uma apresentação clara e transparente dos objetivos do estudo, em seguida pediu-se autorização para a realização das entrevistas ás chefias dos diversos departamentos e dos questionários aos/as colaboradores/as das diversas valências da organização. Obtivemos autorização, porém foi referido, desde que obtivesse consentimento dos respondentes. Foi solicitado que se formulasse o pedido por escrito, pedido esse que foi apresentado ao Conselho diretivo na pessoa da Sr. Presidente, que deu o seu consentimento em se prosseguir. Após o parecer favorável de todos os órgãos diretivo e pedagógico, continuou-se o contacto com as pessoas dos diferentes departamentos. Fez-se o contacto aos/as coordenadores/as dos/as diretores/as de turma, do ATL da assessoria e administrador, em seguida procedeu-se á formalização por escrito para realização do trabalho de investigação. Fez-se o contacto com as pessoas a entrevistar para uma possível calendarização das entrevistas e o mesmo processo para as pessoas que iriam realizar os questionários. A linguagem empregue no decurso das entrevistas foi acessível, e procurou-se a clareza e adequação ás suas expetativas. Todos os/as entrevistados/as mostraram interesse, disponibilidade em participar neste estudo e colaboraram com entusiasmo.

Quanto aos questionários para a sua realização, procedeu-se inicialmente a uma abordagem sobre o pretendido, para que pudessem participar no estudo, foi pedido os seus emails e utilizou-se um programa da Google drive. O email enviado aos/as colaboradores/as é composto por uma breve carta de apresentação, tendo o cuidado do investigador/a, fazer uma apresentação, referindo os objetivos genéricos da investigação e prontificou-se a esclarecer qualquer dúvida. O acesso aos potenciais respondentes dos questionários eletrónicos foi feito através de um link, A solicitação de preenchimento dos questionários foi deita de 02 de maio até 15 de julho de 2020. O feedback recebido foi

positivo e referiram ser claro e acessível, sendo rápida a sua execução. A duração deste foi de 15 a 20 minutos.

2.3. Entrevista semiestruturada

Na entrevista se faz a coleta de dados, diagnóstico e orientação. As vantagens da entrevista são bastantes pois possibilita a obtenção de dados referentes aos mais diversos aspetos envolvidos na pesquisa; obtenção de dados acerca do comportamento; os dados coletados podem ser classificados; o entrevistado não necessita saber ler e escrever; oferece a possibilidade de esclarecimentos; permite observar algumas expressões durante a sua execução, através de gestos e voz do/a entrevistado/a. Entre as limitações podemos citar: a falta de motivação do entrevistado; a falta de compreensão do significado das perguntas; fornecimento de respostas falsas; incapacidade do entrevistado para responder a entrevista (Gil, 2008, p. 118).

Na entrevista semi-diretiva, na execução deste projeto de investigação o/a investigador/a utiliza a entrevista semi-diretiva onde o/a próprio/a entrevistado/a estrutura o seu pensamento relativamente ao objeto. O/A investigador/a dispõe de uma série de perguntas-guias relativamente abertas.

Na sua investigação o/a investigador/a utiliza também as entrevistas semiestruturada combinando perguntas abertas com perguntas fechadas, onde o/a entrevistado/a tem a hipótese de discorrer sobre o tema proposto. O/A entrevistador/a segue um conjunto de questões previamente definidas, mas fá-lo num contexto semelhante ao de uma conversa informal. O papel do/a entrevistador/a é o de dirigir, sempre que achar oportuno, a discussão para o assunto que lhe interessa, fazendo perguntas adicionais para esclarecer questões que não ficaram claras ou para ajudar a recompor o contexto da entrevista, caso o/a entrevistado/a tenha desviado do tema ou manifestado dificuldades com ele/ela.

Para se obter os dados necessários á elaboração da pesquisa pretende-se utilizar 8 entrevistas semiestruturadas. Realizaram entrevistas às pessoas ocupantes dos cargos seguintes:1-Coordenador dos diretores de turma; 2- Coordenadora dos Tempos Livres; 3-Coordenadora da Intervenção Social e Membro da Direção; 4 - Coordenador de Ciências Sociais; 5- Coordenador de Educação Física; 6- Representante da Área de Religião e Moral; -7- Assessoria e 8- Administrador. A escolha recai sobre estas pessoas devido ao

cargo e posição que ocupam na organização, têm um papel decisório na concretização das metas propostas pela Conselho Diretivo e Conselho Pedagógico.

A entrevista é um método flexível de obtenção de informações qualitativas sobre o estudo" Liderança numa IPSS – Papel da Liderança Servidora" Este método requer um bom planeamento e habilidade do pesquisador para seguir um roteiro de questões com possibilidade de introduzir variações que se sentirem necessárias durante a sua aplicação Barbosa, (2008).

Os/As participantes escolhidos/as partilham das mesmas caraterísticas demográficas, todos/as são colaboradores/as e com as mesmas preocupações. Funcionou da seguinte forma: o grupo foi estimulado a conversar entre si, trocando experiências, relatando as suas necessidades, observações e preferências, pretende-se que os/as participantes que constituam os grupos sejam os mais adequados face aos propósitos do projeto. Os participantes demonstraram ter algo em comum entre si de uma maneira que é relevante para o projeto que é a preocupação em estabelecer relações saudáveis e amistosas (Krueger&Casey,2009). O segundo aspeto remete para o grau de homogeneidade apresentada pelo grupo, ou seja, e nas palavras de Morgan, (1998), das características ou interesses que o/as participantes tenham em comum. A composição correta do grupo gerou discussões produtivas sobre o tema em estudo.

Utilizou-se a entrevista como uma técnica que utiliza perguntas ao entrevistado/a como forma de aquisição de informações específicas.

Para a realização das entrevistas escolheram-se elementos da Direção, Chefias intermédias coordenadores, perfazendo o total de 8, pessoas. A amostragem usada foi a intencional – Conveniência – acessibilidade (pessoas disponíveis e que ocupam cargos de chefia tanto de direção como chefias intermédias. Trata-se de 14 questões sobre o perfil do/a líder, sobre o poder 12 questões, sobre a empatia 10 questões, sobre a sabedoria 8, sobre a humildade 11 e sobre a confiança 9 questões

Depois de efetuadas as entrevistas, transcreve-se fielmente o seu conteúdo, pede-se através do feedback auscultar todas as ideias transmitidas pelos/as entrevistados/as. As entrevistas são uma peça fundamental de recolha de informação base do trabalho empírico depois procede-se á categorização dos assuntos. Esta tarefa torna-se difícil dado á sua complexidade. Toda a informação é registada para não desvirtuar o sentido das frases. Não há interrupções e no fim aquando de alguma dúvida pede-se para repetir a ideia explanada.

Questionários

O questionário consiste numa das técnicas mais práticas, ou diretas, no propósito de se conseguirem respostas sobre um determinado problema, sendo que as respostas dos envolvidos/as traduzem as suas considerações, interesses e perceções sobre o fenómeno em observação Barros, (2019), ao se utilizar esta técnica de recolha de dados, algumas vantagens se evidenciam, tais como: a possibilidade de atingir grande número de pessoas, garantir o anonimato das respostas, permitir que as pessoas respondam no momento que lhes pareça mais apropriado e não expõe os questionários sob influência do/a pesquisador/a. Um ponto a evidenciar é o cuidado que é preciso ter na forma como se formulam as questões bem como na apresentação do questionário. As questões feitas foram reduzidas e adequadas á pesquisa em questão. É preciso ter em conta o princípio da clareza, da coerência e da neutralidade.

Construção do questionário

A investigadora para verificar a percetividade dos questionários realizou o Pré – teste – solicitando a participação no questionário de pessoas fora da organização, alguém que pudesse fazer uma crítica às questões apresentadas, como estas estão expostas e percetíveis, antes de as apresentar aos colaboradores da organização em estudo.

Realizou-se o pré teste a 7 pessoas, de várias idades, com vários níveis de escolaridade e profissões em diferentes pontos de Lisboa, com o intuito de auscultar a compreensão do questionário realizado, antes de ser apresentado aos/as colaboradores/as dos diferentes departamentos. A aplicação desta ferramenta vem melhorar a aplicação dos questionários. A execução deste procedimento, ou seja, apresentação previa do questionário trouxe melhoramentos consideráveis. podendo-se retificar e clarificar alguns pontos menos percetíveis.

Para a realização dos questionários inicialmente explicou-se o motivo deste trabalho de investigação, em seguida foi pedido os emails a pessoas das 7 valências, e utilizou-se um programa da Google drive. O email enviado aos/as colaboradores/as é composto por uma carta de apresentação, tendo o cuidado do/a investigador/a, fazer apresentação referindo os objetivos genéricos da investigação e prontificou-se a esclarecer dúvidas. O acesso aos potenciais respondentes do questionário eletrónico foi

feito através de um link. A solicitação de preenchimento do questionário foi feita de 02 de maio até 15 de julho de 2020. O feedback recebido foi positivo e referiram ser claro e acessível, sendo rápida a sua execução. A duração deste foi de 15 a 20 minutos. Devido ao Covid -19, a maioria dos/as colaboradores/as de abril a julho de 2021 estiveram a laborar em teletrabalho, porém estiveram sempre em contacto com a organização, sempre que solicitados estiveram presencialmente, por via zoom ou Meet.

Foi apresentado o questionário a 121 colaboradores/; dos/as quais 101 facultaram os seus números de email de telefone e emails, mas só 70 colaboradores/as aderiram e responderam ao questionário. Constatou-se que 20 colaboradores/as referiram não ter email e outras mostraram indisponibilidade em dar o seu contributo, com receio de represálias, apesar do esclarecimento dado de que tudo seria sigiloso, referiram ter medo e mostraram algum desconforto em relação ao que foi proposto e rejeitaram contribuir.

Os questionários, foram enviados por e-mail via Google formulário em formato de link, contando não havendo retorno foi repassado de forma presencial em local discreto (Almeida & Pinto,2005).

Opta-se pela via web, pois Calliyeris *et* al. (2012) refere que é unanime a opinião de vários autores quanto às várias vantagens da utilização do método de coleta de dados via web: o seu baixo custo, (Bethlehem, 2010; Bowden, 2009) e a velocidade da sua condução, (Bethlehem, 2010; Adam, 2003), o baixo custo inclui a impressão de questionários até ao custo com a digitalização e torna-se um processo ecológico, poupando recursos naturais.

Já a velocidade na condução da pesquisa refere-se ao fato de os questionários e respetivas respostas poderem ser entregues em "segundos" virtuais e a tabulação dos dados pode ser feita eletronicamente e disponibilizada em tempo real.

O questionário apresenta as mesmas questões para os 70 colaboradores, garantindo o anonimato, pretende-se que contenha questões para atender á finalidade específica da pesquisa. Através deles pretende-se medir atitudes, opiniões, comportamentos, circunstâncias de vida e outras questões. Quanto á aplicação, os questionários são apresentados em formulários, aplicados individualmente, quem apresentar alguma dificuldade enviados pelo correio. Estando ainda em estudo, mas poder-se-á incluir questões abertas, fechadas, de múltipla escolha, de resposta numérica ou do tipo sem ou não.

2.4. Questões Éticas de Investigação

Para elaboração do trabalho de pesquisa, que tem como finalidade auscultar que tipo de liderança existe na organização e que impacto tem na organização, o/a pesquisador/a adota uma postura honesta, transparente e analítica no sentido de verificar as possibilidades de execução da pesquisa nos moldes nos quais ela está fundamentada, jamais se esquece de observar os princípios éticos da pesquisa, pois é de pessoas que se trata baseado nos códigos de ética e que norteiam a sua ação de pesquisador/a estes auxiliam-no/a realizar um trabalho condigno e respeitoso.

O procedimento de recolha de dados segue as regras do Regulamento Geral de Proteção de Dados (R.G.P.D) e garante a confidencialidade dos dados recolhidos.

A investigação é feita com clareza, veracidade e honestidade em todos os procedimentos; na recolha e tratamento de dados, respeitando o contributo de todos os/as colaboradores/as implicados/as no estudo, ou seja, os que se disponibilizaram na elaboração das 8 entrevistas, aos/às colaboradores/as que trabalham em cargos da Direção, das chefias e das coordenações e 70 questionários aos/as colaboradores/as das diversas valências da organização.

O levantamento dos dados para o estudo de caso sobre o tema "Liderança numa IPSS - Papel da liderança servidora", foi apresentado nos diferentes departamentos/valências e a sua finalidade e participação foi livre, sem coação de ordem alguma. Tanto na persecução das entrevistas como dos questionários, apresentou-se os objetivos gerais do estudo, o tempo estimado e as caraterísticas gerais da sua participação. Foi comunicado aos/às participantes que têm o direito a recusar participar no estudo e a interromper a participação a qualquer momento do processo. No que diz respeito às entrevistas, como aos questionários, falou-se individualmente com as pessoas escolhidas.

A confidência e sigilo na realização do trabalho é uma garantia à priori, porém a investigadora referiu que se apresentassem alguma relutância em não colaborar nos questionários ou entrevistas, achando ter eventuais riscos, desconforto ou efeitos adversos associados á participação, eram totalmente livres de não participarem no estudo. Foi facultado o contato e ajuda do/a investigador/a para esclarecer e fazer perguntas ou comentários sobre o estudo. Foi dado tempo para participar no estudo e só quando entenderam o porquê deste trabalho de pesquisa, participaram e deram o seu consentimento de forma livre, espontânea e autodeterminada.

Obteve-se o consentimento dos/as participantes na realização das entrevistas, que deram autorização e mostraram-se prestáveis em contribuir para o estudo do tema "Liderança numa IPSS, papel da liderança servidora". A recolha de dados no contexto da organização foi precedida de autorização formal. A observação que se realizou foi em contexto público, quanto á privada não se recolheu informação, apenas houve escuta e visualização.

A nível da confidencialidade, a informação prestada pelos/as participantes no contexto de investigação não é identificável. Foram recolhidos os dados pessoais, os estritamente necessários á realização do estudo. A proteção e segurança dos/as participantes estará salvaguardada, sendo que serão considerados todos os riscos associados e proteção de dados.

Desde o início do trabalho até ao seu término a postura adotada foi cuidadosa e rigorosa, tendo em atenção os detalhes, contribuindo para uma recolha de dados fiável. Nas interpretações e conclusões, o/a investigador/a teve o cuidado de ser o mais objetivo/a possível, e interpretar de acordo com os dados e evidências disponibilizáveis e comprováveis, obtidas através de procedimentos replicáveis. Como investigador/a, a atuação deve ser focada na integridade na identificação e manifestação de conflitos de interesse. Pretende-se com esta investigação obter algum contributo original para o avanço do conhecimento ou para a capacitação das pessoas e comunidades através da colaboração interessada dos/as participantes na problemática da liderança na organização que prontamente deram o seu precioso contributo sobre que tipo de liderança predomina e que impacto nos/as colaboradores/a.

Capítulo III- Estudo de caso

Pretende-se neste ponto, justificar as opções metodológicas que definimos para este estudo de caso apresentando as justificações relativamente às opções tomadas descrevendo os instrumentos utilizados na investigação. Para se desenvolver a investigação, optamos pelo Estudo de Caso, partindo-se do pressuposto que este tipo de estudos incide sobre realidades bem definidas.

> "*A investigação com estudo de caso não é uma investigação por amostragem. Nós não estudamos um caso com o objetivo primário de entender outros casos. A nossa primeira obrigação*

é compreender esse caso específico" (Stake, 2009, p.20).

O estudo de caso é uma estratégia de pesquisa, que responde ás perguntas" como e porque", foca-se em contextos de vida real, de casos atuais. É uma investigação empírica que compreende um método abrangente com coleta de dados Yin, (2015).

Este estudo veio mostrar tudo aquilo que pode melhorar dentro da organização e através de um esforço conjunto e consciente, encontrar uma liderança onde todos se realizem como pessoas e se promovam desempenhos de sucesso.

As vantagens deste estudo é ter conhecimento privilegiado a partir da exploração o mais pormenorizadamente possível. A pesquisa baseada na vivencia e factos, é de facto atrativa e aplicável á realidade da organização em estudo.

Este estudo é realizado através de instrumentos de análise documental, tais como: entrevistas semiestruturadas, documentação facultada pela organização, nomeadamente os recursos humanos. Além de se buscar informação numa abordagem qualitativa. Onde se pode obter uma compreensão mais enriquecida das dimensões e práticas associadas á liderança servidora, tais como o tipo de liderança exercida pelas chefias, também se realizaram questionários, onde através da recolha de dados quantitativos se pode coletar informações mais informais, menos detalhadas.

A pesquisa quantitativa procura dar respostas sobre a liderança servidora, e são explorados temas tais como: o perfil do líder, o poder nas organizações, a empatia, a confiança, e a sabedoria.

3.1. Caracterização da organização

A organização situa-se na região de Lisboa – Campo Grande, freguesia de Alvalade. Edifício junto ao Hotel Radisson e relativamente próximo do Aeroporto de Lisboa e Estação de Metro do Campo Grande.

Como organização propõe-se desenvolver ações no âmbito da educação e colaborar com outros organismos públicos ou privados na resolução de problemas que afetem a população nomeadamente no apoio as famílias mediante a promoção de ações de natureza socio- cultural; animar projetos de carater social que se revistam de interesse para o bem-estar dos utentes. Pretende-se diligenciar no sentido de reforçar o papel e a atuação dos/das colaboradores/as e organização que desenvolvem a sua atividade no domínio social, religioso e cultural.

Para a realização dos seus objetivos a organização tem-se proposto prosseguir, manter e alargar o conjunto de atividades e objetivos sociais, educativos e culturais que há mais de 80 anos, têm constituído o núcleo de ação da organização, que passam pela manutenção e alargamento de atividades e de prestação de serviços de ação social dirigidos e assegurados pelas estruturas que integram a organização. Ela está estruturada em departamentos e valências com a sua respetiva coordenação, cada coordenador/a tem a seu cargo colaboradores/as que segundo as suas orientações desempenham o seu trabalho com o fim de atingir os objetivos propostos.

A organização aposta firmemente na valorização das pessoas que trabalham tanto a nível pessoal como profissional. Através do esforço de todos/as os/as colaboradores/as afetos á organização, pretende-se atingir os objetivos de bem servir toda a Comunidade educativa.

O profissionalismo e a dedicação são uma meta sempre a atingir; neste processo de servir o próximo criando união e confiança no futuro. A criação de um ambiente amistoso e cooperante é um dos objetivos a ser alcançado por todos.

A organização, através dos seus profissionais tem tido a preocupação em desenvolver um trabalho onde o profissionalismo e o comportamento ético, realce a transparência, a lealdade, a honestidade para com todos os que nos procuram, de modo a oferecermos um serviço de qualidade.

A organização pretende ser uma instituição dinâmica que procura melhorar a qualidade de vida das pessoas que serve. Fiel aos seus valores e á sua missão deseja torná-los visíveis e transversais a todos os que nela trabalham.

Tem oferecido ao longo dos 85 anos serviços, que deseja serem cada vez mais de qualidade no acompanhamento e de respostas em prol das famílias.

Tem havido um esforço conjunto em recriar respostas adequadas é resolução dos problemas que vão surgindo, promovendo sempre a estabilidade e um ambiente criterioso e profissional.

O esforço em criar serviços de atendimento personalizado para satisfazer as carências dos/as utentes é uma constante. Apesar do cenário de pandemia, a organização continua o seu trabalho de assistência a todos os que serve, os mais pobres, segundo o Carisma que a move, nas suas diferentes atividades, ao nível das várias valências.

A organização procura oferecer serviços para uma prestação de qualidade no acompanhamento e soluções de respostas exigidas pelo contexto da pandemia, ao nível de todos os departamentos e valências, promove planos integrados que sensibilizam e

promovam os intervenientes nas ações a realizar pela organização, segundo o Carisma que a carateriza.

Também está empenhada em proporcionar um ensino de qualidade e uma educação integral segundo valores tais como a empatia, a humildade, a confiança e serviço. Na afetação dos recursos, a estratégia baseia-se numa gestão transparente, com rigor, prudência e justiça, de modo a garantir a estabilidade a curto, médio e longo prazo. A cada instante e porque surgem mudanças de sistemas e paradigmas, que obrigam a organização a uma atenção constante de atuação de novas estratégias, capazes de recriar respostas adequadas à resolução de problemas personalizados e especializados, promovendo a estabilidade e a segurança de todos e da organização.

3.2. Contexto da realização do estudo

A investigadora ao realizar este trabalho depara-se com uma oportunidade real, para levar a cabo um estudo aprofundado sobre a temática em estudo.

O pressuposto que desencadeia a realização deste estudo é a necessidade de perceber que tipo de liderança predomina na organização Associação Beneficência Casas S. Vicente de Paulo (ABCSVP), e qual o seu impacto nos/as colaboradores/as. Pretende-se também verificar se a liderança servidora é predominante.

As chefias ao adotarem uma determinada abordagem no trato e nas suas relações, provocam um impacto nos/as colaboradores/as, criando uma determinada influencia seja ela*: hard power* ou *soft power* (Rego,2015, p.126). Para a realização deste estudo, opta-se por selecionar colaboradores/as das valências da organização, tais como: Externato – Primeiro, segundo e terceiro ciclos, Pré-escolar, Creche, ou seja do centro educativo da organização, com base nos seguintes critérios: Conhecer mais pormenorizadamente o contexto em que os/as colaboradores/as desenvolvem o seu trabalho e relações com os seus colegas e chefias dos seus departamentos e valências; a localização da organização, permitindo deslocações mais rápidas; a concordância prévia do/ a presidente da direção, a disponibilização de documentos necessários para a realização do estudo, e devido ao Covid-19, poder articular todos os intervenientes no estudo.

As relações estabelecidas desde o primeiro momento, com todos os intervenientes no estudo foi muito positiva, os procedimentos de implementação da investigação, seguiram os tramites burocráticos necessários e eticamente corretos, de

modo que os procedimentos da recolha de dados pudessem ser conduzidos com transparência, idoneidade e formalidade.

3.4. Caracterização do universo dos respondentes

A organização é titular de um equipamento socioeducativo, instalado em Lisboa, na Avenida Marechal Lopes, denominado Externato Liceal, constituído por um Externato do 1º 2º e 3ºciclos, um Infantário e um Centro de Atividades de Tempo livres.

O total do universo são 230 colaboradores/as distribuídos/as pelas 7 valências. A organização ABCSVP, é também constituída por um Lar de Idosos, um Dispensário e um Refeitório Social onde acolhe Refugiados e Migrantes, apoia também famílias desfavorecidas, pessoas indocumentadas e fá-lo através de parcerias: Junta de freguesia do Lumiar e Campo grande, entre outros.

Realça- se o centro educativo (Escola Liceal, até ao 9º ano, Pré-escolar, Creche e ATL (Atividades de tempos livres), prestando um serviço a 850 crianças e jovens. Quanto á distribuição do corpo docente e não docente a nível da creche, pré-escolar e escola:

Creche: Educadoras – 5; Ajudantes de ação educativa - 9; ajudante de cozinheira e uma trabalhadora auxiliar.

Pré-escolar (sob a direção de coordenador/a há em permanência 17 ajudantes de ação educativa e 12 educadoras de infância.

1.º ciclo: Professoras titulares: 12 (uma por cada turma), outros professores: Professora de apoio - 1 Professor de música - 1 (exclusivo para o 1.º ciclo - Professor de educação física - 3 (uma é exclusiva para o 1.º ciclo - Professor de artes visuais - 1 (dá também aulas ao 2.º ciclo), Professora de inglês - 1 (exclusiva para o 1.º ciclo, ainda que faça também algumas atividades no pré-escolar).

Professores do 2.º ciclo: Português e História e Geografia de Portugal- 1, Matemática e Ciências Naturais – 1, Educação Visual e Educação Tecnológica - 1 (dá também aulas de Educação Artística / Artes Visuais) ao 1.º ciclo).

Professores de 2.º e 3.º ciclo**:** Matemática – 1, Português – 1, Educação Moral e Religiosa Católica – 2, Educação Visual e Educação Tecnológica – 1, Educação, Musical – 1, Inglês – 1, Professora de Saúde.

Professores só de 3.º ciclo: Português – 1, Matemática – 1, Ciências Naturais – 1, Educação Física – 1, História – 1, Geografia – 1, Físico-Química – 1, Espanhol – 1**,** Francês – 1, Inglês – 2, Professor de Informática - 1, Professor de Inglês - 1, Educação Física. Professora ATL.

Para a realização do estudo a investigadora elegeu como população para responder aos questionários, representantes dos diversos departamentos, pessoal afeto á creche, pré-escolar, externato, ATL, colaboradores/as ligados/as aos serviços gerais, rouparia, cozinha, portaria, motoristas, colaboradores/as afetos a todos/as os departamentos e valências.

Foi apresentado o questionário a 121 colaboradores/as; dos/as quais 101 facultaram os seus números de email, mas só 70 colaboradores aderiram e responderam aos questionários.

A organização em estudo é uma instituição particular de solidariedade social com a génese em 1939. A organização tem na sua origem conduzir os/as seus/suas colaboradores/as e clientes para o respeito pela pessoa no seu todo e procura servir com excelência os *stakeholders*. São objetivos principais da organização, a prestação de apoio a crianças, a jovens, às famílias, aos imigrantes e a pessoas em situação de carência, velhice ou invalidez.

Para a realização das entrevistas elegeu-se 8 chefias, entre elas o/a coordenador/a dos diretores de turma, o/a coordenador/a do ATL, o/a coordenador/a de Educação física, de ciências sociais, administrador/contabilista, coordenador/a da Ação Social e o/a Assessor/a, todos/as eles/as com uma posição de relevo na organização. Os/As coordenadores/as de departamento são peças fundamentais na pesquisa, são elementos participantes no conselho pedagógico e enquanto elementos pertencentes a uma estrutura intermédia de gestão interagem com os respetivos docentes.

Salienta-se, também o interesse de todos/as os/as entrevistados/as, assim como a sua disponibilidade e colaboração as quais se considera decisiva para a realização do estudo.

Capítulo IV – Apresentação e Análise de Dados

4.1. Análise de conteúdo das entrevistas

Com vista a cumprir os objetivos delineados na pesquisa, as entrevistas pretendem esclarecer questões fundamentais sobre aspetos deliberativos relacionados com o tipo de liderança existente na organização e repercussões nos/as colaboradores/as. No que concerne às entrevistas a metodologia seguida foi a Semi-diretiva e semiestruturada.

A análise de conteúdo pode considerar-se como um conjunto de procedimentos que têm como objetivo a produção de um texto analítico no qual se patenteia o corpo textual dos documentos recolhidos de um modo modificado. Essa modificação do corpo textual, pode ocorrer de acordo com regras definidas e deve ser teoricamente justificada pela investigadora, através de uma interpretação adequada (Delgado & Gutierrez, 1995). Sendo uma técnica de investigação, a análise de conteúdo, permite fazer uma descrição objetiva e sistemática, levando á interpretação dos conteúdos. É objetiva porque a análise deve ser efetuada de acordo com regras e instruções especificas que devem ser claras, precisas e fiáveis. Esta análise proporciona a compreensão do fenómeno que constitui o objeto de estudo, ou seja, como fazer a investigação chegar á sua explicação e previsão. Para isso é necessário fazer cruzamento com os dados obtidos por outras técnicas.

Sobre a pertinência da questão fundamental: Qual o tipo de liderança predominante na organização? a entrevista conduziu os/as 8 respondentes a expor abertamente sobre aspetos importantes do tema em estudo.

Através da entrevista realizada aos 8 diretores/as, chefes, e coordenadores/as, confirma-se que as suas interações com os/as colaboradores/as são diversas, abrangendo os tipos de liderança autocrata, democrática participativa, liberal, todos eles com características de liderança servidora. Na análise de conteúdo pode-se constatar que os colaboradores/as adotam comportamentos diferenciados de acordo com o tipo de relação que têm com os/as diretores/as, chefes e coordenadores/as.

Esta técnica vem despertar nos/nas intervenientes aspetos e assuntos pouco trabalhados ou discutidos tornando-os mais conscientes da sua importância e relevo nas relações interpessoais que todos os dias estabelecem na organização. A conclusão a que se chega é que no trato com os/as colaboradores/as os/as líderes adotam um tipo de liderança, uns referem utilizar a liderança democrática, democrática participativa, liberal

ou autocrático, em determinadas situações ou circunstancias tanto líderes como colaboradores/as praticam traços da liderança servidora, pois referem que o que pretendem é servir a organização.

Para a realização das entrevistas escolheu-se elementos da Direção, chefias intermédias e coordenadores/as, perfazendo o total de 8 pessoas. Optou-se por estes elementos devido á sua abrangência e posição de destaque que ocupam na organização, tendo uma visão ampla e ao mesmo tempo mais individualizada. A amostragem usada foi a intencional – Conveniência – acessibilidade (pessoas disponíveis e que ocupam cargos de chefia tanto de direção como chefias intermédias.

A analise dos dados retira a seguinte informação: de acordo com o fator:
perfil caraterísticas/ competências dos/as líderes, a questão 1- que tipo de liderança exerce todos/as referiram que exercem uma liderança: O líder 1 refere exercer uma liderança democrática, o líder 2 diz que "*coordeno e faço gestão de equipa,*" o líder 3 refere que *"exerço uma liderança democrática e motivacional em, no sentido que ouço as opiniões dos outros*", o líder 4 alude que exerce" *uma liderança aberta, profissional e humanista",* o líder 5, promove *"uma liderança liberal no sentido de dar liberdade aos colegas, mas liberdade com responsabilidade no exercício das suas funções*". O líder 6 e 7 referem promover uma "*liderança democrática".* O líder 8 procura exercer" *um tipo de liderança liberal, no sentido em que cada um deve ter a capacidade de criar e inovar, tendo em conta os objetivos da equipa e da organização."*

Na questão 2 – como Diretor/Chefe/ Coordenador, considera que as equipas estão envolvidas na realização do seu trabalho, todos/as afirmam que sim, o líder 1 refere que "*sempre que são solicitados fazem tudo o que é possível para atingir objetivos*", o líder 2 acrescenta que *" para que o trabalho seja realizado com sucesso tem que trabalhar em sintonia*". O líder 5 diz que "*todos são considerados" atores principais",* o/a líder - 6, refere que "*ser claro e objetivo naquilo que se pretende, apontando possíveis caminhos para lá se chegar, mantendo sempre uma postura de abertura a sugestões e alterações desde que venham por bem e num sentido de melhoria comum".* 2 O/A líder 8, refere que "procuro ser claro nas explicações que transmite e *do mesmo modo os colaboradores deverão solicitar explicações se não entenderem".*

No que diz á questão 3 sobre os/as líderes transmitirem claramente os objetivos aos colaboradores, o/a líder 1, afirma que" *maior parte das vezes sim. Dando contributos e opiniões para atingir da melhor forma o pretendido",* o/a líder 2 refere que os/as

colaboradores/as" *entendem os objetivos que têm de atingir, a sua transmissão é clara e objetiva e os resultados são atingidos. e as tarefas realizadas*" O/A líder 6 alude que" tento *ser claro e objetivo naquilo que se pretende, apontando possíveis caminhos mantendo sempre uma postura de abertura a sugestões e alterações desde que venham por bem e num sentido de melhoria comum".*

Referente á questão 4, sente o apoio, respeito e consideração, vindos dos seus liderados? Em caso de resposta afirmativa, exemplifique, o/a líder 2 diz que" *sim, naquilo que peço aos meus colaboradores é realizado,"* o/a líder 3 afirma que *sim, acredito que este apoio advém do diálogo, e na construção em conjunto dos objetivos a atingir,* o/a líder 5 diz que" *sim, porque me ouvem, existe debate, todos participam".*

No tocante à questão 5 – O/A líder ser reconhecido/a pelo cargo que ocupa ou pela pessoa que é, ou ambas, o líder 1- opina que" *pela pessoa que sou, porque tento liderar pelo exemplo"*, o líder 3- *refere que" considero ambos. (...) aposto em considerar que a pessoa fez o cargo". Ou seja, pelo trabalho desenvolvido em equipa em que se ouve os outros e se aconselha, o reconhecimento do trabalho ou do cargo é maior pelo envolvimento que gera, quase que reciproco"* O/A líder 4 *"refere que "nem sempre".* O/A Líder 8 opina que" *pelas duas, porque as pessoas devem perceber a posição que ocupam na hierarquia de uma organização, não descorando o lado humano de cada um".*

Quanto á questão 6 – O/A líder leva os colaboradores a realizarem o que pretende que se faça. De que modo, o/a líder 1 alude que *"sim, sendo o primeiro a "arregaçar as mangas" e a começar a fazer o que for necessário."* O/A líder 2 opina que" *sim, pois se não cumprirem com o que lhes é imposto, o trabalho não se realiza e dificulta a dinâmica da escola*" O/A líder 4 alude *"sim, demonstrando a finalidade e importância do que se pede".* O/A líder 8- diz *"envolvendo-os e responsabilizando-os no atingir dos objetivos da organização*".

No que diz respeito á questão 8 – Se o/a líder ouve e se tem em consideração a opinião dos/as colaboradores/as na tomada de decisão e se em todas as situações, todos os entrevistados afirmam que sim, o/a líder 6 refere: "*Sim. Fazendo-os sentir parte do processo, não são meros agentes executantes de uma ordem, mas sim companheiros de caminho. Só tendo uma equipa coesa a remar no mesmo sentido se consegue chegar a bom porto, alcançando ou superando os objetivos previamente definidos*". O/A líder 7 refere que*" maioritariamente sim, dando voz aos colaboradores e promovendo um*

espaço de participação". O/A líder 8 diz" *envolvendo-os e responsabilizando-os no atingir dos objetivos da organização".*

No que diz respeito à questão 9 – Os/As colaboradores/as sentem-se capacitados para crescerem, pessoal e profissionalmente, o líder 1 opina que "*pessoalmente sim, profissionalmente na carreira docente no externato não há muito para crescer",* o líder 3- alude que*: "penso que na grande maioria, falta motivação e maior abertura ao diálogo potenciado por outros líderes hierarquicamente mais diretos,*" o/a líder 8 diz" *tento que assim seja, um espirito colaborativo e construtivo".*

No tocante á questão 10 – O/A líder usa na sua liderança a humildade, e autenticidade, deixando-se persuadir por pessoas com boas ideias, o líder 6 diz que "*sim, sempre que a opinião dos colaboradores vem por bem e num sentido construtivo de melhoria, as suas opiniões/sugestões são sempre bem-vindas e alvo de análise. É importante manter sempre um espírito e mente aberta a novas sugestões e opiniões que possam conduzir a uma melhoria do inicialmente pensado e planificado".*

Quanto á questão 11 - Considera-se um/a líder equitativo/a, o/a líder 6 opina "*sim, tento não ser influenciado por perceções pessoais ou de outros sobre as pessoas. Todos têm direito ao benefício da dúvida e a terem uma oportunidade de demonstrar as suas capacidades. A imparcialidade é uma caraterística de um líder e faz parte da ética profissional que deve estar patente em todas as relações e situações profissionais"*

Referente á questão 13 - Proporciona climas harmoniosos e saudáveis? Exemplifique. O/A líder 1, diz que *sim, promovendo a partilha aberta e sincera de pontos de vista e opiniões",* o/a líder 3 alude que *é porventura uma das áreas mais trabalhadas ao nível das minhas funções,* o líder 4 refere que "criando *momentos de partilha e entreajuda.* O/A líder 5, advoga que" *tento porque este tipo de clima favorece melhores decisões".*

Quanto á questão 14 – Sente vontade de servir a organização e de assumir a responsabilidade de tudo o que nela acontece, em vez de prezar pelo controle e autointeresse.

O/A líder 3 refere "*sinto vontade de servir a organização num trabalho em equipa e em conjunto, de modo a que as responsabilidades sejam assumidas de igual modo por todos, ou na sua impossibilidade, pela maioria dos colaboradores ou pelo bem último da*

instituição". O/A líder 6 alude" *que para se ser um bom líder tem que se ter uma postura de serviço, estar ao lado dos/as seus colaboradores/as ajudando-os em tudo o que for preciso e não apenas como um controlador ou cobrador de objetivos e muito menos para autopromoção".* O/A líder 8 advoga que "*tem de haver mecanismos de autocontrolo e autointeresse, onde cada um saiba o que esperam de si, e as responsabilidades que lhes cabem na organização."*

Quanto ao fator poder: pretende-se perceber se o líder detém atitudes dignas e assertivas, respeito e reconhecimento das competências e ser identificado como líder, e como é que exerce o poder.

No tocante á questão 1 – O/A líder possui convicções fortes, tem alto nível de energia, de entusiasmo e de autoconfiança.

O/A líder 3 refere que: "sim*, não tenho dúvidas que as minhas convicções, ideias e valores, bem como a autoconfiança sustentam os anos de trabalho na instituição".* O/A Líder 8 diz que *"o exemplo de cada um é muito importante numa organização. A transmissão do entusiasmo a autoconfiança, leva a que os colaboradores se sintam envolvidos com os objetivos e com a organização*."

Referente á questão 3 – Sente respeito e consideração pelos/as Colaboradores/as? Em todas as circunstâncias?

O/A líder 5 opina que muitas vezes não se tem as mesmas ideias e há desacordos. *"Contudo, entendo que temos de ter coerência em todas as situações. Se tivermos coerência existirá respeito".* O/A líder 6 diz que" *o único problema que pode existir é quando o meu desempenho pessoal e profissional colide com interesses pessoais de outros que desta forma tentam "destruir" o meu trabalho realizado. Nessas alturas tento ao máximo evitar o confronto pessoal e deixar que o meu desempenho pessoal e profissional fale por mim".*

Quanto à questão 4 - A sua autoridade é reconhecida por essa mesma autoridade.

O líder 5 alude que" *Não, vejo-a mais por ser coerente e ouvir todos, dando responsabilidade dentro da liberdade",* o/a líder 7 opina que "*não. Tento ser alguém que inspire os colaboradores, que dá abertura para participar e fazer os colaboradores sentirem-se mais confiantes".* O/A líder 8 diz "*penso que a autoridade é reconhecida pelas competências e pelo exemplo".*

No que diz respeito á questão 5 – Leva os/as colaboradores/as a realizarem aquilo que pretende que se faça? De que modo?

O líder 1 refere que "*dando sempre o exemplo e sendo o primeiro a estar disponível para colaborar e fazer o que for necessário*", o/a líder 6 opina que "*os colaboradores têm de sentir que são peças importantes na engrenagem da organização; que tem qualidades e capacidades que ajudam a organização a chegar a bom porto e que os sucessos da organização também são devidos a eles*". O/A líder 8 diz que tenta através de *"uma comunicação saudável".*

Referente á questão 6 – Quando toma decisões consulta os/as seus colaboradores/as, ou concentra em si todas as decisões?

O/A líder 6 respondendo a esta questão alude que*" a tomada de decisão não deve ser totalitária; se existem estruturas intermédias numa organização as mesmas devem ser ouvidas antes desse encerrar um processo de decisão".* O/A líder 8 diz que "*apesar da decisão final ser minha, gosto de saber a opinião deles",*

No que diz respeito á questão 7 – Tem por hábito fazer comentários negativos acerca do trabalho dos/as colaboradores/as?

O/A líder 3 diz que *as observações relativas aos factos ocorridos são na maioria das vezes devolvidos aos colaboradores para a mudança se efetuar.* O/A líder 5 diz que: *Prefiro fazer comentários construtivos. Poderão não estar de acordo com o que penso ou digo, mas dizê-los de forma construtiva.* O/A líder 6 refere que *"quando algo não está bem ou não se encontra no bom caminho o liderado deve ser chamado à atenção e deve ser feita de uma forma construtiva se quiser que haja uma efetiva melhoria no desempenho do colaborador".*

No tocante á questão 8 – No trato com os/as Colaboradores/as leva-os a apresentarem controlo emocional ou grita.

O/A líder 5 refere "*tenho controlo emocional, mas somos humanos, há situações mais delicadas, mas nunca ir às ofensas verbais, pois não faz sentido*." O/A líder 6 diz que "*para se poder ser ouvido e respeitado é necessário ter-se um controlo emocional; um bom líder não deve perder as estribeiras e manter sempres a clarividência de serviço, evitando ao máximo confrontos de foro pessoal, mas tendo sempre uma perspetiva de entendimento do outro para poder ajudar da melhor forma possível*."

No que diz respeito á questão 9 – Consegue criar á sua volta uma liderança ressonante, realçando o positivo, de modo a ter repercussões na equipa e no desempenho.

O/A líder 3 refere que "*o reforço positivo tem mostrado sinais de evolução na postura dos colaboradores."* O/A líder 8 diz que" *um bom líder deve acreditar nos seus colaboradores e puxar ao máximo pelas suas potencialidades de bom ambiente no trabalho de modo que estes se sintam valorizados tanto a nível pessoal como profissionalmente."*, refere ainda que" o *sucesso de cada um, é o sucesso da equipa e da organização."*

Alusiva á questão 10 – Considera-se um líder perseverante, com caraterísticas de coragem, de prudência, de integridade e de humildade.

O/A líder 1 refere" *considero-me corajoso o suficiente, mas também prudente, especialmente quando tem que tomar decisões importantes para a organização, 100% integro e humilde o suficiente."* O/A líder 5 opina que "*a humildade é uma palavra essencial e depois ser corajosa e integra.*

Quanto á questão 11 – Classifique a qualidade da relação que tem enquanto líder com as pessoas e a organização

O/A Líder 1 informa que "*qualifica a relação que tem como líder com os colaboradores e organização como boa."* O/A Líder 3 patenteia que "*escutar os colaboradores e pensar em conjunto a mudança, permite que a responsabilidade e as ações sejam tomadas com sentido de unidade".* O/A líder 7 menciona que" *não me cabe classificar a qualidade da relação, mas tento que o meu trabalho vise o desenvolvimento, a comunicação e a vinculação na rotina da equipa*." O/A líder 8 diz que "tem de ser uma relação saudável e de confiança nos dois sentidos."

Referente á questão 12 – Comente a seguinte afirmação" por mais inteligente que o/a líder seja, se não for humilde, o seu melhor perde-se na arrogância. A humildade ainda é parte mais bela da sabedoria".

O/A líder 1 refere que a "*arrogância não traz nada de bom para a liderança, mas a humildade em demasia também me parece falsa*." O/A líder 2 opina que "*se o líder não conquistar os liderados pela pessoa que é, bem como a sua humildade, raramente irá ter resultados*." O/A líder 3- diz que" *permitir que os outros façam parte e reconheçam o seu papel na missão a cumprir, bem como a importância de o líder assumir os erros e*

tomar uma atitude participativa, aumenta o respeito que se quer próxima e ouvinte e não distante e pouco sábia." O/A líder 4 transmitiu que "*com humildade aprendemos uma vez que estamos predispostos a ouvir e a partilhar saberes. Um líder humilde faz com que os seus pares se entusiasmem e não desistam dos projetos.".* O/A líder 6 alude que "*um bom líder tem de primar pela qualidade, tem de saber escutar, admitir também que erra que não é dono da verdade". Humildade não significa que se deva rebaixar, mas sim ter a coragem de admitir o erro (...) "estar aberto a novas ideias e perspetivas sobre aquilo que ele pensa e define".* Quanto ao líder 7 mencionou que" *a sabedoria é e será sempre o cimento que nutre e a humildade que a torna visível. O*

Conhecimento posso adquiri-lo sozinho, mas a sabedoria está em perceber que a junção dos dois nos ajuda". O líder 8 consignou que *"uma pessoa que não saiba lidar com as suas limitações e fraquezas, impondo a sua "força" mais cedo ou mais tarde ficará exposto perante os outros. Saber contornar essas limitações, levando os outros a acompanhá-lo nos diversos objetivos, mostra a sua verdadeira inteligência."*

No que diz respeito ao fator Empatia: atento a tudo o que o colaborador enfrenta e vive dentro da organização. O líder coloca-se no lugar do outro para o poder ajudar, referente á Questão 1 – Como Diretor/Chefe ouve e transmite com habilidade mensagens claras, convincentes e impulsionadoras? Tem feedback quanto ao seu procedimento?

O/A líder 1 alude que" *as mensagens são claras e convincentes, mas impulsionadoras nem sempre".* O/A líder 3 referencia que" *transmite mensagens claras e impulsionadoras, mas que não são convincentes, porque não tem total confiança com as decisões de liderança superiores ao seu cargo".* O/A líder 6 advoga que "*tenho dificuldades em entender atitudes de dupla face ou manipulação de outros no sentido de prejudicar outros na organização."*

Quanto á Questão 2 – Sente as emoções dos colaboradores e entende as suas perspetivas? Ou tem dificuldade em entender certas atitudes?

O/A líder 1 diz que "*sinto as emoções e tento perceber as suas perspetivas, embora nem sempre concorde com elas, tenho muita dificuldade em perceber atitudes que coloquem em causa a organização".* O líder 5 opina que *"como em qualquer decisão, existem atitudes que se pode ter mais dificuldade em entender, mas com espeito e humildade tem que se tentar perceber."* O/A líder 6 alude que "*regra geral tenta-se perceber o que está por detrás de uma reação menos boa ou uma tentativa de boicote ou*

oposição ao solicitado; no entanto tenho dificuldade em entender atitudes de dupla face ou manipulação de outros no sentido de prejudicar outros na organização.

Quanto á Questão 3 – É capaz de manter um comportamento equilibrado e a autoestima quando confrontado com a oposição dos colaboradores?

O/A líder 1 alude que "*desde que me confrontem com educação, tento fazer entender a minha tomada de decisão, o meu ponto de vista".* O/A líder 5 diz que" *dou autorização para o debate e reajo de forma normal. Mas se ultrapassar o que considero normal já me imponho".* O/A líder 6 menciona que *"sempre que há oposição tento entender as razões do porquê, e apesar de afetar a autoestima, tento manter uma postura equilibrada a fim de resolver o conflito sem o agravar*." O/A líder 8 opina que" *tento escutar com atenção, refletir sobre as opiniões".*

Quanto á questão 4 – Faz avaliações pessoais com o objetivo de melhorar o seu próprio desempenho?

O/A líder 1 diz" *reflito muito sobre tudo o que faço."* O/A líder 3 alude que "*tento em cada decisão, questionar-me se estou a proceder o mais corretamente possível*." O líder 6 refere que" *tenta encontrar sempre caminhos de melhoria para aquilo que não está a correr bem."*

No que diz respeito á questão 6 – Sacrifica os seus interesses para atender às necessidades dos colaboradores

O/A líder 1 diz que "*o fiz durante muito tempo, atualmente depende do colaborador que esteja em causa"*, o/a líder 8 alude que "*como profissional, posso pensar nos interesses da organização, que está acima dos interesses particulares e tentar conciliar com as necessidades dos colaboradores."*

No que concerne á questão 7- Avalia a organização pelo seu potencial e de como este pode contribuir para a sociedade

O/A líder 6 refere que "*uma organização não pode estar fechada sobre si mesma, mas também deve estar voltada para o exterior a fim de ter a noção das ameaças e oportunidades que existem ao seu redor".*

Referente á questão 9 – A sua ação leva a acreditar que a organização precisa de funcionar como uma Comunidade?

O/A líder 1 alude que" *a minha ação leva a acreditar que cada vez mais temos de trabalhar em equipa e desenvolver muito trabalho cooperativo,"* o líder 3 refere que "*sem o sentido da comunidade e do bem-estar, a organização perderá todo o seu conteúdo de existir."* O/A líder 8 diz que" *só uma estreita colaboração entre todos levará a bons resultados."*

Quanto á questão 10 – Enquanto lidera encoraja os/as colaboradores/as a terem um espírito solidário no local de trabalho? De que forma?

O/A líder 1 refere que o faz " *sendo o primeiro a estar disponível para ajudar e colaborar em qualquer situação,"* o líder 2 opina que "*sou flexível com os colaboradores em algumas situações,"* o líder 3 refere que " *todos são motivados a colaborar e a ajudarem-se sendo crucial o trabalho em equipa,*" o líder 4 advoga que "*crio momentos de partilha e entreajuda,*" o líder 6 diz que " a *solidariedade deve ser algo presente em qualquer organização, a melhor forma de a implementar é ser-se exemplo disso mesmo",* o líder 8 alude que " *os objetivos são coletivos e não individuais, todos a trabalharem para o mesmo fim, se obterá o sucesso da empresa. Quando um elemento não está a funcionar como seria desejável, os outros deverão apoiar."*

Fator Sabedoria: nas ações existe bom senso e retidão, existe a preocupação de discernir qual o melhor caminho a seguir e a melhor atitude a tomar. A astucia do/a líder para observar pistas no ambiente de trabalho e tomar providencias a fim de manter a ordem e a evolução dos processos.

No que diz respeito á questão 1 – Esforça-se por unir os colaboradores à volta de um objetivo comum.

O/a líder 1 alude que o faz "*dando-lhes oportunidades de opinar e colaborar no objetivo a definir ou na melhor forma de o alcançar".* O/A líder 2 refere "*relembrando-lhes e dando-lhes motivos para que seja um trabalho realizado com sucesso com a finalidade de trazer benefícios para a equipa,"* o/a líder 6 advoga que "*puxando pelo melhor quer cada um tem, realçando as suas capacidades para o desempenho de determinada função."*

No que respeita á questão 2 – Compartilha os seus pensamentos e perspetivas com os colaboradores, o/a líder 3 refere que" *colocando em discussão as mudanças que afetam a organização, de modo a suscitar nos colaboradores uma atitude critica e de mudança,*"

o/a líder 6 opina que "*é essencial que um líder dê a conhecer cada um dos seus colaboradores as suas ambições para a organização e a perspetiva que tem de cada um para alcançá-las."*

No que concerne á questão 3 – Como lida com a diversidade de pensamento no local de trabalho, o líder 1 refere que "na *diversidade é que está a riqueza* o líder 6 opina que *a diversidade de pensamentos será sempre algo positivo desde que venha por bem e em prol da organização, qualquer critica deve ser sempre feita acompanhada de possíveis soluções de melhoria, criticar por criticar nunca ajudou nenhuma organização a evoluir",* o líder 8 diz que "*da diversidade de opiniões aparece a solução, e as diversas reflexões fazem refletir e desta forma se chega a um consenso."*

Quanto á questão 4 – O que pensa sobre a reciprocidade nas relações e na promoção do desenvolvimento dos colaboradores

O/A líder 3 refere que" *o trabalho em equipa e o esforço são essenciais. Quando tal não existe, o resultado do trabalho não é eficaz nem de qualidade*." O líder 8 opina que *numa organização a competência dos colaboradores deve ser revelada, pois a troca de experiências e conhecimentos é uma mais valia, assim a formação beneficia a organização."*

Referente á questão 5 – Vê a organização por departamentos ou como um todo

O/A líder 3 advoga que" *a vejo como um todo, embora sinta que por vezes há trabalho por departamentos sem ligação ao todo,"* o/a líder 5 diz que *"a organização deveria ser um todo no fim, mas passando pelos vários departamentos. O que interessa é os departamentos serem um apenas. Ouvir todos e tentar criar um equilíbrio, sabendo que por vezes não é fácil;* o/a líder 8 alude que" *a organização é uma soma das partes."*

Alusivo á questão 6 – Que atitudes toma na gestão de conflitos

O/A líder 2 diz que "ser *firme numa decisão implementado pela maioria dos colaboradores,*" o/a líder 3 alude "a importância de existir *escuta e promoção de promover* a *calma e a entreajuda. A promoção da partilha de atitudes."* E o/a líder 6 advoga que "*quando há conflito um líder deve ser um mediador na gestão do mesmo."*

Respeitante á questão 7 – Quais são os pilares de uma liderança de sucesso

O/A líder 3 refere "*a empatia, a escuta, participação e a união,"* o líder 4 advoga *"a humildade, conhecimento e a união,"* o/a líder 6 opina que " *os pilares de uma liderança de sucesso são a assertividade, a confiança, determinação, a humildade, saber autoridade e não autoritarismo, integridade, responsabilidade e saber responsabilizar*," o líder 7 menciona "a *visão e clareza, regras de conduta, acompanhamento, e saber escutar*, o líder 8 aponta" *o autoconhecimento, competência, autocontrolo e sabedoria."*

Quanto á questão 8 - Como reagem os colaboradores quando existe necessidade de se implementarem mudanças

O/A líder 1 refere que "*com desconfiança, o ser humano é avesso à mudança"* o líder 3, opina que "*quando os colaboradores fazem parte da mudança reagem adequadamente. Quando a mudança é imposta sem terem sido escutados, a sua implementação é efetuada e sentida como obrigação laboral,"* o/a líder 5 alude que "*a mudança é uma incerteza, nem sempre é para melhor e nem sempre é para pior. A mudança deve ser encarada com coragem e com a crença que irá ser para melhor,"* o/a líder 6 advoga que "*sempre que há necessidade de implementar mudanças, há sempre duas fações: uma que apoia e arregaça as mangas e a outra que cria entraves ao avanço da mudança. É preciso fazer com que os primeiros influenciem os segundos e evitar o contrário. "*O/A líder 8, opina que" *pessoas acomodadas são resistentes á mudança, por isso é necessário envolver os colaboradores nos projetos da organização por forma a levá-los a participar na mudança."*

Quanto ao Fator Humildade: Capacidade de colocaras suas próprias realizações e talentos numa perspetiva de pouco destaque

Quanto á questão 1 – Como lida com as críticas e a oposição

O/A líder 1 opina que *"as críticas desde que sejam justas e ditas de forma adequada lido bem, com a oposição desde que seja com elevação também lido bem"*. O líder 3 refere que tento" *reavaliar a minha postura para entender se efetivamente errei."* O líder 6 advoga que "*não é fácil lidar com críticas e oposição, principalmente quando o objetivo das mesmas é denegrir e deitar abaixo sem apresentação de alternativas. Mas*

quando as críticas são construtivas, apesar de também não ser fácil lidar com elas, é mais fácil pois há espaço para uma saudável troca de ideias e possibilidade de chegar a pontos de entendimento." O/A líder 7, advoga que "*se a critica for construtiva/positiva agradece, reflete e pondera, no que pode fazer para mudar. Se a critica for destrutiva tenta fazer utilização da inteligência emocional, a resiliência e manter a calma."*

Referente á questão 2 – procura obter diferentes opiniões? Com que fim?

O/A líder 1 diz que "*procuro ouvir as opiniões de todos os colaboradores para perceber os seus pontos de vista e, depois disso poder tomar a melhor decisão,* o/a líder 6 refere que "*a diversidade de opiniões é benéfica na medida em que nos permite ver a mesma situação de diferentes perspetivas que possivelmente nunca teríamos visto. Ouvir diferentes opiniões nesta base é enriquecedor e construtivo podendo levar um projeto mais além do pensado ou esperado."*

No que diz respeito á questão 3 – o líder tem facilidade em admitir que não tem todas as respostas

O//A líder 1 refere que" *tenho facilidade em admitir que não tem todas as respostas,"* o líder 6 cita que "ninguém *é detentor de toda a verdade nem de todo o conhecimento, por isso é relativamente fácil admitir que não se sabe ou que se desconhece*. "O líder 8 menciona que" *nem sempre admite que não tem todas as respostas."*

Referente á questão 4 – Promove relacionamentos bons com os liderados de forma a alcançar os objetivos pretendidos

O/A líder 1 refere que*" desde que os liderados o permitam o líder promove, quando assim não acontece o relacionamento é meramente respeitoso e profissional"*, o líder 6 alvitra que "*um bom relacionamento com os liderados é uma das chaves para se alcançar de melhor forma os objetivos pretendidos. Fomentando boas relações com os colaboradores e entreajuda para que haja um bom ambiente de trabalho propicio á consecução sucesso dos objetivos definidos".*

Quanto á questão 7 – Que atitudes adota diante dos seus pares, dos seus colegas dos seus subordinados e dos seus superiores

O/A líder 1 diz que "*adoto atitudes de respeito e profissionalismo,* o líder 2 refere que é *"transparente e não esconde emoções*", o líder 3 alude que permite que "*se exprimam e que a mensagem seja clara e confirmada",* o líder 4 diz que tem" *atitudes de colaboração e partilha",* o líder 5 refere que adota *"atitudes de humildade, coragem e um clima positivo"* o líder 6 diz que adota atitudes de "humildade, *assertividade , escuta ativa, confiança, integridade e responsabilidade".* O/A líder 7 mencionou o "*respeito*" como atitude adota, o líder 8 diz que "*deve haver um clima de serenidade e de proximidade, no entanto a exigência e a responsabilidade devem estar sempre presentes".*

No que diz respeito á questão 8- O líder considera-se uma pessoa humilde, altiva ou criteriosa

O/A líder 1 diz que "considero-me *humilde, mas quando é necessário, puxar dos galões* também o faço", o líder 3 expõe que "profissionalmente me considero criterioso e só depois mais o perfil de humilde".

No que respeita á questão 9 – Promove um clima harmonioso e motivador? De que forma?

O/A líder 1 refere que*" promovo respeitando toda a gente e exigindo ser respeitado (harmonioso), e tentando mostrar os benefícios e os pontos positivos de determinada decisão (motivador),"* o/a líder 2 opina que "*deixo os liderados á vontade desde que o trabalho seja feito com sucesso,*" o líder 5, alude que "*tento puxar pelo melhor de cada um " incutindo-lhes confiança e determinação no que estão a fazer de correto, quando há necessidade de se chamar a atenção, fazê-lo de forma assertiva sem culpabilizar o colaborador e mediar da melhor forma possível conflitos que surjam."*

Referente á questão 10 – Proporciona ambientes de trabalho amigáveis e construtivos, onde não falta a motivação para o trabalho? O que faz para que isso aconteça?

O/A líder 1 alude que refere *" promover boas condições de trabalho para que este se possa desempenhar da melhor forma ,"* o líder 3 diz que *"o líder deve fazer com que o colaborador se sinta parte integrante da organização e tenha voz e ação ativa,* o líder 4 advoga que se deve *criar objetivos partilhados, criando ambientes descontraídos e partilhados,"* o líder 6 refere que "*é preciso promover ambientes de trabalho amigáveis*

e construtivos onde não falte a motivação para trabalhar, é uma tarefa difícil pois entra-se no mundo das relações humanas, é necessário mediar possíveis conflitos que possam surgir entre os colaboradores, fomentar o bom relacionamento e ambiente entre todos, por exemplo através de convívios informais e valorizar e tratar todos os colaboradores de forma equitativa," o líder 8 opina que" *a proximidade dos colaboradores é desejável, mantendo um clima sereno, mas dar muita responsabilidade a cada um."*

Quanto à questão 11 – Reconhece quando se engana

O líder 1 diz que "*quando me mostram que me enganei reconheço muito facilmente,"* o líder 3 alude que*" assumo quando erro*", e o líder 5 opina que "*felizmente é humano e engana-se muito".*

Fator Confiança: está associada a altos níveis de comprometimento com a organização. O líder digno de confiança é integro, usa a justiça, a honestidade e competência. Promove bons relacionamentos.

Quanto á questão 1 – Faz sentido existir confiança na organização? Porquê**?**

O/A líder 1 refere que "*se não existir confiança não se pode desempenhar bem nenhuma função*", o/a líder 2, opina que "*se existir desconfiança no trabalho não será bom, é como um obstáculo entre o líder e o colaborador,*" o/a líder 3 diz que *" senão existir confiança a evolução e a melhoria não se concretiza em tempo úti*l," o líder 6 advoga que "se não haver confiança numa instituição *é um grave problema organizacional que mina qualquer execução com sucesso ou o trabalho colaborativo/cooperativo entre os diferentes agentes envolvidos. Sem confiança não há sucesso nem organização que persista, pois, boicota-se a ela própria."*

Referente á questão 2 – Que benefícios traz a confiança no relacionamento entre o líder e o colaborador

O/A líder 1 refere que "*traz benefícios ao nível dos objetivos a atingir no desenvolvimento de todos e da organização",* o/a líder 3 diz que "*permite segurança e responsabilidade nas decisões a tomar,"* o/a líder 4 *opina que "a confiança desenvolve um trabalho profícuo, o líder 5 diz que traz compromisso",* o líder 6 refere que "*há que confiar no poder de decisão e de assertividade da chefia bem como há que confiar nas capacidades dos colaboradores, caso contrário gera-se a desconfiança e em vez de se fazer supervisão no sentido de melhoria, faz-se supervisão no sentido de fiscalização*". O

líder 7, advoga que *"uma relação de confiança no ambiente de trabalho cria espaço para a cooperação, comprometimento, a partilha de ideias novas, a superação das diferenças aumentando a satisfação no trabalho e melhorando a comunicação".*

Quanto á questão 3 – Na organização existe espaço para a criatividade, a inovação nos processos e a aplicação de conhecimentos?

O/A líder 1 refere que "*dentro das salas de aulas sim, ao nível geral da organização nem sempre,"* o líder 3 alude que" não *entendo que a organização não houve os colaboradores e não permite a inovação*," o líder 6 advoga que" *tem de haver esse espaço, mesmo que esteja tudo decidido o colaborador deve ter margem de manobra para a consecução da sua tarefa. Deve-se definir com clareza as linhas orientadoras e a meta a que se quer chegar e caberá a cada colaborador dentro da filosofia da organização ter espaço para a atividade, inovação nos processos e aplicação dos conhecimentos".* o líder 7 opina que" *existe espaço com muitas resistências".*

No que diz respeito á questão 4 - Considera-se um líder com visão estratégica? Em que momentos?

O/A líder 1 advoga que "*quando tenho oportunidade de opinar a nível estratégico sim, o problema é que muito raramente me é dado essa oportunidade,"* o/a líder 2 opina que "*em momentos complicados e que não corram bem, tento encontrar estratégias para melhorar,*" o/a líder 3, alude *que " pensar o futuro e como a organização pode fazer parte dele, mantendo a sua missão, é a estratégia mais ponderada e humilde que se pode efetuar,"* o líder 4 diz que " considero-me um líder com visão estratégica no momento de planear, executar e avaliar projetos desenvolvidos, "o/a líder 5 refere que "*se não houver estratégia, seremos ultrapassados pelos* "outros, *é importante estarmos a par do que se passa nos* " arredores*".*

Referente à questão 5 - Conhece os seus liderados para alem da relação profissional

O/A líder 1 refere que "*sim,*" o líder 2 refere*" alguns sim,"* o líder 3 diz que" *conheço situações da vida pessoal de alguns colaboradores e com nenhum mantenho relações ou encontros fora da organização,* o líder 5 refere" *nem todos,*" o líder 8 diz "*em alguns casos sim, desenvolvendo as relações que se estabelece ao longo dos tempos."*

A questão 6 – Existe interação entre os colaboradores e as chefias? Em que situação?

O/A líder 1 refere que "*em alguns momentos. Nos dias de festa da organização,* o líder 3 alude que considera que "*existe necessidade para o desempenho de tarefas, ou seja, a interação é sobretudo laboral. Não existe interação no âmbito da promoção motivacional," o líder 4 diz existir "relações de trabalho*, o líder 6 refere que" *esta colaboração entre chefias e colaboradores deverá sempre existir e não apenas em situações especificas. Só com o envolvimento e participação de todos é possível que uma organização tenha sucesso*", o líder 8 alude que" *pode haver situações em que há interesse comuns."*

No que diz respeito á questão 7 – Como líder é consistente nas suas palavras e ações

O/A líder 1 diz que "*tento mostrar com ações porque é que é persistente nas palavras,"* o líder 3 refere que" é bastante *tanto que ás vezes sou cansativo,* o líder 6 diz que *para se poder liderar tem que ser coerente entre palavras e ações, só assim os colaboradores respeitarão, acolherão bem as chamadas de atenção e tê-las em consideração. Um bom líder tem que ser exemplo para os colaboradores".*

Quanto á questão 8 – Quando interage com os colaboradores sente que estes estão á vontade para conversar, mesmo sobre assuntos desagradáveis?

O/A líder 3 refere "*interajo bastante, considero que por ser chefia intermédia e pelo cargo que ocupo acabo por escutar assuntos desagradáveis, sobretudo sobre as relações hierárquicas da organização".*

No que diz respeito á questão 9 – Prioriza as necessidades do colaborador em prol das suas? Em que circunstancias?

O/A líder 2 refere que sim e que normalmente em dias de roulement, faltas de pessoal, *"sou sempre a ultima a escolher, ou a ficar, quando necessário, até ao final do dia," o líder 5* diz que" *no final o que interessa são os objetivos serem alcançados, para isso tem de haver bom senso por quem lidera e que colabora,"* o líder 8 refere que "*a organização está em primeiro lugar e as necessidades do colaborador forem consoantes com os objetivos da organização, podemos sempre ir ao encontro do colaborador."*

No tocante á questão 10 – O seu relacionamento com o colaborador fica mais intenso (coeso e gratificante) quando existe confiança

O/A líder 1 refere que *"claramente sim, porque se confio em alguém tem tudo de mim, se não confio, o meu relacionamento é apenas profissional, o líder 5 alude que" sem confiança fica mais difícil"*, o/a líder 7 advoga que sim "*contudo é importante salientar que a confiança é conquistada com as nossas ações e comportamentos tendo como pilares: competência técnica, compaixão, empatia, ser claro e construtivo na comunicação"*

3.1. Interpretação das 8 entrevistas aos/as Diretores/as chefes e coordenadores/as

Procede-se á interpretação das 8 entrevistas realizadas na organização, sobre que tipo de liderança existe na organização e que impacto tem sobre o/a colaborador/a.

Quanto à natureza, a pesquisa é qualitativa, com carater exploratório e a intenção é estimular cada entrevistado/a pensar livremente sobre o assunto pesquisado, buscando entender melhor a questão (Dantas & Cavalgante, 2006).

Depois de se realizar as entrevistas, proveu-se á sua análise e fundamentação das respostas apresentadas pelos/as entrevistados/as, justificando-as com autores, de modo a dar enfase aos conteúdos apresentados.

Os/As 8 entrevistados/as responderam ás questões inerentes para apuramento do tipo de liderança existente na organização com a analise dos temas: o Perfil do líder, caraterísticas dos Diretores e dos chefes dos vários departamentos; Poder; Empatia; Humildade; Confiança; e Liderança Servidora, apurando o talento e generosidade do líder em dirigir os/as colaboradores/as, e perceber que tipo de liderança predomina na Organização e que impacto tem no colaborador.

Para a coleta, utilizaram-se "entrevistas individuais", (Gadkell,2002) com roteiro semiestruturado, com o intuito de levar o entrevistado a responder sempre focado no tema e nas questões, sem se desviar do assunto principal.

Tabela 2 - Descrição da Amostra

Entrevistado Líder	Género	Idade	Tempo de serviço	Serviço
1	Masculino	44	15 anos	Coordenação

2	Feminino	32	5 anos	Coordenação
3	Feminino	35	10 anos	Direção/ Coordenação
4	Masculino	42	6 anos	Coordenação
5	Masculino	33	7 anos	Chefe intermédio
6	Masculino	40	5 anos	Chefe intermédio
7	Feminino	48	7 anos	Direção
8	Masculino	53	6 anos	Direção

Fonte: elaborado pela autora com base nos dados coletados

O roteiro foi dividido em 5 fatores: o Perfil do líder; o poder, a empatia; a Confiança, a humildade, e de forma a auscultar caraterísticas ligadas á liderança servidora.

Os/as entrevistados/as têm entre 32 e 53 anos, sendo 5 do género masculino e 3 do género feminino, todos com formação superior na área da docência, técnico superior e administrativa. O tempo de serviço dos participantes é entre 5 e os 15 anos.

A análise dos dados obtidos consiste em correlacionar as respostas dos entrevistados/as com as palavras-chave que são elas: organização, poder, liderança servidora." Pretende-se, pois, criar um entendimento sobre os temas embasados nas teorias dos autores e o comportamento dos diversos profissionais em questão". (Dorneles, Salvagni &. Nodari,2017 p.181).

A grelha de análise vertical das entrevistas aos Diretores, Chefes e Coordenadores da organização, é formado da seguinte forma: o Fator caraterísticas dos diretores e dos Chefes é constituído por 13 questões sendo semiabertas, o fator poder, é composto por 12 questões, o fator empatia por 10 questões, o fator humildade por11 questões e o fator confiança por 10 questões também elas semiabertas. Foram selecionadas as mais relevantes em termos de conteúdo, fundamentando-as com autores peritos nessas matérias.

Finalizadas as entrevistas, elaborou-se um quadro resumo organizando as expressões mencionadas por cada líder, que permitiu apurar o conjunto de respostas e determinar o foco pelo qual os líderes se regem nas suas lideranças.

No que diz respeito ao fator das caraterísticas dos/as líderes pretende-se realçar:

O perfil do líder - compreender que tipo de liderança predomina na organização, que impacto tem nos colaboradores. O líder favorece o desempenho dos colaboradores

na organização, o líder consegue atrair e influenciar os seus comportamentos, os seus pensamentos as suas opiniões?

Respondendo á questão 1 - Que tipo de liderança exerce?

O/a líder 1 refere que "*exerço uma liderança democrática*, o líder 3 responde "*democrático e motivacional em que ouço as opiniões dos outros e incentivo a realizações por equipa, em prol da instituição.* O líder 4, refere que usa "*uma liderança liberal no sentido de dar liberdade aos colegas, mas liberdade com responsabilidade no exercício das suas funções*". O líder 5 *"procuro que seja um tipo de liderança liberal, no sentido em que cada um deve ter a capacidade de criar e inovar, tendo em conta os objetivos da equipa e da organização"*. O líder 2, refere que" *coordeno e faço a gestão de uma equipa composta por 12 pessoas, em contexto escolar/recreio.*

Referente á gestão exercida pelo líder 2, não menciona nenhuma liderança refere que coordena e faz a gestão a 12 colaboradores/as. As outras chefias, referem que nas suas relações usam as abordagens: liderança democrática, democrática e motivacional e liderança liberal.

Quanto á questão 2- Considera que as equipas estão envolvidas na realização do seu trabalho, todos/as os/as entrevistados/as afirmam que sim e existem propósitos comuns em "*atingir os objetivos solicitados*" O líder 2 refere que" *para que o trabalho seja realizado com sucesso têm que trabalhar em sintonia"*, o/a líder 6, refere que" *ser claro e objetivo naquilo que se pretende, apontando possíveis caminhos para lá se chegar, mantendo sempre uma postura de abertura a sugestões e alterações desde que venham por bem e num sentido de melhoria comum"*. O/A líder 8, referencia que "*procuro ser claro nas explicações que transmito e do mesmo modo os colaboradores deverão solicitar explicações se não entenderem".*

As chefias da organização esforçam-se em inspirar os/as colaboradores/as a exercerem esforços em prol de uma visão atrativa e mobilizadora, a sua ação vai numa linha de fortalecer e ensinar os/as colaboradores/as a serem capazes de realizar eficazmente as tarefas. Procuram organizar e estruturar o trabalho, tendo em conta o esforço e as energias de todos os elementos da equipa.

As chefias ao orientarem os seus comportamentos para as tarefas envolvem aspetos como a organização do trabalho, o uso eficiente do tempo e dos diversos tipos de recursos, a monitorização e a gestão das operações e a introdução de melhorias continuas

e de aumento da produtividade. Os/As líderes da organização procuram inspirar os/as colaboradores/as a exercerem esforços em prol de uma visão atrativa e mobilizadora, a sua ação vai numa linha de fortalecer e ensinar os/as colaboradores/as a serem capazes de realizar eficazmente as tarefas. Procuram organizar e estruturar o trabalho, com o seu esforço e as energias dos membros da equipa.

No que diz á questão 3 sobre os/as líderes transmitirem claramente os objetivos aos colaboradores, o/a líder 1, afirma que maior parte das vezes "*sim"*. "*Dando contributos e opiniões para atingir da melhor forma o pretendido"*, o/a líder 2 refere que *"os/as colaboradores/as entendem os objetivos que têm de atingir, a sua transmissão é clara e objetiva e os resultados são atingidos. e as tarefas realizadas"* O/A líder 6 alude que *tento ser claro e objetivo naquilo que se pretende, apontando possíveis caminhos mantendo sempre uma postura de abertura a sugestões e alterações desde que venham por bem e num sentido de melhoria comum".*

As chefias relatam que estão conscientes de que devem comunicar sempre e com todos/as os/as *stakeholders* tanto os/as internos/as como os/as externos/as à organização. Os/As líderes buscam desenvolver a capacidade de transmitir informação de modo claro e eficiente, pois deste modo clarificam os deveres dos/as colaboradores/as, corrigem os erros, evitam mal-entendidos que podem despoletar desperdício de tempo e de recursos e conduzir a más decisões. É importante os/as colaboradores/as saberem o que os/as líderes pensam, e estes devem ter a persuasão para implementarem as suas propostas e estratégias.

No tocante à questão 5 – O/A líder ser reconhecido/a pelo cargo que ocupa ou pela pessoa que é ou ambas, o líder 1- opina que" *pela pessoa que sou, porque tento liderar pelo exemplo,*" o líder 3- *refere que "considero ambos. (...) aposto em considerar que a pessoa fez o cargo".* Ou seja," *pelo trabalho desenvolvido em equipa em que se ouve os outros e se aconselha, o reconhecimento do trabalho ou do cargo é maior pelo envolvimento que gera, quase que reciproco*" O/A líder 4 "*refere que "nem sempre*". O/A Líder 8 opina que pelas duas, porque" *as pessoas devem perceber a posição que ocupam na hierarquia de uma organização, não descorando o lado humano de cada um*."

As chefias da organização pretendem ser reconhecidas, umas o são outras nem sempre. Procuram persuadir através do exemplo da credibilidade, e articular a mensagem de modo ajustado às necessidades dos/as colaboradores/as.

Quanto á questão 6 – O/A líder leva os colaboradores a realizarem o que pretende que se faça. De que modo, o/a líder 1 alude que sim, sendo o primeiro a *"arregaçar as mangas*" e a começar a fazer o que for necessário." O/A líder 2 opina que"
sim, pois se não cumprirem com o que lhes é imposto, o trabalho não se realiza e dificulta a dinâmica da escola" O/A líder 4 alude "sim, demonstrando a finalidade e importância do que se pede". O/A líder 8- diz "*envolvendo-os e responsabilizando-os no atingir dos objetivos da organização".*
As chefias devem retirar dos/as colaboradores/as o melhor que eles têm, e estabelecer vínculos emocionais duradouros, inspirando-os/as fazendo-os/as sentirem-se muito uteis e realizados/as a nível pessoal e social. Cabe também ao líder influenciar os/as colaboradores/as para trabalharem com entusiasmo na concretização dos objetivos. O/A líder deve orientar, lisonjear e incentivar a equipa, encorajando-a na vontade de partilhar experiências e conhecimentos. "*O líder é uma influência constante e positiva nas pessoas que o rodeiam*" (Fachada 2014, p.21,23).

No que diz respeito á questão 8 – Se o/a líder ouve e se tem em consideração a opinião dos/as colaboradores/as na tomada de decisão e se em todas as situações, todos os entrevistados afirmam que sim, o/a líder 6- refere: "*Sim. Fazendo-os sentir parte do processo, não são meros agentes executantes de uma ordem, mas sim companheiros de caminho. Só tendo uma equipa coesa a remar no mesmo sentido se consegue chegar a bom porto, alcançando ou superando os objetivos previamente definidos".* O/A líder 7 refere que*" maioritariamente sim, dando voz aos colaboradores e promovendo um espaço de participação".* O/A líder 8 diz "*envolvendo-os e responsabilizando-os no atingir dos objetivos da organização".*
As chefias da organização procuram ouvir os/as colaboradores/as para conhecer as suas competências para depois os/as colocar nos lugares certos, porque ninguém tem todas as qualidades. Os/as líderes devem estar atentos/as e serem conhecedores/as das reais aptidões e qualificações dos/as colaboradores/as analisando se estes, se sentem realizados. Outro ponto é se os/as líderes ao envolverem os/as colaboradores/as nas tomadas de decisão estes sentir-se-ão valorizados/as, não se sentem excluídos/as e podem participar responsavelmente e individualmente ou em equipa atingir os objetivos propostos.

No que diz respeito à questão 9 – Os/As colaboradores/as sentem-se capacitados para crescerem, pessoal e profissionalmente, o/a líder 1 opina que "*pessoalmente sim,*

profissionalmente na carreira docente no externato não há muito para crescer," o líder 3- alude que*:" penso que na grande maioria, falta motivação e maior abertura ao diálogo potenciado por outros líderes hierarquicamente mais diretos, o/a líder 8 diz tento que assim seja, um espirito colaborativo e construtivo*".

O/A líder reconhece quando o/a colaborador/a realiza as suas tarefas com eficácia e o próprio/a colaborador/a tem conhecimento da sua competência, motiva-se para fazer melhor. As chefias ao reforçarem as competências da equipa, treinam e potencializam, os/as colaboradores/as, dando-lhes conhecimentos e ferramentas, e desta forma a contribuem para reforçar a sua motivação e o seu crescimento pessoal e estes vão se superar com mais intensidade na concretização das tarefas.

No tocante á questão 10 – O/A líder usa na sua liderança a humildade, e autenticidade, deixando-se persuadir por pessoas com boas ideias, o/a líder 6 diz que "*sim, sempre que a opinião dos colaboradores vem por bem e num sentido construtivo de melhoria, as suas opiniões/sugestões são sempre bem-vindas e alvo de análise. É importante manter sempre um espírito e mente aberta a novas sugestões e opiniões que possam conduzir a uma melhoria do inicialmente pensado e planificado*." Nas relações entre as chefias e colaboradores/as deve existir autenticidade nas relações, esta deve ser cuidada, nem sempre é conveniente as chefias dizerem o que se sentem ou o que se pensam, nem sempre é favorável ao equilíbrio e á qualidade das relações interpessoais. O/A líder deve conhecer-se e conhecer as pessoas com quem trabalha, de forma a ter controlo emocional. Reconhecer com humildade que não sabe tudo e que ao acolher as ideias dos outros está a beneficiar a organização,

Quanto á questão 11 - Considera-se um/a líder equitativo/a (imparcial) o/a líder 6 opina *"sim, tento não ser influenciado por perceções pessoais ou de outros sobre as pessoas. Todos têm direito ao benefício da dúvida e a terem uma oportunidade de demonstrar as suas capacidades. A imparcialidade é uma caraterística de um líder e faz parte da ética profissional que deve estar patente em todas as relações e situações profissionais"* as chefias ao serem imparciais, estão a promover uma organização, onde todos/as têm as mesmas oportunidades de sucesso e evita as situações de injustiça.

As chefias imparciais, confiantes, encontram meios de serenar os ânimos e controlam tensões e adotam ambientes consonantes.

Referente á questão 13 - Proporciona climas harmoniosos e saudáveis? Exemplifique

O/A líder 1, diz que "sim, *promovendo a partilha aberta e sincera de pontos de vista e opiniões"*, o/a líder 3 alude que é porventura uma das áreas mais trabalhadas ao nível das minhas funções, o líder 4 refere que "*criando momentos de partilha e entreajuda,*" o/a líder 5- advoga que "*tento porque considero que este tipo de clima favorece melhores decisões."*

Proporcionar satisfação no local de trabalho é diretamente proporcional aos bons resultados da organização, manter os/as colaboradores/as satisfeitos/as requer da organização a adoção de posturas mais humanas, não se deve somente pensar em reduzir gastos, mas ter uma visão sistémica, toda a capacitação reverte-se em ganhos. Os/As colaboradores/as mais conectados seguem numa determinada direção mais positiva, porque o ambiente é mais estimulante, motivador e existe mais bem-estar, logo há mais produtividade e sucesso na realização das tarefas.

Quanto á questão 14 – Sente vontade de servir a organização e de assumir a responsabilidade de tudo o que nela acontece, em vez de prezar pelo controle e autointeresse.

O/A líder 3 refere "*sinto vontade de servir a organização num trabalho em equipa e em conjunto, de modo a que as responsabilidades sejam assumidas de igual modo por todos, ou na sua impossibilidade, pela maioria dos colaboradores ou pelo bem último da instituição"*. O/A líder 6 alude*" que para se ser um bom líder tem que se ter uma postura de serviço, estar ao lado dos/as suas colaboradoras / as ajudando-os em tudo o que for preciso e não apenas como um controlador ou cobrador de objetivos e muito menos para autopromoção."* O/A líder 8 advoga que "*tem de haver mecanismos de autocontrolo e autointeresse, onde cada um saiba o que esperam de si, e as responsabilidades que lhes cabem na organização".*

As chefias afirmam sentir vontade de servir a organização, e ter uma postura de serviço, ou seja, saber conduzir e orientar quando necessário os/as colaboradores/as estando ao seu lado e não como cobradoras de serviços.

Quanto ao fator poder: pretende-se perceber se o líder detém atitudes dignas e assertivas, respeito e reconhecimento das competências e ser identificado como líder, e como é que exerce o poder.

No tocante á questão 1 – O/A líder possui convicções fortes, tem alto nível de energia, de entusiasmo e de autoconfiança.

O/A líder 3 refere que: "*sim, não tenho dúvidas que as minhas convicções, ideias e valores, bem como a autoconfiança sustentam os anos de trabalho na instituição*." O

Líder 8 diz que "*o exemplo de cada um é muito importante numa organização. A transmissão do entusiasmo a autoconfiança, leva a que os colaboradores se sintam envolvidos com os objetivos e com a organização".* As chefias afirmam serem motivos por convicções.

O uso do poder seja" bom "ou "mau", quer seja desejado ou um meio para alcançar um fim ou como um fim em si mesmo, deve levar as chefias a incutirem nos colaboradores/as, ideias, expetativas e experiências pessoais, de modo que em conjunto atinjam resultados de excelência e que todos beneficiem de forma positiva (Follett 2017).

Referente á questão 3 – Sente respeito e consideração pelos/as colaboradores/as? Em todas as circunstâncias?

O/A líder 5 Opina que "*muitas vezes não se tem as mesmas ideias e há desacordos. Contudo, entendo que temos de ter coerência em todas as situações. Se tivermos coerência existirá respeito*". O/A líder 6 diz que" *o único problema que pode existir é quando o meu desempenho pessoal e profissional colide com interesses pessoais de outros que desta forma tentam "destruir" o meu trabalho realizado. Nessas alturas tento ao máximo evitar o confronto pessoal e deixar que o meu desempenho pessoal e profissional fale por mim".* As chefias tentam lidar com as diferenças através do uso da coerência no que dizem e no que fazem, referem que por vezes é difícil encontrar o consenso.

As chefias por vezes procuram obter poder "sobre", os /as colaboradores/as mas existe também quem exerça poder "*com*" que é "*um poder desenvolvido conjuntamente, coativo, mas que não é um poder coercivo"* (Follett 2017 p.109 -110).

Quanto à questão 4 A sua autoridade é reconhecida por essa mesma autoridade.

O líder 5 alude que" *Não, vejo-a mais por ser coerente e ouvir todos, dando responsabilidade dentro da liberdade",* o/a líder 7 opina que "*não. Tento ser alguém que inspire os colaboradores, que dá abertura para participar e fazer os colaboradores sentirem-se mais confiantes".* O/A líder 8 diz que *"penso que a autoridade é reconhecida pelas competências e pelo exemplo".* A execução do poder é algo muito exigente, que para ser eficaz requer" uma grande capacidade de liderança de si próprio. Se o poderoso não souber gerir-se a si mesmo, dificilmente conseguirá desenvolver relacionamentos frutuosos com os outros, tendo assim dificuldade em gerir-se (Cunha, Rego & Guinote, 2017, p.118). As chefias mesmo tendo um cargo a desempenhar, devem estar preparadas para enfrentar as dificuldades e as adversidades para não sentirem frustração, poderão

querer dos outros o que não podem esperar, por isso a importância do autocontrolo este não sendo controlado vai degradar os relacionamentos com os/as colaboradores/as dificultando a qualidade das suas decisões e obtenção dos objetivos estipulados.

No que diz respeito á questão 5 – Leva os/as colaboradores/as a realizarem aquilo que pretende que se faça? De que modo?

O lider1 refere que "*dando sempre o exemplo e sendo o primeiro a estar disponível para colaborar e fazer o que for necessário*", o/a líder 6 opina que "*os colaboradores têm de sentir que são peças importantes na engrenagem da organização; que tem qualidades e capacidades que ajudam a organização a chegar a bom porto e que os sucessos da organização também são devidos a eles"*. O/A líder 8 diz que tenta através de "uma comunicação saudável". A liderança envolve influencia e persuasão, está relacionada com o modo como o/a líder, afeta os/as seguidores/as. Os/As líderes precisam de seguidores e os seguidores precisam dos/as líderes. Tanto os/as líderes como os seguidores devem ser entendidos em relação uns aos outros. As chefias referem que procuram dar o primeiro passo, agir pelo exemplo e envolver os colaboradores nas decisões.

Referente á questão 6 – Quando toma decisões consulta os/as seus colaboradores/as, ou concentra em si todas as decisões?

O/A líder 6 respondendo a esta questão alude que" *a tomada de decisão não deve ser totalitária; se existem estruturas intermédias numa organização as mesmas devem ser ouvidas antes desse encerrar um processo de decisão".*

O/A líder 8 diz que "*apesar da decisão final ser meu, gosto de saber a opinião deles",*

A liderança usada pelas chefias difere, repercutindo no modo como lidam com as tomadas de decisão.

No que diz respeito á questão 7 – Tem por hábito fazer comentários negativos acerca do trabalho dos/as colaboradores/as?

O/A líder 3 diz que *"as observações pelos factos ocorridos são na maioria das vezes devolvidos aos colaboradores para a mudança se efetuar*". O/A líder 5 diz que: *"Prefiro dizer comentários construtivos. Poderão não estar de acordo com o que penso ou digo, mas dizê-los de forma construtiva*." O/A líder 6 refere *que "quando algo não está bem ou não se encontra no bom caminho o liderado deve ser chamado à atenção e deve ser feita de uma forma construtiva se quiser que haja uma efetiva melhoria no desempenho do colaborador".* Os/As líderes com diferentes motivações e personalidades

usam o poder de modos distintos, podendo estes serem recomendáveis ou não. O poder tanto pode ser usado malevolamente pelos líderes como ser usado com a mais nobre das finalidades. As chefias na organização devem ser um utilizador benévolo do poder, (Cunha, Rego & Quinote,2017). As chefias na organização devem procuram ser assertivas e tentar estimular os/as colaboradores/as a esforçarem-se por fazer as suas tarefas cada vez mais aperfeiçoadas e evitar a maledicência e comentários negativos.

No tocante á questão 8 – No trato com os/as Colaboradores/as leva-os a apresentarem controlo emocional ou grita.

Os/As colaboradores/as pretendem participar nos processos de tomada de decisão e serem tratados como adultos. Referem que ser líder "*requer ter-se a posse de determinadas caraterísticas de personalidade e a capacidade de suscitar e usar relacionamentos sociais frutuosos, de deter conhecimento e informação valiosos e de sere respeitado"* (Cunha, Rego & Quinote,2017 p.21).

O/A líder 5 alude que" *tenho controlo emocional, mas somos humanos, há situações mais delicadas, mas nunca ir ás ofensas verbais, pois não faz sentido*". O/A líder 6 diz "*que para se poder ser ouvido e respeitado é necessário ter-se um controlo emocional; um bom líder não deve perder as estribeiras e manter sempres a clarividência de serviço, evitando ao máximo confrontos de foro pessoal, mas tendo sempre uma perspetiva de entendimento do outro para poder ajudar da melhor forma possível".*

As chefias no trato com as pessoas devem evitar todo o tipo de descontrole emocional.

No que diz respeito á questão 9 – Consegue criar á sua volta uma liderança ressonante, (retumbante) realçando o positivo, de modo a ter repercussões na equipa e no desempenho.

O/A líder 3 refere que "*o reforço positivo tem mostrado sinais de evolução na postura dos colaboradores"*. O/A líder 8 diz que" *um bom líder deve acreditar nos seus colaboradores e puxar ao máximo pelas suas potencialidades de bom ambiente no trabalho de modo que estes se sintam valorizados tanto a nível pessoal como profissionalmente"*. O/A líder 8 refere que "*o sucesso de cada um, é o sucesso da equipa e da organização."* As chefias ao usarem o poder de forma sistémica e relacional, beneficiando todos os intervenientes, desenvolvem relações de qualidade. O reforço positivo traz muitas vantagens capacita os/as colaboradores/as e estes revelam agrado em trabalhar na organização. O uso de uma energia contagiante, melhora o clima organizacional.

Alusiva á questão 10 – Considera-se um líder perseverante, com caraterísticas de coragem, de prudência, de integridade e de humildade.

O/A líder 1 refere que se considera corajoso o suficiente, mas também prudente, especialmente quando tem que tomar decisões importantes para a organização, 100% integro e humilde o suficiente. O/A líder 5 opina que "a *humildade é uma palavra essencial e depois ser corajosa e integra.*

As chefias devem ser firmes e ao mesmo tempo prudentes. Devem estar no meio dos/as colaboradores/as e esforçarem-se por auscultar a sua opinião, e envolvê-los na tomada de decisão, não deve tomar decisões importantes sozinhas ou apenas com a colaboração de alguns. O/a líder deve evitar sempre tomar decisões isoladamente ou com o apoio de apenas uma parte da equipa, "o *consenso nas escolhas constitui sempre um objetivo a atingir, desde que a importância da decisão a tomar justifique o tempo gasto em consegui-la* "(Sousa & Monteiro 2017, p. 96).

Quanto á questão 11 – Classifique a qualidade da relação que tem enquanto líder com as pessoas e a organização

O/A Líder 1 patenteia que" *a relação que tenho como líder com os colaboradores e organização como boa*." O/A líder 3 diz que *"escutar os colaboradores e pensar em conjunto a mudança, permite que a responsabilidade e as ações sejam tomadas com sentido de unidade".* O/A líder 7 menciona que" *não me cabe classificar a qualidade da relação, mas tento que o meu trabalho vise o desenvolvimento, a comunicação e a vinculação na rotina da equipa.*" O/A líder 8 diz que "*tem de ser uma relação saudável e de confiança nos dois sentidos.*

Ao exercerem a liderança na organização as chefias procuram ter uma boa relação comos colaboradores/as, ser o veículo de expressão da vontade coletiva e isso exige uma opção de identificação com as expetativas dos/as colaboradores/as, o que obriga a conhecê-los a todos, a ouvi-los a todos e a encontrar forma de cada um ter oportunidade de expressar o melhor de si próprio. "*O/A líder não deve assumir comportamentos que denotem certas preferências enquanto ocupar o lugar de líder "(*Sousa & Monteiro,2017, p.97).

Referente á questão 12 – Comente a seguinte afirmação" por mais inteligente que o/a líder seja, se não for humilde, o seu melhor perde-se na arrogância. A humildade ainda é parte mais bela da sabedoria".

O/A líder 1 refere "*que a arrogância não traz nada de bom para a liderança, mas a humildade em demasia também me parece falsa*." O/A líder 2 opina "*que se o líder não*

conquistar os liderados pela pessoa que é, bem como a sua humildade, raramente irá ter resultados". O/A líder 3- diz que" *permitir que os outros façam parte e reconheçam o seu papel na missão a cumprir, bem como a importância de o líder assumir os erros e tomar uma atitude participativa, aumenta o respeito que se quer próxima e ouvinte e não distante e pouco sábia*." O/A líder 4 transmitiu que "*com humildade aprendemos uma vez que estamos predispostos a ouvir e a partilhar saberes. Um líder humilde faz com que os seus pares se entusiasmem e não desistam dos projetos*.". O/A líder 6 alude que "*um bom líder tem de primar pela qualidade, tem de saber escutar, admitir também que erra que não é dono da verdade". Humildade não significa que se deva rebaixar, mas sim ter a coragem de admitir o erro (...) "estar aberto a novas ideias e perspetivas sobre aquilo que ele pensa e define"*. Quanto ao líder 7 mencionou que*" a sabedoria é e será sempre o cimento que nutre e a humildade que a torna visível. O Conhecimento posso adquiri-lo sozinho, mas a sabedoria está em perceber que a junção dos dois nos ajuda".* O líder 8 consignou que "*uma pessoa que não saiba lidar com as suas limitações e fraquezas, impondo a sua "força" mais cedo ou mais tarde ficará exposto perante os outros. Saber contornar essas limitações, levando os outros a acompanhá-lo nos diversos objetivos, mostra a sua verdadeira inteligência."*

Um líder humilde" *sabe o que vale e o que não vale. Identifica os méritos e as forças dos outros. Na sua liderança, as chefias devem ter o discernimento de pedir conselhos, assumirem os erros e procurarem aprender com os mesmos. "Predispõe-se a escutar e assume que precisa dos colaboradores dos seus contributos"* (Rego,2019 p.51).

As chefias referem que ao serem capazes de admitir os erros, reconhecerem as suas fragilidades, pontos fracos, de admitir que não sabem quando não sabem, mostram que são inteligentes. A vulnerabilidade acompanhada de determinação e coragem representa um ativo importante para a capacidade de liderar em situações adversas. "*A Humildade assim mostrada mostra estar-se perante uma virtude valorizada*" (Rego, 2019, p.42).

Empatia – o/a líder na sua liderança deve estar atento a tudo o que o que se passa com os colaboradores, deve colocar-se no lugar do outro para o poder ajudar.

Referente á Questão 1 – Como Diretor/Chefe ouve e transmite com habilidade mensagens claras, convincentes e impulsionadoras? Tem feedback quanto ao seu procedimento?

O/A líder 1 alude que" *as mensagens são claras e convincentes, mas impulsionadoras nem sempre"*. O/A líder 3 referencia que" *transmite mensagens claras*

e impulsionadoras, mas que não são convincentes, porque não tem total confiança com as decisões de liderança superiores ao seu cargo". O/A líder 6 advoga que *"tenho dificuldades em entender atitudes de dupla face ou manipulação de outros no sentido de prejudicar outros na organização."*

As chefias devem ter a preocupação de transmitir as orientações de modo claro e percetível, que sejam entendidas sem equívocos. Quando se usa nas relações a empatia, a mensagem chega ao recetor com mais facilidade e é mais "colaborativa, enfrenta os problemas com mais calma. Por vezes "as normas e as ideias entram em choque. E as pessoas tendem a gravitar para aquilo que os outros fazem e não para aquilo que lhes dizem que devem fazer. Os/As líderes devem ser as mais coerentes possíveis no seu comportamento e ações pois os/as colaboradores/as tendem a aderir a normas relacionadas com a amabilidade a produtividade, e a empatia nas relações é contagiante, as pessoas captam a amabilidade e delicadeza que veem nos outros.

Quanto á Questão 2 – Sente as emoções dos colaboradores e entende as suas perspetivas? Ou tem dificuldade em entender certas atitudes?

O/A líder 1 diz que "*sinto as emoções e tento perceber as suas perspetivas, embora nem sempre concorde com elas, tenho muita dificuldade em perceber atitudes que coloquem em causa a organização"*. O líder 5 opina que "*como em qualquer decisão, existem atitudes que se pode ter mais dificuldade em entender, mas com espeito e humildade tem que se tentar perceber."* O/A líder 6 alude "*que regra geral tenta-se perceber o que está por detrás de uma reação menos boa ou uma tentativa de boicote ou oposição ao solicitado; no entanto tem dificuldade em entender atitudes de dupla face ou manipulação de outros no sentido de prejudicar outros na organização."*

Promover a empatia, saber ouvir, são competências que o/a líder deve desenvolver pois exige uma descoberta de barreiras mais profundas dentro de cada um. É fundamental o/a líder não deve só ouvir atentamente as dúvidas e preocupações dos/as colaboradores/as, como também precisa estar completamente presente e pronto a responder ao que lhe é solicitado pelo/a colaborador/a.

Quanto á Questão 3 – É capaz de manter um comportamento equilibrado e a autoestima quando confrontado com a oposição dos colaboradores?

O/A líder 1 alude que "*desde que me confrontem com educação, tento fazer entender a minha tomada de decisão, o meu ponto de vista*". O/A líder 5 diz que "*dou autorização para o debate e reage de forma normal. Mas se ultrapassar o que considera*

normal já se impõe." O/A líder 6 menciona que "*sempre que há oposição tento entender as razões do porquê, e apesar de afetar a autoestima, tenta manter uma postura equilibrada a fim de resolver o conflito sem o agravar.* O líder 8 opina que "*tento escutar com atenção, refletir sobre as opiniões."*

As chefias opinam que se forem confrontados com respeito, aceitam as críticas, procuram escutar e compreender o significado das mensagens transmitidas pelos/as colaboradores/as e acompanhar os pontos da conversa, no decorrer da conversa resumem os pontos de concórdia e discórdia e captam os assuntos globais e mensagens.

Quanto á questão 4 – Faz avaliações pessoais com o objetivo de melhorar o seu próprio desempenho?

O/A líder 1 diz*" reflito muito sobre tudo o que faço*". O/A líder 3 alude que "*tento em cada decisão, questionar se estou a proceder o mais corretamente possível*". O líder 6 refere que" *tento encontrar sempre caminhos de melhoria para aquilo que não está a correr bem."*

As chefias no desempenho da sua missão avaliam-se e são avaliadas pelos/as colaboradores/as, enquanto líderes o seu papel pode ser o de criar espaços seguros para as pessoas desabafarem as suas frustrações e falarem dos seus problemas. Procuram tomar uma postura equilibrada aberta e inclusiva despoletando uma mudança na forma como se comportam e comunicam e interagem com os/as colaboradores/as.

No que diz respeito á questão 6 – Sacrifica os seus interesses para atender ás necessidades dos colaboradores

O/A líder 1 diz que "*o fiz durante muito tempo, atualmente depende do colaborador que esteja em causa,*" o/a líder 8 alude que" *como profissional, posso pensar nos interesses da organização, que está acima dos interesses particulares e tentar conciliar com as necessidades dos/as colaboradores."*

As chefias empenham-se em ajudar os/as colaboradores/as a tornarem se o melhor que possam ser. Este compromisso leva as chefias a serem leais com o/a colaborador/a e estar lá para ele, quando falham ou quando precisam de ajuda. O/A líder ao ser integro e leal procura ter a coragem de fazer sempre o que está certo.

O/A líder ao se sacrificar pelos/as colaboradores/as constrói autoridade (influência) e quando se constrói autoridade junto destes," o/a *líder começa a ganhar o direito a ser chamado de líder"* (Hunter 2018 p. 113).

No que concerne á questão 7- Avalia a Organização pelo seu potencial e de como este pode contribuir para a sociedade

O líder 6 refere que "*uma organização não pode estar fechada sobre si mesma, mas também deve estar voltada para o exterior a fim de ter a noção das ameaças e oportunidades que existem ao seu redor."*

As chefias têm consciência que o seu papel é de procurar sistematicamente objetivos e orçamentá-los, criar planos para alcançar esses objetivos, organizar a sua implementação e depois controlar o processo, é fundamental auscultar as tendências externas e satisfazer todos seus os intervenientes, e a abertura ao exterior é fundamental para o sucesso da organização.

Referente á questão 9 – A sua ação leva a acreditar que a organização precisa de funcionar como uma Comunidade?

O/A líder 1 alude que" *a minha ação leva a acreditar que cada vez mais temos de trabalhar em equipa e desenvolver muito trabalho cooperativo"*, o líder 3 refere que" *sem o sentido da comunidade e do bem-estar, a organização perderá todo o seu conteúdo de existir."* O/A líder 8 diz que "*só uma estreita colaboração entre todos levará a bons resultados"*.

A liderança exercida pelas chefias deve ter a capacidade de persuadir os/as colaboradores/as a trabalhar em equipa com entusiasmo para atingir objetivos identificados como sendo a favor do bem comum, com um carater que inspire confiança. A liderança gerada pelo/a líder deve influenciar os/as colaboradores/as aprestarem um serviço com criatividade e excelência, dando tudo pela sua equipa.

Quanto á questão 10 – Enquanto lidera encoraja os/as colaboradores/as a terem um espírito solidário no local de trabalho? De que forma?

O/A líder 1 refere que o faz sendo" o *primeiro a estar disponível para ajudar e colaborar em qualquer situação,*" o líder 2 opina que *"sou flexível com os colaboradores em algumas situações,*" o líder 3 refere *que " todos são motivados a colaborar e a ajudarem-se sendo crucial o trabalho em equipa"*, o líder 4 advoga que "*crio momentos de partilha e entreajuda"*, o líder 6 diz *que " a solidariedade deve ser algo presente em qualquer organização, a melhor forma de a implementar é ser-se exemplo disso mesmo,"* o líder 8 alude que " *os objetivos são coletivos e não individuais, todos a trabalharem para o mesmo fim, se obterá o sucesso da empresa. Quando um elemento não está a funcionar como seria desejável, os outros deverão apoiar."*

As chefias tentam promover nos seus departamentos equipas eficazes onde se desenvolva a partilha e a interajuda. Nestas equipas todos são líderes e todos assumem

responsabilidade pessoal pelo êxito da sua equipa e onde "*todos os membros influenciam os outros e deixam a sua marca na equipa"* (Hunter (2018, p.32).

Fator Sabedoria: nas ações existe bom senso e retidão, existe a preocupação de discernir qual o melhor caminho a seguir e a melhor atitude a tomar. A astucia do/a líder para observar pistas no ambiente de trabalho e tomar providencias afim de manter a ordem e a evolução dos processos.

No que diz respeito á questão 1 – Esforça-se por unir os colaboradores à volta de um objetivo comum.

O/a líder 1 alude que o faz "*dou-lhes oportunidades de opinar e colaborar no objetivo a definir ou na melhor forma de o alcançar"*. O/A líder 2 refere "*relembrando-lhes e dando-lhes motivos para que seja um trabalho realizado com sucesso com a finalidade de trazer benefícios para a equipa*", o/a líder 6 advoga que "*puxando pelo melhor quer cada um tem, realçando as suas capacidades para o desempenho de determinada função."* Incutir nos/as colaboradores/as que a organização quanto mais unida estiver, na obtenção de resultados positivos mais sucesso obterá.

As chefias devem agir de forma a influenciar os/as colaboradores/as para o benefício comum, porem influenciar não é manipular, pressionar ou persuadir os/as colaboradores/as para benefício pessoal. As chefias da organização procuram estar disponíveis para ir mais longe, ao encontro das necessidades e sonhos dos/as colaboradores/as. A missão das chefias passa por escolher o melhor para os/as colaboradores/as, fazendo escolhas certas independentemente do retorno que se possa obter.

No que respeita á questão 2 – Compartilha os seus pensamentos e perspetivas com os/as colaboradores/as, o/a líder 3 refere que" *coloca em discussão as mudanças que afetam a organização, de modo a suscitar nos colaboradores uma atitude critica e de mudança,"* o/a líder 6 opina que "*é essencial que um líder dê a conhecer cada um dos seus colaboradores as suas ambições para a organização e a perspetiva que tem de cada um para alcançá-las"*.

Os/As líderes da organização referem que compartilham os seus pensamentos e perspetivas, ou seja, revelam as suas emoções, como se sentem em relação ao trabalho e aos colaboradores. É preciso ver o mundo ou a situação do ponto de vista dos outros. O/A líder deve-se esforçar por aceitar as diferenças sem julgamento, como ele deseja ser aceite, sem necessidade de aprovação ou desaprovação.

No que concerne á questão 3 – Como lida com a diversidade de pensamento no local de trabalho, o líder 1 refere que "*na diversidade é que está a riqueza"* o líder 6 opina *que "a diversidade de pensamentos será sempre algo positivo desde que venha por bem e em prol da organização, qualquer critica deve ser sempre feita acompanhada de possíveis soluções de melhoria, criticar por criticar nunca ajudou nenhuma organização a evoluir,"* o líder 8 diz que "*da diversidade de opiniões aparece a solução, e as diversas reflexões fazem refletir e desta forma se chega a um consenso*."

Os /As líderes da organização procuram promover a diversidade de opiniões através de um diálogo franco, pôr ao corrente todos os objetivos a serem atingidos, deve estimular os/as colaboradores/as a dizerem o que pensam. Nenhuma questão deve ser considerada despropositada e devem ser respeitadas. As ideias apresentadas ao serem acolhidas promovem um ambiente de fraqueza e de confiança.

Quanto á questão 4 – O que pensa sobre a reciprocidade nas relações e na promoção do desenvolvimento dos colaboradores.

O/A líder 3 refere que*" o trabalho em equipa e o esforço são essenciais. Quando tal não existe, o resultado do trabalho não é eficaz nem de qualidade*." O líder 8 opina "*que numa organização a competência dos colaboradores deve ser revelada, pois a troca de experiências e conhecimentos é uma mais-valia, assim a formação beneficia a organização".*

As chefias referem a importância do trabalho em equipa, a troca de experiências, e a promoção de um ambiente de trabalho onde os/as colaboradores/as se preocupem uns com os outros no contexto de trabalho e se realizem juntos, porque nesse contexto são interdependentes, quer pessoalmente gostem uns dos outros ou não.

Referente á questão 5 – Vê a organização por departamentos ou como um todo

O/A líder 3 advoga que "*a vejo como um todo, embora sinta que por vezes há trabalho por departamentos sem ligação ao todo*," o/a líder 5 diz *que a organização deveria ser um todo no fim, mas passando pelos vários departamentos. O que interessa é os departamentos serem um apenas. Ouvir todos e tentar criar um equilíbrio, sabendo que por vezes não é fácil;* o/a líder 8 alude que" *a organização é uma soma das partes".*

As chefias vêm a organização como um todo, embora haja trabalho por departamentos que não estão ligados ao todo.

Alusivo á questão 6 – Que atitudes toma na gestão de conflitos

O/A líder 2 diz que "*ser firme numa decisão implementado pela maioria dos colaboradores"*, o/a líder 3 alude "*a importância de existir escuta e promoção de promover a calma e a entreajuda. A promoção da partilha de atitudes."* E o/a líder 6 advoga que" *quando há conflito um líder deve ser um mediador na gestão do mesmo"*.

O conflito surge quando pessoas diferentes percecionam valores, desejos e objetivos de forma diversificada, existe incompatibilidade entre as duas partes, levando a um desacordo objetivo, o líder na organização promove a mediação, quando existe conflitos.

Respeitante á questão 7 – Quais são os pilares de uma liderança de sucesso

O/A líder 3 refere "*a empatia, a escuta, participação e a união*," o líder 4 advoga *"a humildade, conhecimento e a união"*, o/a líder 6 opina que "*os pilares de uma liderança de sucesso são a assertividade, a confiança, determinação, a humildade, saber autoridade e não autoritarismo, integridade, responsabilidade e saber responsabilizar,"* o líder 7 menciona "*a visão e clareza, regras de conduta, acompanhamento, e saber escutar*, o líder 8 aponta*" o autoconhecimento, competência, autocontrolo e sabedoria*."

As chefias apresentam um conjunto de necessidades, motivos e valores que as impulsionem a agir corretamente e eticamente. Para exercerem uma liderança eficaz procuram seguir valores como a justiça, a honestidade, civilidade, ter orientação para o desempenho na excelência. Os traços de personalidade representam disposições estáveis tais como a extroversão, a maturidade emocional e a amabilidade. Buscam estabelecer relações amistosas com os/as colaboradores/as, ou seja, relações interpessoais próximas destes.

Quanto á questão 8 - Como reagem os colaboradores quando existe necessidade de se implementarem mudanças

O/A líder 1 refere que reagem "*com desconfiança, o ser humano é avesso à mudança"* o líder 3, opina que "*quando os colaboradores fazem parte da mudança reagem adequadamente. Quando a mudança é imposta sem terem sido escutados, a sua implementação é efetuada e sentida como obrigação laboral*," o/a líder 5 alude que *a "mudança é uma incerteza, nem sempre é para melhor e nem sempre é para pior. A mudança deve ser encarada com coragem e com a crença que irá ser para melhor,"* o/a líder 6 advoga que "*sempre que há necessidade de implementar mudanças, há sempre duas fações: uma que apoia e arregaça as mangas e a outra que cria entraves ao avanço da mudança. É preciso fazer com que os primeiros influenciem os segundos e evitar o contrário*." O/A líder 8, opina" *que pessoas acomodadas são resistentes á mudança, por*

isso é necessário envolver os colaboradores nos projetos da organização por forma a levá-los a participar na mudança."

As chefias referem que na organização é necessário saber-se comunicar a visão de mudança, porém o verdadeiro poder da visão dá -se somente quando a quase totalidade dos colaboradores da organização ou atividades têm uma compreensão comum dos seus objetivos e direção A partilha feita leva a motivar e a coordenar o tipo de ações que criam a transformação. Para se obter compreensão e compromisso dos/as colaboradores/as para adesão a uma nova direção é imprescindível que haja comunicação objetiva e mensagens consistentes.

Fator Humildade: Capacidade de colocar as suas próprias realizações e talentos numa perspetiva de pouco destaque

Quanto á questão – Como lida com as críticas e a oposição

O/A líder 1 opina qua "*as críticas desde que sejam justas e ditas de forma adequada lido bem, com a oposição desde que seja com elevação também lido bem*." O líder 3 refere *que" tento reavaliar a minha postura para entender se efetivamente errei*." O líder 6 advoga que" *não é fácil lidar com críticas e oposição, principalmente quando o objetivo das mesmas é denegrir e deitar abaixo sem apresentação de alternativas. Mas quando as críticas são construtivas, apesar de também não ser fácil lidar com elas, é mais fácil, pois, há espaço para uma saudável troca de ideias e possibilidade de chegar a pontos de entendimento."* O/A líder 7, advoga que" *se a critica for construtiva/positiva agradece, reflete e pondera, no que pode fazer para mudar. Se a critica for destrutiva tenta fazer utilização da inteligência emocional, a resiliência e manter a calma."*

As chefias estão predispostas a ouvir as opiniões dos/as colaboradores/as e estão abertas a opiniões contrárias, pois sabem que não possuem as respostas todas e não tem qualquer problema com isso. Procuram reaver as posturas, e discernir se de facto erraram.

No que diz respeito á questão 3 – o líder tem facilidade em admitir que não tem todas as respostas

O líder 1 refere que*" tenho facilidade em admitir que não tenho todas as respostas,*" o líder 6 cita que "*ninguém é detentor de toda a verdade nem de todo o conhecimento, por isso é relativamente fácil admitir que não se sabe ou que se desconhece*." O líder 8 menciona "*que nem sempre admite que não tem todas as respostas*."

As chefias reconhecem que têm forças e limitações e têm plena consciência de que muitos outros poderiam fazer o mesmo trabalho tão bem ou melhor do que eles, sabem-se capazes de cometer erros e estão conhecedoras de que o maior defeito de todos é acreditar que não têm fraquezas. A função do líder não é saber tudo, mas sim atrair colaboradores/as que tenham competências que elas não têm.

Referente á questão 4 – Promove relacionamentos bons com os liderados de forma a alcançar os objetivos pretendidos

O/A líder 1 refere que "*desde que os liderados o permitam o líder promove* relacionamentos, *quando assim não acontece o relacionamento é meramente respeitoso e profissional"*, o líder 6 alvitra que "*um bom relacionamento com os liderados é uma das chaves para se alcançar de melhor forma os objetivos pretendidos. Fomentando boas relações com os colaboradores e entreajuda para que haja um bom ambiente de trabalho propicio á consecução sucesso dos objetivos definidos".*

O/A líder através da prática de uma liderança de serviço "não abdica da sua responsabilidade de definir a missão de estabelecer as regras que regem o comportamento, de indicar padrões e determinar a responsabilização.

As chefias ao promoverem bons relacionamentos identificam as necessidades legitimas dos/as colaboradores/as e vão ao encontro delas, para que estes/as se tornem o melhor do que são capazes de ser e cumpram com eficácia a missão determinada.

Quanto á questão 7 – Que atitudes adota diante dos seus pares, dos seus colegas dos seus subordinados e dos seus superiores

O/A líder 1 diz que "*adoto atitudes de respeito e profissionalismo*, o líder 2 refere que" *sou transparente e não escondo emoções*", o líder 3 alude "*que permito que se exprimam e que a mensagem seja clara e confirmada",* o líder 4 diz que" *tenho atitudes de colaboração e partilha",* o líder 5 refere que adoto "*atitudes de humildade, coragem e um clima positivo"* o líder 6 diz que adota atitudes de "humildade, *assertividade, escuta ativa, confiança, integridade e responsabilidade".* O/A líder 7 mencionou o *"respeito*" como atitude adota, o líder 8 diz que "*deve haver um clima de serenidade e de proximidade, no entanto a exigência e a responsabilidade devem estar sempre presentes".*

As chefias quando movidas por nobres e genuínos propósitos com significado, no trato são mais resilientes e persistentes, sobretudo quando confrontadas com as críticas ou decisões complexas. Ao serem mobilizadas por elevados propósitos, contribuem para

a melhoria do bem-estar e a sustentabilidade da organização Os/As líderes procuram ser detentores/as de uma visão devidamente transmitida com elevados propósitos e incluem virtudes como a inteligência emocional, a sabedoria, a prudência. Ao serem íntegras, credíveis persistentes e corajosas geram confiança e apreço dos colaboradores/as.

No que diz respeito á questão 8- O líder considera-se uma pessoa humilde, altiva ou criteriosa

O/A líder 1 diz que "considero-me humilde, mas quando é necessário, puxar dos galões também o faço", o líder 3 expõe que "profissionalmente me considero criterioso e só depois mais o perfil de humilde".

As chefias consideram-se humildes e admitem os próprios erros, porém a humildade é uma virtude difícil de se praticar, nas suas relações com os colaboradores, devem exercitá-la praticando a sensatez, a prudência, e sabedoria prática, para que as demonstrações de humildade não resultarem em considerações de fraqueza e perda de credibilidade.

No que respeita á questão 9 – Promove um clima harmonioso e motivador? De que forma?

O/A líder 1 refere que promove respeitando toda a gente e exigindo ser respeitado (harmonioso), e tentando mostrar os benefícios e os pontos positivos de determinada decisão (motivador), o/a líder 2 opina que "deixa os liderados á vontade desde que o trabalho seja feito com sucesso, o líder 5, alude que tenta puxar pelo melhor de cada um " incutindo-lhes confiança e determinação no que estão a fazer de correto, quando há necessidade de se chamar a atenção, fazê-lo de forma assertiva sem culpabilizar o colaborador e mediar da melhor forma possível conflitos que surjam.

Os/As líderes referem que promovem o respeito nas suas relações. Procuram deixar os/as colaboradores/as á vontade, mas buscam alcançar padrões de excelência e desenvolverem esforços para melhorar continuamente as suas capacidades e realizações.

Referente á questão 10 – Proporciona ambientes de trabalho amigáveis e construtivos, onde não falta a motivação para o trabalho? O que faz para que isso aconteça?

O/A líder 1 alude que promove um bom clima entre todos e luta para " *promover boas condições de trabalho para que este se possa desempenhar da melhor forma ,*" o líder 3 diz que o líder deve fazer com que o colaborador se sinta parte integrante da organização e tenha voz e ação ativa, o líder 4 advoga que se deve *criar objetivos partilhados, criando ambientes descontraídos e partilhados,* o líder 6 refere que" *é*

preciso promover ambientes de trabalho amigáveis e construtivos onde não falte a motivação para trabalhar", é uma tarefa difícil pois entra-se no mundo das relações humanas. Refere que é necessário mediar possíveis conflitos que possam surgir entre os colaboradores, fomentar o bom relacionamento e ambiente entre todos, por exemplo através de convívios informais e valorizar e tratar todos os colaboradores de forma equitativa, o líder 8 opina *que a proximidade dos colaboradores é desejável, mantendo um clima sereno, mas dar muita responsabilidade a cada um*.

Para que haja um bom ambiente de trabalho, coeso e com motivação nas equipas é preciso resolver sempre os conflitos, se forem postos de lado sem serem enfrentados vão envenenar a atmosfera muito alem dos colaboradores envolvidos. O objetivo do/a líder que está ao serviço é proporcionar ambientes de trabalho onde as pessoas se preocupem umas com as outras no contexto do que realizam juntas, pois nesse contexto são interdependentes quer pessoalmente gostem umas das outras ou não, transcendendo as suas diferenças pessoais. O/A líder tem um papel fundamental na resolução de problemas pessoais, de relacionamento, conflito e desentendimento. Na organização deve predominar uma ligação conexa à missão, aos objetivos e à responsabilidade de interajudas.

Quanto à questão 11 – Reconhece quando se engana

O líder 1 diz que quando lhe mostram que se enganou*" reconheço muito facilmente*, o líder 3 alude que "*assumo quando erra, e o líder 5 opina que "felizmente é humano e engana-se muito".*

As chefias referem que reconhecem quando erram e assumem que erram porque são humanos. Para construir carater têm de se predispor a mudar aquilo que provoca mau estar físico ou psicológico nos colaboradores. O trabalho e até a dor de mudar a pessoa que se é, leva a quebrar hábitos e rotinas antigas e a se transformar em alguém diferente do que se é (Hunter, 2018).

Fator Confiança: está associada a altos níveis de comprometimento com a organização. O líder digno de confiança é integro, usa a justiça, a honestidade e competência. Promove bons relacionamentos.

Quanto á questão 1 – Faz sentido existir confiança na organização? Porquê?

O/A líder 1 refere que "*se não existir confiança não se pode desempenhar bem nenhuma função"*, o/a líder 2, opina que" *se existir desconfiança no trabalho não será bom, é como um obstáculo entre o líder e o colaborador*," o/a líder 3 diz que " *senão existir confiança a evolução e a melhoria não se concretiza em tempo útil,"* o líder 6

advoga que "*não haver confiança numa instituição é um grave problema organizacional que mina qualquer execução com sucesso ou o trabalho colaborativo/cooperativo entre os diferentes agentes envolvidos. Sem confiança não há sucesso nem organização que persista, pois, boicota-se a ela própria."*

As chefias procuram praticar uma liderança onde predomine a confiança, os/as colaboradores/as ao acreditarem no/a líder acreditam em qualquer asserção de missão que ele lhes transmita. Sem confiança, não há liderança, nem relações, nem unidade.

Referente á questão 2 – Que benefícios traz a confiança no relacionamento entre o líder e o colaborador

O/A líder 1 refere que traz benefícios ao nível dos objetivos a atingir no desenvolvimento de todos e da organização, o/a líder 3 diz que "permite segurança e responsabilidade nas decisões a tomar," o/a líder 4 opina que a confiança desenvolve " um trabalho profícuo, o líder 5 diz que traz compromisso", o líder 6 refere que "há que confiar no poder de decisão e de assertividade da chefia bem como há que confiar nas capacidades dos colaboradores, caso contrário gera-se a desconfiança e em vez de se fazer supervisão no sentido de melhoria, faz-se supervisão no sentido de fiscalização". O líder 7, advoga que "uma relação de confiança no ambiente de trabalho cria espaço para a cooperação, comprometimento, a partilha de ideias novas, a superação das diferenças aumentando a satisfação no trabalho e melhorando a comunicação".

Nas relações sociais a confiança é "um lubrificante essencial" A confiança conduz á cooperação e á partilha, melhora os processos comunicacionais (Rego & Cunha, 2020, p.237).

Quanto á questão 3 – Na organização existe espaço para a criatividade, a inovação nos processos e a aplicação de conhecimentos**?**

O/A líder 1 refere que "*dentro das salas de aulas sim, ao nível geral da organização nem sempre"*, o líder 3 alude que não," *entendo que a organização não houve os colaboradores e não permite a inovação"*, o líder 6 advoga que" *tem de haver esse espaço, mesmo que esteja tudo decidido o colaborador deve ter margem de manobra para a consecução da sua tarefa. Deve-se definir com clareza as linhas orientadoras e a meta a que se quer chegar e caberá a cada colaborador dentro da filosofia da organização ter espaço para a atividade, inovação nos processos e aplicação dos conhecimentos*". o líder 7 opina que" *existe espaço com muitas resistências".* As chefias referem que ao haver espaço para a criatividade na organização, esta vai gerar ambientes saudáveis e desenvolve a confiança uns nos outros.

No que diz respeito á questão 4- Considera-se um líder com visão estratégica? Em que momentos?

O/A líder 1 advoga que "*quando tenho oportunidade de opinar a nível estratégico sim, o problema é que muito raramente me é dado essa oportunidade*" o/a líder 2 opina *que em momentos complicados e que não corram bem, tento encontrar estratégias para melhorar,* o/a líder 3, alude que *" pensar o futuro, e como a organização pode fazer parte dele, mantendo a sua missão, é a estratégia mais ponderada e humilde que se pode efetuar,* o líder 4 diz que*" se considera um líder com visão estratégica no momento de planear, executar e avaliar projetos desenvolvidos,"* o/a líder 5 refere que "*se não houver estratégia, seremos ultrapassados pelos "outros", é importante estarmos a par do que se passa nos " arredores".*

As chefias desejam ter uma participação mais ativa ao nível estratégico pois raramente têm essa oportunidade. Ao se envolverem na missão da organização estão a projetar- se para o futuro.

Referente à questão 5 – Conhece os seus liderados para alem da relação profissional

O líder 3 refere que "*conheço situações da vida pessoal de alguns colaboradores e nenhum mantenho relações ou encontros fora da organização".* O líder 8 diz que *"em alguns casos sim, desenvolvo as relações que se estabelece ao longo dos tempos".*

Os/As líderes devem parar para refletir sobre o impacto que têm sobre os/as colaboradores/as e a responsabilidade inerente a essa posição de confiança. Enquanto líder no trabalho vai afetar o colaborador no seio familiar.

A questão 6 – Existe interação entre os colaboradores e as chefias? Em que situação?

O/A líder 1 refere que em alguns momentos. Nos dias de festa da organização, o líder 3 alude que considera que "existe necessidade para o desempenho de tarefas, ou seja, a interação é sobretudo laboral. Não existe interação no âmbito da promoção motivacional, o líder 4 diz existir "*relações de trabalho*, o líder 6 refere que" *esta colaboração entre chefias e colaboradores deverá sempre existir e não apenas em situações especificas. Só com o envolvimento e participação de todos é possível que uma organização tenha sucesso*", o líder 8 alude que "*pode haver situações em que há interesse comuns."*

Uma organização é muito mais do que estrutura e sistemas, é sobretudo a soma das suas pessoas". *Como tal todos têm de trabalhar em conjunto, todos têm de apontar na mesma direção tanto para o líder como os colaboradores sentir que estão juntos em tudo o que fazem. É importante que todos partilhem da mesma visão e do conjunto de crenças*" (Sinek, 2020, p.103).

No que diz respeito á questão7 – Como líder é consistente nas suas palavras e ações

O/A líder 1 diz que tenta "*mostrar com ações porque é que é persistente nas palavras, o líder 3 refere que é bastante tanto que às vezes sou cansativo,*" o líder 6 diz que*" para se poder liderar tem que ser coerente entre palavras e ações, só assim os colaboradores respeitarão, acolherão bem as chamadas de atenção e tê-las em consideração. Um bom líder tem que ser exemplo para os colaboradores."*

O/A líder tem de conquistar os colaboradores através da confiança, comunicando e demonstrando que partilha dos mesmos valores e convicções. As chefias procuram transmitir as suas convicções, as ações que vai realizando para concretizar as suas crenças e os resultados dessas ações. Desta "*forma a confiança é criada e os valores percecionados*." (Sinek,2020, p.99).

Quanto á questão 8 – Quando interage com os colaboradores sente que estes estão á vontade para conversar, mesmo sobre assuntos desagradáveis?

O/A líder 3 refere "*interajo bastante, considero que por ser líder intermédio e pelo cargo que ocupo" acabo por escutar assuntos desagradáveis, sobretudo sobre as relações hierárquicas da organização".*

O/A líder se não tiver capacidade e qualidades de inspirar os colaboradores com a sua visão e conhecimentos para a tornar realidade, "*acaba por se transformar em visionário faminto, numa pessoa que tem todas as respostas, mas que não consegue conquistar grande coisa sozinho"* (Sinek, 2020, p.162).

No que diz respeito á questão 9 – Prioriza as necessidades do colaborador em prol das suas? Em que circunstancias?

O/A líder 2 refere que "*sim e que normalmente em dias de roulement, faltas de pessoal, sou sempre a ultima a escolher, ou a ficar, quando necessário, até ao final do dia," o líder 5* diz que" *no final o que interessa são os objetivos serem alcançados, para isso tem de haver bom senso por quem lidera e que colabora,"* o líder 8 refere que " *a organização está em primeiro lugar e as necessidades do colaborador forem consoantes com os objetivos da organização, podemos sempre ir ao encontro do colaborador."*

As chefias referem que o importante é os objetivos serem alcançados, quando servem e se sacrificam pelos colaboradores constroem autoridade(influencia), e quando constroem autoridade junto dos colaboradores, começam a ganhar o direito a ser chamado de líderes, pois tornam -se aceites por estes." *O/A maior líder é o maior servidor, é aquele que mais se dedica a satisfazer as necessidades dos colaboradores*." (Hunter,2018, p.113).

No tocante á questão 10 – O seu relacionamento com o colaborador fica mais intenso (coeso e gratificante) quando existe confiança

O/A líder 1 refere que "*claramente sim, porque se confio em alguém, tem tudo de mim, se não confio, o meu relacionamento é apenas profissional",* o líder 5 alude que" *sem confiança fica mais difícil*", o/a líder 7 advoga que sim "*contudo é importante salientar que a confiança é conquistada com as nossas ações e comportamentos tendo como pilares: competência técnica, compaixão, empatia, ser claro e construtivo na comunicação".* As chefias realçam a importância estrema da confiança na organização.

A confiança "*é um sentimento não uma experiência racional*". Confia-se nalgumas pessoas e organizações, mesmo quando as coisas correm mal e não se confia noutras mesmo que tudo pareça correr exatamente como deve ser. A confiança começa a surgir quando se sente que outra pessoa ou organização é motivada por coisas que não sejam o seu ganho pessoal (Hunter, 2018)

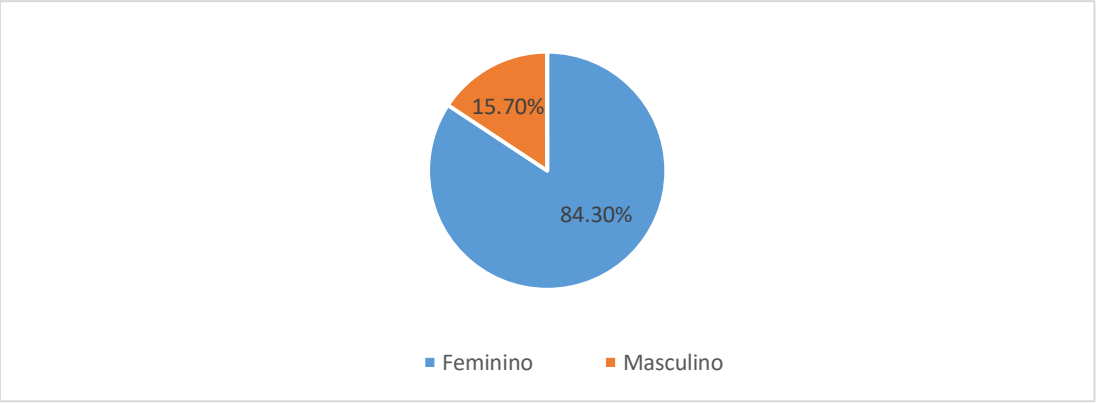
4.2. Análise de dados dos questionários

Este estudo pretende analisar e compreender o tipo de liderança da organização e seu impacto nas práticas organizacionais, a partir da perceção dos/as colaboradores/as.

Está dividido em duas partes: a Parte I: Informação pessoal; o género, a idade, a formação académica e o tempo de serviço na organização.

A Parte II: Pretende-se obter informação sobre a liderança na organização; sobre o perfil do líder, o poder, a empatia, a humildade do diretor/ chefe; a confiança e por fim o talento e a generosidade do diretor/ chefe.

Gráfico 1 - Género



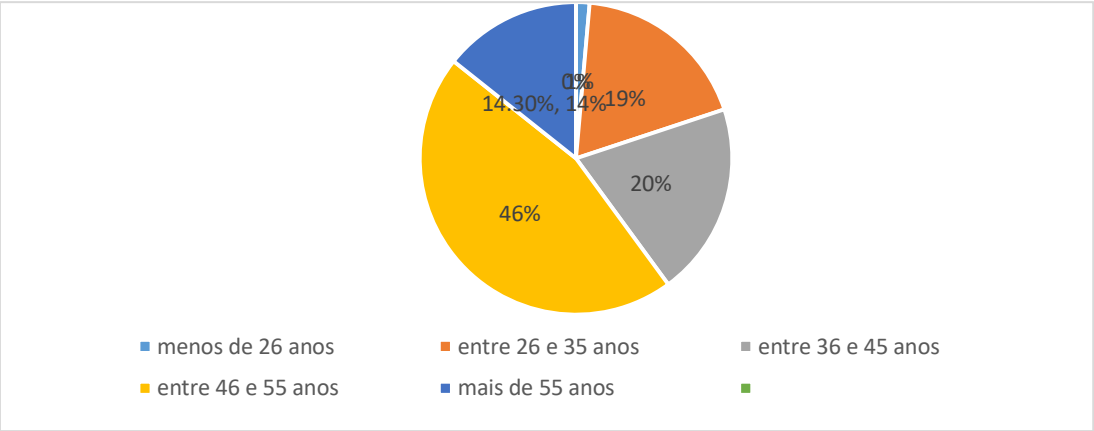
Fonte: Autora do estudo

Das 70 respostas dadas ao questionário sobre" Liderança numa IPSS – Papel da liderança servidora", a grande maioria, mais de ¾ dos/as colaboradores/as são do género feminino 59 (84,3%) e 11(15,7%) do género masculino. O que confirma a distribuição de género dos colaboradores a trabalhar no sector do ensino e a elevada representatividade do género feminino no ensino em Portugal. De acordo com os Inquéritos ao Emprego INE, Pordata (Dados consultados a 6 de julho de 2017) o nível de escolaridade completa da população residente com 15 ou mais anos por nível de escolaridade do ano 2016 é de 21,6%; género masculino e de -19,3% feminino. Ao nível do 2º e 3º ciclos do Ensino Básico, as mulheres estão ligeiramente menos representadas. No secundário e pós-secundário o nº de mulheres e de homens é equilibrado e no ensino superior há um predomínio significativo de mulheres (961mil) sobre os homens (616mil).

Quanto a taxa de emprego dos 20 aos 64 anos- homens - 74,2%; mulheres 67,7%. Taxa de emprego com 15 ou mais anos – homens .56,9% e mulheres - 47,5%. Quanto ao emprego no setor terciário – 57,7% são homens e 80,1% são mulheres. Em termos de emprego por setor de atividade económica, verifica-se que em 2016 o setor terciário assumiu um papel preponderante, ocupando mais de 2 terços da população empregada no total de (68,6%), quer para os homens (57,7%), quer para as mulheres (80,1%). As mulheres constituem 56,9% da população que trabalha no setor dos serviços.

O estudo prossegue com uma análise das classes etárias, para poder perceber se existe uma distribuição mais ou menos equitativa dos/as colaboradores/as pelas diferentes classes etárias ou se existem classes onde se observa uma grande concentração, como se pode observar no gráfico a seguir.

Gráfico 2 - Idade dos/as participantes

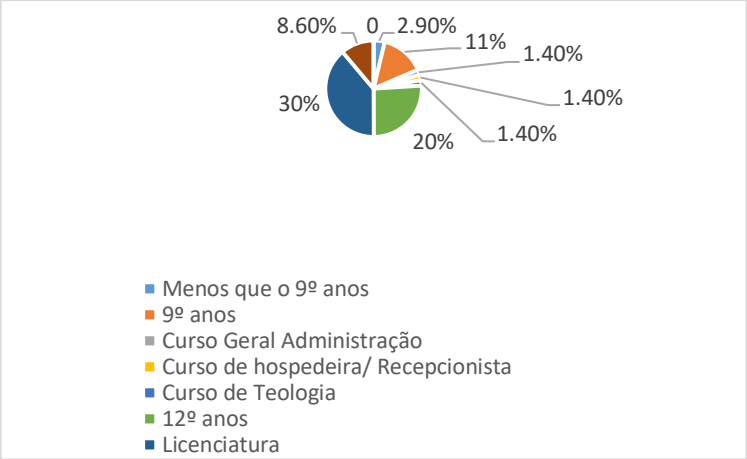


Fonte: Autora do estudo

Os/As colaboradores/as encontram-se agrupados em cinco categorias: entre 26 e 35 anos de idade 13 (18,6%); entre 36 e 45 anos 14 (20,1%); entre 46 e 55 anos 32 (45,7%; e os com mais de 55 anos 10 (14,3%). Verifica-se então que não há uma distribuição equitativa dos colaboradores por classes etárias, uma vez que quase metade (45,7 %) têm mais de 46 anos, só 18,6 destes é que têm uma idade compreendida entre 26 e 35 anos e apenas 1,4 % têm menos de 26 anos. Numa época em que a tecnologia é imprescindível á aprendizagem e que está demonstrado que a população mais jovem tem maior apetência para a tecnologia, esta distribuição deve ser alvo de análise.

Para além da idade, um outro fator de análise importante é a escolaridade onde se verifica que os colaboradores escolhem investir na sua qualificação ao nível dos mestrados e pós-graduações. Quanto á média das licenciaturas entre os jovens adultos continua a ser baixa 37% entre 45% na OCDE. Atesta-se que os títulos escolares são imprescindíveis para a organização, dado que se aposta nos colaboradores mais especializados. O recrutamento e seleção destes representa um potencial de capacidade dos candidatos selecionando aqueles que possuem o 9º ano. No que se refere abaixo do 9º ano a preferência recai na experiência profissional do que na escolaridade obrigatória.

Gráfico 3- Formação Académica

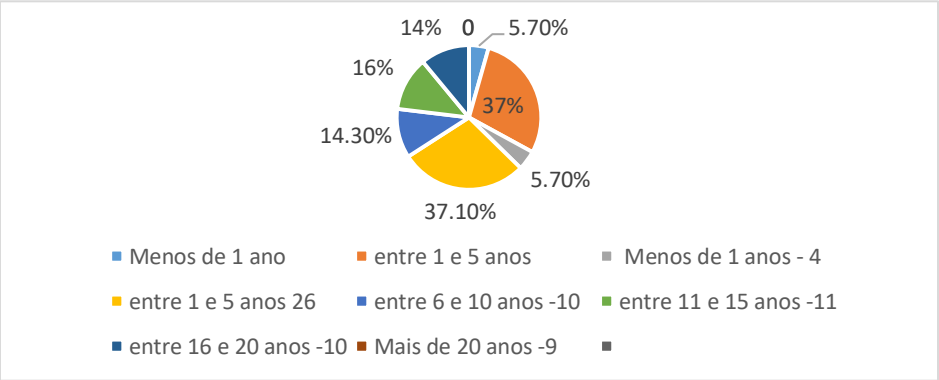


Fonte: Autora do Estudo

Quanto á formação superior 21(30%) têm licenciatura, 16 (22,9%) tem mestrado; 6(8,6%) tem pós-graduação; 14 (20%) tem o 12ª ano; com o 9º ano 8 (11,4). menos que o 9º ano 2 (2,9%)

No que diz respeito aos anos de trabalho na organização existe uma diversidade no ambiente laboral. A organização sustenta uma percentagem de 12,9% mais de 20 anos, de colaboradores/as mais velhos/as relacionada com o aumento da esperança de vida e o aumento da idade da reforma. Na gestão da organização nomeadamente no que diz respeito à organização do trabalho, os fatores relacionados com a idade devem ser tidos em conta.

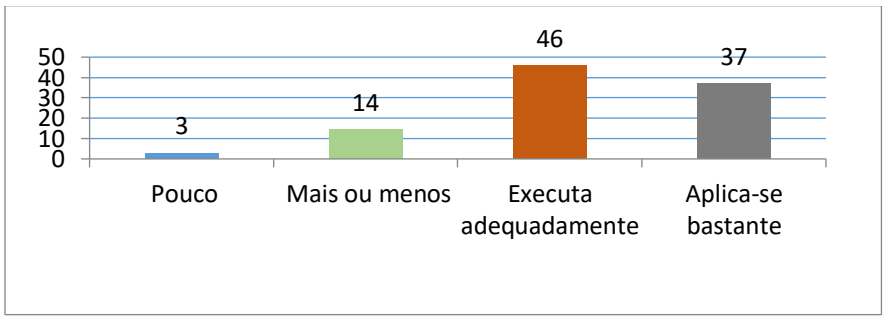
Gráfico 4 - Anos de trabalho na organização



Fonte: Autora do Estudo

Constata-se que grande número de colaboradores/as nos diversos setores tem um vínculo de trabalho com a organização. Grande percentagem de colaboradores/as se encontra a trabalhar na organização entre 1 e 5 anos. Colaboradores/as que trabalham á menos de 1 ano são 4(5,7%), entre 1 e 5 anos 26 (37,1%); entre 6 e 10 anos 10 (14,3%), entre 11 e 15 anos 11(14.3%) entre 16 e 20 anos 10(14,3%) e mais de 20 anos 9 (12,9%).

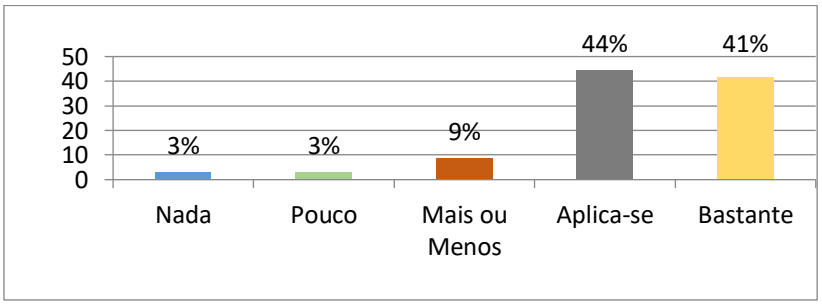
Gráfico 5 - Perfil do/a líder – Executa adequadamente o seu trabalho



Fonte: Autora do Estudo

Da amostra de 70 colaboradores/as, 26(37%) refere que o/a líder executa bastante bem as suas funções, 32(46%) executa com exatidão e profissionalismo as tarefas, 10 (14%) alude que aplica mais ou menos e 2(3%) referem que o/a líder executa com alguma dificuldade as tarefas. As competências ou aptidões dos líderes em realizar algo de modo eficaz, resulta tanto de atributos inatos como aprendidos. As capacidades adquirem diferentes graus de importância ao longo da carreira do/a líder/ gestor/a.

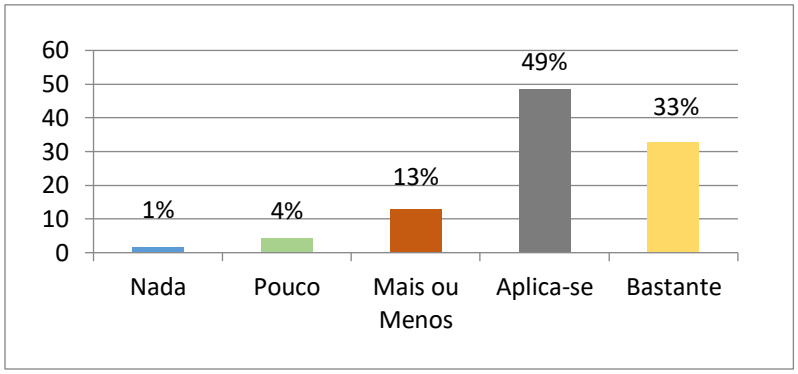
Gráfico 6 - Perfil do líder – Qualificação para realizar o seu trabalho



Fonte: Autora do Estudo

O gráfico 6 demonstra que 41% dos inquiridos (29 pessoas) defendem que o/a líder é bastante qualificado para realizar o seu trabalho, enquanto 44% (31 pessoas) defendem que o líder tem qualificações suficientes, 9% (6 pessoas) têm pouca qualificação, 3% (2 pessoas) relatam que o/a líder não tem qualificação para realizar o seu trabalho.

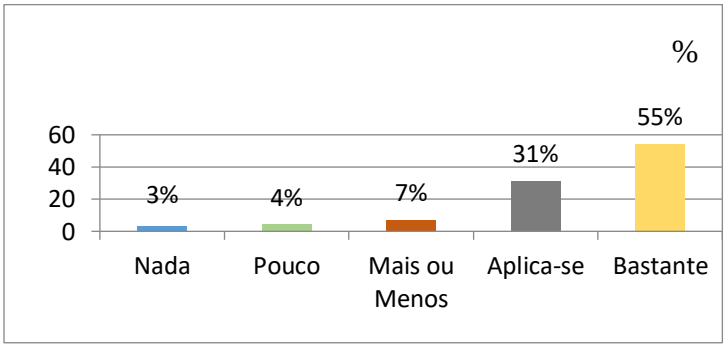
Gráfico 7- Perfil do/a líder – Realização de tarefas a que o/a líder se propõe.



Fonte: Autora do Estudo

No gráfico 7 podemos verificar que 33%, 23 inquiridos consideram que o/a líder realiza muito bem as tarefas, enquanto que 49%, 34 inquiridos referem que o/a líder realiza normalmente as tarefas a que se propõe, e 13%, 9 inquiridos indicam que nem sempre realiza as tarefas a que se propõe. Os últimos 4%, 3 inquiridos referem que o/a líder se aplica pouco a realizar as tarefas a que se propõe, e 1% 1 inquirido diz que o líder não executa as tarefas a que se propõe.

Gráfico 8 - Perfil do líder – Trata os/as colaboradores/as com dignidade e respeito

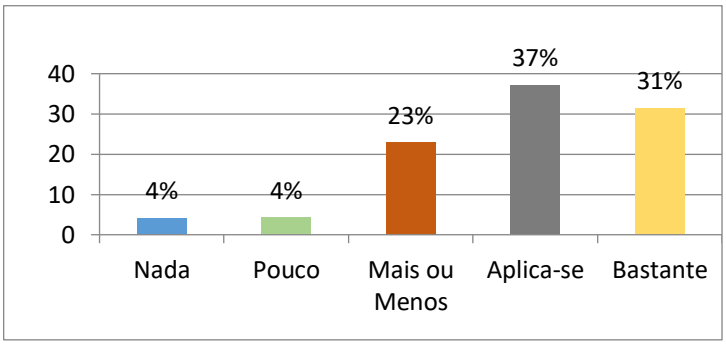


Fonte: Autora do Estudo

O gráfico 8 aponta que dos 70 inquiridos 55% (38) advoga que são tratados com muita dignidade e respeito; 31% (22) refere que o/a líder trata razoavelmente os liderados; 7% (5) refere que existem situações em que existe um trato razoável, mas outras vezes não se constata, 4% (3) dizem que o/a líder trata com pouco respeito os liderados e 3% (2) dos inquiridos refere que não são tratados com dignidade e respeito pelo líder. Os/As colaboradores/as ao percecionarem o modo equitativo, digno e respeitador como são

tratados pelos/as líderes, surge neles um sentido de dever, de reciprocidade e disponibilidade crescente para realizar as tarefas extra, e desta forma beneficiam o trabalho do/a líder e melhora a qualidade do funcionamento do grupo e da organização (Caixeiro, 2014).

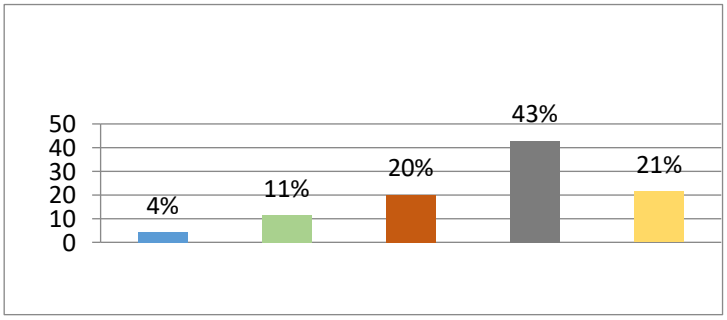
Gráfico 9 - Perfil do líder – Sabe lidar com autoridade e poder



Fonte: Autora do Estudo

O Gráfico 9 verifica-se que 31% (22 inquiridos) que o líder sabe lida muito bem com a autoridade e poder. Quanto a 37% (26) afirmam que o líder sabe lidar bem, 23% (16) refere que o líder lida razoavelmente com autoridade e poder, enquanto 4% (3) referem que o líder lida menos bem e 4% (3) dos inquiridos afirmam que o/a líder não sabe lidar com autoridade nem poder.

Gráfico 10- Perfil do líder - Gosta de inovar e assumir riscos

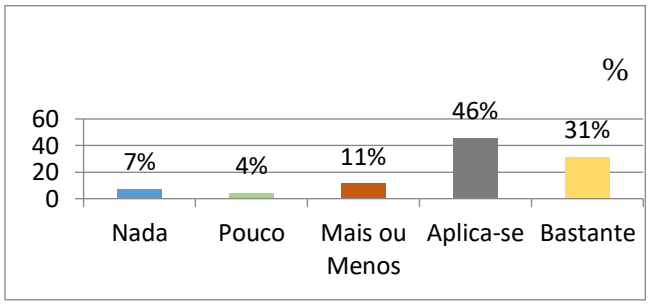


Fonte: Autora do Estudo

O gráfico 10 indica que 21% (15 inquiridos) refere que o/a líder gosta bastante de inovar e assumir riscos, 43% (30) diz que gosta de inovar e assumir riscos, enquanto 20% (14) dos inquiridos opina que o/a líder gosta suficientemente de inovar e assumir riscos, 11% (8) advoga que o/a líder se aplica pouco, e 4% (3) dos inquiridos que o/a

líder não gosta de inovar nem de assumir riscos. O/A líder seguro/a, acredita nas suas capacidades de ação e intervenção, toma iniciativa e escolhe objetivos desafiantes, desenvolve alta motivação para ser bem-sucedido no alcance desses objetivos e é persistente perante os obstáculos e dificuldades que vão surgindo.

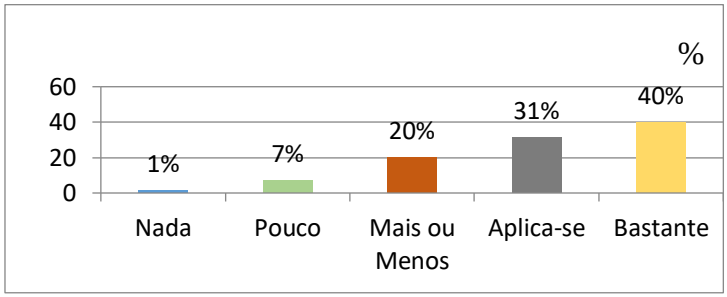
Gráfico 11 Perfil do líder - Convence a realizar as tarefas de forma voluntária



Fonte: Autora do Estudo

O Gráfico 11 demonstra que 31% (22) dos inquiridos refere que o/a líder se aplica bastante a convencer os/as colaboradores/as a realizar as tarefas de forma voluntária;46% (32) que se aplica; 11% (8) que se aplica razoavelmente, 4% (3) aplica-se pouco e por fim 7% (5) opinam que esta afirmação não se aplica nada.

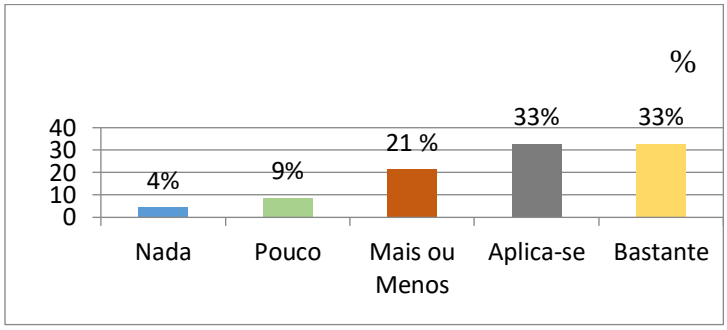
Gráfico 12 - Perfil do/a líder - Escuta e apoia quando o/a colaborador/a tem dificuldades sociais



Fonte: Autora do Estudo

O gráfico 12 indica que e 40% (28) dos inquiridos advoga que o/a líder apoia bastante os colaboradores/as quando estes necessitam, 31% (22) diz que se aplica, 20% (14) refere que se aplica mais ou menos, 7% (5) afirma que pouco e 1% (1) os/as inquiridos/as afirma que o/a líder não escuta nem apoia os/as colaboradores quando têm dificuldades. O/A líder tem a função de aumentar as gratificações atribuídas aos colaboradores pelo esforço no alcance dos objetivos e apoia-los através de trilhos que conduzam a benefícios simultâneos quer para eles, quer para a organização.

Gráfico 13 - Perfil do/a líder - Sacrifica os seus próprios interesses em favor dos/as colaboradores/as

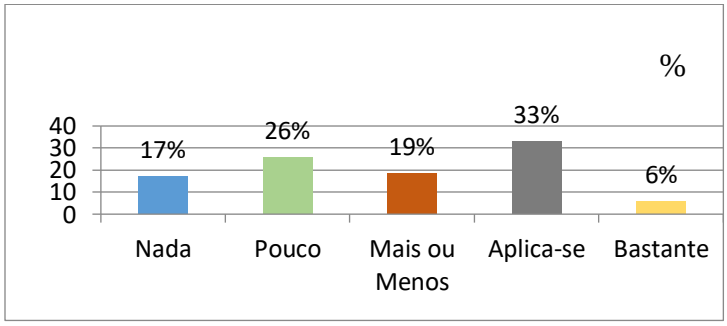


Fonte: Autora do Estudo

O gráfico 13 assinala que 33% (23) dos inquiridos advoga que o/a líder sacrifica bastante os seus interesses em favor dos/as colaboradores/as, 33% (23) com frequência, 21% (15) aplica-se o suficiente, 9% (6) aplica-se pouco e 4% (3) não sacrifica os seus próprios interesses em favor dos colaboradores.

Os líderes da organização impelidos por genuínos propósitos com significado reagem com resiliência e persistência, perante momentos críticos ou decisões complexas. Com estes propósitos os/as líderes tendem a ser mais eficazes e a suscitar maior empenhamento nos colaboradores, estes identificam-se mais fortemente com a organização, desenvolvem o sentido de pertença e velam pela boa imagem e reputação da mesma.

Gráfico 14 - Perfil do líder – Nem sempre dá feedback de forma positiva



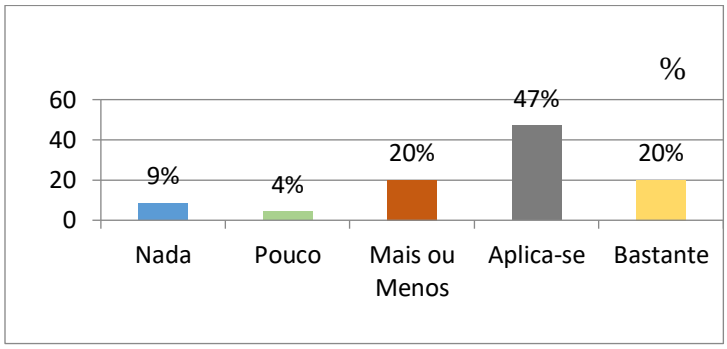
Fonte: Autora do Estudo

O gráfico 14 mostra que 6% (4) dos inquiridos afirma que o/a líder dá frequentemente feedback de forma positiva; 33% (23) se esforça por dar um feedback de

forma positiva; 19% (13) por vezes dá feedback de forma positiva; 26% (18) raramente dá feedback de forma positiva; e em 17% (12) dos casos o líder não dá feedback de forma positiva.

As chefias devem saber ouvir os colaboradores/as, quando não reconhecem nem valorizam devidamente o esforço e o trabalho dos/as colaboradores/as existe a tendência de estes/as serem rejeitarem os/as. Os/as líderes que são incapazes de adotar gestos de gratidão quando as tarefas são bem executadas, são incapazes de reconhecer o esforço despendido, desencadeia nos/as colaboradores/as deceção e por vezes rejeição e desanimo.

Gráfico 15 - Perfil do líder – Promove o desenvolvimento e aprendizagem do/a colaborador/a

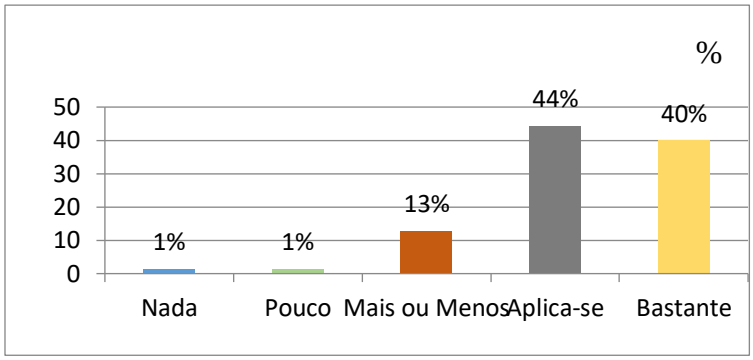


Fonte: Autora do Estudo

Dos 100% (70) dos inquiridos, 20% (14) afirma que o/a líder promove bastante o desenvolvimento e a aprendizagem dos/as colaboradores/as, 47% (33)e que o/a líder promove o desenvolvimento e a aprendizagem, 20% (14) que promove o desenvolvimento e aprendizagem moderadamente, 4% (3) desenvolve pouco e que 9% (6) não promove nem o desenvolvimento nem a aprendizagem.

O/A líder da organização ao esclarecer e indicar o caminho a ser seguido, estrutura estratégias que levem á mudança, deve negociar objetivos e dar condições para que os objetivo e metas sejam atingidos. Deve ser esclarecido e apto para executar mudanças e assim conduzir com êxito os liderados. Cabe ás chefias a responsabilidade em desenvolver o/a colaborador/a, ajudá-los/as a obter habilidades profissionais e pessoais, tornando/as melhores pessoas.

Gráfico 16 - Perfil do Líder - Rege-se por valores éticos, sociais e ecológicos

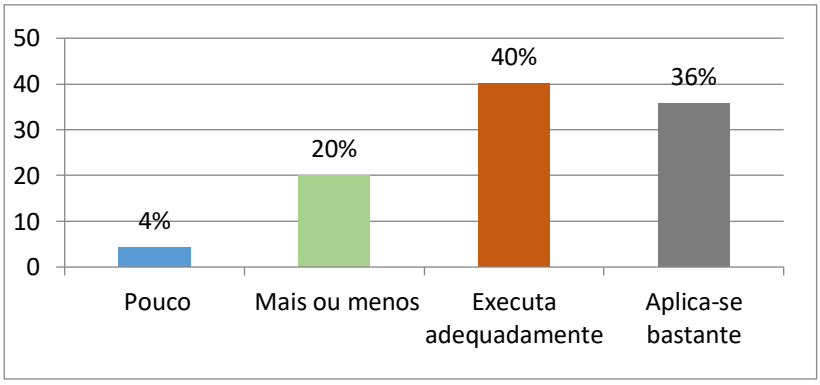


Fonte: Autora do Estudo

O gráfico 16 apresenta que 40% (28) dos inquiridos defendem que o líder se rege bastante por valores éticos, sociais e ecológicos, 44% (31) refere que o líder se rege normalmente por esses valores, 13% (9) diz que se rege suficientemente e 1%(1) que se rege por vezes e 1% (1), apontam a inexistência de todos esses valores.

Os/As líderes que se regem por valores éticos, devem ser autênticos, coerentes consigo próprios e para os colaboradores/as, demonstrando atitudes de honestidade, resiliência e assertividade na forma do trato, sabendo ser e estar com os/as colaboradores/as.

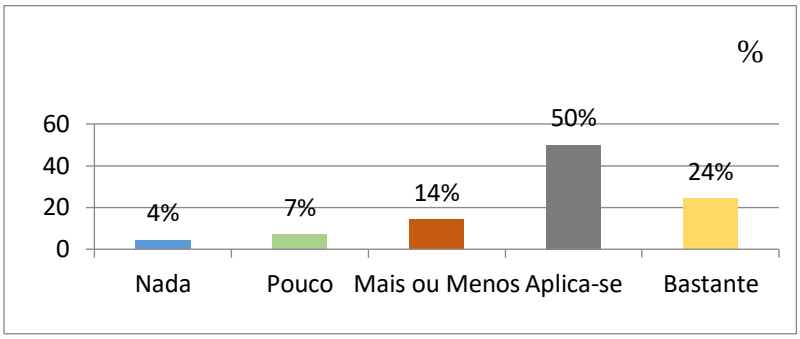
Gráfico 17- Perfil do líder – Preocupa-se com os clientes internos e externos



Fonte: Autora do Estudo

No gráfico 17 36% (25) dos inquiridos, mencionam que o/a líder se preocupa bastante com os clientes internos e externos, 40% (28) diz que o líder se preocupa normalmente tanto com os clientes internos como externos, 20% (14) preocupa – se pouco, 4% (3) refere que o/a líder não se preocupa.

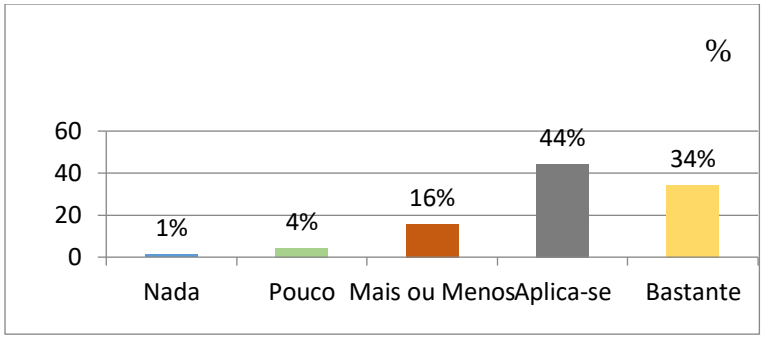
Gráfico 18 - Perfil do líder – É flexível e tem facilidade de negociação



Fonte: A Autora do Estudo

No gráfico 18, 24%, (17) dos inquiridos/as defende que o/a líder é bastante flexível e facilita a negociação, 50%, 35 facilita a negociação, 14%, (10) por vezes é flexível, 7%, (5) é pouco flexível e pouco negociador e 3(4%) não é flexível nem facilitador.

Gráfico 19- Perfil do líder – A sua liderança promove comportamentos éticos, sociais e ecológicos.



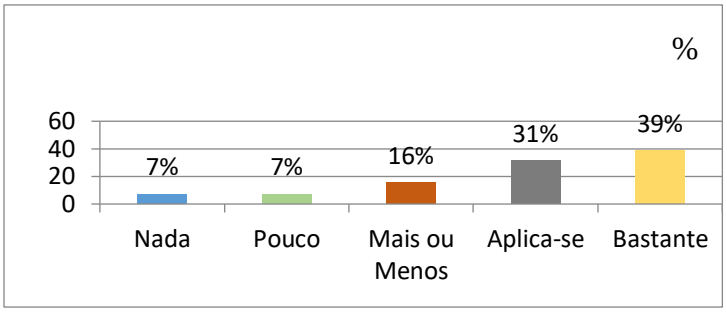
Fonte: A Autora do Estudo

O gráfico 19 indica que 34% (24) dos inquiridos refere que o líder promove bastante uma liderança com comportamentos éticos, sociais e ecológicos, 44% (31) dos colaboradores considera que o/a líder promove comportamentos éticos, sociais e ecológicos, 16% (11) promove mais ou menos, 4% (3) promove pouco e 1% (1) refere não promove nada.

Na organização as chefias devem ter valores que dirijam os seus comportamentos. Deve ter uma compreensão clara e viver consistentemente com valores

que irão moldar o seu comportamento e influenciar a sua liderança. Ao possuir valores éticos irá questionar-se sobre o que é fazer a coisa certa pela razão certa. Quanto aos valores relacionais, terá em atenção construir um ambiente de confiança e respeito com os liderados. Ao optar por valores de sucesso, escolherá a integridade que o torna atraente para os liderados e faz com que o queiram seguir Maxwell, (2016).

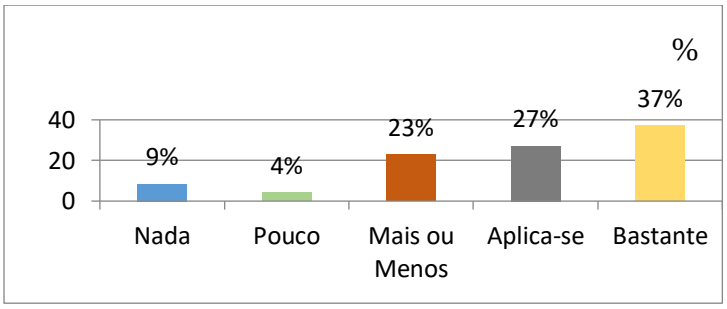
Gráfico 20 - Poder – Motiva e reconhece o trabalho realizado pelos/as colaboradores/as



Fonte: A Autora do Estudo

O gráfico 20 indica que 39% (27) dos inquiridos diz que o/a líder motiva e reconhece bastante o trabalho por eles realizado, 31% (22) afirma que o/a líder motiva e reconhece, 16% (11) que motiva e reconhece por vezes, 7% (5) diz que pouco motiva e reconhece o trabalho realizado e 7% (5) não motiva.

Gráfico 21 - Poder – Delega tarefas e conhece as qualidades de cada um/a dos/as colaboradores/as.



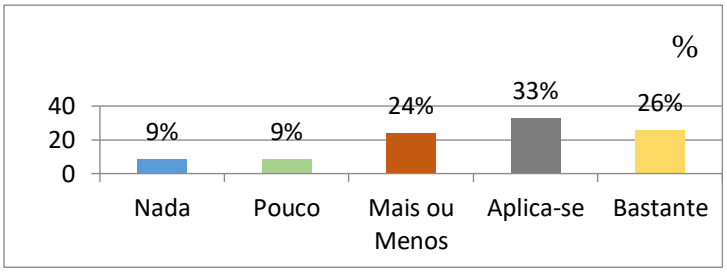
Fonte: Autora do estudo

O gráfico 21 assinala que 37% (26) dos inquiridos defendem que o líder, delega bastante as tarefas e conhece as qualidades de cada um dos/as colaboradores, 27% (19)

que delega, 23% (16) que mais ou menos, 4% (3) delega pouco e 9% (6) líder não delega tarefas e não conhece as qualidades dos colaboradores/as.

As chefias segundo os inquiridos, não podem fazer tudo, têm de confiar nos/as seus/seus colaboradores/as e delegar tarefas. A supervisão é essencial para garantir que cada colaborador/a esteja a fazer a sua parte, os padrões de desempenho deverão ser de acordo com o/a líder e o/a colaborador/a.

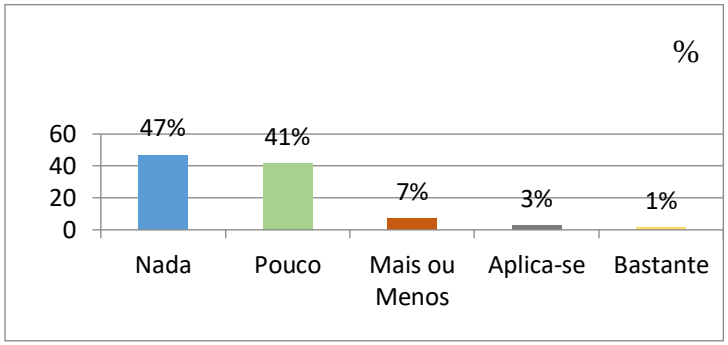
Gráfico 22 - Poder- Antes de tomar decisões consulta os/as colaboradores/as



Fonte: A Autora do Estudo

O gráfico 22 demonstra que 37% (18) antes de tomar decisões o/a líder consulta bastante os colaboradores/as, 33% (23) consulta, 24% (17) fá-lo suficientemente, 9% (6) o faz muito pouco e 9% (6) defende que o/a líder não consulta os liderados na tomada de decisões.

Gráfico 23 - Poder – Tem por hábito fazer comentários negativos

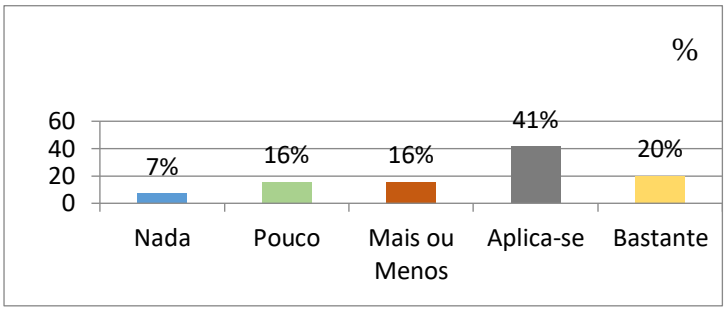


Fonte: A autor do Estudo

O gráfico 23 indica que 33(47%) dos inquiridos refere que o/a líder não tem por hábito fazer comentários negativos, 29(41%), o/a líder quase não faz comentários negativos, 5(7%), refere que por vezes faz comentários negativos, 2(3%) diz que faz e 1(1%) afirma que faz.

O ambiente de trabalho vivido na organização, pode refletir duas realidades diferentes, se for positiva, gera felicidade e há aumento de produtividade, se for negativa, pode ser prejudicial, pois é geradora de reclamações, discussões, perda de confiança e deslealdade.

Gráfico 24 - Poder – Cria á sua volta uma liderança ressonante (vivacidade, perspicácia)

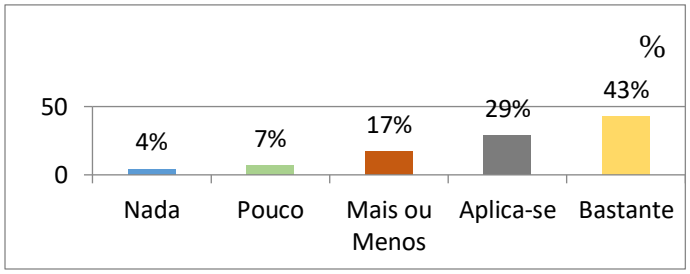


Fonte: Autora do Estudo

O gráfico 24 demonstra que 14(20%) que o/a líder pratica uma liderança bastante ressonante, 29(41%) uma liderança ressonante, 11(16%) mais ou menos, 11(16%) pouco, e 5(7%) refere que o/a líder não pratica uma liderança ressonante.

Existem líderes que usam um poder que não é apoiado por lógicas de comando ou de controlo, mas tentam influenciar os/as colaboradores/as e conquistá-los de modo que este os siga. O/A líder "*deve usar o poder que tem para aprimorar a vida dos/as colaboradores/as"* (Autry, 2010 p.16).

Gráfico 25 - Poder – Tem com o/a colaborador/a uma relação bastante construtiva



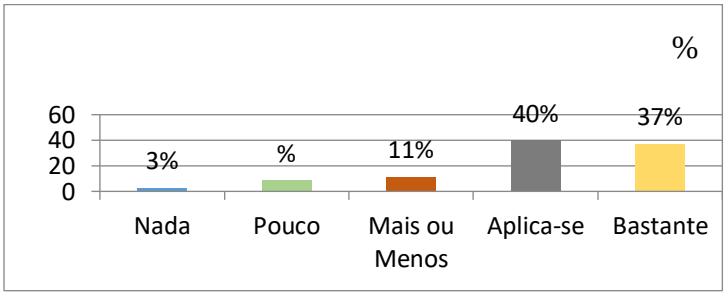
Fonte: Autora do Estudo

O gráfico 25 indica que 30(43%) dos inquiridos diz que tem uma relação bastante boa com o/a líder, 20(29%) boa relação, 12(17%) razoável, 5(7%) refere a quase

inexistência, e 3(4%) dos inquiridos diz que o/a líder não tem nenhuma relação construtiva.

O poder que o/a líder tem sobre os/as colaboradores/as não deve ser de dependência, mas espontâneo e não coercivo, deve ter o objetivo de orientar, dirigir e coordenar as atividades e interesses para alcançar as metas da equipa.

Gráfico 26 - Poder – É perseverante com caraterísticas de coragem, prudência, integridade e humildade

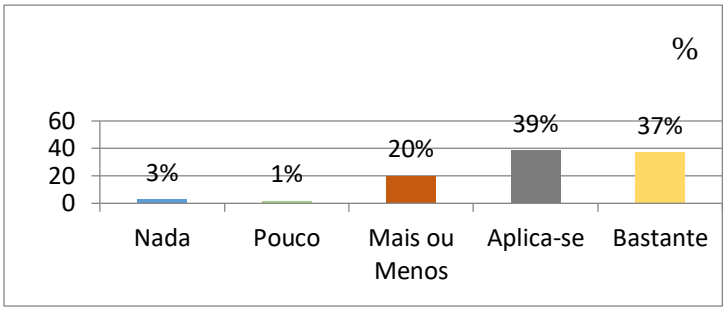


Fonte: Autora do Estudo

O gráfico 26 apresenta que 26(37%) dos inquiridos refere que o líder é bastante perseverante, corajoso, prudente e humilde, 28(40%) que é perseverante, 8(11%), é mais ou menos 6(9%), diz que tem pouco destas virtudes, 2(3%) refere que o líder não é perseverante nem corajoso nem prudente, integro ou humilde.

Uma liderança positiva na organização, pode transformar uma equipa onde cresce o empenho e zelo pelo carisma, a inspiração, o estímulo intelectual e a avaliação pessoal. Com as suas caraterísticas e habilidades deve formar pessoas e torná-las aptas a serem excelentes profissionais.

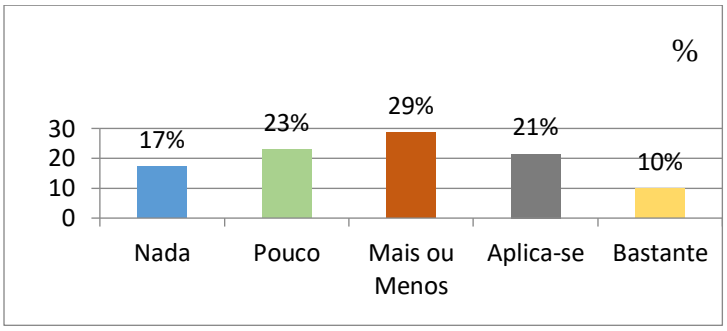
Gráfico 27 - Poder – Possui convicções fortes, entusiasmo e autoconfiança



Fonte: Autora do Estudo

O gráfico 27 refere que 26 (37%) dos inquiridos consideram que o líder tem bastantes convicções fortes entusiasmo e autoconfiança ,27(39%) possui de facto convicções fortes,14(20%) possui razoavelmente, 1(1%) refere possuir pouco, e 2(3%) não possui convicções fortes, entusiasmo ou autoconfiança.

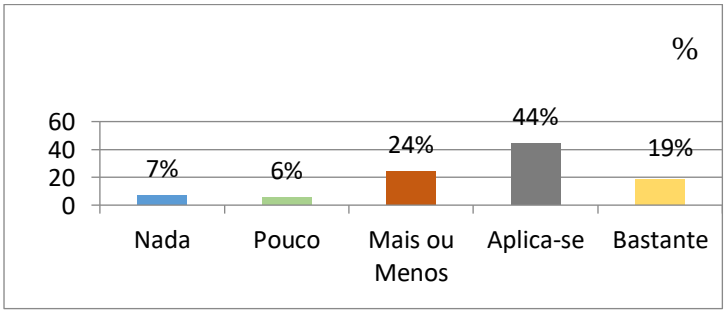
Gráfico 28 - Poder – Concentra em si todas as decisões.



Fonte: Autora do Estudo

O gráfico 28 observa-se que 7(10%) dos inquiridos percecionam que os líderes concentram bastante decisões em si, 15(21%) o líder decide sozinho, 20(29%) concentra mais ou menos as decisões nele, 16(23%) poucas 12 (17%) não concentra nenhuma decisão.

Gráfico 29 - Poder – Tem a sua autoridade reconhecida

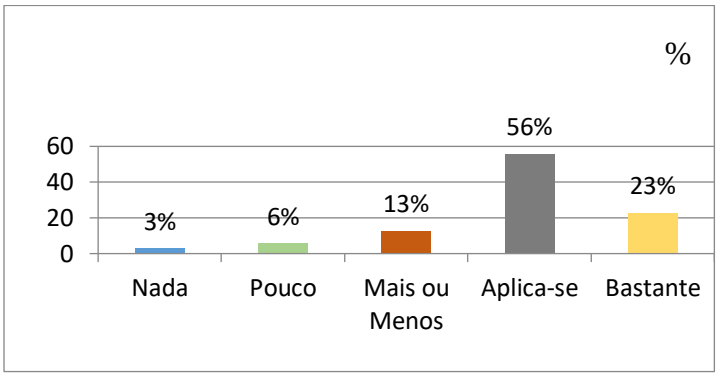


Fonte: Autora do Estudo

O gráfico 29 indica que 13(19%) dos inquiridos afirma que a autoridade do/a líder é bastante reconhecida, 31(44%) que o líder tem a sua autoridade reconhecida, 17(24%) tem suficientemente, 4(6%) tem pouco, 5(7%) não é por eles reconhecida.

As chefias empenhadas em fazer as coisas acontecerem, têm bons desempenhos e lideram pelo exemplo. O/A líder ao trabalhar pela excelência ajuda os/as colaboradores/as a serem produtivos, ganhando credibilidade (Maxwell, 2016).

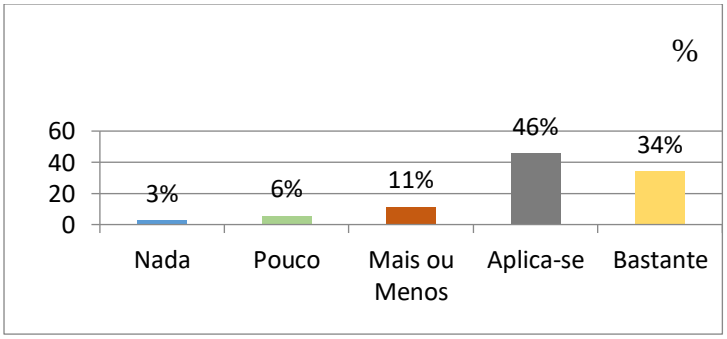
Gráfico 30 - Poder – Apresenta controlo emocional no trato com os/as colaboradores/as



Fonte: Autora do Estudo

O Gráfico 30 expõe que 16(23%) dos inquiridos consideram que o/a líder tem bastante controlo emocional, 39(56%), tem controlo emocional suficiente, 9(13%) algum controlo emocional (mais ou menos), 4(6%) tem pouco controlo emocional e 2(3%) dos não apresenta controlo emocional no trato com os/as colaboradores/as.

Gráfico 31- Empatia - Demonstra capacidade de resolução de problemas



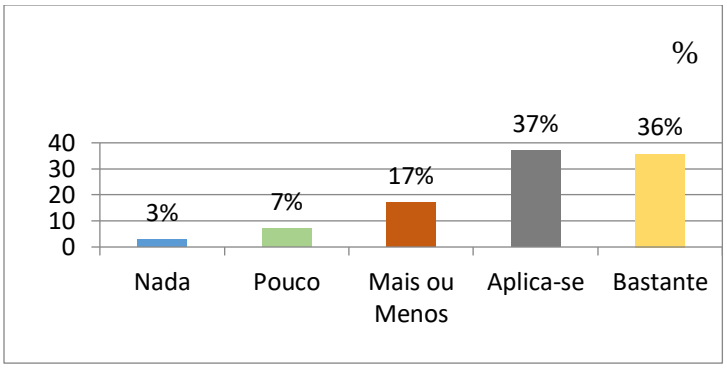
Fonte: Autora do Estudo

O gráfico 31 referencia que 24(34%) dos inquiridos afirma que o líder tem bastante capacidade de resolver problemas, 32(46%) demonstra capacidade de resolução

de problemas, 8(11%) mais ou menos capacidade e 4(6%) pouca capacidade e 2(3%) não demonstra capacidade de resolução de problemas.

A empatia afetiva, ajuda o/a líder a sentir o que os colaboradores sentem. Consegue colocar-se na pele dos liderados e respeitar as suas emoções. Toma decisões mais adaptado ás emoções dos colaboradores e é capaz de inspirá-los e motivá-los Rego, (2020).

Gráfico 32 - Empatia – Orienta o/a colaborador/a quando enfrenta situações complexas no trabalho

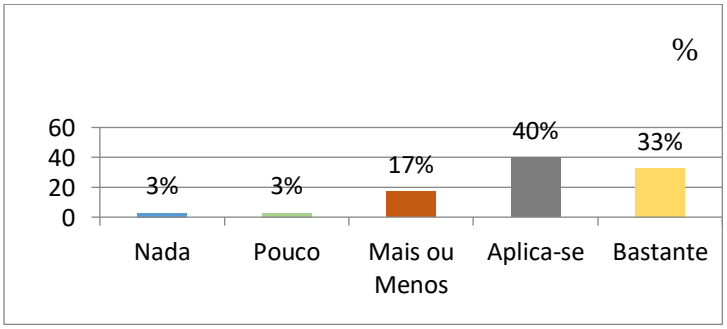


Fonte: Autora do Estudo

No gráfico 32, 25(36%) dos inquiridos refere que o/a líder orienta bastante o colaborador quando este enfrenta situações complexas, 26(37%) orienta o colaborador, 12(17%) por vezes orienta, 5 (7%) orienta pouco e (3%) não orienta o liderado quando este enfrenta situações complexas no trabalho.

As chefias empáticas são capazes de lidar com situações emocionais críticas, vivenciadas pelos colaboradores. Ao serem confiáveis são capazes de exercer maior influência sobre os colaboradores/as.

Gráfico 33 - Empatia – Está atento/a e compreende as necessidades e emoções dos/as colaboradores/as

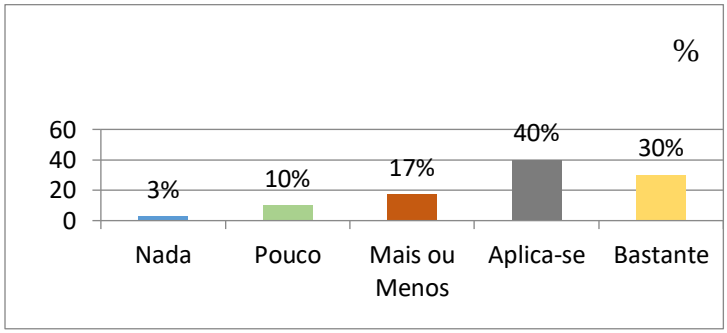


Fonte: Autora do Estudo

O gráfico 33 mostra que 23(33%) dos inquiridos referem que o/a líder está bastante atento e compreende as necessidades e emoções dos colaboradores, 28(40%) que está atento e compreende, 12(17%) por vezes sim, 2(3%) que se esforça pouco e 2 (3%) dos inquiridos afirmam que o/a líder não está atento nem compreende as necessidades e emoções dos liderado.

A empatia vista como a habilidade e competência de se colocar na pele do colaborador/a, capacita as chefias de modo que através de mensagens persuasivas, façam propostas com maior grau de sucesso, pois as decisões são fundadas na realidade emocional envolvente.

Gráfico 34 - Empatia – Estabelece os objetivos da organização e orienta os colaboradores no sentido do seu alcance

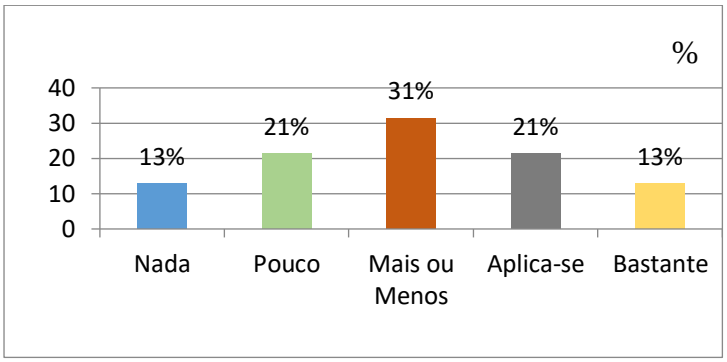


Fonte: Autora do Estudo

O gráfico 34 indica que 21(30%) dos inquiridos defende que o/a líder se aplica bastante nos objetivos e orienta os/as colaboradores/as de forma a serem concretizados, 28(40%) que estabelece objetivos e orienta , 12(17%) fá-lo mais ou menos, 7(10%) que se aplica pouco e 2(3%) dos inquiridos referem que o líder não estabelece os objetivos da organização nem orienta os colaboradores no sentido de os alcançar.

As chefias precisam direcionar e unir esforços no sentido de assemelhar os interesses da organização e os objetivos desejados pela sua equipa, pois o grau em que é aceite e reconhecido depende das suas caraterísticas pessoais e das pessoas conduzidas poe ele e ao contexto situacional.

Gráfico 35 - Empatia - Investe grande parte do seu tempo a ensinar e a orientar os/as colaboradores/as

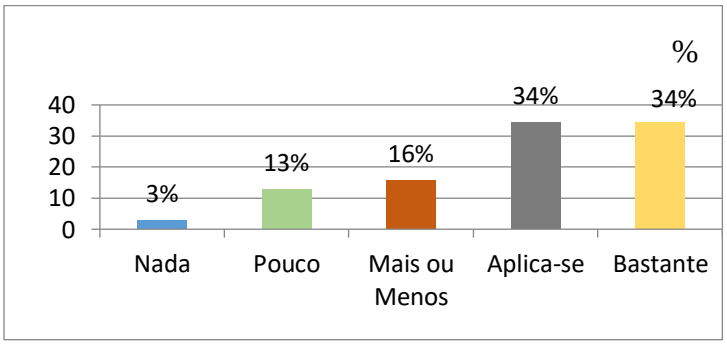


Fonte: Autora do Estudo

O gráfico 35 refere que 9(13%) dos inquiridos diz que o/a líder investe bastante tempo a ensinar e a orientar os colaboradores, 15(21%), referem que se aplica, 22(31%) por vezes se aplica, 15(31%) é pouco aplicada e 9(13%) dos inquiridos afirma que o líder não investe grande parte do seu tempo a ensinar ou a orientar o liderado.

As chefias na organização ao utilizarem a empatia diariamente retém os talentos, conseguem baixar o índice de rotatividade na organização e aumentam a performance no ambiente de trabalho, pois usam as suas habilidades para o benefício de todos, tornando o ambiente harmonioso, produtivo e saudável.

Gráfico 36 - Empatia – Elogia pessoalmente os/as colaboradores/as quando produzem excelente trabalho



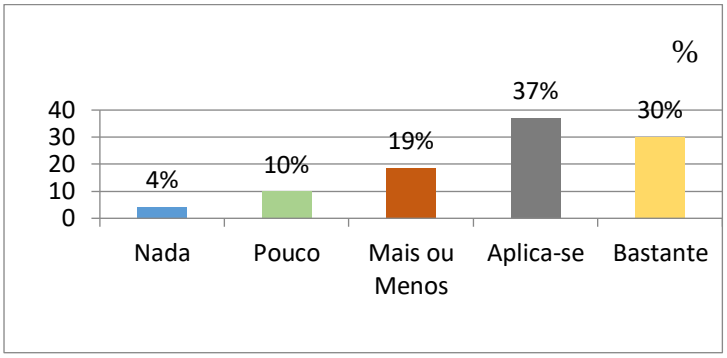
Fonte: Autora do Estudo

No gráfico 36 podemos observar que 24(34%) dos inquiridos referem que o/a líder elogia bastantes vezes os/as colaboradores/as quando produzem trabalho de

qualidade, 24(34%) diz que o/a líder os elogia adequadamente, , 11(16%) por vezes elogia, 9(13%) elogia pouco e 2(5%) l não elogia os/as colaboradores/as quando produzem excelente trabalho.

A responsabilidade das chefias é desenvolver os/as colaboradores/as, para que haja criação de valor, o alcance dos objetivos e a melhoria dos resultados.

Gráfico 37 - Empatia – Procura ensinar a encontrar novas soluções para a realização do trabalho de forma proactiva

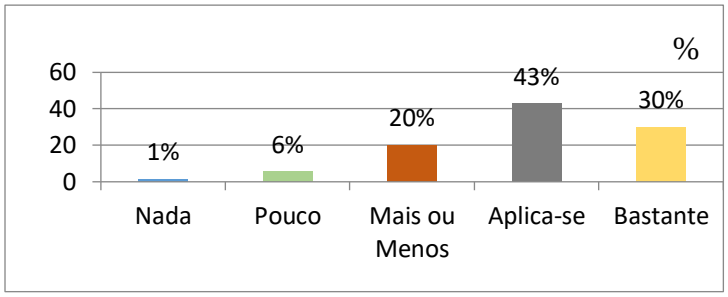


Fonte: Autora do Estudo

O gráfico 37 indica que 21(30%) dos inquiridos refere que o/a líder procura ensinar bastante a encontrar novas soluções para a realização do trabalho, 26(37%), que o faz adequadamente, 13(19%) por vezes procura ensinar a encontrar novas soluções, 7(10%) se aplica pouco a ensinar e encontrar novas soluções, 3(4%) opina que o líder não procura ensinar e encontrar novas soluções para a realização do trabalho de forma proactiva.

O/A líder que emprega a empatia sabe falar e escutar, ao atuar é um/a facilitador/a do desenvolvimento dos/as colaboradores/as.

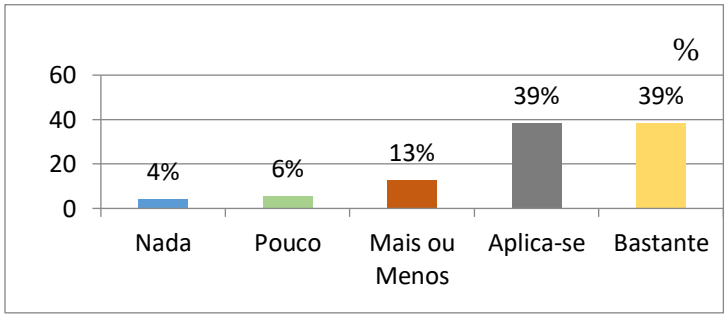
Gráfico 38 - Empatia – Mantem um espírito positivo e equilibrado entre a sua vida pessoal e de trabalho



Fonte: Autora do Estudo

O gráfico 38 refere que 21(30%) dos inquiridos indica que o/a líder mantem um espírito bastante positivo e equilibrado entre a sua vida pessoal e de trabalho, 30(43%) que tem um estilo adequado e um espirito positivo e equilibrado, 14(20%) diz que mantem um equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, 4(6%) por vezes, e 1 (1%) dos inquiridos refere que tem muita dificuldade em manter um espirito positivo e equilibrado entre a sua vida pessoal e de trabalho.

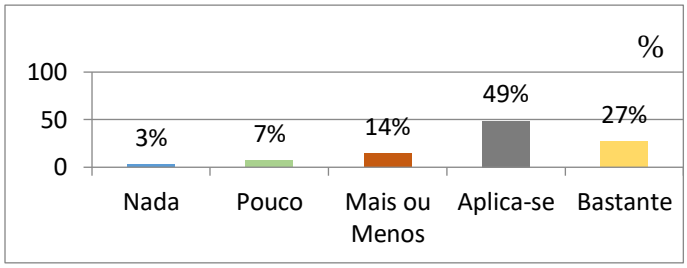
Gráfico 39 - Empatia – O/A líder revela gosto pelo que faz e transmite energia positiva aos que o rodeiam, contribuindo para um bom ambiente.



Fonte: Autora do Estudo

O gráfico 39 mostra que 27(39%) dos inquiridos afirmam que o/a líder revela bastante gosto pelo que faz e 27(39%) que tem gosto, e 9(13%) por vezes, 4(6%) pouco, e 3(4%)que o/a líder tem dificuldade em revelar gosto pelo que faz e não transmite energia positiva aos que o rodeiam.

Gráfico 40 - Empatia- Tem autocontrolo, é capaz de manter a calma, orientar bem as tarefas durante períodos de stress elevado

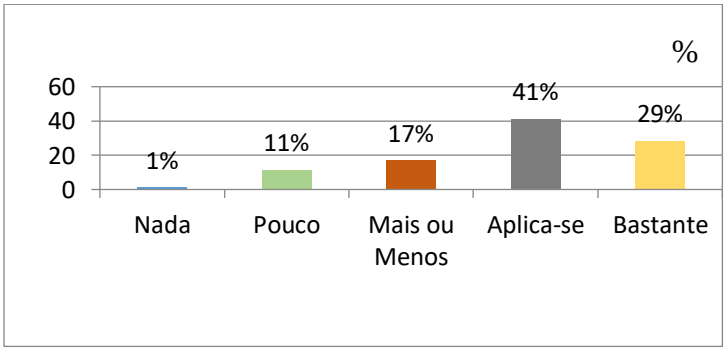


Fonte: Autora do Estudo

O gráfico 40 indica que 19(27%) dos inquiridos referem que o/a líder tem bastante autocontrole e mantem a calma e orienta as tarefas durante períodos de stress altos, 34(49%) diz que consegue ter autocontrole, 10(14%) por vezes, 5(7%) que consegue poucas vezes e 2(3%) que o líder não tem autocontrole e não é capaz de manter a calma, orientar as tarefas durante períodos de stress elevado.

O que distingue os/as líderes não é a capacidade de evitar as crises ou escapar-lhes, mas sim a capacidade de enfrentá-las com energia, coragem e espírito de aprendizagem com os erros. O/A líder deve promover um clima em que os/as colaboradores/as se sintam livres para lhe transmitirem a verdade, para isso o/a líder deve atuar com honestidade e selecionar" líderes" eticamente vigorosos.

Gráfico 41 - Empatia – Sente as emoções dos/as colaboradores/as e entende as suas perspetivas



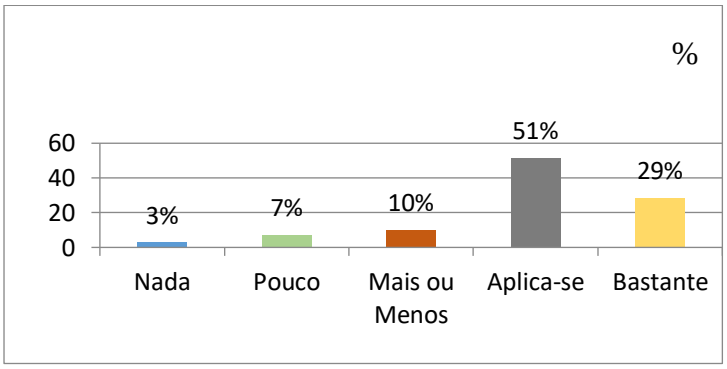
Fonte: Autora do Estudo

O gráfico 41 mostra que 20(27%) dos inquiridos defende que o/a líder sente e entende fortemente as emoções dos/as colaboradores/as, 29(31%) que sente as emoções dos/as colaboradores/as, 12(17%) por vezes, 8(11%) diz que o líder sente pouco as emoções dos/as colaboradores/as, e 1(1%) dos inquiridos refere que o líder tem

muita dificuldade em sentir as emoções dos/as colaboradores/as e entender as suas perspetivas.

As chefias ao usarem a empatia cognitiva desenvolvem a capacidade para compreender a perspetiva do/a colaborador/a, porém devem não só utilizar esta competência como também a empatia emocional – capacidade de sentir o que o/a colaborador/a está a sentir e o interesse empático que é a capacidade de compreender o que a outra pessoa necessita (Rego & Cunha, 2018).

Gráfico 42 - Humildade – O/A líder pondera as decisões que toma

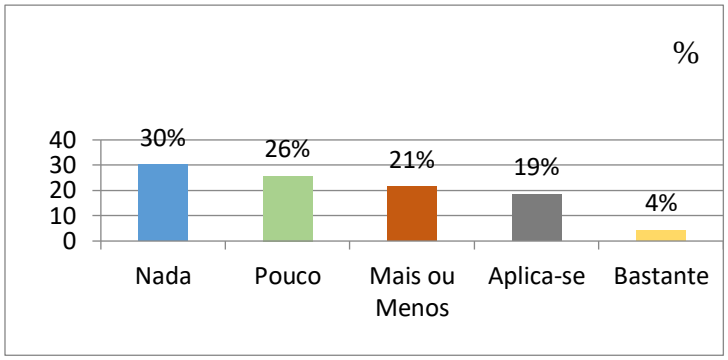


Fonte: Autora do Estudo

O Gráfico 42 demonstra que 20(29%) dos inquiridos referem que o/a líder pondera bastante as decisões que toma, 36(51%) que o líder pondera adequadamente, 7(10%)por vezes, 5(7%)pondera pouco, e 2(3%) dos inquiridos refere que o líder não pondera as decisões que toma.

O/A líder humilde tem uma noção mais explicita das suas forças e limitações, avalia os seus próprios contributos e reconhece o contributo dos/as colaboradores/as e entende que o seu sucesso vem dos contributos dos/as colaboradores/as (Rego & Cunha, 2011).

Gráfico 43 - Humildade – O/A líder não disponibiliza a informação a que tem acesso

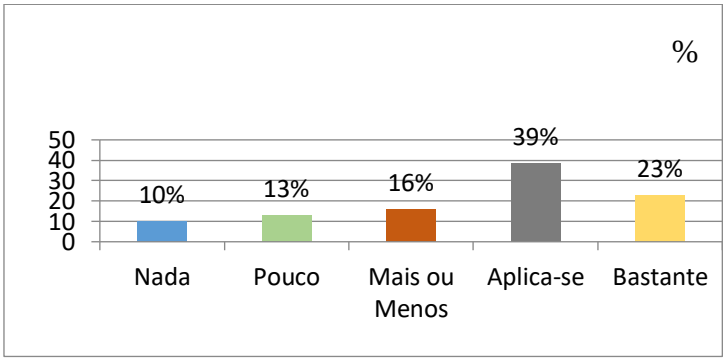


Fonte: Autora do Estudo

O gráfico 43 demonstra que 21(30%) dos inquiridos consideram que o/a líder disponibiliza toda a informação a que tem acesso, 18(26%) que disponibiliza, 15(21%) por vezes disponibiliza, 13(19%) não disponibiliza frequentemente e 3(4%) nunca disponibiliza a informação que tem acesso.

As chefias da organização devem trabalhar a comunicação entre os/as colaboradores e desta forma obter melhores resultados e evitar informações desconversadas.

Gráfico 44 - Humildade – O/A líder investe no desenvolvimento dos/as colaboradores/as

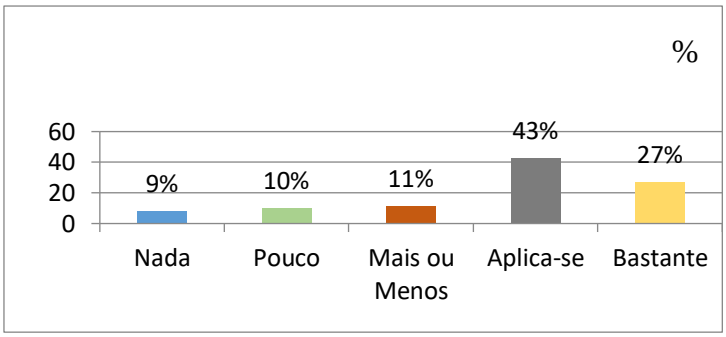


Fonte: Autora do Estudo

O gráfico 44 refere que 16(23%) dos inquiridos advogam que o/a líder investe bastante no desenvolvimento dos colaboradores, 27(39%) que investe adequadamente, 11(16%) que por vezes investe, 9(13%) diz que o/a líder pouco investe e 7(10%) dos inquiridos referem que o líder não investe nada no desenvolvimento dos colaboradores,

O/A líder humilde valoriza o esforço, as habilidades dos seus liderados, desta forma tem uma maior capacidade de identificar recursos valiosos, promove a aprendizagem social, ou seja, existe entre todos disposição para aprender mais e melhor (Rego & Cunha,2011).

Gráfico 45 - Humildade – Promove um clima organizacional harmonioso e de motivação

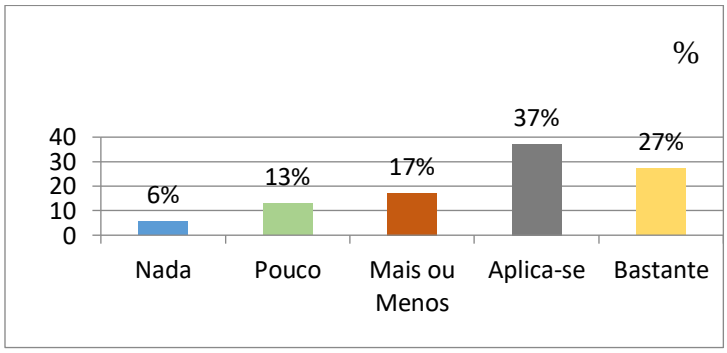


Fonte: Autora do Estudo

O Gráfico 45 expõe que 19 (27%) inquiridos dizem que o/a líder promove bastante um clima organizacional harmonioso e de motivação, 30(43%) que promove um bom clima organizacional, 8(11%) que por vezes promove, 7(10%) que promove pouco e 6 (9%) indicam que o/a líder tem muitas dificuldades em promover um clima organizacional harmonioso e motivador.

As chefias se forem humildes, estão mais abertas a novos paradigmas, estão sempre prontas a aprender com os outros, reconhecem as suas próprias falhas, limitações e erros e tenta corrigi-los, pedem conselhos e desenvolvem os colaboradores/as

Gráfico 46 - Humildade – Fomenta a credibilidade e a iniciativa

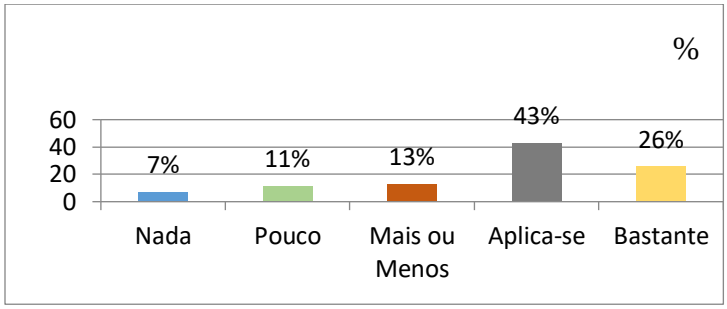


Fonte: Autora do Estudo

O gráfico 46 mostra que 19(27%) inquiridos referem que o/a líder fomenta bastante a credibilidade e a iniciativa, 26(37%) que o/a líder fomenta adequadamente,

12(17%) por vezes aplica, 9(13%) que fomenta pouco e 4(6%) dos inquiridos afirmam que os/as líderes tem dificuldades em fomentar a criatividade e a iniciativa.

Gráfico 47- Humildade - Cria ambientes de trabalho amigáveis e construtivos onde não falta a motivação

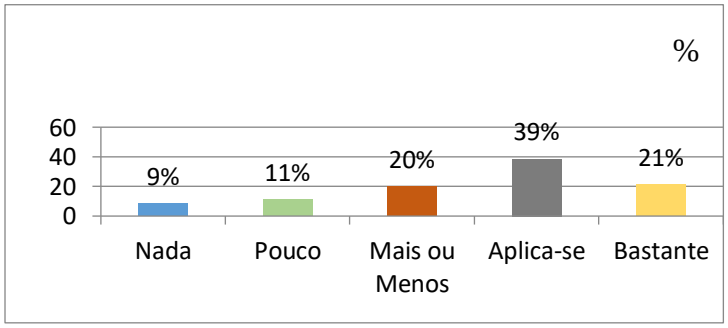


Fonte: Autora do Estudo

O gráfico 47 indica que 18(26%) dos inquiridos referem que o/a líder se esforça e consegue criar ambientes bastante amigáveis e construtivos onde não falta a motivação, 30(43%) que cria ambientes de trabalho amigáveis e construtivos, 9(13%) por vezes cria, 8(11%) promove ambientes pouco amigáveis e construtivos, e 5(7%) que têm dificuldade em criar ambientes de trabalho amigáveis, construtivos e motivadores.

As chefias ao trabalharem a humilde, desenvolvem uma disponibilidade e até uma vontade de ouvir as opiniões dos outros e estão abertos a opiniões contrárias, e promovem ambiente de confiança e de bem-estar.

Gráfico 48 - Humildade – Proporciona espaços para a criatividade e para a espontaneidade

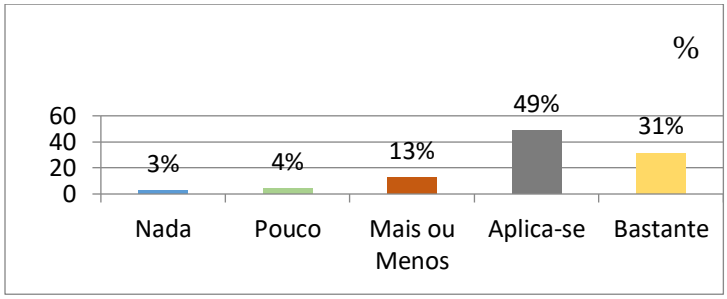


Fonte: Autora do Estudo

O gráfico 48 assinala que 15(21%) inquiridos dizem que o/a líder dá bastantes espaços para a criatividade e espontaneidade 27(39%) proporciona adequadamente espaços para a inovação e criatividade, 14(20%) por vezes proporciona, 8(11%) oferece

pouco espaços para a criatividade e espontaneidade, 6(9%) que o/a líder tem dificuldade em proporcionar espaços para a criatividade e espontaneidade,

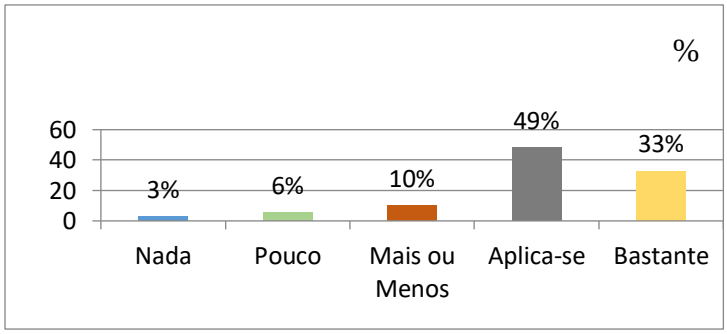
Gráfico 49 - Humildade – É honesto e os seus comportamentos merecedores de confiança são a sua imagem de marca



Fonte: Autora do Estudo

O gráfico 49 mostra que 22(31%) dos inquiridos dizem que o/a líder é bastante honesto/a e seus comportamentos bastante merecedores de confiança, 34(49%) que o/a líder tem comportamentos honestos e os seus comportamentos são merecedores de confiança, 9(13%) que o/a líder tem por vezes comportamentos honestos, 3(4%) que o/a líder é pouco honesto e os seus comportamentos são pouco merecedores de confiança, e 2(3%) dos inquiridos refere que o/a líder não é honesto/a e os seus comportamentos não são merecedores de confiança.

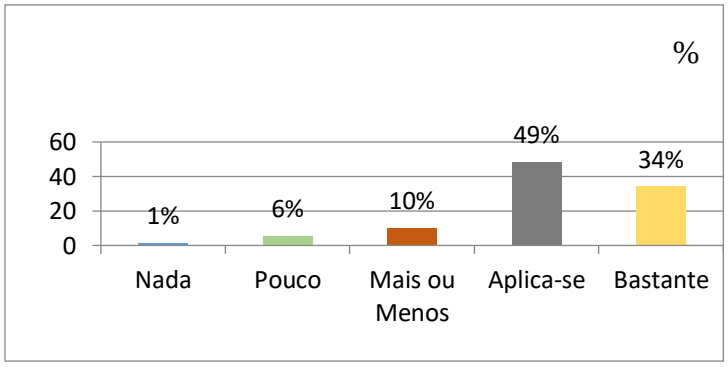
Gráfico 50 - Humildade – O/A líder tem capacidade de perdoar e de revelar compaixão pelos/as colaboradores/as



Fonte: Autora do Estudo

O gráfico 50 assiná-la que 23(33%) dos inquiridos dizem que o/a líder perdoa bastante e revela compaixão pelos colaboradores/as , 34(49%) que o líder é adequado na forma como perdoa e tem compaixão, 7(10%) que por vezes perdoa, 4(6%) que tem pouca capacidade de perdoar e de ter compaixão, e 2(3%) que não tem capacidade de perdoar e de revelar compaixão pelos/as colaboradores/as.

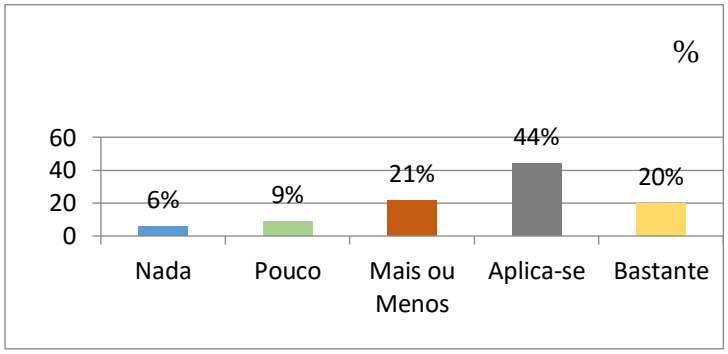
Gráfico 51 - Humildade – Perdoa os erros quando são reconhecidos e corrigidos



Fonte: Autora do Estudo

O gráfico 51 indica que 24(34%) dos inquiridos referem que o/a líder perdoa sempre, 34(49%) que perdoa os erros adequadamente, 7(10%) que por vezes perdoa, 4(6%) que o/a líder poucas vezes perdoa os erros quando mesmo quando são reconhecidos e corrigidos, e 1(1%) que o/a líder não perdoa os erros quando são reconhecidos e corrigidos.

Gráfico 52 - Humildade - Lida bem com as críticas e a oposição

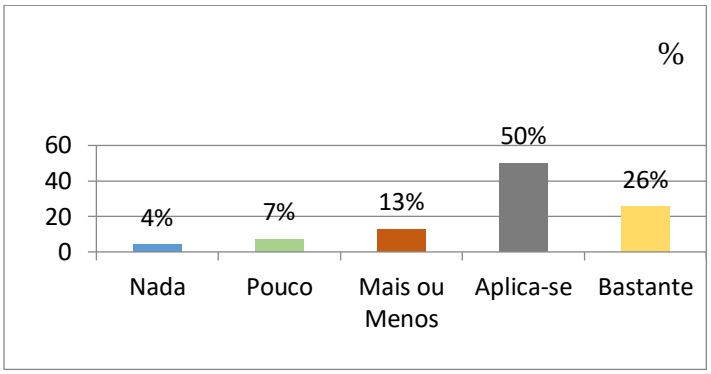


Fonte: Autora do Estudo

No gráfico 52 observa-se que 14 (20%) inquiridos advoga, que o/a líder lida bastante bem com as criticas e a oposição, 31(44%) que lida bem com as criticas e a oposição, 15(21%) que lida por vezes, 6(9%) que poucas vezes lida, e 4(6%) dos

inquiridos afirmam que o/a líder tem muita dificuldade em lidar com as criticas e a oposição.

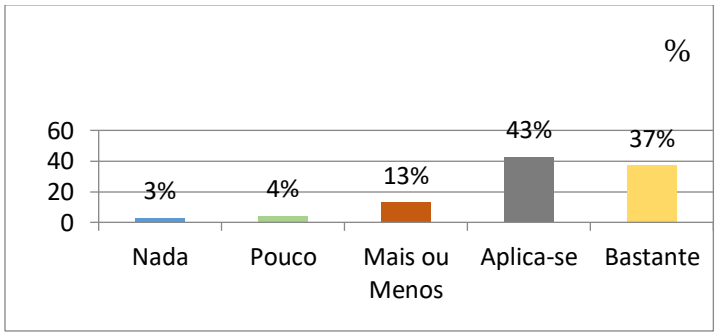
Gráfico 53 - Confiança – Promove a confiança entre os/as colaboradores/as



Fonte: Autora do Estudo

O Gráfico 53 demonstra que 18(26%) dos inquiridos dizem que o/a líder promove bastante a confiança entre os/as colaboradores/as, 35(50%) que o/a líder promove adequadamente, 9(13%) que por vezes, 5(7%) refere a fraca confiança existente e 3(4%) que o/a líder tem dificuldade em promover a confiança entre os/as colaboradores/as.

Gráfico 54 - Confiança – Confia nos/as colaboradores/as

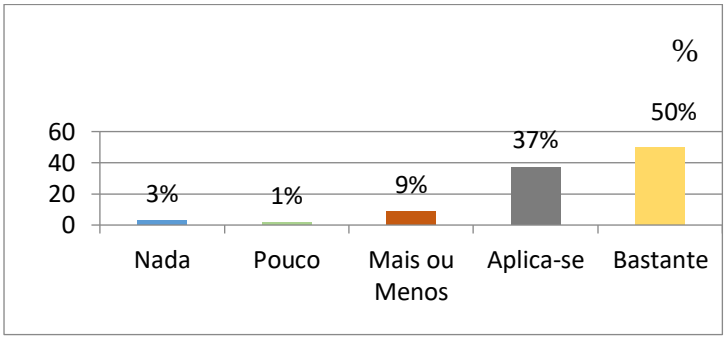


Fonte: Autora do Estudo

No gráfico 54 pode-se verificar que 26(37%) dos inquiridos dizem que o/a líder confia bastante nos colaboradores, 30(43%) que confia nos colaboradores normalmente, 9(13%) que por vezes confia, 3(4%) tem dificuldade em confiar e 2(3%) referem que o/a líder não confia nos colaboradores.

O requisito máximo para uma liderança eficaz é conquistar confiança. De outra forma não se tem seguidores, e a única definição de líder é alguém que tem seguidores (Hunter, 2018).

Gráfico 55 - Confiança – Trata os/as colaboradores/as com cortesia, consideração e respeito

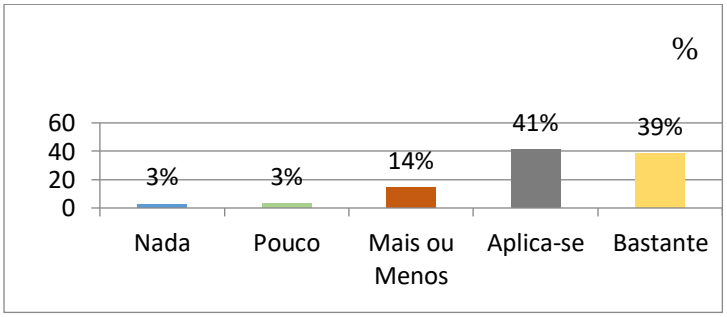


Fonte: Autora do Estudo

O gráfico 55 demonstra que 35(50%) respondentes indicam que o/a líder trata bastante bem os/as colaboradores/as com cortesia, consideração e respeito 26(37%) que o/a líder trata com cortesia, consideração e respeito, 6(9%) que por vezes trata com cortesia, consideração e respeito, 1(1%) que essa forma de tratamento é pouco significativa, e 2(3%) dos inquiridos refere que o/a líder não trata os/as colaboradores/as com cortesia, consideração e respeito.

As chefias da organização ao desenvolver a autoconfiança nos/as colaboradores/as podem fazê-lo através do exemplo, estes ao observarem os seus bons resultados, compreenderão que as suas próprias ambições são também concretizáveis.

Gráfico 56 - Confiança - Pratica atos de preocupação e atenção pelos/as colaboradores/as

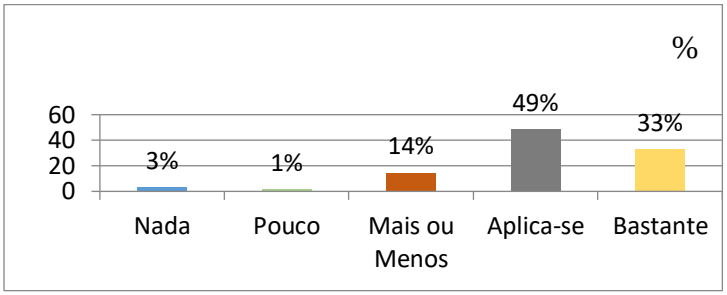


Fonte: Autora do Estudo

O gráfico 56 demonstra que 27(39%) dos inquiridos afirmam que o/a líder se preocupa bastante com os liderados, 29(41%) que se preocupa e dá atenção aos liderados, 10(14%) que por vezes se preocupa, 2(3%) dizem que o/a líder se preocupa pouco e

2(3%) dos/as inquiridos/as afirma que o/a líder tem muitas dificuldades em se preocupar e dar atenção aos/ás colaboradores/as.

Gráfico 57 - Confiança - Observa os mais altos níveis de integridade (honestidade)

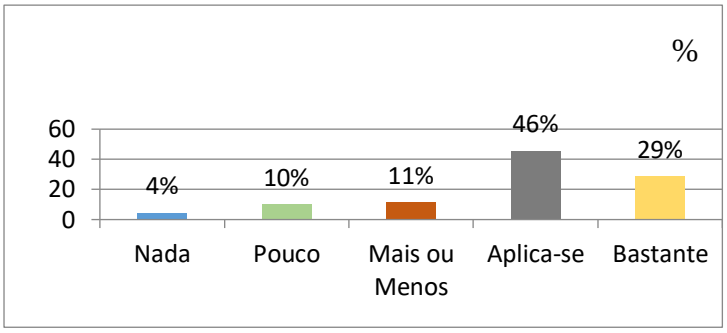


Fonte: Autora do Estudo

O gráfico 57 indica que 23(33%) dos inquiridos referem que o líder tem excelentes níveis de integridade, 34(49%) que o líder tem altos níveis, 10(14%) que por vezes têm, 1(1%) diz que o líder tem pouco e 2(3%) dos inquiridos referem que o líder não tem altos níveis de integridade.

As chefias que se conhecem a si mesmos, reconhecem as suas forças, as suas fraquezas e fragilidades e desta forma são honestos no modo como lideram os colaboradores. Ao promoverem uma liderança de excelência aplicam autenticidade, tolerância, presença e regem-se por valores entendidos e compartilhados. Ao trabalhar num sistema de referência de bons valores, as chefias devem criar um ambiente de trabalho eficaz, produtivo desenvolvendo uma adesão e compromisso e isso leva ao cumprimento da missão que tanto as chefias como os/as colaboradores/as são chamados/as a desenvolver na organização.

Gráfico 58 - Confiança – Gera confiança nos colaboradores/as na sua liderança

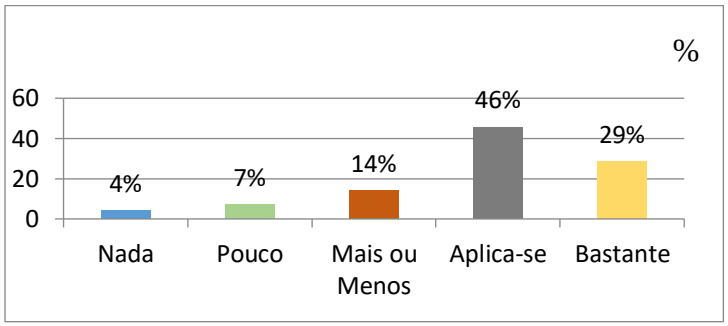


Fonte: Autora do Estudo

O gráfico 58 assiná-la que 20(29%) dos inquiridos advogam que o/a líder gera bastante confiança na sua liderança, 32(46%) que o/a líder gera confiança na sua liderança, 8(11%) por vezes gera confiança, 7(10%) que o/a líder nem sempre gera confiança e 3(4%) dos respondentes referem que o líder tem dificuldade em gerar confiança nos liderados.

As chefias confiantes têm autoconsciência, e autodisciplina que as levam a compreender as suas fragilidades, forças, valores, emoções e sentimentos e a interpretá-los corretamente no sentido do impacto que tem sobre os/as colaboradores/as.

Gráfico 59 - Confiança - Promove um clima de confiança com os/as colaboradores/as



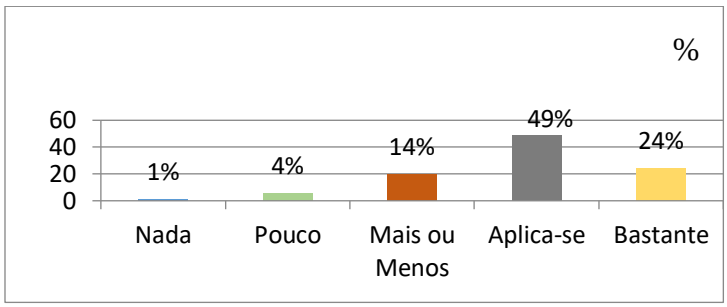
Fonte: Autora do Estudo

Os dados do gráfico 59 indicam que 20(29%) dos inquiridos referem que o/a líder promove um clima de bastante confiança com os/as colaboradores/as, 32(46%) promove um clima de confiança com os liderados, 10(11%) por vezes sim, 5(7%) referem que promove pouco e 3(4%) dos/as inquiridos/as afirma que o/a líder não promove um clima de confiança com os colaboradores.

Os/As colaboradores/as não confiam nas chefias incapazes de compreender as suas limitações, pois têm uma imagem insuflada de si próprias, desta forma as chefias

incapazes de compreender as suas fragilidades, não estão conscientes da necessidade de mudar e melhorar.

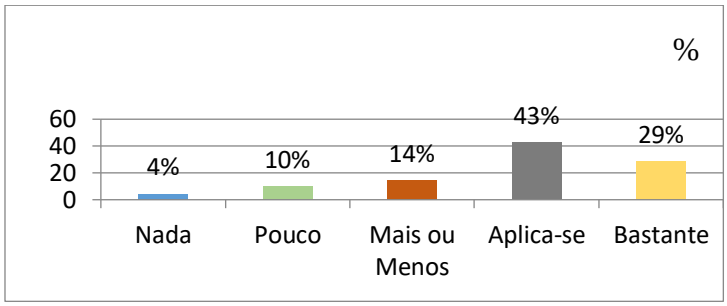
Gráfico 60 - Confiança - Resolução eficaz de problemas



Fonte: Autora do Estudo

O gráfico 60 mostra que 17(24%) dos inquiridos referem que o/a líder é bastante eficaz na resolução dos problemas, 34(49%) que resolve os problemas, 14(20%) por vezes resolve, 4(6%) que nem sempre resolve e 1(1%) dos inquiridos diz que o/a líder não resolve eficazmente os problemas.

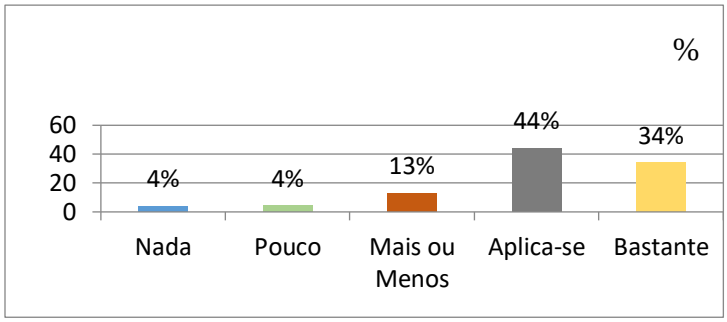
Gráfico 61 - Confiança – Assume uma postura de coragem, serve de inspiração para aqueles que o rodeiam, estimula os/as colaboradores/as a evoluírem



Fonte: Autora do Estudo

O gráfico 61 menciona que 20(29%) respondentes afirmam que o/a líder assume uma postura de coragem, inspira e estimula os/as colaboradores/as, 30(43%) que assumem uma postura de coragem, 10(14%) por vezes assumem, 7(10%) raramente assume, e 3(4%) dos inquiridos referem que o/a líder tem muita dificuldade em assumir uma postura de coragem, de servir de inspiração e estimular os/as colaboradores/as.

Gráfico 62 - Confiança – Valoriza a confiança

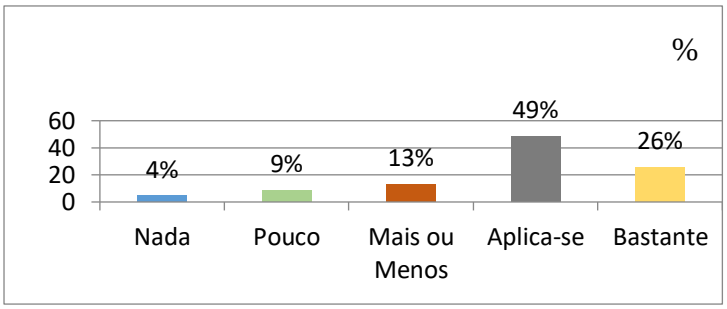


Fonte: Autora do Estudo

O gráfico 62 indica que 24(34%) dos inquiridos referem que o/a líder valoriza bastante a confiança, 31(44%) que valoriza a confiança, 9(13%) por vezes a valoriza, 3(4%) que nem sempre valoriza ou raras o faz, 3(4%) dos inquiridos indicam que o/a líder não valoriza nada a confiança.

As chefias que geram altos níveis de confiança mostram consideração e estima pelos/as colaboradores/as, delegam responsabilidades, capacitam e influenciam e envolvem-nos na tomada de decisões.

Gráfico 63 - Confiança – Dá espaço para a criatividade, inovação nos processos e aplicações de conhecimento

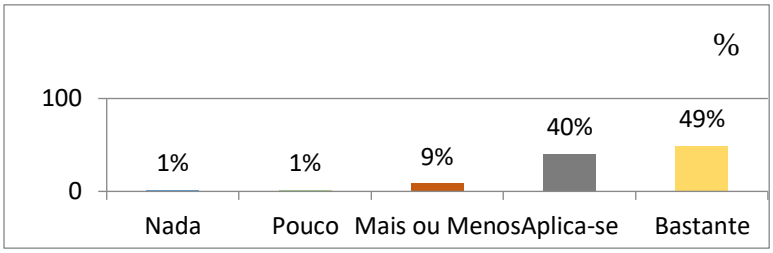


Fonte: Autora do Estudo

O gráfico 63 mostra que 18(26%) dos respondentes dá bastante espaço para os/as colaboradores/as criarem, inovarem e aplicarem conhecimentos, 34(49%) referem que o/a líder dá espaço, 9(13%) por vezes, 6(9%), que o/a líder dá pouco espaço para a criatividade, e 3(4%) dos inquiridos indicam que o/a líder não dá espaço para a criatividade, inovação nos processos e aplicação de conhecimentos.

Os/As líderes que desenvolvem a confiança, admiração, lealdade e respeito nos/as colaboradores/as conseguem levá-los a realizar mais atividades do que é expectável.

Gráfico 64 - Talento e generosidade – Executa o seu trabalho com empenho e gosto

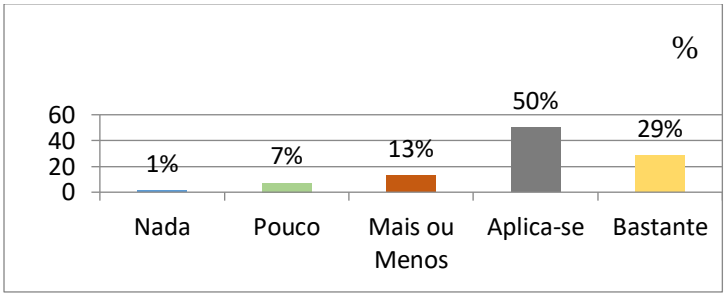


Fonte: Autora do Estudo

No gráfico 64 pode-se verificar que 34(49%) dos inquiridos responderam que o/a líder desempenha muitíssimo bem o seu trabalho, 28(40%) que o/a líder desempenha bem o seu trabalho, 6(9%) que por vezes, 1(1%) que o líder tem alguma dificuldade em executar com empenho o seu trabalho, e 1(1%) dos inqueridos refere que os/as líderes têm muita dificuldade em executar o seu trabalho com empenho e gosto.

O/A líder a serviço ao ser autodisciplinado/a, autocontrolado/a e com firme compromisso, consegue criar um local de trabalho de eficácia e produtividade, bem como de oportunidade para o crescimento pessoal e espiritual de todos os/as colaboradores/as da organização.

Gráfico 65 - Talento e Generosidade - Sente necessidade de servir os/as colaboradores/as e de os ver realizados

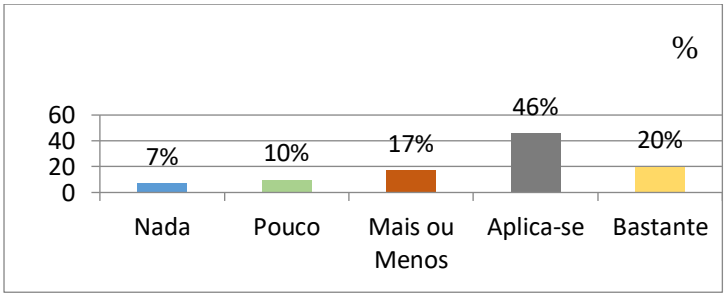


Fonte: Autora do Estudo

Os dados do gráfico 65 sugerem que 20(29%) dos inquiridos afirmam que o/a líder sente bastante necessidade de servir os/as colaboradores/as, 35(50%) que o/a líder sente necessidade, 9(13%) que sente por vezes, 5(7%), que sente pouca necessidade de servir, e 1(1%) dos inquiridos afirma que o/a líder não sente necessidade de servir os/as colaboradores/as nem os ver realizados.

A liderança servidora requer compromisso e paixão pela melhoria continua, pessoal e organizacional. Demanda entusiasmo para ajudar os/as outros/as a tornarem-se melhores.

Gráfico 66 - Talento e generosidade - Coloca os interesses dos/as colaboradores/as em primeiro lugar.

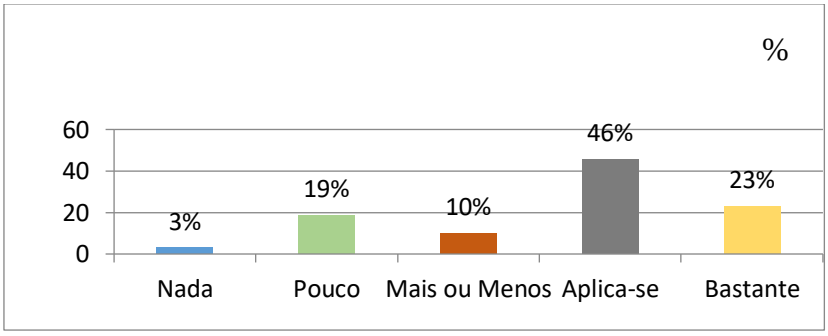


Fonte: Autora do Estudo

O gráfico 66 indica que 14(20%) dos inquiridos referem que o/a líder coloca os colaboradores em primeiro lugar sempre, 32 (46%) que coloca os interesses dos liderados em primeiro lugar, 12(17%) por vezes coloca ,7(10%) que às vezes coloca, e 5(7%) dos inquiridos sugerem que o/a líder não coloca nunca os interesses dos/as colaboradores/as em primeiro lugar.

O exercício da liderança na organização deve ser para atender ás necessidades dos/as colaboradores/as. O foco da liderança servidora está centrado nos outros e não em si próprio (Greenleaf, 1977).

Gráfico 67 - Talento e generosidade – Promove o desenvolvimento dos/as colaboradores/as

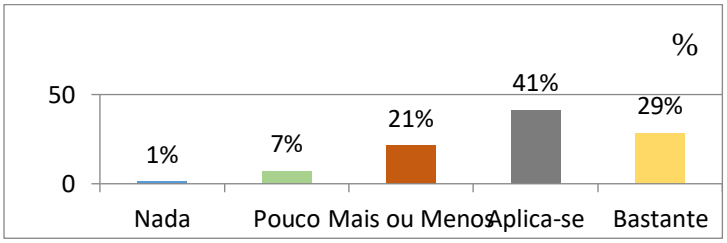


Fonte: Autora do Estudo

O gráfico 67 mostra que 16(23%) dos inquiridos afirmam que o/a líder promove bastante os colaboradores/as 32(46%) que promove adequadamente s, 7(10%) por vezes desenvolve, 13(19%) que desenvolve pouco os/as colaboradores/as e 2(3%) dos inquiridos referem que o/a líder tem muita dificuldade em desenvolver os/as colaboradores/as.

A liderança não é sobre a imponência de um/a líder, mas sobre aqueles a quem ele/a serve. As chefias ao servir o/ a seguidores/ as alcançam um propósito comum e serão capazes de reconhecer, respeitar e cuidar das necessidades dos/as colaboradores/as.

Gráfico 68 - Talento e generosidade – Tem padrões de desempenho elevados

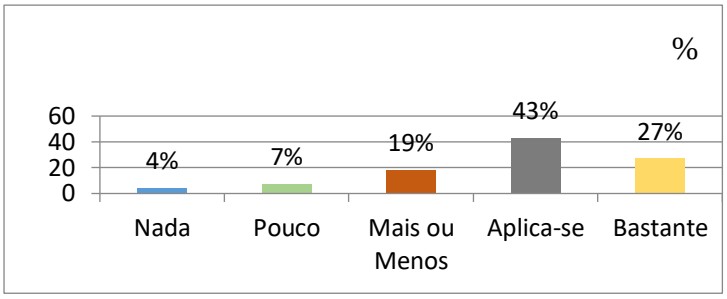


Fonte: Autora do Estudo

O gráfico 68 demonstra que 20(29%) dos inquiridos referem que o/a líder apresenta um elevado padrão de desempenho, 29(41%) que tem padrões de desempenho normais,15(21%) que por vezes tem, 5(7%) que tem padrões de desempenho baixo e 1(1%) dos inquiridos refere que o/a líder não tem padrões de desempenho.

O/A líder que dá às pessoas aquilo de que necessitam para o seu desempenho no trabalho e bem-estar, consegue tudo aquilo de que precisa dela, ou seja, a sua liderança será definida não por aquilo que se alcança, mas pelo que os/as colaboradores/as alcançam (Hunter, 2018).

Gráfico 69 - Talento e generosidade – Comunicação clara e eficiente nas situações sensíveis que acontecem no posto de trabalho sem constrangimentos

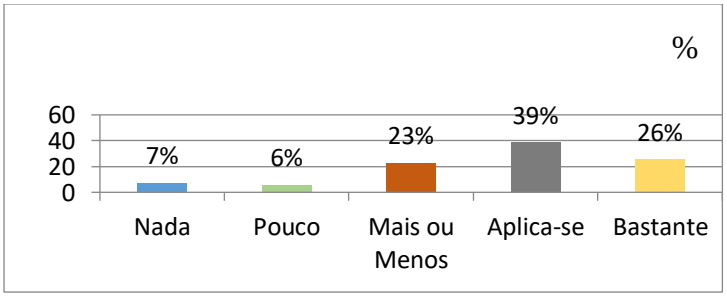


Fonte: Autora do Estudo

No gráfico 69 podemos verificar que 19(27%) inquiridos referem que o/a líder comunica bastante bem, 30(43%) que comunica adequadamente, 13(19%) que por vezes comunica, 5(7%), que comunica pouco, e 3(4%) indicam que o/a líder tem dificuldade em comunicar de forma clara e eficiente as situações sensíveis que acontecem no posto de trabalho.

A primeira coisa se deve fazer em relação aos/as colaboradores/as é trata-los com gentileza e consideração. Estar sempre disposto a ouvir os seus problemas sejam pessoais ou relacionados com o trabalho.

Gráfico 70 - Talento e generosidade – Antecipa possíveis problemas e tem como missão introduzir melhorias no sistema atual

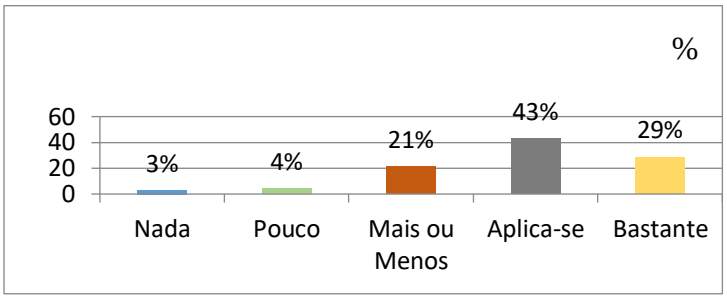


Fonte: Autora do Estudo

O gráfico indica que 18(26%) afirma que o líder antecipa bastante os possíveis problemas e introduz melhorias no sistema atual., 27(39%) refere que o/a líder antecipa adequadamente possíveis problemas, 16(23%) diz que por vezes antecipa outras não, 4(6%) refere que o líder se aplica pouco, e 5(7%) dos inquiridos opina que o/a líder não antecipa possíveis problemas

As chefias devem estar preparadas para partilhar o poder de decisão na organização, incentivar o potencial de liderança dos seus membros e ouvir com respeito as preocupações existentes; devem ser capazes de reconhecer quando a confiança da organização está a diminuir e responder ás críticas construtivas.

Gráfico 71 - Talento e generosidade – Ajuda a encaixar na cultura corporativa atual e em conjunto abraça os desafios

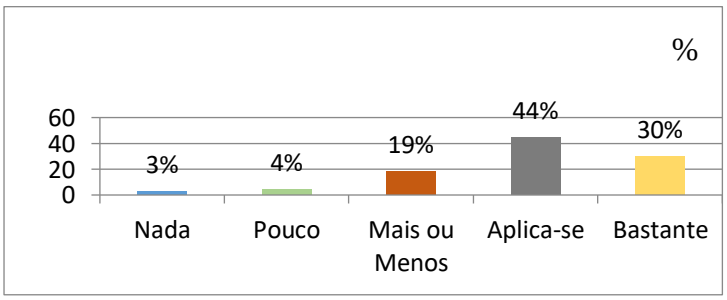


Fonte: Autora do Estudo

O gráfico mostra que 20(29%) refere que o/a líder o faz bastante, 30(43%) diz que o/a líder ajuda a encaixar na cultura corporativa, 15(21%) refere que este por vezes faz outras vezes não, 3(4%) advoga que o/a líder poucas vezes encaixa a cultura corporativa, e 2(3%) dos inquiridos refere que o/a líder tem dificuldade em encaixar na cultura corporativa atual e em conjunto abraçar os desafios.

O/A líder servidor ao acreditar no valor dos/as colaboradores/as, concebe um ambiente onde estes/as se sentem seguros/as e capacitados/as para aprender.

Gráfico 72 - Talentos e generosidade – Procura manter elevados níveis de desempenho

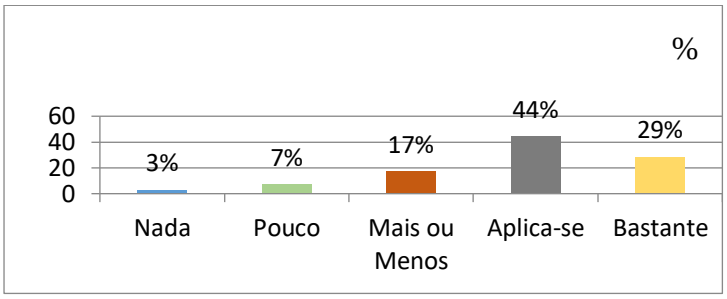


Fonte: Autora do Estudo

O gráfico indica que 21(30%) advoga que o/a líder consegue manter bastante bem elevado nível de desempenho, 31(44%) procura manter adequadamente os níveis elevados, 13(19%) refere que por vezes consegue outras não, 3(4%) refere que o/a líder poucas vezes mantem elevados níveis de desempenho, e 2(3%) dos inquiridos advoga que o/a líder tem dificuldade em manter elevados níveis de desempenho.

O/A líder servidor/a desenvolve os/as colaboradores/as ajudando-os a esforçarem-se a ter sucesso, fornece visão para ganharem credibilidade e confiança e influencia nos colaboradores.

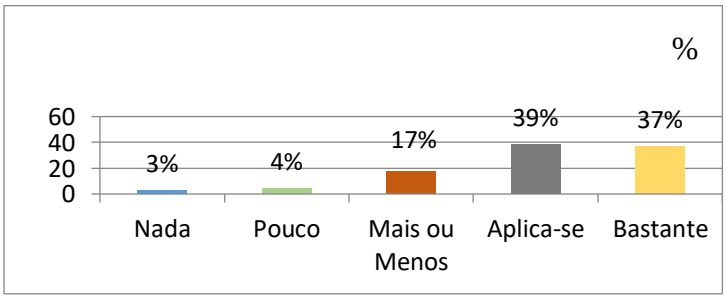
Gráfico 73 - Talentos e generosidade – Procura evoluir, mas ajuda e encoraja os outros a fazer o mesmo



Fonte: Autora do Estudo

O Gráfico 73 mostra que 20(29%) dos inquiridos referem que o/a líder procura bastante evoluir, mas ajuda e encoraja os outros a fazer o mesmo, 31(44%) que o líder procura evoluir normalmente, , 12(17%) que o/a líder por vezes,5(7%) refere que o/a líder pouco faz para ajudar os/as colaboradores/as a evoluir e 2(3%) inquiridos referem que o/a líder não procura evoluir e tem dificuldade em ajudar os /as outros/as a fazer o mesmo.

Gráfico 74 - Generosidade e Talentos – Ajuda a superar os obstáculos e procura melhores soluções para os problemas



Fonte: Autora do Estudo

No gráfico 74 verifica-se que 26(37%) dos inquiridos referem que o/a líder ajuda bastante a superar os problemas e encontrar soluções para os obstáculos, 27(39% alude que ajuda a superar os problemas, 12(17%) que por vezes, 3(4%) pouco e 2(3%) dos/as

inquiridos/as defendem que o/a líder tem dificuldade em ajudar a superar os obstáculos e dificuldade em procurar melhores soluções para os problemas.

Apresentação e análise dos resultados dos 70 questionários

A análise dos 70 questionários veio clarificar mais concretamente que tipo de liderança existe na organização e que impacto tem nos/as colaboradores/as.
No que diz respeito ao perfil do líder, 41% refere que o/a líder é bastante qualificado, já 3% defende o oposto, um/a líder competente deve repelir a incompetência no seu circuito de influência pois o/a líder que concorda com a incompetência será visto como incompetente, por cumplicidade ou omissão.

Referente ao líder realizar todas as tarefas a que se propõe 33% opina que se aplica bastante e só 1% diz que não se aplica. As chefias na organização, além de terem competências humanas e interpessoais, deve ter a capacidade de compreender as atitudes, os sentimentos, ter sensibilidade social, a capacidade de comunicação e interagir uns com os outros de forma amigável. Os/As colaboradores referem que as chefias ao conhecerem as suas virtudes e fragilidades podem melhorar os aspetos menos bons da sua liderança e conseguir liderar com qualidade. Quanto ao trato dado pelo/a líder aos colaboradores/as elencado no gráfico 8, o/a líder deve dirigir-se aos/às colaboradores/as sem julgamento usar o mesmo critério *tal como ele deseja ser aceite, sem necessidade de aprovação ou desaprovação* (Autry,2010 p. 33). *O líder" é administrador do bem-estar psicológico, emocional e financeiro* do colaborador, pois é *o líder que cria as circunstâncias e o ambiente"* no qual o/a colaborador/a vai realizar o seu trabalho (Autry, 2010, p. 17). Quanto ao gráfico 9: se o/a líder sabe lidar com autoridade e poder,4%, refere que se aplica mais ou menos e 4% refere que o/a líder não sabe lidar com autoridade e poder. Porém 31% afirma que o líder sabe lidar muito bem com a autoridade e poder. É preciso que as chefias sejam reconhecidas e respeitadas e consigam ter autoridade outorgada pelos/as colaboradores/as. Ser líder é conseguir ser reconhecido, ser chefe é apenas ter poder. Aqueles que não conseguem legitimidade como líderes sentem a necessidade de exercer o seu poder, por vezes fazem-no de forma autocrática.

Pretende-se ser uma organização voltada para o futuro, logo requer-se profissionais criativos/as e fomentadores/as de climas organizacionais adequados às exigências dos *stakeholders.*

O questionário realizado refere que 36% dos inquiridos, afirmam que o/a líder se preocupa com os/as clientes internos e externos, sendo 4% a alude o contrário. Numa organização voltada para a prestação de serviços, existe a necessidade de se evidenciar um serviço de qualidade e que prestigie a organização.

Dos 70 respondentes, 38% referem ser tratados com dignidade e respeito, enquanto 4% referem ser tratados sem respeito. Relativamente à forma como os/as líderes lidam com autoridade e poder, 31% afirmam que lidam bem e 4% afirmam que os/as líderes não sabem fazê-lo. A organização pretende criar valor através da prestação de serviços, nas mais variadas áreas e tem a função de inovação, mas para isso é preciso ter recursos financeiros e recursos humanos de qualidade e fidelizados (Azevedo & Menezes, 2010, p. 21).

Os inquiridos referem que 21% dos/as líderes gosta bastante de inovar e assumir riscos e só 4% refere que o/a líder não gosta nada de inovar nem de assumir riscos. A organização deve estar aberta á inovação e ao melhoramento dos serviços que presta aos Stakholders. A resistência á mudança pode trazer situações graves para o futuro.

No gráfico 19 questiona-se se o/a líder promove comportamentos éticos, sociais e ecológicos e 44% diz que se aplica, esta organização marcada por diversos estilos de lideranças deve valorizar estas novas formas de estar, pensar e agir que adiram e apreciem o trabalho de equipas autónomas visando atingir a excelência, e o comprometimento de todos na organização; com redução de níveis hierárquicos e recrutar lideres que motivem a interação entre os diferentes setores, que promovam conhecimentos e partilha de saberes e abram espaço para pôr em prática as estratégias organizacionais. 43% dos inquiridos/as dizem que os/as líderes têm com os/as colaboradores/as uma relação bastante construtiva em detrimento de 7% que diz que o/a líder não motiva o trabalho realizado., e 37%, alude que o/a líder delega tarefas e conhece as qualidades de cada um dos/as colaboradores/as, e 9% afirma que o/a líder não conhece as qualidades dos/as colaboradores./as 39% opina que que o/a líder motiva e reconhece o trabalho dos/as colaboradores/as.

Quanto á promoção e desenvolvimento e aprendizagem do/a colaborador/a 20% dos inquiridos refere que o/a líder promove bastante, em detrimento de 9% que refere não ser promovido, pois cabe ao/a líder a responsabilidade em desenvolver os/as colaboradores/as. A criatividade é um fator valorizado pelos/as colaboradores/as, terem espaço de desenvolver as suas capacidades e modos de fazer.

O/A líder para fazer algo de novo deve estar disposto a sair da zona de conforto (Maxwell, 2016, p. 68). 33% dos inquiridos diz que o/a líder sacrifica bastante os seus

interesses em favor dos/as colaboradores/as e 9% diz que o/a líder não o faz. O/A líder deve interessar-se pelos outros. "*Gostar das pessoas e interessar-se por elas, é uma escolha que pode controlar* "(Maxwell,2016, p, 959). Ao referirem este aspeto estão a evidenciar uma liderança onde estar ao serviço dos outros é fundamental evidenciando aspetos importantes da liderança servidora (Autry 2010).

O contexto atual, complexo, e acelerado, exige do/a líder um novo estilo de liderança que imponha autenticidade, transparência, justiça, equidade, imparcialidade e sobretudo aprenda a reduzir a distância do poder, ser acessível e mostrar conetividade. Existe "*a necessidade de líderes que exerçam boas lideranças pautadas pelo progresso das equipas e não pelo progresso dos/as líderes"* (Maxwell, 2016, p.4).

Os sistemas organizacionais poderão evoluir para um modelo de organização virado para uma liderança inteligente onde o/a colaborador/a se desenvolva ao nível intelectual, comportamental e emocional desenvolvendo o sentido de pertença, onde se sinta acompanhado e valorizado.

As decisões que um/a líder toma na sua liderança causam sempre impacto que tanto pode ser negativo como positivo. Os/As líderes dentro da organização seja qual for o tipo de liderança adotada têm que delinear estratégias, pesar decisões, planear e executar. As tomadas de decisão com impulso podem ajudar a levar a melhor sobre muitos problemas, mas não pode compensar continuamente por negligência, soberba ou hostilidade (Maxwell, 2016). Para 24% dos inquiridos, o/a líder é bastante flexível na sua liderança e facilita a negociação, já 4% refere a falta de flexibilidade do líder no trato com os colaboradores/as. Uma mentalidade rígida e pouco plástica torna o clima organizacional pouco satisfatório.

As chefias não devem tratar a organização como se pertencesse a si mesmas, ou seja, a organização para a qual ele/ela trabalha, atua em nome de terceiros (Maxwell, 2016). Através dos questionários realizados 37% dos inquiridos refere que os líderes consultam os/as colaboradores antes de tomar decisões, porem 9% afirmam que tal prática não acontece.

O líder não deve tomar decisões unicamente com os seus interesses pessoais em mente. As chefias devem estar sempre dispostas a aprender e esforçar-se por melhorar. O/A líder não se deve deixar levar pelo poder e pelo estatuto, mas deve trabalhar para construir relações e demonstrar a sua produtividade, é deveras importante investir na vida dos/as colaboradores/as, com confiança e humildade e lembrar-se que o facto de se encontrar onde está acontece porque muitas pessoas o ajudaram a percorrer o caminho

(Maxwell, 2016). Para 20% dos/as inquiridos/as referem que os líderes colocam os/as colaboradores/as em primeiro lugar, 7% refere que não. Existem traços de liderança servidora, quando o líder se coloca em último plano evidenciando o outro.

Através do estudo efetuado constata-se que a organização necessita de um/a líder que obtenha sucesso no processo de liderança dos/as seus/suas colaboradores/as, e que os objetivos planeados sejam atingidos. Para que isso aconteça é preciso que se arremeta cada vez mais na capacitação das pessoas que trabalham nos diferentes departamentos e que haja a preocupação em se usar uma liderança diferenciada. 23% dos/as inquiridos/as afirma que os/as líderes promovem bastante os/as colaboradores/as e 3% diz que não promovem. Os/As líderes ao servirem os/as colaboradores/as alcançam um propósito comum e conseguem reconhecer, respeitar e cuidar das necessidades dos/as colaboradores/as.

Quanto a concentrar no/a líder todas as decisões 10% dos/as inquiridos/as advoga que o/a líder concentra todas as decisões, e 17% refere que tal não acontece.

O questionário aplicado veio trazer um maior esclarecimento e identificação de possíveis soluções para determinados procedimentos na organização, e permitir a criação de novas estratégias a partir dos conhecimentos adquiridos traz um maior esclarecimento e identificação de possíveis soluções para determinados procedimentos organizacionais, e permitir a criação de novas estratégias a partir dos conhecimentos adquiridos. Auscultou-se que tipo de liderança e sua repercussão nos/nas colaboradores/as, 19% dos inquiridos refere que o/a líder tem a sua autoridade reconhecida e 7% diz que não é por eles reconhecida. Ou seja, os colaboradores "*seguem o/a líder porque a isso são obrigados/a"* (Maxwell, 2016, p.7).

Os/as inquiridos/as auscultam a existência de alguns estilos de liderança que sobressaem na organização, entre elas a liderança servidora, quando 29% refere que o/a líder procura evoluir, mas ajuda, encoraja os/as colaboradores/as a fazer o mesmo, sendo que 3% referem o contrário. Ao darem enfase a estas características, estão a dizer que o/a líder deve ser autêntico/a, humilde perante os/as colaboradores/as, tem confiança e também a transmite e motiva-os/as a alcançar bons desempenhos, também forma e consolida os conhecimentos dos/as colaboradores/as, tornando-os produtivos e comprometidos com as estratégias e metas claras e objetivas, usando as suas habilidades pessoais e profissionais.

Evidencia-se também a abordagem autoritária quando 10% dos inquiridos refere que o líder concentra em si todas as decisões, o líder autoritário ao se tornar prepotente, pode comprometer o espírito igualitário de uma equipa eficaz (Goleman,2020, p.50).

Dos 70 inquiridos, 27% referem que os/as líderes têm uma comunicação clara e eficiente nas situações sensíveis que acontecem no posto de trabalho sem constrangimentos, este tipo de liderança encaixa-se na liderança democrática, pois estes líderes percebem o que devem fazer para manter o moral elevado, e tendem a ser bastante realistas acerca do que pode ou não ser alcançado (Goleman,2020, p.61).

Em algumas situações os/as líderes adotam a valorização de uma liderança de posição, porem os/as líderes mais subtis sabem que o seu poder não pode ser suportado em lógicas de comando, de domínio e que precisam ser próximos, compreensivos e de conquistar o coração dos/as colaboradores/as, deixando-os ser criativos, responsáveis pelo trabalho estipulado (Cunha et. al.,2017).

Neste estudo procura-se obter informações sobre qual o tipo de liderança predominante na organização em estudo, e o impacto da mesma nos/as colaboradores/as. A análise da informação, resultante das respostas aos 70 questionários aplicados aos diferentes grupos de colaboradores/as de diversas valências da organização, permite-nos concluir que a liderança servidora está presente no perfil dos/as líderes/as dos diversos departamentos sobretudo em algumas situações e circunstâncias.

Os/As colaboradores/as referem que 37% dos/as líderes executam bastante bem as suas funções. 41% dos inquiridos opinam que os líderes são bastante qualificados no entanto 3% relatam que o líder não tem qualificações para realizar o trabalho. Os inquiridos dizem que 49% dos líderes executam o seu trabalho com empenho e gosto, 1% refere as dificuldades do líder em fazê-lo.

Dos 29% dos respondentes, refere que o/a líder tem necessidade de servir os colaboradores só 1% afirma o contrário. A liderança servidora exige compromisso e paixão pela melhoria dos serviços prestados, exige entusiasmo para ajudar os outros a tornarem-se melhores. Os traços destacados referem dos de liderança servidora detetado pelos colaboradores, 29% dos líderes têm padrões de desempenho elevados e só 1% referem que não, pois o líder deve ser capaz de transmitir ideias, objetivos e metas de forma clara, concisa e transparente, para isso deve ter uma comunicação sem falhas e transversal. O/A líder na sua ação e desempenho deve promover o diálogo efetivo entre os colaboradores. Desta forma poderá antecipar possíveis problemas e 26% dos inquiridos referem que o líder antecipa bastante os problemas, exceto 7% que diz que não antecipa.

No que diz respeito ao líder procurar evoluir, mas ajudar, e encorajar os outros a fazer o mesmo, 29% refere que o líder faz bastante bem, contra3% que alude o contrário. Ou seja, o líder deve ser autêntico, humilde perante os outos, ter confiança e motivá-los a alcançar bons desempenhos, deve formar e consolidar os colaboradores da organização, tornando-os produtivos e comprometidos com estratégias e metas claras, objetivas, usando as suas habilidades pessoais e profissionais.

Quanto á humildade, 29% dos inquiridos, refere que o líder da organização pondera bastante as decisões que toma, e 3% afirma que não o faz; referente á informação 4% diz que o líder não disponibiliza informação a que tem acesso, mas 30% diz que disponibiliza. 27% dos inquiridos refere que o/a líder promove um clima organizacional harmonioso e 9% afirma que não. 27% dos inquiridos alude que o/a líder fomenta a criatividade e a iniciativa, 6 % diz que não. 33% opina que o/a líder tem capacidade de perdoar e de revelar compaixão, 3% afirma que não.

Os/As colaboradores/as referem ter alguma dificuldade em participam nas decisões, mas alguns líderes também o referem. Afirmam que por vezes predomina uma atmosfera de dependência e que é usado o poder de posição para influenciar, e que há uma rejeição quanto as críticas mesmo as construtivas. 20% dos inquiridos diz que o líder lida bem com as críticas e a oposição e 6% refere que lida mal. Os/As líderes da organização, predispõem-se a transmitir ensinamentos, e técnicas, e há os/as que servem os/as colaboradores/as dando o máximo de si. 30% dos inquiridos afirma que os/as líderes procuram manter elevados níveis de desempenho e sucesso, sendo 3% a referirem o contrário. Desta forma o/a líder servidor/a desenvolve os/as colaboradores/as, ajudando-os/as a esforçarem-se a ter sucesso, procuram fornecer-lhes visão para ganharem credibilidade, confiança e serem uma influência positiva,

Há um esforço dos/as líderes em desenvolver um empoderamento ativo nos/as colaboradores/as que estes entrosem na dinâmica da organização ou seja terem uma palavra a dizer sobre o ambiente organizacional e serem protagonistas operantes e fiáveis.

O gráfico 25 indica que 43% dos inquiridos diz que tem uma excelente **relação** com o/a líder, 29% afirma que o líder tem uma boa relação,17% refere ter uma relação razoável, 7% refere a quase inexistência de uma relação construtiva, e 4% dos inquiridos diz que o/a líder não tem nenhuma relação construtiva. O poder que o/a líder exerce sobre os/as colaboradores/as não deve ser de dependência, mas espontâneo e não coercivo, deve ter o objetivo de orientar, dirigir e coordenar as atividades e interesses para alcançar as metas da equipa. Uma boa relação é fundamental entre líderes e colaboradores.

Para 39% dos inquiridos o/a líder revela bastante gosto pelo que faz e 39% alude que o/a líder tem gosto pelo que faz, e 13% por vezes revela outras não, 4(6%) refere que revela pouco, e 4% dos inquiridos opina que o líder tem dificuldade em revelar gosto pelo que faz e não transmite energia positiva aos que o rodeiam. Ao se proporcionar ambientes seguros estes são propícios para a aprendizagem e trazem segurança psicológica. As chefias empáticos/as revelam aptidão em motivar os colaboradores/as e dá-lhes motivos para trabalharem com afinco sentido e significado.

Para 37% dos inquiridos o/a líder confia bastante nos colaboradores, 43% afirma que o/a líder confia nos colaboradores,13% diz que por vezes confia, 4%tem dificuldade em confiar e 3%refere que o líder não confia nos colaboradores. O requisito máximo para uma liderança eficaz é conquistar confiança. De outra forma não se tem seguidores, e a única definição de líder é alguém que tem seguidores.

Quanto á questão Sente necessidade de servir os/as colaboradores/as e de os ver realizados 29% dos inquiridos afirma que o/a líder sente bastante necessidade de servir os/as colaboradores/as, 50% referem que o/a líder sente necessidade de servir os/as colaboradores/as, 9(13%) referem que o/a líder umas vezes sente outras não, 7%, refere que o/a líder sente pouca necessidade de servir, e 1% dos inquiridos afirma que o/a líder não sente necessidade de servir os/as colaboradores/as nem os ver realizados.

Quando *as* chefias deixam de ser servidas e passam a servir os/as colaboradores/as a liderança servidora começa a passar de traços para uma realidade concreta e visível.

Esta liderança exige compromisso e paixão pela melhoria continua, pessoal e organizacional. Exige entusiasmo para ajudar os/as outros/as a tornarem-se melhores.

O/A líder servidor/a deve servir os colaboradores em primeiro lugar, fá-lo como uma escolha consciente que leva a pessoa a aspirar á liderança, o líder é quem está no centro da organização não para ser servido, mas para servir a organização e os colaboradores. A ação do líder deve enfatizar a integridade pessoal e centrar-se na formação de fortes relacionamentos e assim constrói a confiança nos colaboradores, contribuindo para agregar valor ao ambiente positivo organizacional.

Pretende-se auscultar qual o tipo de liderança predomina na organização em estudo, dado que cada líder refere que utiliza nas suas relações com os/as colaboradores/as, um tipo de abordagem, ou seja, uns mencionam usar a liderança democrática, outro a democrática motivacional, outros a liderança liberal; e no *Focus group* os participantes referiram predominar a liderança autocrática.

Procura-se encontrar o tipo de liderança que é mais evidente nos participantes do estudo de caso. A abordagem poderá ter influência, nos valores que regem o comportamento do/a líder e dos/as colaboradores/as no seu ambiente organizacional.

Através desta pesquisa e análise dos dados recolhidos, pretende-se interpretar e captar a complexidade da organização, e o efeito das lideranças nas relações das chefias com os colaboradores/as.

A organização em estudo, deve ter uma referência de valores, entendida e compartilhada por todos/as, ou seja, por todos/as os/as *stakeholders* tanto a nível externo como interno. A escuta atenta das suas opiniões acerca do seu desempenho, ajuda a organização a melhorar os seus serviços. Para que nesta organização não funcione como um feudo individual, adotando por vezes comportamentos desajustados, agressivos e competições de poder, que só defendem os seus privilégios, e adotam lideranças de posição, geradoras de desconfiança, e de mau estar psicológico, é necessário estabelecer valores e princípios perenes, tais como a responsabilidade, a integridade a colaboração o respeito pela diversidade e espírito de equipa. Sem esta referência de valores e princípios os/as colaboradores/as dos diversos departamentos e valências. são deixados á sorte e farão sempre a coisa errada (Autry.2010).

As chefias através da liderança mais pertinente e atentos/as ao contexto, circunstância, situação e maturidade/ comportamento relacional dos/as colaboradores/as, motivam e apontam a direção para melhorar o clima organizacional. A postura e desempenho do/a líder, influencia positivamente ou negativamente os/as colaboradores /as. Poderá ou não haver uma tomada de consciência de que a abordagem escolhida pelas chefias para interagir com os/as colaboradores/as, marca profundamente a sua fidelização ou não á organização. O autocontrole, a disciplina e o respeito mútuo são fundamentais nas relações, criando ambientes saudáveis e de bem-estar.

É preciso que os/as líderes compreendam que o seu papel é o de ajudar os/as colaboradores/as a alcançar as suas metas, fazendo a diferença na vida destes/as, consequentemente, causando repercussões positivas na organização.

Os resultados perspetivados asseveraram a necessidade de uma nova visão de liderança, como uma mais valia para a organização; obriga o/a líder a um novo investimento a uma mudança do modelo mental levando a um acréscimo de competências, tais como: a integridade, a ética, a delegação de poderes, reconhecimento de que não sabe tudo, a humildade e confiança como valores a serem vividos por líderes e colaboradores/as. Será necessário a implementação de uma liderança, em que o/a líder

aprenda a conciliar os conceitos mais antigos com as novas práticas, que levem os/as colaboradores/as a trabalhar com entusiasmo, caráter, firmeza, capacidade de realização, criatividade e ajudar o líder na aplicação da visão. No focus group alude-se que *deve "ser criado uma maior noção de pertença e envolvimento de todos os intervenientes, de modo a que se sentindo mais valorizados evoluam, em termos de responsabilidade, e motivação para o sucesso global, se identifiquem como parte relevante do propósito comum da organização e se sintam mais estimulados a desenvolverem-se a nível pessoal e profissional.".*

Os/As colaboradores/as da organização não necessitam nem devem ser tratados todos/as da mesma forma, estes/as apresentam comportamentos e perceções diferentes perante o/a líder e a sua liderança, porém deverão fazê-lo com educação e respeito para serem também eles respeitados. Os/As colaboradores/as dos diferentes departamentos/valências, precisam ser envolvidos/as nas decisões que os/as afetam com o intuito de os/as motivar e aumentar a sua produtividade. A participação nas tomadas de decisão, leva os/as colaboradores/as a se sentirem parte integrante da organização, e promove o sentido de pertença à ABCSVP. Nas entrevistas, uma das chefias, refere que "*quando algo é solicitado, colaboram dando sugestões e partilhando ideias para a concretização do trabalho*," outro/a líder responde que" *vão estando, pois, este tipo de liderança envolve competência, criatividade, responsabilidade, inteligência e justiça entre o grupo*"

As chefias devem nas suas relações, facilitar a realização de uma visão partilhada através do desenvolvimento pessoal e capacidade dos/as colaboradores/. As chefias devem sentir a necessidade de empoderar os/as colaboradores/as tornando-os cooperantes e energizados de autoconfiança, otimismo, determinação e resiliência de modo a edificar uma organização vigorosa que se torna mais energética e vitalizante perante os resultados. Existem formas de mostrar apreço ao seu trabalho, tais como dar a conhecer o seu potencial, confiando e promove-lo com ações concretas, até usar o poder de recompensa. Os/as colaboradores/as chamam a atenção para a necessidade de serem escutados/as, apesar das chefias referirem que o fazem, a comunicação clara e precisa torna o clima organizacional mais saudável, sem ruídos, interferências e murmurações.

Deste modo a existência de desconfiança vai-se alastrando pelos vários departamentos e valências e não há partilha de ideias, fechando-se entre si.

A organização por norma não deve atuar de cima para baixo ou comando por controlo, pode operar com eficiência, mas o mesmo não acontece com a eficácia. O/A

colaborador/a espera que as chefias sejam uma presença leal e constante no seu percurso, que se sintam acompanhados e haja uma interação positiva. A liderança servidora, na sua essência, acompanha e conduz os/as colaboradores/as, inserindo-os num sistema de referência de bons valores, criando um ambiente de trabalho eficaz e sobretudo mais humanizado. Esta liderança está inserida num sistema de referência de bons valores, criando um ambiente de trabalho eficaz a longo prazo.

Ao se adotar este tipo de liderança, é exigido à chefia enfrentar todos os desafios próprios da sua missão, ou seja: recrutar pessoal adequado, treiná-lo, ajudá-lo a compreender o local de trabalho no qual a liderança servidora é dominante, deve saber usar as ferramentas organizacionais, tais como a descrição de cargos e funções e de padrões de desempenho, para que fique claro o que deve ser feito e fornecer os meios para tornar os colaboradores produtivos.

Um dos fundamentos básicos da liderança servidora é a confiança, o/a líder nunca deve abdicar de dar esclarecimentos pelos resultados obtidos, deve estar entre as pessoas, fornecendo recursos e serviços e ser responsável pelo bem-estar dos/as colaboradores/as e prestar contas pelo seu desempenho. Esta liderança exige uma dose de coragem, porque está intrinsecamente virada para os outros. Para que exista um clima organizacional satisfatório é necessário ser-se imparcial e coerente ao mesmo tempo liderar, mobilizar, inspirar, encorajar, e conduzir pessoas por caminhos e para destinos com o qual elas se identificam (Rego, 2018).

A liderança só existe e acontece quando os/as colaboradores/as numa organização se revêm nas orientações do/a líder e a ele/a aderem naturalmente. Seguindo este ponto de vista, quando os/as colaboradores/as apenas obedecem porque se sentem obrigados não há liderança. Há quem considere a liderança um processo exercido por um individuo, enquanto outros especialistas entendem que é um processo distribuído pelas várias pessoas que integram a equipa. As chefias devem sentir a necessidade de se promover mudanças sistémicas. A liderança é fundamental, é como um motor de criatividade e inovação (Barracho,2012).

Este fenómeno é bastante importante para o sucesso da organização em estudo, porém as orientações de um/a líder apenas se traduzirão em bons resultados para a organização se os/as colaboradores/as tiverem as devidas competências profissionais, se esforçarem e se as respostas dos *stakeholders* forem favoráveis (Rego,2018).

Pretende-se que a liderança servidora ao ser adotada dentro de uma organização, crie um ambiente amistoso e cooperante pois o/a líder auxilia os/as colaboradores/as a

crescer e a terem sucesso na realização das suas tarefas, este ao revelar preocupação para o crescimento e desenvolvimento profissional dos/as colaboradores/as a sua atitude é a de dar apoio e orientação. Coloca os/as colaboradores/as em evidência, através de ações e palavras; outro ponto a mencionar nesta liderança é o comportamento ético, e respeitoso onde o/a líder age abertamente com justiça, honestidade e lealdade para com todos os *stakeholders*. O/A líder servidor/a deseja ser apreciado por todos/as e visto como alguém que põe os/as outros/as em primeiro lugar mesmo à custa da auto- abdicação.

4.3. Focus Group

Os métodos de coleta de dados qualitativos, variam usando técnicas semiestruturadas tais como o *focus group* - discussões de um grupo homogéneo, de preferência com conhecimento sobre o tema em estudo, neste caso liderança servidora.

Na pesquisa qualitativa usou-se esta ferramenta, *o focus group*, que é uma ferramenta que agrega um grupo de discussão informal e de tamanho reduzido com o intuito de obter informação qualitativa em profundidade (Barbosa, 2008).

Foi pedido a 5 pessoas (o/a gestor/a, psicólogo/a, telefonista/ ajudante de serviços gerais e motorista) que se reunissem para conversar e discutir questões relacionadas com a problemática da liderança, as questões lançadas foram: Existe liderança na organização? Qual é a liderança que predomina? O tipo de liderança existente é o mais pertinente? A liderança exercida pelas chefias é capaz de encorajar os/as colaboradores/as a serem pessoas autónomas, criativas e responsáveis? Subsiste na organização a liderança servidora? Quando é que utiliza a liderança servidora? Esta liderança a seu ver pode ser implementada na organização?

O *focus group* foi realizado a 30 de junho de 2020, e acrescentou conhecimento á investigação, através da discussão grupal sobre a temática em estudo. O uso desta ferramenta tem a finalidade de obtenção de informações que não podem ser recolhidas através da entrevista apenas a um sujeito (Sá & Moreira,2021, p.54). Todos os elementos selecionados trabalham na organização, e pertencem a diferentes serviços/ departamentos.

Referente á questão 1- Existe liderança na organização**?** o/a participante 1 refere que "*sim, existe pelo fato de que uma organização é formada por pessoas que, possuindo um objetivo comum, agem em prol do mesmo. o agir, no seu sentido genuíno, determina a liderança",* o participante 3, diz que" *sim existe. A liderança de topo (na figura da*

Direção) e liderança intermédia no caso da gestão mais direta de cada um dos serviços/valências".

No que diz respeito á questão 2 – Qual é a liderança que predomina? O participante 1 refere que *"Há predomínio da autocracia que confunde líder com chefe…*", o participante 2 diz que*" em certos momentos a autocrática, em alguns momentos está presente a democrática de forma subtil".*

Referente á questão 7- esta liderança (servidora) a seu ver pode ser implementada na organização -Foi referido pelos participantes que a liderança servidora pode ser implementada na organização, mas *"pode, temos de quebrar algumas barreiras do" sempre foi assim" e acreditar na capacidade do colaborador. É um processo complicado e trabalhoso, mas que fortalece a organização colocando todos como responsáveis ou não, no cumprimento dos objetivos da organização".*

Outra ideia chave mencionada foi que é necessário "*motivar e capacitar os colaboradores"*, fazendo *uma boa seleção do pessoal de acordo com os objetivos, valores e metas da organização, onde a base seja um ambiente que se viva na verdade e na paz*".

As perceções dos/as participantes e formas de análise vieram remarcar pontos convergentes, referindo existir nas suas lides diárias alguns traços da liderança servidora, sendo que uns reconhecem esses traços mais do que os outros. Uns referem que está subjacente ajudar os/as colegas na execução das suas atividades, pois todos/as beneficiam com isso.

A discussão entre os/as 5 participantes, durou aproximadamente 80 minutos. Esta abordagem permite á investigadora saber mais sobre o tema em estudo, estes estando inseridos no contexto organizacional há uma maior clareza na deteção de problemas.

4.4 Confirmação das Hipóteses

Referente á Hipótese I – Se os líderes exercem uma liderança servidora verificou-se através das entrevistas efetuadas às 8 chefias, e questionários aos/ás 70 colaboradores/as, algum desconhecimento sobre a temática da liderança, nomeadamente a liderança servidora, mas constatou-se a existência e preocupação de quase todos em desempenharem bem a sua missão, e conscientes de que querem prestar um serviço de qualidade. Revelando alguns traços que caracterizam a liderança servidora, que é servir os outros, em vez de se servir a si próprio.

Os/As líderes referiram que procuram ajudar os outros, o líder 1, refere ser*" o primeiro a arregaçar as mangas e fazer o que é necessário fazer*". Existe disposição nas chefias em serem prestáveis sobretudo a nível profissional, porém nem todos/as demonstram esta apetência, aludem ter alguma dificuldade no trato com os/as colaboradores/as dificuldade em dialogar. o líder 2 opina que "*se não cumprirem com o que lhes é imposto, o trabalho não se realiza.* Quase todos/as eles/as afirmam que se esforçam em ser exemplo na conduta que adotam e darem o primeiro passo, traço importante na abordagem da liderança servidora. Nos seus discursos afirmam que comandam e mandam nos/as colaboradores/as. A abordagem liderança servidora traz para o exterior algo novo e inovador, mas existe algo que impele os chefes a impor os seus pontos de vista. A promoção do outro não passa só pelo serviço que se presta ao outro, mas por aquilo que o/ colaborador/a faz a quem manda fazer. Todos os/as líderes afirmaram que tentam cultivar relações de modo que o trabalho e as ações aconteçam e beneficiem todos os intervenientes, porém o facto de trabalharem por departamentos, torna-os alheios aos outros setores. Referente ao relacionamento entre chefias e colaboradores/as, constata-se a existência de entraves, o líder 6, refere" *a existência de algumas ambições/ receios pessoais nos/as colaboradores/as que criam perturbação neste campo".* O líder 6 refere que "*para se ser um bom líder tem que se ter uma postura de serviço, estar ao lado dos seus/as colaboradores/as, ajudando-os/as em tudo o que for preciso e não apenas como um controlador ou cobrador de objetivos e muito menos para a autopromoção".* Esta afirmação revela traços visíveis de liderança servidora, o/a líder caminha no mesmo patamar do/a colaborador/a.

No que diz respeito à Hipótese II – Existe convergência entre o que o líder faz e o que os colaboradores percecionam – O respeito entre líder e colaborador/a é fulcral para que haja um saudável ambiente organizacional, o/a líder 6 refere que" *o único problema que pode existir é quando o meu desempenho pessoal e profissional colide com interesses pessoais de outros e dessa forma tentam destruir o meu trabalho realizado"* desta forma poderá haver conflitos que deverão através do dialogo serem colmatados.

Os líderes da organização são capacitados para saber por onde devem ir, a confiança transmitida pelos líderes traz segurança aos colaboradores, o líder 6 refere que" há que confiar no poder de decisão e de assertividade da chefia, bem como nas capacidades dos colaboradores, caso contrário gera-se a desconfiança e em vez de se fazer supervisão no sentido de melhoria, faz-se supervisão no sentido de fiscalização".

Por outro lado, o/a líder 7 refere que em relação ás relações entre líder e colaborador" *não me cabe classificar a qualidade da relação",* desvaloriza o que o colaborador/a possa pensar sobre aquilo que faz. O líder 6 opina que a imparcialidade é uma boa característica de um líder que faz parte da ética profissional que deve estar patente em todas as relações e situações profissionais" alude ainda que "um bom líder deve acreditar nos seus colaboradores e puxar ao máximo pelas suas potencialidades em prol da organização, refere ainda que a existência de um bom ambiente de trabalho, e a valorização pessoal e profissional, só traz vantagens positivas para todos". A ação do líder é de estimular os/as colaboradores/as a darem o seu melhor, com criatividade e engenho.

No que concerne á Hipótese III – O/A líder com a sua habilidade interpessoal e emocional poderá ter a capacidade de influenciar os colaboradores/as – Esta hipótese confirma-se na medida em que alguns dos/as lideres, procuram ir ao encontro das emoções e anseios dos/as colaboradores/as o/a líder 8 alude colocar-se na posição de cada um, refere também que tenta escutar, refletir sobre as opiniões dos/as colaboradores/as, o líder 5 opina que existem atitudes que se pode ter mais dificuldade em entender mas com respeito e humildade entendem-se. O líder 2 refere que na maioria das vezes entende, á exceção de alguns casos. Existe alguma dificuldade em interagir sem julgamento, o/a líder 2 advoga" *que em algumas situações poderia ter feito melhor a fim de evitar o problema."* O líder deve reconhecer que nem sempre consegue enxergar a verdade e deve aceitar esse facto com humildade. Se aceitar as suas limitações consegue ter outro olhar para as falhas dos/as seus colaboradores/as.

Nesta hipótese III, verifica-se que os/as líderes procuram influenciar os/as colaboradores/as, o/a líder 4 refere que coloca as necessidades do/a colaborador/a em prol das suas, mas em relação ás interações existentes refere que fora do trabalho não existe interação. É de salientar que os/as líderes com as opções, que tomam prevalecem ou caem, na consideração dos/as colaboradores/as, as suas escolhas e decisões interferem nos seus comportamentos e desempenhos. É preciso que o/a líder se conheça bem e domine os seus instintos, para que estes não prejudiquem as relações interpessoais.

Referente á Hipótese IV – Se o líder servidor/a possui traços que o tornem aceite pelos/as seus/suas colaboradores/as

No que diz respeito a hipótese IV, os/as líderes que participaram no questionário, alegam que possuem traços que os/as qualificam e traços que os/as desqualificam, na execução de determinadas tarefas. Ao exercerem uma posição de liderança referem que ser humilde, autêntico e aberto a novas ideias os tornam melhores líderes, o líder 5 alude que para se ser um bom líder é preciso ter uma comunicação aberta, ouvir todos sem julgamentos ou críticas.

O/A líder 7, advoga que o comprometimento, a partilha de ideias novas, a superação das diferenças, aumenta a satisfação no trabalho e melhora a comunicação. O líder 1 diz que tenta ser autêntico, humilde, referem também sentirem resistência por parte dos colaboradores. O/A líder ao exercer uma posição de liderança deverá ser verdadeiro, transparente, realista e concreto, a gentileza é um traço considerado pelos colaboradores.

O/A líder deve estar pronto para liderar e ser liderado, se existir fraca maturidade emocional sobretudo na forma como se dirige aos/as colaboradores/as, terá dificuldade em ser aceite por estes. Procuram ser íntegros, éticos e através do exemplo transmitir entusiasmo, carater, firmeza, capacidade de resolução de problemas e de conflitos. Referem que apostam em relações humanizadas e ambientes favoráveis. Os líderes desta organização procuram fomentar bons equilíbrios emocionais, por vezes com sucesso outras vezes ficam aquém.

No que diz respeito á Hipótese V – Se o poder exercido pelo líder pode transformar e alterar o clima organizacional

O/A líder 3 menciona que" escutar os/as colaboradores/as e pensar em conjunto a mudança, permite que a responsabilidade e as ações sejam tomadas com sentido, unidade, reforço e comprometimento", refere ainda "que ao se permitir que os/as colaboradores/as façam parte dos projetos e reconheçam o seu papel na missão a executar, bem como a importância de o/a líder assumir os seus erros e tomar uma atitude participativa, aumenta o respeito e o reconhecimento de uma liderança que se quer próxima e ouvinte e não distante e pouco sábia.

Os/As líderes em estudo referem existir dentro da organização conflitos de interesse, onde em determinadas situações faz-se mau uso da posição que foi atribuída despoletando em relações conflituosas. O poder dado ao/á líder deve ser para conduzir os/as colaboradores/as até aos objetivos, sem usar a manipulação ou a chantagem emocional, provocando culpa ou receios desmesurados. Esta hipótese comprova-se pelo

que alguns/as líderes exercem controle sobre os outros, umas vezes abertamente outras vezes camuflado.

Globalmente pode-se afirmar que numa organização, onde se valoriza o serviço ao outro, o poder não pode ser visto como a capacidade de impor aos outros a nossa vontade, que os outros se sintam obrigados a fazer o que nós queremos. Um líder autocrático consegue obter tudo o que deseja, e o seu poder é" inquestionável", esta relação não é saudável, mas dependente, e nela poderão existir vários tipos de manipulação.

O/A líder deve estar entre os/as colaboradores/as e não acima deles, o formato um manda e outro obedece traz a médio e longo prazo ambientes onde predomina o descontentamento. A adesão á liderança servidora leva o/a líder a abandonar velhos costumes e traz novas atitudes e ações. Apesar das chefias procurarem tratar os colaboradores como iguais" *todos são considerados atores principais "existe na organização o poder individual que procura o domínio sobre as situações* e circunstâncias e pretende obter vantagens pessoais e existe o poder socializado que se traduz na capacidade de se conseguir atingir os objetivos propostos, esta última forma de poder deveria de ser a predominante, mas constata-se que por vezes o poder individual sobressai e é mais evidente. A liderança servidora é vista como adequada para este tipo de organização, pois é caracterizada com sendo um tipo de liderança focada em servir os outros, em vez de se servir a si próprio. Os resultados do estudo demonstram algum desconhecimento sobre a temática da liderança servidora, mas constata-se a existência e preocupação de quase todos em desempenharem bem a sua missão, e conscientes de que querem prestar um serviço de qualidade, onde predominam as características de uma liderança servidora.

Capítulo V - Conclusão

O estudo efetuado através da pesquisa qualitativa e quantitativa, demonstrou que as chefias, nas suas relações com os/as colaboradores/as utilizam um tipo de liderança, que a seu ver, fazem realçar as melhores interações. Existe um esforço por parte dos/as líderes em obter bons resultados nas relações de trabalho com os/as colaboradores/as. Estes/as referem usar uma liderança que proporciona qualidade ao trabalho que realizam. Os/as colaboradores/as mencionam que as chefias utilizam uma abordagem de liderança autocrática no trato com eles/elas. As chefias nas suas relações e interações, não se baseiam unicamente no estilo de liderança, que referem nos questionários. De acordo com a situação, contexto e pessoa, os/as colaboradores/as referem que a abordagem que sobressai é a liderança autocrática.

Para que haja sucesso na organização, as chefias que nela trabalham devem conhecer e selecionar os estilos de liderança existentes e aplicar os mais adequados de acordo com as situações.

Os/as líderes da organização para obterem maior eficiência, devem aumentar o seu próprio reportório de estilos, para isso devem reconhecer qual das abordagens é predominante e quais as que surtem mais efeito no clima organizacional. O/A líder servidor/a não é impositivo, desenvolve com os/as colaboradores/as valores tais como a empatia, confiança, integridade, respeito e o trabalho em equipa. Constata-se que é preciso cultivar uma referência de valores entendidos e compartilhados por todos/as, de modo a serem assumidos e vivido. Através das entrevistas constatou-se a heterogeneidade de valores usados pelas chefias, apesar que na organização os valores derivam das pessoas, é responsabilidade fundamental e essencial das chefias ajudar a conduzir o desenvolvimento desses valores numa estrutura de comportamento de longo prazo, que vai beneficiar a organização e todos que dela fazem parte.

Os interesses e valores de cada um dos intervenientes, definem o tipo de poder que estes vão aplicar no trato com os outros, se os valores não forem bem definidos as pessoas usam o poder para controlar e manipular. A necessidade de exercer poder pode passar pelo poder individual que procura dominar e obter vantagens pessoais ou usar o poder socializado que se traduz no alcance dos objetivos propostos, sendo esta forma de poder a que devia existir na organização.

As chefias relatam e assumem que a responsabilidade é fundamental e que nas suas lideranças pensam, agem e falam de modo a inspirar os/as colaboradores/as e

procuram que estes se sintam valorizados/as e se expressem com educação e respeito. As chefias procuram fomentar uma comunicação aberta e franca, clara e eficiente, porém esta tem de ser mais trabalhada para evitar dúvidas e constrangimentos.

No *focus group,* afirmou-se que a liderança exercida pelas chefias não encoraja os/as colaboradores/as a serem" *autónomos, criativos e responsáveis",* pois as chefias "*não se coordenam e não se comunicam".* Os/as colaboradores/as da organização sentem necessidade de estarem envolvidos/as nas dinâmicas e objetivos da organização, por isso os/as líderes devem ter e pôr em prática a capacidade de comunicação precisa e clara, de escuta atenta e diálogo franco, aceitar as críticas, construtivas como meio de crescimento e resolução de problemas. Trabalhar a empatia ao nível dos sentimentos e emoções, leva a uma maior compreensão dos/as colaboradores/as.

A organização precisa dar a conhecer mais intensamente os seus princípios, valores e visão de acordo com seu o carisma. Tanto os/as líderes como os/as colaboradores/as sentem que o seu esforço e empenho devem ser considerados e valorizados, ou seja premiar quem de facto se esforça e se empenha. Os/As líderes reconhecem que como líderes, sozinhos/as e isolados/as não alcançam grandes feitos, mas devem- se esforçar a inspirar os/as colaboradores/as a unirem-se em prol do bem-comum, referem que se deve ver a organização como um todo.

A organização dá enfase aos valores éticos, sociais, ecológicos e humanos, 40% dos/as inquiridos/referem que o líder os coloca em prática realçando a justiça, a coerência e a equidade. O/A líder nas suas relações valoriza a verdade e a honestidade, mas quanto á humildade, vêm como uma fraqueza. Os valores sociais adotados pela organização são a coesão, unidade e o sentido de pertença. Todos/as são um todo, apesar de se trabalhar por departamentos. Valoriza-se o trabalho de todos/as e procura-se que haja ajuda mútua; o trabalho é visto como um contributo onde todos fazem a sua parte, beneficiando o todo, existe, porém, aspetos onde sobressai o individualismo, sobretudo em alguns departamentos. A organização adota um estilo de vida sóbrio, evitando o supérfluo e fá-lo de modo que todos se sensibilizem para estes valores. A sustentabilidade da organização é uma prioridade, mas nem sempre é compreendida como um bem que beneficiará a todos os *stakeholders.*

Através da recolha de dados tanto ao nível dos 70 questionários realizados na organização e das 8 entrevistas, aos diretores, chefes e coordenadores, realça-se a necessidade de todos/as os/as intervenientes assumirem um trabalho que tenha por base a responsabilização de cada colaborador/a, ao nível das várias valências, setores e

departamentos, responsabilização essa que deve ser transversal. O trabalho desenvolvido por cada Diretor/a, Chefe e Coordenador/a e por cada Colaborador/a, assume a mesma importância perante o que deve ser uma organização de cariz social, abarcando o todo, o coletivo e o bem comum. Dos inquiridos, 28% refere que a organização se rege por valores éticos, sociais e ecológicos, e 36% afirma que há uma preocupação crescente com os *stakeholders*, numa linha de prestar serviços de qualidade.

Como organização voltada para as pessoas, há que lutar por transmitir princípios e valores que incorporem as pessoas na sua totalidade e que haja um espírito de serviço em prol dos *stakeholders* para não ceder á tentação de apenas se voltar para si e para o seu núcleo mais restrito.

Realça-se neste estudo a necessidade de se trabalhar a autoconsciência, o autoconhecimento, a autodisciplina e autocontrolo como forma de equilíbrio no clima organizacional. Os líderes mais eficientes ostentam humores e comportamentos que estão de acordo com o momento doseando-os de algum otimismo "…*É fundamental reconhecerem as suas próprias emoções"* Goleman, 2020, p.98).

Segundo os/as colaboradores/as a postura apresentada pelos/as líderes dentro da organização, pode desenvolver e promover laços de confiança, e cultivar entre todos/as comportamentos leais, aqueles que confiam, trabalham com afinco e sentem que estão a trabalhar para algo maior do que eles próprios (Sinek, 2020, p. 99). A confiança surge como algo a promover constantemente, sem ela não existe unidade, vínculo ou sentido de pertença, caso contrário surge o absentismo e a desvinculação. A confiança deve ser promovida por ambas as partes, sendo que 26% dos inquiridos refere que os/as líderes promovem a confiança e 4% afirma que esse facto não acontece.

Aqueles/as que lideram devem adotar estilos de liderança, que valorizem a relação interpessoal e ao fazê-lo, têm um grande impacto na vida dos/as colaboradores/as. Por vezes dado á falta de responsabilização e de existência de estilos, os/as líderes adotam estilos de liderança, autocráticos como modo a se fazerem ouvir.

As chefias da organização no seu modo de agir devem ser moderados/as e equilibrados/as pois o comportamento assumido pelo/a colaborador/a, confirma a perceção do/a líder autoritário/a, ou até mesmo o estilo coercivo em excesso, o que confirma a passividade dos/as colaboradores/as e a desvinculação á organização. Este agir fragiliza as capacidades, a criatividade e a inteligência das pessoas, subutiliza-as, transformando-as em coisas a serem geridas ou controladas. Os/As colaboradores/as referem ter consciência de que a manipulação destrói a criatividade. Verifica-se que por

vezes as pessoas não sabem lidar com a liderança democrática participativa, desencadeando com frequência a parcialidade no trato entre líderes e colaboradores/as, põem em evidencia tratos diferenciados causando celeuma entre colegas. No *focus group,* foi referido a liderança exercida pelas chefias nem sempre encoraja os colaboradores "*a serem autónomos, criativos e responsáveis e referem que as chefias não se coordenam e não se comunicam".* Constata-se que por vezes não existe um espírito que abarca a organização como um todo.

Porém, tanto líderes como colaboradores/as desejam que a organização promova uma cultura do encontro, cultive relações humanas, alimentadas pela escuta interativa, sem excluir ninguém, pelo respeito das ideias dos outros. De acordo com os dados 23% dos/as inquiridos/as refere que os /as líderes promovem o desenvolvimento dos/as colaboradores/as. Através das entrevistas as chefias referem estar conscientes das suas potencialidades e fraquezas, dentro de uma organização e procuram inspirar e influenciar os/as colaboradores/as, de forma que as suas ideias e visões se desenvolvam, apesar de terem a última palavra.

Através de uma cultura de rigor e excelência a organização promove e esforça-se por dar a devida importância ao trabalho de todos/as os/as colaboradores/as, que se sintam parte integrante deste todo, que tenham uma participação ativa e se envolvam na construção de objetivos de excelência.

Existe a pertinência de trabalhar o sigilo profissional entre líderes e colaboradores/as, o dever moral de não revelar informações que possam causar dano e criar ambientes tóxicos prevendo a murmuração, e a desconfiança e até medo de se dizer o que se pensa, e dar o seu parecer. É essencial trabalhar nas relações ao nível do diálogo franco e construtivo para chegar a consensos e á excelência de relações sadias e produtivas, pois 21% dos inquiridos refere que o/a líder concentra em si todas as decisões e 10% que se aplica bastante.

Através das 8 entrevistas realizadas ás chefias, constatou-se a existência de líderes na organização que procuram aplicar no trato com os/as colaboradores/as uma liderança servidora ao trabalharem a autodisciplina e o autocontrole sobretudo no trato com os outros, aplicam-se a construir um compromisso sério, firme com a organização, procuram criar no trabalho que desempenham eficácia, rigor e serem produtivos, de forma a desenvolverem ambientes onde todos crescem e possam desenvolver as suas potencialidades de forma criativa e competente, e velam pelos interesses da organização. Existem outros/as sobretudo coordenadores/as que apresentam fragilidades nas relações

interpessoais. As relações saudáveis são muito valorizadas e consideradas na organização. Existem líderes e colaboradores/as que procuram permanecer fiéis aos valores, independentemente da função que lhes foi dada, demonstrando empenho e dedicação em dar visibilidade á visão da organização. Realça-se a importância dos princípios como fundamentais na construção de um clima organizacional de qualidade, um deles é o princípio da imparcialidade, que a partir do qual se realça a justiça e a equidade. Outro princípio é a integridade e a honestidade, que cria as bases da confiança, algo fundamental para o estabelecimento da cooperação, do crescimento pessoal e interpessoal entre todos os/as colaboradores/as da organização e seus líderes.

Os/as colaboradores/as estão convictos/as que ao realizarem o seu trabalho, e se este for feito com qualidade, promovem uma boa imagem perante o cliente e que o contrário pode levar a uma deceção e a um serviço medíocre. A organização procura recrutar pessoal com perfil e competências, para o desempenho das funções pretendidas, logo todos á partida têm capacidade de evoluir de crescer e desenvolver o seu potencial, aprimorando os seus talentos. Estes princípios são vistos como guias para a conduta dos/as líderes e colaboradores/as, e os seus opostos devem ser combatidos como a parcialidade, a inutilidade a mediocridade ou a degeneração. Quanto aos valores fundamentais da organização foram realçados com mais enfase, a confiança entre todos, o respeito a humildade, pois ninguém sabe tudo, a integridade, o respeito, a verdade e a transparência. A organização procura basear a sua conduta nestes valores e que todos como membros devem assumir. Existe a necessidade de desempenhar um serviço cada vez mais excelente, e que todos sejam cada vez mais profissionais e atentos aos novos desafios, e que haja a coragem de aderir a novas estratégias para dar respostas dirigidas às pessoas que são servidas.

As chefias procuram através do exemplo, servir os/as colaboradores/as na organização, ao fazê-lo estão a utilizar traços da liderança servidora. O exemplo de cada um é muito importante numa organização. A transmissão do entusiasmo a autoconfiança, leva os colaboradores se sintam envolvidos com objetivos e com a organização.

Alguns líderes e colaboradores/as praticam a liderança servidora, procuram estar ao serviço dos outros com dedicação e honestidade, porém desconhecem que estão a praticar uma liderança em que primeiro lugar, servem. Ao procurar ser responsáveis e responsabilizar e não controlar, conseguem criar á sua volta, ambientes onde todos possam se sentir pertença de um carisma que quer demonstrar empatia e acolhimento e interesse pela pessoa humana na sua totalidade. Nas suas relações demonstram que o

verdadeiro poder vem das pessoas e depositam confiança e apoio naqueles que lhe dão poder (Autry, 2010). No estudo de caso sobressaem caraterísticas da liderança servidora onde alguns/as líderes, se predispõem a ajudar os/as colaboradores/as e vice-versa, através da comunicação persistente, e esclarecedora, humilde, porém esta deve ser constante e assertiva. Verifica-se que quem opta pela liderança servidora promove um ambiente confiável, transparente e usa uma ética que honra o trabalho bem feito e não um monte de trabalho feito. Nas entrevistas efetuadas às chefias, estas referiram que "*Clima harmonioso e saudáveis são meio caminho para concretização dos objetivos. Os colaboradores são mais positivos.* Sente vontade "*de servir a organização…dentro das minhas funções, faço tudo o que posso, e para servir da melhor forma"* (1º entrevistador)

Neste trabalho são apresentados diversos conceitos que têm ajudado a traçar os contornos de uma área que se pode denominar de um comportamento organizacional salutar e positivo. O estudo incide em identificar o tipo de liderança que existe na organização, se existe predominância da liderança servidora e qual o impacto nos colaboradores. Se se pretender implementar este estilo de liderança é preciso apostar em novos perfis de líder, o que faz com faz com que a organização procure profissionais com estas caraterísticas.

A liderança servidora difere de outros modelos de liderança, na medida em que o líder se concentra em atender às necessidades dos seguidores, e os seguidores são tratados como fins em si mesmos, em vez de meios para atingir um fim, o/a colaborador/a atingirá o seu potencial e funcionará com satisfação. Tal abordagem leva /a líder a respeitar, a valorizar e a motivar aqueles que o/a seguem.

O líder servidor tendo um perfil diferente decerto trará para a organização resultados eficazes, pois o seu objetivo primordial é o de desenvolver talentos integrantes no ambiente organizacional com a finalidade de desenvolver e envolver os colaboradores. Pois em meio de um panorama competitivo a organização procura ter diferenciais que possam melhorar a sua posição, desta forma a liderança servidora passa a ser um diferencial que poderá levar a organização a resultados significativos ao nível da eficiência, do desenvolvimento e aperfeiçoamento dos colaboradores e satisfação dos *Stackeholders.*

O líder a serviço mantém-se sempre focado na sua visão e missão, usando uma liderança que promova os colaboradores, para isso é necessário concentração, humildade e trabalho árduo.

A implementação da liderança servidora, o/a líder deve ser o primeiro a lidar com a mudança, com as resistências, com as situações adversas, com a inovação, com a criatividade e com a capacidade de prever e influenciar o futuro.

Os resultados obtidos através da recolha de dados, salientam que é possível a implantação de um tipo de liderança servidora que satisfaça em pleno os colaboradores e seus líderes.

Clarificando mais alguns pontos acima mencionados, e referente ao objetivo geral-identificar o tipo de liderança na organização e que repercussões tem nos colaboradores, através das entrevistas, questionários e *focus group*, verificou-se que as chefias apontam abordagens positivas nas suas relações, porém estas não são reconhecidas totalmente pelos colaboradores, que afirmam usar-se na organização uma liderança autocrática.

Referente ao objetivo geral - Identificar o tipo de liderança na organização e que repercussão tem nos colaboradores, com este estudo, veio trazer uma maior visibilidade e clareza quanto ao tipo de liderança que predomina na organização ABCSVP, e que repercussões tem nos/as colaboradores/as. A auscultação do tipo de liderança, leva a um entendimento sobre o modo como os/as líderes se relacionam com os/as colaboradores/as Quanto aos objetivos específicos: 1- analisar a liderança presente na organização**,** as chefias referem que utilizam a liderança democrática, democrática motivacional e a liberal, porém na análise das entrevistas está patente traços da liderança servidora quando dizem que procuram servir a organização, num trabalho de equipa e que as responsabilidades sejam assumidas por todos quando delegam tarefas, quando adotam uma postura de serviço e estão ao lado dos colaboradores. O objetivo específico 2- Identificar a liderança exercida na organização corresponde á liderança servidora: As chefias devem servir, do que serem servidas, algumas fazem-no trabalhando ao lado do/a colaborador/a, existe a necessidade de através do *empowerment*, delegar ou distribuir o poder, tornando o colaborador responsável, criativo e autónomo.

Quanto ao terceiro objetivo específico, há a necessidade de a organização tornar claro, quais valores quer, que toda a organização se rege, dado que cada um apresenta aqueles que para si são mais convenientes. Referente ao quarto objetivo específico, existe alguma disparidade entre o que se deseja que as coisas sejam e o que de facto são. O que é explanado não é percecionado pelo/a colaborador/a que refere não ter espaço na organização, para a criatividade, nem autonomia nem responsabilidade, apesar das chefias

dizerem que" tudo *fazem para que possam crescer juntamente com a instituição, e que estão sempre disponíveis para colaborar e ajudar toda a gente no que for necessário."*

Quanto ao quinto objetivo-as chefias precisam de ter e demonstrar ter conhecimentos e habilidades em liderar, devem evitar a parcialidade" *uns ganharão mais de mim do que outros"" o meu desempenho pessoal e profissional colide com interesses pessoais de outros que dessa forma tentam destruir o meu trabalho realizado"." Muitas vezes não temos as mesmas ideias e temos desacordos"*. Os modos com as chefias se relacionam com os/as colaboradores/as influencia o clima organizacional, que tanto pode ser pela positiva como pela negativa. Referente às hipóteses, os líderes exercem traços de liderança servidora, principalmente quando referem servir a organização, tentam manter uma postura de abertura, quando promovem um espaço de participação, envolvem e responsabilizam os/as colaboradores/as no atingir os objetivos da organização. Quanto á hipóteses II, existe um esforço por parte das chefias em serem eficientes e de se aproximarem das necessidades dos colaboradores e que estes possam valorizar os talentos e vê-los como ativos. Tanto as chefias como os colaboradores aludem que perante o trabalho realizado este por vezes é reconhecido, outras vezes não o é. As chefias procuram tratar os colaboradores como iguais" *todos são considerados atores principais*", porém nem sempre percecionam desta forma. Na hipótese III, existe um esforço por parte das chefias de lidar com os/as colaboradores/as de forma empática, mas só o fazem na organização, só rara exceção existe contacto no exterior. Outros/as afirmam manter com os/as colaboradores/as uma "*comunicação saudável"* as chefias nas suas relações procuram "*dar a conhecer as suas ambições para a organização e a perspetiva que tem de cada um para alcançá-las,"* outros/as dizem que" *partilho aqueles pensamentos que são possíveis de partilhar"* A hipótese IV, o líder servidor, possuirá traços indicadores que o tornam um verdadeiro líder aceite pelos seus colaboradores. Existem traços evidentes que torna as chefias aceites pelos/as colaboradores/as, sobretudo quando procuram servir os colegas em vez de serem servidos. Porém algumas chefias exercem o seu poder de imposição" *se não cumprirem com o que lhes é imposto, o trabalho não se realiza dificulta a dinâmica da escola".* No que concerne á hipótese V, as chefias referem que a autoridade é reconhecida ou não pelo trabalho que se faz. Na organização procura-se recrutar pessoas competentes e exemplares. As chefias agem de forma que "*naquilo que peço aos meus colaboradores é realizado"* outras chefias obtém o mesmo serviço dando apoio, abertura, diálogo, na construção em conjunto dos objetivos a atingir. Algumas chefias afirmam que conseguem exercer poder, outras vezes não. O

reconhecimento advém do exemplo, outros pelo trabalho que desenvolvem. A ação das chefias, o modo como orientam os/as colaboradores/as, pode transformar e alterar o clima organizacional. Uma coisa é mandar, outra é estar ao lado e acompanhar, em todo o processo o/a colaborador/a.

5.1 Contributo da investigação para o progresso do conhecimento científico

O contributo da investigação, para o progresso do conhecimento científico, incide na contribuição do estudo de caso, para a compreensão mais detalhada da importância da escolha do tipo de liderança adotado pelas chefias nas organizações e que repercussões tem na relação destes com os/as colaboradores/as.

O tipo de liderança aplicado pelas chefias pode ser promotor de ambientes saudáveis. Sendo a liderança um processo interpessoal e relacional, a liderança adotada deve causar impacto positivo na organização. A liderança servidora é o tipo de liderança que combina características pessoais, como a autodisciplina, o firme compromisso de criar um local de trabalho eficaz e produtivo, bem como a oportunidade para se crescer em todos os níveis, por este facto a liderança servidora deve ser um tema recorrente na organização, pois desenvolve habilidades como a autoconfiança, o autocontrole a autorregulação, respeito, tolerância e empatia, ou seja, ser capaz de sentir e" *perceber os pontos de vista de todos, envolvendo-os no espirito da organização"*(Goleman,2020,p.29). Esta Abordagem, valoriza os/as colaboradores/as e ajuda-os a tornarem-se eles também líderes "*Todos podem ganhar, ninguém tem de perder"* (Autry,2010, p.33). Recomenda-se que pesquisas desta natureza se realizem, possibilitando maior compreensão da liderança em especial a liderança servidora nas organizações, porque liderar pessoas com este espírito é fundamental para atingir organizações mais humanizadas e de excelência. O impacto da liderança escolhida pelo/a líder condiciona muitos aspetos do clima organizacional, pois influencia o desempenho dos/as colaboradores/as" podendo *gerar experiência gratificante de trabalho ou provocar o terrível desalento gerado por um líder azedo"* (Goleman, 2020, p.89).

5.2. Limitações do estudo e sugestões para futuras pesquisas

Ao realizar este estudo de caso foram encontrados alguns constrangimentos. Um deles foi aliciar o maior número possível de colaboradores/as a participar nos questionários via online. Constatou-se alguma dificuldade de alguns/as em manusear os meios tecnológicos, existiram outros que não responderam demonstrando algum receio de retaliações.

Referências Bibliográficas

Asanome, C. (2001). Liderança sem seguidores: Um novo paradigma, tese de doutoramento. Florianópolis Universidade Federal de Santa Catarina

Autry, J. (2010). O Líder Servidor. Como construir um time, desenvolver a motivação

e melhorar o desempenho da sua equipe. Editora VERUS.

Azevedo, R., Menezes, J. (2010). Gestão de Organizações sem fins lucrativos. O dessafio da inovação social, IMPULSO POSITIVO – Vida Económica.

Baptista, C., & Sousa, M. (2011). Como fazer Investigação, Dissertações, Teses e Relatórios, segundo Bolonha (4ª Ed.). Lisboa: Pactor.

Barbuto, J, Wheeler, D. (2006). Scale development and construct clarification of servente leadership. Group and organization Management, v.21, n3, p.300-326.

Barracho, C. (2012). Liderança em contexto organizacional. Escolar Editora.

Barros, R. (2019). Impacto da liderança emocionalmente inteligente numa equipa de projetos de uma instituição financeira. Tese de Mestrado.

Cartwright, D., Zander, A. (1975). Dinâmica de grupo: Pesquisa e Teoria São Paulo: EPV.

Chiavenato, I. (2014). Introdução á Teoria Geral da Administração. Editora Campus.

Caixeiro, C (2014). Liderança e Cultura Organizacional. O impacto da liderança do Diretor nas culturas Organizacionais Escolares. Capítulo III- Liderança (Dissertação de Doutoramento) Universidade de Évora

Covey, S. (2017). O 8º Hábito Da Eficácia à Grandeza, ed. Gradiva

Chiavenato, I. (2014) Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas Organizações. Barreru, SP: Manole.

Costa, J., & Castanheira, P. (2015). A liderança na gestão das escolas: contributo de análise organizacional, RBPAE – v.31, n.1, p.13-44 jan./abril.

Cunha, M., Rego, A. & Guinote, A. (2017). Poder Veneno E Remédio. Lidel – edições técnicas. Ida.

Cunha, M., Rego, A., Lopes, M & Ceitil, M. (2017). Organizações Positivas – Manual de trabalho e Formação. Para desenvolver as forças dos indivíduos e das organizações. Edições Sílabo.

Daft, L. (2002). Organizações: teorias e projetos. São Paulo: Pioneira/Thomson; São Paulo: Learning.

Delbin, J. (2006). Como se tornar um líder servidor. Os princípios de liderança de "O Monge e o Executivo. RACRE – Revista de Administração. E Esp. Sto. Do Pinhal SP, V 06, N.10 Jan/Dez 2006.

Fachada, O. (2014). Liderança- A Prática da Liderança, - A Liderança na Prática. 2º Ed. Edições Sílabo.

Ferreira, A., Parreira, A., Oliveira, A., Cláudio, S., Starec., C., Ferreira et.al., (2014). Introdução á Administração. 1ªed.Seses. Ed. Estácio.

Follett, M. (2017). Sobre Liderança, Poder, Empresas e Sociedade. Edições Sílabo.

Freixo, V. (2011). Metodologia Científica: Fundamentos, Métodos e Técnicas. 3.ª ed. Lisboa: Instituto Piaget.

Gaspar, D., Protásio, R. (2009). Liderança e coaching: desenvolvendo pessoas, recriando organizações, Ed. Atual.

Gil, C. (2007). Como elaborar projetos de pesquisa. São Paulo: Atlas.

Godoy, O. (1995). Pesquisa Qualitativa: tipos fundamentais. Revista de Administração de Empresas, São Paulo, SP, v26, n2,1995.

Goleman, D. (2020). Como ser um Líder. A importância da inteligência emocional. 4ª Edição. Temas e debates. Círculo de Leitores

Greenleaf, R. (2006). Liderança Servidora. São Paulo. Centro Brasileiro de Estudos em Liderança. Universidade de Santo António.

Houper, A. &Potter, J. (2018). Liderança Inteligente Criar a Paixão pela Mudança, Actual Editora, www.actualeditora.com, 10.ªEdição.

Hunter, J. (2018). Como tornar-se um melhor Líder. Os Princípios de Liderança de o Monge e o Executivo. Editora Marcador.

Kauark, F, Manhães, F, Medeiros, C, (2010). Metodologia de Pesquisa, Um Guia Prático, Via Litterarum Editora.

Keltner, D. (2016). O Paradoxo do Poder. Como ganhamos e perdemos influência. 1ª Edição, Temas e Debates. Círculo de Leitores.

Kotter, J (2017). Liderar a Mudança. Editora Lua de Papel.

Kuhn, T. (1970). The structure of scientific revolution, 2nd ed. Chicago, London: University of Chicago Press.

Krueger, R., & Casey, A. (2009). Focus groups: A practical guide for applied research (4th Ed.). Thousand Oaks, California: Sage.

Lakatos, E., Marconi, M. (2019). Fundamentos de metodologia científica atlas 8 edição

Machado, J. (2016). A liderança cristã e a influencia exercida em seus liderados, Anais da X Mostra científica do Cesuca – nov./2016ISSN- 2317-5915.

Marinho, R., & Oliveira, J. (2006). Liderança - Uma questão de competência. São Paulo, Saraiva.

Maximiano, A. (2017). Teoria Geral da Administração - Da revolução urbana á revolução digital. São Paulo: Atlas S. A.

Maxwell, J. (2016). Os 5 níveis da Liderança. Ed. Smartbook.

Nova, L., & Cruz, H. (2012). Liderança: Uma avaliação do Perfil de Liderança dos Gestores da Empresa Egos Acessórios de Florianópolis/SC. Simpósio de Excelência em Gestão e tecnologia. Tema Gestão, Inovação e Tecnologia para A Sustentabilidade.

Northouse, G, (2013), Leadership: Theory and practise Thousand Oaks:Sage.

Oliveira, D. (2018). Como elaborar um plano de carreira para ser um profissional bem-sucedido, 3ª ed., São Paulo: Atlas: Disponível na Biblioteca virtual Laureate: Acesso em 10.12.2019.

Oliveira, M., Maria, R., & Neri, I. (2014). O poder das organizações e os conflitos. VI Congresso Internacional de Investigação y Prática Profissional en Psicologia.

Page, D., Wong, P. (2000). A conceptual framework for measuring servant leadership. Langley:Trinity Wester University.

Pagliuso T., Cardoso, R.& Spiegel, T. (2010), Gestão organizacional

Pérsico, N. (2012). Comportamento humano nas organizações. Curitiba: InterSaberes.

Quivy, R., & Campenhoudt, L. (2008). Manual de Investigação em Ciências Sociais, Gradiva.

Ramos, S. & Naranjo, E. (2014). Metodologia da Investigação científica, Lobito, Escolar Editora.

Rampazzo, L. (2002). Metodologia científica, 3ª ed. São Paulo, Edição Loyola, Federal de Santa Maria.

Rego, A, & Cunha, P. (2011). Liderança – A virtude está no meio, Atual Editora.

Rego, A, et al, Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano (2015) 3ª Ed. Edições. Silabo.

Rego, A. (2019). Liderança, Humildade E Soberba: Edições Sílabo

Rego, A., & Cunha, M. (2003). A Essência da liderança – Mudança – Resultados – Integridade, Ed. RH.

Rego, A., & Cunha, M. (2015). Papa Francisco. As Lições de Liderança. Ed. Silabo.

Rego, A., & Cunha, M. (2018). Que líder sou eu? Manual de apoio ao desenvolvimento de competências de liderança (2ªed) Ed. Silabo.

Rego, A., & Cunha, M. (2020). Paradoxos da Liderança. Gerir contradições, dilemas E tensões da vida organizacional. Ed. Silabo.

Reis, F. (2010). Como Elaborar uma Dissertação de Mestrado – Segundo Bolonha, PACTOR.

Reis, F. (2018). Manual de Gestão das Organizações, Teoria e Práticas. Edições Sílabo.

Reis, F. (2018). Investigação Científica e Trabalhos Académicos –Guia Prático, Edições Sílabo,

Robbins, S., & Coulter, M. (2014). Management, Twelfth Edition, Pearson Education, Inc Upper Side River, New Yersey.

Sá, P. Costa, A & Moreira, A, (2021). Reflexões em torno de Metodologias de investigação- recolha de dados, universidade de Aveiro, Theoria poiesis praxis.

Senge, P. (2008). A Quinta Disciplina. Editora Best Seller.

Sinek, S. (2018). Primeiro Pergunte Porquê. Como os Grandes Líderes nos inspiram a

Spears, L. (1993). Trustees as serventes- leaders: of value- Based Management, 6(1) ;83-99

Stake, R. (2009). A Arte da Investigação com Estudos de Caso, 2ª edição. Fundação Calouste GulbenKian.

Stech, E. (2008). Psychodynamic approach.in Northouse Ed. Leadership theory and Practise. Sage Publications.

Srour, S. (2012). Poder Cultura e é tica nas organizações, Elsevier Brasil.

Van Dierendonck, D. (2011). Servant leadership: A review and synthesis. Journal of Management, 37(4),1228-1261.

Vilela, J. (2020). Investigação. O Processo de construção do Conhecimento 3ºEd. Edições. Silabo.

Yamaoka, J. (2015). As 10 caraterísticas fundamentais de sucesso, com.br/ pme.

Yin, R, (2015). Qualitative Research from Start to Finish Second Edition Guilford Publications

Zanelli, J., Andrade, J. & Bastos, P. (2014). Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil Editora Artmed, 2ª Edição.

Apêndices

Apêndice 1 – Cronograma

1-Cronograma Genérico das Fases do trabalho – o cronograma do estudo de caso, tem como finalidade fazer a ponte entre duas variáveis: o tempo e todo o trabalho a ser realizado. O cronograma visa identificar a sequência das fases da investigação, as quais deverão acompanhar o tempo estimado para a realização de cada uma delas. Conforme (Kawark, 2010), o cronograma é a previsão de tempo que será gasto na realização do trabalho de acordo com a atividade a cumprir.

O quadro apresenta o trabalho em concordância com as atividades a cumprir. De acordo com as atividades, os períodos, as características de cada pesquisa definir-se-á os critérios do trabalho. Os períodos podem - se dividir em dias, semanas, quinzenas, meses, bimestres, trimestres. Estes serão determinados a partir dos critérios de tempo adotados por cada pesquisador (Reis,2018 p. 40).

Etapas	**Quadro 1.1 – Cronograma do projeto da dissertação de mestrado**
1ª etapa (TI)	• Escolha do tema.
2ª etapa (T2)	• Objetivos do estudo.
3ª etapa (T3)	• Revisão da literatura e enquadramento teórico.
4ª etapa (T4)	• Preparação dos instrumentos para a recolha de dados.
5ª etapa (T5)	• Pré- teste e aplicação dos instrumentos para a recolha de dados.
6ª etapa (T6)	• Levantamento de dados e respetivo tratamento.
7ª etapa (T7)	• Interpretação dos dados e elaboração das conclusões.

Quadro 1 – Baseado em (Reis,2010, p.26).

Eta	Jul 19	Set 19	Out 19	No 19	De 20	Ja 20	Fe 20	Mar. *20	Ab *20	Ma *20	Jan *21	Fev *21	Mar *21	Julh 21	Set 21	Out 21	Nov 21	Dez 21	Jan 22	Fev 22
T1	+	+	+	+	+															
T2			+	+	+	+	+			+	+	+	+	+						
T3						+	+	+			+			+						
T4						+			+	+	+									
T5							+	+												
T6				+	+				+											
T7							+	+							+	+				
T8						+	+				+	+	+	+	+		+	+	+	

Quadro 2. O trabalho inicialmente, estava previsto para terminar em julho de 2020, porém devido a constrangimentos referentes á pandemia e proliferação do Covid-19, o período de tempo teve de se alargar.

Apêndice II - Quadro conceptual

Quadro Conceptual

Conceitos

- As organizações;
- Relações de poder na organização:
- Liderança;
- Tipos de liderança;
- Liderança servidora,

Perfil/ Características/competências do líder;

Estilos de líder.

Pergunta de Partida - que tipo de liderança predomina na organização?

Objeto de Estudo: Foco, eixo central da investigação

- **Problemática** – Que tipo de liderança predomina na organização

-Impacto no/a colaborador/a; compreender o papel da liderança servidora no âmbito organizacional.

- Tipologia de liderança existente na organização;
- Impacto tem sobre os/as seus/as colaboradores/as;
- Definir o papel do/a líder:
- Perceber que relações estabelecem os líderes com os colaboradores,
- Qual a perceção dos/as líderes e dos/as colaboradores/as face ao estilo de liderança adotada
- Como deverá o líder orientar e direcionar os colaboradores até aos objetivos;
- Que liderança deve assumir para influenciar os comportamentos, as mentalidades e a autoestima dos colaboradores
- O líder através da liderança mais pertinente deverá motivar e apontar direção para melhorar o relacionamento e desempenho

Análise

Análise conceptual da liderança;

Análise estatística;

Análise das etapas e instancias processuais

Empírica: - Universo 230 pessoas. Realização de **8 entrevistas** exploratórias – para recolher de forma mais profunda os profissionais de diferentes valências (Conselho pedagógico, professores titulares de turma, Diretores de turma, coordenadores/as) ou seja – Direção e Chefias intermédias. Realização de **7 pré - testes**, diversas pessoas de diferentes profissões e locais; **questionários a 70** colaboradores – Pessoal não docente, pessoal docente, Ajudantes de ação educativa, ajudantes de ação direta, pessoal administrativo, motorista, telefonistas, cozinheiras, lavandaria, Assistente Social –Focus Group **a 5** pessoas da organização (Gestor/a, Telefonista, Psicólogo/a, Auxiliar ação direta, Motorista).

Variáveis dependestes- ex. a liderança servidora poderá ser um fator determinante na construção de uma boa relação entre líder e colaborador/a; **Pesquisa descritiva** – necessidade de tentar perceber que tipo de liderança predomina na organização e o impacto nos colaboradores e que contributo a liderança servidora pode dar para a gestão, eficaz e produtiva de uma organização piramidal. Perceber o papel do líder em relação e o seu impacto nos colaboradores/as e que tipo de liderança e exercida em determinada circunstância.

Anexos

Anexo 1- Legislação das IPSS

Decreto-Lei n.º 172-A/2014, de 14 de novembro / Ministério da Solidariedade, Emprego e Segurança Social. - Procede à quinta alteração ao Decreto-Lei n.º 119/83, de 25 de fevereiro, que aprova o Estatuto das Instituições Particulares de Solidariedade Social. Diário da República. - Série I - n.º 221 - 1.º Suplemento (14-11-2014), p. 5882-(2) a 5882-(26). Legislação Consolidada (28-07-2015): alterado pela Lei n.º 76/2015, de 28 de julho.

Anexo 2 - Pedido de autorização para realização das entrevistas e inquéritos na organização

Assunto: Pedido de autorização para realização de entrevistas aos Coordenadores dos Departamentos do Externato Liceal da Casa de S. Vicente de Paulo, da ABCSVP e inquéritos aos colaboradores dessa valência, desta organização.

Exma. Senhora Diretora Pedagógica Profª. Doutora Maria Gabriela Castro

Eu, Dora do Anjo Marques Zambujo, aluna do Mestrado de Serviço Social: Gestão de Unidades e de Bem-Estar, na Universidade Lusófona (Lisboa) com a finalidade de conclusão do mesmo, estou a elaborar uma dissertação na área de Gestão com o tema" Liderança na ABCSVP, sob a orientação da Prof.(a) Doutor(a) Maria Isabel Duarte.

Considerando a ABCSVP uma organização de grande importância na zona de Lisboa. gostaria de conhecer e realizar um estudo sobre o tipo de liderança que existe na Organização ABCSVP.

Neste sentido, venho por este meio requerer a autorização para aplicar um questionário aos colaboradores do 1º, 2º e 3º ciclos, nas várias áreas departamentais, bem como, a realização de inquéritos aos colaboradores da Creche, do Pré-Escolar e dos Serviços Administrativos. Os questionários e os inquéritos serão anónimos e confidenciais, sendo as suas respostas sigilosas quanto ao tratamento técnico das mesmas.

Agradecendo desde já a atenção dispensada por V. Exª, apresento os meus melhores cumprimentos.

Lisboa, 29 de junho, de 2020

Dora do Anjo Marques Zambujo

Anexo 3 – Declaração de Consentimento informado

Declaração de consentimento Informado

Consentimento Informado

"Liderança na organização"

Eu, abaixo assinado_____

Declaro ter compreendido a informação e explicação que me foi dada acerca do estudo que me foi proposto participar pela investigadora que assina este documento, tendo-me sido dada a oportunidade de colocar as questões que julguei necessárias e obtido respostas esclarecedoras ás minhas dúvidas.

Foram-me explanados a finalidade, objetivos, procedimentos, riscos e benefícios do estudo e eventuais constrangimentos que dele possa advir, sendo-me garantido o anonimato e a confidencialidade da informação dada.

Estou elucidado(a) que posso recusar-me a participar ou interromper a qualquer momento a participação no estudo, sem nenhum tipo de penalização por este facto.

Por isso, consinto dar o meu contributo voluntariamente no estudo acima mencionado e autorizo a realização da recolha de dados.

Lisboa, 30 de junho de 2020

Assinatura do(a) participante

_____

Assinatura da Investigadora

_____

Anexo 4 – Minuta

Questionário: aos/as colaboradores/as da organização

Este questionário tem como objeto de estudo compreender que tipo de liderança existe na organização ABCSVP e sua envolvência nas práticas profissionais.

Está dividido em duas partes:

Parte I: Informação Pessoal – é lhe pedida alguma informação sobre si próprio(a)

Parte II: Perceção quanto á liderança na organização

Este questionário é anónimo e confidencial e as respostas são utilizadas exclusivamente para fins científicos. A sua resposta pessoal e sincera é muito importante. O seu preenchimento total terá uma duração aproximada de 15 minutos.

Agradeço desde já a sua disponibilidades e colaboração neste estudo. Estou disponível para responder a qualquer questão.

contacto: dora.a.m.zambujo@gmail.com

PARTE I

Informação pessoal:

1- Género: Masculino ◯

Feminino ◯

2- Idade: Menos de 26 anos ◯

Entre 26 e 35 anos ◯

Entre 36 e 45 anos ◯

Entre 45 e 55 anos ◯

Mais de 55 anos ◯

3- Formação Académica: 9º ano ◯

12º ano ◯

Bacharelato ◯

Licenciatura ◯

Pós-graduação ◯

Mestrado ◯

Doutoramento ◯

Outra. Qual? ◯

4- Quanto tempo trabalha na organização? ◯

PARTE II

Liderança

Coloque um número na classificação que melhor corresponde à sua opinião. Sendo que a escala vai de **1**(não se aplica nada) até **5**(aplica-se bastante).

1 = A afirmação não se aplica nada, **2** = aplica- se pouco, **3** = aplica-se mais ou menos, **4** = aplica-se, **5** = aplica-se bastante

5-Perfil do Líder: - O meu diretor/ chefe:

1- Executa adequadamente a sua função. ---------- ◯

2- É qualificado para realizar o seu trabalho. ---------- ◯

3- Realiza todas as tarefas a que se propõe com rapidez e sucesso. ------ ◯

4- Trata os colaboradores com dignidade e respeito. ---------- ◯

5- Sabe lidar com a autoridade e poder---------- ◯

6- Gosta de inovar e assumir riscos. ---------- ------ ◯

7- Convence-me a realizar as tarefas de forma voluntária e alegre. ----- ◯

8- Escuta-me e apoia-me quando tenho dificuldades sociais. ---------- ◯

9- Sacrifica os seus próprios interesses em favor dos colaboradores. --- ◯

10- A forma como o feedback é dada nem sempre é positiva. ---------- ◯

11-Promove o meu desenvolvimento e aprendizagem. ---------- ◯ --

12- Rege-se por valores éticos, sociais e ecológicos. ---------- ◯

13- Preocupa-se com os clientes internos e clientes externos. ---------- ◯

14- É flexível e tem facilidade de negociação. ---------- ◯ --

15- A sua liderança promove comportamentos éticos, sociais e ecológico- ◯

6-Poder: - O meu diretor/ chefe:

1- Motiva e reconhece o trabalho realizado pelos colaboradores---------- ◯

2- Delega tarefas e conhece as qualidades de cada um dos colaboradores--------- ◯

3- Antes de tomar decisões consulta os colaboradores. ---------- ◯

4- Tem por hábito fazer comentários negativos acerca do trabalho dos colaboradores---------- ◯

5- Cria á sua volta uma liderança ressonante, realçando os desempenhos positivos. ◯

6-A qualidade da relação entre o diretor/ Chefe é bastante construtiva. ---------- ◯

7-Considero o meu Diretor/Chefe perseverante com caraterísticas de coragem, prudência, integridade e humildade. ---------- ◯

8-Possui convicções fortes, entusiasmo e autoconfiança. ---------- ◯

9- Concentra em si todas as decisões. ---------- ◯

10-A sua autoridade é reconhecida. ---------- ◯

11- No trato com os liderados apresenta controlo emocional. ---------- ◯

7-Empatia: - O meu diretor/ chefe:

1- Demonstra capacidade de resolução de problemas. ---------- ◯

2- Orienta-me quando enfrento situações complexas no trabalho. ---------- ◯

3- Está atento e compreende as necessidades e emoções dos colaboradores---------- ◯

4-Estabelece os objetivos da organização e orienta os colaboradores no sentido do seu alcance---------- ◯

5-Investe grande parte do seu tempo a ensinar-me e a orientar-me---------- ◯

6-Elogia pessoalmente os colaboradores quando produzem excelente trabalho------ ◯

7- Procura ensinar a encontrar novas soluções para a realização do trabalho, de forma proactiva. ---------- ◯

8- Mantem um espírito positivo e equilibrado entre a sua vida pessoal e do trabalho. -- ◯

9- Revela gosto pelo que faz e transmite energia positiva aos que o rodeiam, contribuindo para um bom ambiente laboral---------- ○

10- Tem autocontrole, é capaz de manter a calma, orientar bem as tarefas durante períodos de stress elevado. ---------- ○

11- Sente as emoções dos colaboradores, entende as suas perspetivas. ---------- ○

8- Humildade: - O meu diretor/ chefe:

1- Pondera as decisões que toma. ---------- ○

2- Não disponibiliza a informação a que tem acesso---------- ○

3- Investe no desenvolvimento dos colaboradores---------- ○

4- O clima organizacional é harmonioso e promove a motivação---------- ○

5- Fomenta a criatividade e a iniciativa---------- ○

6- Cria ambientes de trabalho amigável e construtivo onde não falta a motivação para trabalhar---------- ○

7- Proporciona espaços para a criatividade e para a espontaneidade. ---------- ○

8- A honestidade, os comportamentos merecedores de confiança são imagens de marca desta organização---------- ○

9- A Organização tem capacidade de perdoar e de revelar compaixão pelos colaboradores ○

10- Perdoam-se os erros quando são reconhecidos e corrigidos. ---------- ○

11-Lida bem com as críticas e a oposição. ---------- ○

9- Sabedoria: - O meu diretor/ chefe:

1- Oferece um acolhimento apropriado aquando da entrada de um novo colaborador--- ○

2- Informa os colaboradores relativamente ao funcionamento da organização. ---------- ○

3-Quando entrou na Instituição considerou a socialização de novos colaboradores ajustada. ---------- ○

4- Existe um responsável para o processo de socialização---------- ○

5-É dada formação inicial ao colaborador----------

6-O planeamento estratégico é cumprido. ----------

7- Com os colegas fomenta-se a cooperação na realização de tarefas. ----------

8- Na resolução de problemas são todos são envolvidos. ----------

9- Evita as críticas destrutivas e a murmuração. ----------
-

10- Faz o seu melhor sem esperar atenção constante. ----------
-

11- Está constantemente a formular métodos criativos convincentes e lógicos para apresentar as melhores soluções. ----------

10- Confiança: - O meu diretor/ chefe:

1-Na Organização os colaboradores confiam uns nos outros. ----------

2- Sentem que os Diretores/ Chefes confiam nos liderados----------

2-As pessoas são tratadas com cortesia, consideração e respeito. ----------

3-Nesta Organização praticam-se atos de preocupação e atenção pelas pessoas. ---------

4- Nesta Organização observam-se os mais altos níveis de integridade. ----------

5- Os colaboradores e subalternos confiam na liderança. ----------

6-Existe um clima de confiança entre os diretores e liderados. ----------

7-São capazes de lidar eficazmente com a maior parte dos problemas. ----------

8-Assumem uma postura de coragem, serve de inspiração para aqueles que o rodeiam estimulando os colaboradores a evoluírem. ----------

9- Na organização valoriza-se a confiança. ----------

10-Há espaço para a criatividade, inovação nos processos e aplicação de conhecimento

11- Generosidade e talento: O meu diretor/ chefe:

1- Executa o seu trabalho com empenho e gosto----------

2- Sente necessidade de servir os liderados e de os ver realizados---------- ○

3-Coloca os interesses dos colaboradores em primeiro lugar---------- ○

4-Promove o desenvolvimento dos liderados---------- ○

5-A Organização tem padrões de desempenho elevados---------- ○

6-Comunica de forma clara e eficiente as situações sensíveis que acontecem no posto de trabalho sem constrangimento---------- ○

7- Antecipa possíveis problemas e tem como missão introduzir melhorias no sistema atual---------- ○

8- Ajuda a encaixar na cultura corporativa atual, e em conjunto abraça os desafios. ○

9- Procura manter elevados níveis de desempenho. ---------- ○

10- Procura evoluir, mas ajuda e encoraja os outros a fazer o mesmo. ---------- ○

11- Ajuda a superar os obstáculos e procura melhores soluções para os problemas. --- ○

FIM.

Anexo 5 – Guião de entrevista -8- Diretores/as/ Chefias/Coordenadores/as

Estas entrevistas enquadram-se numa investigação no âmbito de uma tese de Mestrado em Serviço Social: Gestão de Unidades Sociais e de Bem-Estar, realizada na Universidade Lusófona. Os resultados obtidos são utilizados apenas para fins académicos (tese de Mestrado), sendo realçado que as respostas representam apenas a sua opinião individual e não da organização a que pertencem. A entrevista é anónima, não será colocada a sua identificação em nenhuma parte da tese. Não existem respostas corretas ou incorretas. Por isso lhe solicitamos que responda de forma espontânea e sincera a todas as questões. Obrigado pela sua colaboração.

Perfil do/a líder – papel da liderança adotada nas relações e interações com os colaboradores/as

1- Que tipo de liderança exerce?
2- Como diretor/a chefe/Coordenador/a considera que as equipas estão envolvidas na realização do seu trabalho? Se a sua resposta for afirmativa exemplifique.
3- Os/as colaboradores/as demonstram entender os objetivos por si transmitidos facilmente? De que modo?
4- Sente o apoio, respeito e consideração vindo dos/as seus/suas colaboradores/as/ se a sua resposta for afirmativa exemplifique.
5- Considera que é reconhecido/a pelo cargo que ocupa, ou pela pessoa que é?
6- Leva os/as colaboradores/as a realizar o que se pretende que se faça? De que modo?
7- Interage com os/as colaboradores/as mantendo a comunicação aberta, ou sente existirem obstáculos?
8- Ouve e tem em consideração a opinião dos/as colaboradores/as na tomada de decisões? Em todas as situações?
9- Os/as colaboradores/as sentem-se capacitados para crescer pessoalmente e profissionalmente? Falam abertamente deste assunto?
10-Usa na sua liderança a humildade a autenticidade e deixa-se persuadir por pessoas com boas ideias?
11-Considera-se um/a Líder equitativo/a? Porquê? – se o líder é imparcial e justo?
12-Fornece orientações de modo a garantir que os/as colaboradores/as saibam o que se espera deles/as? Como o faz?
13- Proporciona climas harmoniosos e saudáveis? Exemplifique.

14-Sente vontade de servir a organização e assumir a responsabilidade de tudo o que nela acontece em vez de prezar pelo controle e autointeresse

Poder - possuir conhecimentos e habilidades adequadas ao cargo que ocupa. Ser detentor de atitudes e comportamentos dignos e assertivos, respeito e reconhecimento das competências e ser identificado como líder que se interessa e promove o colaborador/a

1-Possui convicções fortes, tem alto nível de energia, entusiasmo e autoconfiança?
2-Demonstra compromisso em servir os interesses da organização, focando-se no crescimento de todos/as? Como?
3-Sente-se respeitado e considerado pelos seus/suas colaboradores/as? Em todas as circunstâncias?
4-A sua autoridade é reconhecida por essa mesma autoridade?
5-Leva os/as colaboradores/as a realizar aquilo que se pretende que se faça? De que modo?
6-Quando toma decisões consulta os seus colaboradores/as ou concentra em si todas as decisões?
7-Tem por hábito fazer comentários negativos acerca do trabalho dos/as colaboradores/as?
8-No trato com os/as colaboradores/as apresenta controlo emocional ou grita e utiliza expressões indelicadas?
9-Consegue criar á sua volta uma liderança ressonante, realçando o positivo de modo a ter repercussões na equipa e no desempenho?
10-Considera-se um/a líder perseverante, com caraterísticas de coragem, prudência, integridade e humildade?
11-Classifique a qualidade da relação que tem como líder com as pessoas e com a organização.
12-Comente esta afirmação: por mais inteligente que o/a líder seja se não for humilde o seu melhor se perde na arrogância. A humildade ainda é a parte mais bela da sabedoria.
Empatia – Estar atenta tudo o que o colaborador/a enfrenta e vive dentro da organização
1 -Como Diretor/ Chefe e Coordenador/a ouve e transmite com habilidade mensagens claras, convincentes e impulsionadoras? Tem feedback quanto ao seu procedimento?
2- Sente as emoções dos/as colaboradores/as, entende as suas perspetivas? Ou tem dificuldades em entender certas atitudes?

3- É capaz de manter um comportamento equilibrado, autoestima quando confrontado(a) com a oposição dos/as colaboradores/as? Como reage?

4-Faz avaliações pessoais a fim de melhorar o seu próprio desempenho? De que forma?

5-Como líder está consciente do que está a acontecer na organização?

6-Sacrifica os seus próprios interesses para atender ás necessidades dos/as colaboradores/as?

7- Avalia a organização pelo seu potencial de contribuir para a sociedade?

8-Como líder está a preparar a organização para fazer a diferença positiva no futuro da sociedade?

9-A sua ação leva a acreditar que a organização precisa funcionar como uma comunidade?

10-O/A líder encoraja os/as colaboradores/as a ter um espírito solidário no local de trabalho? De que forma?

Sabedoria – nas ações existe bom senso e retidão, existe a preocupação de discernir qual o melhor caminho a seguir e a melhor atitude a tomar. A astucia do/a líder para observar pistas no ambiente de trabalho e tomar providencia, a fim de manter a ordem e a evolução dos processos.

1-Esforça-se por unir todos os/as colaboradores/as á volta de um único objetivo? Como?

2-Compartilha os seus pensamentos e perspetivas com os liderados? Sempre ou em certos acontecimentos?

3-Como lida com a diversidade de pensamentos no local de trabalho?

4-Que pensa da reciprocidade nas relações e promoção do desenvolvimento dos liderados?

5-Vê a organização por departamentos ou como um todo?

6-Que atitudes toma na gestão de conflitos?

7-Quais os pilares para uma liderança de sucesso?

8-Como reagem os colaboradores quando existe necessidade de implementar mudanças?

Humildade - capacidade de colocar as suas próprias realizações e talentos numa perspetiva de pouco destaque

1-Como lida com as críticas e a oposição?

2- Procura obter diferentes opiniões? Com que fim?

3- Tem facilidade em admitir que não tem todas as respostas

4- Promove relacionamentos bons com os/as colaboradores/as de forma a alcançar os objetivos pretendidos?

5- Enumere situações em que adotar um comportamento humilde pode ter implicações nefastas no desempenho dos colaboradores

6-Procura aprender com a experiência dos liderados?

7-Que atitudes tem diante dos seus pares, colegas, subordinados e superiores?

8-Considera-se uma pessoa humilde altiva ou criteriosa?

9-Promove um clima harmonioso e motivador? De que forma?

10- Proporciona ambientes de trabalho amigáveis e construtivos onde não falta a motivação para trabalhar? O que faz para que isso aconteça?

11-Reconhece quando se engana?

Confiança - está associada a altos níveis de comprometimento com a organização. O/A líder digno de confiança é integro, usa a justiça a honestidade e competência. Promove bons relacionamentos.

1- Faz sentido existir confiança na organização? Porquê?

2- Que benefícios traz a confiança no relacionamento entre o Diretor/ Chefe, Coordenador/a e colaborador/a?

3- Na organização existe espaço para a criatividade, inovação nos processos e aplicação de conhecimentos? Quando?

4- Considera-se como sendo um/a líder com uma visão estratégica? Em que momentos?

5- Conhece os/as seus/as colaboradores/as para além da relação profissional?

6- Existe interação entre os/as colaboradores/as e as chefias? Em que situações?

7- Como líder é consistente nas suas palavras e ações?

8-Quando interage com os colaboradores sente que estão á vontade para conversar com mesmo os assuntos desagradáveis?

9-Prioriza as necessidades do colaborador em prol das suas? Em que circunstancias?

10-O seu relacionamento com o/a colaborador/a fica mais intenso quando existe confiança? Ou não sente diferença?

Anexo 5 - Pré – teste – estatísticas – colaboradores/a

Questionário para perceber que tipo de liderança predomina na organização e o impacto nos/as colaboradores/as

O questioário foi destribuído, a 7 inquiridos, aleatoriamente,ao longo do mês de fevereiro de 2020.
Os resultados, apurados, são apresentados nas tabelas, em baixo, de acordo com a escala indicada:
1 = não se aplica nada, 2 = aplica- se pouco, 3 = aplica-se mais ou menos, 4 = aplica-se, 5 = aplica-se bastante.

PARTE I

Informação pessoal:

1- Género:

Masculino	3
Feminino	4

2- Idade:

Menos de 26 anos.	0
Entre 26 e 35 anos.	3
Entre 36 e 45 anos.	2
Entre 46 e 55 anos.	1
Mais de 55 anos.	1

3- Formação Académica:

9º ano.	0
12º ano.	3
Bacharelato.	0
Licenciatura.	2
Pós-graduação.	1
Mestrado.	0
Doutoramento.	1
Outra. Qual?	0

4- Há quanto tempo trabalha na Organização ?

≤6M	7M-1A	2A-6A	7A-15A	≥16
1	0	0	3	1

Nota: dos 7 inquiridos, 2 não responderam a esta pergunta

PARTE II

Assinale com "x" a classificação que melhor corresponde à sua opinião, tendo em conta a escala seguinte:
1 = não se aplica nada, 2 = aplica- se pouco, 3 = aplica-se mais ou menos, 4 = aplica-se, 5 = aplica-se bastante

5- Perfil do Líder: - O meu diretor/ chefe:

	Resultado do grau de satisfação apresentado, pelos 7 inquiridos, de acordo com a escala apresentada							Média do grau de satisfação
	1.º	**2.º**	**3.º**	**4.º**	**5.º**	**6.º**	**7.º**	
1- Executa adequadamente a sua função.	2	3	4	4	3	4	4	**3,428571**
2- É qualificado para realizar o seu trabalho.	4	4	4	5	2	3	5	**3,857143**
3- Realiza todas as tarefas a que se propõe com rapidez e sucesso.	2	3	5	3	2	1	3	**2,714286**
4-Trata os colaboradores com dignidade e respeito.	5	4	3	4	4	3	4	**3,857143**
5- Sabe lidar com a autoridade e poder.	4	4	2	5	5	2	3	**3,571429**
6- Gosta de inovar e assumir riscos.	4	4	3	3	5	3	2	**3,428571**
7- Convence-me a realizar as tarefas de forma voluntária e alegre.	2	3	5	4	3	4	4	**3,571429**
8- Escuta-me e apoia-me quando tenho dificuldades sociais.	2	4	5	4	2	3	5	**3,571429**
9- Sacrifica os seus próprios interesses em favor dos colaboradores.	2	2	4	4	3	3	4	**3,142857**
10- A forma como o feedback é dada nem sempre é positiva.	3	2	4	4	2	4	1	**2,857143**
11- Promove o meu desenvolvimento e aprendizagem.	2	3	5	5	3	3	4	**3,571429**
12- Rege-se por valores éticos, sociais e ecológicos.	4	3	5	5	3	3	5	**4**
13- Preocupa-se com os clientes internos e clientes externos.	2	4	5	5	3	3	5	**3,857143**

14- É flexível e tem facilidade de negociação.	4	3	4	4	1	2	5	**3,285714**
15- A sua liderança promove comportamentos éticos sociais e ecológicos?	3	3	3	5	3	2	5	**3,428571**

6- Poder: - O meu diretor/ chefe:

1- Motiva e reconhece o trabalho realizado pelos colaboradores.	4	3	5	4	2	3	4	**3,571429**
2- Delega tarefas e conhece as qualidades de cada um dos colaboradores.	3	4	4	5	2	3	5	**3,714286**
3- Antes de tomar decisões consulta os colaboradores.	2	3	5	3	2	1	3	**2,714286**
4- Tem por habito fazer comentários negativos acerca do trabalho dos colaboradores.	2	2	4	1	2	3	1	**2,142857**
5- Cria á sua volta uma liderança ressonante, realçando os desempenhos positivos.	3	3	3	4	2	2	4	**3**
6- A qualidade da relação entre o diretor/ Chefe é bastante construtiva.	2	3	4	4	2	2	5	**3,142857**
7- Considero o meu Diretor/Chefe perseverante com caraterísticas de coragem, prudência, integridade e humildade.	2	3	4	4	3	2	5	**3,285714**
8-Possui convicções fortes, entusiasmo e autoconfiança.	2	3	4	4	3	2	5	**3,285714**
9- Concentra em si todas as decisões.	3	3	5	2	5	5	1	**3,428571**
10-A sua autoridade é reconhecida.	2	3	4	5	2	3	5	**3,428571**
11- No trato com os liderados apresenta controlo emocional.	5	3	4	4	2	3	5	**3,714286**

7- Empatia: - O meu diretor/ chefe:

1- Demonstra capacidade de resolução de problemas.	4	4	4	4	3	3	4	**3,714286**
2- Orienta-me quando enfrento situações complexas no trabalho.	3	4	4	3	3	2	4	**3,285714**
3- Está atento e compreende as necessidades e emoções dos colaboradores.	3	2	4	3	2	2	5	**3**
4- Estabelece os objetivos da organização e orienta os colaboradores no sentido do seu alcance.	2	3	5	3	3	3	4	**3,285714**
5- Investe grande parte do seu tempo a ensinar-me e a orientar-me.	1	2	5	4	1	1	3	**2,428571**
6- Elogia pessoalmente os colaboradores quando produzem excelente trabalho.	4	2	5	5	2	2	5	**3,571429**
7- Procura ensinar a encontrar novas soluções para a realização do trabalho de forma proativa.	2	3	4	4	3	2	4	**3,142857**
8- Mantem um espirito positivo e equilibrado entre a sua vida pessoal e do trabalho.	2	3	5	3	3	2	5	**3,285714**
9- Revela gosto pelo que faz e transmite energia positiva aos que o rodeiam, contribuindo para um bom ambiente laboral.	3	3	4	4	3	3	5	**3,571429**
10- Tem autocontrole, é capaz de manter a calma, orientar bem as tarefas durante períodos de stress elevado.	4	3	4	5	1	3	5	**3,571429**
11- Sente as emoções dos colaboradores, entende as suas perspetivas.	2	2	4	4	1	2	5	**2,857143**

8- Humildade: - O meu diretor/ chefe:

1- Pondera as decisões que toma.	4	3	4	4	3	3	5	**3,714286**
2- Não disponibiliza a informação a que tem acesso	4	4	4	1	2	4	1	**2,857143**
3- Investe no desenvolvimento dos colaboradores	3	3	4	1	2	2	4	**2,714286**
4- O clima organizacional é harmonioso e promove a motivação	4	4	5	3	3	2	4	**3,571429**
5- Fomenta a criatividade e a iniciativa	3	4	5	5	2	2	5	**3,714286**
6- Cria ambientes de trabalho amigáveis e construtivos onde não falta a motivação para trabalhar.	3	3	5	4	2	2	4	**3,285714**
7- Proporciona espaços para a criatividade e para a espontaneidade	2	3	4	3	2	2	4	**2,857143**
8- A honestidade, os comportamentos merecedores de confiança são imagens de marca desta organização.	2	4	4	5	4	3	4	**3,714286**
9-A Organização tem capacidade de perdoar e de revelar compaixão pelos colaboradores	2	3	4	5	1	2	3	**2,857143**
10- Perdoam-se os erros quando são reconhecidos e corrigidos.	3	4	3	1	5	4	3	**3,285714**
11-Lida bem com as criticas e a oposição.	3	3	4	5	1	4	4	**3,428571**

9- Sabedoria: - O meu diretor/ chefe:

1- Oferece um acolhimento apropriado aquando da entrada de um novo colaborador.	4	4	3	2	5	3	4	**3,571429**
2- Informa os colaboradores relativamente ao funcionamento da organização.	2	5	3	3	5	3	3	**3,428571**
3- Promove de forma ajustada a socialização de novos colaboradores na Organização.	3	5	3	3	5	4	3	**3,714286**
4- Designa um responsável para o processo de socialização.	1	5	1	2	5	4	3	**3**
5- Dá formação inicial ao colaborador.	1	5	3	2	4	5	4	**3,428571**
6- Cumpre o planeamento estratégico.	2	4	3	2	5	4	4	**3,428571**
7-Fomenta a cooperação com os colegas na realização de tarefas.	4	4	3	2	5	5	4	**3,857143**
8- Na resolução de problemas são todos são envolvidos.	2	3	4	2	4	4	3	**3,142857**

9- Evita as criticas destrutivas e a murmuração.	3	5	3	2	3	5	3	**3,428571**
10- Faz o seu melhor sem esperar atenção constante.	3	5	1	3	4	5	3	**3,428571**
11- Está constantemente a formular métodos criativos convincentes e lógicos para apresentar as melhores soluções.	2	4	1	2	4	5	3	**3**

10- Confiança: - O meu diretor/ chefe:

1- Promove a confiança entre os colaboradores.	3	4	4	5	3	3	4	**3,714286**
2- Confia nos liderados	4	4	4	4	2	3	5	**3,714286**
3- Trata os colaboradores com cortesia, consideração e respeito.	3	4	4	4	2	4	4	**3,571429**
4- Pratica atos de preocupação e atenção pelas pessoas.	2	3	4	4	2	3	4	**3,142857**
5- Observa os mais altos níveis de integridade.	4	3	5	3	3	3	5	**3,714286**
6- Gera confiança nos colaboradores.	2	4	5	5	2	2	5	**3,571429**
7- Promove um clima de confiança.	2	3	5	4	2	3	5	**3,428571**
8- É capaz de lidar eficazmente com a maior parte dos problemas.	3	3	5	5	3	3	4	**3,714286**
9- Assume uma postura de coragem, serve de inspiração para aqueles que o rodeiam estimulando os colaboradores a evoluírem.	2	3	5	5	2	2	4	**3,285714**
10- Valoriza a confiança.	4	3	5	3	2	3	5	**3,571429**
11- Há espaço para a criatividade, inovação nos processos e aplicação de conhecimentos.	4	3	4	4	2	1	4	**3,142857**

11- Generosidade e talento: O meu diretor/ chefe:

1- Executa o seu trabalho com empenho e gosto.	4	4	4	5	3	3	5	**4**
2- Sente necessidade de servir os liderados e de os ver realizados.	2	3	4	4	2	1	5	**3**
3- Coloca os interesses dos colaboradores em primeiro lugar.	2	3	4	2	1	1	4	**2,428571**
4- Promove o desenvolvimento dos liderados.	2	3	3	3	1	2	4	**2,571429**
5- Tem padrões de desempenho elevados.	1	4	3	4	3	2	5	**3,142857**
6- Comunica de forma clara e eficiente as situações sensíveis que acontecem no posto de trabalho sem constrangimento.	4	3	4	4	2	2	4	**3,285714**
7- Antecipa possíveis problemas e tem como missão introduzir melhorias no sistema atual.	3	3	4	4	3	3	4	**3,428571**
8- Ajuda a encaixar na cultura corporativa atual, e em conjunto abraça os desafios.	2	3	4	4	3	2	5	**3,285714**
9- Procura manter elevados níveis de desempenho.	4	3	4	3	3	2	5	**3,428571**
10- Procura evoluir, mas ajuda e encoraja os outros a fazer o mesmo.	2	3	5	4	2	2	5	**3,285714**
11- Ajuda a superar os obstáculos e procura melhores soluções para os problemas.	2	3	5	5	2	2	5	**3,428571**

Anexo 6 - Dados estatísticos dos 70 questionários- Colaboradores/as

4

Questionário para perceber que tipo de liderança predomina na organização e o impacto nos/as colaboradores/as

O questionário foi enviado por email , e responderama 70 inquiridos, aleatoriamente,ao longo do mês de fev. março, abril, maio, junho, julho e set. de 2020.
Os resultados, apurados, são apresentados nas tabelas, em baixo, de acordo com a escala indicada:
1 = não se aplica nada, 2 = aplica- se pouco, 3 = aplica-se mais ou menos, 4 = aplica-se, 5 = aplica-se bastante.

PARTE I

Informação pessoal:

1- Género:

Masculino	11
Feminino	59

2- Idade:

Menos de 26 anos.	1
Entre 26 e 35 anos.	13
Entre 36 e 45 anos.	14
Entre 46 e 55 anos.	32
Mais de 55 anos.	10

3- Formação Académica:

Menos do 9º	2
9º ano.	8
12º ano.	14
Bacharelato.	0
Licenciatura.	21
Pós-graduação.	6
Mestrado.	16
Doutoramento.	0
Outra. Qual?	3

4- Há quanto tempo trabalha na Organização?

-1	1A-5A	6A-10A	11A-15A	16A-20A	M-20
4	26	10	11	10	4

4

PARTE II

Assinale com "x" a classificação que melhor corresponde à sua opinião, tendo em conta a escala seguinte:
1 = não se aplica nada, 2 = aplica- se pouco, 3 = aplica-se mais ou menos, 4 = aplica-se, 5 = aplica-se bastante

5- Perfil do Líder: - *O meu diretor/ chefe:*

	1	2	3	4	5		Frequencia relativa nº casos / total 1	2	3	4	5
1- Executa adequadamente a sua função.	0	2	10	32	26	70	0,00%	2,86%	14,29%	45,71%	37,14%
2- É qualificado para realizar o seu trabalho.	1	3	9	34	23	70	1,43%	4,29%	12,86%	48,57%	32,86%
3- Realiza todas as tarefas a que se propõe com rapidez e sucesso.	1	3	9	34	23	70	1,43%	4,29%	12,86%	48,57%	32,86%
4-Trata os colaboradores com dignidade e respeito.	2	3	5	22	38	70	2,86%	4,29%	7,14%	31,43%	54,29%
5- Sabe lidar com a autoridade e poder.	3	3	16	26	22	70	4,29%	4,29%	22,86%	37,14%	31,43%
6- Gosta de inovar e assumir riscos.	3	8	14	30	15	70	4,29%	11,43%	20,00%	42,86%	21,43%
7- Convence-me a realizar as tarefas de forma voluntária e alegre.	5	3	8	32	22	70	7,14%	4,29%	11,43%	45,71%	31,43%
8- Escuta-me e apoia-me quando tenho dificuldades sociais.	1	5	14	22	28	70	1,43%	7,14%	20,00%	31,43%	40,00%
9- Sacrifica os seus próprios interesses em favor dos colaboradores.	3	6	15	23	23	70	4,29%	8,57%	21,43%	32,86%	32,86%
10- A forma como o feedback é dada nem sempre é positiva.	12	18	13	23	4	70	17,14%	25,71%	18,57%	32,86%	5,71%
11- Promove o meu desenvolvimento e aprendizagem.	6	3	14	33	14	70	8,57%	4,29%	20,00%	47,14%	20,00%
12- Rege-se por valores éticos, sociais e ecológicos.	1	1	9	31	28	70	1,43%	1,43%	12,86%	44,29%	40,00%
13- Preocupa-se com os clientes internos e clientes externos.	0	3	14	28	25	70	0,00%	4,29%	20,00%	40,00%	35,71%
14- É flexível e tem facilidade de negociação.	3	5	10	35	17	70	4,29%	7,14%	14,29%	50,00%	24,29%
15- A sua liderança promove comportamentos éticos sociais e ecológicos?	1	3	11	31	24	70	1,43%	4,29%	15,71%	44,29%	34,29%

6- Poder: - O meu diretor/ chefe:

	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5
1- Motiva e reconhece o trabalho realizado pelos colaboradores.	5	5	11	22	27	70	7,14%	7,14%	15,71%	31,43%	38,57%
2- Delega tarefas e conhece as qualidades de cada um dos colaboradores.	6	3	16	19	26	70	8,57%	4,29%	22,86%	27,14%	37,14%
3- Antes de tomar decisões consulta os colaboradores.	6	6	17	23	18	70	8,57%	8,57%	24,29%	32,86%	25,71%
4- Tem por habito fazer comentários negativos acerca do trabalho dos colaboradores.	33	29	5	2	1	70	47,14%	41,43%	7,14%	2,86%	1,43%
5- Cria á sua volta uma liderança ressonante, realçando os desempenhos positivos.	5	11	11	29	14	70	7,14%	15,71%	15,71%	41,43%	20,00%
6- A qualidade da relação entre o diretor/ Chefe é bastante construtiva.	3	5	12	20	30	70	4,29%	7,14%	17,14%	28,57%	42,86%
7- Considero o meu Diretor/Chefe perseverante com caraterísticas de coragem, prudência, integridade e humildade.	2	6	8	28	26	70	2,86%	8,57%	11,43%	40,00%	37,14%
8-Possui convicções fortes, entusiasmo e autoconfiança.	2	1	14	27	26	70	2,86%	1,43%	20,00%	38,57%	37,14%
9- Concentra em si todas as decisões.	12	16	20	15	7	70	17,14%	22,86%	28,57%	21,43%	10,00%
10-A sua autoridade é reconhecida.	5	4	17	31	13	70	7,14%	5,71%	24,29%	44,29%	18,57%

4

11- No trato com os liderados apresenta controlo emocional.	2	4	9	39	16	70	2,86%	5,71%	12,86%	55,71%	22,86%

7- Empatia: - O meu diretor/ chefe:

	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5
1- Demonstra capacidade de resolução de problemas.	2	4	8	32	24	70	2,86%	5,71%	11,43%	45,71%	34,29%
2- Orienta-me quando enfrento situações complexas no trabalho.	2	5	12	26	25	70	2,86%	7,14%	17,14%	37,14%	35,71%
3- Está atento e compreende as necessidades e emoções dos colaboradores.	2	2	12	28	23	67	2,99%	2,99%	17,91%	41,79%	34,33%
4- Estabelece os objetivos da organização e orienta os colaboradores no sentido do seu alcance.	2	7	12	28	21	70	2,86%	10,00%	17,14%	40,00%	30,00%
5- Investe grande parte do seu tempo a ensinar-me e a orientar-me.	9	15	22	15	9	70	12,86%	21,43%	31,43%	21,43%	12,86%
6- Elogia pessoalmente os colaboradores quando produzem excelente trabalho.	2	9	11	24	24	70	2,86%	12,86%	15,71%	34,29%	34,29%
7- Procura ensinar a encontrar novas soluções para a realização do trabalho de forma proativa.	3	7	13	26	21	70	4,29%	10,00%	18,57%	37,14%	30,00%
8- Mantem um espirito positivo e equilibrado entre a sua vida pessoal e do trabalho.	1	4	14	30	21	70	1,43%	5,71%	20,00%	42,86%	30,00%
9- Revela gosto pelo que faz e transmite energia positiva aos que o rodeiam, contribuindo para um bom ambiente laboral.	3	4	9	27	27	70	4,29%	5,71%	12,86%	38,57%	38,57%
10- Tem autocontrole, é capaz de manter a calma, orientar bem as tarefas durante períodos de stress elevado.	2	5	10	34	19	70	2,86%	7,14%	14,29%	48,57%	27,14%
11- Sente as emoções dos colaboradores, entende as suas perspetivas.	1	8	12	29	20	70	1,43%	11,43%	17,14%	41,43%	28,57%

8- Humildade: - O meu diretor/ chefe:

	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5
1- Pondera as decisões que toma.	2	5	7	36	20	70	2,86%	7,14%	10,00%	51,43%	28,57%
2- Não disponibiliza a informação a que tem acesso	21	18	15	13	3	70	30,00%	25,71%	21,43%	18,57%	4,29%
3- Investe no desenvolvimento dos colaboradores	7	9	11	27	16	70	10,00%	12,86%	15,71%	38,57%	22,86%
4- O clima organizacional é harmonioso e promove a motivação	6	7	8	30	19	70	8,57%	10,00%	11,43%	42,86%	27,14%
5- Fomenta a criatividade e a iniciativa	4	9	12	26	19	70	5,71%	12,86%	17,14%	37,14%	27,14%
6- Cria ambientes de trabalho amigáveis e construtivos onde não falta a motivação para trabalhar.	5	8	9	30	18	70	7,14%	11,43%	12,86%	42,86%	25,71%
7- Proporciona espaços para a criatividade e para a espontaneidade	6	8	14	27	15	70	8,57%	11,43%	20,00%	38,57%	21,43%
8- A honestidade, os comportamentos merecedores de confiança são imagens de marca desta organização.	2	3	9	34	22	70	2,86%	4,29%	12,86%	48,57%	31,43%
9- Tem capacidade de perdoar e de revelar compaixão pelos colaboradores	2	4	7	34	23	70	2,86%	5,71%	10,00%	48,57%	32,86%
10- Perdoa - os erros quando são reconhecidos e corrigidos.	1	4	7	34	24	70	1,43%	5,71%	10,00%	48,57%	34,29%
11-Lida bem com as criticas e a oposição.	4	6	15	31	14	70	5,71%	8,57%	21,43%	44,29%	20,00%

4

9- Confiança: - O meu diretor/ chefe:

	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5
1- Promove a confiança entre os colaboradores.	3	5	9	35	18	70	4,29%	7,14%	12,86%	50,00%	25,71%
2- Confia nos liderados	2	3	9	30	26	70	2,86%	4,29%	12,86%	42,86%	37,14%
3- Trata os colaboradores com cortesia, consideração e respeito.	2	1	6	26	35	70	2,86%	1,43%	8,57%	37,14%	50,00%
4- Pratica atos de preocupação e atenção pelas pessoas.	2	2	10	29	27	70	2,86%	2,86%	14,29%	41,43%	38,57%
5- Observa os mais altos níveis de integridade.	2	1	10	34	23	70	2,86%	1,43%	14,29%	48,57%	32,86%
6- Gera confiança nos colaboradores.	3	7	8	32	20	70	4,29%	10,00%	11,43%	45,71%	28,57%
7- Promove um clima de confiança.	3	5	10	32	20	70	4,29%	7,14%	14,29%	45,71%	28,57%
8- É capaz de lidar eficazmente com a maior parte dos problemas.	1	4	14	34	17	70	1,43%	5,71%	20,00%	48,57%	24,29%
9- Assume uma postura de coragem, serve de inspiração para aqueles que o rodeiam estimulando os colaboradores a evoluírem.	3	7	10	30	20	70	4,29%	10,00%	14,29%	42,86%	28,57%
10- Valoriza a confiança.	3	3	9	31	24	70	4,29%	4,29%	12,86%	44,29%	34,29%
11- Há espaço para a criatividade, inovação nos processos e aplicação de conhecimentos.	3	6	9	34	18	70	4,29%	8,57%	12,86%	48,57%	25,71%

10- Generosidade e talento: O meu diretor/ chefe:

	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5
1- Executa o seu trabalho com empenho e gosto.	1	1	6	28	34	70	1,43%	1,43%	8,57%	40,00%	48,57%
2- Sente necessidade de servir os liderados e de os ver realizados.	1	5	9	35	20	70	1,43%	7,14%	12,86%	50,00%	28,57%
3- Coloca os interesses dos colaboradores em primeiro lugar.	5	7	12	32	14	70	7,14%	10,00%	17,14%	45,71%	20,00%
4- Promove o desenvolvimento dos liderados.	2	13	7	32	16	70	2,86%	18,57%	10,00%	45,71%	22,86%
5- Tem padrões de desempenho elevados.	1	5	15	29	20	70	1,43%	7,14%	21,43%	41,43%	28,57%
6- Comunica de forma clara e eficiente as situações sensíveis que acontecem no posto de trabalho sem constrangimento.	3	5	13	30	19	70	4,29%	7,14%	18,57%	42,86%	27,14%
7- Antecipa possíveis problemas e tem como missão introduzir melhorias no sistema atual.	5	4	16	27	18	70	7,14%	5,71%	22,86%	38,57%	25,71%
8- Ajuda a encaixar na cultura corporativa atual, e em conjunto abraça os desafios.	2	3	15	30	20	70	2,86%	4,29%	21,43%	42,86%	28,57%
9- Procura manter elevados níveis de desempenho.	2	3	13	31	21	70	2,86%	4,29%	18,57%	44,29%	30,00%
10- Procura evoluir, mas ajuda e encoraja os outros a fazer o mesmo.	2	5	12	31	20	70	2,86%	7,14%	17,14%	44,29%	28,57%
11- Ajuda a superar os obstáculos e procura melhores soluções para os problemas.	2	3	12	27	26	70	2,86%	4,29%	17,14%	38,57%	37,14%

Anexo 8

Análise das entrevistas – 8 Chefias/Coordenadores/chefes

Universidade Lusófona: Serviço Social: Gestão de Unidades Sociais e de Bem-Estar **Tipo de liderança predomina na organização e impacto no/a colaborador/a e que contributo a liderança servidora pode dar para a gestão, eficaz e produtiva de uma organização piramidal.**

Grelha de análise de conteúdo vertical das entrevistas aos Diretores/as, Chefes e Coordenadores/as da organização

Fator: **Perfil/características/ competências dos/as líderes** – que abordagens utilizam no contacto e relacionamento com os/as colaboradores/as, capacidade de decidirem determinadas questões com rapidez e eficiência. Favorecer o desempenho dos/as colaboradores/as, na organização, de forma a influenciarem o comportamento, os pensamentos e/ou opiniões dos/as colaboradores/as.		
Questão 1 − Que tipo de liderança exerce?		
Entrevistado (a)	Resposta	Síntese
Entrevista 1	"Exerço uma liderança democrática."	Refere que exerce **liderança democrática** ou participativa- envolve os colaboradores no processo de decisão
Entrevista 2	"Coordeno e faço a gestão de uma equipa composta por 12 pessoas, em contexto escolar/recreio."	Promove uma gestão onde comanda uma equipa de 12 colaboradores/as
Entrevista 3	"Penso que exerço uma liderança democrática e motivacional, em que ouço as opiniões dos outros e incentivo a realizações por equipa, em prol da instituição."	Refere que exerce **liderança democrática –** motivando e ouvindo as opiniões dos

		outros, depois decide.
Entrevista 4	"Liderança aberta, profissional e humanista."	Alude que exerce **liderança liberal (entrega as decisões ao grupo, não exerce controle da evolução dos/as colaboradores/as**
Entrevista 5	"Uma liderança liberal, no sentido de dar liberdade aos colegas, mas liberdade com responsabilidade no exercício das suas funções."	Refere que exerce **liderança liberal** com responsabilidade (**Demonstra confiança na capacidade dos/as colaboradores/as, dá autonomia)**
Entrevista 6	"Liderança democrática."	Refere que exerce **liderança democrática**
Entrevista 7	"Liderança democrática (estilo participativo de liderança)."	Avalancha que exerce **liderança democrática**
Entrevista 8	"Procuro que seja um tipo de liderança liberal, no sentido em que cada um deve ter a capacidade de criar e inovar, tendo em conta os objetivos da equipa e da Organização."	Alude que exerce uma **Liderança liberal**
Questão 2 − Como Diretor / Chefe/ Coordenador considera que as equipas estão envolvidas na realização do seu trabalho? Em caso de resposta afirmativa, exemplifique.		
Entrevistado (a)	Resposta	Síntese
Entrevista 1	"Sim. Porque sempre que são solicitados fazem tudo o que é possível para atingir os objetivos."	Propósitos comuns- **atingir os objetivos – solicitados fazem**

Entrevista 2	"Sim, é precisamente uma equipa que para que o trabalho seja realizado com sucesso, tem que trabalhar em sintonia."	As **Equipas estão envolvidas** na realização do trabalho – trabalham em sintonia.
Entrevista 3	"Penso que estarão cada vez mais envolvidas."	Equipas envolvidas
Entrevista 4	"Sim."	Equipas envolvidas
Entrevista 5	"Sim, porque todos são considerados "atores principais."	Todos são atores considerados principais (traços **da liderança servidora)**
Entrevista 6	"Sim. Quando algo é solicitado colaboram dando sugestões e partilhando ideias para a concretização do trabalho."	Quando solicitados colaboram com sugestões e ideias
Entrevista 7	"Vão estando, pois, este tipo de liderança envolve, competência, criatividade, responsabilidade, inteligência e justiça entre o grupo."	Vão estando… vão fazendo…
Entrevista 8	"Devem estar, os objetivos da organização só serão atingidos se todas as equipas colaborarem eficazmente na prossecução do objetivo de cada uma das partes."	Devem estar…
Questão 3 – Os/as Colaboradores/as demonstram entender, facilmente, os objetivos por si transmitidos? De que modo?		
Entrevistado (a)	Resposta	Síntese
Entrevista 1	"Maior parte das vezes sim. Dando contributos e opiniões para os atingir da melhor forma."	Transmite com alguma facilidade os objetivos. Tem comando e influencia.
Entrevista 2	"Geralmente sim, as instruções são claras e objetivas."	Entendem os objetivos que têm de atingir, a sua transmissão é clara e objetiva-os

		resultados são atingidos.
Entrevista 3	"Sim."	Sim, entendem os objetivos transmitidos
Entrevista 4	"Sim, uma vez que são objetivos comuns e partilhados."	Sim, os objetivos são comuns e partilhados
Entrevista 5	"Sim, porque os objetivos são criados pelo grupo."	Sim, entendem porque os objetivos são criados pelo grupo
Entrevista 6	"Sim, ser claro e objetivo naquilo que se pretende, apontando possíveis caminhos para se lá chegar, mantendo sempre uma postura de abertura a sugestões e alterações desde que venham por bem e num sentido de melhoria comum."	Sim, entendem por serem claros e objetivos. Postura de abertura a sugestões e alterações.
Entrevista 7	"Sim."	Liderados apoiam e respeitam os líderes
Entrevista 8	"Procuro ser claro nas explicações que transmito. Do mesmo modo os colaboradores deverão solicitar explicações se não entenderem."	Procura ser claro aceita dar explicações.
Questão 4 − Sente o apoio, respeito e consideração, vindos dos seus Colaboradores/ liderados? Em caso de resposta afirmativa, exemplifique		
Entrevistado (a)	Resposta	Síntese
Entrevista 1	"Sim."	Sim. Liderados apoiam e respeitam quem faz a gestão
Entrevista 2	"Sim, naquilo que peço aos meus colaboradores é realizado."	Sim. Aquilo que **pede** os colaboradores fazem

Entrevista 3	"Sim. Acredito que este apoio advém da abertura do diálogo e na construção em conjunto dos objetivos a atingir."	Sim. Apoio que sente vem da abertura do diálogo feito em conjunto para atingir os objetivos
Entrevista 4	"Por vezes."	Por vezes sente apoio e respeito.
Entrevista 5	"Sim, porque me ouvem, existe debate, todos participam."	Sim, ouvem-no há debate e todos participam
Entrevista 6	"Sim. Até ao momento têm correspondido ao que lhes é solicitado, não havendo situações de conflito que levem a rutura profissional e relacional."	Sim. Correspondem a tudo o que é solicitado
Entrevista 7	"Da maior parte, com algumas resistências dos restantes."	Da maior parte sente apoio e respeito, mas existe resistência de alguns
Entrevista 8	"Sim. Pela forma como os colaboradores participam ou interagem."	Sim apoiam e respeitam, vê pela forma como participam ou interagem.
Questão 5 – Considera que é reconhecido? Pelo cargo que ocupa? Pela pessoa que é? Ou ambos?		
Entrevistado (a)	Resposta	Síntese
Entrevista 1	"Pela pessoa que sou, porque tento liderar pelo exemplo."	É reconhecido. Lidera pelo exemplo
Entrevista 2	"Penso que sim."	Pensa que sim.
Entrevista 3	"Considero ambos. Neste caso, aposto em considerar que a pessoa fez o cargo. Ou seja, pelo trabalho desenvolvido em equipa em que se ouve os outros e se aconselha, o reconhecimento	É reconhecida pela pessoa que é e cargo que ocupa

	do trabalho ou do cargo é maior pelo envolvimento que gera, quase que reciproco.”	
Entrevista 4	“Nem sempre.”	**Nem sempre é reconhecido**
Entrevista 5	“Por ambos, mas penso que a liderança é algo natural, que nasce, para alguns.”	É reconhecido pela pessoa e cargo. **Liderança é algo natural**
Entrevista 6	“Sim.”	É reconhecido pelo cargo e pessoa que é.
Entrevista 7	“Não, a partir do momento em que não é uma preocupação minha. O que me motiva é saber que a equipa considera as suas contribuições como parte importante do processo.”	**Não é reconhecida pelo cargo que ocupa e pela pessoa que é.**
Entrevista 8	“Pelas duas, porque as pessoas devem perceber a posição que ocupam na hierarquia de um a organização, não descurando o lado humano de cada um.”	É reconhecido pelo cargo e pessoa que é.
Questão 6 − Leva os/as colaboradores a realizarem o que pretende que se faça? De que modo?		
Entrevistado (a)	Resposta	Síntese
Entrevista 1	“Sim. Sendo o primeiro a “arregaçar as mangas” e a começar a fazer o que for necessário.”	Liderança servidora – faz 1º- “arregaça as mangas”
Entrevista 2	“Sim, pois se não cumprirem com o que lhes é imposto, o trabalho não se realiza e dificulta a dinâmica da escola.”	Sim. **Exerce o seu poder com imposição.**
Entrevista 3	“Sim, na maioria das situações, sobretudo pelo conhecimento legal que é um pouco se não ausente nos colaboradores.”	Sim. **Exerce o seu poder pela imposição da lei.**
Entrevista 4	“Sim, demostrando a finalidade e importância do que se pede.”	Sim. Explicando o porquê de que se tem de fazer

Entrevista 5	"Sim. Os objetivos são alcançados de acordo com o que foi planeado."	Sim. Através do que foi planeado, executa-se
Entrevista 6	"Sim. Fazendo-os sentir parte do processo, não são meros agentes executantes de uma ordem, mas sim companheiros de caminho. Só tendo uma equipa coesa a remar no mesmo sentido se consegue chegar a bom porto, alcançando ou superando os objetivos previamente definidos."	Sim. **colaboradores fazem parte do processo de decisão**
Entrevista 7	"Maioritariamente sim, dando voz aos colaboradores e promovendo um espaço de participação."	Maioritariamente sim. Através da participação
Entrevista 8	"Envolvendo-os e responsabilizando-os no atingir dos objetivos da organização."	Liderança por objetivos
Questão 7 − Interage com os Colaboradores mantendo a comunicação aberta, ou sente existirem obstáculos?		
Entrevistado (a)	Resposta	Síntese
Entrevista 1	"Apesar de manter a comunicação aberta, por vezes, surgem alguns obstáculos."	Atitude dialogante apesar de ter as vezes dificuldades
Entrevista 2	"Tenho uma comunicação aberta."	Comunica com facilidade, entrando em interação com a equipa
Entrevista 3	"Interajo pela comunicação e diálogo aberto, embora dependendo do perfil do colaborador se possa verificar alguns obstáculos na concretização de medidas."	Interage pela comunicação e diálogo aberto. Por vezes alguns obstáculos
Entrevista 4	"Poucos obstáculos.	Poucos obstáculos
Entrevista 5	"Comunicação aberta, contudo, como em tudo, existe sempre obstáculos."	Comunicação aberta porem com obstáculos
Entrevista 6	"Consigo interagir com os colaboradores, apesar de às vezes algumas ambições/receios de	Consegue interagir, mas com obstáculos

	colaboradores possam criar perturbação neste campo.”	
Entrevista 7	“Interajo, mas ainda sinto algumas resistências.”	Consegue, mas encontra resistência
Entrevista 8	“Providencio uma comunicação aberta.”	Providencia comunicação aberta
Questão 8 − Ouve e tem em consideração a opinião dos Colaboradores na tomada de decisão? Em todas as situações?		
Entrevistado (a)	Resposta	Síntese
Entrevista 1	“Sim. Em todas as situações e só depois disso tomo a decisão.”	Escuta atenta e depois decide, escuta interativa
Entrevista 2	“Sim, oiço-os e seguidamente tomamos as decisões certas, pela maioria, para que haja um bom desempenho.”	São ouvidos e as decisões são tomadas em conjunto para que haja bom desempenho.
Entrevista 3	“Sim, como forma de igualmente me sentir apoiada e confiante nas decisões a tomar.”	Sim ouve, desta forma sente-se apoiada e confiante Nas decisões que toma.
Entrevista 4	“Sim, em todas as situações.”	Sim. Em todas as situações ouve e tem em consideração as opiniões dos colaboradores.
Entrevista 5	“Sem dúvida que é importante ouvir todos os colegas. Para que a última palavra seja a do líder considero muito importante ouvir todos envolvidos.”	Sim. Houve todos e depois decide. **(**traços da **Liderança** democrática**)**
Entrevista 6	“Sim, sempre que a opinião dos colaboradores vem por bem e num sentido construtivo de melhoria, as suas opiniões/sugestões são sempre bem-vindas e alvo de análise. É importante	Sim ouve, principalmente quando as ideias são construtivas.

	manter sempre um espírito e mente aberta a novas sugestões e opiniões que possam conduzir a uma melhoria do inicialmente pensado/planificado.”	Ter um espírito e mente abertas.
Entrevista 7	“Sim.”	Sim, ouve.
Entrevista 8	“Procuro escutar a opinião deles no que diz respeito aos assuntos com que lidam diretamente ou indiretamente nas suas rotinas.”	Sim, sobretudo quando são assuntos que os colaboradores dominam.
Questão 9 − Os colaboradores sentem-se capacitados para crescerem, pessoal e profissionalmente? Falam abertamente do assunto?		
Entrevistado (a)	Resposta	Síntese
Entrevista 1	“Pessoalmente sim, profissionalmente na carreira docente no externato não há muito para crescer.”	Pessoalmente existe satisfação, estão implicados nos resultados. Como docente estagnação
Entrevista 2	“Sim.”	Os colaboradores sentem se capacitados para crescer em todos os níveis.
Entrevista 3	“Penso que na grande maioria, falta motivação e maior abertura ao diálogo potenciado por outros líderes, hierarquicamente mais diretos.”	Hierarquia – falta de motivação e falta de abertura
Entrevista 4	“Não falam deste assunto.”	Tema não falado
Entrevista 5	Não responde	Não responde
Entrevista 6	“Apesar de os colaboradores se sentirem capacitados para crescer pessoalmente e profissionalmente não falam sobre isso abertamente. Fazem-no em pequenos grupos e em situações informais.”	Embora se sintam capacitados a crescer dentro da instituição **não falam**, só entre eles.

Entrevista 7	"Tento que assim seja, um espírito colaborativo a construir."	Procura ter um espírito colaborativo
Entrevista 8	"Acho que sim, desde que se sintam envolvidos pela organização e se sintam motivados."	Pensa que sim desde que sejam envolvidos e motivados
Questão 10 – Usa, na sua liderança, a **humildade** e autenticidade, deixando-se persuadir por pessoas com boas ideias?		
Entrevistado (a)	Resposta	Síntese
Entrevista 1	"Tento ser autêntico, humilde o suficiente. Se as ideias forem boas podemos usá-las."	Tenta ser autêntico e razoavelmente humilde. **As ideias se forem boas podem ser utilizadas.**
Entrevista 2	"Sim."	Sim usa a humildade e autenticidade
Entrevista 3	"Sim. Aliás sinto que sou facilmente persuadida e invadida quando existem ideias novas para serem semeadas."	Adere a ideias novas e tenta implementá-las
Entrevista 4	"Sempre."	Usa sempre uma liderança humilde e autêntica
Entrevista 5	"Claro. É fundamental ouvir todos os colegas, pois todos contribuem para o crescimento da "liderança."	Sim, ouvir todos, todos podem contribuir para que aja uma boa liderança.
Entrevista 6	"Um bom líder tem que ser humilde e autêntico, e como já referi aberto a novas ideias e sugestões desde que venham por bem e num sentido de melhoria constante."	Sim humilde e aberto a novas ideias.
Entrevista 7	"Sim, mas a persuasão não significa que seja volúvel: boas ideias serão sempre bem aceites, mas têm de implicar: ser bem pensadas, as decisões muito bem avaliadas e os riscos bem calculados."	Ideias bem pensadas e decisões bem avaliadas e riscos bem calculados.

Entrevista 8	"Sim, até porque por vezes, estamos habituados a fazer as coisas da mesma forma, que por vezes alguém nos faz ver que é possível fazer de uma forma diferente."	Sim, quebrar a rotina do sempre se fez assim.
Questão 11 − Considera-se um líder equitativo (justo, reto)? Porquê?		
Entrevistado (a)	Resposta	Síntese
Entrevista 1	Não responde.	Não responde
Entrevista 2	"Sim, quando há um problema a resolver, convoco os colaboradores para uma reunião e falo sobre o problema em questão."	Sim. quando há problemas convoca os colaboradores e fala sobre os problemas.
Entrevista 3	"Penso que sim."	Pensa que é justo e reto.
Entrevista 4	"Sim, tento ser sempre justo."	Tenta ser justo
Entrevista 5	"Sem dúvida. Todos são fundamentais."	Sem dúvida.
Entrevista 6	"Sim, tento não ser influenciado por perceções pessoais ou de outros sobre as pessoas. Todos têm direito ao benefício da dúvida e a terem uma oportunidade de demonstrar as suas capacidades. A imparcialidade é uma boa caraterística de um líder e faz parte da ética profissional que deve estar patente em todas as relações e situações profissionais."	É imparcial nas relações e situações profissionais.
Entrevista 7	"Sim."	Sim
Entrevista 8	"Tento ser. Só assim os colaboradores garantem que as decisões são transversais a todos."	Tenta ser.
Questão 12 − Fornece orientações de modo a garantir que os liderados saibam o que se espera deles? Como o faz?		
Entrevistado (a)	Resposta	Síntese
Entrevista 1	"Sim. Sendo sincero e fazendo claramente o que espero de cada um deles."	Sim, dá, orientações, promove um. ambiente sincero,

		para garantir equipas eficazes
Entrevista 2	"Sim. Praticamente, quando dou as orientações procuro esclarecer, com os liderados, qual a sua finalidade."	Sim, dá orientações e procura esclarecer.
Entrevista 3	"Sim, incutir a responsabilidade é um fator importante para o crescimento da pessoa e para a sua autoconfiança."	Sim, suscita responsabilidade.
Entrevista 4	"Sim, através do diálogo e trabalho colaborativo."	Distribuição de tarefas para serem realizadas em grupo, com o objetivo de solucionar problemas, aplicar experiências, construir projetos, estar aberto ao diálogo.
Entrevista 5	"Sim, uma vez que é feita uma distribuição de tarefas, porque umas dependem sempre das outras."	Distribuição de tarefas - Todos dependem de todos
Entrevista 6	"A definição de objetivos claros e concisos, bem como explicar o porquê da escolha para o desempenho de qualquer tarefa ou cargo ajuda a que o colaborador possa ter a perceção do que se espera dele."	Todos caminham na mesma direção com alinhamento e comprometimento
Entrevista 7	"Tento que assim seja."	Tenta dar orientações
Entrevista 8	"Com certeza, cada um tem de saber a sua missão e o quão importante é cada missão para os objetivos da instituição."	Cada um tem de saber a sua missão para atingir os objetivos.
Questão 13 − Proporciona climas harmoniosos e saudáveis? Exemplifique.		
Entrevistado (a)	Resposta	Síntese
Entrevista 1	"Sim. Promovendo a partilha aberta e sincera de pontos de vista e opiniões."	Sim. **Partilha aberta e sincera dos pontos de vista**

Entrevista 2	"Sim. Por norma, nas horas de almoço, procuramos não falar sobre assuntos de trabalho e sim para conviver."	Sim, promove
Entrevista 3	"Sim, é porventura uma das áreas mais trabalhadas ao nível das minhas funções."	Sim, valoriza e prioriza
Entrevista 4	"Sim, criando momentos de partilha, de entreajuda."	Sim, promove momentos de partilha e entreajuda
Entrevista 5	"Tento, porque considero que esse tipo de clima favorece melhores decisões."	Tenta, considera que esse clima favorece melhores decisões.
Entrevista 6	"Sempre que possível tento que o clima organizacional seja o mais propício a um bom relacionamento entre todos, onde o espírito de colaboração e entreajuda seja bem visível. A criação de momentos informais de convívio e de descontração ajudam a alcançar este clima."	Promove clima organizacional que leve a um bom relacionamento entre todos Intenta um bom ambiente
Entrevista 7	"Tento que assim seja."	Tentativa e esforço para que haja clima harmonioso
Entrevista 8	"Climas harmoniosos e saudáveis são meio caminho para concretização dos objetivos. Os colaboradores são mais positivos."	Ambientes harmoniosos e saudáveis mais rentáveis
Questão 14 − Sente vontade de servir a Organização e de assumir a responsabilidade de tudo o que nela acontece, em vez de prezar pelo controle e autointeresse?		
Entrevistado (a)	Resposta	Síntese
Entrevista 1	"De servir a organização sim, dentro das minhas funções, faço tudo o que posso, e para servir da melhor forma."	Traços **de (Liderança servidora)** -Faz tudo para servir a organização dentro das suas funções
Entrevista 2	"No que tem a ver com o meu departamento, sim."	Desenvolve trabalho só dentro

		do seu departamento (Falta-lhe a visão do todo)
Entrevista 3	"Sinto vontade de servir a organização num trabalho em equipa e em conjunto, de modo a que as responsabilidades sejam assumidas de igual modo por todos, ou na sua impossibilidade, pela maioria dos colaboradores ou pelo bem último da instituição."	Serve a organização através de **um trabalho em equipa em que a maior parte assuma as responsabilidades**.
Entrevista 4	"Sempre."	Sempre
Entrevista 5	"Eu gosto de delegar tarefas e responsabilidade aos colegas, sendo que no fim terei de ter uma última palavra e com isso conhecimento."	**Delega responsabilidades** no fim última palavra.
Entrevista 6	"Sim. Para se ser um bom líder tem que se ter uma postura de serviço, estar ao lado dos seus colaboradores ajudando-os em tudo o que for preciso e não apenas como um controlador ou "cobrador de objetivos" e muito menos para autopromoção."	Sim. Tem postura de serviço – (**Liderança servidora - servir – ajudar em tudo)**
Entrevista 7	"Sim."	Sim
Entrevista 8	"Tem de haver mecanismos de autocontrolo e autointeresse, onde cada um saiba o que esperam de si, e as responsabilidades que lhes cabem na organização."	Realça a necessidade de haver mecanismos de autocontrole e autointeresse.
Fator. Poder**:** possuir conhecimentos e habilidades adequadas ao cargo que ocupa. Deter atitudes dignas e assertivas, respeito e reconhecimento das competências e ser identificado como líder.		
Poder.		
Questão 1 − Possui convicções fortes, tem alto nível, de energia, de entusiasmo e de autoconfiança?		
Entrevistado (a)	Resposta	Síntese
Entrevista 1	"Sim. Tento transmitir energia positiva e entusiasmo os meus colegas/ colaboradores."	Sim, tenta **transmitir energia**

		positiva e entusiasmo
Entrevista 2	"Sim."	Sim
Entrevista 3	"Sim, não tenho dúvida que as minhas convicções, ideais e valores, bem como a autoconfiança sustentam os anos de trabalho na instituição."	Sim, as convicções, ideias e valores e autoconfiança- sustentam os anos de trabalho.
Entrevista 4	"Sim."	Sim
Entrevista 5	Não responde	
Entrevista 6	"Sim. Regra geral sei o que quero e tento ao máximo manter o entusiasmo e energia para levar a bom porto o que me proponho, acreditando que apesar das dificuldades que apareçam tenho capacidades que me ajudarão a superá-las."	Sabe para onde quer ir, os problemas surgem, mas consegue resolvê-los
Entrevista 7	"Sim."	Sim
Entrevista 8	"O exemplo de cada um é muito importante numa organização. A transmissão do entusiasmo a autoconfiança, leva a que os colaboradores se sintam envolvidos com os objetivos e com a organização."	Valoriza o exemplo transmite entusiasmo de modo a envolver os colaboradores na organização
Questão 2 − Demonstra compromisso em servir os interesses da Organização, focando-se no crescimento de todos? Como?		
Entrevistado (a)	Resposta	Síntese
Entrevista 1	"Totalmente comprometido e tudo faço para que todos nós possamos crescer juntamente com a Instituição. Estando sempre disponível para colaborar e ajudar toda a gente no que for necessário."	Interesse pelos colaboradores, não faz aceção de pessoas tenta ser imparcial Deseja que todos cresçam juntos **(Liderança servidora)**

Entrevista 2	"Sim, dedico-me de ″corpo e alma″ quando algum compromisso é pedido e assumo total responsabilidade."	Empenhamento e compromisso
Entrevista 3	"Sim."	Demostra compromisso em **servir** a organização e no crescimento de todos
Entrevista 4	"Sim, dando o meu melhor no serviço que presto à instituição, apostando na minha formação."	Dá o seu melhor
Entrevista 5	"O crescimento de uma empresa, escola ou de caráter pessoal, depende sempre do compromisso que se tem. Estou convicto que quanto mais compromisso, mais crescimento acontece."	Quanto mais compromisso mais crescimento
Entrevista 6	"Sim, quando me envolvo em algo é para o bem comum. Sempre vesti a camisola independentemente dos cargos desempenhados ou tempo de permanência na instituição. Tento ser sempre uma mais-valia para a instituição."	Envolve-se para servir o bem comum, tenta ser uma mais valia
Entrevista 7	"Sim."	
Entrevista 8	"Sim, uma organização é um conjunto de partes, e só crescerá se as partes também crescerem. Motivando a todo o momento, e fazendo os colaboradores perceberem a sua importância no todo."	Visão do conjunto a organização é um todo
Questão 3 − Sente-se respeitado e considerado pelos seus colaboradores? Em todas as circunstâncias?		
Entrevistado (a)	Resposta	Síntese
Entrevista 1	**"**Normalmente sim. Em todas as circunstâncias."	Sente-se respeitado e considerado
Entrevista 2	"A maioria das vezes."	Quase sempre
Entrevista 3	"Sim, sobretudo pelos colaboradores com mais anos de trabalho na instituição."	Sim, os mais antigos

Entrevista 4	"Sempre."	Sempre
Entrevista 5	"Muitas vezes não temos as mesmas ideias e temos desacordos. Contudo, entendo que temos de ter coerência em todas as situações. Se tivermos coerência, existirá respeito."	Coerencia em todas as situações que leva ao respeito. Procura ser coerente
Entrevista 6	"Sim, o único problema que pode existir é quando o meu desempenho pessoal e profissional colide com interesses pessoais de outros que dessa forma tentam "destruir" o meu trabalho realizado. Nessas alturas tento ao máximo evitar o confronto pessoal e deixar que os meus desempenhos pessoais e profissionais falem por mim."	Desempenho pessoal e profissional **colide com interesses** – pessoais de outros que tentam destruir o trabalho - **disputa de poderes** procura agir pelo exemplo realizado Tenta evitar confrontos
Entrevista 7	"Tento que assim seja."	Tenta
Entrevista 8	"Penso que sim, mas evidentemente que uns ganharão mais de mim do que outros, e uns gostarão mais nuns aspetos do que noutros."	**Vários níveis de liderança**, depende do modo como atuam Seletivo nas relações
Questão 4 − A sua autoridade é reconhecida por essa mesma autoridade?		
Entrevistado (a)	Resposta	Síntese
Entrevista 1	**"**A minha autoridade é reconhecida ou não pelo trabalho que faço.**"**	É aceite pelo trabalho que faz
Entrevista 2	"Penso que em algumas situações deveria ser mais rigorosa."	Deveria ser mais rigorosa em certas ocasiões
Entrevista 3	"Penso que sim."	Pensa que a sua autoridade é reconhecida

Entrevista 4	"Sim."	
Entrevista 5	"Não, vejo-a mais por ser coerente e ouvir todos, dando responsabilidade dentro da liberdade."	A sua autoridade não é reconhecida, só é quando é coerente e dá responsabilidades aos colaboradores
Entrevista 6	"Penso que sim."	
Entrevista 7	"Não. Tento ser alguém que inspire os colaboradores, que dá abertura para participar e fazer os colaboradores sentirem-se mais confiantes."	**A sua autoridade não é reconhecida.** **Tenta inspirar, dar abertura de modo a ser mais confiável**.
Entrevista 8	"Penso que a autoridade é reconhecida pelas competências e pelo exemplo."	**Autoridade reconhecida pelas competências e pelo exemplo**
Questão 5 – Leva os colaboradores a realizarem aquilo que pretende que se faça? De que modo?		
Entrevistado (a)	Resposta	Síntese
Entrevista 1	"Sim. Dando sempre o exemplo e sendo o primeiro a estar disponível para colaborar e fazer o que for necessário."	Sim, os colaboradores realizam aquilo que ele pretende que se faça- pelo **exemplo e disponibilidade**- (traços de **liderança servidora)**
Entrevista 1	"Sim, incentivando-os e dando-lhes total apoio."	Sim, pelo incentivo e apoio total
Entrevista 2	"Sim, mas tendo em conta que os mesmos devem **refleti sobre a sua ação** e o que poderão efetuar para servir melhor os utentes."	**Sim, mas cada um deve refletir sobre a sua ação e fazer para melhor servir os utentes**

Entrevista 3	"Sim, demostrando as finalidades do que se pretende. Dando o exemplo."	Sim, demonstrar as finalidades e dando o exemplo
Entrevista 4	"Mostrando caminho/e**stratégi**a /ideia, nos dando responsabilidade e importância a cada um."	Valorização pessoal
Entrevista 5	"Sim, os colaboradores têm que sentir que são peças importantes na engrenagem da organização; que têm qualidades e capacidades que ajudam a organização a chegar a bom porto e que os sucessos da organização também são devidos a eles."	Participação ativa de todos nos processos de decisão. Peças importantes que têm qualidades e capacidades
Entrevista 6	"Tento, através de uma comunicação saudável."	**Comunicação saudável**
Entrevista 7	"Sim, fazendo perceber a importância do seu desempenho no objetivo comum."	Sim. Fazendo perceber a importância do seu desempenho
Questão 6 − Quando toma decisões consulta os seus liderados, ou concentra em si todas as decisões?		
Entrevistado (a)	Resposta	Síntese
Entrevista 1	"Normalmente consulto os meus liderados."	Consulta os seus liderados
Entrevista 2	"Algumas são tomadas só por mim, outras não."	Umas vezes consulta outras não
Entrevista 3	"Consulto sempre os liderados, bem como a minha própria chefia."	Consulta sempre os liderados e a própria chefia
Entrevista 4	"Consulto."	
Coordenador/a de Ed. Física. Idade:33 anos	"Acho que tenho respondido, os líderes são fundamentais em prol daquilo que apenas penso."	Como líder toma as decisões acertadas
Entrevista 5	"A tomada de decisão não deve ser totalitária; se existem estruturas intermédias numa	Decisões não devem ser

	organização as mesmas devem ser ouvidas antes de se encerrar um processo de decisão.”	totalitárias, as estruturas intermédias devem ser ouvidas
Entrevista 6	“Consulto.”	
Entrevista 7	“Apesar da decisão final ser minha, gosto de saber a opinião deles.”	Ausculta as opiniões, mas **tem a última palavra**- gosta de saber a opinião dos colaboradores
Questão 7 − Tem por hábito fazer comentários negativos acerca do trabalho dos liderados?		
Entrevistado (a)	Resposta	Síntese
Entrevista 1	“Não. Tento perceber porque é que fizeram de determinada maneira.”	Não, tenta perceber porque fizeram de determinada maneira
Entrevista 2	“De alguns sim.”	Sim, **faz comentários negativos** em algumas situações
Entrevista 3	“Diria que as observações pelos factos ocorridos são, na maioria das vezes desenvolvidos aos colaboradores para a mudança se efetuar.”	Faz observações e devolve-as aos colaboradores
Entrevista 4	“Nunca.”	
Entrevista 5	“Prefiro dizer comentários construtivos. Poderão não estar de acordo com o que penso ou digo, mas dizê-los de forma construtiva.”	Tenta fazer comentários construtivos
Entrevista 6	“Não, quando algo não está bem ou não se encontra no bom caminho o liderado deve ser chamado à atenção; esta chamada de atenção deve ser feita de uma forma construtiva se quiser que haja uma efetiva melhoria no desempenho do colaborador.”	Aborda o colaborador quando algo não está bem
Entrevista 7	“Não. Tento usar o meu conhecimento acerca da individualidade de cada colaborador, percebendo os pontos fortes de cada um,	Chama a atenção para o que pensa não estar bem, mas de forma

	desenvolvendo habilidades e capacidades, aumentando a satisfação no seio da equipa.”	construtiva para que haja uma melhoria no desempenho
Entrevista 8	“Não. Não acho correto.”	Não faz comentários negativos
Questão 8 − No trato com os Colaboradores leva-os a apresentarem controlo emocional, ou grita e utiliza expressões indelicadas?		
Entrevistado (a)	Resposta	Síntese
Entrevista 1	“Normalmente consigo controlar as emoções, mas em alguns casos, tenho tendência a elevar a voz.”	Controla-se, mas em certos casos não e eleva a voz.
Entrevista 2	“Controlo emocional.”	
Entrevista 3	“Bastante controlo emocional. Entendo que gritar ou adotar palavra pejorativas não suscita mudança.”	Controla-se, as palavras pejorativas não levam á mudança
Entrevista 4	“Controlo emocional.”	
Entrevista 5	“Controlo emocional, mas somos humanos, há situações mais delicadas, mas nunca ir às ofensas verbais (não faz sentido).”	Controla-se, não usa ofensas verbais
Entrevista 6	“Para se poder ser ouvido e respeitado é necessário ter-se um controlo emocional; um bom líder não deve perder as estribeiras e manter sempre uma clarividência de serviço, evitando ao máximo confrontos de foro pessoal, mas tendo sempre uma perspetiva de entendimento do outro para o podre ajudar da melhor forma possível.”	Controla-se evita confrontos, tem uma perspetiva de entendimento
Entrevista 7	“Uso o controlo emocional.”	
Entrevista 8	“Contenho-me.”	**Contem-se**
Questão 9 − Consegue criar à sua volta uma liderança ressonante, realçando o positivo, de modo a ter repercussões na equipa e no desempenho?		

Entrevistado (a)	Resposta	Síntese
Entrevista 1	"Nem sempre consigo, porque por muito que queira ver o lado positivo dos casos, nos problemas nos quais não os consigo visualizar."	**Nem sempre consegue**
Entrevista 2	"Sim."	Consegue
Entrevista 3	"Sim, o reforço positivo tem mostrado mais sinais de evolução na postura dos colaboradores."	Sim, usa o reforço positivo
Entrevista 4	"Penso que sim."	Pensa que consegue
Entrevista 5	"Sem dúvida."	Consegue criar á sua volta uma liderança ressonante
Entrevista 6	"Tento sempre ter essa postura no desempenho de um cargo. Um bom líder deve acreditar nos seus colaboradores e puxar ao máximo pelas suas potencialidades em prol da organização, de um bom ambiente de trabalho e de o colaborador se sentir valorizado pessoal e profissionalmente."	Desempenha um cargo Puxa ao máximo pelas potencialidades dos colaboradores em prol da organização e proporcionar um bom ambiente de trabalho
Entrevista 7	"Sim."	
Entrevista 8	**"**Sim, o sucesso de cada um, é o sucesso da equipa e da organização."	Traços de **(liderança servidora)**
Questão 10 − Considera-se um líder perseverante, com caraterísticas, de coragem, de prudência, de integridade e de humildade?		
Entrevistado (a)	Resposta	Síntese
Entrevista 1	Considero-me corajoso o suficiente, mas também prudente, especialmente quando tenho que tomar decisões importantes para a organização, 100% íntegro e humilde o suficiente."	Corajoso o suficiente – prudente e humilde

Entrevista 2	"Sim."	
Entrevista 3	"Sim."	
Entrevista 4	"Sim."	
Entrevista 5	"Sem dúvida. Humildade palavra essencial e depois ser corajosa e íntegra."	1º Humildade
Entrevista 6	"Sim."	
Entrevista 7	"Tento. É uma preocupação constante."	
Entrevista 8	"Sim, tento cultivar esses valores."	Tenta
Questão 11 − Classifique a qualidade da relação que tem, enquanto líder, com as pessoas e com a organização?		
Entrevistado (a)	Resposta	Síntese
Entrevista 1	"Posso qualificar, a relação que tenho como líder com as pessoas e com a organização, como boa."	Promove relações de qualidade
Entrevista 2	"Numa escala de 0 a 10, 8."	8 na escala de 1 a 10
Entrevista 3	"Escutar os colaboradores e pensar em conjunto a mudança, permite que a responsabilidade e as ações sejam tomadas com sentido de unidade, reforço e responsabilidade. No fundo é dar sentido é expressão" vestir todos a camisola."	Escuta os colaboradores, pensa em conjunto a mudança
Entrevista 4	"Boa."	
Entrevista 5	"Eu considero muito boa."	
Entrevista 6	"Boa qualidade."	
Entrevista 7	"Não me cabe classificar a qualidade da relação, mas tento que o meu trabalho vise o desenvolvimento, a comunicação e a vinculação na rotina da equipa."	**É irrelevante a qualidade na relação**

Entrevista 8	"Tem de ser uma relação saudável e de confiança nos dois sentidos."	Relação saudável e de confiança
Questão 12 – Comente a seguinte afirmação: "Por mais inteligente que o líder seja, senão for humilde, o seu melhor perde-se na arrogância. A humildade ainda é parte mais bela da sabedoria"		
Entrevistado (a)	Resposta	Síntese
Entrevista 1	"Concordo em grande parte com a afirmação. A arrogância não traz nada de bom para uma liderança, mas a humildade em demasia também me parece falsidade."	
Entrevista 2	"Se o líder não conquistar os liderados, pela pessoa que é, bem como a sua humildade, raramente irá ter resultados."	Traços de liderança servidora
Entrevista 3	"Permitir que os outros façam parte e reconheçam o seu papel na missão a cumprir, bem como a importância de o líder assumir os erros e tomar uma atitude participativa, aumenta o respeito e o reconhecimento de uma liderança que se quer próxima e ouvinte e não distante e pouco sábia."	O líder deve assumir os erros. Deve tomar uma atitude participativa
Entrevista 4	"Com humildade aprendemos mais, uma vez que estamos predispostos a ouvir e a partilhar saberes. Um líder humilde faz com que os seus pares se entusiasmem e não desistam dos projetos."	Valorização da humildade Traços da liderança servidora
Entrevista 5	"Concordo plenamente. A humildade é fundamental."	
Entrevista 6	"Com já referi um bom líder tem que primar pela qualidade. Tem que saber escutar, admitir que também erra, que não é dono da verdade. Humildade não significa que se deva rebaixar, mas sim ter a coragem de admitir o erro, de saber ouvir e de estar aberto a novas ideias e perspetivas sobre aquilo que ele pensa e define."	O bom líder tem de saber escutar, não é dono da verdade
Entrevista 7	"Concordo em absoluto com esta afirmação, na medida em que a sabedoria é e será sempre o cimento que nutre e humildade, que a torna visível. O conhecimento posso adquiri-lo sozinha, mas a sabedoria está em perceber que a junção dos dois nos ajuda."	Concorda plenamente- a sabedoria é o cimento que nutre a humildade

Entrevista 8	"Uma pessoa que não saiba lidar com as suas limitações e fraquezas, impondo a sua "força", mais cedo ou mais tarde, ficará exposta perante os outros". Saber contornar essas limitações, levando os outros a acompanhá-lo nos diversos objetivos, mostra a sua verdadeira inteligência."	O líder que não sabe lidar com as suas fraquezas e impõe -se pela força ficará exposto Autoconhecimento de si mesmo/a
Fator **Empatia**: estar atento a tudo o que o Colaborador enfrenta e vive dentro da Organização. Coloca-se no lugar do outro para o poder ajudar.		
Empatia.		
Questão 1 – Como Diretor / Chefe ouve e transmite, com habilidade, mensagens, claras, convincentes e impulsionadoras? Tem *feedback* quanto ao seu procedimento?		
Entrevistado (a)	Resposta	Síntese
Entrevista 1	"Claras e convincentes sim, impulsionadoras nem sempre. O feedback que tenho vai de encontro ao que acabei de referir."	Consegue transmitir mensagens claras e convincentes, **impulsionadoras nem sempre**
Entrevista 2	"Sim. Sim."	
Entrevista 3	"Sinto que transmito mensagens claras e impulsionadoras, mas por vezes não tão convincentes o que se prende por não ter total segurança com as decisões de liderança superiores ao meu cargo."	Transmite mensagens claras e impulsionadoras, mas é pouco convincente-dificuldade em fazer chegar a mensagem aos superiores
Entrevista 4	"Sim."	
Entrevista 5	"Sim, porque existe sempre o *feedback,* é sempre dado."	Sim, consegue, sabe-o devido ao feedback
Entrevista 6	"Penso que sim e por vezes tenho *feedback* nesse sentido como sendo uma das minhas qualidades enquanto pessoa."	
Entrevista 7	"Tento transmitir com clareza e com convicção mensagens impulsionadoras, sim."	Tenta transmitir com clareza e

		convicção as mensagens
Entrevista 8	"Eu espero que sim, medindo e se necessário vou corrigindo."	Espera que sim, vai auscultando e analisando
Questão 2 − Sente as emoções dos Colaboradores e entende as suas perspetivas? Ou tem dificuldade em entender certas atitudes?		
Entrevistado (a)	Resposta	Síntese
Entrevista 1	"Sinto as emoções e tento perceber as suas perspetivas, embora nem sempre concorde com elas. Tenho muita dificuldade em perceber atitudes que coloquem em causa a organização."	Sente as emoções e tenta perceber, porem por vezes não concorda. Tem dificuldade em entender certas atitudes
Entrevista 2	"Na maioria das vezes, sim, entendo, à exceção de alguns casos."	
Entrevista 3	"Sim e muito."	
Entrevista 4	"Sim, entendo as suas perspetivas."	
Entrevista 5	"Como em qualquer decisão, existem atitudes que podemos ter mais dificuldades em entender, mas com respeito e humildade temos de tentar perceber."	
Entrevista 6	"Regra geral tento perceber o que está por detrás de uma reação menos boa ou uma tentativa de boicote ou oposição ao solicitado; no entanto tenho dificuldades em entender atitudes de dupla face ou manipulação de outros no sentido de prejudicar outros na organização."	Manipulação nas relações Rejeita atitudes de manipulação com o intuito de prejudicar os outros ou a organização
Entrevista 7	"Sim."	
Entrevista 8	"Tento sempre colocar-me na posição de cada um deles, algumas posso conhecer e outras não."	Empatia
Questão 3 − É capaz de manter um comportamento equilibrado e a autoestima, quando confrontado com a oposição dos colaboradores? Como reage?		
Entrevistado (a)	Resposta	Síntese

Entrevista 1	"Sim, desde que me confrontem com educação. Tento fazer entender a minha tomada de decisão, meu ponto de vista."	Não aceita má educação, tenta fazer entender o seu ponto de vista- uso de métodos de persuasão
Entrevista 2	"Normalmente, apresento o meu ponto de vista e oiço as sugestões, se verificar que o meu ponto de vista está incorreto, aceito de bom agrado."	Apresenta o seu ponto de vista , ouve as sugestões, se forem melhores e mais corretas aceita os outros pontos de vista
Entrevista 3	"Sim, embora seja um exercício permanente, às vezes é quase instinto."	É capaz de manter um comportamento equilibrado
Entrevista 4	"Sim, ouço as suas opiniões."	
Entrevista 5	"Quem tem a forma de liderar como eu tenho, onde dou autorização para o debate, reajo de forma normal. Se ultrapassar o que considero "normal", aí já se tem de impor."	Permite o dialogo, quando se excedem, impõe-se
Entrevista 6	"Sempre que há oposição tento perceber as razões do porquê, mas apesar de afetar a autoestima tento manter uma postura equilibrada a fim de poder resolver o conflito sem o agravar."	Apesar dos conflitos procura ter postura equilibrada
Entrevista 7	"Sim."	
Entrevista 8	"Tento escutar com atenção, refletir sobre as opiniões."	
Questão 4 − Faz avaliações pessoais com o objetivo de melhorar o seu próprio desempenho? De que forma?		
Entrevistado (a)	Resposta	Síntese
Entrevista 1	"Sim diariamente. Refletindo muito sobre tudo o que faço."	Reflete tudo o que faz
Entrevista 2	"Sim, em algumas situações, penso no que poderia ter feito de melhor, a fim de evitar o problema."	Sim, em algumas situações para evitar problemas

Entrevista 3	"Sim. Tento em cada decisão, questionar se estou a proceder o mais corretamente possível."	Sim, em cada decisão questiona se procedeu corretamente
Entrevista 4	"Sim, tentando aperfeiçoar a minha postura."	
Entrevista 5	"Sim, gosto de refletir, fazer balanços com pontos fortes e menos fortes, o que correu bem e não tão bem, para evoluir."	
Entrevista 6	"No final de cada dia faço um balanço do mesmo; tento ver o que correu bem e o que não correu tão bem, tento encontrar sempre caminhos de melhoria para aquilo que não está a correr tão bem, tentando encontrar caminhos de melhoria para aquilo que não está a ir na melhor direção."	Avaliação do dia para melhorar o desempenho Balanço de como correu o dia
Entrevista 7	"Tento, sim."	
Entrevista 8	"Sim, nas minhas viagens matinais reflito sobre o meu desempenho e no que posso melhorar."	
Questão 5 − Como Diretor/a; Chefe; coordenador/a está consciente do que está a acontecer na organização?		
Entrevistado (a)	Resposta	Síntese
Entrevista 1	"Dentro do que me é dado a conhecer sim, mas há assuntos dos quais não me são dados qualquer informação."	Alguns assuntos têm conhecimento, outros não Comunicação deficitária
Entrevista 2	"Sim, bastante."	
Entrevista 3	"Bastante consciente e futurista."	
Entrevista 4	"Sim."	
Entrevista 5	"Quero pensar que sim."	
Entrevista 6	"A maior parte das vezes sim, mas nem sempre."	
Entrevista 8	"Sim."	
Entrevista 9	"Gosto de estar munido do máximo de informação sobre a organização, por forma a avaliar o que está a acontecer."	Gosta de estar bem informado de tudo

		o que acontece na organização
Questão 6 − Sacrifica os seus interesses para atender às necessidades dos Colaboradores?		
Entrevistado (a)	Resposta	Síntese
Entrevista 1	"Fi-lo durante muito tempo. Atualmente depende do colaborador que esteja em causa."	Depende do colaborador/a
Entrevista 2	"Sempre."	
Entrevista 3	"Sim."	
Entrevista 4	"Muitas vezes."	
Entrevista 5	"Se forem para o bem e para melhorar, sem dúvida."	
Entrevista 6	"Sim."	
Entrevista 7	"Sim."	
Entrevista 8	"Como profissional, posso pensar nos interesses da organização, que está acima dos interesses particulares e tentar conciliar com as necessidades dos colaboradores."	Sendo profissional, os interesses da organização estão acima dos pessoais
Questão 7 − Avalia a organização pelo seu potencial e de como, este, pode contribuir para a sociedade?		
Entrevistado (a)	Resposta	Síntese
Entrevista 1	"Claramente, dado que numa escola lidamos e formamos homens e mulheres "do amanhã."	
Entrevista 2	"Sim."	
Entrevista 3	"Sim, o potencial que contribui para a sociedade é antes de mais a razão da sua existência e por isso o bem-estar e o que de melhor a organização conseguir melhorar, está a justificar a sua missão."	
Entrevista 4	"Sim."	
Entrevista 5	"Sim."	
Entrevista 6	"Sim, uma organização não pode estar fechada sobre si mesma, mas também deve estar voltada para o exterior a fim de ter a noção das ameaças e oportunidades que existem ao seu redor."	Importância dos stackeholders

		A organização deve estar aberta para o exterior
Entrevista 7	"Sim."	
Entrevista 8	"Sim, a organização, os seus objetivos devem ter um referencial de responsabilidade social."	Valorização da responsabilidade social
Questão 8 − Como líder está a preparar a organização para fazer a diferença, positiva, no futuro da sociedade?		
Entrevistado (a)	Resposta	Síntese
Entrevista 1	"Dentro das minhas funções e possibilidades sim."	
Entrevista 2	"Sim."	
Entrevista 3	"Sim."	
Entrevista 4	"Sim."	
Entrevista 5	"Sem dúvida."	
Entrevista 6	"Sim, é um dos objetivos."	
Entrevista 7	"Sim."	
Entrevista 8	"Sim, deve ser um dos pontos estratégicos."	
Questão 9 − A sua ação leva a acreditar que a organização precisa de funcionar como uma comunidade?		
Entrevistado (a)	Resposta	Síntese
Entrevista 1	"A minha ação leva a acreditar que cada vez mais temos que trabalhar em equipa e desenvolver muito trabalho cooperativo."	Valorização do trabalho em equipa e cooperativo
Entrevista 2	"Sim."	
Entrevista 3	"Sem dúvida. Sem o sentido da comunidade e do bem-comum a organização perderá todo o seu conteúdo de existir."	

Entrevista 4	"Sempre."	
Entrevista 5	"É fundamental."	
Entrevista 6	"Cada vez mais uma organização tem eu funcionar como uma comunidade, onde todos desempenham uma função em prol de um bem comum."	
Entrevista 7	"Sim."	
Entrevista 8	"Sim, só uma estreita colaboração entre todos levará a bons resultados."	
Questão 10 − Enquanto líder encoraja os colaboradores a terem um espírito solidário no local de trabalho? De que forma?		
Entrevistado (a)	Resposta	Síntese
Entrevista 1	"Sim sendo o primeiro a estar disponível para ajudar e colaborar em qualquer situação."	
Entrevista 2	"Sim. Sendo flexível com os colaboradores em algumas situações."	Flexibilidade no trato com os colaboradores
Entrevista 3	"Sim. Todos são motivados a colaborar e ajudarem-se, sendo crucial o trabalho em equipa."	Traços de (**Liderança servidora)**
Entrevista 4	"Sim, criando momentos de partilha e entreajuda."	
Entrevista 5	"Sim. Através das várias atividades realizadas ao longo do ano."	
Entrevista 6	"A solidariedade deve ser algo presente em qualquer organização, a melhor forma de a implementar é ser-se exemplo disso mesmo."	Interajuda
Entrevista 7	"Sim."	
Entrevista 8	"Sim. Como já referi, os objetivos são coletivos e não individuais, todos a trabalharem para o mesmo fim, se obterá o sucesso da organização. Quando um elemento não está a funcionar como seria desejável, os outros deverão apoiar."	Cooperação e interajuda
Fator **Sabedoria:** nas ações existe bom senso e retidão, existe a preocupação de discernir qual o melhor caminho a seguir e a melhor atitude a tomar. A astucia do líder para		

observar pistas no ambiente de trabalho e tomar providencia, a fim de manter a ordem e a evolução dos processos.		
Sabedoria.		
Questão 1 − Esforça-se por unir os colaboradores à volta de um objetivo comum? Como?		
Entrevistado (a)	Resposta	Síntese
Entrevista 1	"Sim. Dando-lhes oportunidade de opinar e colaborar no objetivo a definir ou na melhor forma de o alcançar."	
Entrevista 2	"Sim. Relembrando-lhes e dando-lhes motivos para que seja um trabalho realizado com sucesso, com a finalidade de trazer benefícios para a equipa."	Benefícios para toda a equipa
Entrevista 3	"Sim."	
Entrevista 4	"Sim, partilhando saberes e objetivos comuns."	
Entrevista 5	"Sim, pelo menos sou o primeiro a dar exemplo e a agir no sentido do objetivo."	Ser exemplo
Entrevista 6	"Sim, puxando pelo melhor que cada um tem realçando as suas capacidades para o desempenho de determinada função."	
Entrevista 7	"Sim."	
Entrevista 8	"O conjunto dos objetivos da organização só serão atingidos desde que os objetivos de cada colaborador sejam atingidos, se cada um tiver o "foco" nos seus, o resultado aparecerá."	Trabalho em equipa
Questão 2 − Compartilha os seus pensamentos e perspetivas com os liderados? Sempre ou em certos acontecimentos?		
Entrevistado (a)	Resposta	Síntese
Entrevista 1	"Os pensamentos nem sempre, as minhas perspetivas sempre e peço para me darem as suas perspetivas."	
Entrevista 2	"Algumas vezes."	
Entrevista 3	"Sim, sobretudo colocando em discussão as mudanças da sociedade que afetam e afetarão a nossa organização, de modo a suscitar nos	Sim, coloca em discussão as mudanças exteriores de modo

	colaboradores uma atitude critica e de mudança.”	a suscitar atitudes críticas
Entrevista 4	“Sempre.”	
Entrevista 5	“Sempre.”	
Entrevista 6	“É importante que um líder dê a conhecer a cada um dos seus colaboradores as suas ambições para a organização e a perspetiva que tem de cada um para alcança-las; só assim se poderá com maior eficiência chegar a bom porto.”	Partilhar e comunicar os objetivos a atingir e suas ambições
Entrevista 7	“Sim.”	
Entrevista 8	“Sim, partilho aqueles pensamentos que são possíveis de partilhar.”	
Questão 3 − Como lida com a diversidade de pensamento no local de trabalho?		
Entrevistado (a)	Resposta	Síntese
Entrevista 1	“Lido muito bem, desde que seja para o bem da organização. Na diversidade é que está a riqueza.”	Na diversidade é que está a riqueza – valorização da criatividade
Entrevista 2	“Bem e respeito.”	
Entrevista 3	“Quando os pensamentos são para unir e projetar o bem-comum ou a missão da organização, mesmo que diferentes, penso e discuto as ideias propostas. Quando os pensamentos ou atitudes são para reverter ou distanciar a missão da organização, não os consigo aceitar por não me identificar com os mesmos e por não serem consonantes com a missão da organização e com o bem-estar dos utentes.”	Valorização do bem-estar dos clientes
Entrevista 4	“Ouvindo e tentando entender todos os pontos de vista.”	Atento aos diversos pontos de vista
Entrevista 5	“Acho que já respondi. Dentro de um local de trabalho e na própria comunidade existem pessoas com diferentes pensamentos, se nos juntarmos, iremos atingir os objetivos.”	

Entrevista 6	"A diversidade de pensamentos será sempre algo positivo desde que venha por bem e em prol da organização. Qualquer crítica deve ser sempre feita acompanhada de possíveis soluções de melhoria. Criticar por criticar nunca ajudou nenhuma organização a evoluir."	Encontrar consensos entre todos
Entrevista 7	"Lido bem. É importante perceber que o respeito de todos para com todos é fundamental para um convívio são."	
Entrevista 8	"Da diversidade de opiniões, aparece a solução, as diversas reflexões fazem refletir e desta forma se chega a um consenso."	
Questão 4 – O que pensa sobre a reciprocidade nas relações e na promoção do desenvolvimento dos colaboradores?		
Entrevistado (a)	Resposta	Síntese
Entrevista 1	"Desde que exista respeito e que cada um perceba o seu papel penso que é benéfico para a Organização."	Respeito nas relações
Entrevista 2	"Acho bem."	
Entrevista 3	"O trabalho em equipa e o esforço são essenciais. Quando tal não existe, o resultado do trabalho não é eficaz, nem de qualidade."	
Entrevista 4	"São vantajosas."	
Entrevista 5	"Acho que já respondi."	
Entrevista 6	"Se tiver como objetivo a melhoria do clima organizacional será algo sempre a ter em conta na dinâmica da organização."	
Entrevista 7	**Não responde.**	
Entrevista 8	"Numa organização, a competência dos colaboradores deve ser revelada, pois a troca de experiências e conhecimentos é uma mais-valia, assim a formação beneficia a organização."	Valorização do trabalho dos colaboradores
Questão 5 − Vê a Organização por departamentos ou como um todo?		
Entrevistado (a)	Resposta	Síntese

Entrevista 1	"Vejo como um todo em que cada departamento e fundamental para o crescimento da organização."	Organização como um todo
Entrevista 2	"Procuro que trabalhemos todos para o mesmo fim, bem-estar em geral."	
Entrevista 3	"Vejo-a como um todo. Embora sinta que por vezes, há trabalho por departamentos sem a ligação ao todo."	
Entrevista 4	"Como um todo."	
Entrevista 5	"Penso que a organização deveria ser um todo no fim, mas passando pelos vários departamentos. O que interessa é os departamentos serem "um apenas". Ouvir todos e tentar criar um equilíbrio, sabendo que por vezes não é fácil."	Deveria ser um todo
Entrevista 6	"Uma organização deve ser sempre vista como um todo, em que cada departamento tem a mesma importância no contributo para a consecução dos objetivos."	
Entrevista 7	"Como um todo."	
Entrevista 8	"A organização é uma soma das partes."	
Questão 6 − Que atitudes toma na gestão de conflitos?		
Entrevistado (a)	Resposta	Síntese
Entrevista 1	"Ouço os intervenientes e tento perceber o porquê de terem tomado certas atitudes."	Escuta ativa
Entrevista 2	"Ser firme numa decisão implementada pela maioria dos liderados."	Firmeza nas decisões
Entrevista 3	"Escuta e promoção de oportunidade de existir discussão /resolução do conflito."	Escuta, promove oportunidades
Entrevista 4	"Calma e entreajuda. Promoção da partilha de atitudes."	
Entrevista 5	"Depende da situação. Ouvir todos e tentar criar um equilíbrio, sabendo que por vezes não é fácil."	
Entrevista 6	"Quando há conflito um líder deve ser um mediador na gestão do mesmo; deve ser imparcial tentando amenizar a situação sem	Líder mediador de conflitos imparcial e amenizador de

	prejuízo para as relações laborais dos colaboradores envolvidos nem para a organização.”	situações conflituosas
Entrevista 7	“Tento colaborar para resolver os problemas, tento suavizar/amenizar a situação, tento ser mediadora e tento deixar claro que estão em contexto laboral.”	Colaborar, suavizar, amenizar
Entrevista 8	“Serenar os ânimos, escutar com atenção e refletir.”	
Questão 7 − Quais são os pilares de uma liderança de sucesso?		
Entrevistado (a)	Resposta	Síntese
Entrevista 1	“Sinceridade, frontalidade, justiça, preserve-rança, responsabilidade e firmeza.”	
Entrevista 2	“Ter o apoio da equipa de trabalho e da direção.	
Entrevista 3	“Empatia, escuta, participação, união.”	
Entrevista 4	“Humildade, conhecimento e atenção.”	
Entrevista 5	“Todos os envolventes.”	
Entrevista 6	“Os pilares de uma liderança de sucesso são: a assertividade, confiança, determinação, humildade, saber ouvir, autoridade (e não autoritarismo), integridade, responsabilidade e saber responsabilizar.”	Assertividade, confiança, determinação e humildade
Entrevista 7	“Visão e clareza, regras de conduta, acompanhamento e saber escutar.”	
Entrevista 8	“Autoconhecimento, competência, autocontrolo e sabedoria.”	
Questão 8 − Como reagem os Colaboradores quando existe necessidade de se implementarem mudanças?		
Entrevistado (a)	Resposta	Síntese

Entrevista 1	"Com desconfiança. O humano é avesso á mudança."	
Entrevista 2	"A maioria bem, outros já não, caso mexa com a rotina de alguns."	
Entrevista 3	"Quando os colaboradores fazem parte da mudança reagem adequadamente. Quando a mudança é imposta, sem terem sido escutados, a sua implementação é efetuada e sentida como obrigação laboral."	Participação que leva á mudança
Entrevista 4	"Com alguma resistência, no início."	
Entrevista 5	"A mudança é uma incerteza, nem sempre é para melhor e nem sempre é para o pior. A mudança deve ser encarada com coragem e com a crença que irá ser para melhor."	A mudança é uma incerteza
Entrevista 6	"Sempre que há necessidade de implementar mudanças há sempre duas fações: uma que apoia e arregaça as mangas e a outra que cria entraves ao avanço da mudança. É necessário fazer com que os primeiros influenciem os segundos e evitar o contrário."	
Entrevista 7	"A maior parte adere e há uma minoria que ainda resiste."	
Entrevista 8	"Pessoas acomodadas são resistentes á mudança, por isso é necessário envolver os colaboradores nos projetos da organização por forma a levá-los a participar na mudança."	Resistência á mudança- envolver os colaboradores nos projetos
Fator **Humildade**: Capacidade de colocar as suas próprias realizações e talentos numa perspetiva de pouco destaque.		
Humildade.		
Questão 1 − Como lida com as críticas e a oposição?		
Entrevistado (a)	Resposta	Síntese
Entrevista 1	"Desde que sejam justas e ditas de forma adequada lido bem com as críticas, com a	Críticas justas e a oposição aceita

	oposição, desde que seja feita com elevação, também lido bem."	desde que sejam feitas com elevação
Entrevista 2	"Bem, aceito como críticas construtivas."	
Entrevista 3	"Tento reavaliar a minha postura para entender se efetivamente errei."	
Entrevista 4	"Tentando entendê-las."	
Entrevista 5	"Bem, desde que seja para o bem da organização e se for o melhor caminho, tudo bem. Lógico que se tiver dados que contradizem, aí tenho que me opor."	
Entrevista 6	"Não é fácil lidar com críticas e oposição, principalmente quando o objetivo das mesmas é o de denegrir e deitar abaixo sem apresentação de alternativas. Mas quando as críticas são construtivas, apesar de também não ser fácil lidar com elas, é mais fácil pois há espaço para uma saudável troca de ideias e possibilidade de chegar a pontos de entendimento."	Difícil de lidar com as críticas Críticas construtivas – espaço para troca de ideias
Entrevista 7	"Bem. Se a crítica for construtiva/positiva, agradeço, reflito e pondero. No que posso fazer para mudar, se a crítica for destrutiva tento fazer utilização de inteligência emocional, a resiliência e manter a calma."	Critica construtiva-reflete e pondera Critica negativa-necessidade de utilizar a inteligência emocional e a resiliência
Entrevista 8	"Se as críticas forem construtivas e com propostas, serão sempre objeto de reflexão."	
Questão 2 − Procura obter diferentes opiniões? Com que fim?		
Entrevistado (a)	Resposta	Síntese
Entrevista 1	"Procuro ouvir as opiniões de todos os colaboradores para perceber os seus pontos de vista e, depois disso poder tomar a melhor decisão."	
Entrevista 2	"Sim, com a finalidade de melhorar."	

Entrevista 3	"Sim, dada igualmente a diversidade de temas com que trabalho."	
Entrevista 4	"Sim, para aperfeiçoar posturas e alargar conhecimentos."	Sim, aperfeiçoar posturas e alargar conhecimentos
Entrevista 5	"Sim, o fim é ter dados suficientes/ ideias diferentes para que o objetivo final seja o melhor."	
Entrevista 6	"A diversidade de opiniões é benéfica na medida em que nos permite ver a mesma situação de diferentes perspetivas que possivelmente nunca teríamos visto. Ouvir diferentes opiniões nesta base é enriquecedor e construtivo podendo levar um projeto mais além do pensado ou esperado."	Promove as diferentes opiniões
Entrevista 7	"Sim."	
Entrevista 8	"Perspetivas diferentes, fazem-nos pensar em soluções que à partida não eram equacionadas."	Estar aberto/a ás diferenças
Questão 3 − Tem facilidade em admitir que não tem todas as respostas?		
Entrevistado (a)	Resposta	Síntese
Entrevista 1	"Tenho muita facilidade em admitir que não tenho todas as respostas."	
Entrevista 2	"Sim, sempre."	
Entrevista 3	"Claramente."	
Entrevista 4	"Sim."	
Entrevista 5	"Sem dúvida. É uma certeza que tenho."	
Entrevista 6	"Ninguém é detentor de toda a verdade nem de todo o conhecimento, por isso é relativamente fácil admitir que não se sabia ou que se desconhecia."	Relativamente fácil admitir que não se sabia ou desconhecia
Entrevista 7	"Sim."	

Entrevista 8	"Nem sempre"	Por vezes não tem facilidade em admitir
Questão 4 − Promove relacionamentos bons com os colaboradores, de forma a alcançar os objetivos pretendidos?		
Entrevistado (a)	Resposta	Síntese
Entrevista 1	"Desde que os liderados o permitam, promovo. Quando assim não acontece o relacionamento é meramente respeitoso e profissional."	Relacionamentos bons só quando os colaboradores o permitem
Entrevista 2	"Por vezes sim."	
Entrevista 3	"Sim."	
Entrevista 4	"Sim."	
Entrevista 5	"Prefiro, por vezes não é possível."	
Entrevista 6	"Um bom relacionamento com os liderados é uma das chaves para se alcançar da melhor forma os objetivos pretendidos. Fomentando boas relações com os colaboradores e entre estes ajuda para que haja um bom ambiente de trabalho propício à consecução com sucesso dos objetivos definidos."	Criação de boas relações e ambientes saudáveis de trabalho
Entrevista 7	"Sim."	
Entrevista 8	"Sim."	
Questão 5 − Enumere situações em que adotar um comportamento humilde, pode ter implicações nefastas no desempenho dos/as colaboradores/as?		
Entrevistado (a)	Resposta	Síntese
Entrevista 1	Não responde.	
Entrevista 2	Pode levar a abusos e falta de respeito	
Entrevista 3	"Penso que poderá haver oportunidade para existir abuso de atitude e de poder/manipulação."	Poderá haver oportunidade para existir abuso de

		atitudes e de poder/ manipulação
Entrevista 4	Não responde.	
Entrevista 5	Não responde.	
Entrevista 6	Não responde.	
Entrevista 7	Se o comportamento humilde for sinonimo de querer liderar e ser amado por todos, penso ser uma aplicação de fórmula do fracasso	Liderar e ser amado por todos pode levar ao fracasso
Entrevista 8	Não responde.	
Questão 6 − Procura aprender com a experiência dos/as colaboradores/as?		
Entrevistado (a)	Resposta	Síntese
Entrevista 1	"Todos os dias, principalmente com os mais antigos na área."	
Entrevista 2	"Sim."	
Entrevista 3	Sim. Entendo que os erros cometidos devem ser tidos em consideração a fim de evitar que se repitam."	
Entrevista 4	"Sim."	
Entrevista 5	"Sim."	
Entrevista 6	"Sim, como referi anteriormente ninguém possui todo o conhecimento por isso há sempre lugar à aprendizagem na relação com o outro."	
Entrevista 7	"Sim "	
Entrevista 8	"Sim, são sempre uma mais-valia."	
Questão 7 − Que atitudes adota diante os seus pares, os seus colegas, os seus subordinados e os seus superiores?		
Entrevistado (a)	Resposta	Síntese
Entrevista 1	"Atitudes de respeito e profissionalismo."	

Entrevista 2	"Sou transparente, o que sinto e sai no momento, eles veem, não escondo, ou tento não esconder emoções."	
Entrevista 3	"Permito que se exprimem e que a mensagem seja clara e confirmada."	
Entrevista 4	"Colaboração e partilha."	
Entrevista 5	"Atitude de humildade, coragem e com clima positivo."	
Entrevista 6	"Humildade, assertividade, escuta ativa, confiança, integridade e responsabilidade."	
Entrevista 7	"Respeito "	
Entrevista 8	"Penso que deve haver um clima de serenidade e de proximidade, no entanto a exigência e a responsabilidade devem estar sempre presentes."	
Questão 8 − Considera-se uma pessoa, humilde, altiva ou criteriosa?		
Entrevistado (a)	Resposta	Síntese
Entrevista 1	"Considero-me humilde, mas quando é necessário "puxar dos galões" também o faço."	
Entrevista 2	"Humilde."	
Entrevista 3	"Penso que profissionalmente, me considero criteriosa e só depois, mais o perfil de humildade."	
Entrevista 4	"Criteriosa."	
Entrevista 5	"Criteriosa, ouço todos primeiro, a não ser que tenha muita certeza por já ter tido essa experiência."	
Entrevista 6	"Humilde e criteriosa."	
Entrevista 7	"Humilde."	

Entrevista 8	"Acho que sou um humilde criterioso."	
Questão 9 – Promove um clima harmonioso e motivador? De que forma?		
Entrevistado (a)	Resposta	Síntese
Entrevista 1	"Sim. Respeitando toda a gente e exigindo ser respeitado (harmonioso) e tentando mostrar os benefícios e os pontos positivos de determinada decisão (motivador)."	
Entrevista 2	"Penso que sim. Deixo os liderados à vontade, desde que o trabalho seja feito com sucesso."	
Entrevista 3	"Sim, é aliás uma das ações do meu trabalho."	
Entrevista 4	"Motivador e harmonioso, promovendo a partilha."	
Entrevista 5	"Prefiro, porque este é tipo de clima onde todos se sentem pate integrante, é fundamental, promove melhores decisões (acredito eu)."	
Entrevista 6	"Sim, tento puxar pelo melhor de cada um incutindo-lhes confiança e determinação no que estão a fazer de correto, quando há necessidade de se chamar à atenção fazê-lo de forma assertiva sem culpabilizar o colaborador e mediar da melhor forma possíveis conflitos que surjam."	Tirar o que cada um tem de melhor
Entrevista 7	"Tento, sim."	
Entrevista 8	"Procuro que haja bom ambiente, através da solidariedade de todos, procurando que cada um dê o seu melhor em prol da equipa."	
Questão 10 – Proporciona ambientes de trabalho amigáveis e construtivos, onde não falta a motivação para trabalhar? O que faz para que isso aconteça?		
Entrevistado (a)	Resposta	Síntese
Entrevista 1	"Sim. Promovendo um bom clima entre todos e lutando/ promovendo boas condições de trabalho para podermos desempenhar de melhor forma as nossas funções."	

Entrevista 2	"Por norma existem reuniões mensais e são raras as reuniões que acabam mal. Por norma são reuniões″ divertidas, mas sempre com a finalidade de atingir metas."	
Entrevista 3	"Sim, nomeadamente fazendo com que o colaborador se sinta parte e tenha voz e ação ativa."	
Entrevista 4	"Sim, criando objetivos partilhados. Criando ambiente descontraído e de partilha."	
Entrevista 5	"Acho que já respondi."	
Entrevista 6	"Promover ambientes de trabalho amigáveis e construtivos onde não falta a motivação para trabalhar não é tarefa fácil pois entra no complexo mundo das relações humanas. Para isso há que saber mediar possíveis conflitos que possam surgir entre colaboradores, fomentar o bom relacionamento e ambiente entre todos por exemplo através de convívios informais e valorizar e tratar todos os colaboradores de forma equitativa."	Saber mediar possíveis conflitos que possam surgir entre os colaboradores Fomentar o bom relacionamento Valorizar todos os colaboradores de forma equitativa
Entrevista 7	"Tento."	
Entrevista 8	"A proximidade dos colaboradores é desejável, mantendo um clima sereno, mas dar muita responsabilidade a cada um."	
Questão 11 − Reconhece quando se engana?		
Entrevistado (a)	Resposta	Síntese
Entrevista 1	"Quando me mostram que me enganei, reconheço muito facilmente."	
Entrevista 2	"Sempre."	
Entrevista 3	"Sim, reconheço que quando erro o assumo."	
Entrevista 4	"Sempre."	

Entrevista 5	"Sim. Felizmente sou humano e engano-me muito."	
Entrevista 6	"Sim."	
Entrevista 7	"Sim."	
Entrevista 8	"Sim."	
Fator **Confiança**: está associada a altos níveis de comprometimento com a Organização. O líder digno de confiança é íntegro, usa a justiça, a honestidade e competência. Promove bons relacionamentos.		
Confiança.		
Questão 1 − Faz sentido existir confiança na Organização? Porquê?		
Entrevistado (a)	Resposta	Síntese
Entrevista 1	"Sim. Se não existir confiança não se pode desempenhar bem nenhuma função."	
Entrevista 2	"Sim, se existir desconfiança no trabalho não será bom, é como um obstáculo entre o líder e o liderado."	Desconfiança no trabalho é prejudicial para todos
Entrevista 3	"Claramente. Senão existir confiança a evolução e a melhoria não se concretiza em tempo útil."	
Entrevista 4	"Por vezes".	
Entrevista 5	"Sim é fundamental acreditar e confiarmos nas pessoas que trabalham connosco."	
Entrevista 6	"Sim, faz todo o sentido. Não haver confiança numa instituição é um grave problema organizacional que mina qualquer execução com sucesso ou trabalho colaborativo/cooperativo entre os diferentes agentes envolvidos. Sem confiança não há sucesso nem organização que persista, pois, boicota-se a ela própria."	
Entrevista 7	"Sim, faz todo o sentido."	
Entrevista 8	"Sim, da mesma forma que a organização tem ou não confiança num colaborador, também se o colaborador sentir confiança/ segurança na	

	organização levará a que cada colaborador invista nela.”	
Questão 2 – Que benefícios traz a confiança no relacionamento entre o Diretor/ Chefe e o Colaborador?		
Entrevistado (a)	Resposta	Síntese
Entrevista 1	“A confiança entre Diretor/ Chefe e colaborador traz benefícios ao nível dos objetivos a atingir, no desenvolvimento de todos e da organização.”	
Entrevista 2	“Apoio.”	
Entrevista 3	“Permite segurança e responsabilidade nas decisões a tomar.”	
Entrevista 4	“Um trabalho mais profícuo.”	
Entrevista 5	“Na minha opinião, compromisso.”	
Entrevista 6	“Todos os benefícios, há que confiar no poder de decisão e de assertividade da chefia bem como há que confiar nas capacidades dos colaboradores, caso contrário gera-se a desconfiança e em vez de se fazer supervisão no sentido de melhoria faz-se supervisão no sentido da fiscalização.”	
Entrevista 7	“Uma relação de confiança no ambiente de trabalho cria espaço para a cooperação, o comprometimento, a partilha de ideias novas, a superação de diferenças, aumentando a satisfação no trabalho e melhorando a comunicação.”	
Entrevista 8	“Havendo confiança nos colaboradores. Mais melhoramentos um diretor poderá dedicar-se com mais alma. E ter atos mais sensíveis.”	
Questão 3 – Na organização existe espaço para a criatividade, a inovação nos processos e a aplicação de conhecimentos? Quando?		
Entrevistado (a)	Resposta	Síntese
Entrevista 1	“Dentro das salas de aula sim. Ao” nível geral” da organização nem sempre.”	Necessidade de promover a criatividade extra

		atividades da organização
Entrevista 2	"Sim, nas reuniões mensais."	
Entrevista 3	"Não. Entendo que a organização não houve os colaboradores e não permite a inovação."	A organização não houve os colaboradores e não permite a inovação
Entrevista 4	"Nem sempre."	
Entrevista 5	"Sim, é fundamental para não estagnar."	
Entrevista 6	"Tem que haver esse espaço. Mesmo que esteja tudo decidido o colaborador deve ter margem de manobra para a consecução da sua tarefa. Deve-se definir com clareza as linhas orientadoras e a meta a que se quer chegar e caberá a cada colaborador dentro da filosofia da organização ter espaço para a criatividade, inovação nos processos e aplicação dos conhecimentos. É por isso importante cada colaborador conhecer o projeto da organização, a sua filosofia e as metas que se pretendem alcançar para que cada um, à sua maneira, possa contribuir positivamente para o sucesso organizacional."	Definição de linhas orientadoras e as metas a atingir
Entrevista 7	"Existe espaço com muitas resistências."	Resistência á criatividade
Entrevista 8	"A todo o momento a organização deverá dar espaço aos seus colaboradores, dentro das regras da organização. Só assim será possível aproveitar o melhor de cada um."	
Questão 4 − Considera-se um líder com visão estratégica? Em que momentos?		
Entrevistado (a)	Resposta	Síntese
Entrevista 1	"Quando tenho oportunidade de opinar a nível estratégico sim, o problema é que muito raramente me é dado essa oportunidade."	

Entrevista 2	"Sim, em momentos complicados e que não corram menos bem, tento encontrar estratégias para melhorar."	
Entrevista 3	"Sim, claramente. Pensar o futuro e como a organização pode fazer parte dele, mantendo a sua missão, é a estratégia mais ponderada e humilde que se pode efetuar."	Pensar a organização em termos de futuro
Entrevista 4	"Sim, no momento de planear, executar e avaliar projetos desenvolvidos."	
Entrevista 5	"Se não houver estratégia, seremos ultrapassados pelos "outros" é importante estarmos a par do que se passa nos "arredores."	
Entrevista 6	"Para mim a visão estratégica vem das circunstâncias que se vivem tendo em vista a evolução futura, antecipando acontecimentos futuros para que quando forem realidade a organização esteja preparada para os enfrentar. Na prática isto não é tarefa fácil principalmente com o contexto atual de um mundo globalizante e em constante e rápida mudança. Por isso é fulcral estar atento aos sinais dos tempos."	
Entrevista 7	"Sim."	
Entrevista 8	"Sim, a partir do momento em que estudo a informação que disponho, e que procuro novas soluções/ caminhos para a organização."	
Questão 5 − Conhece os seus colaboradores para além da relação profissional?		
Entrevistado (a)	Resposta	Síntese
Entrevista 1	"Sim"	
Entrevista 2	"Alguns sim"	
Entrevista 3	"Conheço situações da vida pessoal de alguns colaboradores e com nenhum mantenho relações ou encontros fora da organização."	
Entrevista 4	"Sim."	
Entrevista 5	"Não todos."	

Entrevista 6	"Poucos."	
Entrevista 7	"Nem todos."	
Entrevista 8	"Em alguns casos sim, desenvolvendo as relações que se estabelece ao longo dos tempos."	
Questão 6 − Existe interação entre os colaboradores e as chefias? Em que situações?		
Entrevistado (a)	Resposta	Síntese
Entrevista 1	"Em alguns momentos. Nos dias festivos da organização."	
Entrevista 2	"Sim, em todas as situações, procuro que haja sempre, a fim de saber o que se passa."	
Entrevista 3	"Considero que existe a necessidade para o desempenho de tarefas, ou seja, a interação é sobretudo por laboral. Não existe interação no âmbito da promoção motivacional."	
Entrevista 4	"Relações de trabalho."	
Entrevista 5	"Sim cada um com a sua função, respeito e comunicação."	
Entrevista 6	"Para mim esta colaboração entre chefias e colaboradores deverão sempre existir e não apenas em situações específicas. Só com o envolvimento e participação de todos é possível que uma organização tenha sucesso."	
Entrevista 7	"Sim."	
Entrevista 8	"Pode haver, em situações em que havia interesses comuns."	
Questão 7 − Como Líder/Chefe é consistente nas suas palavras e ações?		
Entrevistado (a)	Resposta	Síntese
Entrevista 1	"Tento mostrar com ações porque é que sou persistente nas palavras."	
Entrevista 2	"A maioria das vezes."	
Entrevista 3	"Bastante. Tanto que às vezes é cansativo."	
Entrevista 4	"Sim."	

Entrevista 5	"Tento ser coerente."	
Entrevista 6	"Para se poder liderar tem que se ser coerente entre palavras e ações, só assim os colaboradores respeitarão, acolherão bem as chamadas de atenção e Tê-las-ão em consideração. Um bom líder tem que ser exemplo para os seus colaboradores."	
Entrevista 7	"Tento ser."	
Entrevista 8	"Sim."	
Questão 8 – Quando interage com os colaboradores sente que, estes, estão à vontade para conversar, mesmo sobre assuntos desagradáveis?		
Entrevistado (a)	Resposta	Síntese
Entrevista 1	"Com aqueles que colaboro além da relação profissional, sim."	
Entrevista 2	"Sim, sempre."	
Entrevista 3	"Sim, bastante. Considero que por ser chefia intermédia e pelo cargo eu ocupo, acabo por escutar assuntos desagradáveis, sobretudo sobre as relações hierárquicas da organização."	
Entrevista 4	"Sim."	
Entrevista 5	"Sim."	
Entrevista 6	"Sim."	
Entrevista 7	"Sim."	
Entrevista 8	"Sim."	

Questão 9 − Prioriza as necessidades do colaborador em prol das suas? Em que circunstancias?		
Entrevistado (a)	Resposta	Síntese
Entrevista 1	"Não, há momentos que as necessidades dos colaboradores têm de ser prioritárias."	
Entrevista 2	"Sim, normalmente em dias de *roulement*, faltas de pessoal, sou sempre a última a escolher, ou a ficar, quando necessário, até ao final do dia."	
Entrevista 3	"Na maioria das vezes sim."	
Entrevista 4	"Coloco em primeiro lugar as necessidades do colaborador."	
Entrevista 5	"Sim. No final o que interessa são os objetivos serem alcançados, para isso tem de haver bom senso por quem lidera e quem colabora."	
Entrevista 6	"Para se ter um bom colaborador este tem que estar bem e sentir-se bem na organização. Quando tal não se verifica e se tal for benéfico para a organização as necessidades do colaborador devem ser priorizadas em prol das do líder."	
Entrevista 7	"Muitas vezes."	
Entrevista 8	"A organização está em primeiro lugar, e se as necessidades do colaborador forem consonantes com os objetivos da organização, podemos sempre ir ao encontro dos colaboradores."	
Questão 10 − O seu relacionamento com o colaborador fica mais intenso (coeso e gratificante) quando existe confiança? Ou não sente diferença?		
Entrevistado (a)	Resposta	Síntese
Entrevista 1	"Claramente sim, porque se confio em alguém tem tudo de mim, se não confio, o meu relacionamento é apenas profissional."	
Entrevista 2	"Sim, confiança acima de tudo."	
Entrevista 3	"Claramente."	

Entrevista 4	"Sim."	
Entrevista 5	"Sem confiança, fica mais difícil."	
Entrevista 6	"A base de qualquer relacionamento é a confiança, por isso se a mesma existir o relacionamento com o colaborador será mais intenso."	
Entrevista 7	"Sim. Contudo é importante salientar que a confiança é conquistada com as nossas ações e comportamentos, tendo como pilares: competência técnica, compaixão e empatia, ser claro e construtivo na comunicação."	
Entrevista 8	"Sim, colaboradores mais envolvidos, merecem confiança, e esta confiança dá-lhes mais envolvência."	

Anexo 8. Guião do Focus Group

Universidade Lusófona: Serviço Social: Gestão de Unidades Sociais e de Bem-Estar Tipo de liderança predomina na organização e impacto no/a colaborador/a.

Grelha de análise de conteúdo da discussão grupal sobre a temática da liderança servidora

1- Questão geral: Existe liderança na organização?		
Participante	Resposta	Síntese
Participante 1	"Sim, existe pelo fato de que uma organização é formada por pessoas que, possuindo um objetivo comum, agem em prol do mesmo. O agir, no seu sentido genuíno, determina a liderança"	

Participante 2	"Liderança na organização podia estar mais consciencializada em cada um dos membros pelo que cada um é, um líder que pretenda implementar um ambiente franco, respeitoso, entusiasmadas pelo trabalho"	
Participante 3	"Sim, existe. A Liderança de topo (na figura da Direção) e liderança intermédia, no caso da gestão mais direta de cada um dos serviços/valências".	
Participante 4	"Sim, existe liderança na organização".	
Participante 5	"Sim, liberal"	
2- Questão geral – Qual é a liderança que predomina?		
Participante (a)	Resposta	Síntese
Participante 1	". Há predomínio da autocracia que confunde líder com chefe. Chefe manda sem envolver a parte que executa a tarefa. Esta situação provoca o comportamento: Chefe presente e chefe ausente, no final de certo tempo haverá sentimento de frustração de ambas as partes.	
Participante 2	"Em certos momentos a autocrática, em alguns momentos está presente a democrática de forma subtil.".	
Participante 3	"Predomina uma liderança de topo, por vezes / nalgumas questões mais diretivas e exercida de forma restrita, noutras situações com contornos mais abertos e democráticos, tendo em conta os conhecimentos, competências e pontos de vista dos envolvidos na execução das tarefas e na implementação das decisões adotadas".	
Participante 4	"A meu ver, existe uma liderança inclusiva, e de diálogo com os colaboradores".	
Participante 5	"Liderança que dá autonomia aos funcionários e demonstram confiança"	
3- **Questão geral – O tipo de liderança existente é o mais pertinente?**		

Entrevistados	Resposta	Síntese
Participante 1	"Não é pertinente pois o mundo mudou, o universo evoluiu rapidamente. Não conseguimos dominar todos os saberes e precisamos do outro para me completar e fazer a máquina gerencial funcionar".	
Participante 2	"Poderia ser melhor, buscar tipos de liderança tendo em conta o relacionamento, motivando os membros, capacitando-os "eles também existem". Importante – Feedback mensal sobre o desempenho.".	
Participante 3	"Penso que deveria ser enriquecido, num sentido de maior eficácia e clareza. Deve ser criado uma maior noção de pertença e envolvimento de todos os intervenientes, de modo a que, sentindo -se mais valorizados, evoluam em termos de responsabilidade, motivação para o sucesso global, se identifiquem como parte relevante do propósito comum da organização a que pertencem e se sintam mais estimulados a desenvolverem-se a nível pessoal e profissional, e assim serem mais produtivos, mais eficazes e pessoas mais realizadas e satisfeitas com o trabalho que realizam".	
Participante 4	"Sim, qualquer tipo de liderança que privilegie o diálogo é pertinente e preferível".	
Participante 5	"É a mais pertinente, porque nos dá liberdade mais liberdade em darmos opinião para melhorar o serviço".	
Questão geral 4 – A Liderança exercida pelas chefias é capaz de encorajar os/as colaboradores a serem pessoas autónomas, criativas e responsáveis?		
Participante (a)	Resposta	Síntese
Participante 1	"Sim a partir do momento em que enxerga o colaborador como aliado e não adversário. Colaborador é aquele que deve ser incentivado a somar valores, criar novas estratégias de solução para alcançarmos os objetivos da organização".	
Participante 2	"No meu caso meu superior geral, permite-me ser autónoma, criativa dentro da minha função. Responsabilidade é uma qualidade pessoal de	

	cada funcionário. As chefias devem aprofundar no desempenho da sua liderança".	
Participante 3	"Globalmente sim. Penso que é dada autonomia e responsabilidade, na generalização das funções. Poderá ser melhorada através de uma comunicação mais clara, aberta e atempada, uma escuta mais ativa e um olhar mais atento e constante ás questões que, diariamente, podem surgir (não apenas em termos profissionais/ de execução das tarefas, mas também em termos pessoais/ relacionais). Em particular, a criatividade e iniciativa não parecem ser muito valorizadas na instituição (o que pode fazer perder boas ideias, soluções mais eficazes, formas inovadoras e mais apelativas de trabalhar e de gerar resultados interessantes, quer internamente, quer para o exterior)."	
Participante 4	"Sim, é encorajadora nesse sentido, embora também dependa muito da personalidade de dada colaborador, o querer ser autónomo, criativo e responsável".	
Participante 5	"Nem sempre, por vezes sentimos que as chefias não se coordenam e não se comunicam".	
5-Questão geral − Subsiste na organização a liderança servidora?		
Participantes	Resposta	Síntese
Participante 1	"Subsiste, mas deixa muito a desejar. Temos que passar por um processo de renovação interior até viver o "precisa que ele cresça e eu diminua", ensinamento bíblico. Descobrir, valorizar e colocar o potencial humano a serviço da instituição é uma arte".	
Participante 2	"Considero, não deve subsistir: Deve existir. Pessoalmente posso ver na missão da organização uma liderança de trabalho, sacrifício, doação, fé, acolhimento, amor, sempre á procura de melhorar"	

Participante 3	"Nalguns dos seus parâmetros, sim (autonomia, aceitação de dúvidas e de pedidos de ajuda, tentativa de acompanhar e dar orientações). A meu ver ganhará se for enriquecida ao nível da estimulação do desenvolvimento e do aproveitamento das competências individuais, de maior promoção da evolução das pessoas que nela trabalham, na motivação, para que se sintam realizadas e satisfeitas na organização e , fundamentalmente, na criação de um ambiente positivo de verdadeira empatia, respeito e cooperação, que se funde em valores como a justiça, a transparência e o bem comum(numa perspetiva a "ganha-ganha", ao invés do "eu/meu interesse" vs "os outro").	
Participante 4	"Sim, a liderança está sempre disposta a ouvir e a ajudar os seus colaboradores quando eles o solicitam".	
Participante 5	"Sim, quanto a meu ver a minha chefe, sinto que se coloca junto de nós e serve como nós servimos, colabora nas mesmas tarefas, sempre que é necessário".	
6- Questão geral – **Quando é que utiliza a liderança servidora?**		
Participantes	Resposta	Síntese
Participante 1	"Utilizo a liderança servidora quando tenho alguma situação a ser resolvida e não vejo como fazer. Reúno o grupo a mim confiado e exponho a situação. As soluções são sempre boas pois são vistas pelo lado de quem as executa."	
Participante 2	"A liderança servidora deveria estar em todos os lugares de serviço dos funcionários."	
Participante 3	"Não exercendo funções de liderança, na interação com os outros, nomeadamente, em contexto de trabalho, procuro pautar a minha atuação pelo respeito, pela valorização dos conhecimentos e competências do outro, pela cooperação e interajuda em prol dos melhores resultados comuns, pela empatia, altruísmo e consolidação de relações de confiança e de ambientes positivos".	

Participante 4	"No meu dia-a-dia, sempre que preciso de ajuda com algum assunto ou problema que não possa resolver sozinho".	
Participante 5	"quando encorajamos e somos encorajados, quando nos ouvem e ouvimos e nos transmitem confiança e vice-versa"	
Questão geral - 7 – Esta liderança a seu ver pode ser implementada na organização		
Participantes	Resposta	Síntese
Participante 1	"Pode, temos que quebrar algumas barreiras do" sempre foi assim, e acreditar na capacidade do colaborador. Processo complicado e trabalhoso, mas que fortalece a organização, colocando todos como responsáveis pelo sucesso ou não no cumprimento dos objetivos da organização".	
Participação 2	"Pode ser aprofundado, motivado e capacitando os funcionários, fazendo uma boa seleção de pessoal de acordo com os objetivos, valores e metas da organização. Donde se sinta um ambiente e desejo de viver na verdade, paz e amor."	
Participação 3	"Não só pode, como deve ser, atendendo ás características especificas desta IPSS e aos valores que lhe estão na base (acolhimento, caridade, humildade, serviço, testemunho…) Deve investir numa liderança onde exista partilha, envolvimento, comunicação, confiança, exemplo, ajuda, motivação, flexibilidade, criatividade, altruísmo, honestidade, sabedoria partilhada." Para receber é preciso dar- partilha; para ser ouvido(e seguido), é preciso (saber escutar) – atenção; Só se envolve quem se sente parte(e parte importante – pertença, só se empenha quem está motivado – estimulo., só evolui quem acredita em si(e quem não tendo essa autoestima, tem no outro uma fonte de motivação, alguém que o empurra, que mostra que acredita nas suas potencialidades – apoio; Só assume o peso das tarefas e das decisões, quem se sente portador de	

	confiança por parte dos que nele delegam essas responsabilidades-segurança. Ninguém é bom em tudo, ninguém sabe tudo – sabedoria é pôr ao serviço de todos os meus dons e capacidades, investir no enriquecimento dos meus conhecimentos e competências e promover, valorizar e incentivar o desenvolvimento das qualidades e saberes do que comigo trabalham – humildade e altruísmo. Qualquer relação que se queira sólida, franca e honesta, só persiste se fundada em aceitação e preocupação com o outro, comunicação e verdadeiro respeito(apreço) mútuo – empatia. Só se conquistam os corações que se cativam. E uma vez criados laços de afetividade, todos dão o melhor de si (porque se dá sempre o melhor á queles de quem se gosta) - amor.”	
Participação 4	“Claro que sim. Pode ser implementada, e diria mesmo que deve ser implementada sempre que possível”.	
Participação 5	“Sim, embora este tipo de liderança esteja muito relacionado com os valores humanos e pessoais de cada um”.	