

Universidade Lusófona – Centro Universitário de Lisboa
Escola Ciências Económicas e das Organizações
Gestão de Empresas

**MODELO DE COMPETÊNCIAS DE LIDERANÇA:
ESTUDO DE CASO NO SETOR DO RETALHO DE
PRODUTOS ÓTICOS**

**Dissertação de Mestrado apresentada a provas públicas para a
obtenção do grau de mestre em Gestão de Empresas orientada pelo
Professor Doutor José Carlos Dias Rouco.**

CLÁUDIA SOFIA ANTÃO BARATA

2023

Universidade Lusófona – Centro Universitário de Lisboa

Escola Ciências Económicas e das Organizações

Gestão de Empresas

**MODELO DE COMPETÊNCIAS DE LIDERANÇA:
ESTUDO DE CASO NO SETOR DO RETALHO DE
PRODUTOS ÓTICOS
VERSÃO FINAL**

Dissertação defendida em provas públicas na Universidade Lusófona, Centro Universitário de Lisboa no dia 19 de Dezembro de 2023, perante o júri nomeado pelo Despacho de Nomeação nº493/2023, de 27 de novembro de 2023 com a seguinte composição:

Presidente: Professor Doutor António Augusto Teixeira da Costa

Arguente: Professora Doutora Paula Cristina Nunes Figueiredo

Orientador: Professor Doutor José Carlos Dias Rouco

CLÁUDIA SOFIA ANTÃO BARATA

2023

Não é com magia que se faz um bom trabalho, é com um bom trabalho que se faz magia.

Lee Cockerell

Ao meu Pai, devo-lhe tudo o que sou.

À tia Beta.

AGRADECIMENTOS

Iniciei o meu mestrado em setembro de 2021, no entanto o trabalho que hoje vos apresento começou em 2020 quando realizei a minha pós-graduação em Gestão de Recursos Humanos – na Perspetiva da Gestão com as Pessoas. Se em 2020 me dissessem que hoje estaria aqui, a apresentar a minha dissertação de mestrado em Gestão de Empresas, não acreditava. Obrigada à Universidade Lusófona e a todos os professores que se cruzaram comigo ao longo destes três anos.

Enquanto escrevia a minha dissertação li um livro de Stephen R. Covey que falava da importância da interdependência. Este conceito fez-me ainda mais sentido nesta fase em que uma organização e os seus colaboradores, a contribuíram para a realização deste trabalho.

Quero agradecer, em especial, às pessoas que mais me ajudaram e apoiaram na realização deste estudo, o Professor Doutor José Carlos Rouco, a Andreia Silva, a Tânia Rodrigues, a Sandra Alves, e a Káttya Vasconcelos. Muito obrigada a todos pela contribuição e pelo apoio ao longo de todo o estudo.

Quando iniciei o meu mestrado, recebi *feedback* de pessoas que já tinham percorrido este caminho, apontando sempre a maior dificuldade para a redação da dissertação, mais uma vez, muito obrigada ao Professor Doutor José Carlos Rouco, pela sua sempre pronta resposta e disponibilidade para ajudar a desenvolver o estudo e a descomplicar os problemas que fui encontrando.

Obrigada ao Ricardo Henriqueta pelo seu exemplo enquanto líder, por ter sempre acreditado em mim e por me motivar a fazer mais e melhor.

Obrigada às equipas que trabalharam comigo durante estes dois anos, foram mais do que equipas, um verdadeiro pilar, em especial à Daniela Lopes à Fernanda Cartaxo, ao Pedro Brito, à Inês Gomes, à Vanessa Rodrigues, à Ana Bernardo, à Márcia Pereira e ao Caetano Amaro.

Obrigada aos colegas de curso, em especial à Joana Peres e ao Nuno Machado, que ao longo destes dois anos percorreram comigo o caminho, sempre com espírito de equipa e cooperação.

Ainda no que respeita à interdependência, mas no seu sentido lato, não posso deixar de nomear toda a minha família, em especial a minha mãe, a minha avó, os meus tios, a Beta, o Orlando, o Carlos, a Isabel, o Pantana, a Lena, o Jorge, a Finita e a minha irmã Ana, bem como os amigos que escolhi para serem parte da minha família em especial a Filipa Antunes, a Zélia Baeta, o João Fonseca, a Sara Entradas e a Filipa Zacarias.

Quero ainda agradecer ao meu avô, que me continua a ajudar a tomar decisões, sendo fiel a todos os princípios e valores que me transmitiu.

O maior agradecimento não pode ser, se não para o meu pai, porque nunca me deixa desistir, porque me motiva e inspira, porque me incentiva e ajuda todos os dias a ser melhor. Nada seria possível sem ele. Obrigada, Pai, pela mulher que me fizeste ser!

RESUMO

Perante os desafios políticos, económicos e sociais que temos vivenciado torna-se crucial apostar na sobrevivência das organizações, criando vantagem competitiva, através da prestação de serviços de excelência.

Para orientação deste estudo, foi formulada a seguinte questão de partida: Quais as competências de liderança que permitem a obtenção de desempenhos superiores no retalho de produtos óticos? O presente estudo, de metodologia mista, deu origem a um modelo de liderança para a obtenção de desempenhos superiores no retalho de produtos óticos. Para o efeito foram realizadas 6 entrevistas à liderança estratégica de uma organização líder de mercado no sector, que permitiram perceber quais as competências ideais a incluir no modelo e qual o nível de proficiência ideal a utilizar em cada uma delas. Para a determinação dos outputs do modelo foram aplicados 100 inquéritos por questionário à generalidade dos colaboradores da organização. Paralelamente, procurou-se perceber que não existe um melhor estilo de liderança a utilizar no dia a dia das organizações do setor, concluindo que a liderança deve ser situacional e adaptativa.

Como resultados finais para este estudo, obteve-se um modelo com 20 competências de liderança, agilidade organizacional, análise, planeamento e organização, ambiente competitivo, aptidão técnica e profissional, capacidade de inspirar os outros, capacidade de resolver problemas, clarificar funções e objetivos, compromisso para com a organização, desafiar o processo, empowerment, integridade, maturidade e capacidade de raciocínio, orientação para as relações humanas, orientação para o cliente, orientação para os resultados, resiliência, trabalho em equipa, colaboração e coesão, transparência, visão inspiradora e visão organizacional.

Palavras-Chave: Modelo de competências de liderança; Liderança; Competências; Retalho de produtos óticos.

ABSTRACT

Given the political, economic and social challenges that we have experienced, it is crucial to bet on the survival of organizations, creating competitive advantage through the provision of excellent services.

To guide this study, the following starting question was formulated: What are the leadership competencies that allow the achievement of superior performances in the retail of optical products? The present study, with a quantitative methodology, gave rise to a leadership model for obtaining superior performances in the retail of optical products. For this purpose, 6 interviews were conducted with the strategic leadership of a market leader organization in the sector, which allowed us to understand the ideal skills to include in the model and the ideal level of proficiency to be used in each of them. To determine the outputs of the model, 100 surveys were applied by questionnaire to most employees of the organization. At the same time, we tried to realize that there is no better leadership style to use in the daily life of organizations in the sector, concluding that leadership should be situational and adaptive.

As final results for this study, we obtained a model with 20 leadership competencies, organizational agility, analysis, planning and organization, competitive environment, technical and professional aptitude, ability to inspire others, ability to solve problems, clarify functions and objectives, commitment to the organization, challenge the process, empowerment, integrity, maturity and reasoning ability, orientation to human relations, Customer orientation, results orientation, resilience, teamwork, collaboration and cohesion, transparency, inspiring vision and organizational vision.

Key Words: Leadership skills model; Leadership; Skills; Retail of optical products.

ABREVIATURAS SIGLAS E SÍMBOLOS

DGERT: Direção Geral do Emprego e das Relações de Trabalho

KSAO: Knowledge Skill Ability Other - Abreviatura para conhecimentos, habilidades e outras características atribuídos a um funcionário ou candidato a um emprego

CVR: Rácio de Validade de Conteúdo

UR: Unidade de Registo

\bar{X} : Média

S: Desvio Padrão

ÍNDICE

AGRADECIMENTOS.....	V
RESUMO.....	VII
ABSTRACT.....	VIII
ABREVIATURAS SIGLAS E SÍMBOLOS.....	IX
ÍNDICE DE TABELAS.....	XIII
ÍNDICE DE FIGURAS.....	XIV
INTRODUÇÃO.....	15
CAPÍTULO I – REVISÃO DE LITERATURA	17
1.1. O Líder e a Liderança.....	17
1.1.1. Abordagens e Estilos de Liderança	18
1.2. As Competências	25
1.3. O Modelo de Desenvolvimento de Competências de Liderança.....	28
CAPÍTULO II – METODOLOGIA DO ESTUDO EMPÍRICO	32
2.1. Introdução.....	32
2.2. A Organização	32
2.3. Abordagem ao Problema e Justificação	33
2.4. Procedimentos e Meios Utilizados.....	35
2.5. Confiabilidade Interna dos Instrumentos de Medida.....	39
2.6. Amostragem – Composição e Justificação.....	40
2.7. Local e Data da Pesquisa e Recolha de Dados.....	40
2.8. Meios e Procedimentos de Recolha e Análise de Dados	41
CAPÍTULO III – APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS	44
3.1. Introdução.....	44
3.2. Caracterização da Amostra	44
3.3. Apresentação e Análise das Entrevistas	46
3.3.1. Análise Qualitativa das Entrevistas – Conteúdo	46
3.3.2. Análise da Quantitativa das Entrevistas – Frequência.....	52

3.3.3. Análise e Discussão dos Resultados das Entrevistas.....	54
3.3.4. Aplicação do Método de Lawshe.....	56
3.3.4.1. Crítica ao Modelo Encontrado - Entrevista de Confirmação.....	57
3.4. Identificação do Perfil de Competências de Liderança Ideal.....	58
3.4.1. Análise e Discussão de Resultados do Perfil de Competências de Liderança Ideal.....	59
3.5. Níveis de Proficiências Ideais por Competência.....	61
3.6. Apresentação e Análise do Inquérito por Questionário.....	63
3.6.1. Perfil de Competências Percecionado Pelos Líderes Intermédios e Operacionais.....	63
3.6.2. Níveis de Proficiência Atualmente Utilizados por Competência	66
3.7. Identificação de Gaps dos Níveis de Proficiência	70
3.8. Análise dos Estilos de Liderança.....	75
CONCLUSÃO	77
4.1. Limitações ao Estudo.....	79
4.2. Investigações Futuras	79
4.3. Implicações Teóricas.....	80
4.4. Implicações Práticas	80
BIBLIOGRAFIA.....	81
APÊNDICE A – REFERENCIAL DE COMPETÊNCIAS DE LIDERANÇA PARA O SETOR DE RETALHO DE PRODUTOS ÓTICOS	85
APÊNDICE B – NÍVEL DE PROFICIÊNCIA AVALIADO PELA LIDERANÇA INTERMÉDIA	93
APÊNDICE C – NÍVEL DE PROFICIÊNCIA AVALIADO PELA LIDERANÇA OPERACIONAL	95
APÊNDICE D – NÍVEL DE PROFICIÊNCIA AVALIADO PELOS COLABORADORES NÃO LÍDERES	97
APÊNDICE E – ENTREVISTAS À LIDERANÇA ESTRATÉGICA	99
ENTREVISTA NÚMERO 1	99
ENTREVISTA NÚMERO 2	101
ENTREVISTA NÚMERO 3	103

ENTREVISTA NÚMERO 4	105
ENTREVISTA NÚMERO 5	109
ENTREVISTA NÚMERO 6	112

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1: Estilos de Liderança Segundo Likert.	20
Tabela 2: Teorias para a Abordagem Situacional ou Contingencial.	22
Tabela 3: Objetivo do Estudo, Pergunta de Partida e Questões de Investigação.	34
Tabela 4: Constituição da entrevista.	37
Tabela 5: Constituição do Inquérito Por Questionário.	38
Tabela 6: Matriz de Codificação Alfanumérica.	42
Tabela 7: Análise de Conteúdo à Primeira Questão da Entrevista.	47
Tabela 8: Análise de Conteúdo à Segunda Questão da Entrevista.	48
Tabela 9: Análise de Conteúdo à Terceira Questão da Entrevista.	49
Tabela 10: Análise de Conteúdo à Quarta Questão da Entrevista.	50
Tabela 11: Análise de Conteúdo à Quinta Questão da Entrevista.	51
Tabela 12: Cálculo da Frequência Obtida por Segmento no Domínio de si Próprio.	52
Tabela 13: Cálculo da Frequência Obtida por Segmento no Domínio da Gestão.	52
Tabela 14: Cálculo da Frequência Obtida por Segmento no Domínio da Relação Com os Outros.	53
Tabela 15: Cálculo da Frequência Obtida por Segmento no Domínio do Trabalho das Atividades e Tarefas.	54
Tabela 16: Perfil de Competências de Liderança Obtido Através do Método de Lawshe.	57
Tabela 17: Perfil de Competências de Liderança Ideal.	59
Tabela 18: Nível de Proficiência Ideal por Competência.	62
Tabela 19: Perfil de Competências Obtido Através das Respostas da Liderança Intermédia.	64
Tabela 20: Perfil de Competências Obtido Através das Respostas da Liderança Operacional.	65
Tabela 21: Nível de Proficiência Utilizado Atualmente por Competência - Respostas Obtidas da Liderança Intermédia.	67
Tabela 22: Nível de Proficiência Utilizado Atualmente por Competência - Respostas Obtidas da Liderança Operacional.	68
Tabela 23: Nível de Proficiência Utilizado Atualmente por Competência - Respostas Obtidas dos Colaboradores não Líderes.	69
Tabela 24: Identificação de Gaps do Nível de Proficiência das Competências do Modelo Ideal Para a Liderança Estratégica.	71
Tabela 25: Identificação de Gaps do Nível de Proficiência das Competências do Modelo Ideal Para a Liderança Intermédia.	72

Tabela 26: Identificação de Gaps do Nível de Proficiência das Competências do Modelo Ideal Para a Liderança Operacional.	73
Tabela 27: Identificação de Gaps do Nível de Proficiência das Competências do Modelo Ideal Para os Colaboradores em Funções na Sede e nas Lojas.....	74

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Modelo de Liderança da Universidade de Ohio.....	19
Figura 2: Modelo de Liderança da Universidade de Michigan (EUA).	20
Figura 3: Grelha de gestão de Blake e Mouton.	21
Figura 4: Fatores que Afetam a Escolha do Estilo de Liderança.	24
Figura 5: Ciclo Representativo do Modelo de Gestão de Competências.	29
Figura 6: Modelo Conceptual da Estratégia da Investigação.....	35
Figura 7: Peso dos Entrevistados e Inquiridos para o Total do Estudo.....	44
Figura 8: Peso da Amostra por Nível Hierárquico.	45
Figura 9: Peso da Amostra por Departamento.	45
Figura 10: Competências Validadas nas Entrevistas à Liderança Estratégica.	55
Figura 11: Análise dos Estilos de Liderança na Perspetiva da Liderança Estratégica.	75
Figura 12: Análise dos Estilos de Liderança na Perspetiva da Generalidade dos Colaboradores.	76

INTRODUÇÃO

O contexto de pandemia que vivenciamos desde o ano de 2020 trouxe consigo alterações significativas no dia a dia da sociedade, nos vários contextos sociais, políticos e acima de tudo económicos. A guerra na Europa, chega quando aparentemente estávamos a iniciar o caminho de recuperação da crise pandémica, agravando ainda mais este cenário.

Perante este contexto, torna-se prioritário para qualquer organização a luta pela sobrevivência do negócio, sendo para isso necessário apostar naquilo que nos traz vantagem competitiva perante os concorrentes, uma prestação de serviços de excelência.

Sabemos que os principais responsáveis pela prestação de um serviço de qualidade são colaboradores que, no caso específico do retalho, atuam todos os dias nas lojas. Sabemos, também, que a liderança representa um pilar fundamental para as equipas, pelo que adquire um papel de extrema importância, na coesão e motivação das equipas, para a obtenção de resultados.

No contexto social e económico instável que vivemos, o líder adquire um papel fundamental na medida em que assume um compromisso com a organização, com o cliente e com todos os profissionais que lidera. O seu estilo de gestão deve ser orientado para o cliente, comprometido com a organização e com a obtenção de resultados e não esquecendo nunca as suas pessoas.

Quando falamos no exercício de liderança, com o objetivo de obter desempenhos superiores, torna-se crucial a existência de uma bússola orientadora para a atividade diária dos colaboradores e das equipas. Um modelo de gestão de competências de liderança de uma organização personifica-se nessa mesma bússola.

O modelo de gestão de desenvolvimento de competências, enquanto ferramenta de gestão estratégica de recursos humanos, deve estar atualizada e alinhada com a estratégia da organização. Este modelo define as competências necessárias à prestação de um serviço com qualidade, pelo que é de extrema importância para a obtenção de resultados numa organização. Para além disso, esta ferramenta de gestão estratégica de recursos humanos é uma mais-valia para o recrutamento de novos colaboradores, para o desenvolvimento de planos de formação e de desenvolvimento de colaboradores, para a avaliação de desempenho dos colaboradores e para a construção de planos de progressão na carreira.

O modelo de gestão de desenvolvimento de competências assume também vantagens do ponto de vista do colaborador, uma vez que permite que o colaborador perceba o que a organização espera de si, das suas capacidades, conhecimentos e comportamentos, permite que o colaborador realize uma melhor autoavaliação do seu trabalho e perceba quais

as áreas que necessita desenvolver, representa, portanto, uma mais-valia para a capacidade dos colaboradores e das organizações subsistirem e crescerem.

A realização deste estudo tem como objetivo principal identificar um modelo de gestão de competências de liderança no setor do retalho de produtos óticos, pretende-se assim responder à seguinte questão de partida: Quais as competências de liderança necessárias para obter desempenhos superiores no sector do retalho de produtos óticos? Para responder a esta questão, foi realizado um estudo de metodologia mista, através de um estudo de caso. Os dados foram recolhidos pela aplicação de um questionário à generalidade dos colaboradores da empresa em estudo e através de uma entrevista ao topo da hierarquia.

Para a realização deste estudo foram formuladas questões como: Existem diferenças quanto à importância que cada grupo hierárquico atribui às competências de liderança? Existem diferenças no nível de proficiência utilizado, em cada competência de liderança, para os diferentes grupos hierárquicos? Existe um estilo de liderança predominante?

O modelo de liderança neste estudo, foi construído com base em dois pilares fundamentais, o modelo de competências e os valores organizacionais.

A organização selecionada para a recolha de dados do estudo de caso, não será revelada por uma questão de confidencialidade pelo que será designada, no decorrer do estudo, por «empresa em estudo» ou «organização em estudo».

Este estudo apresenta-se em 4 capítulos. O capítulo I apresenta-nos uma revisão de literatura onde são abordados conceitos e teorias sobre liderança, competências e modelos de competências, seguida do capítulo II onde se realiza a apresentação detalhada da metodologia do estudo. A apresentação, análise e discussão de resultados é apresentada no capítulo III. Finalmente, foi possível concluir que no contexto em que vivemos, o Modelo de Competências de Liderança, para uma organização líder no sector do retalho deve incluir 20 competências.

As referências bibliográficas podem ser consultadas no final do estudo, sendo que tanto as referências bibliográficas como as citações foram redigidas com base na Norma APA.

CAPÍTULO I – REVISÃO DE LITERATURA

1.1. O Líder e a Liderança

Quando pensamos em liderança, a primeira palavra que surge é «influenciar». Na verdade, liderar, não é nada mais nada menos, que um processo de influenciar pessoas. A liderança deve ser entendida como o processo de influenciar pessoas de modo que estas façam aquilo que o líder pretende e, desta forma, contribuir positivamente para os objetivos delineados para um bem comum (Almada & Policarpo, 2016).

Existem variadíssimas definições para a palavra liderança, Hunter (2012), apresenta-nos a sua definição como “a capacidade de influenciar pessoas de modo a trabalharem de forma entusiasta visando atingir objetivos identificados como sendo para um bem comum”.

Yukl¹ apresenta-nos a sua definição de liderança como “o processo de influenciar os outros a perceber e a concordar sobre o que é necessário fazer e como devemos fazê-lo eficazmente, e o processo de facilitação dos esforços individuais e coletivos para realizar os objetivos partilhados”. Kinicki e Kreitner² definem a liderança como “um processo de influência social em que o líder procura a participação voluntária dos seguidores num esforço para atingir os objetivos”. Burns (1978)³, mostra-nos que há ainda uma outra forma de ver a liderança, vê-la “como representativa de um caminho. Neste caso, o caminho levará a uma moral elevada de forma que seja possível atingir a consideração individual, uma inspiração motivacional, o estímulo intelectual, uma visão de referência e de valores éticos” (Rouco, 2012, pp. 86, 87).

Após a análise das definições de liderança apresentadas, é fácil perceber a definição de líder que pode ser consultada no The Oxford English Dictionary (1933), ser líder significa “o primeiro; ser o exemplo ou dar o exemplo”.

A liderança deve ser vista, simultaneamente, como uma arte, na medida em que a habilidade do gestor influencia diretamente a qualidade da liderança, e como um processo

¹ Yukl, G. A. (2002) *Leadership in organizations* (5ª ed.). Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall in Rouco, J. C. (2012). Modelo de gestão de desenvolvimento de competências de liderança em contexto militar. Tese para obtenção de grau de doutor orientado por Maria Manuela Martins Saraiva Sarmiento Coelho (p.86).

² Kinicki, A., & Kreitner, R. (2006). *Comportamento organizacional* (2ª ed.). São Paulo: McGraw-Hill in Rouco, J. C. (2012). Modelo de gestão de desenvolvimento de competências de liderança em contexto militar. Tese para obtenção de grau de doutor orientado por Maria Manuela Martins Saraiva Sarmiento Coelho (p.87).

³ Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row in Rouco, J. C. (2012). Modelo de gestão de desenvolvimento de competências de liderança em contexto militar. Tese para obtenção de grau de doutor orientado por Maria Manuela Martins Saraiva Sarmiento Coelho (p.86).

pois decorre ao longo do tempo e deve ser coerente na corrente de decisões onde está implícita (Teixeira, 2020).

No desenvolvimento de uma estratégia, a liderança apresenta-se como um elemento fundamental. Neste sentido Teixeira (2020) apresenta-nos a sua definição para liderança estratégica como sendo “a habilidade para antecipar, visionar, manter a flexibilidade da organização e dar poder a terceiros para criar as mudanças estratégicas quando for necessário”.

Um líder é um influenciador, para que a sua ação seja vista com sucesso, o líder deve não só ser o exemplo para os seus liderados, de forma que consiga obter deles a obediência, a confiança o respeito, a cooperação e a lealdade, mas também deve ser dotado de um conjunto de competências que lhe permitam fazer gerar resultados extraordinários.

1.1.1. Abordagens e Estilos de Liderança

De que forma é que a liderança deve ser executada? Que nível de autonomia deve o líder conceder aos seus subordinados? A liderança pode ser executada através de diferentes estilos e abordagens (Almada & Policarpo, 2016). O subcapítulo que se segue pretende abordar de forma generalizada as diferentes abordagens, de diferentes autores, descritos por Teixeira (2020) e por Almada & Policarpo (2016), nomeadamente a abordagem pelo perfil, a abordagem comportamental e a abordagem situacional ou contingencial.

A abordagem pelo perfil implica que o líder seja identificado e escolhido pelas suas características físicas, mentais, sociais e psicológicas. Esta abordagem apoia-se na teoria em que os líderes já nascem líderes e não dependem de um processo de aprendizagem. Neste sentido, importa mais o que o líder é do que aquilo que o líder faz.

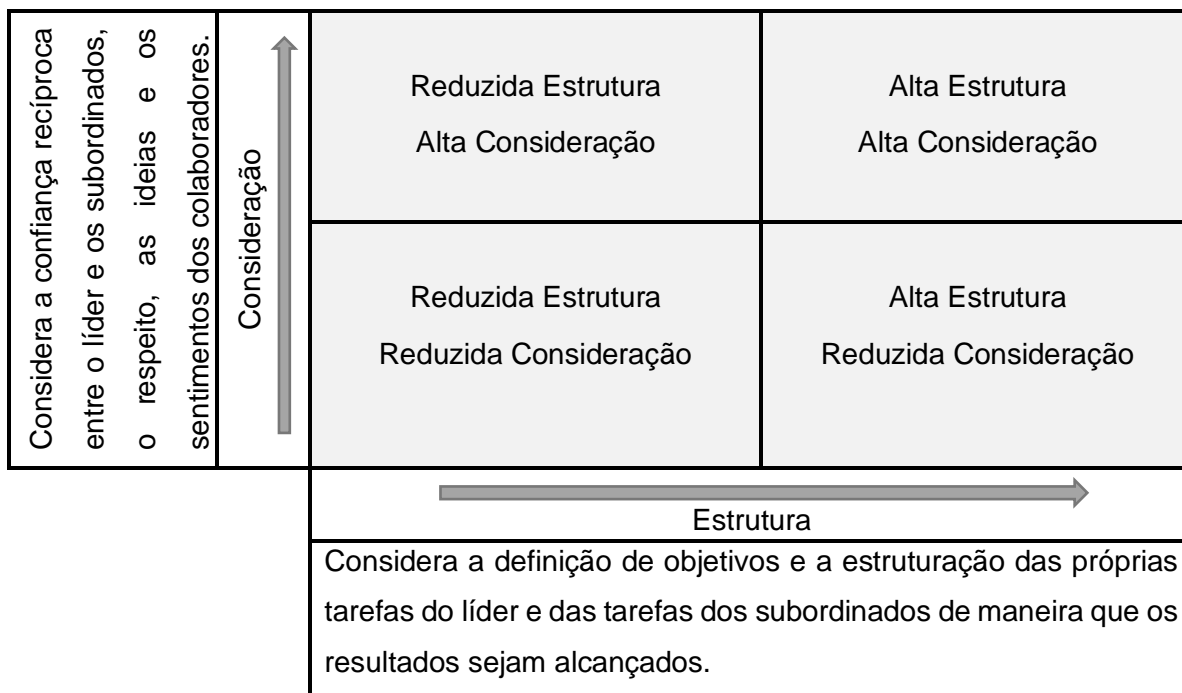
Foram realizados diversos estudos que procuraram perceber, à luz desta abordagem, quais as características que constituem o perfil de um líder de sucesso. Os principais traços são a capacidade de supervisão, a necessidade de realização profissional, a inteligência, a capacidade e gosto por tomar decisões, a autoconfiança, a capacidade de iniciativa, a integridade, a maturidade, a energia, a capacidade de julgamento e a motivação.

Quando a distinção entre ser líder e não ser líder depende de uma análise ao comportamento do indivíduo afirmamos estar perante uma abordagem comportamental.

Estudos realizados na Universidade Ohio apoiam a abordagem comportamental na medida em que identificam duas dimensões de comportamento, estrutura e consideração, nos líderes. Dependendo da forma como estas duas dimensões se combinam no comportamento do líder, são identificados quatro tipos de liderança. A Figura 1 resume a interpretação da abordagem comportamental apresentada pela Universidade de Ohio. O estudo não é explícito quanto ao melhor dos quatro estilos para liderar, aponta apenas que a combinação entre as

dimensões identificadas resulta no estilo mais equilibrado para liderar, no entanto esta combinação deve ser sempre ajustada às circunstâncias e à situação.

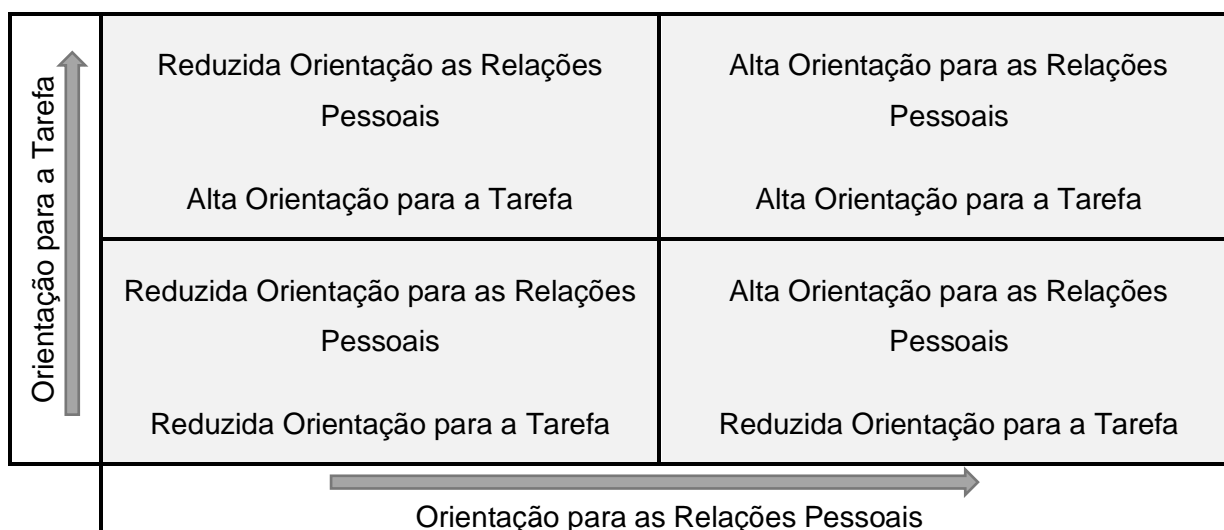
Figura 1: Modelo de Liderança da Universidade de Ohio.



Fonte: Adaptado de Teixeira (2020).

À semelhança do modelo da Universidade de Ohio, foi criado pela Universidade de Michigan outro estudo que sugere duas dimensões de comportamento para a análise comportamental do líder. Desta feita as dimensões são o comportamento centrado nas preocupações com a tarefa e o comportamento centrado nas relações pessoais. A Figura 2 resume a interpretação da abordagem comportamental apresentada pela Universidade de Michigan.

Figura 2: Modelo de Liderança da Universidade de Michigan (EUA).



Fonte: Adaptado de Teixeira (2020).

Ainda no que respeita aos estilos de liderança da abordagem comportamental, Likert assume-se como o defensor de um estilo de gestão participativo. Este autor apresenta quatro estilos de liderança que passo a resumir na Tabela 1.

Tabela 1: Estilos de Liderança Segundo Likert.

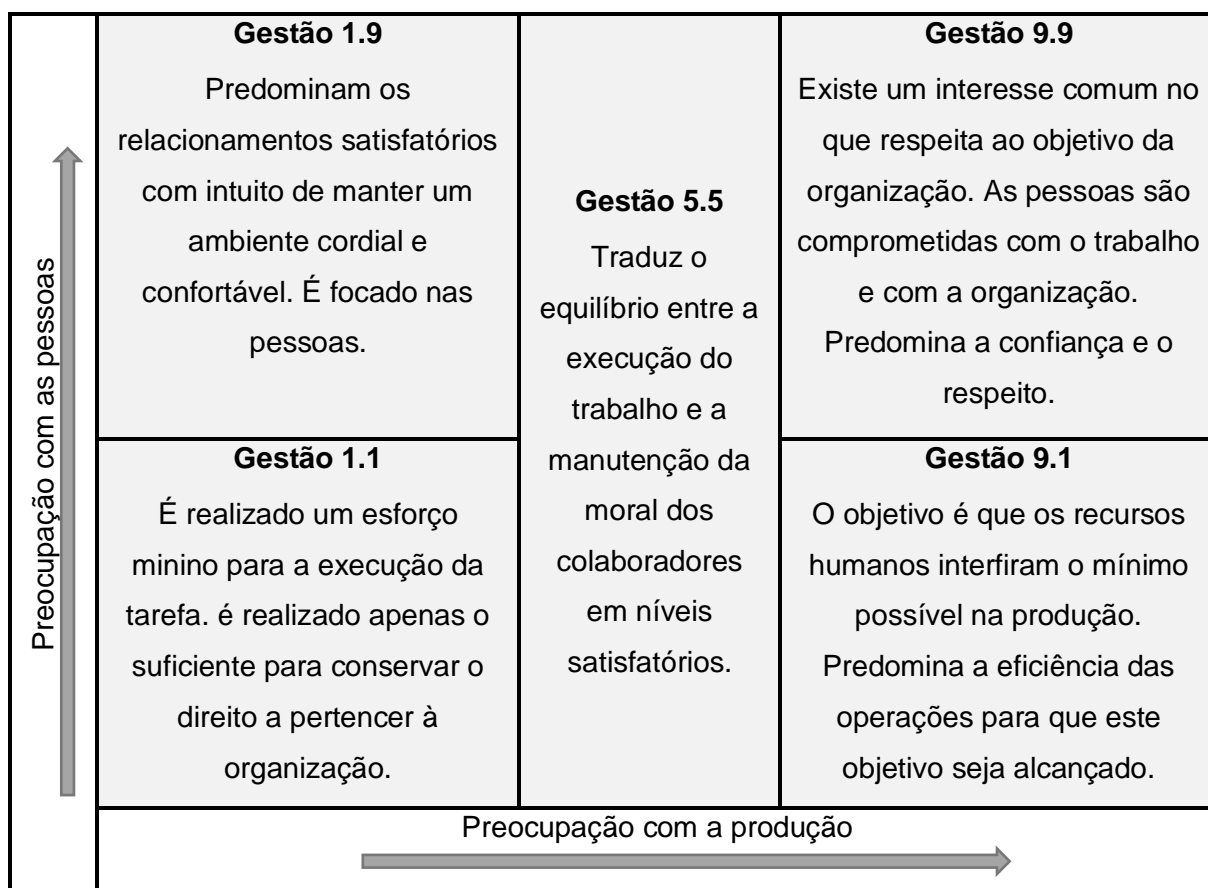
Estilo de Liderança	Definição
Autocrático - Coercitivo	O líder detém o poder de decidir tudo, desde o que há para fazer até quem, como e quando deve ser feito.
Autocrático/Benevolente	A tomada de decisão é da responsabilidade do líder, no entanto os seus liderados assumem alguma liberdade e flexibilidade no que respeita ao desempenho da tarefa.
Consultivo	O líder procura a opinião dos liderados antes da tomada de decisão e de estabelecer objetivos.
Participativo	O líder procura o envolvimento total dos seus liderados na definição de objetivos e na tomada de decisão.

Fonte: Adaptado de Teixeira 2020.

Sendo Likert um defensor da gestão participativa, o autor considera como estilo de liderança recomendado o estilo participativo.

Blake e Mouton propõe uma grelha de gestão, representada por uma matriz bidimensional, que relaciona as variáveis preocupação com as pessoas e preocupação com a produção. Esta matriz permite classificar o desempenho das duas variáveis em 5 índices de gestão. A Figura 3 representa a grelha de gestão de Blake Mouton e assinala a classificação para os 5 índices.

Figura 3: Grelha de gestão de Blake e Mouton.



Fonte: Adaptado de Teixeira (2020)

Para Blake e Mouton, o gestor que obterá melhor índice de desempenho será aquele que exercer a sua função segundo o estilo de gestão 9.9, aquele que traduz maior preocupação com as pessoas e maior preocupação com a produção.

Quando um líder, no exercício das suas funções, parte do princípio que o seu estilo de liderança deve depender das situações e circunstâncias concretas, estamos perante uma abordagem situacional ou contingencial. Dentro desta abordagem destacam-se quatro teorias que se apresentam na Tabela 2.

Tabela 2: Teorias para a Abordagem Situacional ou Contingencial.

Teorias da abordagem situacional ou contingencial	
Teoria Caminho objetivo de House	Esta teoria considera a obtenção de recompensas pelo trabalho realizado, assim o desempenho dos colaboradores é maior quando o estilo de liderança do líder potencia a obtenção destas recompensas. Cabe ao líder esclarecer quais os comportamentos que geram a devidas recompensas. Ainda dentro desta teoria, House identificou 4 possíveis comportamentos de liderança que devem ser adotados consoante a situação vivenciada, são eles o comportamento diretivo, apoiante, participativo e orientador.
Teoria Continuum de Liderança de Tannenbaum e Schmidt	Esta teoria defende que a escolha do estilo de liderança depende das características do líder e dos colaboradores e dos requisitos da situação. Assim os líderes mais eficazes serão os que melhor conseguem adaptar o exercício da liderança às suas necessidades, às necessidades dos colaboradores e às características da situação concreta. Assim, a liderança envolve uma enorme variedade de estilos que vão desde o mais centralizado no líder até ao totalmente descentralizado.
Teoria da Contingência da liderança de Fiedler	Esta teoria procura provar que a capacidade de liderança não é inata, ou seja, um líder não se faz líder apenas pelas suas características de personalidade, mas também por outros fatores. Fiedler considera que os fatores que influenciam na capacidade de liderança de um líder são a relação entre o líder e o liderado (grau de aceitação do líder), a estrutura da tarefa (objetivos, decisões e soluções) e a posição de poder do líder (autoridade).
Teoria Situacional da liderança de Hersey e Blanchard	A teoria situacional da liderança, diz-nos que o comportamento do líder deve ser adaptado às características da situação vivenciada e à maturidade do liderados. Neste sentido, um líder exerce a sua função com eficácia, quando consegue diagnosticar corretamente a situação e o nível de maturidade dos colaboradores e adaptar o estilo de liderança ao diagnóstico realizado. Para o diagnóstico importa a combinação de 3 fatores, o grau de comportamento orientado para a tarefa, a consideração pelas pessoas e o nível de maturidade dos colaboradores (responsabilidade, educação, conhecimento, experiência). Assim, de acordo com o nível de maturidade dos liderados Hersey e Blanchard propõe 4 estilos de liderança, comando, orientação, apoio e delegação. Em suma, o objetivo é que à medida que o nível de maturidade dos liderados aumente o líder diminua o controlo sobre as atividades e a orientação para as pessoas, pois passa a ser desnecessário.

Fonte: Teixeira (2020).

Existem diversos estilos de liderança descritos por inúmeros autores ao longo das últimas décadas. Neste estudo, a autora optou por abordar três estilos de liderança específicos, estilo de liderança diretivo, estilo de liderança participativo ou democrático e estilo de liderança por delegação ou *laissez-fair*.

O estilo de liderança diretivo, como o próprio nome indica, o líder indica aos seus seguidores o que pretende que seja realizado e a forma como deve ser realizado, supervisionando sempre o trabalho dos seus seguidores de forma que se possa certificar que as suas ordens foram acatadas. Este é um estilo de liderança que traz bons resultados quando se pretende cumprir a missão, portanto deve ser adotado quando o tempo disponível para a execução da tarefa é reduzido e quando apenas o líder sabe o que é necessário fazer e como deve ser executada a tarefa. Deve ainda ser adotado quando a experiência e competência dos seguidores não é suficiente e por isso necessitam da orientação do líder, os liderados reconhecem a necessidade de orientação do líder e por isso não se intimidam com uma supervisão apertada (Rouco, 2012).

No estilo de liderança participativo o líder solicita aos seus liderados a envolverem-se na tomada de decisão, na comunicação informal, na organização, na resolução de problemas e por isso promovem a sua cooperação. Apesar da competência e esclarecimento quanto às metas que os liderados necessitam de ter para que o líder possa executar este tipo de liderança, o líder assumirá sempre a responsabilidade sobre a tomada de decisão final. Este estilo de liderança é de extrema importância na forma como envolve os seguidores e como impulsiona o processo de desenvolvimento do trabalho em equipa, funciona de forma muito positiva no que respeita ao comprometimento da equipa no projeto e à sua confiança (Qtait, 2023).

No estilo de liderança por delegação o líder delega tarefas, a resolução de problemas e a tomada de decisão sobre os problemas a um liderado ou grupo de liderados, sendo que, neste caso, a responsabilidade pelos resultados obtidos será sempre dos liderados a quem foi delegada a situação ou problema. Este estilo de liderança deve ser utilizado quando os seguidores detêm experiência e competências e estão inteiramente esclarecidos sobre as metas que o líder pretende alcançar. Para o sucesso deste estilo de liderança é de extrema importância que os seguidores estejam motivados para a realização da tarefa delegada (Almada & Policarpo, 2016).

Após esta pequena abordagem aos estilos de liderança, a pergunta que se coloca é sobre qual o melhor estilo de liderança a adotar, afinal existe um melhor estilo de liderança? Existe sim um melhor estilo de liderança em função de cada situação e das pessoas que a envolvem. Os comportamentos do líder devem ser flexíveis de tal modo que contribuam para o melhor resultado dependendo da situação vivenciada, dos seus liderados e até dos seus

líderes. Claro está que, quando me refiro à situação vivenciada estou a incluir o ambiente interno à organização e o ambiente externo (Wu & Parks, 2023).

Teixeira (2020), propõe cinco fatores que afetam a escolha do estilo de liderança pelas organizações, a Figura 4 apresenta-nos estes fatores.

Figura 4: Fatores que Afetam a Escolha do Estilo de Liderança.



Fonte: Adaptado de Teixeira (2020).

Como vimos na Figura 4, o estilo de liderança utilizado tem em conta diversos fatores e características, se por um lado existem características que não podemos manipular como é o caso das características do ambiente externo, existem outras que podem ser facilmente manipuladas através do treino e aperfeiçoamento das competências de cada um dos envolvidos, acima de tudo daquele que deve ser capaz de influenciar todas as outras pessoas

envolvidas no processo – o líder. No subcapítulo que se segue vamos perceber o que são competências e qual a sua importância para a liderança.

1.2. As Competências

O termo competência, surge pela primeira vez associada ao desempenho superior, no ano de 1982, no livro de Richard Boyatzis, *The Competent Manager: A Model for Effective Performance*, definido como “as características subjacentes a uma pessoa das quais resulta um desempenho profissional eficaz ou superior” (Camara, Rodrigues, & Guerra, 2013, p. 307).

Desde 1982 que o conceito de competência tem sofrido uma evolução de tal forma que hoje encontramos inúmeras definições para o mesmo. Certo é, para a maioria dos autores, que este conceito surge como uma das mais importantes inovações para a Gestão de Recursos Humanos.

Em 2013, Camara, Rodrigues e Guerra, apresentam-nos o seu conceito de competência como sendo “o conjunto de qualidades e comportamentos profissionais que mobilizam os conhecimentos técnicos e permitem agir na solução dos problemas, estimulando desempenhos profissionais superiores, alinhados com a orientação estratégica da empresa”.

McClelland⁴, acrescenta no seu conceito para este atributo, que as competências devem distinguir desempenhos desde o superior ao médio. Neste sentido, podemos definir competência como sendo “um conjunto de conhecimentos, capacidades, atitudes, autoconceito, valores e motivos que estão diretamente relacionados com o desempenho no trabalho ou resultados importantes no quotidiano que se diferenciam entre os desempenhos médios e superiores” (Rouco, 2012, p. 56).

Em Portugal o conceito de competência é definido no Decreto-Lei nº. 396/2007, de 31 de dezembro como “a capacidade reconhecida para mobilizar os conhecimentos, as aptidões e as atitudes em contextos de trabalho, de desenvolvimento profissional, de educação e de desenvolvimento pessoal” (Decreto-Lei nº396/2007, de 31 de Dezembro do Ministério do Trabalho e da Solidariedade Social).

A apresentação deste conceito de competência surge da abordagem Portuguesa à importância das competências e do seu desenvolvimento. Assim, em 2007, é criada uma nova estratégia no sentido de melhorar a qualificação da população e assim recuperar o seu atraso

⁴ McClelland, D. C. (1973). *Testing for competences rather than for intelligence*. *American Psychologist Journal*, 20, 321-333 in Rouco, J. C. (2012). *Modelo de gestão de desenvolvimento de competências de liderança em contexto militar*. Tese para obtenção de grau de doutor orientado por Maria Manuela Martins Saraiva Sarmento Coelho (p.56).

histórico – o Sistema Nacional de Qualificações, o grande objetivo era promover a qualificação mínima da população ao nível do ensino secundário (DGERT).

O Sistema Nacional de Qualificações criado pelo Decreto-Lei nº396/2007, de 31 de dezembro e alterado pelo Decreto-Lei nº14/2017, de 26 de janeiro, apresenta-se em articulação com o Quadro Europeu de Qualificações e resume-se a um conjunto integrado de estruturas, instrumentos e modalidades de ensino e formação profissional com o objetivo de promover o aumento da formação base dos portugueses pela progressão escolar e profissional. Assim, este sistema tem como finalidade assegurar a relevância da formação e das aprendizagens para o desenvolvimento das pessoas, para a progressão escolar e profissional e para a modernização das empresas. Esta finalidade é posta em prática através da formação de dupla certificação ou do processo de reconhecimento, validação e certificação de competências (DGERT).

Com a introdução deste Decreto-Lei, surgem as Novas Oportunidades, um programa que pretende desenvolver as competências cognitivas, funcionais e sociais da população, ao mesmo tempo que todo o sistema do ensino secundário é revisto pelo Ministério da Educação privilegiando este mesmo objetivo.

Após uma pesquisa na literatura é possível verificar que existem inúmeras definições para a palavra competência não havendo uma exatidão para a sua definição. Como vimos no ponto anterior, a liderança diz respeito a atitudes e comportamentos, pelo que é imprescindível adotar uma definição de competências que nos transporte para estes dois universos. Assim, Spencer, McClelland, & Spencer, 1994⁵ apresentam-nos a competência como sendo “uma combinação de conhecimentos, capacidades, aptidões e outras características individuais (muitas vezes designada por KSAO⁶, incluindo, mas não limitando, a motivação, traços de personalidade, autoconceito, atitudes, crenças, valores e interesses) mensuráveis fidedignamente, mostrando a sua diferenciação no desempenho” (Rouco, 2012, p. 57).

De uma forma geral podemos considerar que as competências são uma equação em que somando as características pessoais, com os requisitos do posto de trabalho, com a cultura organizacional e com o estilo de gestão obtemos como resultado um desempenho excelente (Camara et al., 2013; Pedraza-Rodríguez et al., 2023).

⁵ Spencer, L. M., McClelland, D. C., & Spencer, S. (1994). *Competency assessment methods: History and state of the art*. Boston: Hay-McBey Research Press in Rouco, J. C. (2012). Modelo de gestão de desenvolvimento de competências de liderança em contexto militar. Tese para obtenção de grau de doutor orientado por Maria Manuela Martins Saraiva Sarmiento Coelho (p.57).

⁶ Knowledge Skill Ability Other - Abreviatura para conhecimentos, habilidades e outras características atribuídos a um funcionário ou candidato a um emprego que são avaliados para recrutamento, seleção, avaliação e desenvolvimento (Oxford University Press, 2022).

Assim quando nos referimos às competências na perspetiva da liderança é possível organizá-las segundo diferentes domínios, sendo eles o domínio de si próprio, o domínio das relações com os outros, o domínio do trabalho, das atividades e tarefas e o domínio da gestão. A forma como as competências se distribuem pelos diferentes domínios, foi descrita por Rouco (2012), e será resumida nos parágrafos seguintes.

Referimo-nos ao domínio de si próprio para o uso das características pessoais do líder, do uso do seu reportório de capacidades, este é o domínio que se insere no campo das competências pessoais.

O líder deve exercer a sua função em interdependência com os outros, neste sentido são necessárias competências interpessoais. As competências interpessoais fazem parte do domínio da relação com os outros, estando incluídas no campo das competências sociais.

O desempenho de qualquer função pressupõe a realização de trabalho, sendo este caracterizado por um conjunto de atividades e tarefas específicas, de acordo com normas predefinidas para o contexto onde se insere a atividade da função e do líder. Para a execução do seu trabalho, o líder necessita de um conjunto de competências que se inserem no domínio do trabalho, das atividades e tarefas.

Quando falamos de liderança não podemos descuidar que o seu desempenho envolve também competências de gestão, sendo estas incluídas no domínio da gestão.

Quando falamos em competências necessárias para uma organização podemos, primeiramente, desdobrá-las em dois grandes campos, as competências transversais à organização ou competências genéricas e as competências específicas a cada perfil ou família de funções (Camara, Rodrigues, & Guerra, 2013).

As competências transversais são aplicadas a todos os colaboradores, pelo que fazem parte de todos os perfis de funções, podendo apenas variar o grau de proficiência exigido. Sendo aplicadas a todos os colaboradores, este conjunto de competências deve ser identificado pelo grupo de pessoas que exercem a gestão de topo da organização e devem obedecer à cultura organizacional, à missão da organização, aos princípios operativos e aos valores organizacionais.

As competências específicas são comuns a uma família de funções, ou seja, conjunto de funções que tenham uma homogeneidade tal que necessitem de um conjunto de competências semelhante para obter um desempenho excelente. Após a identificação das famílias funcionais pelos gestores de topo, as competências específicas, devem ser identificadas por chefias intermédias que façam parte de cada uma das famílias de funções. Neste grupo de competências devemos ainda considerar a existência de dois grupos de competências, as competências técnicas (*hard skills*) e as competências relacionais ou sociais/ competências funcionais ou comportamentais (*soft skills*).

O perfil de função ou o perfil ideal da função determina o conjunto de competências e respetivo nível de proficiência que um profissional excelente deve conseguir alcançar

A definição das competências necessárias para uma determinada função deve ter em consideração as características pessoais do indivíduo, os requisitos necessários para o posto de trabalho, a cultura organizacional e o estilo de gestão da organização (Camara, Rodrigues, & Guerra, 2013).

É fácil compreender o impacto que as competências exercem na forma de gerir pessoas na medida em que as estruturas organizacionais, atualmente, baseiam-se em competências chave em vez de funções ou cargos (Borges-Andrade & Lins, 2014; Camara, Rodrigues, & Guerra, 2013).

Percebemos a importância das competências para os sistemas de gestão de recursos humanos quando, nos dias que correm, o recrutamento é feito de acordo com o perfil de competências para a função, a avaliação de desempenho dos colaboradores é atribuída de acordo com o nível esperado para o perfil de competências, a formação nas organizações pretende corrigir gaps de competências, as recompensas premeiam competências e até as carreiras se desenvolvem de acordo com as competências (Freitas, 2018).

Do ponto de vista do colaborador o perfil de competências adquire importância na medida em que serve como guia de orientação para que o colaborador perceba o que a organização espera de si (Silva, 2011).

Quando falamos em atrair e reter talento é preciso perceber como se define esse talento e por isso definir que perfis devem possuir esses talentos, em suma, que competências essenciais devem ter as pessoas para o desenvolvimento dos negócios e das organizações. De seguida vamos perceber melhor o que são modelos de desenvolvimento de competências.

1.3. O Modelo de Desenvolvimento de Competências de Liderança

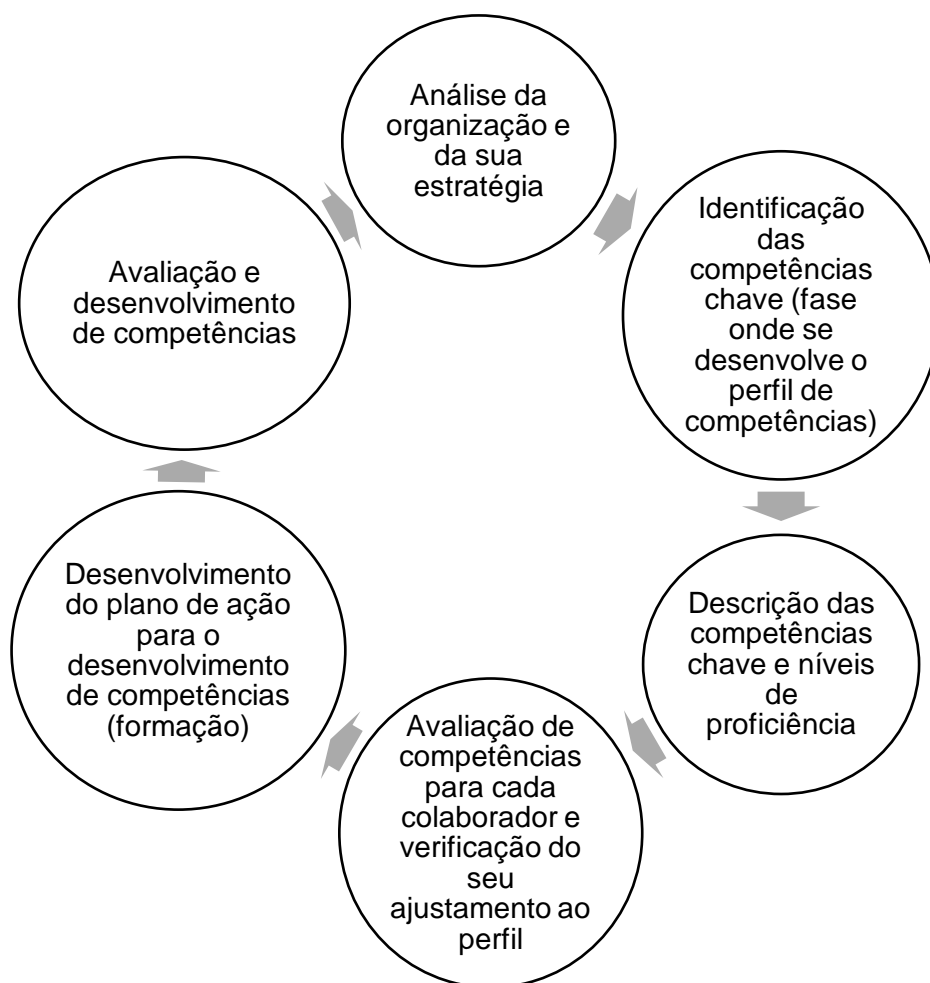
A gestão por competências permite perceber como é que o plano de gestão de recursos humanos pode dar resposta às necessidades de crescimento e desenvolvimento da organização. Pretende-se o alcance dos objetivos da organização através do alinhamento da visão, missão e valores com a estratégia de negócio e a estratégia do capital humano.

Um modelo de competências é uma ferramenta de gestão de recursos humanos que permite a avaliação de desempenho, a seleção, a deteção das necessidades de formação e desenvolvimento e a criação de planos de sucessão. Descreve a combinação de conhecimentos, competências e características necessárias à execução de um determinado papel na organização (Neto & Calvosa, 2006).

Podemos assim considerar que existe um duplo alinhamento no modelo de competências, uma vez que se pretende, por um lado, o alinhamento do modelo de competências com a visão, missão, valores e estratégia da organização, e por outro lado, o alinhamento com o sistema integrado de gestão de recursos humanos, as suas práticas e políticas.

O modelo de gestão por competências deve ser olhado como um ciclo (nunca está terminado) uma vez que as organizações devem estar em constante atualização. A Figura 5 pretende exemplificar a o ciclo do modelo de gestão por competências.

Figura 5: Ciclo Representativo do Modelo de Gestão de Competências.



Um perfil de competências identifica as competências transversais e funcionais para uma determinada função e o grau de exigência necessário (níveis de proficiência) para cada uma das competências integradas no perfil.

O portefólio de competências contém a descrição das competências e dos vários níveis de proficiência para cada uma. Auxilia a construção do perfil de competências na

medida em que permite perceber qual o nível de proficiência requerido para cada competência em determinada função.

Tal como já foi dito, o modelo de competências permite a criação de planos de sucessão. As organizações deparam-se muitas vezes com situações em que é necessária a sucessão, quer em líderes de topo quer a outros níveis da organização. A gestão por competências é importante nestes processos uma vez que permite assegurar que os sucessores detêm as competências necessárias aos desafios futuros (Rego, et al., 2018).

O plano de sucessão baseado no modelo de competências permite que os sucessores sejam escolhidos por critérios de mérito. Depois de identificadas as competências chave necessárias, segue-se a escolha das pessoas detentoras dessas competências e a adoção de práticas de formação que permitam o desenvolvimento das competências ao nível de proficiência exigido e se necessário, de novas competências (Rego, et al., 2018). O plano de sucessão permite ainda a criação de uma estratégia de desenvolvimento e integração.

O modelo de gestão de competências de liderança contém as competências que ditam os comportamentos desejáveis para a organização, alinhados com a estratégias, os valores, a missão e a cultura. Este modelo deve ser representativo de uma bússola para a tomada de decisão e para facilitar o dia a dia de cada colaborador na organização. O modelo colocado em prática diariamente, de forma consistente e proativa, permite a cada colaborador aperfeiçoar as suas capacidades e desenvolver talentos dentro da sua equipa. O modelo de gestão de competências de liderança melhora a contribuição individual do líder extrapolando os seus resultados para a sua equipa e para a organização (Zavvy, 2023).

Em 2012 é publicado o Modelo de Gestão de Desenvolvimento de Competências de Liderança em Contexto Militar, por Rouco (2012), composto por 26 competências.

A 3M, uma empresa multinacional, desenvolveu um modelo de competências para os seus líderes, composto por 12 competências distribuídas em 3 grupos (fundamentais, essenciais e visionárias). A sua construção teve por base um processo interativo que envolveu a participação da administração, dos líderes e de uma equipa de especialista da empresa. Neste processo foram tidos em conta vários aspetos como a descrição dos comportamentos, o envolvimento e participação de vários elementos da empresa de forma a assegurar a validade da matriz e a credibilidade interna.

Lucia e Lepsinger (1999), apresenta-nos um modelo de competências para empregados de vendas de uma corretora de hipotecas, composto por 17 competências, organizadas em 4 macro competências. Este modelo de competências surge numa resposta corrosiva dos concorrentes onde se torna prioritário uma resposta eficaz para a luta pela sustentabilidade do negócio. Esta resposta vem ao encontro de uma maior força de vendas,

à concorrência no setor de contratação de colaboradores talentosos e à necessidade de os líderes terem uma noção clara dos requisitos para exercer a sua função.

A American Management Association propõe um modelo de competências composto por 18 competências de liderança organizadas em 4 clusters.

Tubbs e Schulz (2006) propuseram um Modelo de Meta-competências e Competências de Liderança Global, segundo Rego et al. (2018) uma classificação detalhada e rica, encontrada através de entrevistas e discussões com inúmeros líderes da América do Norte, América do Sul, Europa e Ásia, a operar em organizações de grande e pequena dimensão, sindicais e não sindicais, com e sem fins lucrativos. Este modelo é composto por 50 competências distribuídas por 7 clusters.

Para a realização do trabalho que segue construiu-se um referencial integrativo de competências de liderança para a área do retalho de produtos óticos, através da seleção de competências de três modelos de competências de liderança, o Modelo de Gestão de Desenvolvimento de Competências de Liderança em Contexto Militar (Rouco, 2012), o Modelo de Competências de Liderança da empresa 3M e o Modelo de Competências para Empregados de Vendas (Rego, et al., 2018). A construção deste referencial teve ainda como apoio o modelo de competências da American Management Association e o conjunto de meta-competências e competências da liderança global propostas Tubbs e Schulz (2006).

CAPÍTULO II – METODOLOGIA DO ESTUDO EMPÍRICO

2.1. Introdução

O trabalho apresentado até ao presente capítulo teve como base a pesquisa teórica de conceitos, teorias e modelos de competências que permitiram reunir conhecimentos para seguir um estudo prático também chamado de estudo empírico.

O estudo que se apresenta é um estudo de metodologia mista, realizado através de um estudo de caso.

O objetivo deste estudo é a construção de um modelo de desenvolvimento de competências de liderança para o setor do retalho de produtos óticos. A questão «Quais as competências de liderança necessárias para obter desempenhos superiores no sector do retalho de produtos óticos?» apresenta-se como a pergunta de partida para a concretização do objetivo proposto.

Para a realização do estudo foi escolhida uma organização para a realização do estudo de caso, os critérios de seleção tiveram em conta a dimensão da organização, o seu know how na área do retalho e o facto de ser uma empresa líder de mercado para o sector em que opera.

2.2. A Organização

A empresa escolhida para a recolha de dados não será revelada por uma questão de confidencialidade. Trata-se de uma empresa que opera no setor do retalho de produtos óticos, considerada uma empresa de grande dimensão, é líder de mercado revelando um excelente know how no retalho de produtos óticos. Classificada como uma Great Place to Work, com mais de 1000 colaboradores a trabalhar diariamente em Portugal o seu foco é proporcionar cuidados visuais ao maior número de pessoas possível.

Rege-se pelos seguintes valores organizacionais⁷:

- Foco nas pessoas: O foco são as pessoas com a criação de impacto positivo na vida das pessoas através da partilha e vivência dos valores nos quais acreditam. Proporcionam mudanças positivas e duradouras no dia a dia.
- Paixão: A paixão é o que os move. Uma organização comprometida, inspirada e motivada na relação estabelecida com cada pessoa.

⁷ Dados gentilmente cedidos pela organização em estudo.

- Excelência: Vivem para a excelência. Fazem algo comum de forma extraordinária, superam expectativas, lutando para alcançar o sucesso, servindo de inspiração.
- Orgulho: Sentem orgulho no que são. Sentem orgulho em fazer parte de uma organização que diariamente marca a diferença na vida das pessoas.
- Confiança: Constroem relações de confiança. Estão empenhados em transmitir a todos os colaboradores, internos e externos, honestidade, transparência, rigor e integridade em todas as ações.
- Cooperação: Caminham em equipa. Trabalham em equipa com base na interajuda e companheirismo. Acreditam que só assim podem alcançar um objetivo comum.

Como líder global na ótica a retalho, esta organização pretende crescer ainda mais e alcançar uma posição de liderança de mercado em cada país em que opera, criando valor para todas as partes interessadas, acima de tudo para os seus clientes.

Assume que a sua missão é «assegurar que os portugueses têm a melhor visão o maior tempo possível».

Esta organização assume a sua visão através da sua função de fornecer cuidados visuais de elevada qualidade a um preço acessível a cada vez mais pessoas em todo o mundo. Ao fazê-lo ajuda as pessoas a realizar o seu pleno potencial de vida.

No que respeita à cultura organizacional, esta organização apoia-se na sua missão para mostrar a estreita relação com o facto de os seus colaboradores sentirem que fazem a diferença na vida dos seus clientes, proporcionando-lhe uma melhor qualidade de vida, através de um cuidado especializado de saúde ocular. Os seus colaboradores têm vindo a construir a história da organização desde o seu início, pelo que tanto pela antiguidade como pelo espírito colaborativo, esta organização refere-se à sua força de trabalho como uma família. Este espírito de família é também fortemente encorajado pelos valores da organização, definidos pelos próprios colaboradores, estão sempre presentes no dia-a-dia, quer nas operações, quer nas decisões do *board*.

Adicionalmente, esta organização assume uma política muito sólida no que respeita a vertente da responsabilidade social, tanto a nível interno, como a nível externo, contando muitas iniciativas implementadas com o envolvimento e participação dos colaboradores.

2.3. Abordagem ao Problema e Justificação

O presente capítulo pretende encontrar o objetivo específico deste estudo e responder à pergunta de partida. Como elementos orientadores da investigação, formam

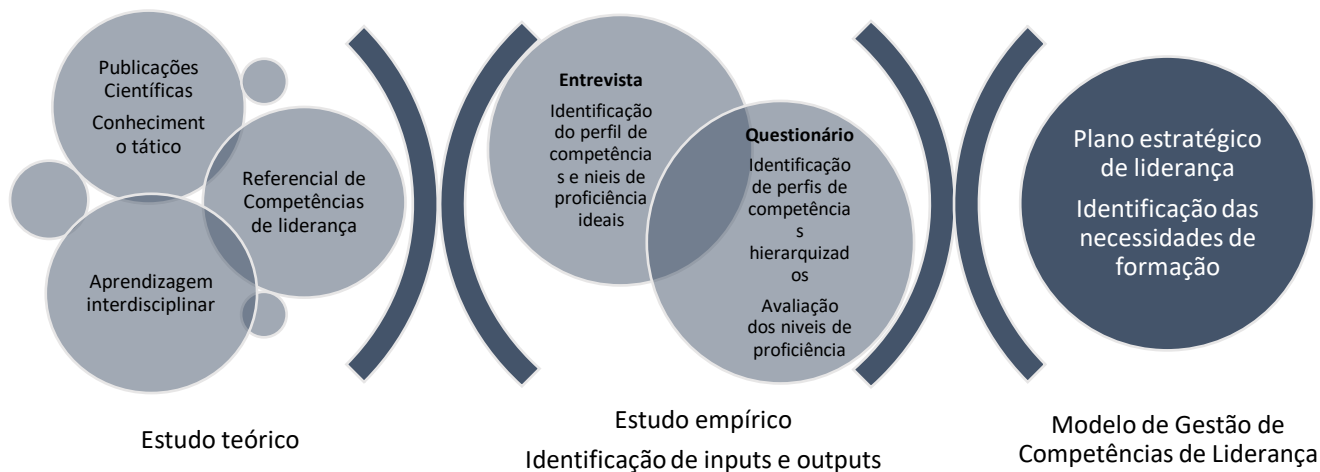
formuladas questões de investigação que se pretendem responder total ou parcialmente. A Tabela 3 descreve os elementos mencionados neste parágrafo.

Tabela 3: Objetivo do Estudo, Pergunta de Partida e Questões de Investigação.

Objetivo do Estudo	Encontrar o Modelo de Competências de Liderança no Sector de Retalho de Produtos Óticos.
Questão de Partida (QP)	Quais as competências de liderança necessárias para obter desempenhos superiores no sector do retalho de produtos óticos?
Questão de Investigação 1 (QI1)	Quando falamos de estratificação hierárquica, quais as competências de liderança necessárias para obter desempenhos superiores no sector do retalho de produtos óticos?
Questão de Investigação 2 (QI2)	Existem diferenças quanto à importância que cada grupo hierárquico atribui às competências de liderança?
Questão de Investigação 3 (QI3)	Qual o nível de proficiência ideal para o desempenho de cada uma das competências de liderança?
Questão de Investigação 4 (QI4)	Existem diferenças no nível de proficiência utilizado, em cada competência de liderança, para os diferentes grupos hierárquicos?
Questão de Investigação 5 (QI5)	O nível de proficiência utilizado deve ser o máximo para todas as competências?
Questão de Investigação 6 (QI6)	Qual o estilo de liderança que deve predominar numa organização de retalho de produtos óticos?
Questão de Investigação 7 (QI7)	Existe um estilo de liderança predominante?
Questão de Investigação 8 (QI8)	Existem diferenças quanto à predominância do estilo de liderança nos diferentes grupos hierárquicos, numa organização de retalho de produtos óticos?

Posteriormente foi definida uma estratégia de investigação, representada na Figura 6. Esta estratégia tem como objetivo responder às questões formuladas.

Figura 6: Modelo Conceptual da Estratégia da Investigação.



2.4. Procedimentos e Meios Utilizados

O estudo do modelo de competências para o retalho de produtos óticos iniciou a partir de uma pesquisa teórica em que foram abordados conceitos e teorias sobre liderança, competências, e modelos de competências de liderança.

Após a revisão destes conceitos foi possível identificar 51 competências apresentadas no Apêndice A – Referencial de competências de liderança, que representa a primeira base de dados deste estudo. O referencial de competências foi contruído com base em três modelos de competências encontrados na pesquisa teórica, O modelo de Gestão de Desenvolvimento de Competências de Liderança em Contexto Militar (Rouco, 2012), o Modelo de Competências para Empregados de Vendas de uma Corretora de Vendas (Rego, et al., 2018) e o Modelo de Competências de Liderança da 3M (Rego, et al., 2018). As 51 competências foram pormenorizadamente analisadas e referenciadas de acordo com os autores que as descreveram. A seleção das 51 competências teve como critério a informação encontrada na revisão de literatura e a experiência da autora no sector do retalho de produtos óticos.

O modelo de competências de liderança contruído através este estudo teve origem em dois pilares fundamentais, as competências e os valores organizacionais. De forma a

contribuir para os valores organizacionais a incluir no modelo, os líderes de topo foram questionados sobre quais as competências, os traços de personalidade e os valores mais importantes para uma liderança eficaz e a obtenção de desempenhos superiores.

A recolha de dados foi realizada através de uma metodologia mista com aplicação de um método quantitativo uma vez que foram aplicados questionários à generalidade dos colaboradores, incluindo a liderança operacional e a liderança intermédia, e que foram realizadas entrevistas à liderança estratégica da organização em estudo.

A construção desta primeira base de dados teve como objetivo servir de pilar à construção do modelo de competências de liderança no retalho de produtos óticos. Assim serviu de base para a construção do questionário e da entrevista aplicados no estudo, para recolha de dados.

A validação das competências surge da aplicação do método de Lawshe (Lawshe, 1975) ao referencial de competências selecionado para a primeira base de dados. Segundo este método é possível validar as competências essenciais através do cálculo do CVR (rácio de validade de conteúdo), assim para que as competências sejam validadas, este rácio deve obedecer a um valor mínimo (*CVR Min Value*) que varia consoante o número de pessoas inquiridas.

A entrevista foi aplicada apenas à liderança estratégica da organização. Foram realizadas 6 entrevistas. O objetivo das perguntas da entrevista era perceber qual o perfil de competências ideal para a liderança no retalho de produtos óticos e ao mesmo tempo qual o nível de proficiência ideal para a execução de cada uma das competências. Foram realizadas perguntas de resposta aberta, em que o entrevistado deveria basear-se apenas na sua experiência, e perguntas de resposta fechada, em que o entrevistado deveria consultar o referencial de competências para responder à questão colocada.

O guião de entrevista, resumido na Tabela 4, foi composto por 6 questões.

Tabela 4: Constituição da entrevista.

Questão	Tipo de resposta	Instrumentos de medida
Conte uma história em que tenha obtido sucesso empresarial?	Resposta aberta	
Quais os 3 traços de personalidade que considera mais importantes para um líder obter sucesso no contexto do negócio em que opera?	Resposta curta aberta	
Quais as 3 competências que considera mais importantes para o exercício da liderança no contexto de negócio em que opera?	Resposta curta aberta	
Quais os 3 valores que considera mais importantes para o exercício da liderança no contexto de negócio em que opera?	Resposta curta aberta	
Quais as 3 competências que recomendaria desenvolver a um jovem trabalhador da sua organização para obter sucesso ao longo da vida?	Resposta curta aberta	
Aplicação de questionário em papel onde se descreve as 51 competências ⁸ incluídas no referencial. Solicita-se a validação de competências para o perfil de competências ideal e o nível de proficiência ideal para uma organização do retalho de produtos óticos	Resposta fechada	Método de <i>Lawshe</i> (essencial, útil mas não essencial ou desnecessária). Escala de frequência De 1 (a competência raramente é utilizada pela liderança) a 5 (a competência é quase sempre utilizada pela liderança)

⁸ Manual de gestão de desenvolvimento de competências de liderança em contexto militar (Rouco, 2012); Modelo de competências para empregados de vendas de uma corretora de vendas (Lucia e Lepsinger 1999 citado por Rego, et al., 2018); Modelo de competências de liderança da 3M (Alldredge e Nilan, 2000 citado por Rego, et al. 2018).

Para a realização de entrevista foi utilizada plataforma *Notas do Keep*, um bloco de notas que permite que o texto que é relatado pelo entrevistado seja transcrito para folha de notas. Posteriormente os dados foram tratados através do software *Microsoft Excel*.

O inquérito por questionário foi aplicado a 100 colaboradores que incluem os colaboradores não líderes, a liderança operacional e a liderança intermédia, sendo que a aplicação foi considerada de administração direta, uma vez que foi o próprio inquirido que preencheu o questionário (Campenhoudt, Quivy, & Marquet, 2008).

O questionário foi construído com três secções, a primeira pretende esclarecer o preenchimento do questionário, a segunda diz respeito aos dados sociodemográficos que permitiram a caracterização da amostra e a distinção da hierarquia dos colaboradores. A terceira secção é composta pela descrição das 51 competências do referencial de competências, para cada uma das competências descritas foram aplicadas duas questões fechadas, sendo que uma traduzia a validação das competências essenciais através do método e na segunda é aplicada uma escala de *Likert*, para a avaliação do nível de proficiência de cada competência, executado pela liderança do inquirido.

O questionário foi realizado através da plataforma *Google Forms*. Para o tratamento de dados do inquérito por questionário foram utilizados o software *Microsoft Excel*.

A Tabela 5 resume os itens contidos no inquérito por questionário.

Tabela 5: Constituição do Inquérito Por Questionário.

Secção do questionário	Instrumentos de medida	
Secção I Esclarecimento	Não aplicável	
Secção II Dados sociodemográficos	4 itens: caracterização da amostra	
Secção III Validação de competências ⁸ e identificação de gaps	51 itens: validação de competências	Método de <i>Lawshe</i> (essencial, útil mas não essencial ou desnecessária)
	51 itens: identificação do nível de proficiência utilizado pela liderança	Escala de frequência De 1 (a competência raramente é utilizada pela liderança) a 5 (a competência é quase sempre utilizada pela liderança)

O perfil de competências ideal foi construído com base em dois pilares fundamentais, as competências e os valores organizacionais. Assim, para a construção do modelo de competências de liderança, foram escolhidas as competências validadas através do método de Lawshe e as competências selecionadas através da análise de conteúdo e frequência das entrevistas, posteriormente, foi realizada com reflexão para aquelas que se reviam nos valores da organização, na missão, visão e na sua cultura organizacional.

De forma a ser possível responder às questões de investigação que pretendem perceber a existência de um estilo de liderança predominante numa organização de retalho de produtos óticos, foram incluídas três competências no referencial de competências utilizado no estudo, que nos direcionam para os três principais estilos de liderança, de acordo com a revisão de literatura realizada, estilo de liderança diretivo, estilo de liderança participativo e estilo de liderança por delegação.

O tratamento de dados para este tema do estudo, foi realizado através da análise do número de respostas dadas como ‘essencial’ a cada uma das competências associadas ao estilo de liderança. Assim, considera-se que o estilo de liderança predominante, ou os estilos de liderança predominantes, será aquele ou aqueles, que apresentam maior número de respostas como sendo uma competência essencial.

A análise do estilo de liderança predominante foi realizada nas entrevistas à liderança estratégica, em que o objetivo foi perceber qual o melhor cenário para uma organização ideal, e na aplicação dos inquéritos por questionário, onde o objetivo foi perceber o que é praticado atualmente na organização em estudo.

2.5. Confiabilidade Interna dos Instrumentos de Medida

A entrevista e o questionário foram validados pelo especialista Professor Doutor José Carlos Dias Rouco.

O pré-teste para o questionário foi realizado no dia 02 de dezembro de 2022 entre as 12:00 horas e as 18:00 horas. Para o pré-teste foram solicitados a responder uma amostra aleatória e variada de colaboradores que incluiu dois vendedores de ótica, um colaborador da sede/escritório, um elemento da liderança operacional e um elemento da liderança intermédia. O tempo médio de resposta ao questionário foram 14 minutos e as questões não suscitaram quaisquer dúvidas aos elementos em teste.

2.6. Amostragem – Composição e Justificação

Para o universo deste estudo foi considerada a totalidade dos colaboradores da organização onde foram recolhidos os dados, que como já foi referido, não será revelado o nome por uma questão de confidencialidade.

A seleção dos inquiridos foi aleatória, ou seja, procurou-se que o questionário fosse distribuído a todos os colaboradores da organização, sem exceção, e utilizou-se o método de entrevista para inquirir a liderança estratégica que se mostrou disponível para colaborar.

Uma vez que para o inquérito por questionário foram obtidas apenas 100 respostas num universo de cerca de 1000 colaboradores considera-se que a amostra é de conveniência, não representativa.

Para alcançar o objetivo deste estudo, e poder validar as hipóteses colocadas, optou-se pelo método de amostragem estratificada⁹. O critério para a definição dos estratos foi o nível da hierarquia de cada um dos inquiridos. Assim a liderança estratégica permitiu-nos delinear o perfil de competências ideal e o nível de proficiência ideal, os restantes estratos permitiram-nos delinear um perfil de competências percecionado por cada um dos níveis de hierarquia (liderança intermédia e liderança operacional) ao mesmo tempo em que é avaliado o nível de proficiência de cada um dos níveis de liderança, permitindo assim a identificação de gaps para os níveis de proficiência.

2.7. Local e Data da Pesquisa e Recolha de Dados

A realização do deste estudo teve início numa revisão de literatura que se apresenta no capítulo I deste documento. A informação constante na revisão de literatura foi recolhida em livros pertencentes à autora e à Biblioteca Universitária Victor de Sá, para além da consulta de livros foram utilizados ainda diversos artigos científicos disponibilizados através de bases de dados científicas como a b-On – biblioteca do conhecimento online, Google Scholar, e Web of Science e da plataforma eletrónica académica ReCil - Repositório Científico Lusófona.

Toda a informação relativa à organização estudada neste documento foi gentilmente cedida pelo seu Departamento de Recursos Humanos.

⁹ Uma determinada população, N, é dividida em subpopulações ou estratos, N1, N2,...,Nk=N. Cada subpopulação ou estrato é considerado como uma população separada. O objetivo é dividir a população em subconjuntos, de forma a estudar cada um deles individualmente (Hill & Hill, 2008). Este método possibilita a identificação de grupos que variam entre si, mas muito pouco dentro de si, relativamente a um parâmetro em estudo (Vicente, Reis, & Ferrão, 2001).

As entrevistas, realizadas à liderança estratégica, aconteceram presencialmente, nos escritórios da organização em estudo nos dias 31 de janeiro e 15 de fevereiro, entre as 12 horas e as 16 horas.

O inquérito por questionário aplicado à generalidade dos colaboradores, foi difundido através de vários grupos de colaboradores da organização nas plataformas *WhatsApp* e *Facebook*. O inquérito esteve disponível para resposta desde o dia 23 de janeiro de 2023 ao dia 13 de março de 2023. O tratamento estatístico dos dados foi iniciado no dia 14 de março de 2023.

2.8. Meios e Procedimentos de Recolha e Análise de Dados

A redação do documento e a elaboração de ilustrações como tabelas, gráficos e quadros foi realizada através do *Microsoft Office* nas ferramentas *Word* e *Excel*.

O pedido de autorização para recolha de dados foi enviado por email para a Direção de Recursos Humanos e para a Direção Comercial da organização em estudo. Aquando a receção da autorização, e das respetivas diretrizes para que o código de conduta da organização fosse respeitado, foram marcadas as entrevistas com a liderança estratégica e difundidos os inquéritos por questionário.

As entrevistas foram realizadas presencialmente, sendo que a recolha dos testemunhos foi realizada através do software *Notas do Keep*, que transcreveu o texto que foi sendo relatado pelo entrevistado, posteriormente o software em questão permite a criação de um documento *Word* com todo o texto recolhido.

Após a realização das entrevistas, seguiu-se o tratamento do seu resultado. As respostas à questão número seis foram colocadas numa base de dados do *Microsoft Office Excel* e tratadas através do método de Lawshe, para a validação de competências e para os níveis de proficiência. O tratamento dos resultados obtidos nas questões de resposta aberta foi realizado através da leitura minuciosa dos textos resultantes e da sua análise de conteúdo. A análise de conteúdo deve implicar a determinação das unidades de contexto, das unidades de registo e o levantamento das categorias. Desta forma foi possível construir as matrizes de registo de análise de conteúdo e verificar a validade e fiabilidade das conclusões resultantes desta análise (Sarmiento, 2013).

As categorias foram levantadas segundo um conjunto de competências que se encontram descritas no referencial de competências disponível para consulta no Apêndice A. Para a construção da matriz de codificação foram definidas unidades de segmentação a partir de cada uma das competências descritas no referencial de competências apresentado no Apêndice A. A Tabela 6 descreve a matriz de codificação alfanumérica utilizada para a análise

de conteúdo das entrevistas realizadas. Para que a análise da matriz seja mais intuitiva, as competências foram organizadas por domínios.

Tabela 6: Matriz de Codificação Alfanumérica.

Domínio de Si Próprio		Domínio da Relação com os Outros	
1.1	Auto-confiança	2.1	Abertura à multiculturalidade
1.2	Auto-controlo	2.2	Capacidade de inspirar os outros
1.3	Capacidade de realização	2.3	Carisma
1.4	Competitividade	2.4	Comunicação geral
1.5	Compromisso para com a organização	2.5	Comunicação assertiva
1.6	Desafiar o processo	2.6	Consideração
1.7	Determinação e perseverança	2.7	Desenvolver os outros
1.8	Flexibilidade e adaptabilidade	2.8	Difundir informação
1.9	Humor	2.9	Empatia
1.10	Integridade	2.10	Empowerment
1.11	Otimismo e entusiasmo	2.11	Influência/Referência
1.12	Proatividade	2.12	Liderança participativa
1.13	Resiliência	2.13	Liderança diretiva
1.14	Transparência	2.14	Liderança por delegação
Domínio do Trabalho das Atividades e Tarefas		2.15	Orientação para as relações humanas
3.1	Agilidade Organizacional	2.16	Reconhecimento, feedback positivo e valorização
3.2	Aptidão técnica e profissional	2.17	Relações interpessoais
3.3	Capacidade de resolver problemas	2.18	Trabalho em equipa, colaboração e coesão
3.4	Competências básicas de vendas	Domínio da Gestão	
3.5	Conhecimento do produto	4.1	Análise, planeamento e organização
3.6	Maturidade e capacidade de raciocínio	4.2	Ambiente competitivo
3.7	Raciocínio analítico	4.3	Clarificar funções e objetivos
3.8	Orientação para as tarefas/missão	4.4	Comando e direção
3.9	Orientação para o cliente	4.5	Gestão de conflitos e negociação
3.10	Raciocínio crítico	4.6	Orientação para os resultados
3.11	Tomar decisões	4.7	Visão inspiradora
		4.8	Visão organizacional

O inquérito por questionário foi realizado através da plataforma *Google Forms* e disponibilizada aos colaboradores via *WhatsApp* e *Facebook* (grupo privado da organização). A realização do inquérito através da plataforma *Google Forms*, surge como um meio facilitador uma vez que permite o envio em tempo real dos questionários por via eletrónica, contribuindo para uma difusão facilitada do mesmo e, ao mesmo tempo, garante a fiabilidade e o anonimato das respostas.

Após recolhidos todos os dados necessários ao estudo, foi contruída uma base de dados através do *Microsoft Office Excel* que permitiu o tratamento dos dados, nomeadamente os dados sociodemográficos, a frequência de respostas, média do nível de proficiência e respetivo desvio padrão.

CAPÍTULO III – APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS

3.1. Introdução

O capítulo que se segue tem como objetivo a apresentação, análise e discussão dos resultados obtidos durante o estudo.

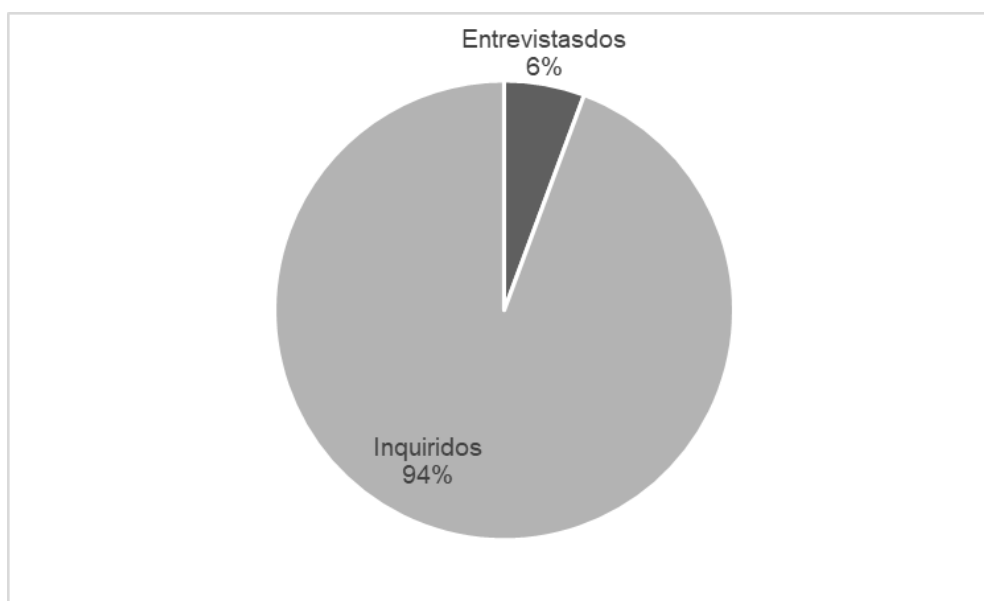
A apresentação e análise de resultados será feita primeiramente às entrevistas e posteriormente aos resultados obtidos no inquérito por questionário. Pretende-se assim seguir uma lógica *top-down*, ou seja, iniciar pelos resultados obtidos na liderança estratégica e posteriormente apresentar e analisar os resultados obtidos para a liderança intermédia, operacional e colaboradores não líderes.

3.2. Caracterização da Amostra

Tal como já foi referido, para a realização deste estudo foi utilizada uma metodologia quantitativa em método misto, ou seja, a recolha de dados foi realizada através de dois métodos distintos, a realização de entrevistas a uma população específica da organização (liderança estratégica) e a aplicação de inquéritos por questionários a todos os colaboradores.

No total foram entrevistados 6 colaboradores, correspondendo a 6% do total da amostra e inquiridos 100 colaboradores, correspondendo a 94% do total da amostra. A Figura 7 resume o peso de entrevistados e inquiridos para o estudo.

Figura 7: Peso dos Entrevistados e Inquiridos para o Total do Estudo.



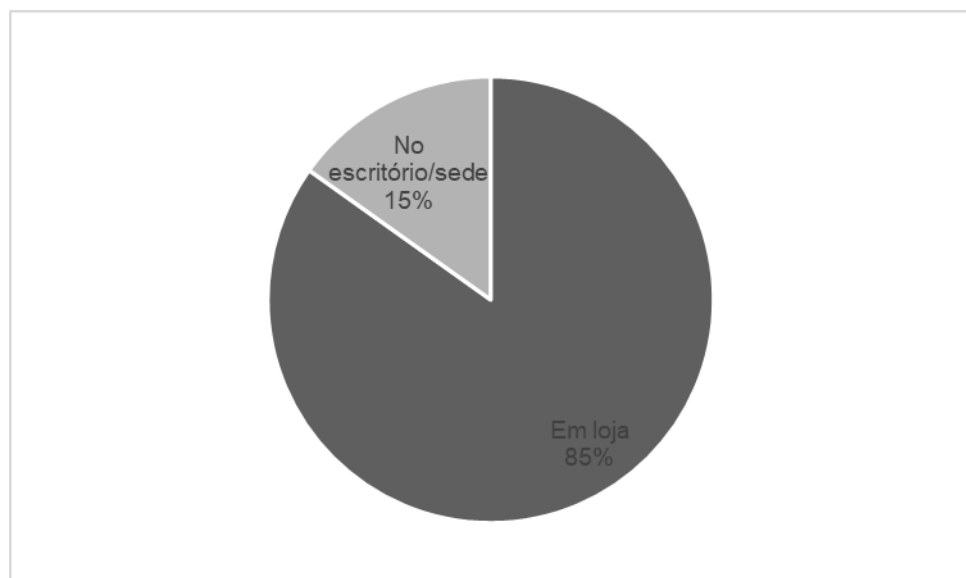
Uma vez que falamos de uma modelo de competências de liderança, a análise das respostas foi realizada por níveis hierárquicos, liderança estratégica (6 respostas), liderança intermédia (8 respostas), liderança operacional (46 respostas) e colaboradores não líderes (46 respostas). A Figura 8 mostra-nos o peso das respostas por nível hierárquico.

Figura 8: Peso da Amostra por Nível Hierárquico.



A organização em estudo contempla as lojas onde são efetuadas todas as operações de retalho de produtos óticos e escritórios onde decorrem as operações de suporte ao negócio. Uma vez que os inquéritos por questionário foram aplicados à generalidade dos colaboradores, a Figura 9 mostra-nos o peso das respostas obtidas pelos colaboradores das lojas e pelos colaboradores do escritório/sede.

Figura 9: Peso da Amostra por Departamento.



De forma a perceber qual seria o comprometimento dos colaboradores com a cultura da organização, os inquiridos no inquérito por questionário, foram solicitados a responder há quantos anos trabalhavam na organização em estudo. Em média, o total dos colaboradores inquiridos trabalham há 15 anos na organização, sendo que os colaboradores das lojas trabalham em média há 15 anos e os colaboradores do escritório trabalham em média há 13 anos na organização.

3.3. Apresentação e Análise das Entrevistas

3.3.1. Análise Qualitativa das Entrevistas – Conteúdo

A apresentação das entrevistas realizadas vai ser realizada através de uma sinopse das respostas dadas em cada uma das entrevistas, o objetivo é sintetizar ideias e evidenciar os aspetos isolados.

A sinopse das respostas será apresentada através de tabelas. Em cada uma das tabelas estão indicadas as unidades de registo (UR) correspondentes a cada um dos segmentos identificados nas respostas.

A Tabela 7 sintetiza o conteúdo das respostas à primeira questão, «Conte uma história em que tenha obtido sucesso empresarial?».

Tabela 7: Análise de Conteúdo à Primeira Questão da Entrevista.

Entrevista	Unidade de Contexto	UR
1	“são antigos colaboradores e isso indica também evolução dos colaboradores” (2.7); “mesmo querendo seguir noutra vertente, confiam em nós” (2.6); confiam em nós e na marca e mantém-se perto da organização e com a nossa marca (1.5).	2.7
		2.6
		1.5
2	“quando criamos de raiz aquilo que nós conhecemos como processo de venda” (1.6); “construído por mim que liderava uma equipe, claro que não faria nada sozinha” (2.18);	1.6
		2.18
3	“forma de melhorar processos e procedimentos aqui na empresa” (1.6)	1.6
4	“sempre que eu trânsito de empresa ou para uma outra função normalmente fica no meu lugar a pessoa que comigo trabalhava diretamente por isso é que eu me sinto tão satisfeita com isso” (1.3); “aprendizagem e que me proporcionaram aqui uma subida responsabilidade foi quase sempre alguém que estava ao meu lado que acabou por assumir a minha função eu acho que isso aqui é verdadeira missão” (2.7).	1.3
		2.7
5	“Por exemplo foi a forma como incentivei a trabalhar cada uma destas agências em trabalhar numa logica que tu deves ter em que de facto hoje em dia eu nem sequer preciso dizer nada eles próprios se coordenam entre eles parceiros externos e com a equipa com a nossa equipa que nos ajuda todos os dias a trabalhar as marcas” (2.18); “senão era impossível só nós aqui era impossível quase uma delegação sim porque eu também só acredito em liderança da responsabilização e delegação de responsabilidades” (2.14).	2.18
		2.14
6	“e aí tive um grande desafio de mudar” (1.7); “mudar as pessoas num país que não é nosso, não é, eu português” (1.6); “a capacidade de chegar às pessoas” (2.17); “trabalhar equipas e trabalhar em direta proximidade” (2.18); “conseguir melhorar os resultados que chegaram rapidamente em 2013... Portanto um trabalhão com a finalidade de atingir bons resultados” (4.3).	1.7
		1.6
		2.17
		2.18
		4.3

Na Tabela 8 resume-se o conteúdo das respostas à segunda questão, «Quais os traços de personalidade que considera mais importantes para um líder obter sucesso no contexto do negócio em que opera?».

Tabela 8: Análise de Conteúdo à Segunda Questão da Entrevista.

Entrevista	Unidade de Contexto	UR
1	“Resiliência é fundamental” (1.13); “Transparência” (1.14); “e seriedade” (1.10); “porque esse desafio permanente no bom sentido é construtivo para a procurar chamar os melhores e precisamos criar novas iniciativas e formas de por um lado sempre mais fortes (1.6)”	1.13 1.14 1.10 1.6
2	“é preciso ter uma liderança mais participativa” (2.12); “conseguir ouvir os outros, conseguir ter uma boa capacidade de comunicação” (2.4); “ser muito resiliente” (1.13).	2.12 2.4 1.13
3	“tem que passar confiança” (2.6); “Líder deve inspirar pela confiança”; “Líder deve inspirar pela confiança” (2.11); “portanto é uma pessoa transparente” (1.14); “deve ser uma pessoa que se rege os valores e disciplina” (1.10).	2.6 2.11 1.14 1.10
4	“resiliência” (1.13); “outra característica é precisamente a capacidade de nós nos observarmos a nós próprios para nos conhecermos melhor... temos noção de efetivamente quais são os nossos pontos fortes... vou continuar a crescer e aquilo que efetivamente são as melhorias quando nós nos conhecemos melhor nós próprios e temos bem a noção do que é que nós podemos acrescentar” (1.3); “o foco no outro (2.15); “aquela preocupação que eu tenho de saber que faço parte do coletivo e que há algo que eu posso acrescentar” (2.18); “tomada de decisão também é mais uma vez uma coisa que tanto é importante no contexto organizacional que nossa vida pessoal” (3.11).	1.13 1.3 2.15 2.18 3.11
5	“mais importantes do dia que é empatia” (2.9); “transparência” (1.14); “é uma das drive ou seja drive no sentido de energia para também saber os ou seja ser capaz de levar consigo as equipas” (1.11).	2.9 1.14 1.11
6	“Para se obter sucesso tem que ter que estar perto das pessoas” (2.15); “pessoa tem que ser boa ouvinte tem que ter boa comunicação” (2.4); “ponto exemplaridade é se calhar um pouco da visão da liderança para mim é um dos um dos veículos que faz com que as equipas vão atrás ou não” (2.11).	2.15 2.4 2.11

A Tabela 9, sintetiza o conteúdo à questão, «Quais as competências que considera mais importantes para o exercício da liderança no contexto de negócio em que opera?».

Tabela 9: Análise de Conteúdo à Terceira Questão da Entrevista.

Entrevista	Unidade de Contexto	UR
1	“acho que equipa é fundamental está envolvida no processo”(2.18); “as decisões que são tomadas e que nós precisamos dizer eu cheguei a direção tomou essa decisão” (3.9); “todas as nossas ações e decisões tem que ser tomadas pensamos ou antecipamos o impacto criar nas pessoas” (2.15); “confiança no outro os mais importantes para instituir a liderança neste contexto” (2.6).	2.18 3.11 2.15 2.6
2	“a comunicação é critica porque se tu não consegues passar a mensagem aos demais não consegues desenvolver as pessoas e transmitir a mensagem e mais difícil vai ser a empresa chegar aos objetivos que se propõe” (2.5); “o foco no negócio e orientação para resultados” (4.6); “o nosso foco tem que ser sempre no resultado e no cliente uma forte ligação para o cliente” (3.9); “a motivação das equipas tá um bocado ligada a comunicação, mas a motivação é crítica” (2.2).	2.5 4.6 3.9 2.2
3	“Fundamental é a resiliência” (1.13); “será flexibilidade” (1.8); “abertura para ouvir o próximo” (2.9); “agir de uma forma transparente” (1.14); “honesto serviço sobre os valores que conhecemos são os melhores e mais adequados a empresa e o sucesso” (1.10).	1.13 1.8 2.9 1.14 1.10
4	“porque conheço melhor porque consigo fazer uma boa gestão das minhas emoções” (1.2); “desenvolvimento dos outros” (2.7); “Eu acho que é importante visão estratégica” (4.8); “pressupõe automaticamente que existe uma visão sobre o contexto futuro” (4.7); “comunicação” (2.4).	1.2 2.7 4.8 4.7 2.4
5	“para mim a capacidade de ligação e empowerment que estão interligados” (2.10); “mais a questão da empatia” (2.9); “a capacidade fixar objetivos” (3.8); “ter uma visão partilhado” (4.8); “e atribuir responsabilidades” (2.14).	2.10 2.9 3.8 4.8 2.14
6	“Ora diria adaptabilidade cada vez mais” (1.8); “diria influência” (2.3); “e aqui sempre a exemplaridade” (2.11).	1.8 2.3 2.11

A análise de conteúdo às respostas obtidas para a quarta questão, «Quais os valores que considera mais importantes para o exercício da liderança no contexto de negócio em que opera?», é resumido na Tabela 10.

Tabela 10: Análise de Conteúdo à Quarta Questão da Entrevista.

Entrevista	Unidade de Contexto	UR
1	“Integridade” (1.10); “Transparência” (1.14); “e Resiliência” (1.13).	1.10 1.14 1.13
2	“Integridade é crítica” (1.10); “a transparência” (1.14); “mas é a capacidade de desenvolver obra, fazer crescer os outros, para mim é muito importante” (2.7).	1.10 1.14 2.7
3	“Atualmente é preciso uma grande resiliência” (1.13); “uma grande capacidade de adaptação” (1.8); “um contínuo comprometimento com o que estamos a fazer no dia-a-dia” (1.5).	1.13 1.8 1.5
4	“eu acho que o foco nas pessoas... as pessoas são fundamentais portanto mais do que o foco nas pessoas e se calhar ia acreditar nas pessoas” (2.15); “eu vou fazer batota vou falar de integridade e cooperação porque eu acho que a gente faz a gente e tem que ser fiel aos meus princípios e os princípios da organização e ao mesmo tempo tenho que trabalhar em conjunto para que de facto as pessoas façam a diferença” (2.18); “que é paixão” (1.11).	2.15 2.18 1.11
5	“integridade claramente” (1.10); “a transparência” (1.14); “tem são cooperação nos valores que claramente cooperação para trabalho de equipa” (2.18).	1.10 1.14 2.18
6	“A integridade” (1.10); “empatia” (2.9); “e transparência” (1.14).	1.10 2.9 1.14

Por fim, apresenta-se o quadro resumo ao conteúdo da última questão, «Quais as competências que recomendaria desenvolver a um jovem trabalhador da sua organização para obter sucesso ao longo da vida?», Tabela 11.

Tabela 11: Análise de Conteúdo à Quinta Questão da Entrevista.

Entrevista	Unidade de Contexto	UR
1	“a diferença grande e a vida académica e a realidade “ (3.2); “aprender com os mais velhos mais experientes nas assim pelo menos a parte prática da vida organizacional” (3.5); “as pessoas tenham a humildade de fazer as coisas mais básicas para aprender todo o processo” (1.3).	3.2 3.5 1.3
2	“Agilidade mental ajuda” (3.7); “sentido crítico é fundamental” (3.10); “ser uma pessoa criativa” (1.6); “uma pessoa com competências comunicacionais” (2.4); “e vontade de estar juntamente com uma vontade de aprender saber e contribuir para a organização” (1.5).	3.7 3.10 1.6 2.4 1.5
3	“passar muito tempo numa loja acho que é negócio que já conhecer o negócio” (3.5); “Segundo era olhar para relatórios de auditoria interna... perceber quais é que são os perigos quando é que são as falhas negócio... onde está mais espaço para melhorar” (3.10); “confiança nas pessoas” (2.6).	3.5 3.10 2.6
4	“ele perceber se efetivamente tem um cliente que não só ele não só tem que desfazer a necessidade como tem que antecipar a necessidade do cliente ou seja o cliente vai entrar” (3.9); “nós fazemos parte do todo e a este e a interdependência que nós sozinhos não conseguimos nada muito pouco e portanto esta lógica de saber trabalhar numa equipa e no contexto coletivo” (2.18); “eu diria que eu chamar a minha agilidade de aprendizagem... a vontade de querer saber mais de querer aprender mais” (3.2).	3.9 2.18 3.2
5	“conhecimento de produto” (3.5); “claramente conhecer o produto conhecer o negócio mas também com o novo que tem alguma tecnicidade por trás e para conseguir desenvolver trabalho” (3.2); “competências de comunicação e capacidade interligação entre os vários departamentos” (2.5); “o trabalho de equipa com capacidade de trabalhar em equipa” (2.18); “a questão da adaptação a mudança... quer capacidade e flexibilidade” (1.8); “e a resiliência pelo transformação constante” (1.13).	3.5 3.2 2.5 2.18 1.8 1.13
6	“Diria que se teria de inteirar muito bem do negócio” (3.2); “tem que ter uma forte capacidade analítica” (3.7); “tem que ser muito orientado para objetivos” (4.6).	3.2 3.7 4.6

3.3.2. Análise da Quantitativa das Entrevistas – Frequência

Analisadas as entrevistas e identificados os segmentos para cada uma das respostas, segue-se o cálculo da frequência de cada um dos segmentos. Para uma melhor análise dos resultados apresentados, manteve-se a organização das competências por domínios.

Os resultados obtidos para o cálculo da frequência obtida para cada um dos segmentos, no domínio de si próprio, apresenta-se na Tabela 12.

Tabela 12: Cálculo da Frequência Obtida por Segmento no Domínio de si Próprio.

Segmentação	Domínio de Si Próprio						Frequência	Resultado (%)
	Entrevista							
	1	2	3	4	5	6		
1.1							0	0%
1.2				X			1	17%
1.3	X			X			2	33%
1.4							0	0%
1.5	X	X	X				3	50%
1.6	X	X	X			X	4	67%
1.7						X	1	17%
1.8			X		X	X	3	50%
1.9							0	0%
1.10	X	X	X		X	X	5	83%
1.11				X	X		2	33%
1.12							0	0%
1.13	X	X	X	X	X		5	83%
1.14	X	X	X		X	X	5	83%

Os resultados obtidos para o cálculo da frequência obtida, em cada um dos segmentos, no domínio da gestão, apresenta-se na Tabela 13.

Tabela 13: Cálculo da Frequência Obtida por Segmento no Domínio da Gestão.

Segmentação	Domínio da Gestão						Frequência	Resultado (%)
	Entrevista							
	1	2	3	4	5	6		
4.1							0	0%
4.2							0	0%
4.3						X	1	17%
4.4							0	0%
4.5							0	0%
4.6		X				X	2	33%
4.7				X			1	17%
4.8				X	X		2	33%

O resultado da frequência encontrada, para cada um dos segmentos, no domínio da relação com os outros, apresenta-se na Tabela 14.

Tabela 14: Cálculo da Frequência Obtida por Segmento no Domínio da Relação Com os Outros.

Domínio da Relação com os Outros								
Segmentação	Entrevista						Frequência	Resultado (%)
	1	2	3	4	5	6		
2.1							0	0%
2.2		X					1	17%
2.3						X	1	17%
2.4		X		X		X	3	50%
2.5		X			X		2	33%
2.6	X		X				2	33%
2.7	X	X		X			3	50%
2.8							0	0%
2.9			X		X	X	3	50%
2.10					X		1	17%
2.11			X			X	2	33%
2.12		X					1	17%
2.13							0	0%
2.14					X		1	17%
2.15	X			X		X	3	50%
2.16							0	0%
2.17						X	1	17%
2.18	X	X		X	X	X	5	83%

No domínio das atividades e tarefas, obteve-se os resultados de frequência, para cada um dos segmentos, apresentados na Tabela 15.

Tabela 15: Cálculo da Frequência Obtida por Segmento no Domínio do Trabalho das Atividades e Tarefas.

Domínio do Trabalho das Atividades e Tarefas								
Segmentação	Entrevista						Frequência	Resultado (%)
	1	2	3	4	5	6		
3.1							0	0%
3.2	X			X	X	X	4	67%
3.3							0	0%
3.4							0	0%
3.5	X		X		X		3	50%
3.6							0	0%
3.7		X				X	2	33%
3.8					X		1	17%
3.9		X		X			2	33%
3.10		X	X				2	33%
3.11	X			X			2	33%

3.3.3. Análise e Discussão dos Resultados das Entrevistas

Por se tratar de um estudo realizado a nível pedagógico, para a análise da frequência das entrevistas, considerou-se 60% como percentagem mínima para a validação de cada competência.

No Domínio de Si Próprio foram consideradas 4 competências com uma percentagem superior a 60%, são elas Desafiar o processo, Integridade, Resiliência e Transparência.

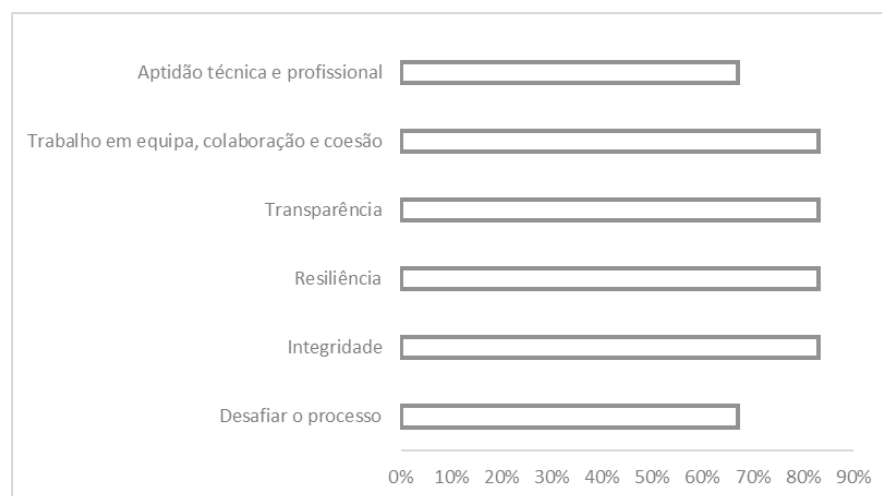
Para o Domínio da Relação com os Outros verificou-se que 1 competência obteve um resultado superior a 60%, a competência de Trabalho em equipa, colaboração e coesão.

Quanto ao Domínio do Trabalho das Atividades e Tarefas foi encontrada 1 competência com resultado válido, a competência de Aptidão técnica e profissional.

Por fim, no Domínio da Gestão não foram validadas competências.

A Figura 10 permite-nos visualizar as competências validadas nas entrevistas à liderança estratégica.

Figura 10: Competências Validadas nas Entrevistas à Liderança Estratégica.



O referencial de competências apresentado no Apêndice A – Referencial de competências de liderança para o setor de retalho de produtos óticos, foi construído através da seleção de competências de três modelos de competências de liderança, o Modelo de Gestão de Desenvolvimento de Competências de Liderança em Contexto Militar (Rouco, 2012), o Modelo de Competências de Liderança da empresa 3M e o Modelo de Competências para Empregados de Vendas (Rego, et al., 2018), totalizando assim as 51 competências apresentadas.

As 51 competências selecionadas foram distribuídas em 4 domínios de competências baseados no Modelo de Desenvolvimento de Competências de Liderança em Contexto Militar (Rouco, 2012). A integração de cada uma das competências em domínios permitiu uma análise facilitada dos dados, no entanto importa salientar que existem competências implícitas noutros domínios, como é o exemplo da competência desafiar o processo, incluída no Domínio de Si Próprio, que não se fixa exclusivamente neste domínio, podendo estar presente noutros domínios como é o caso do Domínio do Trabalho das Atividades e Tarefas.

As 5 perguntas colocadas nas entrevistas realizadas à liderança estratégica, tinham como objetivo perceber através de relatos da experiência de cada um, quais as competências que eram consideradas como mais importantes, independentemente de serem ou não consideradas no referencial apresentado. Das 51 competências apresentadas no referencial, foram validadas 6 competências através as respostas às entrevistas.

Tendo em conta os resultados obtidos, é possível afirmar que, para obter desempenhos superiores, um líder no retalho de produtos óticos deve desenvolver maioritariamente as competências relacionados com o Domínio de Si Próprio, nomeadamente a integridade e a transparência, muito associadas aos valores do individuo, a competência de desafiar o processo, que nos remete para as novas oportunidades, a inovação, o crescimento e a mudança. A resiliência é várias vezes aponte pelos diferentes líderes estratégicos,

estando muitas vezes justificada pelo facto de ser crucial nos processos de mudança e crescimento.

Nos restantes domínios, os líderes estratégicos entrevistados, consideram que a competência de trabalho em equipa, colaboração e coesão e a competência de aptidão técnica e profissional são cruciais para a obtenção de resultados superiores. Estas duas competências vão de encontro às competências necessárias para a prática dos dois estilos de liderança referidos no decorrer das entrevistas, o estilo de liderança participativo e o estilo de liderança por delegação.

3.3.4. Aplicação do Método de Lawshe

A sexta questão da entrevista realizada aos líderes estratégicos pretendia que os líderes construíssem um perfil de competências de liderança no setor do retalho de produtos óticos. De forma a que as respostas fossem racionais, claras e objetivas, os líderes foram solicitados a classificar cada uma das competências do referencial de competências como essencial, útil mas não essencial ou desnecessária. As respostas foram validadas através do método de Lawshe.

Para a validação das respostas através do método de Lawshe, foram consideradas 6 respostas obtidas através de 6 entrevistas realizadas à liderança estratégica, assim consideram-se validadas todas as respostas com *CVR Min Value* igual ou superior a 0.99.

O perfil de competências de liderança construído através do método de Lawshe é composto por 15 competências distribuídas pelos quatro domínios. Contrariamente ao resultado da análise de conteúdo das entrevistas, neste perfil de competências as competências pertencem maioritariamente aos domínios do trabalho das atividades e tarefas e da gestão. O perfil de competências obtido através do método de Lawshe é apresentado na Tabela 16.

Tabela 16: Perfil de Competências de Liderança Obtido Através do Método de Lawshe.

Domínio de Si Próprio	Domínio da Relação com os Outros	Domínio do Trabalho das Atividades e Tarefas	Domínio da Gestão
Compromisso para com a organização	Capacidade de inspirar os outros	Agilidade Organizacional	Análise, planeamento e organização
Integridade	Empowerment	Capacidade de resolver problemas	Ambiente competitivo
	Orientação para as relações humanas	Maturidade e capacidade de raciocínio	Clarificar funções e objetivos
		Orientação para o cliente	Orientação para os resultados
			Visão inspiradora
			Visão organizacional

3.3.4.1. Crítica ao Modelo Encontrado - Entrevista de Confirmação

Foi realizada uma entrevista de confirmação, de forma a encontrar uma crítica ao modelo de desenvolvimento de competências de liderança encontrado através do método de Lawshe. Assim foi solicitado ao departamento de recursos humanos da organização um comentário sobre o modelo encontrado.

Em resposta à solicitação da autora, o departamento de recursos humanos responde, que o modelo apurado está muito alinhado coma as competências core desenhadas no *Sucess Factors/Sucess Profiles* utilizados atualmente pela organização, no entanto a organização esperava encontrar as seguintes competências no modelo, que considera cruciais para as posições de liderança:

- *Emotional control*: Manter-se produtivo num ambiente de alta pressão, garantindo o controlo emocional em situações difíceis.
- *Communication*: Expressar claramente opiniões, informações e pontos-chave; treina um forte impacto pessoal, obtendo acordos claros e o compromisso de todos, persuadindo e utilizando a capacidade de convencer, negociar e gerir conflitos.

- *Interpersonal relationship*: Estabelecer muitos e eficazes contactos dentro da organização; ajusta o estilo de relacionamento para corresponder às exigências das pessoas e situações.

3.4. Identificação do Perfil de Competências de Liderança Ideal

De forma a obter um perfil de competências de liderança ideal juntou-se as competências validadas através da análise de conteúdo e frequência das entrevistas e as competências validadas através do método de Lawshe.

As 20 competências incluídas neste modelo, 15 resultam da validação de competências através do método de Lawshe e 6 resultam da validação de competências através da análise de conteúdo e frequência das entrevistas realizadas à liderança estratégica da organização em estudo. Assim verifica-se que apenas 1 competência foi repetida nos dois métodos utilizados, a integridade.

Dado o resultado da entrevista de confirmação, o número de competências encontrado e o facto de apenas se repetir 1 competência nos dois métodos utilizados para encontrar o modelo de competências ideal, verifica-se a necessidade de criar um novo critério de validação para as competências do perfil ideal. O novo critério compreende uma confrontação com a missão, visão, valores e cultura organizacional da organização em estudo, mantendo-se assim no perfil ideal todas as competências validadas que se relacionam com este critério.

Obteve-se assim, um perfil de competências de liderança com 20 competências, apresentado na Tabela 17.

Tabela 17: Perfil de Competências de Liderança Ideal.

Domínio de Si Próprio	Domínio da Relação com os Outros	Domínio do Trabalho das Atividades e Tarefas	Domínio da Gestão
Compromisso para com a organização	Capacidade de inspirar os outros	Agilidade Organizacional	Análise, planeamento e organização
Desafiar o processo	Empowerment	Aptidão técnica e profissional	Ambiente competitivo
Integridade	Orientação para as relações humanas	Capacidade de resolver problemas	Clarificar funções e objetivos
Resiliência	Trabalho em equipa, colaboração e coesão	Maturidade e capacidade de raciocínio	Orientação para os resultados
Transparência		Orientação para o cliente	Visão inspiradora
			Visão organizacional

3.4.1. Análise e Discussão de Resultados do Perfil de Competências de Liderança Ideal

Como uma organização que pretende continuar a crescer, com o objetivo de atingir a liderança de mercado em todos os países em que opera, assume-se que a mudança provocada pelo ambiente externo e interno, fará parte deste crescimento, no entanto importa respeitar a cultura, de forma a que o espírito de família e equipa não sejam afetados bem como a missão que procura a manter a criação de valor para todos os interessados, com destaque para os clientes. Assim, importa trabalhar as competências de agilidade organizacional, análise planeamento e organização, ambiente competitivo, capacidade de resolver problemas, clarificar funções e objetivos, desafiar o processo, maturidade e capacidade de raciocínio, orientação para os resultados, resiliência e visão inspiradora.

O foco são as pessoas com a criação de impacto positivo na vida das pessoas através da partilha e vivência de valores, proporcionando mudanças positivas e duradouras no dia a dia das pessoas. Este é um valor que mais envolve o colaborador e o cliente enquanto foco principal, envolve as competências de capacidade de inspirar os outros, integridade, orientação para as relações humanas, transparência e visão organizacional.

A paixão é o que move esta organização e as suas pessoas, este combustível diário para fazer cumprir a missão é sustentado pelas competências de capacidade de inspirar os outros, desafiar o processo, empowerment, integridade, orientação para as relações humanas, resiliência, transparência, visão inspiradora e visão organizacional.

Na organização em estudo, vivem para a excelência, fazem algo comum de forma extraordinária, lutando para alcançar o sucesso, servindo de inspiração. No sentido de fomentar o valor da excelência, importa trabalhar as competências de agilidade organizacional, ambiente competitivo, aptidão técnica e profissional, capacidade de inspirar os outros, compromisso para com a organização, orientação para o cliente.

O sentimento é de orgulho, no que são e numa organização que diariamente faz a diferença no dia a dia das pessoas, este é um valor alavancado pelas competências de agilidade organizacional, capacidade de inspirar os outros, compromisso para com a organização, desafiar o processo, integridade, orientação para as relações humanas, orientação para o cliente, orientação para os resultados, resiliência, trabalho em equipa, cooperação e coesão, transparência, visão inspiradora e visão organizacional.

A confiança é palavra de ordem, esta é um a organização empenhada em transmitir confiança a todos os seus clientes, internos e externos, bem como honestidade, transparência, rigor e integridade. A confiança é promovida pelas competências de aptidão técnica e profissional, capacidade de inspirar os outros, capacidade de resolver problemas, compromisso para com a organização, empowerment, integridade, orientação para as relações humanas, orientação para o cliente, resiliência, trabalho em equipa, cooperação e coesão e visão organizacional.

A cooperação é o último dos valores da organização em estudo. Aqui todos caminham em equipa, trabalham em interajuda e companheirismo para alcançar um objetivo comum. Para a manutenção deste valor importam as competências de aptidão técnica e profissional, capacidade de inspirar os outros, empowerment, integridade, maturidade e capacidade de raciocínio, orientação para as relações humanas, orientação para o cliente, orientação para os resultados, resiliência, trabalho em equipa, cooperação e coesão, transparência e visão organizacional.

Uma vez que todas as competências se enquadram de alguma forma na cultura da organização, na sua visão, na sua missão e/ou nos seus valores, servindo de alguma forma como combustível para a sua manutenção e equilíbrio, consideram-se as 20 competências encontradas como validadas para o modelo de competências de liderança.

Segundo Rego e Cunha (2003), tão mais importante que compreender o que fazem os gestores é identificar as competências que estes devem possuir para o exercício da sua

função. Assim, um modelo que compreenda as competências mais importantes, deve contemplar competências técnicas, interpessoais e conceptuais.

Verificamos que à semelhança do que foi escrito pelos autores referidos no parágrafo anterior, o perfil de competências de liderança obtido contempla competências técnicas (agilidade organizacional, aptidão técnica e profissional, capacidade de resolver problemas, maturidade e capacidade de raciocínio, orientação para o cliente) interpessoais (capacidade de inspirar os outros, empowerment, orientação para as relações humanas, trabalho em equipa, colaboração e coesão, transparência, integridade e compromisso para com a organização) e conceptuais (análise planeamento e organização, ambiente competitivo, clarificar funções e objetivos, orientação para os resultados, visão inspiradora, visão organizacional, desafiar o processo e resiliência).

Rego e Cunha (2009), referem-se às 50 meta-competências de liderança global propostas por Tubs e Schulz (2006) como um modelo bastante abrangente, uma vez que o modelo apresentado contempla a grande maioria das competências que os gestores e líderes devem possuir, para operar num mundo moderno, consoante a situação, em contexto nacional ou internacional.

Assumindo que 20 competências é um número elevado, a autora optou por manter o número de competências obtido porque, tal como foi referido pela liderança estratégica e como podemos perceber pelo estado da política, economia e da sociedade dos últimos anos, as mudanças são frequentes e exigem uma constante necessidade de adaptação por parte das organizações. 20 Competências apresenta-se então como um número suficientemente confortável para um modelo que pretende ser adaptativo aos valores, missão, visão e cultura da organização, bem como das mudanças exigidas pelo ambiente externo.

3.5. Níveis de Proficiências Ideais por Competência

Ainda dentro da resposta à Questão 6, os líderes estratégicos foram solicitados a responder qual o nível de proficiência ideal para cada uma das competências apresentadas. Para esta classificação foi utilizada uma escala de Likert com 5 níveis, sendo que o nível 1 significa que a competência quase nunca deve ser utilizada e o nível 5 significa que a competência deve quase sempre ser utilizada.

De forma a concluir o nível de proficiência ideal foi realizada uma média aritmética das respostas. A Tabela 18 apresenta o nível médio proficiência ideal (\bar{X}) para cada uma das competências encontradas para o perfil de competências de liderança ideal e o respetivo desvio padrão (S).

Tabela 18: Nível de Proficiência Ideal por Competência.

Competência	Nível de Proficiência	
	\bar{X}	S
Agilidade organizacional	5	0
Análise, planeamento e organização	4,67	0,52
Ambiente competitivo	4,67	0,52
Aptidão técnica e profissional	4,67	0,52
Capacidade de inspirar os outros	4,83	0,41
Capacidade de resolver problemas	4,83	0,41
Clarificar funções e objetivos	4,83	0,41
Compromisso para com a organização	5	0
Desafiar o processo	4,5	0,55
Empowerment	4,67	0,52
Integridade	5	0
Maturidade e capacidade de raciocínio	4,67	0,52
Orientação para as relações humanas	4,67	0,52
Orientação para o cliente	5	0
Orientação para os resultados	4,67	0,52
Resiliência	4,5	0,84
Trabalho em equipa, colaboração e coesão	4,67	0,52
Transparência	4,5	0,84
Visão inspiradora	4,83	0,41
Visão organizacional	4,83	0,41

3.6. Apresentação e Análise do Inquérito por Questionário

3.6.1. Perfil de Competências Percecionado Pelos Líderes Intermédios e Operacionais

À semelhança do que foi solicitado à liderança estratégica, também os restantes colaboradores da organização em estudo foram solicitados a responder, para todas as competências incluídas no referencial, como classificavam cada uma delas segundo a sua utilidade (essencial, útil mas não essencial ou desnecessária). Posteriormente foi aplicado o método de Lawshe às respostas obtidas em cada um dos níveis hierárquicos, liderança intermédia e liderança operacional. Para esta análise não foram consideradas as respostas dos colaboradores não líderes.

O objetivo desta questão perceber a perceção dos colaboradores para um perfil de competências de liderança, em cada um dos níveis hierárquicos, segundo a experiência dos próprios na execução das suas funções.

Para a validação das competências da liderança intermédia foram consideradas 8 respostas obtidas através da aplicação do inquérito por questionário, foram validadas todas as competências que obtiveram um *CVR Min Value* igual ou superior a 0.75. O perfil de competências resultante pode ser consultado na Tabela 19.

Tabela 19: Perfil de Competências Obtido Através das Respostas da Liderança Intermédia.

Domínio de Si Próprio	Domínio da Relação com os Outros	Domínio do Trabalho das Atividades e Tarefas	Domínio da Gestão
Auto-confiança	Abertura à multiculturalidade	Agilidade organizacional	Análise, planeamento e organização
Auto-controlo	Capacidade de inspirar os outros	Aptidão Técnica e Profissional	Clarificar funções e objetivos
Capacidade de realização	Comunicação geral	Capacidade de resolver problemas	Comando e direção
Determinação e perseverança	Comunicação assertiva	Competências básicas de vendas	Gestão de conflitos e negociação
Flexibilidade e adaptabilidade	Consideração	Conhecimento do produto	Orientação para os resultados
Integridade	Desenvolver os outros	Maturidade e capacidade de raciocínio	Visão inspiradora
Proatividade	Difundir informação	Orientação para o cliente	Visão organizacional
Resiliência	Empatia	Raciocínio analítico	
Transparência	Empowerment	Raciocínio crítico	
	Liderança participativa	Tomar decisões	
	Orientação para as relações humanas		
	Reconhecimento, feedback positivos e valorização		
	Trabalho de equipa, colaboração e coesão		

Para a validação do perfil de competências para a liderança operacional foram obtidas 46 respostas a considerar através da aplicação do inquérito por questionário. Assim o *CVR Min Value* considerado para a validação das competências é de 0.29. O perfil de competências obtidos através das respostas a liderança operacional é apresentado na Tabela 20.

Tabela 20: Perfil de Competências Obtido Através das Respostas da Liderança Operacional.

Domínio de Si Próprio	Domínio da Relação com os Outros	Domínio do Trabalho das Atividades e Tarefas	Domínio da Gestão
Auto-confiança	Abertura à multiculturalidade	Agilidade organizacional	Análise, planeamento e organização
Auto-controlo	Capacidade de inspirar os outros	Aptidão Técnica e Profissional	Ambiente competitivo
Capacidade de realização	Carisma	Capacidade de resolver problemas	Clarificar funções e objetivos
Competitividade	Comunicação geral	Competências básicas de vendas	Comando e direção
Compromisso para com a organização	Comunicação assertiva	Conhecimento do produto	Gestão de conflitos e negociação
Desafiar o processo	Consideração	Maturidade e capacidade de raciocínio	Orientação para os resultados
Determinação e perseverança	Desenvolver os outros	Orientação para as tarefas/missão	Visão inspiradora
Flexibilidade e adaptabilidade	Difundir informação	Orientação para o cliente	Visão organizacional
Humor	Empatia	Raciocínio analítico	
Integridade	Empowerment	Raciocínio crítico	
Otimismo e entusiasmo	Influência/Referência	Tomar decisões	
Proatividade	Liderança participativa		
Resiliência	Liderança por delegação		
Transparência	Orientação para as relações humanas		
	Reconhecimento, feedback positivos e valorização		
	Relações interpessoais		
	Trabalho de equipa, colaboração e coesão		

Quando analisamos as respostas obtidas do método de Lawshe, através de uma estratificação hierárquica, percebemos que o número de competências consideradas como essenciais aumenta à medida que descemos no nível hierárquico, no entanto, nenhuma das 15 competências incluídas no modelo de competências de liderança no setor do retalho de produtos óticos é eliminada, verifica-se sim, a adição de outras competências, nomeadamente de competências mais específicas para o setor do retalho e liderança direta de equipas de

vendas como é o caso das competências de conhecimento do produto, competências básicas de vendas, comunicação desenvolver os outros e auto-controlo.

Rego, et al., (2018) referem, no livro *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*, que o processo de identificação de competências deve fazer parte de um trabalho de equipa, com uma participação extensa a nível organizacional, de forma a ser possível sustentar a credibilidade da matriz de competências, de forma a que os colaboradores se revejam na matriz que foi construída. As respostas obtidas através do método de Lawshe aplicado à generalidade dos colaboradores da organização em estudo através do inquérito por questionário, permite-nos validar a credibilidade da matriz de competências obtida nas entrevistas à liderança estratégica, uma vez que nenhuma das competências validada foi eliminada pelos restantes grupos de colaboradores.

3.6.2. Níveis de Proficiência Atualmente Utilizados por Competência

De forma a perceber o nível de proficiência em que é atualmente praticada cada uma das competências do perfil de competências ideal encontrado, foi realizado um inquérito aos colaboradores questionando-os sobre o nível de proficiência utilizado pela sua liderança para cada uma das competências. Pressupõe-se, então, que os colaboradores não líderes avaliaram o nível de proficiência da liderança operacional, os líderes operacionais avaliaram o nível de proficiência da liderança intermédia e a liderança intermédia avaliou o nível de proficiência da liderança estratégica.

Para o tratamento dos dados foi realizada a média aritmética das respostas e o respetivo desvio padrão, assim obteve-se o nível médio de proficiência para cada uma das competências em análise. A Tabela 21 apresenta as respostas obtidas nos questionários realizados à liderança intermédia.

Tabela 21: Nível de Proficiência Utilizado Atualmente por Competência - Respostas Obtidas da Liderança Intermédia.

Competência	Nível de Proficiência					
	Lojas		Sede		Total	
	\bar{X}	S	\bar{X}	S	\bar{X}	S
Agilidade organizacional	4	0,58	4,5	0,58	4	0,64
Análise, planeamento e organização	4	0,00	4	0,00	4	0,35
Ambiente competitivo	4	0,00	4	1,26	4	0,84
Aptidão técnica e profissional	4	0,00	4	0,82	4	0,54
Capacidade de inspirar os outros	4	0,00	4,5	0,58	4	0,46
Capacidade de resolver problemas	3	0,58	4,5	0,58	4	0,76
Clarificar funções e objetivos	4	0,00	4	0,00	4	0,00
Compromisso para com a organização	5	0,00	3,5	0,96	5	0,92
Desafiar o processo	4	1,56	4	1,50	4	1,19
Empowerment	4	1,00	3,5	0,96	4	0,84
Integridade	4	0,58	5	0,00	5	0,46
Maturidade e capacidade de raciocínio	4	0,58	5	1,00	4	0,84
Orientação para as relações humanas	4	0,58	4	0,50	4	0,54
Orientação para o cliente	4	0,58	4,5	0,58	4	0,52
Orientação para os resultados	5	0,00	4,5	0,58	5	0,52
Resiliência	5	0,56	4,5	0,96	4,5	0,74
Trabalho em equipa, colaboração e coesão	4	1,00	3,5	0,58	4	0,71
Transparência	4	0,00	4	0,50	4	0,35
Visão inspiradora	4	0,00	4,5	0,96	4	0,64
Visão organizacional	4	0,00	4,5	0,58	4	0,52

A Tabela 22 apresenta as respostas obtidas dos líderes operacionais sobre o nível de proficiência utilizado atualmente pela sua liderança.

Tabela 22: Nível de Proficiência Utilizado Atualmente por Competência - Respostas Obtidas da Liderança Operacional.

Competência	Nível de Proficiência					
	Lojas		Sede		Total	
	\bar{X}	S	\bar{X}	S	\bar{X}	S
Agilidade organizacional	4	0,57	4,5	0,71	4	0,58
Análise, planeamento e organização	4	0,67	4,5	0,71	4	0,66
Ambiente competitivo	4	0,81	3,5	0,71	4	0,81
Aptidão técnica e profissional	4	0,81	4,5	0,71	4	0,80
Capacidade de inspirar os outros	4	0,79	5	0,00	4	0,80
Capacidade de resolver problemas	4	0,74	4,5	0,71	4	0,73
Clarificar funções e objetivos	4	0,64	4,5	0,71	4	0,64
Compromisso para com a organização	5	0,59	4,5	0,71	5	0,59
Desafiar o processo	4	0,82	4,5	0,71	4	0,82
Empowerment	4	0,76	4,5	0,71	4	0,76
Integridade	5	0,66	5	0,00	5	0,65
Maturidade e capacidade de raciocínio	4	0,77	4	1,41	4	0,78
Orientação para as relações humanas	4	0,75	4,5	0,71	4	0,75
Orientação para o cliente	5	0,62	4,5	0,71	5	0,62
Orientação para os resultados	4	0,75	4,5	0,71	4	0,74
Resiliência	4	0,69	5	0	4,5	0,68
Trabalho em equipa, colaboração e coesão	4	0,64	5	0	4	0,64
Transparência	4,5	0,75	4,5	0,71	4,5	0,74
Visão inspiradora	4	0,86	4,5	0,71	4	0,85
Visão organizacional	4	0,59	4,5	0,71	4	0,59

Uma vez que o questionário foi aplicado à generalidade dos colaboradores, foi ainda possível obter respostas dos colaboradores não líderes, sobre o nível de proficiência atualmente utilizado pela sua liderança para cada uma das competências do perfil de competências ideal. Os resultados obtidos apresentam-se na Tabela 23.

Tabela 23: Nível de Proficiência Utilizado Atualmente por Competência - Respostas Obtidas dos Colaboradores não Líderes.

Competência	Nível de Proficiência					
	Lojas		Sede		Total	
	\bar{X}	S	\bar{X}	S	\bar{X}	S
Agilidade organizacional	4	0,72	4	0,82	4	0,74
Análise, planeamento e organização	4	0,96	3,5	0,70	4	0,93
Ambiente competitivo	4	0,79	4	0,84	4	0,80
Aptidão técnica e profissional	4	0,99	4	0,67	4	0,92
Capacidade de inspirar os outros	4	1,04	3	0,95	4	1,02
Capacidade de resolver problemas	4	0,99	4	0,42	4	0,89
Clarificar funções e objetivos	4	1,01	3	1,08	4	1,03
Compromisso para com a organização	4	0,81	4	0,82	4	0,82
Desafiar o processo	4	0,91	3,5	0,82	4	0,89
Empowerment	4	1,01	3,5	0,70	4	0,95
Integridade	4	0,98	4,5	1,10	4	1,00
Maturidade e capacidade de raciocínio	4	0,90	4	0,79	4	0,87
Orientação para as relações humanas	4	1,09	3	0,82	4	1,04
Orientação para o cliente	4	0,86	4	0,82	4	0,87
Orientação para os resultados	4	0,79	4	0,79	4	0,79
Resiliência	4	1,13	4	0,84	4	1,06
Trabalho em equipa, colaboração e coesão	4	1,12	4	0,84	4	1,07
Transparência	4	1,40	4	0,68	4	1,27
Visão inspiradora	4	1,11	3	0,92	4	1,07
Visão organizacional	4	1,06	3,5	0,70	4	1,01

Para a apresentação e análise de resultados foram apenas consideradas as competências que constam no perfil de competências ideal, obtido através das entrevistas à liderança estratégica da organização em estudo. A apresentação dos resultados da totalidade

das competências pertencentes ao referencial de competências utilizado para este estudo pode ser consultada nos apêndices B – nível de proficiência avaliado pela liderança intermédia, C – Nível de proficiência avaliado pela liderança operacional e D – Nível de proficiência avaliado pelos colaboradores não líderes.

3.7. Identificação de Gaps dos Níveis de Proficiência

De modo a perceber quais as competências que mais importa desenvolver junto das equipas, foram calculados os gaps dos níveis de proficiência. Para o cálculo foi subtraído o valor absoluto do nível de proficiência avaliado pelos colaboradores ao valor absoluto do nível de proficiência ideal encontrado neste estudo. Quanto maior for o valor encontrado no gap maior será a diferença entre o nível de proficiência avaliado e o nível de proficiência esperado. Nos casos em que o valor do gap é negativo, significa que o valor do nível de proficiência avaliado é superior ao esperado.

A Tabela 24 mostra-nos os gaps calculados para a avaliação realizada para a liderança estratégica da organização.

Considerando o valor do gap superior a 0,7, verifica-se então, que para o caso da liderança estratégica da organização, as competências com maior necessidade de desenvolvimento são a agilidade organizacional, capacidade de inspirar os outros, capacidade de resolver problemas, clarificar funções e objetivos, orientação para o cliente, visão inspiradora e visão organizacional.

De salientar, que no caso da competência orientação para os resultados, o valor obtido é negativo (-0,33), permitindo-nos então concluir que esta é a competência mais bem desenvolvida pela liderança estratégica.

Tabela 24: Identificação de Gaps do Nível de Proficiência das Competências do Modelo Ideal Para a Liderança Estratégica.

Liderança Estratégica			
Competência	Nível de Proficiência		Gap
	Ideal	Avaliado	
Agilidade organizacional	5	4	1
Análise, planeamento e organização	4,67	4	0,67
Ambiente competitivo	4,67	4	0,67
Aptidão técnica e profissional	4,67	4	0,67
Capacidade de inspirar os outros	4,83	4	0,83
Capacidade de resolver problemas	4,83	4	0,83
Clarificar funções e objetivos	4,83	4	0,83
Compromisso para com a organização	5	5	0
Desafiar o processo	4,5	4	0,5
Empowerment	4,67	4	0,67
Integridade	5	5	0
Maturidade e capacidade de raciocínio	4,67	4	0,67
Orientação para as relações humanas	4,67	4	0,67
Orientação para o cliente	5	4	1
Orientação para os resultados	4,67	5	-0,33
Resiliência	4,5	4,5	0
Trabalho em equipa, colaboração e coesão	4,67	4	0,67
Transparência	4,5	4	0,5
Visão inspiradora	4,83	4	0,83
Visão organizacional	4,83	4	0,83

No caso da liderança intermédia, foram identificados os gaps descritos na Tabela 25. Considerando o valor do gap superior a 0,7, as competências com maior necessidade de desenvolvimento por parte da liderança intermédia são, agilidade organizacional, capacidade de inspirar os outros, capacidade de resolver problemas, clarificar funções e objetivos, visão inspiradora e visão organizacional.

Tabela 25: Identificação de Gaps do Nível de Proficiência das Competências do Modelo Ideal Para a Liderança Intermédia.

Liderança Intermédia			
Competência	Nível de Proficiência		Gap
	Ideal	Avaliado	
Agilidade organizacional	5	4	1
Análise, planeamento e organização	4,67	4	0,67
Ambiente competitivo	4,67	4	0,67
Aptidão técnica e profissional	4,67	4	0,67
Capacidade de inspirar os outros	4,83	4	0,83
Capacidade de resolver problemas	4,83	4	0,83
Clarificar funções e objetivos	4,83	4	0,83
Compromisso para com a organização	5	5	0
Desafiar o processo	4,5	4	0,5
Empowerment	4,67	4	0,67
Integridade	5	5	0
Maturidade e capacidade de raciocínio	4,67	4	0,67
Orientação para as relações humanas	4,67	4	0,67
Orientação para o cliente	5	5	0
Orientação para os resultados	4,67	4	0,67
Resiliência	4,5	4,5	0
Trabalho em equipa, colaboração e coesão	4,67	4	0,67
Transparência	4,5	4,5	0
Visão inspiradora	4,83	4	0,83
Visão organizacional	4,83	4	0,83

A liderança operacional, apresenta-se como o nível hierárquico com maior número de competências com necessidade de desenvolvimento. Mantendo o critério anterior, em que se classificam as competências com maior necessidade de desenvolvimentos aquelas em que o gap encontrado é superior a 0,7, as competências a desenvolver, com maior prioridade, pela liderança operacional são, agilidade organizacional, capacidade de inspirar os outros, capacidade de resolver problemas, clarificar funções e objetivos, compromisso para com a organização, integridade, orientação para o cliente, visão inspiradora e visão organizacional. Os resultados são apresentados na Tabela 26.

Tabela 26: Identificação de Gaps do Nível de Proficiência das Competências do Modelo Ideal Para a Liderança Operacional.

Liderança Operacional			
Competência	Nível de Proficiência		Gap
	Ideal	Avaliado	
Agilidade organizacional	5	4	1
Análise, planeamento e organização	4,67	4	0,67
Ambiente competitivo	4,67	4	0,67
Aptidão técnica e profissional	4,67	4	0,67
Capacidade de inspirar os outros	4,83	4	0,83
Capacidade de resolver problemas	4,83	4	0,83
Clarificar funções e objetivos	4,83	4	0,83
Compromisso para com a organização	5	4	1
Desafiar o processo	4,5	4	0,5
Empowerment	4,67	4	0,67
Integridade	5	4	1
Maturidade e capacidade de raciocínio	4,67	4	0,67
Orientação para as relações humanas	4,67	4	0,67
Orientação para o cliente	5	4	1
Orientação para os resultados	4,67	4	0,67
Resiliência	4,5	4	0,5
Trabalho em equipa, colaboração e coesão	4,67	4	0,67
Transparência	4,5	4	0,5
Visão inspiradora	4,83	4	0,83
Visão organizacional	4,83	4	0,83

Como já foi referido, o estudo aplicou-se a todos os colaboradores da organização, incluindo assim os locais de venda, designados no estudo por lojas, e os departamentos de suporte, designados no estudo por sede. Compreendendo que os níveis de proficiência a utilizar por cada uma das competências seja diferente entre os dois grupos de colaboradores, a Tabela 27 resume os gaps encontrados para cada uma das competências, em cada nível hierárquico para os colaboradores da sede e das lojas.

Tabela 27: Identificação de Gaps do Nível de Proficiência das Competências do Modelo Ideal Para os Colaboradores em Funções na Sede e nas Lojas.

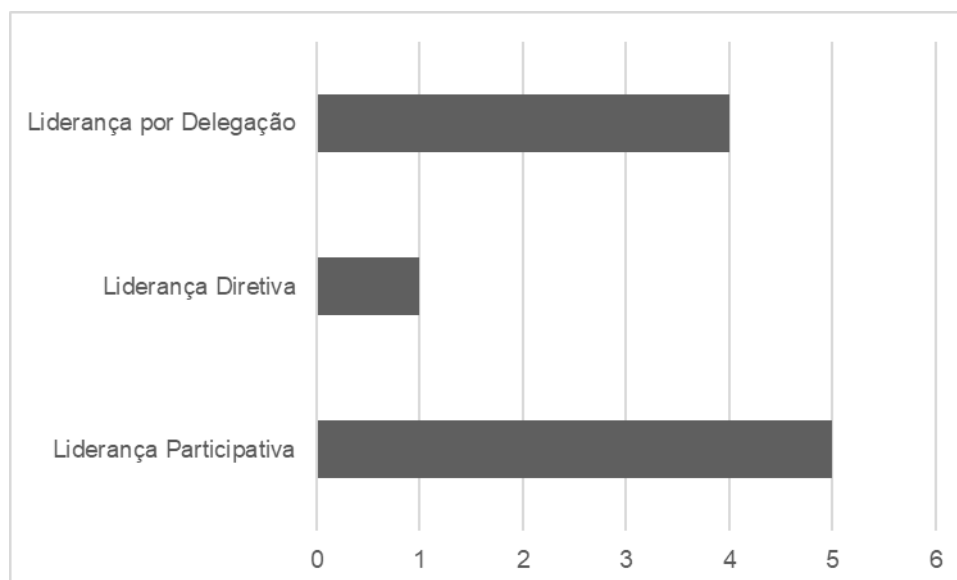
Competência	Ideal	Nível De Proficiência				Gap			
		Intermédia		Operacional		Intermédia		Operacional	
		Lojas	Sede	Lojas	Sede	Lojas	Sede	Lojas	Sede
Agilidade organizacional	5	4	4,5	4	4	1	0,5	1	1
Análise, planeamento e organização	4,67	4	4,5	4	3,5	0,67	0,17	0,67	1,17
Ambiente competitivo	4,67	4	3,5	4	4	0,67	1,17	0,67	0,67
Aptidão técnica e profissional	4,67	4	4,5	4	4	0,67	0,17	0,67	0,67
Capacidade de inspirar os outros	4,83	4	5	4	3	0,83	-0,17	0,83	1,83
Capacidade de resolver problemas	4,83	4	4,5	4	4	0,83	0,33	0,83	0,83
Clarificar funções e objetivos	4,83	4	4,5	4	3	0,83	0,33	0,83	1,83
Compromisso para com a organização	5	5	4,5	4	4	0	0,5	1	1
Desafiar o processo	4,5	4	4,5	4	3,5	0,5	0	0,5	1
Empowerment	4,67	4	4,5	4	3,5	0,67	0,17	0,67	1,17
Integridade	5	5	5	4	4,5	0	0	1	0,5
Maturidade e capacidade de raciocínio	4,67	4	4	4	4	0,67	0,67	0,67	0,67
Orientação para as relações humanas	4,67	4	4,5	4	3	0,67	0,17	0,67	1,67
Orientação para o cliente	5	5	4,5	4	4	0	0,5	1	1
Orientação para os resultados	4,67	4	4,5	4	4	0,67	0,17	0,67	0,67
Resiliência	4,5	4	5	4	3,5	0,5	-0,5	0,5	1
Trabalho em equipa, colaboração e coesão	4,67	4	5	4	4	0,67	-0,33	0,67	0,67
Transparência	4,5	4,5	4,5	4	4	0	0	0,5	0,5
Visão inspiradora	4,83	4	4,5	4	3	0,83	0,33	0,83	1,83
Visão organizacional	4,83	4	4,5	4	3,5	0,83	0,33	0,83	1,33

3.8. Análise dos Estilos de Liderança

O referencial de competências utilizado para este estudo, contém três competências direcionadas para os estilos de liderança. O objetivo da inclusão destes três itens no referencial foi perceber qual o estilo de liderança essencial para a obtenção de desempenhos superiores numa organização de retalho de produtos óticos.

Quando a liderança estratégica foi questionada sobre a essencialidade das competências de liderança que definem cada um dos estilos de liderança, obtiveram-se as seguintes respostas, 5 entrevistados consideram a liderança participativa como essencial, 1 inquirido considera a liderança diretiva como essencial e 4 entrevistados consideram a liderança por delegação como essencial. A Figura 11, apresenta-nos o resumo das respostas da liderança estratégica.

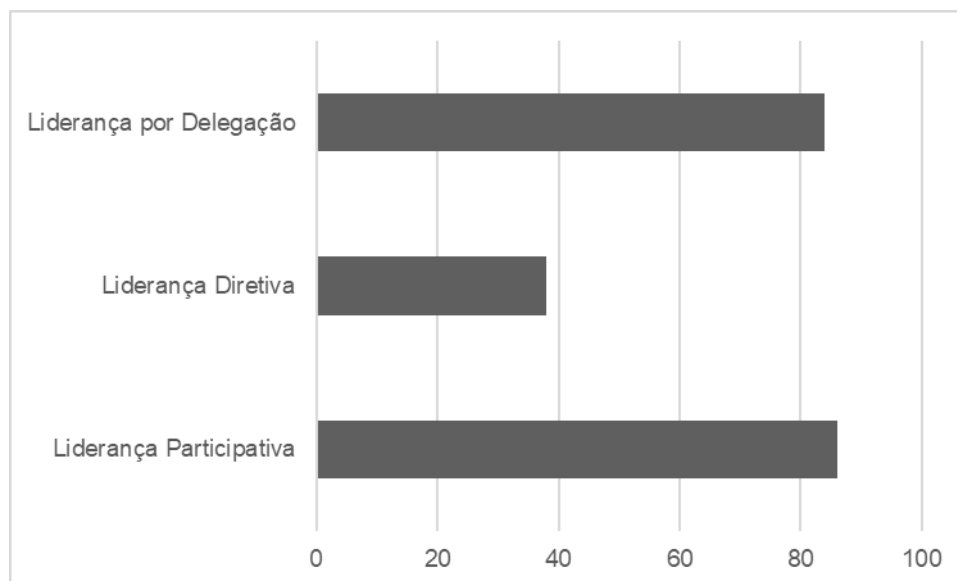
Figura 11: Análise dos Estilos de Liderança na Perspetiva da Liderança Estratégica.



Ao analisarmos a totalidade das respostas ao inquérito por questionário, percebemos que em todos os níveis hierárquicos as respostas são semelhantes, ou seja, o maior número de respostas ‘essencial’ é atribuído à liderança participativa, e o menor número é atribuído à liderança diretiva. Verifica-se, também, que o número de respostas ‘essencial’ para a liderança por delegação é muito próximo do número de respostas para a liderança participativa.

No total dos inquéritos, 86 inquiridos consideram a liderança participativa como essencial, 38 inquiridos consideram a liderança diretiva como essencial e 84 inquiridos consideram a liderança por delegação como essencial. A Figura 12, apresenta-nos o resumo das respostas da totalidade dos inquéritos por questionário aplicados.

Figura 12: Análise dos Estilos de Liderança na Perspetiva da Generalidade dos Colaboradores.



Segundo Teixeira (2020), O estilo de liderança deve ser adaptativo aos diversos fatores que todos os dias influenciam o decorrer das operações das organizações, verificamos pelas respostas obtidas que não deve apenas ser utilizado um estilo de liderança numa organização, num determinado momento. O estilo de liderança a aplicar deve ser adaptativo e situacional, no caso específico da organização em estudo, verifica-se a predominância de dois estilos de liderança, a liderança participativa e a liderança por delegação, não havendo desuso da liderança diretiva para as situações necessárias.

O facto de as respostas obtidas pela liderança estratégica serem semelhantes, no que respeita ao peso do número de respostas, às respostas dos restantes colaboradores demonstra um alinhamento entre a liderança e os liderados.

CONCLUSÃO

Concluída a realização deste estudo, é possível afirmar que são necessárias, pelo menos 20 competências de liderança para obter desempenhos superiores no setor do retalho de produtos óticos, assim sendo, o modelo que competências resultante desta investigação será composto por 20 competências, são elas: Agilidade organizacional, análise, planeamento e organização, ambiente competitivo, aptidão técnica e profissional, capacidade de inspirar os outros, capacidade de resolver problemas, clarificar funções e objetivos, compromisso para com a organização, desafiar o processo, empowerment, integridade, maturidade e capacidade de raciocínio, orientação para as relações humanas, orientação para o cliente, orientação para os resultados, resiliência, trabalho em equipa, colaboração e coesão, transparência, visão inspiradora e visão organizacional. Das 20 competências consideradas, 15 resultaram da validação de competências através do método de Lawshe à liderança estratégica e 6 resultaram da validação das competências através da análise de conteúdo e frequência das entrevistas sendo que uma das competências, a integridade, se repete na validação, totalizando assim 20 competências.

Uma vez obtidas as 20 competências para o modelo de competências, sendo que apenas uma se repetia nos dois critérios de validação colocados, cada uma das competências validadas foi sujeita a nova validação através da confrontação com a missão, visão, valores e cultura da organização. Com a aplicação deste critério ficam totalmente validadas as 20 competências para o modelo de competências de liderança no setor do retalho de produtos óticos.

O modelo de competências de liderança no setor do retalho de produtos óticos contempla competências técnicas, interpessoais e conceptuais.

Após a revisão de literatura realizada, conclui-se que o número de competências validado para este modelo é elevado. Indo de encontro à caracterização do modelo das 50 meta-competências da liderança global, como um modelo abrangente, que contempla a maioria das competências que os gestores devem possuir para operar num mundo moderno, consoante a situação, em contexto nacional e internacional, e considerando a influência constante do ambiente interno e externo, que exige muitas vezes mudanças no plano estratégico das organizações para a obtenção de sucesso empresarial, a autora optou por manter as 20 competências, concluído assim um modelo adaptativo a futuras alterações da estratégia da organização.

Analisadas as respostas obtidas do método de Lawshe, através de uma estratificação hierárquica, verifica-se que o número de competências consideradas como essenciais aumenta à medida que descemos no nível hierárquico, no entanto, nenhuma das 15

competências incluídas no modelo de competências de liderança no setor do retalho de produtos óticos é eliminada, obtém-se assim uma adição de outras competências, nomeadamente de competências mais específicas para o setor do retalho e liderança direta de equipas de vendas como é o caso das competências de conhecimento do produto, competências básicas de vendas, comunicação desenvolver os outros e auto-controlo.

A realização deste estudo, permitiu determinar qual o nível de proficiência ideal a ser utilizado para cada uma das competências, bem como avaliar qual o nível de proficiência utilizado pelos diferentes níveis hierárquicos de liderança da organização e desta forma perceber quais as competências com maior necessidade de desenvolvimento. Percebemos desta forma que o nível hierárquico com maior número de competências a desenvolver é a liderança operacional considerando 9 competências como prioritárias para desenvolver. É também, neste grupo hierárquico, que se verifica um maior número de competências por desenvolver com o gap mais elevado.

Ainda no nível hierárquico da liderança operacional verifica-se que existe necessidade prioritária de desenvolvimento da competência compromisso para com a organização, o que de alguma forma nos leva a questionar a necessidade de trabalhar a cultura organizacional com este conjunto de colaboradores. Por outro lado, verifica-se que outra das competências com maior necessidade de desenvolvimento é a orientação para o cliente, sendo que a maioria destes colaboradores assume as suas funções todos os dias nas lojas, torna-se extremamente prioritário o seu desenvolvimento.

No que respeita aos outros dois níveis hierárquicos, verificou-se que a liderança estratégica apresenta maior necessidade de desenvolvimento em 7 competências e a liderança operacional apresenta maior necessidade de desenvolvimento em 6 das 20 competências de liderança consideradas como ideais para a obtenção de desempenhos superiores.

De uma forma geral, verifica-se que em todos os níveis hierárquicos existe necessidade de desenvolvimento das seguintes competências, agilidade organizacional, capacidade de inspirar os outros, capacidade de resolver problemas, clarificar funções e objetivos, visão inspiradora e visão organizacional.

Na análise do nível de proficiência ideal, verificou-se que o nível de proficiência a utilizar não tem, necessariamente, de ser o máximo para todas as competências consideradas como ideais, verificam-se apenas 4 competências nas quais é solicitado o nível de proficiência máximo, são elas a agilidade organizacional, o compromisso para com a organização a integridade e a orientação para o cliente.

No que respeita ao estilo de liderança, o estudo realizado confirma a informação obtida na revisão de literatura, assim, não existe um estilo de liderança considerado como

ideal, a liderança deve ser situacional, adaptada ao líder, aos liderados e à situação vivenciada.

Numa organização de retalho de produtos óticos, existem dois estilos de liderança que devem predominar no exercício da atividade diária das equipas, sendo eles o estilo de liderança participativo e o estilo de liderança por delegação.

Nos diferentes níveis hierárquicos, não existem diferenças significativas quanto à predominância do estilo de liderança.

4.1. Limitações ao Estudo

No decorrer da investigação foram encontradas limitações ao estudo que de alguma forma impediram que os objetivos fossem cumpridos e/ou compreendidos na integra. De entre as limitações encontradas, destacam-se as seguintes:

- Por uma questão de confidencialidade não foi possível perceber a que departamento corresponde cada resposta, nem a que área geográfica corresponde cada resposta (para o caso das lojas), esta limitação interferiu no estudo na medida em que as avaliações dos níveis de proficiência utilizados foram menos precisas.
- O objetivo do estudo era construir um modelo de desenvolvimento de competências de liderança generalista para o retalho de produtos óticos, no entanto, no decorrer do estudo, percebeu-se que pela elevada dimensão da organização em estudo seria importante obter uma maior especificidade do modelo, criando perfis de competências individuais para cada nível hierárquico, bem como diferenciar o trabalho em loja do trabalho nos departamentos/sede.

4.2. Investigações Futuras

Como sugestão de investigação futura, fica a avaliação da praticidade do modelo de liderança no setor do retalho de produtos óticos em situações de crise emergente como foi o caso que vivenciámos na pandemia covid-19.

Numa situação, desconhecida, altamente desafiante, quais devem ser as competências de liderança a priorizar? No setor do retalho, com atendimento direto ao público, quais as competências de liderança que permitem a sustentabilidade do negócio na área dos cuidados de saúde visual? Quais as competências que irão ajudar as equipas a obter resultados e a lidar com o desafio do lay-off, do atendimento a um público assustado, da crise nos supermercados e da telescola?

4.3. Implicações Teóricas

O estudo apresentado apresenta contributos académicos na medida em que se apresenta como o modelo atual e específico a aplicar na área do retalho de produtos óticos.

Verificou-se ao longo da análise de resultados que os resultados obtidos através deste estudo comprovam aquilo que está descrito por autores irrefutáveis, validando assim os contributos positivos do estudo realizado.

4.4. Implicações Práticas

O presente estudo pretende contribuir de uma forma positiva e prática para a organização em estudo. Assim o modelo de competências de liderança no setor do retalho de produtos óticos pode ser utilizado como ferramenta de gestão estratégica de recursos humanos, sendo um meio auxiliar para os processos de seleção e recrutamento, gestão de talento, avaliação e formação.

Do ponto de vista do colaborador, e uma vez que falamos de uma organização altamente focada nas pessoas, esta ferramenta permitirá ao colaborador saber o que é esperado do seu trabalho enquanto líder, servindo assim de bússola orientadora para a realização das tarefas do dia a dia.

Ainda com foco nas pessoas, esta ferramenta permitirá aos colaboradores que ambicionam evoluir na carreira para uma posição de liderança, perceber quais as competências a desenvolver de forma a corresponder às expectativas da organização.

BIBLIOGRAFIA

- Abbade, E. B., & Brenner, F. (2009). Perfil de liderança e tomada de decisão. *FACES R. Adm.*, 8(1), 107-127.
- Almada, L., & Policarpo, R. (2016). A relação entre o estilo de liderança e a resistência à mudança dos indivíduos em um processo de fusão. *REGE - Revista de gestão*, pp. 10-19.
- Al-Omari, A. A. (2013). The relationship between decision making styles and leadership styles among public schools principals. *Canadian Center of Science and Education*, 6(7), 100-110.
- Araújo, M. R., Silva, L. C., Gois, C. C., Sousa, D. A., Mendonça, P. F., Lima, T. C., & Neto, O. C. (2013). Preferência por tipos de liderança: Um estudo em uma empresa sergipana do setor hoteleiro. *Estudos em Psicologia*, 18(2), 203-211.
- Armstrong, S. J., & Priola, V. (June de 2001). Individual differences in cognitive style and their effects on task and social orientations of self-managed work teams. *Small Group Research*, 32(3), 283-312.
- Bergami, C. W., Coda, R., Zaleznik, A., Sievers, B., Archer, E. R., Lawler III, E. E., . . . Vries, M. F. (1997). *Psicodinâmica da vida organizacional - motivação e liderança* (2ª ed.). São Paulo: Atlas S.A.
- Borges-Andrade, J., & Lins, M. (2014). Expressão de competências de liderança e aprendizagem no trabalho. *Estudos em psicologia*.
- Camara, P. B., Rodrigues, J. V., & Guerra, P. B. (2013). *Humanator XXI*. Alfragide: Publicações Dom Quixote.
- Campanhodo, L. V., Quivy, R., & Marquet, J. (2008). *Manual de investigação em ciências sociais* (5ª ed.). Lisboa: Gradiva.
- Ceitel, M. (2016). *Gestão e desenvolvimento de competências* (2ª ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Chou, L.-F., Wang, A.-C., Wang, T.-Y., Huang, M.-P., & Cheng, B.-S. (2008). Shared work values and team member effectiveness: The mediation of trustfulness and trustworthiness. *Human Relations*, 61(12), 1713-1742.
- Connor, P., & Becker, B. (2003). Personal value systems and decision-making styles of public managers. *Public Personnel Management*, 32(1), 155-180.
- Decreto-Lei nº396/2007, de 31 de Dezembro do Ministério do Trabalho e da Solidariedade Social. (s.d.). *Diário da República nº251/2007, Série I de 2007-12-31*, pp. 9165 - 9173.

Obtido em 20 de Fevereiro de 2023, de <https://dre.pt/dre/detalhe/decreto-lei/396-2007-628017>

DGERT. (s.d.). Sistema Nacional de Qualificações - SNQ. Obtido em 20 de Fevereiro de 2023, de <https://www.dgert.gov.pt/sistema-nacinal-de-qualificacoes-snq>

Freitas, C. (2018). Gestão em enfermagem: O perfil de competências. *Dissertação para obtenção do grau de mestre orientada pela Professora Doutora MARIa Manuela Ferreira Pereira Silva Martins e coorientada pela Mestre Maria Narcisa Gonçalves.*

Freitas, C. (2018). Gestão em enfermagem: O perfil de competências. *Dissertação para obtenção do grau de mestre orientada por Professora Doutora Maria Manuela Ferreira Pereira Silva Martins e coorientada por Mestre Maria Narcisa Gonçalves.*

Hamilton, K., Shih, S.-I., & Mohammed, S. (2016). The development and validation of the rational and intuitive decision styles scale. *Journal of Personality Assessment, 98*(5), 523-535.

Hill, M. M., & Hill, A. (2008). *Investigação por questionário* (2ª ed.). Lisboa: Edições Sílabo.

Hunter, J. C. (2012). *O monge e o executivo*. Barcarena: Marcador.

Karriker, J. H. (2005). Cyclical group development and interactionbased leadership emergence en autonomous teams: An integrated model. *Journal of Leadership and Organizational Studies, 11*(4), 54-64.

Kennedy, A. F., Loughry, L. M., Klammer, P. T., & Beyerlein, M. M. (February de 2009). Effects of organizational support on potency in work team - the mediating role of team processes. *Small Group Research, 40*(1), 72-93.

Klein, C., DiazGranados, D., Salas, E., Le, H., Burke, C. S., Lyons, R., & Goodwin, G. F. (April de 2009). Does team building work? *Small Group Research, 40*(2), 181-222.

Lawshe, C. H. (18 de Julho de 1975). A quantitative approach to content validity. *Personnel Psychology, 563-575.*

Leandro, I. (s.d.). Alinhamento dos subordinados com os objetivos da Guarda Nacional Republicana - análise comparativa: Destacamento territoriais do Comando Territorial de Lisboa e Grupo de Intervenção de Ordem Pública. *Relatório científico final do trabalho de investigação aplicada orientado pelo Tenente-Coronel de Infantaria (Doutor) José Carlos Dias Rouco.*

Mério, C. (2004). *Sociedade gestão e competências*. Lisboa: Edições Sílabo.

Morgeson, F. P., DeRue, D. S., & Karam, E. P. (January de 2010). Leadership in teams: A functional approach to understanding leadership structures and processes. *Journal of Management, 36*(1), 5-39.

- Neto, S., & Calvosa, M. (2006). As competências de liderança: Atributos e práticas do líder do século XXI, uma pesquisa quantitativa. *Revista de administração da UNIMEP*.
- O'connell, M. S., Doverspike, D., & Cober, A. B. (March de 2002). Leadership and semiautonomous work team performance. *Group & Organization Management*, 27(1), 50-56.
- Oxford University Press. (2022). *Um dicionário de Negócios e Gestão*. Obtido em 22 de Dezembro de 2022, de Oxford Reference: <https://www.oxfordreference.com/display/10.1093/oi/authority.20111007122317849;jsessionid=DA1EF7B27D8D756A3539608313C26DC7>
- Pedraza-Rodríguez, J., Ruiz-Vélez, A., Sánchez-Rodríguez, M., & Fernández-Esquinas, M. (2023). Management skills and organizational culture as sources of innovation for firms in peripheral regions. *Technological forecasting & social change*.
- Pinto, W. (2014). Caracterização do comando e liderança de Amílcar Cabral. *Dissertação para obtenção do grau de mestre orientada pelo Tenente-Coronel (Doutor) de Infantaria José Carlos Dias Rouco*.
- Qtait, M. (2023). International journal of Africa nursing sciences. *International journal of Africa nursing sciences*.
- Rego, A., Cunha, M. P., Gomes, J. F., Cunha, R. C., Cabral-Cardoso, C., & Marques, C. A. (2018). *Manual de gestão de pessoas e do capital humano*. Lisboa: Edições Sílabo, Lda.
- Reis, F. L. (2018). *Investigação científica e trabalhos académicos - guia prático (1ª ed.)*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Rouco, J. C. (2012). Modelo de gestão de desenvolvimento de competências de liderança em contexto militar. *Tese para obtenção de grau de doutor orientado por Maria Manuela Martins Saraiva Sarmento Coelho*.
- Sarmento, M. (2013). *Guia prático sobre a metodologia científica para a elaboração, escrita e apresentação de teses de doutoramento, dissertações de mestrado e trabalhos (3ª ed.)*. Lisboa: Universidade Lusitana Editora.
- Schippers, M. C., Hartog, N. D., Koopman, P. L., & Knippenberg, D. v. (2008). The role of transformational Leadership in enhancing team reflexivity. *Human Relations*, 61(11), 1593-1616.
- Silva, C. (2011). Definição do perfil de competências das funções profissionais que efectuam atendimento ao público no município de Oeiras. *Dissertação para obtenção do grau de mestre orientada por Prof. Doutor Henrique Duarte*.

- Silva, C. (2011). Definição do perfil de competências das funções profissionais que efetuam atendimento ao público no município de oeiras. *Dissertação para obtenção do grau de mestre orientada pelo Professor Doutor Henrique Duarte*.
- Solansky, S. T. (May de 2008). Leadership style and team processes in self-managed teams. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 14(4), 332-341.
- Teixeira, S. (2020). *Gestão estratégica* (2ª ed.). Forte da Casa: Escolar Editora.
- Vicente , P., Reis, E., & Ferrão, F. (2001). *Sondagens - a amostragem como factor decisivo da qualidade*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Wu, D., & Parks, R. (2023). Leadership and working in teams. *Surgery*.
- Zavvy. (2023). *Zavvy*. Obtido de O que é um modelo de competências: Guia completo: <https://www.zavvy.io/pt/blog/modelo-de-compet%C3%Aancias>

APÊNDICE A – REFERENCIAL DE COMPETÊNCIAS DE LIDERANÇA PARA O SETOR DE RETALHO DE PRODUTOS ÓTICOS

Competência	Descrição
Abertura à multiculturalidade	Demonstra vontade em trabalhar em equipas multi e interculturais, respeita as crenças, valores e tradições culturais dos outros onde exerce as suas funções, compreende os diferentes pontos de vista e encara a diversidade como uma oportunidade. ¹
Agilidade organizacional	Conhece, respeita e alavanca a cultura e os ativos da organização. Lidera a mudança integrada no seu departamento. Utiliza equipas de forma apropriada. ²
Análise, planeamento e organização	Demonstra capacidade para analisar, antecipar, planear, organizar e dar prioridade ao nível mais elevado todas as ações sequencialmente para alcançar os resultados eficazmente e com o mínimo dos recursos disponíveis. ¹
Ambiente competitivo	Detém conhecimento das forças competitivas e do modo como a organização enfrenta os concorrentes e respetivos produtos. ³
Aptidão Técnica e Profissional	Atualiza e mantém capacidades e conhecimentos para executar eficazmente o trabalho que lhe é exigido. ¹

¹ Manual de gestão de desenvolvimento de competências de liderança em contexto militar (Rouco, 2012)

² Modelo de competências para empregados de vendas de uma corretora de vendas (Lucia e Lepsinger 1999 citado por Rego, et al., 2018)

³ Modelo de competências de liderança da 3M (Aldredge e Nilan, 2000 citado por Rego, et al. 2018)

Auto-confiança	Confia nas suas capacidades para agir, escolher as soluções e realiza as tarefas de forma correta em qualquer situação, sobretudo nas situações mais difíceis, stressantes ou nas que não detém toda a informação necessária. ¹
Auto-controlo	Controla as emoções quando confrontado com a oposição/hostilidade dos outros ou quando trabalha sob condições de esforço, conseguindo transmitir calma e confiança aos seus subordinados. ¹
Capacidade de inspirar os outros	Afeta positivamente o comportamento dos outros, motivando-os a atingir um elevado desempenho, através de um sentido de propósito e espírito de cooperação. Lidera pelo exemplo. ²
Capacidade e realização	Tem capacidade para materializar os objetivos com padrões de elevada exigência que lhe impele a procurar permanentemente forma de melhorar os seus desempenhos e dos outros. ¹
Capacidade de resolver problemas	Identifica problemas relativos ao trabalho, analisando-os em tempo oportuno, de forma sistemática, procurando causas, antecipando soluções e resolvendo importantes problemas ou crises. ¹
Carisma	Desperta um sentimento de referência, que espelhe os valores, crenças e culturas, que vai ao encontro das expectativas dos outros, ficando nas suas memórias como exemplos a seguir. ¹
Clarificar funções e objetivos	Define objetivos, recolhendo e analisando informação necessária para a produção de propostas ou soluções de forma a melhorar a coordenação, a produtividade e a eficácia organizacional. ¹
Comando e direção	Define objetivos, recolhendo e analisando a informação necessária para apresentar propostas ou implementar soluções de forma a melhorar a eficiência e eficácia organizacional. ¹

Competências básicas de vendas	Detém capacidade para estabelecer relacionamento, determinar as necessidades do cliente, relacionar benefícios com características do produto, tratar objetivos e fechar o negócio. ³
Competitividade	Deseja vencer e ultrapassar objetivos; demonstra persistência perante obstáculos. ³
Compromisso para com a organização	Mostra profunda dedicação e devoção à visão e objetivos organizacionais, e interesse para trabalhar bem e encontrar padrões de excelência para cumprir a missão. ¹
Comunicação geral	Revela facilidade de comunicação oral, escrita e de apresentação de conceitos com qualidade no conteúdo e na forma; com muita clareza, precisão, concisão e sequência, sendo considerado muito persuasivo. ¹
Comunicação assertiva	Defende os seus direitos e exprime pensamentos, sentimentos e convicções de forma apropriada e socialmente aceitável, direta e honesta, de modo a não violar os direitos dos outros conseguindo facilmente alcançar os objetivos organizacionais. ¹
Consideração	Cria, no ambiente de trabalho, um determinado grau de confiança mútua, de respeito pelas ideias dos outros de forma a conhece-los, a perceber as necessidades e a preocupar-se com as suas expectativas. ¹
Conhecimento do produto	Detém conhecimento acerca do produto e serviços da organização, assim como outros aspetos cruciais do negócio. ³
Desafiar o processo	Explora as oportunidades, procurando formas inovadoras para mudar, crescer e melhorar. Experimenta e toma riscos constantemente, gerando pequenas vitórias e aprendendo com os erros. ¹

Desenvolver os outros	Tem habilidade de instruir, treinar e desenvolver os colaboradores fornecendo a informação adequada, procedimentos apropriados, práticas e/ou o funcionamento dos equipamentos para obterem desempenhos de acordo com os padrões organizacionais e progressão na carreira. ¹
Determinação e perseverança	Luta arduamente pela consecução dos objetivos, não esmorecendo perante a exigência de esforços físicos, intelectuais, de qualquer espécie. ¹
Difundir informação	Difunde, aos outros, informação relevante sobre as decisões, planos e atividades com repercussão, quer no desempenho, quer no envolvimento. ¹
Empatia	Escuta de forma atenta, aberta e interessada, e compreende os pensamentos, sentimentos e interesses dos outros. ¹
Empowerment	Promove objetivos de forma cooperativa e constrói a confiança, reforçando os outros através da partilha de poder e com discrição. ¹
Flexibilidade e adaptabilidade	Adapta-se eficazmente à diversidade de situações em permanente transformação, independente do grupo ou grupos que lidera, pensa, antecipadamente, no horizonte de possibilidades que a continua evolução da realidade (sociedade) lhe reserva. ¹
Gestão de conflitos e negociação	Incentiva e facilita, através do bom senso, a resolução construtiva dos conflitos organizacionais procurando constantemente o consenso, tomando decisões em conjunto quando as partes envolvidas têm diferentes interesses e perspetivas. ¹

Humor	Apresenta-se frequentemente com boa disposição, procurando os momentos adequados para rir e fazer rir os que o envolvem. ¹
Integridade	É recto e íntegro, pautando as suas ações pelos princípios ético-morais vigentes na sociedade civil em geral e na organização em particular. ¹
Influência/Referência	Promove em si e nos outros, elevados padrões, de acordo com os valores, crenças, e culturas organizacionais, que os leva a desempenhos de excelência e satisfação. ¹
Liderança participativa	Aconselha-se com os superiores, pares e colaboradores, antes de introduzir mudanças que afetem as soluções, encorajando a participação na produção de sugestões e incorporando-as na tomada de decisão. ¹
Liderança diretiva	Toma as decisões sozinho e atribui tarefas e objetivos sem ouvir os seus superiores, pares e subordinados. ¹
Liderança por delegação	Delega confortavelmente responsabilidades, tarefas e decisões. Confia apropriadamente nos outros para executar as tarefas e fornece a sustentação e apoio sem remover a responsabilidade aos seus subordinados. ¹
Maturidade e capacidade de raciocínio	Demonstra resiliência e bom senso ao lidar com desafios do negócio e da organização. Reconhece quando é necessário tomar uma decisão e atua de forma atempada. Lida de forma eficaz com a ambiguidade e aprende com os sucessos e com os erros. ²
Otimismo e entusiasmo	Enfrenta estoicamente os impactos adversos e transforma as ameaças em novas oportunidades, transmitindo, aos seus subordinados, o espírito de sacrifício, o júbilo e a exaltação, que o cumprimento da missão acarreta. ¹

Orientação para as relações humanas	Reconhece e diagnostica as necessidades, aspirações dos seus subordinados e procura conciliá-los com os objetivos da organização. ¹
Orientação para as tarefas/missão	Fixa-se, sem desvios, no cumprimento das tarefas previamente delineadas. ¹
Orientação para o cliente	Trabalha constantemente para fornecer valor superior ao cliente, fazendo com que cada interação seja positiva. ²
Orientação para os resultados	Identifica e é bem-sucedido na criação de oportunidades de crescimento de produto, mercado ou geográfico, ao mesmo tempo que, consistentemente apresenta resultados positivos no curto prazo. Procura continuamente novas formas para aumentar o valor da organização e a sua competitividade futura. ²
Proatividade	Tem iniciativa para fazer as coisas acontecer e antecipar as soluções para resolver os problemas no local de trabalho. ¹
Raciocínio analítico	Compreenda a multiplicidade de situações com que se depara, através da capacidade de as analisar (separando-as em partes simples) e sintetizar (resumindo-as num todo articulado), avaliando cada um desses passos, de forma lógica e sistémica. ¹
Raciocínio crítico	Identifica os problemas de fundo e seus pontos-chave, analisando-os sob vários prismas, e apresento as melhores soluções para os resolver. ¹

Reconhecimento, feedback positivos e valorização	Avalia, reconhece e valoriza o desempenho eficaz, ou as contribuições significativas dos seus subordinados, na busca do sucesso e do aumento de comportamentos desejados. ¹
Relações interpessoais	Relaciona-se de forma eficaz com os outros, a fim de manter uma comunicação ativa, que promova o trabalho de equipa em função dos objetivos previamente definidos. ¹
Resiliência	Recupera prontamente de descompensações emocionais, resultantes de experiências difíceis, dolorosas, traumatizantes ou altamente stressantes. ¹
Tomar decisões	Identifica problemas relativos ao trabalho, analisando-os em tempo oportuno, de forma sistemática, procurando causas e antecipando soluções; age decididamente de forma a implementar soluções que resolvam os problemas. ¹
Trabalho de equipa, colaboração e coesão	Realiza ações que potenciam os resultados do trabalho, pelo aproveitamento de todas as potencialidades e características dos vários intervenientes ou em colaboração inter áreas funcionais, através da partilha de conhecimentos e experiências. ¹
Transparência	É franco e aberto com os outros, admitindo sem rodeios, erros ou falhas, enfrentando e corrigindo de imediato, o comportamento pouco ético dos outros. ¹
Visão inspiradora	Detém capacidade para expressar entusiástica e claramente o futuro para a organização baseado em fatores de diagnóstico internos (forças e fraquezas) e externos (ameaças e oportunidades) da envolvente estratégica, assim como envolver os outros numa visão comum apelando às aspirações compartilhadas. ¹

Visão organizacional	Cria e comunica uma visão orientada para o cliente, alinhada com a estratégia da organização, cativando os colaboradores para o alcance de um objetivo comum. ²
-----------------------------	--

APÊNDICE B – NÍVEL DE PROFICIÊNCIA AVALIADO PELA LIDERANÇA INTERMÉDIA

Competência	Nível de Proficiência	
	\bar{X}	S
Abertura à multiculturalidade	4	1,188
Agilidade organizacional	4	0,641
Análise, planeamento e organização	4	0,354
Ambiente competitivo	4	0,835
Aptidão técnica e profissional	4	0,535
Auto-confiança	4	0,535
Auto-controlo	4	0,641
Capacidade de inspirar os outros	4	0,463
Capacidade e realização	4	0,354
Capacidade de resolver problemas	4	0,756
Carisma	4	0,463
Clarificar funções e objetivos	4	0,000
Comando e direção	4	0,535
Competências básicas de vendas	4,5	0,535
Competitividade	4,5	0,535
Compromisso para com a organização	5	0,916
Comunicação geral	4	0,707
Comunicação assertiva	4	0,756
Consideração	4	0,641
Conhecimento do produto	4	0,835
Desafiar o processo	4	1,188
Desenvolver os outros	4	0,535
Determinação e perseverança	5	0,744
Difundir informação	4	1,126
Empatia	4	0,707
Empowerment	4	0,835
Flexibilidade e adaptabilidade	4	0,756
Gestão de conflitos e negociação	4	0,886
Humor	4	0,641

Integridade	5	0,463
Influência/referência	4	0,535
Liderança participativa	4	0,535
Liderança diretiva	2	1,188
Liderança por delegação	4	0,641
Maturidade e capacidade de raciocínio	4	0,835
Otimismo e entusiasmo	4	0,756
Orientação para as relações humanas	4	0,535
Orientação para as tarefas/missão	4	0,641
Orientação para o cliente	4	0,518
Orientação para os resultados	5	0,518
Proatividade	4	0,707
Raciocínio analítico	4	0,707
Raciocínio crítico	4	0,835
Reconhecimento, feedback positivo e valorização	4	0,463
Relações interpessoais	4	0,641
Resiliência	4,5	0,744
Tomar decisões	4,5	0,886
Trabalho de equipa, colaboração e coesão	4	0,707
Transparência	4	0,354
Visão inspiradora	4	0,641
Visão organizacional	4	0,518

APÊNDICE C – NÍVEL DE PROFICIÊNCIA AVALIADO PELA LIDERANÇA OPERACIONAL

Competência	Nível de Proficiência	
	\bar{X}	S
Abertura à multiculturalidade	4	0,868
Agilidade organizacional	4	0,577
Análise, planeamento e organização	4	0,664
Ambiente competitivo	4	0,806
Aptidão técnica e profissional	4	0,801
Auto-confiança	4	0,720
Auto-controlo	4	0,802
Capacidade de inspirar os outros	4	0,800
Capacidade e realização	4	0,788
Capacidade de resolver problemas	4	0,732
Carisma	4	0,812
Clarificar funções e objetivos	4	0,640
Comando e direção	4	0,667
Competências básicas de vendas	4	0,679
Competitividade	4	0,565
Compromisso para com a organização	5	0,585
Comunicação geral	4	0,729
Comunicação assertiva	4	0,654
Consideração	4	0,779
Conhecimento do produto	4	0,687
Desafiar o processo	4	0,825
Desenvolver os outros	4	0,758
Determinação e perseverança	4	0,720
Difundir informação	4	0,800
Empatia	4	0,720
Empowerment	4	0,760
Flexibilidade e adaptabilidade	4	0,828
Gestão de conflitos e negociação	4	0,823
Humor	4	0,854

Integridade	5	0,645
Influência/referência	4	0,709
Liderança participativa	4	0,868
Liderança diretiva	3	1,439
Liderança por delegação	4	0,827
Maturidade e capacidade de raciocínio	4	0,779
Otimismo e entusiasmo	4	0,739
Orientação para as relações humanas	4	0,749
Orientação para as tarefas/missão	4	0,745
Orientação para o cliente	5	0,617
Orientação para os resultados	4	0,737
Proatividade	4	0,610
Raciocínio analítico	4	0,802
Raciocínio crítico	4	0,767
Reconhecimento, feedback positivo e valorização	4	0,800
Relações interpessoais	4	0,769
Resiliência	4,5	0,682
Tomar decisões	4	0,639
Trabalho de equipa, colaboração e coesão	4	0,645
Transparência	4,5	0,741
Visão inspiradora	4	0,854
Visão organizacional	4	0,591

APÊNDICE D – NÍVEL DE PROFICIÊNCIA AVALIADO PELOS COLABORADORES NÃO LÍDERES

Competência	Nível de Proficiência	
	\bar{X}	S
Abertura à multiculturalidade	4	0,833
Agilidade organizacional	4	0,737
Análise, planeamento e organização	4	0,934
Ambiente competitivo	4	0,797
Aptidão técnica e profissional	4	0,924
Auto-confiança	4	0,802
Auto-controlo	4	1,026
Capacidade de inspirar os outros	4	1,024
Capacidade e realização	4	0,834
Capacidade de resolver problemas	4	0,892
Carisma	4	1,215
Clarificar funções e objetivos	4	1,026
Comando e direção	4	0,994
Competências básicas de vendas	4	0,839
Competitividade	4	0,931
Compromisso para com a organização	4	0,815
Comunicação geral	4	0,905
Comunicação assertiva	4	0,967
Consideração	4	0,974
Conhecimento do produto	4	0,965
Desafiar o processo	4	0,888
Desenvolver os outros	4	0,977
Determinação e perseverança	4	0,980
Difundir informação	4	0,912
Empatia	4	0,997
Empowerment	4	0,951
Flexibilidade e adaptabilidade	4	0,958
Gestão de conflitos e negociação	4	1,066
Humor	4	1,113

Integridade	4	0,998
Influência/referência	4	0,866
Liderança participativa	4	0,979
Liderança diretiva	4	1,295
Liderança por delegação	4	0,879
Maturidade e capacidade de raciocínio	4	0,868
Otimismo e entusiasmo	4	0,958
Orientação para as relações humanas	4	1,043
Orientação para as tarefas/missão	4	0,893
Orientação para o cliente	4	0,865
Orientação para os resultados	4	0,788
Proatividade	4	0,966
Raciocínio analítico	4	0,806
Raciocínio crítico	4	1,012
Reconhecimento, feedback positivo e valorização	4	1,148
Relações interpessoais	4	0,990
Resiliência	4	1,064
Tomar decisões	4	1,031
Trabalho de equipa, colaboração e coesão	4	1,068
Transparência	4	1,269
Visão inspiradora	4	1,070
Visão organizacional	4	1,009

APÊNDICE E – ENTREVISTAS À LIDERANÇA ESTRATÉGICA

ENTREVISTA NÚMERO 1

Questão 1: Conte uma história em que tenha obtido sucesso empresarial?

Faz cerca de 10 / 15 anos atrás perdemos muitos franquizados. Atualmente conseguimos recuperar uma boa parte do nosso número de franquizados, sendo que neste momento muitos dos nossos franquizados são antigos colaboradores e isso indica também evolução dos colaboradores, indica que as pessoas trabalham connosco e, mesmo querendo seguir noutra vertente, confiam em nós e na marca e mantêm-se perto da organização e com a nossa marca.

Questão 2: Quais os traços de personalidade que considera mais importantes para um líder obter sucesso no contexto do negócio em que opera?

Resiliência é fundamental. Transparência e seriedade. Ok (...) na vida profissional não pode ser esse formato não pode eliminar de forma alguma a expressão (...) no bom sentido porque esse desafio permanente, no bom sentido, é construtivo para a procurar chamar os melhores e precisamos criar novas iniciativas e formas de por um lado ser mais fortes (...) pontos concretos digamos assim e termos um avião de trabalho voo desafiador e interessante para os nossos colaboradores.

Questão 3: Quais as competências que considera mais importantes para o exercício da liderança no contexto de negócio em que opera?

Não sei como é que tá escrito, mas eu vou dar a ideia aqui ok, acho que equipa é fundamental está envolvida no processo e as decisões que são tomadas. Nós precisamos dizer eu cheguei a direção tomou essa decisão não é a pessoa máxima de direção a direção tomou dá um aspeto muito mais abrangente e toca todas as áreas da empresa portanto a equipa para mim é fundamental. Eu acho que tomar decisões. (...) tem a ver com a nossa maneira de ser a mim pode não me agradar, mas eu virei uma outra forma que é (...). As organizações são constituídas por pessoas e portanto todas as nossas ações e decisões tem que ser tomadas pensamos ou antecipamos o impacto que vamos criar nas pessoas à nossa volta. Confiança no outro. São os mais importantes para instituir a liderança neste contexto. Bom aqui dava para falar em meia-hora, por toda a Europa não estou mal classificados para enfermeiros (...).

Tomar decisões, trabalho em equipa e confiança.

Questão 4: Quais os valores que considera mais importantes para o exercício da liderança no contexto de negócio em que opera?

Integridade, Transparência e Resiliência.

Questão 5: Quais as competências que recomendaria desenvolver a um jovem trabalhador da sua organização para obter sucesso ao longo da vida?

A grande maioria das nossas universidades (...) mas ainda há uma diferença grande entre a vida académica e a realidade ou quando comecei novo e a prática da vida e isso é um tema muito importante (...) agora sobre esta geração mais recente geração z a minha expectativa que as pessoas tenham a humildade de fazer as coisas mais básicas para aprender todo o processo Ainda para conhecer, trabalhar (...) eu noto que nos jovens nos tempos que correm aparecem (...) não é muito visível acho que nos últimos anos (...) e têm de aprender com os mais velhos mais experientes, pelo menos a parte prática da vida organizacional daquilo que só que são geradores importantes para o sucesso de uma empresa e eu acho que isso é fundamental acabei de dizer que diria ao jovem.

Aprendizagem prática e humildade.

ENTREVISTA NÚMERO 2

Questão 1: Conte uma história em que tenha obtido sucesso empresarial?

Para a começar a minha carreira basicamente foi construída dentro desta organização vai fazer este ano 25 anos. A minha carreira inicialmente funcionária financeira tenho formação em gestão mas depois queria muito experimentar outras áreas (...) departamento comercial aqui na altura como responsável de loja entretanto realizei uma pós-graduação em marketing e tive a sorte de trabalhar no departamento de marketing da empresa durante 10 anos e depois a minha carreira evoluiu pela área comercial e posso dizer que se calhar as minhas maiores conquistas foram exatamente na área comercial por exemplo quando criamos de raiz aquilo que nós conhecemos como processo de venda foi construído por mim que liderava uma equipa, claro que não faria nada sozinha, com uma equipa que liderava e construímos esta proposta do zero e portanto isto foi uma mudança completa de mentalidade na ótica começar a vender as lentes em packs utilizar aquelas listagens de lente que bem conheces (...). Portanto a transformação começou aí eu acho que se calhar é um dos maiores sucessos que tive posso dizer, pois muitos outros vieram (...). A diferença na forma como nós vendemos, como nos apresentamos ao nosso cliente final.

Questão 2: Quais os traços de personalidade que considera mais importantes para um líder obter sucesso no contexto do negócio em que opera?

Eu acho que é preciso ter uma liderança mais participativa, conseguir ouvir os outros, conseguir ter uma boa capacidade de comunicação, ser muito resiliente a comunicação é fundamental hoje em dia para tudo e resiliência obviamente também em todos os trabalhos basicamente hoje em dia que são esses os fatores mais importantes.

Questão 3: Quais as competências que considera mais importantes para o exercício da liderança no contexto de negócio em que opera?

Para mim a comunicação, a comunicação é crítica porque se tu não conseguires passar a mensagem aos demais não consegues desenvolver as pessoas e transmitir a mensagem e mais difícil vai ser a empresa chegar aos objetivos que se propõe portanto a comunicação para mim é fundamental quer interna quer externa a todos os níveis para mim é fundamental. Depois o foco no negócio e orientação para resultados se não tiveres este foco não vais perceber as várias variáveis que podemos desenvolver para conseguir obter um melhor resultado portanto tem que ser sempre, ainda mais na área de retalho, o nosso foco tem que ser sempre no resultado e no cliente uma forte ligação para o cliente. Depois para mim muito importante, diria que pode ser mais por estar no departamento comercial, e aqui

posso estar afetada por isso, mas é a motivação das equipas tá um bocado ligada à comunicação, mas a motivação é crítica porque às vezes estamos no fosso e tentar arranjar argumentos positivos para puxar as pessoas para o sentido de orientação que se pretende, do meu ponto de vista.

Questão 4: Quais os valores que considera mais importantes para o exercício da liderança no contexto de negócio em que opera?

Integridade é crítica, a transparência nunca dizer uma informação que não se tem certeza, sempre comunicar com verdade, se há algo que não se pode dizer não se diz, mas não se mente. Acho que isso nunca nos vai trazer algo positivo no futuro. Eu acho que o outro, não posso expressá-lo se calhar numa única palavra, mas é a capacidade de desenvolver obra, fazer crescer os outros, para mim é muito importante, ou seja conseguir que está tudo que eu já percebi conseguir chegar mais longe do que estavas. Podes ir tirar um curso, fazer uma formação em algo diferente dentro ou fora da área porque eu também fico contente que as pessoas arranjem outra oportunidade para se desenvolver, para elas, por isso acho que é importante, nós temos sempre que olhar pelos outros, o mais possível pelos outros, de forma genuína.

Questão 5: Quais as competências que recomendaria desenvolver a um jovem trabalhador da sua organização para obter sucesso ao longo da vida?

Agilidade mental ajuda ao que se fala muito hoje em dia (...). Sentido crítico, sentido crítico é fundamental. Desafiar (...) não gostaria de ter ninguém valorizado em várias (...) reconstituir a sequência que eu queria ouvir, o contrário deve ser uma pessoa ágil ser uma pessoa criativa se uma pessoa com competências comunicacionais para mim são o mais importante e vontade de estar juntamente com uma vontade de aprender saber e contribuir para a organização. (...) sem licenciatura neste momento para mim até são mais as competências aquilo que a pessoa já fez e que pode trazer algo mais do propriamente um background académico, isso hoje em dia eu acho que é fundamental. É uma grande reviravolta face aquilo que se localizava no passado, era a média xpto que tinha que pôr no currículo e só interessa isso, se a pessoa não fez mais nada na sua vida não tem (...) são imprescindíveis hoje para qualquer lado mais um e não é isso que se quer, portanto um diria que são estes aspetos.

ENTREVISTA NÚMERO 3

Questão 1: Conte uma história em que tenha obtido sucesso empresarial?

A minha evolução foi muito rápida na empresa, pronto, isto porque (...) procura sempre ter algum tipo de tarefa e que eu por um lado tivesse muita motivação puxasse por mim e que eu descobri isso. Há alguma forma de melhorar processos e procedimentos aqui na empresa, lembro-me perfeitamente que desenvolve a parte do BI na altura não tinha nenhum as vendas eram colocadas manualmente eu desenvolvi uma forma automatizada para termos as vendas de loja atualizadas automaticamente todos os dias.

Questão 2: Quais os traços de personalidade que considera mais importantes para um líder obter sucesso no contexto do negócio em que opera?

Traços de personalidade, tem que passar confiança, passar confiança, ou seja, (...) principalmente na política que passam confiança sem serem confiáveis. Líder deve inspirar pela confiança, portanto é uma pessoa transparente deve ser uma pessoa que se rege os valores e disciplina.

Questão 3: Quais as competências que considera mais importantes para o exercício da liderança no contexto de negócio em que opera?

Fundamental é a resiliência, eu acho que ela está aí, direta e indiretamente falamos é resiliência. A segunda será flexibilidade e abertura para ouvir o próximo aquilo que tinha tocado no início, que é muito importante ouvir tanto acima com abaixo com os nossos pares, que está a meter o bom senso e tentar gerir da melhor forma possível dentro da nossa ideia estratégica para empresa; e o terceiro que é o agir de uma forma transparente honesto, sobre os valores que conhecemos se são os melhores e mais adequados a empresa e para o sucesso.

Questão 4: Quais os valores que considera mais importantes para o exercício da liderança no contexto de negócio em que opera?

Atualmente é preciso uma grande resiliência uma grande capacidade de adaptação que temos no mundo e fomos adquirindo a pouco tempo e estamos a mudar muita coisa nos processos no procedimento muitas normas (...) é em primeiro lugar porque (...) a nossa capacidade de adaptação a novos desafios. São três. O terceiro o que é um contínuo comprometimento com o que estamos a fazer no dia-a-dia.

Questão 5: Quais as competências que recomendaria desenvolver a um jovem trabalhador da sua organização para obter sucesso ao longo da vida?

Primeiro passar muito tempo numa loja acho que é fundamental conhecer o negócio, portanto eu tento sempre que as pessoas passem um ou dois dias pelo menos na loja, porque não temos tempo para nada, eu sei que é verdade que dizia que era (...) portanto qualquer colaborador qualquer departamento passar uma ou duas semanas na loja para conhecer realmente negócio. Segundo era olhar para relatórios de auditoria interna ponto por ponto, aqui porque é parte, eu sei que é informação confidencial, e não fazemos mas claramente auditoria interna (...) departamentos (...) perceber quais é que são os perigos quando é que são, as falhas negócio e quais é que são se calhar onde está mais espaço para melhorar. O terceiro, que são as pessoas, a confiança nas pessoas.

ENTREVISTA NÚMERO 4

Questão 1: Conte uma história em que tenha obtido sucesso empresarial?

Posso dizer muita coisa o sucesso empresarial. (...) mas é sempre que eu trânsito de empresa ou para uma outra função normalmente fica no meu lugar a pessoa que comigo trabalhava diretamente por isso é que eu me sinto tão satisfeita com isso. (...) que me proporcionaram aqui uma subida responsabilidade foi quase sempre alguém que estava ao meu lado que acabou por assumir a minha função eu acho que isso aqui é verdadeira missão, ou seja, nós prepararmos para que contexto continuo, claro que não tem que ser formar alguém a desenvolver alguém a nossa imagem, eu acho que o objetivo é mesmo potenciar aquela pessoa que tem um determinado perfil nesse perfil tem áreas muito fortes e competências muito fortes (...) temos nessas áreas que a pessoa tem também que pegar naqueles que são pontos de desenvolvimento e potenciar tudo isso e ajudar a desenvolver para que de facto no futuro quando nós já estivermos ali para aquela pessoa, para aquela responsabilidade, ela tenha capacidade de ser autónoma. Mesmo quando precisamos de férias ou porque estamos em viagem para uma reunião, ou seja, fora, que a equipa se sinta autónoma o suficiente. Se que tivesses tocar alguma coisa de sucesso empresarial seria essa situação do poder de desenvolver alguém que acabou por ficar preparado e pronto para assumir o desafio com sucesso.

Questão 2: Quais os traços de personalidade que considera mais importantes para um líder obter sucesso no contexto do negócio em que opera?

Ok então traços personalidade eu diria que (...) eu não sei se é verdade se ela também é uma competência que nós desenvolvemos eu queria pôr já aqui é resiliência porque eu acho que é resiliência é um bocado o combustível que nos ajuda aqui a ter força para lidar com o dia a dia seja para celebrarmos aquilo corre bem mas também muitas vezes para lidar com as adversidades contrariedades que encontramos e precisamente ter damos a capacidade nós quando as coisas não correm bem levantar nos e voltarmos a ir outra vez com a mesma intensidade e com a mesma forma a força para podermos ir lá encontrar aquilo que precisamos de dar de nós para que as coisas funcionem eu acho que isso é uma competência ou uma característica importante no dia de hoje. A outra característica é precisamente a capacidade de nós nos observarmos a nós próprios para nos conhecermos melhor porque eu acho que é importante nós temos noção de efetivamente quais são os nossos pontos fortes e aquele que nos permite estar onde nós estamos e depois se calhar vou continuar a crescer e aquilo que efetivamente são as melhorias quando nós nos conhecemos melhor a nós próprios e temos bem a noção do que é que nós podemos

acrescentar de valores e onde é que se calhar de todo devemos estar envolvidos (...) trabalhando com as outras pessoas podemos efetivamente alavancar o resultado conjunto de trabalho acho que é importante temos essa temos essa noção depois acho que realmente um bocadinho a consequência daquilo que eu estou a dizer o foco no outro, seja aquela preocupação que eu tenho de saber que faço parte do coletivo e que há algo que eu posso acrescentar mas depois há algo que eu tenho que dar aquele coletivo para que ali resulte algo melhor do que a soma das partes individuais, não é, eu acho que esse foco no outro é muito importante, mais, eu acho que ter a capacidade, e isso muitas vezes não é só aqui no contexto empresarial mas também no dia-a-dia da nossa vida pessoal, temos uma capacidade de podermos gerir uma dualidade de contextos, ou seja, o que é que ele quer dizer com isto eu consegui ficar no hoje e conseguir hoje como deve ser e poder responder aquilo que são as necessidades e solicitações mas sempre a pensar que no contexto futuro e presente por aquilo que eu estou a fazer hoje vai influenciar que contextos e portanto se chamava aqui é uma expressão em inglês que eu costumo usar, a ver se a explicar isto, que é o qual é a dimensão seja o equilíbrio entre estes dois opostos que são o hoje e o imediato com uma visão mais de mim, e acho que também esta necessidade, não é, depois eu acho que é uma coisa importante, mas pensar aqui um bocadinho na tomada de decisão também é mais uma vez uma coisa que tanto é importante no contexto organizacional como na nossa vida pessoal, nós passamos o dia a tomar decisões às vezes apercebemos elas estão lá a partir do momento em que eu posso pôr uma opção em vez de outras não estou a tomar decisão mas já pus para algo para me ficar no caminho alternativo e a capacidade de eu poder olhar de facto para um contexto ou para uma situação e ter capacidade de rapidamente recolher informação e perceber com aquela informação eu tenho que escolher tenho que tomar uma decisão e o por aquela decisão com base na informação que se recolhe é fundamental ter uma pessoa com um traço de personalidade que seja mais saído mais capaz de fazer essa análise da informação com pensamento crítico e que possa de certa forma ser rápido nessa tomada decisão eu acho que ajuda num contexto organizacional.

Questão 3: Quais as competências que considera mais importantes para o exercício da liderança no contexto de negócio em que opera?

Mais uma vez a falar um bocadinho do centro recreativo leadership na forma de tudo o que sei dos modelos todos que eu fui conhecendo o que me faz mais sentido é aquele que pressupõe que a liderança começa em todos nós porque todos nós somos nós próprios a liderança começa aí e quando eu consigo ligar a mim mesmo porque conheço melhor porque consigo fazer uma boa gestão das minhas emoções é que eu me consigo preparar para fazer a liderança de outros, e aí, lá está posso fazer o que tenho uma equipa direta ou posso fazer

algo maior como liderar uma equipa de pessoas (...). 3 competências fundamentais, mais uma vez desenvolvimento dos outros. Eu acho que é importante visão estratégica (...) qual é o meu pensamento aqui eu a dizer que tem visão estratégica pressupõe automaticamente que existe uma visão sobre o contexto futuro que eu a partida consigo materializar, (...) saber comunicar. Mas ao mesmo tempo que vamos falar de visão estratégica vamos falar de desenvolvimento dos outros e vamos falar de comunicação, aqui na ótica constante do alinhar a equipa (...) perguntamos a lógica da visão estratégica e senhores toma lá dá cá um bocadinho isto, é o compromisso também, muito da forma como eu desenvolvi as minhas últimas equipas o alinhamento é muita comunicação e da forma como eu consigo ou não partilhar informação com a equipa. Escolhendo 3, visão estratégica, comunicação e desenvolvimento outros os outros.

Questão 4: Quais os valores que considera mais importantes para o exercício da liderança no contexto de negócio em que opera?

Eu tenho sorte porque tenho sempre os valores aqui comigo, porque acho que é fundamental e de certa forma eu acho que eu me vejo muito nestes valores e portanto se eu tiver que ficar aqui por três eu acho que o foco nas pessoas, (...)se não tiver ninguém na loja não vou vender produtos na mesma, não é, começa o serviço já existem alguns supermercados em que a pessoa entra vai a prateleira buscar o que precisa depois passa com check-out assim no ar faz o creme e eu pago com o cartão a saída com torniquete pronto não interessa mesmo a ninguém mas nós não, nós temos um serviço personalizado portanto as pessoas são fundamentais portanto mais do que o foco nas pessoas e se calhar ia acreditar nas pessoas depois acho que é fundamental termos, eu vou fazer batota, vou falar de integridade e cooperação porque eu acho que a gente faz a gente e tem que ser fiel aos meus princípios e os princípios da organização e ao mesmo tempo tenho que trabalhar em conjunto para que de facto as pessoas façam a diferença e eu gosto muito de um que deixa qualquer coisa, que é a paixão que eu acho que é o ingrediente que vai fazer de facto a diferença e eu acho que agora neste ingrediente que faz a diferença entre uma boa empresa e uma empresa que se destaca no mercado porque, precisamente, eu posso ter a capacidade de fazer bem muita coisa mas eu vou de certeza fazer muito melhor se eu gostar do que estou a fazer porque eu ponho um bocadinho de paixão, não é, seja porque vou procurar mais no rigor seja porque se eu tiver o trabalho manual deve ser muito mais minuciosa nos detalhes do que eu estou a fazer e se eu tiver a lidar com uma pessoa num determinado momento eu vou ter que colocar um sorriso na cara que se calhar se não tiver eu estou a fazer um robô e não vai melhorar tanto a relação, portanto estes três quais são, a paixão, a integridade e cooperação e acreditar nas pessoas, foco nas pessoas.

Questão 5: Quais as competências que recomendaria desenvolver a um jovem trabalhador da sua organização para obter sucesso ao longo da vida?

Então (...) acho que é importante ele perceber que efetivamente tem um cliente que não é só ele, não só tem que fazer a necessidade como tem que antecipar a necessidade do cliente ou seja o cliente vai entrar para comprar lentes de contacto eu tenho que ir fazer ver que ele pode ainda estar a acabar o líquido das lentes vai ter levado líquido porque para a precisar mais tarde ou mais cedo e que tanto no sentido de cliente muito apurado o sentido que efetivamente nós fazemos parte do todo e a esta interdependência que nós sozinhos não conseguimos nada e portanto esta lógica de saber trabalhar numa equipa e no contexto coletivo e uma terceira competência, deixa-me lá pensar, eu diria que iria chamar de agilidade de aprendizagem porque se a pessoa depois não tiver a vontade de querer saber mais, de querer aprender mais, porque lá está eu posso até vender os óculos ray-ban porque o cliente gostou dos óculos mas se eu souber explicar ao cliente que aqueles óculos tem uma história que vem desde 1954 porque foram os óculos que usou no filme por aí nanananana, aquela história que se calhar acrescenta valor na conversa e se calhar gera toda uma proximidade maior leva a que a compra seja mais efetivada portanto essa vontade de querer saber mais, de explorar mais, de querer fazer mais que aquilo que naquele momento estamos a fazer é fundamental tanto daí essa realidade da aprendizagem da curiosidade que é preciso.

ENTREVISTA NÚMERO 5

Questão 1: Conte uma história em que tenha obtido sucesso empresarial?

No marketing nós trabalhamos não só com as nossas equipas, equipas da empresa, não é, mas também com muitos parceiros e quando se fala de implementar uma estratégia de marketing de uma insígnia, no nosso caso trabalhamos duas em simultâneo, com pensamentos diferentes e queremos cada vez mais posicionar de forma distinta e implica trabalho muito além das pessoas que gerimos no dia-a-dia dentro da empresa implica parcerias com agências criativas, parcerias com agências que nos ajudam a gerir por exemplo redes sociais, parcerias que nos ajudam a gerir e a comprar espaço publicitário onde vamos ter depois aquilo que são os nossos anúncios e que depende da qualidade das espaço conseguir fazer chegar a nossa mensagem ao cliente ou não e portanto eu quando penso em liderança na área de marketing especialmente no retalho penso de uma forma um bocadinho lata não é só a nossa equipa direta mas também a liderança de outras equipas se calhar mais difícil, equipas que são no fundo da extensão desta equipa e a história de sucesso é exatamente aplicada aqui. Por exemplo foi a forma como incentivei a trabalhar cada uma destas agências em trabalhar numa logica que tu deves ter em que de facto hoje em dia eu nem sequer preciso dizer nada eles próprios se coordenam entre eles parceiros externos e com a equipa com a nossa equipa que nos ajuda todos os dias a trabalhar as marcas, não é, porque senão era impossível só nós aqui era impossível quase uma delegação, sim porque eu também só acredito em liderança da responsabilização e delegação de responsabilidades ninguém sabe fazer tudo ninguém na verdade é capaz de fazer tudo, isso acho que isso, não ia correr bem e portanto eu acredito delegação OK. Nós temos que tratar das coisas não é ninguém consegue tratar tudo e portanto ou se confia esse colega e se responsabiliza depois tem sempre outro lado também, não é, pois também há mais responsabilização mais compromisso do outro lado, não é, porque se sentem mais comprometidos na execução dessa tarefa desse projeto seja o que for. E é muito isto sim os parceiros externos vivem a marca como nós vivemos cá dentro e isso só é possível se de facto desenvolvermos se partilharmos informação se tivermos todos os momentos de contacto não pode ser só mandar mails para trás e para a frente, não pode ser só uma vez por ano tem que ter uma relação estreita e bidirecional, não pode ser só pedir. E essa eu acho que é uma história de sucesso e depois é isto do retalho, é pensar em tudo, não é, porque não vai acontecer se não se conquista, não é liderança direta mas se não conseguimos vender as nossas ideias a quem está no dia-a-dia na loja, não é, não serve de nada temos uma campanha espetacular ou definirmos temos um filme espetacular é a televisão que vai levar as pessoas à loja se quem está na loja não

comprar a ideia portanto não é o direto mas no fundo daquela por ser um dia das ideias não é um bocadinho para aí.

Questão 2: Quais os traços de personalidade que considera mais importantes para um líder obter sucesso no contexto do negócio em que opera?

Mais importantes hoje em dia que é empatia, claramente, quem não conseguir ser empático dificilmente conseguiríamos depois para tentar estar do outro lado e perceber o que o outro pode servir com o impacto das outras palavras (...) empatia, transparência. Acho que o outro é a drive, ou seja, drive no sentido de energia para também saber, ou seja, ser capaz de levar consigo as equipas.

Questão 3: Quais as competências que considera mais importantes para o exercício da liderança no contexto de negócio em que opera?

(...) não é porque as competências para mim a capacidade de ligação e empowerment que estão interligados é uma das competências chave para liderar, então ainda mais a questão da empatia não só aqui mas de forma generalizada. Em seguida a capacidade fixar objetivos de ter uma visão partilhada e de conseguir fazer. Falo aqui a partilha desses objetivos por toda a gente no fundo para ter no caminho traçado perceber empaticamente como chegar lá e também vou ver toda a gente e atribuir responsabilidades (...) bocadinho isso sim.

Questão 4: Quais os valores que considera mais importantes para o exercício da liderança no contexto de negócio em que opera?

Valores integridade claramente a transparência (...) não é que acaba por ser transparência valor de transparência para com o outro, com todos para conseguirmos melhores equipas e valores, acho que é para isso sim que (...) cooperação nos valores que claramente, cooperação para trabalho de equipa.

Questão 5: Quais as competências que recomendaria desenvolver a um jovem trabalhador da sua organização para obter sucesso ao longo da vida?

Competências de conhecimento de produto para alguém que acabou de chegar claramente conhecer o produto conhecer o negócio mas também com o novo que tem alguma técnica por trás e para conseguir desenvolver trabalho é necessário esse lado desenvolver competências de comunicação e capacidade interligação entre os vários departamentos que temos muitos projetos multidisciplinares e trabalhamos muito numa

perspectiva a matricial o que é a capacidade de perceber como é que a organização estrutural (...) claramente e isto também estava ligado com o trabalho de equipa com capacidade de trabalhar em equipa e depois o resto é cultural também numa organização como a nossa um retalho a questão da adaptação a mudança e a resiliência pela transformação constante é muito importante desenvolver também. (...) às vezes quando saís daqui e depois chegamos à conclusão que não é exatamente por aqui o melhor caminho e que faz parte da vida e vamos lá experimentar por ali e quer capacidade e flexibilidade para se conseguir trabalhar no retalho é muito importante porque se calhar se calhar até forma mais correta definir isto, sim.

ENTREVISTA NÚMERO 6

Questão 1: Conte uma história em que tenha obtido sucesso empresarial?

Ora a melhor história em que obtive sucesso empresarial foi em 2012 quando fiquei responsável pela Ibéria e cheguei a Espanha e aquilo que estava uma trapalhada, ou seja, equipas mal formadas, as equipas que estavam não tinham uma visão clara das coisas. Encontrei claramente uma grande diferença entre o trabalho que era feito em Portugal para com aquilo que eu encontrei em Espanha, pesa embora sejamos todos a mesma organização, mas de facto de Espanha não estava organizado e aí tive um grande desafio de mudar, mudar as pessoas num país que não é nosso, não é, eu português em Espanha a pedir para se adaptarem a mim, foi um desafio adicional numa língua que não é nossa mas que envolveu a capacidade de chegar às pessoas ou a capacidade de perceber que as pessoas queriam fazer esse caminho comigo né, e então foi um trabalho árduo para todos. meses a trabalhar equipas e trabalhar em direta proximidade para que aí sim, para depois conseguir melhorar os resultados que chegaram rapidamente em 2013. Ou seja, em 2012 o trabalho na parte de construção dos outros, construção de equipas, para depois conseguir atingir ótimos resultados em Espanha. Portanto um trabalhão com a finalidade de atingir bons resultados, coisa que não era muito fácil atingir naquela altura e isso deu-se pela implementação de uma estratégia que era conhecida para nós ou seja passar essa visão para as pessoas melhorar consideravelmente a equipa que estava de acordo com a visão da empresa foi um bocado o caminho que se fez e claramente que depois havia só uma visão única, não havia uma pequena região ou país era toda uma cultura da organização.

Questão 2: Quais os traços de personalidade que considera mais importantes para um líder obter sucesso no contexto do negócio em que opera?

Para se obter sucesso tem que se estar perto das pessoas claro que tem que se saber diferenciar, mas por norma tem que estar acessível para que as pessoas possam chegar eu acho que é o fundamental, a proximidade com as pessoas e isso de uma maneira subliminar indica-nos que a pessoa tem que ser boa ouvinte tem que ter boa comunicação estar perto das pessoas. Outro ponto é a exemplaridade, é se calhar um pouco da visão da liderança para mim é um dos veículos que faz com que as equipas vão atrás ou não. Devemos comunicar, ou seja, a capacidade de fazer os outros acreditarem na nossa visão, no nosso propósito, ou seja, essa capacidade de fazer acontecer aquilo que nós acreditamos, na minha opinião é fundamental para termos uma boa liderança, uma boa liderança no sentido em que as pessoas acreditam, as pessoas comprometem-se as pessoas vão connosco e não temos

que as relembrar do nosso propósito eu diria que essas 3, em resumo, um pouco de forma natural, podemos falar de influência.

Questão 3: Quais as competências que considera mais importantes para o exercício da liderança no contexto de negócio em que opera?

Ora diria adaptabilidade cada vez mais, diria influência e aqui sempre a exemplaridade.

Questão 4: Quais os valores que considera mais importantes para o exercício da liderança no contexto de negócio em que opera?

A integridade, empatia e transparência

Questão 5: Quais as competências que recomendaria desenvolver a um jovem trabalhador da sua organização para obter sucesso ao longo da vida?

Diria que se teria de inteirar muito bem do negócio, diria que tem que ter uma forte capacidade analítica, cada vez mais, e diria que tem que ser muito orientado para objetivos.