



UBI
Covilhã
Portugal
2013



UNIVERSIDADE DA BEIRA INTERIOR

Faculdade de Ciências Sociais e Humanas

**A Liderança nas Organizações Positivas:
Estudos de Caso em Portugal**

Augusto Manuel Pais Antunes

Tese para obtenção do Grau de Doutor em
Gestão
(3º Ciclo de Estudos)

Orientador: Prof. Doutor Mário Franco

Covilhã, Abril de 2013

**A Liderança nas Organizações Positivas:
Estudos de Caso em Portugal**

Augusto Antunes



UNIVERSIDADE DA BEIRA INTERIOR
Covilhã | Portugal

FACULDADE DE CIÊNCIAS SOCIAIS E HUMANAS

Departamento de Gestão e Economia

Augusto Manuel Pais Antunes

“A Liderança nas Organizações Positivas: Estudos de Caso em Portugal”

Tese para obtenção do Grau de Doutor em
Gestão
(3º Ciclo de Estudos)

Orientador: Prof. Doutor Mário Franco

Covilhã, Abril de 2013

Dedicatória

À Cristiana, Carolina e Leonor - as verdadeiras mulheres da minha existência e fontes de enorme energia positiva.

À família e aos amigos de sempre que ajudaram a que este trabalho fosse um momento marcante de uma vida. Em especial, à minha mãe que sempre apoiou com a sua conduta de “antes quebrar que torcer” - um exemplo vivo de que na nossa curta passagem, é possível deixarmos uma marca indelével.

A todos os que acreditam que vale a pena nunca desistir de sermos felizes e que incentivaram a ir sempre mais longe.

Muito obrigado a todos!

Agradecimentos

Ao Professor Doutor Mário Franco, meu ilustre orientador da Universidade da Beira Interior - Covilhã pela preciosa ajuda, clarividência nos ajustamentos de rumo e apoio indiscutível ao progresso desta investigação. O seu inolvidável estímulo para enfrentar positivamente esta dissertação, foi motivo indutor de perseverança para o estudo chegar a porto seguro.

À Professora Doutora Fátima Jorge da Universidade de Évora - há momentos na vida que nos fazem vislumbrar um outro caminho, quiçá determinante para alcançar o objetivo proposto.

À Prof^a Doutora Filomena Capucho da Universidade Católica Portuguesa - Centro Regional das Beiras, pelos contributos inerentes à investigação metodológica e que induziram à resiliência face à magnitude da tarefa.

Às Professoras Doutoras Maria José Silva e Zélia Serrasqueiro, pelos apoios, incentivos e compreensões nos momentos sinuosos ao longo da caminhada.

Aos restantes distintos professores e colegas da Universidade da Beira Interior - Covilhã que me ajudaram neste percurso académico.

A todos os excelentes e resilientes empresários, dirigentes e colaboradores das organizações revisitadas: Grupo Vidis, Magril, Grupo Lanidor, Huf Portuguesa, Habidecor e Fundação Joaquim dos Santos - Escola Profissional de Torredeita,

Bem-haja!

“Tudo parece impossível até que seja feito”

Nelson Mandela

RESUMO

Nesta investigação existe a tomada de consciência de que, em tempos de forte incerteza e complexidade, a crença nas capacidades humanas e o seu desenvolvimento, justificam a positividade encarada de forma relevante ao nível organizacional. É assim que se dá ênfase ao aprofundamento e melhor conhecimento empírico da liderança nas organizações positivas em Portugal. O principal objetivo deste estudo é, a partir das bases da Psicologia Positiva e do movimento organizacional positivo, perceber as razões que suportam as organizações positivas, isto é, todas as organizações que integram na sua cultura o desenvolvimento de emoções positivas, otimismo, apelo às melhores virtudes das pessoas e relações interpessoais que se estabelecem no respeito entre todos os intervenientes e meio envolvente, a comunidade. Bons locais para trabalhar e onde é realçado o melhor da natureza humana.

Essencialmente, nesta investigação procura-se perceber os vários estilos de liderança que sobrevivem nas organizações observadas. Líderes modernos, positivos, inovadores, visionários, carismáticos, respeitadores dos valores dos seus subordinados e que enquadram a ponderação da sua ação através de comportamentos éticos, e, com autenticidade, consideram a dignidade humana e os seus valores mais elevados em prol do bem-estar e da felicidade individual e coletiva.

Esta investigação procura também um maior conhecimento e compreensão da interligação das lideranças observadas que se definiu RETESA (Responsável, Espiritual, Transformacional, Emocional e Autêntica) com o compromisso organizacional. Foram estas as dimensões que suportaram o modelo concetual proposto para o presente estudo. Mais concretamente, o modelo proposto mostra a existência de uma inter-relação entre estes seis estilos de liderança e o constructo compromisso organizacional.

Tendo por base a abordagem de investigação qualitativa, realizaram-se estudos de caso em seis organizações portuguesas e com a adoção de várias fontes de informação tratadas: entrevistas a 28 colaboradores, documentos públicos e privados, elementos singulares das organizações, entre outros. Como técnica de tratamento dos dados utilizou-se a análise de conteúdo através de instrumental NVivo 9.2.

Os resultados empiricamente obtidos permitem identificar que, nestas organizações, mesmo em contexto de elevado desemprego e dubiedade sobre o futuro desenvolvimento económico e social, é possível trabalhar a positividade. Nestas organizações portuguesas compreenderam-se lideranças capazes de aumentar o envolvimento, através da identificação pessoal e social dos trabalhadores com a organização o que conduz ao seu maior comprometimento, induzindo as pessoas a desenvolverem laços afetivos e normativos mais fortes. A investigação permitiu elencar um conjunto de dimensões de afetividade organizacional reconhecida e que se interligam com os

diversos estilos de liderança analisados. Esta investigação constitui-se como uma alavanca para estimular uma forma alternativa e construtiva de considerar a gestão. Várias implicações teóricas e práticas também são apresentadas.

ABSTRACT

This research signals an awareness that at times of great uncertainty and complexity, the belief in human capacities and their development justifies positivity being regarded as relevant in organizations. Emphasis is therefore given to deepening and improving empirical knowledge of leadership in positive organizations in Portugal. The main objective of this study, setting out from Positive Psychology bases and the positive organizational movement, is to understand the reasons supporting positive organizations, i.e., all organizations that include in their culture the development of positive emotions, optimism, an appeal to people's best virtues and interpersonal relationships formed with respect between all parties and the environment, the community. Good places to work in and where the best of human nature is highlighted.

Essentially, this research aims to understand the various leadership styles emerging in the observed organizations. Leaders who are modern, innovative, visionary, charismatic, who respect their subordinates' values and frame action to be taken in ethical behaviour, genuinely considering human dignity and its highest values with a view to individual and collective well-being and happiness.

The investigation also seeks greater knowledge and understanding of the connection between observed leaderships defined as RSTESA (Responsible, Spiritual, Transformational, Emotional and Authentic) and organizational commitment. These dimensions supported the conceptual model proposed for this study. More precisely, the proposed model shows an inter-relationship between these six leadership styles and the organizational commitment construct.

Based on a qualitative research approach, case studies were made of six Portuguese organizations and various information sources were used: interviews with 28 collaborators, public and private documents, organizations' particular elements and others. As data treatment techniques, content analysis was carried out using NVivo 9.2.

The empirical results obtained reveal that in these organizations, even in a context of high unemployment and doubts about future economic and social development, it is possible to work with positivity.

In these Portuguese organizations, leadership was seen to be able to increase involvement, through employees' personal and social identification with the organization leading to greater commitment, inducing people to develop stronger affective and normative bonds. The research allowed us to list a set of dimensions of recognized organizational affectivity which are interlinked with the various leadership styles analyzed.

This research forms a lever to stimulate an alternative and constructive way to consider management. Various theoretical and practical implications are also presented.

PALAVRAS-CHAVE

- Liderança;
- Organizações positivas;
- Compromisso organizacional;
- Investigação qualitativa.

KEYWORDS

- Leadership;
- Positive organizations;
- Organizational commitment;
- Qualitative research.

Índice

AGRADECIMENTOS	III
RESUMO	IV
ABSTRACT	VI
PALAVRAS-CHAVE	VII
KEYWORDS	VII
ÍNDICE.....	VIII
ÍNDICE DE QUADROS	XI
ÍNDICE DE FIGURAS	XII
ÍNDICE DE CAIXAS	XIV
1. ENQUADRAMENTO DA INVESTIGAÇÃO	3
1.1 JUSTIFICAÇÃO E RELEVÂNCIA DO TEMA	3
1.2 OBJETIVO GERAL E OBJETIVOS ESPECÍFICOS	8
1.3 ORGANIZAÇÃO DA TESE.....	9
2. ORGANIZAÇÕES POSITIVAS	11
2.1 PSICOLOGIA POSITIVA	11
2.1.1 Inquérito Apreciativo.....	18
2.1.2 O Futuro do Inquérito Apreciativo nas Organizações Positivas	25
3. A LIDERANÇA - DOS TRADICIONAIS MODELOS AOS NOVOS ESTILOS.....	29
3.1 ESTILOS DE LIDERANÇA.....	29
3.1.1 ACES - Um Modelo para o Desenvolvimento Holístico da Liderança	38
3.1.2 A Liderança Transformacional	40
3.1.2.1 Modelos de Liderança Transformacional.....	43
3.1.2.2 Modelo de Comportamento.....	46
3.1.2.3 O empowerment - consequência da consideração individualizada	50
3.1.2.4 Novas tendências da liderança.....	53
3.1.3 A Liderança Primal: A Inteligência Emocional na Liderança	57
3.1.3.1 O humor nas organizações - uma dimensão emocional	63
3.1.3.2 Dimensões da liderança emocional.....	65
3.1.4 A Liderança Espiritual.....	69
3.1.5 A Liderança Servidora	77
3.1.6 A Liderança Autêntica	83
3.1.7 A Liderança Responsável	90
3.1.7.1 A perspetiva económica	93
3.1.7.2 A perspetiva dos stakeholders	94
3.1.7.3 A virtuosidade na liderança responsável	101
3.2 SIMILITUDES E DISSEMELHANÇAS ENTRE OS TIPOS DE LIDERANÇA.....	107
4. RECURSOS INTANGÍVEIS: COMPROMISSO ORGANIZACIONAL E A LIDERANÇA.....	115
4.1 COMPROMISSO ORGANIZACIONAL	117
4.1.1 As Dimensões do Compromisso Organizacional	119
4.1.2 O Papel da Liderança no Compromisso Organizacional	123
4.2 MODELO CONCEPTUAL DA INVESTIGAÇÃO	131
5. METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO.....	133
5.1 OBJETIVO E ABORDAGEM GLOBAL DE INVESTIGAÇÃO	133

5.1.1	Motivação inspiracional	134
5.1.2	A Investigação Qualitativa - Estudo de caso	135
5.2	QUESTÕES DE INVESTIGAÇÃO	141
5.3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	142
5.3.1	A seleção dos casos e informadores chave	142
5.3.2	Instrumentos de recolha da informação	145
5.3.3	O papel do investigador - Observação participante	149
5.3.4	Análise e interpretação da informação	150
6.	RESULTADOS E ANÁLISE.....	155
6.1	CASO 1 - GRUPO VIDIS.....	155
6.1.1	Características da Organização.....	155
6.1.1.1	Estratégia da empresa: Organização do trabalho	156
6.1.1.2	Liderança	157
6.1.1.3	Compromisso Organizacional.....	158
6.1.2	Análise das Dimensões do Modelo de Liderança RETESA no Grupo Vidis.....	160
6.1.2.1	Liderança Transformacional.....	160
6.1.2.2	Liderança Emocional	160
6.1.2.3	Liderança Espiritual	161
6.1.2.4	Liderança Servidora	163
6.1.2.5	Liderança Autêntica	164
6.1.2.6	Liderança Responsável	167
6.1.2.7	Compromisso Organizacional.....	171
6.2	CASO 2 - MAGRIL - EQUIPAMENTOS AGRÍCOLAS, LDA.	173
6.2.1	Características da Organização.....	173
6.2.1.1	Liderança	173
6.2.1.2	Compromisso Organizacional.....	173
6.2.2	Análise das Dimensões do Modelo de Liderança RETESA na Magril, Lda.	174
6.2.2.1	Liderança Transformacional.....	174
6.2.2.2	Liderança Emocional	175
6.2.2.3	Liderança Espiritual	176
6.2.2.4	Liderança Servidora	178
6.2.2.5	Liderança Autêntica	178
6.2.2.6	Liderança Responsável	180
6.2.2.7	Compromisso Organizacional.....	185
6.3	CASO 3 - GRUPO LANIDOR	187
6.3.1	Características da Organização.....	187
6.3.1.1	Liderança	188
6.3.1.2	Comprometimento Organizacional	188
6.3.2	Análise das Dimensões do Modelo de Liderança RETESA na Lanidor	189
6.3.2.1	Liderança Transformacional.....	189
6.3.2.2	Liderança Emocional	191
6.3.2.3	Liderança Espiritual	192
6.3.2.4	Liderança Servidora	194
6.3.2.5	Liderança Autêntica	196
6.3.2.6	Liderança Responsável	198
6.3.2.7	Comunicação	201
6.3.2.8	Compromisso Organizacional.....	204
6.4	CASO 4 - HUF PORTUGUESA, LDA.	209
6.4.1	Características da Organização.....	209
6.4.1.1	Missão	209
6.4.1.2	Estratégias da empresa: Organização do trabalho	210
6.4.1.3	Liderança	210
6.4.2	Análise das Dimensões do Modelo de Liderança RETESA na HUF	212
6.4.2.1	Liderança Transformacional.....	212
6.4.2.2	Liderança Emocional	214
6.4.2.3	Liderança Espiritual	215
6.4.2.4	Liderança Servidora	219
6.4.2.5	Liderança Autêntica	221
6.4.2.6	Liderança Responsável	224
6.4.2.7	Comunicação	229
6.4.2.8	Compromisso Organizacional.....	234
6.5	CASO 5 - HABIDECOR - INDÚSTRIA TÊXTIL PARA HABITAÇÃO, SA.....	238

6.5.1 Características da Organização.....	238
6.5.1.1 Estratégia de Gestão de Pessoas:.....	239
6.5.1.2 Liderança	239
6.5.1.3 Compromisso organizacional	240
6.5.2 Análise das Dimensões do Modelo de Liderança RETESA na Habidecor	241
6.5.2.1 Liderança Transformacional.....	241
6.5.2.2 Liderança Emocional	243
6.5.2.3 Liderança Espiritual	245
6.5.2.4 Liderança Servidora	248
6.5.2.5 Liderança Autêntica	249
6.5.2.6 Liderança Responsável	252
6.5.2.7 Inovação.....	256
6.5.2.8 Compromisso Organizacional.....	261
6.6 CASO 6 - FUNDAÇÃO JOAQUIM SANTOS/ ESCOLA PROFISSIONAL DE TORREDEITA.....	265
6.6.1 Características da Organização.....	265
6.6.1.1 Breve Historial	266
6.6.1.2 Estratégia	266
6.6.1.3 Missão	267
6.6.1.4 Liderança - A Importância do papel do Mentor	267
6.6.1.5 Compromisso organizacional	268
6.6.2 Análise das Dimensões do Modelo de Liderança RETESA na Fundação Joaquim Santos - Escola Profissional de Torredeita	270
6.6.2.1 Liderança Transformacional.....	270
6.6.2.2 Liderança Emocional	274
6.6.2.3 Liderança Espiritual	275
6.6.2.4 Liderança Servidora	278
6.6.2.5 Liderança Autêntica	279
6.6.2.6 Liderança Responsável	281
6.6.2.7 Compromisso Organizacional.....	286
6.7 RESUMO DOS ESTUDOS DE CASO - ESTILOS DE LIDERANÇA E DIMENSÕES.....	290
7. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS E CONCLUSÕES FINAIS.....	293
7.1 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	293
7.1.1 Novas dimensões observadas	311
7.2 CONCLUSÕES.....	317
7.3 IMPLICAÇÕES TEÓRICAS E PRÁTICAS	321
7.4 LIMITAÇÕES DA INVESTIGAÇÃO E SUGESTÕES PARA INVESTIGAÇÕES FUTURAS	323
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS:	325
ANEXO 1. CARTA DE APRESENTAÇÃO	343
ANEXO 2. DOCUMENTOS DISTRIBUÍDOS PELA ORGANIZAÇÃO	344
ANEXO 3. CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO.....	345
ANEXO 4. GUIÃO DE ENTREVISTA AOS LÍDERES E RESPONSÁVEIS DE DEPARTAMENTO	346
ANEXO 5. QUESTIONÁRIO AOS COLABORADORES (PRÉ-TESTE).....	353
ANEXO 6. PRÉ-TESTE	361
ANEXO 7. MODELO EXEMPLO DE TRANSCRIÇÃO DE ENTREVISTA	366

Índice de quadros

Quadro 1: Classificação das virtudes e forças de carácter	14
Quadro 2: O vértice do inquérito apreciativo: Sonho	22
Quadro 3: Três perspetivas de Empowerment	52
Quadro 4: Os Estilos de Liderança	56
Quadro 5: Estilos de liderança de Goleman	60
Quadro 6: Dimensões na Inteligência Emocional	65
Quadro 7: A liderança emocional: competências emocionais	67
Quadro 8: Dimensões de Inteligência Social	69
Quadro 9: Dimensões de Liderança Servidora.....	82
Quadro 10: Dimensões da liderança Autêntica	87
Quadro 11: Definições de líderes e liderança autêntica.....	89
Quadro 12: Distinções entre os tipos de lideranças: Transformacional, primal, espiritual, servidora, autêntica e responsável.....	111
Quadro 13: Três componentes mais comuns do comprometimento organizacional	120
Quadro 14: Dimensões do compromisso organizacional	122
Quadro 15: Estrutura de investigação.....	142
Quadro 16: Resumo do guião de entrevista	148
Quadro 17: Resumo de entrevistas no Grupo Vidis.....	159
Quadro 18: Resumo de entrevistas na Magril, Lda.	174
Quadro 19: Resumo de entrevistas no Grupo Lanidor.....	189
Quadro 20: Resumo de entrevistas no Grupo Huf Portuguesa	211
Quadro 21: Resumo de entrevistas na Habidecor - Viseu.....	241
Quadro 22: Resumo de entrevistas na Fundação Joaquim dos Santos	270
Quadro 23: Estudos de caso - Resumo dos estilos de liderança e principais dimensões observadas	290

Índice de figuras

Figura 1: O inquérito apreciativo - Ciclo dos 4D.....	20
Figura 2: Fases da teoria da liderança.....	36
Figura 3: Cronograma da Liderança.....	37
Figura 4: Dimensões da liderança espiritual.....	72
Figura 5: Modelo de Liderança Espiritual.....	76
Figura 6 Modelo de liderança espiritual.....	77
Figura 7: Modelo de ligação da Liderança autêntica com comportamento dos seguidores.....	86
Figura 8: O modelo de papéis de liderança responsável.....	99
Figura 9: Modelo conceptual da investigação.....	131
Figura 10: Quadro metodológico.....	138
Figura 11: Gráfico das dimensões da liderança espiritual.....	162
Figura 12: Dimensão “Contexto de comunidade” no Grupo Vidis.....	162
Figura 13: Gráfico das dimensões da liderança autêntica.....	165
Figura 14: Gráfico das dimensões da liderança responsável.....	168
Figura 15: Instalações do Grupo Vidis - Parque Industrial de Coimbra-Viseu.....	169
Figura 16: Gráfico resumo das perceções de liderança no Grupo Vidis.....	170
Figura 17: Dimensões nos estilos de liderança no Grupo Vidis.....	171
Figura 18: Compromisso organizacional na Vidis - principais dimensões.....	172
Figura 19: Codificação das principais dimensões na Liderança Espiritual.....	177
Figura 20: Codificação das principais dimensões na Liderança Autêntica.....	179
Figura 21: Diploma PME Líder 2012 - Magril, Lda.....	181
Figura 22: Codificação das principais dimensões na Liderança Responsável.....	183
Figura 23: Codificação dos estilos de liderança na Magril.....	184
Figura 24: Dimensões nos estilos de liderança na Magril.....	184
Figura 25: Inspiração para o compromisso organizacional.....	185
Figura 26: Liderança Transformacional - codificação principais dimensões.....	190
Figura 27: Codificação Liderança Emocional - principais dimensões.....	191
Figura 28: Codificação Liderança Espiritual - principais dimensões.....	193
Figura 29: Codificação Liderança Servidora.....	195
Figura 30: Codificação Liderança Autêntica - principais dimensões.....	197
Figura 31: Codificação Liderança Responsável - principais dimensões.....	199
Figura 32: A comunicação - nova dimensão na liderança da Lanidor.....	203
Figura 33: Codificação dos estilos de liderança na Lanidor.....	203
Figura 34: Dimensões nos estilos de liderança da Lanidor.....	204
Figura 35: Compromisso Organizacional - categoria afetiva.....	205
Figura 36: Lanidor - inscrição no verso do cartão pessoal de cada trabalhador.....	206
Figura 37: Compromisso Organizacional na Lanidor - categoria normativa.....	207

Figura 38: Codificação Liderança Transformacional - principais dimensões	213
Figura 39: Codificação Liderança Espiritual - principais dimensões	216
Figura 40: Placard informativo de Higiene e Segurança na Huf Portuguesa	218
Figura 41: Codificação Liderança Servidora - principais dimensões	219
Figura 42: Codificação Liderança Autêntica - principais dimensões	221
Figura 43: Codificação Liderança Responsável - principais dimensões	225
Figura 44: Diploma de “Great Place to Work” - Huf Portuguesa	232
Figura 45: Codificação dos estilos de liderança na Huf Portuguesa	233
Figura 46: Dimensões nos estilos de liderança da Huf	234
Figura 47: Entrevista Huf - Compromisso Organizacional - categoria afetiva	236
Figura 48: Habidecor - Liderança Transformacional: principais dimensões.....	242
Figura 49: Codificação Liderança Espiritual - principais dimensões	246
Figura 50: Codificação Liderança Autêntica - principais dimensões	249
Figura 51: Habidecor - foto de loja	251
Figura 52: Codificação Liderança Responsável - principais dimensões	252
Figura 53: Presença da Habidecor Pequim - China (Clitic Building)	254
Figura 54: Codificação dos estilos de liderança na Habidecor	259
Figura 55: Dimensões nos estilos de liderança da Habidecor	260
Figura 56: Habidecor - compromisso organizacional	261
Figura 57: Codificação Liderança Transformacional - principais dimensões.....	271
Figura 58: Comenda da Ordem Instrução pública a Arcides Simões.....	272
Figura 59: Codificação Liderança Espiritual - principais dimensões	276
Figura 60: Codificação Liderança Autêntica - principais dimensões	280
Figura 61: Codificação da Liderança Responsável: principais dimensões	282
Figura 62: Fundação Joaquim dos Santos - Codificação dos estilos de Liderança.....	285
Figura 63: Dimensões nos estilos de Liderança na FJS-EPT	286
Figura 64: Compromisso organizacional - Codificação na FJS - EPT	287

Índice de Caixas

Caixa nº 1: Conjunto de transcrições de excertos de entrevistas relativas à dimensão “Motivação Inspiradora”	160
Caixa nº 2: Conjunto de transcrições de excertos de entrevistas relativas às dimensões “Emoções Positivas” e “Humor”	161
Caixa nº 3: Conjunto de transcrições de excertos de entrevistas relativas à dimensão “Contexto de Comunidade”	163
Caixa nº 4: Conjunto de transcrições de excertos de entrevistas relativas à dimensão “Seguidores em Primeiro”	164
Caixa nº 5: Transcrição de excerto de entrevista relativa à dimensão “Empowerment”	165
Caixa nº 6: Transcrição de excerto de entrevista relativa à dimensão “Empowerment”	166
Caixa nº 7: Transcrição de excerto de entrevista relativa à dimensão “Empowerment”	166
Caixa nº 8: Extrato de entrevista do Dr. Nuno Coelho ao Jornal Via Rápida, relativa à dimensão “Empowerment”	167
Caixa nº 9: Transcrição de excerto de entrevista relativa às dimensões “Envolvimento das Partes Interessadas”, “Modelo de Exemplo” e “Agregado de Virtudes”	168
Caixa nº 10: Transcrição de excertos de entrevistas relativas às dimensões “Envolvimento das Partes Interessadas”, “Modelo de Exemplo” e “Agregado de Virtudes”	169
Caixa nº 11: Transcrição de excertos de entrevistas relativos às dimensões “Empowerment” e “Motivação Inspiradora”	175
Caixa nº 12: Transcrição de excertos de entrevistas relativas à dimensão “Humor”	176
Caixa nº 13: Transcrição de excertos de entrevistas relativas às dimensões “Contexto de Comunidade”, “Amor Altruísta”, “Trabalho significativo” e “Alinhamento”	177
Caixa nº 14: Transcrição de excertos de entrevistas relativas às dimensões “Seguidores em Primeiro”, “Sabedoria”	178
Caixa nº 15: Transcrição de excertos de entrevistas relativas às dimensões “Emoções Positivas”, “Empowerment”, “Otimismo”, “Autoconsciência” e “Resiliência”	179
Caixa nº 16: Transcrição de excertos de entrevistas relativas às dimensões “Envolvimento”, “Virtudes”, “Modelo de Exemplo”, “Valores Éticos” e “Empowerment”	181
Caixa nº 17: Transcrição de excertos de entrevistas relativas às dimensões “Autenticidade dos Líderes”, “Ambiente Positivo e Estimulante” e “Envolvimento/Apego Afetivo”	186
Caixa nº 18: Transcrição de excertos de entrevistas relativas às dimensões “Impacto”, “Empowerment” e “Consideração Individualizada”	190
Caixa nº 19: Transcrição de excertos de entrevistas relativas às dimensões “Consciência social” e “Humor”	192
Caixa nº 20: Transcrição de excerto de entrevista relativa às dimensões: “Contexto de Comunidade”, “Alinhamento”, “Amor altruísta”, “Trabalho significativo”, “Vida interior”, “Fé/esperança” e “Vocação”	193
Caixa nº 21: Transcrição de excertos de entrevistas relativas às dimensões: “Contexto de Comunidade”, “Alinhamento”, “Amor altruísta”, “Trabalho Significativo”, “Vida interior”, “Fé/esperança” e “Vocação”	194
Caixa nº 22: Transcrição de excertos de entrevistas relativas às dimensões: “Empowerment”, “Crescimento de subordinados”, “Seguidores em primeiro”, “sabedoria” e “Comportamento Ético”	195
Caixa nº 23: Transcrição de excertos de entrevistas relativas às dimensões: “Emoções positivas”, “Empowerment”, “Otimismo”, “Resiliência”, “Esperança” e “Confiança”	197

Caixa nº 24: Transcrição de excertos de entrevistas relativas às dimensões: “Envolvimento das partes interessadas”, “Agregado de virtudes”, “Modelo de papéis do líder”, “Empowerment” e “Princípios e valores éticos”	199
Caixa nº 25: Transcrição de excertos de entrevistas relativas à dimensão: “Comunicação”	202
Caixa nº 26: Transcrição de excertos de entrevistas relativas às dimensões: “Autenticidade dos líderes”, “Qualidade da relação”, “Utilização das capacidades”, “Ambiente positivo”, “Sentimento de pertença” e “Desenvolvimento de colaboradores”	205
Caixa nº 27: Transcrição de excerto de entrevista relativas à cultura empresarial	206
Caixa nº 28: Transcrição de excertos de entrevistas relativas às dimensões: “Apoios Sociais” e “Incentivos ao Desempenho”	207
Caixa nº 29: Extrato de publicação interna e transcrição de excertos de entrevistas relativas às dimensões: “Motivação Inspiradora”, “Estimulação Intelectual” e “ Influência Individualizada”	212
Caixa nº 30: Transcrição de excertos de entrevistas relativas às dimensões: “Competências Sociais” e “Humor”	214
Caixa nº 31: Transcrição de excertos de entrevistas relativas às dimensões: “Contexto de Comunidade”, “Alinhamento”, “Amor altruísta” e “Trabalho significativo”	216
Caixa nº 32: Transcrição de excertos de entrevistas relativas às dimensões: “Comportamento Ético”, “Seguidores em Primeiro”, “Mordomia Organizacional” e “Vocação Altruísta”	219
Caixa nº 33: Excerto de Revista Interna Huf Portuguesa “Chave Mestra”	220
Caixa nº 34: Transcrição de excertos de entrevistas relativas às dimensões: “Emoções Positivas”, “Otimismo”, “Empowerment”, “Resiliência”, “Conduta Moral” e “Confiança”	222
Caixa nº 35: Transcrição de excertos de entrevistas relativas às dimensões: “Emoções Positivas”, “Otimismo”, “Empowerment”, “Resiliência”, “Conduta moral” e “Confiança”	223
Caixa nº 36: Transcrição de excertos de entrevistas relativas às dimensões: “Emoções Positivas”, “Otimismo”, “Empowerment”, “Resiliência”, “Conduta Moral” e “Confiança”	224
Caixa nº 37: Excerto de Princípios básicos da empresa e Relatório de ambiente, 2011	224
Caixa nº 38: Transcrição de excerto de entrevista relativa às dimensões: “Envolvimento das partes interessadas”, “Valores Éticos”, “Agregado de virtudes” e “Modelo de Exemplo”	225
Caixa nº 39: Transcrição de excerto de entrevista onde se salienta a limpeza, controlo de resíduos e avaliação de impacto ambiental	226
Caixa nº 40: Transcrição de excertos de entrevistas relativas às considerações ambientais	227
Caixa nº 41: Transcrição de excertos de entrevistas relativas ao envolvimento das partes interessadas ...	228
Caixa nº 42: Transcrição de excertos de entrevistas relativa à dimensão “Comunicação”	230
Caixa nº 43: Transcrição de excertos de entrevistas relativa às dimensões da “Categoria afetiva”	236
Caixa nº 44: Transcrição de excertos de entrevistas relativas às dimensões: “Empowerment”, “Motivação Inspiradora”, “Estimulação Intelectual” e “Consideração Individualizada”	242
Caixa nº 45: Transcrição de excertos de entrevistas relativas às dimensões: “Humor”, “Competências Sociais” e “Inteligência Social”	243
Caixa nº 46: Transcrição de excertos de entrevistas relativas às dimensões: “Contexto de Comunidade”, “Alinhamento”, “Trabalho Significativo”, “Visão” e “Vida Interior”	246
Caixa nº 47: Transcrição de excertos de entrevistas relativas às dimensões: “Comportamento Ético”, “Seguidores em Primeiro”, “Mordomia Organizacional” e “Sabedoria”	248
Caixa nº 48: Transcrição de excertos de entrevistas relativas às dimensões: “Emoções positivas”, “Empowerment”, “Otimismo”, “Confiança”, “Esperança” e “Resiliência”	250
Caixa nº 49: Transcrição de excertos de entrevistas relativas às dimensões positivas da liderança autêntica ...	251
Caixa nº 50: Transcrição de excertos de entrevistas relativas às dimensões da liderança responsável identificadas	253
Caixa nº 51: Excerto de artigo da Revista Visão (dez 2011)	254
Caixa nº 52: Transcrição de excertos de entrevistas relativas às dimensões da liderança responsável identificadas e sustentabilidade	254

Caixa nº 53: Transcrição de excertos de entrevistas relativas à Inovação	257
Caixa nº 54: Transcrição de excertos de entrevistas relativas à dimensão “Inovação”	258
Caixa nº 55: Transcrição de excertos de entrevistas relativas às dimensões: “Comunicação positiva”, “Ambiente Positivo”, “Autenticidade dos Líderes”, “Alavancagem do Talento”, “Qualidade da Relação”, “Identificação”, “Bem-estar Afetivo” e “Comprometimento”	262
Caixa nº 56: Transcrição de excerto de entrevista relativa à dimensão: “Consideração Individualizada”	271
Caixa nº 57: Excertos de artigo e transcrições de entrevistas relativas às dimensões: “Empowerment”, “Consideração Individualizada”, “Estimulação Intelectual” e “Motivação Inspiradora”	273
Caixa nº 58: Excertos de transcrições de entrevistas relativas às dimensões: “Humor”, “Competências Sociais” e “Consciência Social”	274
Caixa nº 59: Transcrição de excertos de entrevistas relativas às dimensões: “Trabalho Significativo”, “Alinhamento”, “Contexto de comunidade”, “Vida Interior” e “Visão”	276
Caixa nº 60: Transcrição de excertos de entrevistas relativas às dimensões: “Sabedoria”, “Seguidores em Primeiro”, “Vocação Altruísta” e “Comportamento Ético”	278
Caixa nº 61: Transcrição de excertos de entrevistas relativas às dimensões: “Emoções Positivas”, “Empowerment”, “Otimismo” e “Esperança”	280
Caixa nº 62: Transcrição de excertos de entrevistas relativas às dimensões: “Agregado de Virtudes”, “Modelo de Papéis do líder”, e “Princípios e Valores Éticos” e “Envolvimento das Partes Interessadas” ..	282
Caixa nº 63: Transcrição de excertos de entrevistas relativas às dimensões Agregado de virtudes”, “Modelo de Papéis do Líder”, e “Princípios e Valores Éticos” e “Envolvimento das Partes Interessadas”	284
Caixa nº 64: Transcrição de excertos de entrevistas relativas às dimensões: “Apego emocional”, “Comprometimento”, “Ambiente positivo”, “Bem-estar afetivo” e “Autenticidade dos líderes”	288

CAPÍTULO I

1. ENQUADRAMENTO DA INVESTIGAÇÃO

1.1 Justificação e relevância do tema

Pode parecer desajustado, quiçá ingénuo, defender a afirmação de um modelo de liderança positiva em tempos complexos e exigentes como os que se vivem, mas a experiência e conhecimento atualmente existentes - a nível académico e empresarial - provam exatamente o contrário: é em tempos desafiantes que a positividade se torna mais necessária e, como alguns autores referem (e.g. Avolio e Gardner, 2005; Avolio, Walumbwa e Weber, 2009 e Rego e Cunha, 2011), a confiança constrói-se com crença nas capacidades existentes, expectativas positivas e determinação. Nesta consideração, para Rego e Cunha (2011: 3), *“a recente vaga de interesse pelos estudos organizacionais positivos tem contribuído para enfatizar a importância da abordagem positiva da realidade. Partir de uma visão positiva da realidade pode ser revigorante”*. Como estes autores sugerem, escasseia a abordagem positiva das organizações, sendo que uma explicação plausível, provém do modo sério e competitivo como tendemos a ver as organizações e a gestão. Em organizações “sérias” não há lugar para as hipotéticas ilusões ingénuas de felicidade ou prazer no trabalho. *“Muitos estudos sugerem porém que esta não é a melhor forma de gerir e organizar o trabalho e as organizações”* (Rego e Cunha, 2011: 3).

Assim, o termo *“Organizações Positivas”* foi definido por David Cooperrider, Professor de Comportamento Organizacional na Universidade Case Western, de Cleveland, Ohio (Estados Unidos) e diz respeito às organizações que se utilizam da metodologia *Appreciative Inquire* - Inquérito Apreciativo (Cameron et al., 2003). Trata-se de uma metodologia de desenvolvimento organizacional baseada na valorização dos colaboradores, naquilo que têm de melhor, na consideração das suas experiências positivas, e na sua utilização em prol das organizações em que atuam (Coghlan, Preskill e Tzavaras, 2003).

Nas investigações de Cooperrider (1987), reconhecendo a natureza simbólica e socialmente construída do universo humano, encontra-se agora nova legitimidade para a onda crescente de estudos sociocognitivos e socioculturais, que estão a convergir em torno de uma tese essencial e poderosa: aparentemente ideias imutáveis sobre as pessoas e as organizações estão sendo diretamente desafiadas e transformadas numa escala sem precedentes.

Também Linley e Joseph (2004) e Luthans (2002: 696) relevam que Seligman (1998, 1999) e Seligman e Csikszentmihalyi (2000) são geralmente reconhecidos como “principais pontas de lança” do movimento hoje denominado de psicologia positiva. Como a maioria dos psicólogos, Seligman passou a sua carreira investigando as preocupações com o que está errado com as pessoas, fragilidades e fraquezas humanas.

Como ilustram Cunha, Rego e Cunha (2007: 19), *“a temática das organizações positivas é atual e de importância para Investigadores e estudantes do comportamento organizacional e gestão - que encontrarão uma visão da organização capaz de complementar quadros conceituais mais tradicionais, convencionais, áridos e pessimistas”*.

Estas constituem-se como verdadeiras forças motrizes organizacionais e necessárias ao incremento do seu desempenho (Zhu, Chew e Spangler, 2005).

Nesta perspetiva, a liderança enquadra energia fulcral para a mudança na sociedade (Senge, 1999). Em especial, a observação de inúmeros escândalos nas últimas décadas, vem alimentando a ideia da necessidade de *“ações gestionárias de considerações éticas, relacionadas com a honestidade, a justiça, a transparência, o respeito e a dignidade”* (Rego et al., 2007: 36). As organizações procuram ir de encontro à sua pretensão básica: maximização do retorno ao detentor do capital, mas de forma a que os colaboradores das suas organizações sejam membros de pleno direito, integrados e participando na vida empresarial. Na perspetiva de Rego et al. (2007: 20), *“se para as empresas, obter lucro de curto prazo de forma ética é uma questão de escolha, numa perspetiva de longo prazo é uma questão de sobrevivência”*. Tal como propalam Fulmer, Gerhart e Scott (2003), em rigor, não nos podemos esquecer que as melhores organizações para trabalhar são no plano económico, mas também no humano e daí que estas insistam em ser boas organizações para trabalhar, verdadeiros casos de sucesso, que, se eventualmente replicados, poderiam dar lugar a uma economia de rosto humano e também ao desenvolvimento mais sustentável dos países e das regiões. Nesta ótica, Rego et al. (2007: 24) aludem a que *“os seres humanos interessam-se por outras coisas diferentes de apenas fazer dinheiro”*.

Neste enquadramento e no entendimento de Grant (1991), uma lacuna identificada na avaliação dos recursos nas organizações, é que os sistemas de gestão da informação normalmente fornecem apenas uma visão fragmentada e incompleta sobre a base de recursos existentes. Os balanços financeiros são notoriamente inadequados porque desconsideram recursos intangíveis e qualidades, capacidades (*skills*) das pessoas, provavelmente, o mais estratégico dos ativos da empresa - aquilo a que Teece (1998) designa por conhecimento, capacidades, competências individuais e coletivas que se constituem como fatores distintivos nos mercados competitivos, quiçá, o seu ativo mais decisivo. De acordo com Freyermuth e Schonewille (2010), numa análise mais focalizada e objetiva, referem que 75% da valorização de mercado do índice *Standard & Poors 500* (EUA) é representado pelos ativos intangíveis tais como: conhecimento dos empregados, relações com clientes e outros elementos imateriais mais do que as propriedades, fábricas ou equipamentos. Trata-se do reconhecimento implícito efetuado pelo mercado do valor dos intangíveis centrados nas pessoas e, em particular, da relevância reconhecida da liderança nas organizações.

Assim, literatura sobre estratégia competitiva, para além de enfatizar as questões do posicionamento estratégico, também analisa a forma como a função de gestão de recursos humanos pode ser usada para servir os interesses estratégicos da organização e como ela pode

umentar a capacidade dos seus membros (Zhu et al., 2005). Aqui, o fundamental, é a posição da empresa (organização) em termos de recursos, por exemplo: humanos. Daí poder enquadrar-se a temática em estudo enquanto elemento fundamental da existência e continuidade destas organizações, isto é, *“a análise da liderança e a gestão das pessoas efetuada a partir de dentro”* (Cunha et al., 2007: 47). Na visão de Rego, Moreira, Felício e Souto (2003: 7) *“os melhores locais para trabalhar representam potenciais espaços de conciliação da “saúde organizacional com a saúde física e mental dos seus membros. Se os gestores almejam fomentar nos seus colaboradores o sentido do dever de lealdade e o empenhamento afetivo na organização - então recomenda-se-lhes que procurem impregná-la de credibilidade, de confiança, de justiça, de oportunidades de aprendizagem e desenvolvimento pessoal e de modos de compatibilização entre o trabalho e a família”*.

Hamel e Prahalad (1990) aventam a noção de "competências essenciais" não tanto enquanto capacidades correntes da organização, mas mais enquanto compromisso de roteiro de desenvolvimento futuro. Em rigor, as pessoas nas organizações podem marcar a diferença e contribuir para que elas perdurem no tempo e, em simultâneo, serem capazes de criar estruturas em que se constituam ambientes propícios à criação de valor, mas também à felicidade e bem-estar organizacionais.

As contribuições explanadas enquadrariam também a visão da empresa baseada nos recursos e capacidades de acordo com os autores Barney, 1991, Grant, 1991 e Wernerfelt, 1984, entre outros, e que nos parece adequada à compreensão das organizações positivas dada a ênfase colocada no interior da empresa, i.e., nos seus recursos (que assentam essencialmente no ser humano) e nas suas capacidades. Para Andrew e Sirkin (2008), uma das tarefas mais difíceis para um líder, prende-se com a alocação de recursos, especialmente quando envolve uma mudança em quem ou naquilo que beneficia dessa alocação. Em Grant (1991), os recursos e capacidades internos da organização permitem:

- Formular estratégias orientadas para o longo prazo (missão);
- Constituir a primeira fonte de rendimento e lucro da empresa.

Neste contexto, Keyes, Hysom e Lupo (2000) e Rego et al. (2007), defendem que as organizações positivas são eficientes e orientadas para a geração de lucros. Assim, através do exercício de adequada liderança, promovem o bem-estar dos trabalhadores. Nesta perspetiva, as empresas em que os funcionários relatam níveis mais distintos de bem-estar tendem a narrar, não apenas elevados proveitos, mas também maior lealdade e satisfação dos clientes, com o consequente aumento da produtividade e também taxas mais elevadas de retenção de funcionários (compromisso).

Enquadrados nestas estruturas, os colaboradores podem discutir livremente os seus problemas e fraquezas, podem admitir-se erros pessoais e de uma forma mais livre sem receio de sofrimento de sanção. Nas organizações positivas valoriza-se o gestor enquanto professor e não enquanto “patrão”. Na perceção de Yunus (1997), o “patrão” tem que ter uma ligação mais formal, mas

como professores pode-se ter uma inter-relação mais informal, mais espiritual onde impere a confiança mútua. Tal como se analisará no decurso deste trabalho, estes estilos e dimensões de liderança ou “*status quo*” organizacionais serão objeto da atenção requerida.

Cabrita (2009) releva os pontos acima enquanto contributo fulcral para o desempenho das organizações. Um dos sinais relevantes na sua análise é de que a gestão de topo deve ter presente na sua atuação, enquanto processo de melhoria contínua: a qualidade de vida no trabalho - destinada a proporcionar às pessoas oportunidades no trabalho e o desenvolvimento de um sentido de satisfação, controlo e propriedade, partindo do princípio que as pessoas são responsáveis pelo sucesso na realização de objetivos e no uso eficaz dos recursos. Em suma, o objetivo é que a organização se assegure de que os seus colaboradores estão satisfeitos.

Para melhor compreensão do suporte que nos impeliu ao estudo desta temática, evidencia-se que, constituindo o conhecimento organizacional positivo as fundações para uma nova disciplina (Cameron et al., 2003) e, tratando-se de temática recente, proporcionou o fator motivacional básico. Também a inspiração baseada no livro “*Organizações Positivas*”, de Cunha, Rego e Cunha (2007), forneceu a ignição necessária para este trabalho que pretende ser original e orientado para o aprofundamento da temática em análise e sua utilidade futura.

O presente estudo procura abarcar conteúdos não evidentes nos trabalhos desenvolvidos ao longo dos últimos anos, em que os desenvolvimentos ligados às organizações positivas ganharam maior relevância e visibilidade. Conforme Rego, Cunha e Souto (2007), não são evidenciadas especiais investigações da temática em Portugal.

Também com base nos artigos publicados na revista *Leadership Quarterly* (Gardner, Lowe, Moss, Mahoney e Coglisier, 2010) trata-se de estudos de relevância acrescida na última década a que os autores denominam “*novas direções da liderança*”. Acrescendo a estas evidências, releva-se o *gap* de investigação relevado por Hackett e Wang (2012), relativamente à necessidade de investigação subsequente sobre o papel das virtudes na liderança e seu impacto, por exemplo, relativamente às dimensões de virtuosidade com a liderança responsável (Cameron, 2011). Também a influência multinível que as virtudes e traços de caráter têm nas equipas e organizações (Luthans, 2002; Park, Peterson e Seligman, 2004), as diferentes dimensões que envolvem a liderança autêntica no século XXI (Lloyd-Walker e Walker, 2011), o impacto das dimensões afetivas e otimistas no estudo da liderança (Rego, Sousa, Marques e Cunha, 2011), a necessidade de estudos mais aprofundados sobre a validade do constructo de liderança espiritual e suas dimensões (Fry, Hannah, Noel e Walumbwa, 2011) foram razões subjacentes ao estudo desta temática. Neste âmbito, também em Gardner et al. (2010) são apontadas lacunas existentes na literatura e que se prendem, por exemplo, com a “*necessidade de perceber a relação entre a espiritualidade organizacional e as respostas dos membros organizacionais, pelo que estudos futuros, poderão abranger amostras com características mais controladas e testar se, por exemplo, as respostas dos indivíduos às percepções de espiritualidade são contingentes da sua ocupação, do seu nível de habilitações ou do setor de atividade em que operam as empresas*” (p. 27-28). Para Rego et al. (2007), a literatura que relaciona estas temáticas é

escassa, em especial a que interliga o contexto organizacional com a espiritualidade no local de trabalho - uma das vertentes da investigação ora apresentada. A título de recomendação para futuros estudos, os autores apontam para a pesquisa dos fatores de liderança que influenciam o grau de espiritualidade organizacional. Será o carácter do líder uma fonte de fomento da espiritualidade organizacional ou será a esperança dos líderes, fator contagiante da sua esperança, e empenhamento das equipas, daí advindo maior sucesso e desempenho organizacional a longo prazo? Na mesma direção, segundo Karakas (2009), o desenvolvimento organizacional ganhou particular impulso a partir de vários estudos relacionados na literatura, métodos, conceitos e modelos. Estas abordagens recentes incluem a investigação apreciativa, o estudo das organizações positivas, a espiritualidade no trabalho. Estes agem como abordagens e fundações para a construção de uma nova organização no século XXI.

Outra perspetiva que se procura compreender prende-se com o carácter autêntico, a autenticidade do líder repleto de confiança, otimismo e resiliência (Avolio e Gardner, 2005), a base para o papel positivo na organização ou ainda o estabelecimento de perfis individuais inerentes ao compromisso organizacional e suas interações (Meyer, Stanley e Parfyonova, 2012).

É esta a linha condutora que se pretende empreender neste trajecto de descobrimento contínuo. Na visão de Cameron et al. (2003), a demonstração da importância da positividade nas organizações como mote para o estudo e o desenvolvimento organizacional, ganha reconhecimento e confiança nas promessas do entusiasmante futuro que encerra. Em reforço desta ideia, Avolio et al. (2009: 442) referem que *“dadas as forças do mercado global, esperamos que nos próximos 10 anos, a investigação e a teoria nesta área tendam a destacar-se, enquanto as organizações cada vez mais questionam novas formas de acelerar o desenvolvimento da liderança positiva estando também elas na linha da frente na guerra pela liderança com talento... O período em que a teoria da liderança e investigação entrará na próxima década, é realmente uma das mais emocionantes da história deste planeta”*.

Assim, constata-se o carácter inovador da investigação, a sua vertente e interesses práticos (eventual usabilidade) e interesse científico. Em rigor, com este estudo, procura-se perceber mais aprofundadamente os estilos de liderança RETESA (responsável, emocional, transformacional, espiritual, servidora e autêntica), suas dimensões fundamentais e seu impacto no estabelecimento do compromisso organizacional nas organizações positivas estudadas. Em termos práticos, procurará contribuir para um maior conhecimento da linha condutora que transversalmente percorre estas organizações com vista à sua melhor perceção e eventual divulgação, consideração por outras organizações que podem colocar em práticas os resultados desta investigação empírica.

1.2 Objetivo Geral e Objetivos Específicos

Esta investigação tem como finalidade perceber as razões que suportam o estabelecimento das organizações positivas, i.e., todas as organizações que possuem em seus princípios de atuação e cultura organizacional desenvolver emoções positivas, otimismo, incentivo à criatividade, a valorização da confiança e a cooperação entre todos os colaboradores, além de trabalhar a resiliência, as relações interpessoais, a empatia, a cidadania, a autenticidade, os princípios éticos para com o meio ambiente, a organização, os pares e a comunidade. De acordo com Cunha et al. (2007: 63), esta “*abordagem positiva poderá, pois, ser uma alavanca para estimular uma forma alternativa e construtiva de pensar a gestão. Incentivar virtudes, acalantar a diversidade, respeitar a dignidade humana, manter a atenção na excelência, não ignorar a busca da felicidade, promover a cooperação e um clima de confiança - aspetos que se forem incentivados, poderão resultar em consequências desejáveis, tanto para os indivíduos como para as organizações*”.

Especificamente pretende na sua essência, explanar contributos para o entendimento das novas lideranças encontradas nas organizações portuguesas analisadas.

Este estudo procura transmitir um melhor conhecimento da ligação destas lideranças ao compromisso organizacional, i.e., porque os trabalhadores se ligam de forma consistente a estas empresas, respaldadas em modelos de liderança RETESA (Responsável, Emocional, Transformacional, Espiritual, Servidora e Autêntica), nomeadamente, procura-se responder às seguintes questões de investigação:

- I. Quais as características inerentes às organizações positivas estudadas?
- II. Quais os estilos dominantes e dimensões que impactam cada um dos estilos de liderança nas organizações estudadas?
- III. Qual o eventual reconhecimento de novas dimensões percecionadas no estudo?
- IV. Que elementos afetivos e outros impactam o compromisso organizacional nas organizações estudadas?
- V. Qual a inter-relação com os estilos percecionados?

A nível prático, o estudo contribuirá para o melhor conhecimento destas organizações e de molde a erigir práticas consistentes que possam constituir “*benchmarking*” para outras estruturas organizacionais.

Para tal propósito, efetuaram-se estudos de caso sobre as organizações Grupo Vidis¹ (Caso 1), Magril, Lda.² (Caso 2), Grupo Lanidor³ (Caso 3), Huf Portuguesa, SA (Caso 4)⁴, Habidecor -

¹ <http://www.vidis.pt/>

² <http://www.magril.pt/>

³ <http://www.lanidor.com>

Indústria Têxtil Para Habitação, S.A. (Caso 5)⁵ e Fundação Joaquim Santos/Escola Profissional de Torredeita (EPT) (Caso 6)⁶. Trata-se de organizações empresariais de reconhecida valia, constituindo-se como verdadeiros referenciais públicos dignos dos maiores elogios nos meios em que atuam, quiçá organizações diferentes, num meio envolvente difícil, organizações com relativo protagonismo nos media, também nos meios académicos e que procuram verdadeiramente fazer a diferença no tecido empresarial português.

Analisaram-se as lideranças das organizações em estudo e respetivo quadro de colaboradores das estruturas produtivas integradas em diversas regiões do País pertencentes a múltiplos sectores de atividade: indústrias têxteis (moda e lar), metálica, educação e formação, comércio de bebidas e serviços, alfaias e veículos agrícolas.

1.3 Organização da tese

O desenvolvimento deste trabalho apresenta a seguinte estrutura:

No capítulo II, no ponto 2.1 e seguintes, procede-se a uma análise às Organizações Positivas, Psicologia Positiva, ao Inquérito apreciativo e suas perspetivas futuras.

No ponto 3.1 aborda-se uma das componentes fundamentais deste trabalho: a Liderança. Nesta secção debruçamo-nos sobre a análise da liderança - dos tradicionais modelos aos novos estilos, conceitos de liderança, a liderança transformacional, a liderança primal (emocional), a liderança espiritual, a liderança servidora, a liderança autêntica e a liderança responsável. Novos estilos, novas práticas adequadas a tempos de enorme exigência.

Relativamente ao ponto 3.2 abordam-se as semelhanças e diferenças entre os tipos de liderança analisados.

No ponto 4 explora-se a temática dos recursos intangíveis e ligação da liderança com o compromisso organizacional. Neste construto, no ponto 4.1, procede-se à sua caracterização sucinta.

No ponto 4.2 ilustra-se o modelo conceptual de referência para esta investigação.

No ponto 5, trata-se da metodologia de investigação, iniciando com o objetivo e abordagem de investigação, as questões de investigação e os procedimentos metodológicos.

No ponto 6, abordam-se os resultados e a análise: abordagem individualizada dos seis casos percorridos. Finalmente no ponto 7, efetua-se a discussão dos resultados e conclusões finais. Finaliza-se com as implicações teóricas e práticas, as limitações da investigação efetuada e sugestões para investigações futuras.

⁴ www.huf-group.com

⁵ <http://www.habidecor.com/>

⁶ <http://www.fjs-torredeita.com.pt/>

CAPÍTULO II

2. ORGANIZAÇÕES POSITIVAS

2.1 Psicologia Positiva

De acordo com Cameron et al. (2003), Ben-Shahar (2008), Caza e Cameron (2008), o presidente da “*American Psychological Association*”, Martin Seligman, iniciou, em 1998, um novo realce, orientação no campo da psicologia enquanto disciplina académica, denominada psicologia positiva. O autor defendeu que desde a II Guerra Mundial, a psicologia tem-se centrado quase exclusivamente na patologia humana, ou sobre o que está errado nas pessoas. Seligman (2008) relatou que mais de 99 por cento da pesquisa psicológica nos últimos 50 anos concentrou-se em fenómenos negativos ou na transição do negativo para o funcionamento normal. Quase nenhuma atenção tem sido dada para os estados de exceção ou incremento positivo. Esse tipo de psicologia do desenvolvimento foi amplificado no pressuposto de que os seres humanos são inerentemente frágeis e imperfeitos. Este movimento produziu um conjunto de teorias e práticas que descreve e explica remédios específicos para os problemas humanos. Através da Psicologia Positiva, os autores envolvidos entendem este desenvolvimento enquanto “*estudo científico do funcionamento humano ótimo*”. Tem como objetivo compreender e promover os fatores que permitem aos indivíduos e às comunidades, as organizações prosperarem. “*O movimento da Psicologia Positiva representa um novo compromisso por parte de investigadores-psicólogos para concentrarem a atenção sobre as fontes de saúde psicológica, ultrapassando com isso a ênfase anterior sobre a doença e o distúrbio*” (Ben-Shahar, 2008: 12).

Este novo movimento integra-se no denominado POS (*Positive Organizational Scholarship*) e que, para Cameron et al. (2003: 3), a sua base fundamental atrai os investigadores para “*Imaginar um outro mundo em que quase todas as organizações são tipificadas pela apreciação, colaboração, virtuosidade, vitalidade e significado. Aqui, a criação de abundância e bem-estar humanos são indicadores-chave de sucesso ... Atenção significativa para o que merece a pena viver a vida. Imaginar que os pesquisadores académicos enfatizam teorias de excelência, a transcendência, o desvio positivo, desempenho extraordinário e espirais positivas de florescimento*”.

Para Cameron et al. (2003), não se trata de uma visão romântica, esotérica da existência humana, ou mesmo uma orientação de autoajuda para os intervenientes, mas efetivamente entendem tratar-se de uma clara tendência organizacional positiva realçando o melhor da natureza humana, i.e., “*em vez de se enfatizar a correção do que está mal, importa conceder prevalência ao que está bem*” (Cunha et al., 2007: 85).

Em Caza e Cameron (2008), no livro homónimo que lançou o POS (Cameron et al., 2003), os autores começaram contrastando dois extremos, mundos hipotéticos: um da ganância, manipulação e desconfiança, o outro de apreciação, colaboração e significado.

Então, na orientação caracterizada como POS reconhecem a importância do primeiro mundo e enfatizam intencionalmente o segundo.

"O POS está preocupado com o estudo especialmente positivo dos resultados, processos e atributos de organizações e seus membros" (Cameron et al., 2003: 4).

"O POS promove o estudo de capacitadores, motivações e efeitos associados a fenómenos positivos, com o objetivo de revelar estados positivos e processos que poderiam ser perdidos ou encobertos".

Para o Center POS (2012), o *Positive Organizational Scholarship* é um novo movimento que contempla um desenvolvimento pioneiro no âmbito organizacional das ciências sociais. Focaliza-se nas dinâmicas que conduzem ao desenvolvimento dos pontos fortes, resiliência e vitalidade que compõem os indivíduos. Visa, em rigor, admitir as qualidades positivas e que conduzem a desempenhos organizacionais de excelência. Nesta mesma orientação, em Ashford e DeRue (2012), a investigação inerente à perspetiva POS no desenvolvimento da liderança também sugere que as pessoas podem desenvolver a coragem, a força e um conjunto de propensões necessárias para assumir a responsabilidade pelo desenvolvimento da sua própria liderança. Esta ênfase pessoal no processo de desenvolvimento da liderança encaixa-se bem no mercado de trabalho contemporâneo.

Em Caza e Cameron (2008), o movimento organizacional positivo (POS) é um desenvolvimento relativamente novo nos estudos organizacionais, tendo começado formalmente com uma coleção editada em 2003 com o mesmo nome (Cameron et al., 2003). Desde essa altura, este movimento tem atraído considerável atenção (e.g., Caza, 2006; Caza et al., 2008; Linley et al., 2006; Youssef e Luthans, 2007). A perspetiva POS promete uma maneira diferente de olhar para as organizações, mas que é claramente evidente e importante uma vez que se reconhece qual é o caminho perspetivado.

Nas linhas de estudo de Caza (2006) e Caza e Caza (2006), o POS é uma abordagem alternativa para estudar as organizações, argumentam estes autores que este tipo de investigação desempenha um papel crítico na teoria inerente aos estudos organizacionais contemporâneos, colocando a ênfase nos processos positivos, no valor da transparência e no que constitui um resultado organizacional positivo. A contribuição da POS para a teoria organizacional é evidente na investigação que tem sido produzida, ao trazer os processos organizacionais e resultados positivos para o centro do palco.

O POS ilustra um quadro novo da vida organizacional, alargando também o âmbito da ciência organizacional através da validação de mais tipos de processos organizacionais, instituindo-se como relevante e importante para novas investigações.

Esta nova abordagem (POS) enfatiza as forças humanas e suas capacidades, oferece uma nova maneira de pensar sobre o desenvolvimento da liderança. A perspectiva POS no desenvolvimento da liderança sugere que, as organizações estão a prosperar em ambientes caracterizados por uma crescente incerteza e rápida mudança, permitindo que as pessoas em todos os níveis da organização, não só utilizem as capacidades para a conduzir eficazmente, mas também se veem como líderes e são vistos pelos outros como tal (Ashford e DeRue, 2012).

Para Seligman e Csikszentmihalyi (2000), a Psicologia Positiva trata-se da ciência de experiências subjetivas positivas, tratamentos individuais positivos e organizações positivas. Nesta linha, Luthans e Youssef (2004: 157) realçam que *“é o tempo da tomada de decisão organizacional e da gestão de recursos humanos se alterar (...). As teorias essencialmente negativas que possuímos sobre o comportamento humano e a motivação nas organizações precisam de dar lugar a uma gestão baseada nos seus pontos fortes e orientadas para o positivo, focando-se no desenvolvimento do capital humano, social e psicológico, para que ele atinja todo o seu potencial. Propomos que a gestão do capital psicológico positivo possa, em particular, canalizar os talentos, forças e capacidades psicológicas das pessoas, para se atingirem resultados relevantes, produtivos, éticos e sustentáveis, que resultem em vantagem competitiva”*.

Nesta evidência, na perspectiva de Donaldson e Ko (2010), a psicologia positiva parece ter-se tornado um termo utilizado para estimular a organização da pesquisa, aplicação e estudos sobre os pontos fortes, as virtudes, a excelência, resiliência, e o funcionamento em geral. Esta nova e revigorada orientação focalizada nos pontos fortes, nas soluções, é o que motiva viver a vida, fornecendo uma alternativa aos paradigmas tradicionais de investigação. Esta direção oferece uma nova dimensão às tradicionais das ciências sociais e humanas, que têm sido amplamente centradas no diagnóstico e resolução de problemas.

De acordo com Seligman, Steen, Park e Peterson (2005), a relevância dos estudos empíricos em 40 países diferentes inerentes à Psicologia Positiva apontam para a existência das dimensões: bondade, justiça, autenticidade, gratidão e mente aberta e, com menor correlação aos pontos fortes de carácter, incluem consistentemente a modéstia, a prudência e a autorregulação.

Atente-se a sua descrição no seguinte Quadro 1:

Quadro 1: Classificação das virtudes e forças de carácter

Virtudes	Definição
<p>Sabedoria e Criatividade</p> <ul style="list-style-type: none"> • Conhecimento • Curiosidade • Abertura de espírito • Perspetiva de aprendizagem 	<p>Capacidades cognitivas que implicam a aquisição e utilização de pensar o conhecimento de formas novas e produtivas de fazer as coisas; Interessar-se com toda a experiência em curso;</p> <p>Pensar as coisas através do exame de todos os lados habilidades, tópicos e corpos de conhecimento;</p> <p>Ser capaz de fornecer um conselho sábio para os outros.</p>
<p>Coragem</p> <ul style="list-style-type: none"> • Autenticidade • Bravura • Persistência • Gosto 	<p>Forças emocionais que envolvem o exercício da vontade para atingir objetivos em face da oposição, externa ou interna.</p> <p>Falando a verdade e apresentar-se de uma forma genuína; não fugir da ameaça, desafio, dificuldade ou dor; acabamento do que se inicia e levar a vida com excitação e energia.</p>
<p>Bondade</p> <ul style="list-style-type: none"> • Humanidade • Amor • Inteligência social 	<p>Forças interpessoais que envolvem "cuidar e fazer amizade com os outros"; fazendo favores e boas ações para os outros;</p> <p>Valorizando as relações estreitas com os outros;</p> <p>Estar certo dos motivos e sentimentos de si e dos outros.</p>
<p>Perdão</p> <ul style="list-style-type: none"> • Temperança • Prudência • Modéstia • Autorregulação 	<p>Forças que protegem contra o excesso;</p> <p>Perdoar os erros; Deixando as realizações falarem por si;</p> <p>Ser cuidadoso sobre as escolhas de alguém, não dizer ou fazer coisas que possam originar ulteriormente motivos de arrependimento; Ajustar o que se sente e faz.</p>
<p>Transcendência</p> <ul style="list-style-type: none"> • Apreciação da beleza • Excelência • Gratidão • Humor • Religiosidade • Esperança 	<p>Forças que forjam conexões com um universo maior e que são capazes de atribuir um sentido;</p> <p>Observar e apreciar a beleza, excelência e/ou desempenho elevado em todos os domínios da vida;</p> <p>Estar ciente e grato pelas coisas boas que acontecem; esperar o melhor e trabalhar para alcançá-lo;</p> <p>Gosto de rir e brincar, mostrando sorrisos para as outras pessoas;</p> <p>Posse de crenças de coerência sobre o mais elevado propósito e significado da vida.</p>

Fonte: Adaptado de Seligman et al. (2005); Peterson e Park (2006)

A Psicologia Positiva tem três pontos de focalização:

- (i) Experiências positivas: felicidade, prazer, alegria e realização;
- (ii) Traços individuais positivos, tais como talentos, interesses e
- (iii) Instituições positivas, i.e., famílias, escolas, comunidades e sociedades. Esta crescente literatura começou a captar a atenção dos estudiosos e dos *media* nos últimos anos (e.g., Luthans, 2002; Cameron et al., 2003; Bakker e Schaufeli, 2008; Caza e Cameron, 2008). Para Wright e Quick (2009), o conceito de psicologia positiva tem vindo a ganhar importância na psicologia e também no comportamento organizacional. Em evidência da força recente deste campo de pesquisa, dizem-nos que a psicologia positiva floresceu nos últimos cinco anos (Seligman et al., 2005), ou seja, só no dealbar do novo milénio esta disciplina ganhou terreno e notoriedade.

Spreitzer (2006), nesta recente dinâmica, procura ilustrar através das novas lentes do POS - "*Positive Organizational Scholarship*", a elevação das forças positivas de cada um, i.e., a identificação do que cada um faz de melhor, as suas capacidades ou paixões, e instituir o trabalho em função destes pontos fortes de cada indivíduo em benefício da organização. É nesta orientação que Ben-Shahar (2008) aponta para que a Psicologia Positiva faz a ponte entre a torre de marfim - o rigor académico e o pensamento do homem comum. Para este autor, na opinião de Seligman celebrado pelo curso mais popular de Harvard dos últimos anos, os psicólogos positivos procuram atingir o outro lado da complexidade através da simplicidade, isto é, através da perceção de comportamentos organizacionais singelos.

Também em Luthans et al. (2007) é realçado que, para a psicologia positiva, o comportamento organizacional positivo (COP) não pretende representar uma nova descoberta da sua importância, mas enfatiza a necessidade de construção de teoria mais focada na pesquisa e eficaz aplicação de traços positivos, estados e comportamentos positivos dos empregados nas organizações.

Os autores referem que vários estudos recentes sobre a temática do comportamento organizacional positivo têm demonstrado convincentemente que o COP e seus fenómenos podem ter uma contribuição única para explicar a variância nos resultados organizacionais.

Nesta visão, os constructos psicológicos positivos que têm sido determinados incluem a resiliência, esperança, otimismo e autoeficácia. Estes, quando combinados, representam o que tem sido chamado capital psicológico positivo ou *PsyCap* (Luthans e Youssef, 2004; Luthans, Avolio, Avey, e Norman, 2007).

Esta construção tem sido definida como estados psicológicos positivos de desenvolvimento de um indivíduo e é caracterizada por: (i) ter confiança (autoeficácia) para assumir e esforçar-se o necessário para ter sucesso nos desafios estipulados; (ii) fazer uma atribuição positiva (otimismo) sobre ter sucesso no presente e no futuro; (iii) direção a objetivos perseverantes e, quando necessário, redefinir caminhos para alcançar os objetivos (esperança) e (iv) quando confrontados

com problemas e adversidades, sustentando, recuando ou avançando de forma determinada (resiliência) para alcançar o sucesso.

Em conformidade com Cameron et al. (2003), o comportamento organizacional positivo (COP) está preocupado principalmente com o estudo de resultados positivos, especialmente, processos e atributos das organizações e dos seus membros. Não representa uma única teoria, mas concentra-se na dinâmica que é normalmente descrita por palavras como excelência, prosperidade, abundância, resiliência ou virtude. O COP representa uma perspectiva alargada, que inclui preocupações instrumentais, mas coloca uma maior ênfase nas ideias de "bondade" e do potencial humano positivo, isto é "*a bondade moral refere-se àquilo que é bom, que está certo e deve ser cultivado*" (Cunha et al., 2007: 418). O COP distingue-se dos estudos organizacionais tradicionais na medida em que procura compreender o que representa e tendo em conta as melhores abordagens da condição humana. Na perspectiva de Bakker e Schaufeli (2008) e Avolio et al. (2009), os estudos inerentes aos comportamentos individuais positivos referem-se a análise das condições psicológicas e pontos fortes de recursos humanos que são, de uma maneira ou outra, relacionados com o bem-estar ou o desempenho. Pode incluir construtos positivos aplicados nas organizações, i.e., a criatividade, sabedoria, as capacidades afetivas de envolvimento no trabalho, humor e também o otimismo, esperança, resiliência e outros recursos pessoais ligados ao capital psicológico positivo (Avey, Wernsing e Luthans, 2008).

Neste ponto, Ben-Shahar (2008), ao nível do mundo do trabalho, a maneira como somos direcionados para o trabalho - quer o encaremos como um emprego, como uma carreira, ou como uma vocação, tem consequências sobre os resultados e o bem-estar na profissão e noutras áreas. A felicidade estará em utilizar as qualidades detidas para encontrar o prazer e significado inerentes.

Ainda neste diapasão, e no estudo de Avey et al. (2008) são ilustradas mais provas que sustentam uma teoria da mediação cognitiva inerente às emoções dos trabalhadores no local de trabalho. As crenças e os comportamentos psicológicos dos funcionários, suas expectativas e avaliações (i.e., a esperança, a eficácia, o otimismo, resiliência, ou o capital psicológico positivo). Estas dimensões podem constituir uma boa fonte potencial de emoções positivas e atitudes dos funcionários, com os comportamentos consequentes relacionados com a mudança organizacional positiva.

Das várias enunciações acima, ressalta evidente que as organizações positivas comportam valores organizacionais, grandezas e comportamentos positivos inelutáveis e que possibilitam inequívoca relevância para a retenção dos colaboradores - ativo fulcral das organizações. Releva-se que são organizações que possuem nos seus princípios de atuação e cultura organizacional, estruturas que evidenciam verdadeiros comportamentos de cidadania organizacional e que podem revestir-se por exemplo: ajuda interpessoal (Lambert, 2000); altruísmo, virtude cívica, cortesia, (Chattopadhyay, 1999); reconhecimento (perceção pelos trabalhadores de que o seu trabalho é reconhecido (Brown e Leigh, 1996); e comportamentos de ajuda (Van Dyne e Lepine, 1998). Também Podsakoff, Mackenzie, Paine e Bachrach (2000) referem um largo conjunto de

dimensões inerentes a esta temática: comportamentos de ajuda, lealdade organizacional, virtude cívica, iniciativa individual (incentivo).

Realça-se, com base em Cunha (2009) e Cunha et al. (2007) que, com tantas fraudes, *downsizings*, relações negativas entre pessoas e organizações, descrédito reputacional das instituições, chefes tóxicos e com o desemprego tão presente no mundo, é possível trabalhar a positividade mesmo em tempos de elevada negatividade organizacional. Assim, para estes investigadores, não é negado que esta negatividade existe, que há empresas e gestores que fazem muito mal aos seus colaboradores, que existem tipos desumanos de gestão, mas há sempre uma luz ao fundo do túnel.

Todavia, existem diversas organizações, desde pequenas e médias empresas até aos gigantes grupos económicos que optaram por atuar de maneira positiva, que mantêm as melhores práticas de trabalho e pouco se fala delas. Nelas, o departamento de recursos humanos tem papel fundamental neste enquadramento, pois deve ser o disseminador da positividade. Aqui, é fundamental que elas invistam na melhoria do clima organizacional, na perceção de líderes e não “chefes” pelos seguidores. Também é relevante a aposta na melhoria contínua, comunicação e na transparência junto dos liderados para que eles entendam as suas organizações como fontes inspiradoras de cidadania organizacional e incrementando os níveis de confiança (Norman, Avolio e Luthans, 2010; Youssef e Luthans, 2007). Este tipo de cuidados de gestão inerentes à Psicologia Positiva, aportará elementos afirmativos para as organizações, por exemplo, ao nível da redução de absentismo, mas também através do aumento da satisfação com o trabalho e da eficácia organizacional (Kim, 1999). A este respeito, num estudo longitudinal de Wharton e Erickson (1993), encontrou-se uma relação positiva entre o trabalho emocional e satisfação profissional. Neste sentido, Bakker e Schaufeli (2008) afirmam que mais do que nunca, os gestores concordam que os funcionários fazem uma grande diferença quando se trata da inovação, desempenho organizacional e competitividade e, portanto, em última análise, o sucesso do negócio. O que as organizações podem fazer para atrair e manter criativa, dedicada, e próspera a força de trabalho que fazem as organizações florescer? Quais as condições de trabalho para inspirar os funcionários a envolverem-se, dar o seu melhor e persistir mesmo em face de dificuldades?

A estas questões e, em vez das tradicionais estruturas organizacionais que confiam acima de tudo no controlo da gestão e princípios económicos de redução de custos, eficiência e dinheiro (EVA/ROI), os autores entendem que o foco das organizações modernas é a gestão do capital humano. Para Cabrita (2009), alguns autores (e.g., Schultz, 1961; Becker, 1962) preocupam-se desde os anos 60 com esta orientação e, mais recentemente, a investigação em torno do tema procura compreender e relacionar as competências individuais com as competências nucleares das organizações.

Em síntese, a Psicologia Positiva emerge assim, na última década, como uma área própria de estudo científico, vibrante e multifacetada, que vai para além de uma abordagem centrada nos problemas e nas patologias, para se endereçar teórica e empiricamente à construção das

superiores qualidades da vida, no âmbito subjetivo, individual e grupal (Seligman e Csikszentmihalyi, 2000; Seligman et al., 2005).

De acordo com Marujo et al. (2007: 119), *“ainda que tenha havido, até ao momento, pouca disseminação de resultados empíricos e conceptualizações oriundas destes modelos que enfatizam os fenómenos organizacionais positivos, está-se em crer que se iniciou um novo movimento - para alguns, uma nova disciplina (Cameron et al., 2003) - que se virá a generalizar e a ter impacto duradouro”*.

Trata-se de um olhar diferente sobre um fenómeno antigo e que pode trazer a lume importantes e interessantes conhecimentos científicos até aqui negligenciados ou desconhecidos (Cameron, et al., 2003).

Para além deste foco no positivo, um dos maiores interesses da PP, qualquer que seja o contexto a que se aplique, está em assumir uma perspetiva ponderada e crítica acerca dos enviesamentos das nossas escolhas na ciência psicológica. Para se manter útil e relevante, e suportar a própria tendência inovadora que lhe deu origem, deverá a PP alimentar relações abertas com diferentes metodologias, em particular aquelas que, de outras formas e noutros moldes de pensamento, têm cruzado objetivos com a PP, nesta valorização explícita do melhor dos sistemas humanos e das suas forças e virtuosidades (Marujo et al., 2007).

Deste modo a Psicologia Positiva afigura-se como um elemento fundamental, porventura único, capaz de elevar o clima organizacional para estádios de desenvolvimentos ímpares e preponderantes, especialmente em contextos negativos onde as dimensões positivas enunciadas são fatores críticos distintivos (Cameron et al., 2003; Dutton, Glynn e Spreitzer, 2006).

Na secção seguinte desenvolver-se-á um tema analisado no âmbito das organizações positivas: o inquérito apreciativo, enquanto instrumento inerente à temática da Psicologia Positiva.

2.1.1 Inquérito Apreciativo

Na história inerente à pesquisa sobre o inquérito apreciativo, David Cooperrider, professor na *Case Western Reserve University*, é considerado o pai desta nova abordagem da mudança organizacional (Bushe, 2011; Lewis, Passmore e Cantore, 2011), trata-se aqui de perceber que as conversas e questões são vitais para a sobrevivência nas organizações, formando o coração da vivência em comunidade. Esta nova corrente procura evidenciar novos paradigmas organizacionais que, numa visão pós modernista, vão além da convencional psicologia, sociologia e desenvolvimento organizacional. Este instrumento é de relevante utilização na facilitação do desenvolvimento organizacional.

Whitney e Cooperrider (1998: 17) referem-nos que o *"Inquérito Apreciativo, Investigação Apreciativa, trata-se de uma nova filosofia de desenvolvimento e metodologia organizacional que contribui para a elevação da organização e sua constante adaptação. Trata-se de uma ciência complexa desenhada para utilização dos melhores procedimentos. Não se trata de ignorar os problemas, mas abordá-los de uma nova forma"*. A Investigação Apreciativa é uma abordagem para investigar o que está certo numa organização, a fim de criar um futuro melhor para ela (Coghlan et al., 2003). Para Whitney e Cooperrider (1998), o poder do Inquérito Apreciativo é a maneira pela qual os participantes se envolvem e se concentram nas suas próprias experiências positivas. Assim, através das relações entre os participantes e pelas experiências pessoais de sucesso, identificam os elementos comuns dessas experiências, formulam declarações e planos de ação para que essas experiências ocorram mais frequentemente na organização.

Numa análise mais focalizada de Cooperrider e Whitney (1999: 3), o Inquérito Apreciativo e a investigação associada abordam a *"busca co-evolucionária pelo melhor nas pessoas, suas organizações e do mundo relevante em torno deles"*. Também nesta ótica, o I.A., abrange as fontes da mudança positiva nas organizações e é encarado debaixo do chapéu da Psicologia Positiva (Dutton et al., 2006). Em seu mais amplo foco, este instrumento envolve a descoberta sistemática do que dá "vida" a um sistema vivo, quando é mais eficaz, mais construtivo e capaz em termos económicos, ecológicos e humanos. O Inquérito Apreciativo abrange, de uma forma central, a arte e a prática de fazer perguntas que reforcem a capacidade de um sistema para apreender, antecipar e aumentar o potencial positivo. É central e envolve a mobilização da investigação através da *"questão positiva incondicional"*, muitas vezes, envolvendo centenas ou até milhares de pessoas (Cooperrider e Whitney, 1999). Para estes autores, visa fundamentalmente, construir uma união construtiva entre um povo inteiro e a totalidade maciça do que as pessoas falam sobre as capacidades interligando passado e presente: as realizações, ativos, potenciais inexplorados, inovações, forças, pensamentos elevados, oportunidades, pontos de referência, momentos altos, os valores culturais vividos, tradições, competências estratégicas, histórias, expressões de sabedoria, *"insights"* sobre o espírito mais profundo corporativo ou de alma e as visões valorizadas do futuro. Em tudo o que faz, procura trabalhar a partir deste "núcleo de mudança positiva", i.e., "o núcleo positivo da vida organizacional" e supõe-se que todo o sistema seja inspirador da força e impacto positivo (Cooperrider e Whitney, 1999: 3). Nesta linha, para Cooperrider e Sekerka (2003), o Inquérito Apreciativo é entendido como um processo de desenvolvimento organizacional e mudança, contribuindo para o estudo das organizações positivas.

Ainda em Cooperrider e Whitney (1999: 5), *"o núcleo positivo da mudança é um dos maiores recursos e mais reconhecido hoje na gestão de mudanças. O insight mais importante que temos aprendido com o Inquérito Apreciativo até à data, é que os sistemas humanos crescem em direção ao que persistentemente questionamos sobre a temática"*. Tal como aventam Cooperrider e Sekerka (2003: 226), *«O Inquérito Apreciativo é um processo de busca e descoberta, concebido para o valor, prémio e honra. Assume que as organizações são ligações de*

afinidade, vivas e intensas em que existe um “núcleo positivo” na vida organizacional para ser acedido através da formulação de questões positivas».

Para Cunha et al. (2007), é uma metodologia de desenvolvimento organizacional baseada na valorização dos colaboradores. O objetivo básico do Inquérito Apreciativo é tornar uma organização melhor, baseada nos seus aspetos positivos, ou seja, que essa organização trabalhe utilizando as melhores práticas. O grande diferencial da metodologia é que ela não fica apenas numa discussão teórica dos problemas da organização, mas faz com que todos os colaboradores possam atuar como força construtiva para a mudança. Há aqui uma mobilização global para a ação, mas com orientação positiva e moralizadora (Coghlan et al., 2003).

Um dos pontos relevantes enunciados por Cooperrider e Whitney (1999) sobre o Inquérito Apreciativo (I.A.) respeita ao ciclo dos 4D (Figura 1). Este é constituído por quatro etapas: i) Discovery (descoberta), ii) Dream (sonho), iii) Design (conceção) e iv) Destiny (destino).

Este ciclo pode ser usado numa conversa breve com amigos ou colegas de trabalho ou num processo organizacional envolvendo milhares de pessoas ou até os diversos *stakeholders* da organização (Cunha et al., 2007).

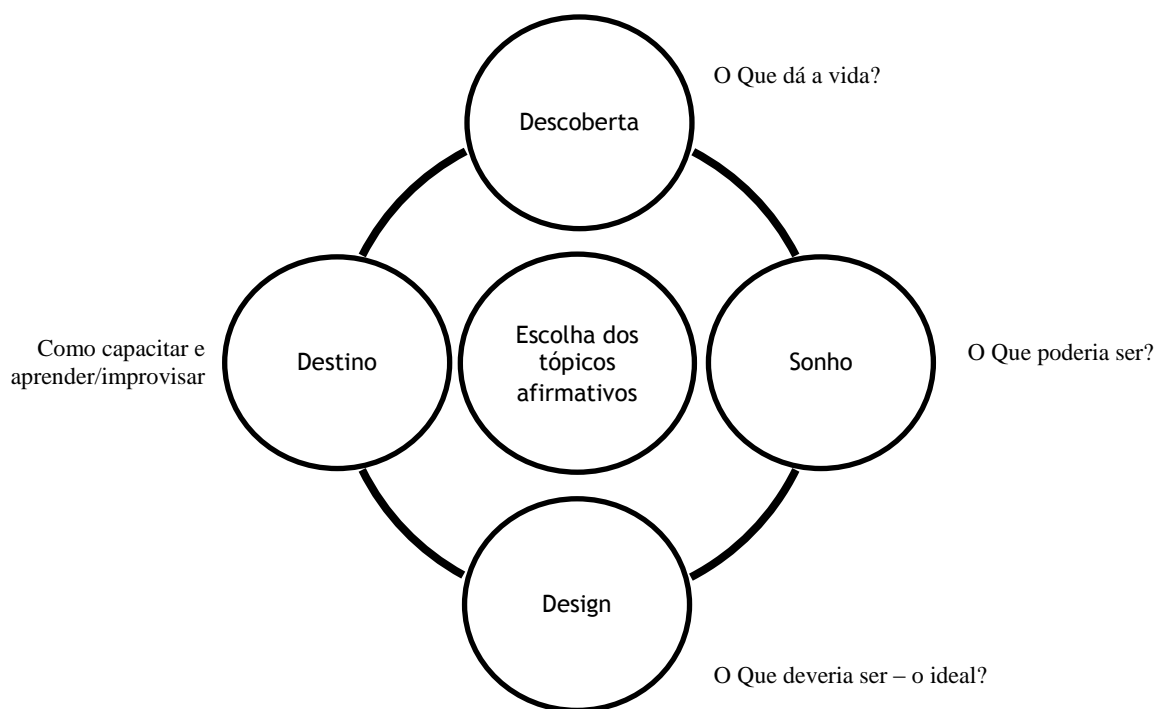


Figura 1: O inquérito apreciativo - Ciclo dos 4D
Fonte: Adaptado de Cooperrider e Whitney (1999: 28)

Este ciclo permite:

- Desenvolver uma lógica inerente às forças das pessoas e da organização;
- Identificar o que as pessoas valorizam;
- Descortinar o que as pessoas esperam e desejam para revigorar as suas organizações, assim como a envolvente económica, social e ambiental.

Analisam-se estas quatro etapas que devem ser seguidas para a construção positiva de um melhor futuro para a organização e do superior caminho para alcançá-lo, i.e., o desenvolvimento organizacional.

Descoberta

Segundo Cooperrider e Whitney (1999) e Coghlan et al. (2003), a mobilização desta etapa no sistema de inquérito apreciativo prende-se com a mudança positiva; sonho de criação de uma visão orientada para resultados claros em relação ao potencial descoberto e em relação a questões de propósito mais elevado, ou seja, *"O que o mundo deseja em que nos convertamos"* (Cooperrider e Whitney, 1999: 5).

Na perspetiva de Bushe (2011), durante esta fase, os participantes refletem e discutem sobre o que de melhor existe no objeto da investigação.

Pode envolver um inquérito sobre as propriedades da vida organizacional ou o *"núcleo positivo"* (Cooperrider e Whitney, 1999; Cooperrider e Sekerka, 2003), onde é feita uma tentativa de catalogar os pontos fortes da organização. Outras vezes, é uma capacidade específica ou processo. Por exemplo, se o inquérito é sobre como melhorar o atendimento ao cliente, os participantes podem investigar as suas melhores experiências, ou as melhores experiências dos seus clientes, ou ainda estudar as melhores organizações de atendimento ao cliente que podem encontrar. A medida em que os frutos deste inquérito são analisados ou resumidos varia muito por aplicação. Na maioria das vezes (e esta parece ser uma inovação chave do método do Inquérito Apreciativo) os participantes são entrevistados sobre as suas próprias melhores práticas da experiência (Coghlan et al., 2003). Verifica-se que esta dinâmica de questões que conduzem à mais profunda e mais frequente exploração orientada à capacidade positiva da organização, é concretizada ao nível exclusivo dos membros da organização podendo abranger os seus *stakeholders*.

Na consideração de Cooperrider e Sekerka (2003: 227), o fundamento para este desiderato é que, desta forma, a *"organização se torne consciente do seu núcleo positivo, escaladas apreciativas, crescimento da esperança e expansão da comunidade"*.

Sonho

Durante esta fase, os participantes são convidados a imaginar o seu grupo, organização ou comunidade no seu melhor estágio de funcionamento e é feita uma tentativa para identificar as aspirações comuns dos membros do sistema de molde à sua referência. A fase de sonho, muitas vezes resulta em algo mais simbólico, como uma representação gráfica ou uma declaração de missão. Nas evidências da pesquisa de Coghlan et al. (2003) e Lewis et al. (2011), esta fase do ciclo respeita também à demonstração positiva dos sonhos que as pessoas admitem sobre o seu futuro e o das suas organizações. Para os autores, o Inquérito Apreciativo conduz à expressão das pessoas sobre as suas experiências reais, positivas, ou sonhos, impelindo-as a perspetivar o futuro de uma forma mais esperançosa e otimista.

Trata-se assim, de efetuar uma visualização do que as pessoas pretendem no futuro a partir de experiências enriquecedoras do passado. Também nesta linha, Cooperrider e Sekerka (2003: 227) realçam que a apreciação torna-se uma “*forma imaginária*” que atrai as pessoas para um estágio transformacional. “*Esta etapa encerra três elementos: a visão de um mundo melhor, um propósito poderoso e uma declaração convincente da intenção estratégica*”.

Esta fase é essencialmente prática e coloca a ênfase no diálogo e expressão dos sonhos pelos intervenientes. A essência está na comunicação das pessoas e a tónica é colocada nos seus desejos, esperanças e aspirações, projetando-os na organização para a construção de um “*futuro mais energizado e inspiracional*” (p. 49).

Para um melhor entendimento deste estágio, Lewis et al. (2011) propõem o seu enquadramento em cinco etapas (Quadro 2).

Quadro 2: O vértice do inquérito apreciativo: Sonho

Fase	Atividades
Sonho	<ul style="list-style-type: none"> • Da descoberta ao sonho – entrevistas 1:1 interligando aos resultados e discutindo o futuro.
	<ul style="list-style-type: none"> • Partilha do sonho - atividade de grupo reduzido para abordar os sonhos do futuro.
	<ul style="list-style-type: none"> • Transporte dos sonhos para a vida real - pequeno grupo a discutir sonhos específicos para a organização.
	<ul style="list-style-type: none"> • Construção de mapa de sonhos - Mapeando os resultados do grupo reduzido através de séries de grupos maiores.
	<ul style="list-style-type: none"> • Promulgação de sonhos - grupos atuando fora dos sonhos.

Fonte: Adaptado de Lewis, Passmore e Cantore (2011)

Design/Conceção

Com os sonhos em ação, os participantes são convidados a elaborar propostas concretas para o novo estado organizacional. Inicialmente Cooperrider chamou de "*proposições provocativas*" - ou seja, há uma procura de redesenho da organização no sentido da realização total do sonho (Cooperrider e Sekerka, 2003).

Segundo Cooperrider e Whitney (1999) e Bushe (2011), os processos de arquitetura social são empregues num modelo de elementos de design que é usado para identificar as categorias para que os participantes se organizem e criem propostas de mudança, chamadas de declarações de design. Muitas vezes, os participantes são incluídos em pequenos grupos para desenvolverem propostas específicas dentro de uma categoria singular de design da empresa já que, o seu envolvimento e partilha dos sonhos e do potencial da organização, permite que o sonho se construa como realidade e leve a menor resistência à mudança - processo típico em frequentes alterações de redesenho organizacional.

Assim, "*de cada vez que uma organização está preparada para articular um sonho, ela deve ser conduzida à criação do desenho (configuração) para esse sonho*" (Cooperrider e Sekerka, 2003: 228).

Destino

De acordo com Bushe (2011) e Cooperrider e Sekerka (2003), no modelo 4-D inicial, o quarto estágio foi chamado de entrega, mas este foi posteriormente alterado por Cooperrider para "*Destino*" quando descobriu que a entrega evocava imagens de implementação tradicional da gestão da mudança. Na visão de Marujo et al. (2007), trata-se nesta etapa da criação, construção prática do Destino, analisando-se a forma de implementação de mudanças, dando início a propostas que podem ser postas em prática de imediato. Também para Cooperrider e Sekerka (2003), esta fase requer que as ligações estruturadas nas organizações libertem as qualidades e os elementos do núcleo positivo, mas estabelecendo uma zona de convergência para o *empowerment* das pessoas, motivando-as para a cooperação e criação do futuro que desejam. Assim, o Inquérito Apreciativo terá um impacto revolucionário no desenvolvimento organizacional já que ele enquadra as mudanças e o acompanhamento do seu progresso (Coghlan et al., 2003).

Na perspetiva de Cameron et al. (2003), o desenvolvimento organizacional é baseado num conjunto de técnicas e estratégias para a mudança, desenvolvimento e melhoria do funcionamento das organizações, especialmente ao nível das características internas da organização. É a consciencialização de um movimento recente que incide diretamente sobre a busca do melhor nas pessoas, suas organizações e tudo o que as envolve. De uma forma central,

a arte e a prática de pedir questões que reforçam a capacidade de um sistema de apreender, antecipar e elevar o potencial positivo (Whitney e Cooperrider, 2000).

Assim, à medida que a globalização avança no séc. XXI, uma nova geração de práticas organizacionais têm vindo a ser desenvolvidas, confinando valores diferentes, apelativos à participação de todos e à transmissão de valores positivos nas organizações. Neste enquadramento, o IA é percecionado enquanto instrumental que visa a criação de momentos de excelência e desenvolvimento capazes de orientar as organizações para um futuro mais positivo (Coghlan et al., 2003).

Também em Cameron et al. (2003) e Whitney e Cooperrider (2000), o inquérito apreciativo é um sistema de mudança positiva capaz de mover uma organização para o seu potencial mais elevado - os mais altos ideais imagináveis entre os seus membros e todas as demais partes interessadas. É uma oportunidade para os participantes de sonharem com o que poderia ser possível se os seus valores mais elevados fossem decretados como realidades organizacionais. É um momento para os membros de uma organização se envolverem de maneira significativa, de modo que haja interações, conversas e histórias que se tornem as sementes de um destino organizacional melhor vivido (Whitney e Cooperrider, 2000).

Neste diapasão, Lewis et al. (2011) realçam o poder do inquérito apreciativo no desenvolvimento das organizações e, em particular, nos processos de mudança em que se torna determinante para o seu crescimento. Trata-se de a organização estimular a existência de questões apreciativas que redundem em maior conhecimento e geração de informação mais relevante, em rigor, um processo que envolve uma poderosa ação conducente à alteração do estado das coisas através das conversas e da imaginação. Pretende-se aqui perspetivar as organizações enquanto sistemas humanos que permitem, através de processos de conversação, poderosas fontes de energia, renovação e mudança.

Mais recentemente e também na ótica de Bushe (2011), Coghlan et al. (2003), Cooperrider e Whitney (1999), Lewis et al. (2011), Rego et al. (2007) e Whitney e Cooperrider (2000), o inquérito apreciativo recebeu uma quantidade substancial de atenção entre os consultores e agentes de mudança. Refere-se a uma evolução das práticas baseadas na premissa de que as organizações têm uma vertente positiva que, se revelada e aproveitada, liberta a energia positiva e induz melhorias organizacionais. Tal como evidenciam Bruch e Ghoshal (2004), a liderança efetiva é impossível sem a força da energia pessoal e a focalização. Trata-se de uma força central de energia organizacional em que os gestores e líderes têm uma especial preponderância na sua ativação.

O sucesso e a popularidade desta abordagem de desenvolvimento organizacional, especialmente das organizações positivas, avançaram a um ritmo rápido e a articulação da teoria para perceber porque ela funciona, tem sido campo de análise de diversos investigadores.

2.1.2 O Futuro do Inquérito Apreciativo nas Organizações Positivas

Para Cunha (2009), a criação de organizações positivas assenta nos seis fatores morais universais:

- Confiabilidade (honestidade, lealdade)
- Respeito (pelos direitos dos outros)
- Responsabilidade (*accountability*)
- Justiça (equidade, imparcialidade)
- Cuidado (não provocar danos desnecessários)
- Cidadania (obediência à lei, participação)

Por outro lado, a metodologia inerente ao Inquérito Apreciativo baseia-se em cinco princípios básicos (Whitney e Cooperrider, 2000):

- Construcionista - Onde as organizações são entendidas como construções humanas, ou seja, a nossa realidade é construída baseada nas nossas experiências anteriores e, por isso, o nosso conhecimento e a organização estão interligados.
- Simultaneidade - O questionamento e a mudança ocorrem simultaneamente. Quando se faz uma questão a alguém, a pessoa que recebe a questão sofre uma mudança de comportamento. A questão apreciativa favorece a autoestima. As questões que fazemos são parte do processo de mudança.
- Poético - Ao olharmos uma obra de arte, podemos ter diversas interpretações, com as organizações humanas ocorre a mesma coisa. Como há diversas interpretações, podemos encontrar o que se procura nas organizações.
- Antecipação - As pessoas vão para onde se questionam (sonham), assim como as organizações. O recurso mais importante da organização é a imaginação coletiva e o discurso a respeito do futuro. Um dos pontos básicos da antecipação na vida organizacional é que a imagem do futuro é o que, de facto, orienta o comportamento da organização.
- Positivo - A proposta da abordagem positiva é o que agrega e realimenta a organização. Se as questões a serem feitas forem as mais positivas possíveis, mais induzirão a maior mudança.

Assim, as organizações positivas que acolhem o inquérito apreciativo, são as estruturas que influenciam o comportamento dos seus colaboradores e dos líderes, que podem tornar-se mais autoconfiantes, esperançosos, otimistas, com emoções inteligentes e mais resilientes (Indivíduos que aceitam a realidade tal como ela é; acreditam num conjunto de valores que dão significado à vida e são capazes de improvisar (Coutu, 2002) de molde a conduzirem a organização a

patamares mais elevados de desempenho (Luthans et al., 2007). As organizações positivas fortalecem o otimismo natural das pessoas e amaciam o pessimismo natural de outras (Cunha et al., 2007).

Para responder à evolução e necessidades das organizações positivas, as lideranças têm que estar adaptadas aos tempos. Na perspectiva de Cascio (1995), assistimos ao desenvolvimento de alterações dramáticas no mundo do trabalho com a globalização imparável, o impacto das tecnologias e a reengenharia dos processos produtivos.

Em Mintzberg (2010: 52), a *“mudança de estruturas verticais estão a dar lugar a redes de especialistas, pequenas empresas empregando número reduzido de colaboradores e a transformação do produto em prestação de serviço, levam também a alterações ao nível da conceção do trabalho em si mesmo: alteração de conjunto de tarefas bem definidas para a constante mudança da sua natureza em clara resposta aos clientes”*.

Assim, também nesta conformidade, a liderança nas organizações modernas compreende uma função preponderante.

Para Cunha et al. (2007: 80), *“O líder é um catalisador da mudança positiva. Não lhe cabe o papel central no palco, mas antes o de agir como uma voz entre outras vozes essenciais, embora criando o contexto para que as ideias criativas, as esperanças e os sonhos dos seus colegas e outros stakeholders sejam reconhecidos, libertos e colocados ao serviço da organização”*.

Na investigação de Avolio, Sosik, Jung, Berson e Streams (2001), as tendências no trabalho estão projetadas para uma maior diversidade, múltiplas gerações, formação de equipas, inovação, ambiente de turbulência, concorrência global, sugerindo que certos atributos serão necessários para a adaptação dos líderes de molde a se encaixarem nestas inclinações. Nesta circunstância, o aumento da diversidade vai exigir que os novos líderes possuam uma inteligência cultural caracterizada pela tolerância, empatia e cooperativismo para apreciar as diferenças entre os seguidores.

É assim, nesta dinâmica, que o Inquérito Apreciativo funciona para elevar a positividade organizacional. Para Bushe (2011), há evidências de que a maioria dos consultores de desenvolvimento organizacional e muitos outros agentes de mudança utilizam atualmente aspetos do IA na sua prática.

Numa visão crítica, Bushe (2011) refere que, devido à proliferação de métodos chamados de IA, e a variedade de alavancas teóricas e práticas inerentes à metodologia, estas devem ser cuidadosamente detalhadas em relatórios. Assim, para este autor, no futuro do IA é fundamental o maior aprofundamento da metodologia e de tudo o que a rodeia de molde ao seu desenvolvimento e à compreensão da evolução das organizações positivas.

Também Coghlan et al. (2003) apontam uma crítica comum do IA referindo que ele ignora ou mesmo negando a existência de problemas. O IA não trata de questões e problemas, mas de uma

perspetiva diferente e muitas vezes mais construtiva: reformula declarações de problemas com o foco nos pontos fortes e sucessos. Há nesta abordagem, uma clara focalização no que interessa relevar positivamente, não sendo evidenciados eventuais pormenores negativos da organização.

Numa perspetiva diferente, Marujo et al. (2007) e baseada em Whitney e Cooperrider (2000) realçam que toda a metodologia do IA é a escolha do “tema afirmativo”. Esta escolha implica criar motes positivos para o futuro. A partir deste princípio, desenvolve-se todo um processo para o crescimento e melhoria do sistema. Ao redor deste “encontro positivo” desenrola-se um conjunto de interações positivas: comunicações, mediações que incentivarão os intervenientes na motivação superior da concretização do sonho. De acordo com os autores, o IA é uma metodologia que se tem revelado indutora da capacitação (*empowerment*), reforçando o poder dos intervenientes, incentivando ao entendimento, à ação e à partilha de experiências e de sucessos entre os membros dos grupos envolvidos.

Tendo presente o ponto anterior, na próxima secção ilustrar-se-á o papel, daquilo a que se denominou, “*as novas lideranças*”, i.e., líderes capazes de se moverem nas organizações positivas e fazerem a diferença.

CAPÍTULO III

3. A LIDERANÇA - DOS TRADICIONAIS MODELOS AOS NOVOS ESTILOS

3.1 Estilos de Liderança

As organizações de todo o mundo deparam-se com uma infinidade de desafios económicos, sociais e geopolíticos, cenário em que a globalização origina fluxos mais complexos e interdependentes de pessoas, bens, fundos e tecnologia, novas exigências nos mais variados planos. Esta situação veio obrigar à necessidade de novas orientações, isto é, lideranças excecionais capazes de inspirar pessoas na captura de oportunidades com coragem, resiliência, atentos ao compromisso, *empowerment*, mobilizadores do trabalho em equipa, com confiança e flexibilidade (Ashford e DeRue, 2012; Branson, 2008). Esses líderes influenciam a cultura organizacional e orientam no seu papel vital de catalisadores da mudança (Kets de Vries, 1996: 4). Numa visão mais holística e, tendo por base a Encíclica *Caritas in Veritate*, Bento XVI (2009: 24) realça que “*a transição inerente ao processo de globalização apresenta grandes dificuldades e perigos, que poderão ser superados apenas se se souber tomar consciência daquela alma antropológica e ética que, do mais fundo, impele a própria globalização para metas de humanização solidária*”. Nesta visão, os líderes detêm fulcral relevância e a liderança tem sido a fonte de investigação mais extensa do que quase qualquer outro aspeto do comportamento humano, continuando a ser temática de interesse elevado entre muitas pessoas, sendo provavelmente uma das preocupações mais antigas da humanidade (Martin e Ernst, 2005; Tirmizi, 2002).

Os líderes existem em todas as culturas ao longo da história e, como referem Avolio et al. (2009: 423), “*entrevendo os últimos 100 anos, não podemos imaginar um momento mais oportuno para o campo de estudos da liderança. Nunca antes tanta atenção foi dada à liderança*”.

A liderança é um fenómeno universal na medida em que se manifesta de uma forma ou de outra ao longo de diferentes organizações e contextos (Tirmizi, 2002). Existem várias definições sobre a liderança assim como o número de pessoas que tem tentado definir este conceito e, para Van Vugt, Hogan e Kaiser (2008: 182), a liderança é um tema crucial, mas muitas vezes incompreendido. Para estes autores, a importância da liderança é traduzida nos seguintes termos:

“Durante os tempos de paz e prosperidade, parece não ter importância. No entanto, quando os políticos começam as guerras, quando líderes empresariais jogam com as

nossas economias, e quando os líderes religiosos criam divisões intolerantes e violentas, a liderança torna-se uma questão de vida ou de morte”.

Segundo Behling e McFillen (1996), a liderança é uma temática relevante, mas muitas vezes de difícil entendimento. Grande parte do mal-entendido vem da tendência para pensar sobre a liderança apenas em termos das pessoas encarregadas em tal propósito. Nesta linha de reflexão, para Ashford e DeRue (2012), as definições de liderança, as ações que são caracterizadas como liderança e quem é (ou não) um líder são um pouco ambíguas e sujeitas à interpretação pessoal.

Antonakis, Avolio e Sivasubramaniam (2003) sugerem que foi necessária uma mudança de paradigma para entender como os líderes influenciam os seguidores a transcender interesses pessoais para o bem maior das suas unidades e organizações, a fim de alcançarem níveis elevados de desempenho. Assim, a liderança é um processo e uma característica. O processo de liderança advém do uso duma influência não coerciva para dirigir e coordenar as atividades dos membros de um grupo organizado tendo em vista a realização dos objetivos do grupo.

Senge (1999), Yukl, Gordon e Taber (2002) e Waldman (1994) sugerem que o papel de liderança é o agente de mudança e, portanto, tornam-se cada vez mais importantes nos níveis mais altos de gestão já que, nestes estados, os gestores possuem autonomia crescente para efetuar mudanças no sistema. A níveis menos elevados nas organizações, os comportamentos de liderança ou a aprendizagem através do treino como um substituto para a liderança, são elementos fundamentais de melhoria contínua nas organizações (Anderson e Rungtusanatham, 1994).

Awamleh (1999) diz-nos que, ao longo das últimas décadas, a investigação da liderança foi rejuvenescida por uma variedade de novas teorias que compartilham um reconhecimento comum de que a liderança é um fenómeno percetivo, i.e., engloba o processamento de informações para avançar num modelo abrangente de perceções de liderança.

Com base em Griffith (2007), uma referência histórica para respaldo da importância desta temática leva-nos a citar Sun Tzu e a sua obra “*A Arte da Guerra*”, escrita 500 a.c., que realça a importância do espírito de corpo nas tropas, da confiança recíproca entre o general e o seu exército, assim como o necessário conhecimento do terreno, da envolvente e a utilidade de ter sempre em conta a psicologia do adversário.

Algumas das observações deste autor mantêm, na sua grande maioria, uma espantosa atualidade, especialmente ao nível dos valores da liderança, e que se passa a citar: “Geralmente, quem ocupa primeiro o terreno e fica à espera do inimigo está em posição de força; quem chega ao local mais tarde e se precipita no combate já está enfraquecido”; “*O bom general traz o inimigo para onde quer lutar... e o exército vitorioso ataca um exército desmoralizado e derrotado*” (p. 13).

Outro princípio incluído neste livro é usado pelos generais chineses de hoje:

“A arte suprema da guerra consiste em subjugar o inimigo sem lutar” (p. 115). Entre outros fatores, Sun Tzu, discutia a relação do soberano com a ligação ao seu comandante nomeado, i.e., as qualidades morais, emocionais e intelectuais de um bom general, a organização... o comando enquanto qualidades de sabedoria, sinceridade, humanidade, coragem e rigor” (Griffith, 2007: 93).

“A essência do exército de Sun Tzu era constituída por profissionais treinados e representava um investimento considerável, era necessário dedicar especial atenção à moral... recompensas e punições claramente definidas e igualmente administradas. Assim se alimentava o espírito do exército, que a mando do seu comandante, atravessaria fogo e água. Os soldados que se distinguiam eram recompensados e promovidos... Sun Tzu acreditava que a força moral e faculdade mental do homem eram decisivas na guerra e que, se estas fossem devidamente aplicadas, a guerra podia ser travada com um certo sucesso” (p. 61). “A sua perceção dos fatores mentais, morais, físicos e circunstanciais que atuam na guerra, demonstram uma perspicácia notável...a doutrina da responsabilidade coletiva em combate terá sido provavelmente desenvolvida inicialmente nesta época” (p.57). Para Sun Tzu “Geralmente a gestão de muitos é o mesmo que a gestão de poucos. É uma questão de organização” (p. 135).

Crê-se que, se levarmos estes ensinamentos de antanho para o campo das organizações modernas, percebe-se a sua relevância e atualidade, especialmente ao nível do estudo da liderança.

Assim, num enquadramento sobre a tradicional classificação dos estilos de liderança, Lewin, Lippit e White (1939) propuseram três estilos: autocrático, democrático e *laissez-faire*. Para os referidos autores, a cada um dos estilos de liderança está associado um nível de produtividade esperada e satisfação sendo que o autocrático consegue obter menor satisfação e maior produtividade enquanto o estilo *laissez-faire* obtém o mínimo de produtividade e de satisfação.

Na zona de fronteira, o tipo democrático obtém pouca produtividade e elevada satisfação por parte do grupo. Nesta linha, e partindo das tradicionais bases clássicas sobre a temática dos estilos e tipos de liderança, Janda (1960) afirma que a liderança é um tipo especial de relacionamento de poder, caracterizado pela perceção dos membros do grupo, no sentido de que outro membro do grupo tem o direito de prescrever padrões de comportamento na posição daquele que dirige, no que diz respeito à sua atividade na qualidade de membro do grupo. Para este autor e, baseando-se nos trabalhos de Shartle (1951) e Morris e Seeman (1950), a “liderança significa fazer coisas diferentes para diferentes pessoas” (p. 349).

Também da extensa literatura existente sobre a temática da liderança realçada por Cunha e Rego (2003), os autores apontam para que os líderes possuam as seguintes características:

- Exercem influência através da abertura a novas ideias, atuando sobre os outros, construindo competências, comunicando, disseminando a informação, recompensando e

reconhecendo, através da gestão de objetivos e de responsabilidades (Ramus e Steger, 2000).

- Indivíduos que demonstrem comportamentos de inovação, influência, inspiração e monitoria (Spreitzer, Janasz e Quinn, 1999).
- Indivíduos a quem é reconhecida posição ou aparente elevada influência potencial e impacto nos subordinados, isto é, através da identificação com o líder e confiança no mesmo, motivação reforçada (Shamir, Zakay, Breinin e Popper, 1998).
- Indivíduos a quem é notada a sensibilidade à envolvente e às necessidades dos outros (Conger e Kanungo, 1994).
- Indivíduos orientados para o relacionamento e para a mudança (Yukl, 1999).
- Indivíduos visionários, inspiracionais, decisivos, orientados para o desempenho (Brodbeck et al., 2000).
- Providenciam uma visão clara para os outros do que a organização precisa para assegurar o sucesso futuro (Emiliani, 2003).

Da análise de Avolio et al. (2009), há que atender que, embora vários progressos significativos tenham sido feitos e relativos à liderança carismática, transformacional, uma série de áreas ainda merecem ulterior atenção.

- Em primeiro lugar, apesar das contribuições importantes e positivas feitas nos dois estilos, ainda existem questões quanto ao que determina ou prevê a liderança carismática ou transformacional, i.e., estabelecer as razões que levam alguns líderes a terem determinados comportamentos, contrariamente a outros. A pesquisa, ainda limitada, não analisou as biografias dos líderes ou o papel dos seguidores como variáveis preditivas.
- Em segundo lugar, apesar dos significativos progressos na compreensão de como e quando os comportamentos de liderança transformacional e carismática são mais eficazes, são necessários mais estudos que explorem o processo e condições para a liderança carismática e transformacional realizarem comportamentos benéficos no trabalho, por exemplo, atenção aos processos psicológicos subjacentes, mecanismos e condições através dos quais os líderes motivam os seguidores para maiores níveis de motivação e desempenho.
- Em terceiro lugar, outras áreas que merecem atenção da pesquisa, está em analisar a ligação da liderança transformacional com a literatura emergente sobre as emoções e liderança. Apesar de todas estas mais recentes teorias de enfatizar o vínculo emocional dos seguidores do líder, há ainda uma escassez de investigações conceituais e empíricas sobre o estudo das relações entre essas novas teorias de liderança e os estados afetivos dos seguidores emocionais.

Nas investigações de Uhl-Bien, Marion e McKelvey (2007), argumenta-se que a atual Era do Conhecimento exige um paradigma de nova liderança. Grande parte da teoria da liderança ainda promove uma abordagem destinada a incentivar os trabalhadores a seguir a visão da liderança, i.e., o controlo verticalizado pelos CEO's⁷. Estes investigadores perspetivam assim, uma nova forma de perceber a liderança através de um quadro teórico para a sua abordagem e que vai além das lógicas de gestão da Era Industrial de molde a atender às exigências da nova liderança.

Segundo Rego e Cunha (2007), a liderança e a gestão podem ser consideradas como processos ou funções distintas.

Também Kets de Vries (1996) releva que há verdadeiros líderes que fazem a diferença, sendo que o mais importante é que todos se mostram inflexíveis sobre a libertação da energia criativa em todos os níveis das suas organizações. Para esses gestores, o envolvimento dos empregados é determinante: *“São arquitetos organizacionais que redesenham a sua cultura corporativa para inspirar as pessoas onde quer que eles estejam posicionados na organização. Eles promovem um sentido de propriedade em relação às suas equipas”* (p. 7).

Também em Senge (1999: 4), a liderança energiza e inspira a vida nas empresas, incentivando a criar algo que interesse profundamente. *“Onde essa energia existe, estamos mais empenhados, com mais satisfação e produtivos ... Estamos mais vivos”*. Os líderes geram essa energia através de uma tensão criativa e definem o horizonte através da sua visão - a imagem do futuro que se pretende criar.

Para Avolio et al. (2001), mesmo as pequenas empresas estão agora globalmente posicionadas.

Importa perceber, neste novo enquadramento, como é que os líderes enfrentam os desafios de trabalhar com uma força de trabalho culturalmente diversificada que comporta diferenças de valores, tradições, costumes e crenças e sobre o que constitui uma liderança eficaz. Também que implicações originam a diversificação das equipas de trabalho e como essas diferenças culturais afetam a definição e desenvolvimento da liderança. Na perspetiva de Pfeffer (1992), a eficácia de um líder assenta na sua capacidade de tornar a atividade significativa para os que nela participam, dar a outros a sensação de compreenderem o que estão a fazer e, especialmente, articulá-la de forma que possam comunicar sobre o significado do seu comportamento.

Assim, esta dupla capacidade de dar sentido às coisas e de as pôr em linguagem significativa para um grande número de pessoas dá ao seu detentor uma enorme vantagem.

Para Cunha et al. (2007) e Hargreaves (2006) realça-se a necessidade de, nos novos tempos, a liderança assumir características de sustentabilidade, i.e., atenção à sobrevivência das gerações futuras. Trata-se aqui de proporcionar uma responsabilidade partilhada em que não se esgotem ou explorem indevidamente recursos humanos ou financeiros e que cuida e evita danos sobre o ambiente, exercendo também devida atenção à esfera circundante que inclui aspetos

⁷ Chief Executive Officers (diretores executivos)

educacionais e comunitários. Esta é uma conceção moderna, mais elevada, da liderança e adaptada à evolução da sociedade. Na mesma linha, segundo Rego, Cunha, Costa, Gonçalves, e Cabral-Cardoso (2007), as estratégias de incremento da vantagem competitiva assentam numa lógica de mais longo prazo onde os aspetos da sustentabilidade potenciam a criação de riqueza e nos quais a liderança tem importante papel a desempenhar.

Drucker (1992: 15) realça que *“a liderança é importante, é mundana, pouco romântica e a sua essência é a performance”*. Para Senge (1999), *“liderança é simplesmente visão”*.

Avolio et al. (2001) aventam que nos últimos anos a ética e o carácter dos líderes vêm ganhando terreno na literatura sobre a temática da liderança. Neste âmbito, O’Reilly, Caldwell, Chatman, Lapid e Self (2010) realçam que nos últimos 20 anos a preponderância empírica mostra que, nas questões de liderança, o importante, mas tese menos frequentemente abordada, é como e quando os líderes são mais ou menos suscetíveis de influenciar os funcionários a atingirem os objetivos organizacionais.

Como característica, a liderança é o conjunto de qualidades atribuídas aos que empreguem com êxito uma determinada influência. A liderança não envolve o uso de força, coerção, ou domínio e não implica necessariamente o uso de determinados títulos como gestor, supervisor ou chefe. Para Seters e Field (1990), líder significa *“o primeiro - ser o exemplo ou dar o exemplo”*, está referenciado desde o ano 1300 (The Oxford English Dictionary, 1933).

No entanto, a investigação sobre o tema da liderança só começou no Séc. XX, pois é a partir daqui que a ciência tem contribuído com diferentes perspetivas e abordagens sobre esta área do conhecimento.

Para uma visão que se reputa de objetividade enquanto referência da moderna Gestão, na abordagem de Drucker (1993) os executivos passavam mais tempo empenhados na direção do pessoal e a tomar decisões relativas ao pessoal do que com qualquer outra coisa. Nenhuma das outras decisões são tão duradouras nas suas consequências ou tão difíceis de anular, todavia, os gestores tomam frequentemente decisões muito pouco apropriadas.

Neste âmbito, Drucker (1993:117), seguindo um seu estudo de 1986, realça que *“a média das pontuações não irá além de 0,33, quando muito só um terço dessas decisões resulta certo; outro terço mostra-se minimamente eficiente e o terceiro terço revela-se um fracasso total, sendo que em nenhuma outra área da gestão seria admissível uma performance tão miserável”* (p. 117). O autor realça que a base da liderança é a reflexão em torno da missão da organização, a sua definição e implementação de forma clara e visível. O líder define os objetivos, as prioridades, e também ilustra e mantém os modelos e o que distingue o verdadeiro líder dos falsos, são os seus objetivos.

De acordo com Kouzes e Posner (1995), a liderança é um conjunto de práticas observáveis que podem ser aprendidas. A liderança não é algo místico e etéreo que não possa ser entendido por pessoas comuns. Dada a oportunidade para feedback e prática, aqueles com o desejo e persistência para liderar e, para fazerem a diferença, podem melhorar substancialmente a sua

capacidade de fazê-lo. No início dos anos 80, os autores questionaram milhares de líderes empresariais e governamentais, tendo concluído que a liderança pode ser definida por um conjunto de práticas observáveis.

O estudo de Kouzes e Posner (1995) demonstrou padrões críticos de comportamento de liderança que podem ser classificados em cinco categorias, ou seja:

- i. Que desafiam o estado atual das coisas e assumem riscos;
- ii. Que inspiram o grupo com uma visão para o futuro;
- iii. Que instruem os outros a agir;
- iv. Que dão o exemplo e modelam o caminho;
- v. E os que encorajam pelo reconhecimento do mérito do grupo.

Na perspectiva de Yukl et al. (2002), um dos principais problemas na pesquisa e teoria sobre liderança eficaz tem sido a falta de acordo sobre quais as categorias de comportamento a ela inerentes que são relevantes e significativos para os líderes. A partir dos estudos destes autores, identificaram-se um conjunto de três meta-categorias (Tarefa/Relação/Mudança) e que enquadram doze comportamentos típicos:

Esclarecimento, monitorização, planeamento, consultoria, apoio, reconhecimento, desenvolvimento, *empoderamento*, visão, inovação, assunção de riscos e exploração. Aqui a liderança é entendida como um processo de facilitação dos esforços individuais e coletivos para realizar os objetivos partilhados.

Também nesta perspectiva:

A liderança é apresentada por Mostovicz, Kakabadse e Kakabadse (2009) que a consideram um processo em que os líderes melhoram continuamente o seu comportamento ético.

Nesta visão, a teoria da liderança enquadra duas metas:

- Entender os componentes que compõem a teoria;
- Incorporar esse conhecimento para a teoria da liderança.

Como qualquer teoria, a teoria da liderança tem que responder a três questões-chave - o quê, porquê e como. "O quê" refere-se às construções analisadas, ou o alvo de teorização; "como", explica os métodos que se usam para criar inter-relações entre os constructos da teoria, e "porquê" representa os pressupostos conceptuais por trás dessas relações (Ver Figura 2).

Assim, na teoria da liderança "o quê" representa a meta que o líder deseja atingir, o "como" explica a forma como o líder atinge a meta, e o "porquê" aclara as razões subjacentes à seleção deste método particular para alcançar o objetivo (Mostovicz et al., 2009).



Figura 2: Fases da teoria da liderança

Fonte: Adaptado de Mostovicz, Kakabadse e Kakabadse (2009)

Mostovicz et al. (2009) delimitam a investigação sobre liderança examinando três fases diferentes dentro do cronograma da liderança: o passado, o presente e o futuro e que representam a evolução dos líderes, o seu papel social e como eles identificam e executam os seus propósitos (Ver Figura 3).

O passado

Nesta perspetiva procura-se saber quem é o líder ou quais as qualidades de liderança ideais que são requeridas. Uma qualidade de um líder é a autoconsciência (Goleman, 1998: 84), que se define como *"ter uma compreensão profunda das emoções, pontos fortes e fracos, necessidades"*. Por esta definição, os líderes devem também compreender os seus próprios valores e metas, a fim de se expressarem com precisão. Isto sugere que os bons líderes são capazes de articular claramente as suas emoções mais profundas e os seus objetivos de vida.

O presente

Refere-se ao ambiente social dentro do qual um líder atua. Uma característica comumente encontrada em líderes é a empatia.

Goleman (1998: 88) define a empatia como *"a capacidade de compreender a estrutura emocional das outras pessoas"* e *"a habilidade de tratar as pessoas de acordo com suas reações emocionais"*. Ter empatia significa respeitar o outro, os seus objetivos e motivações.

Como nos líderes nem sempre são claros os seus próprios valores e propósitos, a sua capacidade de empatia com os outros é igualmente restrita. Assim, o autor identifica a autorregulação, ou "a capacidade de controlo ou redireccionar impulsos e estados de espírito perturbados e a propensão para suspender o julgamento - para pensar antes de agir".

O futuro

Os seres humanos precisam de um propósito para o futuro. Como cada pessoa tem sua própria personalidade individual, portanto, ela procura alcançar um propósito único. De acordo com Mostovicz et al. (2009: 567), esta afirmação, tão fundamental para o judaísmo, afirma que "a fundação do judaísmo e a base de todas as verdadeiras religiões, é a percepção de que a existência é um desígnio, e que o homem tem um propósito na vida". Embora não possamos alcançar o verdadeiro propósito, o homem é consciente de que tem um desígnio e deve procurá-lo. Por isso, ao contrário do que se afirma que esta busca de sentido é apenas um meio para lidar com a incerteza, os teóricos percebem a busca de um objetivo como uma meta.



Figura 3: Cronograma da Liderança

Fonte: Adaptado de Mostovicz et al. (2009)

Para Quatro, Waldman e Galvin (2007), a visão global, integrada da liderança é analisada num modelo a que os autores denominaram de ACES - Analítico, Conceitual, Emocional e Espiritual e que se consubstancia nas seguintes vertentes:

3.1.1 ACES - Um Modelo para o Desenvolvimento Holístico da Liderança

Neste sentido, os autores propõem que os programas de desenvolvimento de liderança e as iniciativas podem ter de ser holísticos em seu intento, i.e., abordar explicitamente os domínios Analítico, Conceitual, Emocional e Espiritual da prática de liderança e seu desenvolvimento.

Os quatro domínios distintos, mas inter-relacionados, de desenvolvimento da prática de liderança holística são delineados da seguinte forma:

Analítico

Desenvolver líderes que são peritos em compreender e gerir a complexidade. Tradicionalmente, este foi realmente o foco principal da liderança corporativa e de desenvolvimento de negócios. Analiticamente qualificados, os líderes entendem e gerem muito bem os indivíduos enquanto "árvores" na "floresta" (Quatro et al., 2007: 428). Por exemplo, o cálculo do ponto de equilíbrio para um novo projeto de desenvolvimento de produto requer um líder forte para empregar habilidades analíticas.

Conceitual

Desenvolver líderes que são hábeis na compreensão e gestão da complexidade, inter-relacionados com o fomento da criatividade. Líderes com fortes habilidades conceituais entendem e gerem a "floresta" em que os indivíduos "árvores" crescem (Quatro et al., 2007: 428). Por exemplo, projetar e gerir um plano para um novo projeto de desenvolvimento de produto requer um líder que demonstre habilidades conceituais avançadas.

Emocional

Fomentar líderes que estão sintonizados com as questões emocionais. Para Goleman, Boyatzis, e McKee (2009), a forma de atuação dos líderes, não apenas o que fazem, mas como o fazem, é a chave fundamental para uma liderança eficaz.

Tradicionalmente, este não tem sido um forte foco de qualquer desenvolvimento de liderança corporativa ou outros programas empresariais. Altamente sintonizados os líderes emocionais são hábeis em compreender e gerir as emoções humanas como um fenómeno inevitável num ambiente corporativo, e aproveitando-o como uma fonte de energia e influência sobre o

comportamento do seguidor, moldando-o. Por exemplo, alinhando os funcionários em torno de uma visão emocionante para uma nova equipa de projeto de desenvolvimento de produto, requer um líder que empregue habilidades emocionais bem desenvolvidas (Quatro et al., 2007).

Espiritual

Difundir líderes claros que reconhecem o valor da espiritualidade. Esta atuação vai no sentido do reconhecimento das necessidades fundamentais de líderes e seguidores de considerarem a vertente espiritual, de modo que se tornem organizacionalmente mais comprometidos e produtivos (Fry, 2003).

Este último domínio também não tem sido tradicionalmente um foco de grande desenvolvimento da liderança corporativa ou de outros programas empresariais, apesar de ser notória a mudança de paradigma que este tipo de liderança estabelece ao nível organizacional (Fry, Vitucci e Cedillo, 2005).

Os líderes espirituais permitem que os seus seguidores interliguem ambas as tarefas individuais e da missão da empresa com os maiores e mais profundamente reforçados valores morais e éticos. A título de exemplo, um líder com habilidades avançadas de liderança espiritual, considera e discute as crenças normativas e valores espirituais dos funcionários designados para uma equipa de projeto de biotecnologia ao lidar com a tecnologia de clonagem (Quatro et al., 2007). Este tipo de líder também considera as implicações da moral para a sociedade como um todo. Nesta análise, Phills Jr. (2005: 48) destaca a importância de examinar os processos através dos quais os líderes afetam a mudança, e, com base nas ciências médicas, sugere a necessidade de pesquisadores para examinar os "*mecanismos de ação*" ou os processos pelos quais os líderes afetam o desempenho organizacional.

Hirtz, Murray e Riordan (2007: 22) referem que "*a liderança pode ser definida como o processo que os gestores utilizam para os subordinados trabalharem para os objetivos da empresa*".

Numa perspetiva recente de Jefferson e Rogers (2010), a liderança continua a ser um caleidoscópio, um conceito complexo e multifacetado que é composta da situação (contexto), líderes fortes e seguidores, i.e., o ambiente mais amplo no patamar de desenvolvimento organizacional. Ainda nesta perspetiva inerente aos seguidores, Van Vugt et al. (2008) analisam a liderança numa perspetiva psicológica evolutiva, sugerindo três conclusões:

- i. A primeira é que a liderança não pode ser estudada sem a consideração dos seguidores e que numa explicação adequada do processo de liderança deve-se considerar a psicologia dos seguidores;

- ii. Em segundo lugar, as metas dos líderes e seguidores nem sempre convergem, facto que cria uma ambivalência fundamental na relação entre líderes e seguidores.
- iii. Em terceiro lugar, 2,5 milhões de anos de vida em pequenas comunidades igualitárias moldaram a maneira como reagimos à liderança atual. Assim, muitas vezes são percecionadas pessoas em cargos de liderança, cujo comportamento é marcadamente inconsistente com as qualidades importantes da liderança ancestral. Esta situação pode levar à frustração, alienação e esforços para mudar os líderes, empregos, ou carreiras. Se queremos saber as razões de falhanço da liderança, por vezes, na sociedade moderna, devemos considerar as lições do nosso passado.

Para Avolio et al. (2009: 425), *“relativamente pouco trabalho tem sido feito ao longo nos últimos 100 anos para comprovar se a liderança pode realmente ser desenvolvida”*.

De acordo com Avolio et al. (2009), no início dos anos 20 do século passado e até esse tempo, diversos investigadores concentraram-se sobre o que constitui a liderança carismática, inspiracional e visionária. Para estes autores, grande parte da atenção da literatura sobre diversas teorias mais recentes da liderança surgiu ao longo dos últimos 25 anos. Emergem dessas primeiras obras, as teorias sobre as lideranças carismática e transformacional que acabaram por ser as teorias mais frequentemente pesquisadas ao longo das últimas décadas e onde é evidente a falta de uma clara definição do conceito e também pela aparição de novos estilos que acompanham a mudança e o desenvolvimento das sociedades.

Neste seguimento, na secção seguinte aborda-se a temática inerente à liderança transformacional, conceitos e modelos mais relevantes na vasta literatura existente.

3.1.2 A Liderança Transformacional

Para Lowe, Kroeck e Sivasubramaniam (1996) e Rafferty e Griffin (2004), a liderança transformacional, iniciada por Burns (1978) e Bass (1985), tornou-se um conceito muito popular nos últimos anos. Investigadores e profissionais foram atraídos para a teoria empregando-a numa multiplicidade de configurações organizacionais. Na mesma linha para Yukl (1999), Bass e outros investigadores definiram a liderança transformacional principalmente em termos de efeito do líder sobre os seguidores, e do comportamento usado para conseguir esse efeito. Os seguidores sentem confiança, admiração, lealdade e respeito para com o líder, e eles são motivados para fazer mais do que originalmente era expectável concluírem. O processo de influência subjacente é descrito em termos da motivação dos seguidores, tornando-os mais conscientes da importância do resultado do seu trabalho e induzindo-os a transcender o seu interesse próprio para o bem da organização. Nesta vertente sobre os estudos da motivação da liderança, Kirkpatrick e Locke (1991) mostram que os líderes têm um forte desejo de liderar. A motivação da liderança envolve

o desejo de influenciar e liderar os outros e é, muitas vezes, equiparada com a necessidade de poder. As pessoas com alta motivação para a liderança desejam influenciar outras pessoas, utilizando maior autoridade e poder. Também preferem estar na função de liderança do que no papel de subordinado.

Stone, Russell e Patterson (2003) referem que Bass (1985) e Bass e Avolio (1990) desenvolveram as ideias de Burns (1978), instituindo o conceito formal de liderança transformacional. Bass (1999: 11) especificou que *“a liderança transformacional refere-se ao movimento em que os líderes e seguidores vão além dos seus imediatos interesses, através de influência idealizada (carisma), inspiração, estímulo intelectual ou consideração individualizada. Isso eleva o nível dos seguidores nos seus ideais, bem como as suas preocupações para a realização, autorrealização, e para o bem-estar dos outros, a organização e a sociedade”*.

Segundo Antonakis et al. (2003), uma grande parte de investigações sobre a liderança contemporânea tem-se concentrado sobre os efeitos da liderança transformacional e carismática sobre a motivação dos seguidores e seu desempenho. Em essência, a liderança transformacional é um processo de construção de comprometimento com os objetivos organizacionais permitindo capacitar os seguidores para realizarem esses objetivos. Em relação à liderança carismática e, na perspectiva de Drucker (1992: 121), há que existir algum cuidado na sua análise, relevando que a liderança eficaz não depende do carisma. Existindo líderes de vulto na história da humanidade que assim o atestam, por exemplo, Churchill, Truman, Eisenhower ou mesmo Lincoln. Para este autor, o *“carisma transforma-se num destruidor de líderes, tornando-os inflexíveis, convencidos da sua própria infalibilidade, incapazes de mudar...John F. Kennedy deve ter sido a pessoa mais carismática que alguma vez ocupou a Casa Branca e, no entanto, poucos presidentes fizeram tão pouco”* (p. 121).

De acordo com Stone et al. (2003) alguns veem a liderança como um *continuum* com a liderança transacional numa extremidade e a liderança transformacional na outra, para Yukl (1996), a liderança transformacional é diferenciada da liderança transacional, que envolve um processo de troca para motivar o cumprimento seguidor através das solicitações dos líderes em consonância com as regras da organização.

Assim, diferentes comportamentos estão envolvidos nestes dois tipos de liderança. Em contraste ao modelo de liderança transformacional, na perspectiva de Bass (1997), os líderes transacionais são percecionados por três características de base:

- i. Recompensa contingente - nesta ideia, o autor refere a importância da recompensa que *“remunerará”* o cumprimento de objetivos pelos seguidores;
- ii. Gestão ativa por exceção - aqui os seguidores são impelidos pelos líderes a seguirem regras de conformidade, evitando o erro, sendo este corrigido sempre que haja desvios;
- iii. Gestão passiva por exceção - a intervenção dos líderes ocorre somente quando os erros ou as falhas são de vulto e também quando entendem.

Nesta evidência, as funções de liderança são formuladas para envolver os seguidores, não apenas para a sua ativação e com o *leitmotiv* de alcançar objetivos partilhados e a visão. O segredo e poder da liderança transformacional é colocar as pessoas de molde a tornarem-se melhores seguidores, líderes e cidadãos. Os líderes criam elementos de aprendizagem que transmitem os valores culturais, definem métodos de treino e ensino que podem ser replicados por toda a organização. Em conformidade com Bass (1997: 133), a “*liderança transformacional acontece quando os líderes motivam os seus seguidores a atingirem metas transcendentais que vão além do imediato interesse próprio*”.

Para Menges, Walter, Vogel e Bruch (2011), neste domínio da liderança, e particularmente sobre o clima positivo gerado pela liderança transformacional, o estudo dos autores é um dos primeiros a investigar a organização ao nível do clima de liderança transformacional e não somente colocando a tónica nas análises dos líderes transformacionais enquanto gestores de topo. Em confronto, consideram a liderança transformacional como uma variável organizacional na medida em que os líderes em toda a organização exercem semelhantes comportamentos para a orientação dos seus seguidores.

Estes últimos autores demonstraram que o clima de liderança transformacional é um preditor significativo de importantes variáveis ao nível da organização na busca de resultados, i.e., o clima positivo das organizações afeta o desempenho da força de trabalho. Os autores evidenciam ainda que o clima positivo funciona como um mediador ao nível da organização e a performance da força de trabalho.

Também nesta orientação, de acordo com Guillén e González (2001), as primeiras teorias de liderança focaram-se nas questões: que ou quem é um líder. Aquelas abordagens concentravam-se na personalidade do líder. Durante anos, os teóricos estudaram as características e os traços principais de grandes líderes. Mais tarde, também se orientaram para a análise das lideranças carismáticas - personalidade do líder e a adesão emocional que o líder provoca. Para estes autores, a liderança transformacional enquadra uma “*dimensão moral de confiança*” que garante aos seguidores não apenas uma relação útil ou agradável, mas também uma focalização no bem.

Isto significa que os subordinados confiam que os seus líderes vão tratá-los com devida justiça e dignidade, com atenção à sua realização pessoal, atuando com princípios éticos e de excelência.

Menges, Walter, Vogel e Bruch (2011) sugerem que se os líderes se envolverem em toda a organização através de comportamentos positivos de liderança transformacional, o ambiente positivo, espalha-se por toda a organização consagrando o potencial para aumentar os níveis de produtividade, comportamentos positivos de desempenho ao nível das tarefas e comportamento de cidadania organizacional. Comprovam a teorização e pesquisa que aponta para a natureza afetiva da liderança transformacional. Especificamente, os resultados comprovam também que a eficácia da liderança transformacional pode influir sobre a presença da confiança dentro das organizações, demonstrando que a relação entre o clima positivo e o desempenho da força de

trabalho está dependente do estabelecimento de uma organização de confiança proporcionado pela liderança transformacional.

De acordo com Bass e Avolio (1994), a liderança transformacional é percebida quando os líderes têm as seguintes óticas:

- i. Estimulam o interesse entre colegas e seguidores através de uma visão do trabalho com a utilização de novas abordagens;
- ii. Criam uma consciencialização da missão e visão na equipa e na organização;
- iii. Desenvolvem colegas e seguidores para patamares superiores de potencial e capacidade;
- iv. Incentivam colegas e liderados para observarem além dos seus próprios interesses e focalizarem-se nas vantagens ou interesses que ajudarão a desenvolver o grupo.

Os líderes transformacionais alteram os valores pessoais dos seguidores para suportar a visão e os objetivos da organização, promovendo um ambiente onde as relações podem ser formadas e estabelecendo um clima de confiança em que as visões podem ser partilhadas. Também em Jung e Sosik (2002), a liderança transformacional estimula o desenvolvimento da interação humana e promove a motivação coletiva e os resultados. Segundo Zhu et al. (2005) a liderança transformacional acentua elevados níveis de coesão, compromisso, confiança, motivação e desempenho nos ambientes organizacionais. Investigações empíricas e numerosos estudos têm indicado que a liderança transformacional tem um efeito positivo no desempenho individual e nos resultados organizacionais. Os autores realçam as relações positivas entre a liderança transformacional e os resultados a nível individual e global das empresas.

É nesta constatação e numa visão mais prática que Welch e Welch (2005) referem que os líderes contagiam todos e transmitem energia positiva e otimismo. Para Luthans et al. (2007) os líderes que utilizam estilos de liderança participativa e transformacional serão mais bem-sucedidos e atingem níveis mais elevados do que os líderes que adotam exclusivamente estilos de liderança transacional.

3.1.2.1 Modelos de Liderança Transformacional

Antonakis et al. (2003) argumentam que para Bass (1985) as teorias existentes de liderança transacional são principalmente focadas nos objetivos dos liderados e papel dos líderes na definição das vertentes inerentes às formas de recompensa ou castigo do comportamento do seguidor. Este último autor sugeriu que era necessária uma mudança de paradigma para entender como os líderes influenciam os seguidores a transcender interesses pessoais para o bem maior das suas unidades e organizações com vista a alcançarem níveis ótimos de desempenho, i.e., a liderança transformacional.

A seguir aborda-se os dois seguintes modelos em detalhe:

- A. Kouzes e Posner (1995)- Modelo de Liderança de Competências.
- B. Bass e Avolio (1990) - Estilo de Liderança Transformacional e Modelo de Comportamento.

No modelo A, Kouzes e Posner (1995) definem liderança como a arte de mobilizar os outros para lutarem por aspirações partilhadas e enfatizam os conceitos de motivação interna dos seguidores. O modelo dos autores é sobre as práticas que os líderes usam para transformar valores em ações, visões em realidades, obstáculos em inovações e os riscos em recompensas. Este modelo baseia-se na liderança sobre valores, porque pedir às pessoas para empreenderem uma viagem arriscada depende da sua credibilidade, argumentação, razão, que por sua vez depende de valores dos líderes. Além disso, as mudanças defendidas por líderes geralmente implicam uma mudança de valores culturais ou pessoais. A liderança envolve a mudança de uma organização, cultura e o desafio.

O líder tem que primeiro ser claro sobre um conjunto de valores e crenças que irá guiá-lo, e então precisa dar o seu exemplo pessoal. Nesta linha, Welch e Welch (2005) realçam que os líderes incentivam a aprendizagem e a assunção de riscos, estabelecendo o exemplo.

Seguidamente abordam-se os pressupostos do Modelo de Desafio da Liderança de Kouzes e Posner:

- O propósito da aprendizagem, com base na liderança, é um conjunto de competências e habilidades/capacidades. Se o indivíduo tem o desejo de praticar o que é realmente importante, com o treino adequado, ele pode melhorar significativamente a sua capacidade de liderar ao longo do tempo.
- O segundo pressuposto é que a liderança é sobre relacionamentos. Aqui, o entendimento vem da dinâmica entre o líder e os dirigidos, entre aqueles que aspiram a liderar e aqueles que optam por seguir. Concentra-se nos aspetos práticos da liderança e motivação. A credibilidade é a base da liderança. O líder deve demonstrar os valores que os seguidores admiram e motivá-los a confiar no líder. Através dos processos de mudança da organização, os seguidores precisam acreditar que o líder é o tipo de pessoa que cumpre sempre as promessas.
- O terceiro pressuposto é que se trata de um mito a liderança estar associada com a posição. A liderança envolve necessariamente valores, ocupando a primeira posição numa hierarquia ou posição formal de autoridade.

O Desafio da Liderança (Kouzes e Posner, 1995) explora cinco práticas fundamentais baseadas nas suas investigações de liderança eficaz em que os líderes são analisados e admirados:

Desafio do processo

O líder deve encontrar um processo em que ele acredita e que precisa de ser melhorado. Ser um líder implica iniciar uma mudança de *status quo* enaltecendo as oportunidades para inovar, crescer, e adaptar-se às necessidades da organização, aprendendo com os erros que sempre acompanham este tipo de processos.

Inspiração de uma visão partilhada

O líder consubstancia a visão e o destino que quer ver perseguir pelos colaboradores, juntando-se a ele nessa vertente organizacional. Neste entendimento, a palavra “*visão*” é entendida como ideias partilhadas já que não se seguem líderes sem ideias. (Eisenbeiss, van Knippenberg e Boerner, 2008). As boas ideias que arrastam os seguidores, serão reflexo da visão, se forem perspectivadas numa ótica de longo prazo e forem capazes de pintar um quadro de um futuro melhor, entusiasmante. O desenvolvimento de uma visão partilhada é uma componente integral do papel do idealizado e do líder transformacional (Jung e Avolio, 2000). É neste contexto que:

Welch e Welch (2005: 65) estabelecem que “*os líderes certificam-se que a sua equipa não conhece apenas a visão, mas que a vive e a respira*”.

Os líderes acreditam com paixão que podem contribuir para coisas importantes; eles visualizam o porvir e criam uma imagem ideal e singular do que a organização pode revestir futuramente.

Nesta perspetiva:

Bennis (2004: 4), “*cada líder eficaz que conheço é apaixonado pelo que ele ou ela está fazendo. O tempo e a energia dedicados ao trabalho exigem um compromisso e convicção na fronteira com o amor*”.

Capacitação dos outros para a ação

Dar aos funcionários as ferramentas e métodos para resolver o problema. Incentivar os outros a agir através do fortalecimento das capacidades individuais, dando-lhes a possibilidade de escolha e promovendo a colaboração. Os líderes promovem o envolvimento e partilha, construindo equipas animadas, envolvendo ativamente os trabalhadores e impelindo-os a partilhar informações de molde a levar cada pessoa a sentir-se capaz e poderosa. Aqui o impulso é dado pelo enfoque no *empowerment* organizacional (Spreitzer, 1995).

Indicação do caminho

Neste ponto, e sempre que um determinado processo aparente dificuldades, um líder mostra o que pode ser feito através da criação de oportunidades para alcançar o sucesso. Os atos dos líderes são muito mais importantes do que suas palavras. Os líderes exemplares dão o primeiro passo, através do modelo, de ações diárias e demonstram que eles estão profundamente comprometidos com suas crenças e valores partilhados (Hartog, Muijen e Koopman, 1997). Os líderes criam padrões de excelência e constituem-se como exemplos e modelos. Estabelecem os valores sobre a forma como os colegas ou os clientes devem ser tratados, como as metas devem ser alcançadas e atenuam as questões burocráticas que prejudicam a ação real, constituem-se como verdadeiros “*desafiadores da visão futura*” (Eisenbeiss et al., 2008: 1439).

Encorajamento do coração

Partilham a glória através do coração dos seus seguidores, reconhecendo as contribuições individuais para o sucesso da equipa. Para manter viva a esperança e a determinação dos líderes, reconhecem as contribuições que cada pessoa faz e suas realizações, de tal forma que cada pessoa possa sentir-se emocionalmente encorajada. Há aqui uma focalização na importância das emoções, o trabalho emocional (Bennis, 2004; Goleman, 1995,1998).

3.1.2.2 Modelo de Comportamento

No modelo B, Bass e Avolio (1990) fornecem um ponto de partida para os líderes, identificando os componentes da análise individual: a influência idealizada, a motivação inspiradora, a estimulação intelectual e a consideração individualizada. Trata-se de um modelo de desenvolvimento, envolvendo o diagnóstico das necessidades dos seguidores para o crescimento.

Este modelo visa permitir que os seguidores se empenhem no verdadeiro compromisso e envolvimento, fornecendo a orientação ou treino para atender a essas necessidades e expandir o seu potencial.

O modelo concentra-se na liderança transformacional não apenas sobre o comportamento dos líderes, mas também sobre a percepção do que o empregado entende como necessário num líder, sabendo que os líderes estabelecem expectativas desafiadoras que propendem para um melhor desempenho.

O modelo inclui ainda a liderança transformacional nas equipas. Aqui é percebido que as equipas só funcionam bem quando determinados fatores ambientais são considerados. Isto inclui:

comunicação, cultura e clareza da missão. Assim, o líder transformacional surge através de condições que, a partir de experiências e desafios, ajudam ao seu crescimento.

Os autores referenciados, forneceram um quadro de referência “os Quatro I’s” ou princípios de liderança transformacional (Sivanathan e Fekken, 2000) onde são abordados os maiores ganhos potenciais na motivação, empenho e desempenho. Para Bass (1990) e a partir da sua investigação concetual de 1985, o autor estabeleceu quatro comportamentos primários (dimensões) que constituem a liderança transformacional:

1. Influência idealizada (influência carismática);
2. Motivação inspiradora;
3. Estimulação intelectual;
4. Consideração individualizada.

Analisa-se seguidamente cada uma das dimensões resumidamente em que são identificadas as características que acompanham cada um delas:

Influência idealizada (influência carismática)

A Influência idealizada é o elemento carismático da liderança transformacional e uma dimensão medida através do MLQ - *Multifactor Leadership Questionnaire* (Bass, 1999) em que os líderes se tornam modelos nos quais são admirados, respeitados e imitados pelos seguidores (Eisenbeiss et al., 2008; Piccolo e Colquitt, 2006). Consequentemente, os seguidores demonstram um alto grau de confiança em tais líderes (Jung e Avolio, 2000). Para Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing e Peterson (2008), os líderes com influência idealizada tendem a colocar as necessidades dos seguidores acima das suas próprias necessidades, partilham riscos com os seguidores e demonstram a devoção a um conjunto de princípios e valores subjacentes.

De acordo com Bass (1997: 133), *“este tipo de líderes originam orgulho, confiança, lealdade e alinhamento em relação a um propósito partilhado”*.

Relativamente à questão do alinhamento nas organizações, Andrew e Sirkin (2008) referem-nos a sua importância especialmente na inovação organizacional, enquanto processo bem definido e focalização de todos os elementos da organização e orientação disciplinada na conquista de retorno.

Diversa literatura associada com a mudança organizacional tende a não se concentrar na estrutura interna da organização e no entendimento das pessoas e como elas enfrentam as alterações inerentes dentro das mudanças propostas. Branson (2008) argumenta que a mudança organizacional bem-sucedida nesta era de rápida evolução tecnológica, globalização, incerteza, imprevisibilidade, volatilidade, surpresa, turbulência e descontinuidade, depende da mudança

da consciência individual dos colaboradores da organização e essa pode ser induzida pela liderança. Além disso, é através da implementação de um processo abrangente e de valores de alinhamento que é possível que as organizações preparem adequadamente a consciência individual dos seus colaboradores, e da cultura organizacional como um todo. Desta forma, serão capazes de lidar de forma construtiva com as alterações necessárias que garantam o sucesso da organização a longo prazo e a sua viabilidade.

De facto, os valores de alinhamento podem ser uma parte importante integrada na mudança da organização e na qual a liderança reveste uma referência determinante. Ela ajuda os outros a olhar para o estado da organização em termos de futuro e a aceitação inspiradora através do alinhamento de valores e interesses pessoais aos interesses coletivos dos propósitos do grupo (Avolio e Bass, 2002; Jung e Avolio, 2000). Os líderes transformacionais são também mais propensos a assumir riscos e partilhar com os seus seguidores, criando novas visões e compromissos (Eisenbeiss et al., 2008; Hartog et al., 1997).

Motivação inspiradora

Para Piccolo e Colquitt (2006), esta dimensão compreende o grau em que os líderes articulam visões que são atraentes para os seguidores.

Os líderes transformacionais inspiram e motivam outras pessoas, o que significa propor metas e desafiar os seus seguidores. O espírito da equipa é ativado, enquanto o entusiasmo e o otimismo são exibidos. Neste entendimento, o líder transformacional constrói relações com os seguidores através da comunicação interativa que forma uma ligação cultural entre os dois participantes e leva a uma mudança de valores por ambas as partes em direção a um terreno comum (Avolio e Bass, 2002).

É nesta visão que, de acordo com Decremer (2006) e Menges et al. (2011), o líder inspira os seguidores ao vislumbrar o estado atrativo futuro, ao comunicar expectativas e demonstrar um compromisso com as metas e uma visão partilhada. Neste enquadramento, constatou-se o importante efeito interativo que influencia a motivação das pessoas para trabalhar com o líder e que este é também regulado pelas reações emocionais dos seguidores (Decremer, 2006). Para o autor, por exemplo, o autossacrifício enquanto comportamento do líder, impacta positiva e emocionalmente os seus seguidores, o que trará como consequência a sua acrescida motivação para manterem e desenvolverem a interação social e apoio ao líder.

Também segundo Walumbwa et al. (2008), a motivação inspiradora envolve motivar e inspirar seguidores, fornecendo significado, i.e., a compreensão mútua e incitação para o seu trabalho.

Estimulação intelectual

Para Avolio e Bass (2002), os líderes transformacionais estimulam os esforços dos seus seguidores a serem inovadores e criativos através do questionamento, reformulação, resolvendo situações antigas de novas formas. É o grau em que os líderes desafiam suposições, incentivam a correr riscos e solicitam ideias aos seus seguidores (Piccolo e Colquitt, 2006).

Nesta dimensão, os erros dos seguidores não são criticados publicamente e a criatividade é estimulada abertamente o que implica espicaçar os seguidores a questionar suposições ou dogmas antigos (Walumbwa et al., 2008). Os líderes transformacionais solicitam ideias aos seus seguidores e procuram soluções criativas para os problemas, assim como incentivam os seguidores na resolução de problemas. O líder estimula intelectualmente os seguidores para tentarem e testarem novas abordagens, mas enfatizando a racionalidade (Bass, 1990).

Na perspetiva de Rafferty e Griffin (2004), a estimulação intelectual apresenta uma relação única com o comprometimento afetivo positivo para a organização e com o compromisso da continuidade na organização. Esta dimensão ajudará ao aparecimento de novas formas de efetuar antigos procedimentos através do pensamento “fora da caixa”, isto é, incentivando ao carácter inovador das equipas (Eisenbeiss et al., 2008).

Consideração individualizada

Para Avolio e Bass (1995) a dimensão inerente à consideração individualizada operacionalizada por Bass (1985) fornece o elo entre os modelos transacionais de liderança desenvolvidos entre 1950 e 1975, e os modelos mais recentes ligados à liderança carismática e transformacional. Para os autores, Burns na conceptualização da liderança transformacional original inclui um nível de análise em que descreve os líderes transformacionais como pessoas que sacrificam os seus próprios interesses em prol do grupo. Nesta consideração, o líder transformacional despende atenção pessoal aos seguidores com base nas suas necessidades para a realização e crescimento (Avolio e Bass, 2002). Em Walumbwa et al. (2008) e Eisenbeiss et al.(2008), os líderes que atentam na consideração individualizada são vistos como aqueles que prestam atenção às necessidades dos seguidores individuais para a realização e crescimento, agindo como treinadores ou mentores, criando oportunidades de aprendizagem e promovendo um clima favorável para o crescimento individual.

O líder atencioso reconhece e demonstra aceitação das diferenças dos seguidores individuais em termos de necessidades e desejos. Ao fazer isso, o líder transformacional promove uma comunicação bidirecional através da escuta eficaz (Avolio e Bass, 2002). O líder desenvolve os seguidores, delegando tarefas e depois discretamente monitorizando, acompanhando a realização e verificação para analisar a necessidade de suporte adicional ou eventual mudança

de direção, se justificada. Há nesta dimensão, uma atuação de acompanhamento via *coaching* (treino) e *mentoring* (tutoria) de forma a que os colaboradores atinjam o potencial das suas capacidades em prol do grupo (Hartog et al., 1997).

3.1.2.3 O *empowerment* - consequência da consideração individualizada

A investigação de Feldman e Khademian (2003) incide sobre o que representa e como é criado o *empowerment* nas organizações, reforçando que esta dimensão envolve a geração, distribuição e uso do poder no contexto das relações organizacionais. Para Stone et al. (2003), o efeito líquido da consideração individualizada e os comportamentos de liderança transformacional são também o “empoderamento” (*empowerment*) (Behling e McFillen, 1996), i.e., a capacitação dos seguidores que conduz à eficácia coletiva (Jung e Sosik, 2002).

Assim, os gestores detêm o poder e a autoridade formal nas organizações, influenciando os outros à ação através da sua tomada de decisões e quando consideram a sua partilha pelos colaboradores, redefinem uma nova estrutura relacional - os colaboradores “empoderados” veem reforçado o seu papel, poder e são incentivados a agir em prol dos interesses da organização, gerando aquilo a que Feldman e Khademian (2003) denominam de “vitalidade em cascata”. Assim, estes autores referem a importância da partilha de poder na criação de energia e que tornam as organizações mais competitivas. O *empowerment* servirá como “energizante” para os intervenientes, um indutor com o foco no futuro, visando o desenvolvimento de uma visão organizacional que os leve a etapas subsequentes e tendentes à concretização da missão da organização (Whitney e Cooperrider, 2000). O líder é aqui perspetivado enquanto “gerador de energia” (Cunha et al., 2007: 393) e as organizações podem proporcionar a geração de vitalidade de molde a que o trabalho que é executado possa ser percecionado como significativo e fazendo a diferença (Spreitzer e Porath, 2012). Para estes autores, as pessoas que se sentem energizadas no local de trabalho transportam essa energia para as suas vidas e conseguem melhorar o seu desempenho com o conseqüente retorno às organizações.

Em conformidade com Spreitzer e Doneson (2005: 13), «as investigações sobre o “empoderamento” ganharam impulso crescente na última década, com as ligações à mudança e desenvolvimento organizacional. O *empowerment* tem várias implicações importantes para a compreensão dos processos de mudança. Ao invés de forçar ou pressionar as pessoas a mudar, ele proporciona um mecanismo para atrair as pessoas a querer mudar, porque são elas que têm a propriedade do processo de mudança». Assim, o desafio para os gestores é evitar reduzir o *empowerment* quando as pessoas cometem erros. Essas situações criam as melhores condições de aprendizagem, não só para as partes envolvidas, mas também para os outros, que podem aprender de forma indireta (Spreitzer e Porath, 2012).

Nesta orientação Herold, Fedor, Caldwell e Liu (2008) reforçam a importância do empowerment na liderança transformacional enquanto instrumento de compromisso para induzir os seguidores a trabalhar de forma dedicada em contexto de mudança. Há uma inspiração e influência ascendente dos líderes nestas intervenções (Spreitzer, Janasz e Quinn, 1999).

Nos estudos de Spreitzer (1995, 2007) e Spreitzer et al. (1999), o enquadramento da estrutura social do *empowerment* permite o enriquecimento psicológico que por sua vez está relacionado com os resultados atingidos.

Assim, os líderes dos colaboradores com desempenhos elevados, podem dar aos funcionários mais liberdade e voz na maneira como agem no seu trabalho (ou seja, atuam com mais autonomia) o que permite o reforço e *empowerment* psicológico (Spreitzer et al., 1999).

“Dizendo de forma diferente, o melhor desempenho pode levar a mais capacitação social/estrutural o que, por sua vez, contribui para o enriquecimento psicológico... O empowerment pode ser um importante mediador do “como” e o “porquê” de uma personalidade pró-ativa evidenciar mais iniciativa pessoal e proatividade” (Spreitzer, 2007: 25).

Também para Walumbwa et al. (2010), trata-se de um mecanismo importante de motivação através do qual os líderes autênticos podem afetar os resultados relacionados com o trabalho dos seus seguidores.

Na pesquisa de Spreitzer e Doneson (2005) são focados três vertentes sobre *empowerment* no local de trabalho. Em termos gerais, para académicos e profissionais contemporâneos da gestão utilizam-se três diferentes lentes para estudar e compreender o *empowerment*: (i) a perspetiva social/estrutural, (ii) a perspetiva psicológica, e (iii) a perspetiva crítica. Analisa-se seguidamente e de forma sucinta cada um dos pontos que se concentram no Quadro 3.

Para Spreitzer e Doneson (2005), os críticos e teóricos pós-modernos afirmam que a capacitação, sem as estruturas de poder formais de propriedade do trabalhador ou sua representação, as típicas intervenções de potenciação através do *empowerment* são, na verdade, pouco capacitadoras, porque o poder real ainda reside no topo da organização. Olhando através dessas três perspetivas, vê-se que, enquanto cada uma percebe o empoderamento de forma diferente, elas são complementares entre si. Cada uma delas oferece uma lente divergente para entender o *empowerment* no local de trabalho (ver resumo Quadro 3). A perspetiva estrutural focaliza a vertente da organização. A perspetiva psicológica desce para o indivíduo e sua experiência. E a perspetiva crítica incide sobre a natureza política de capacitação. O desafio é fornecer uma perspetiva mais integradora na capacitação que combine as três perspetivas, o que a teoria orienta para as ligações do *empowerment* mais explicitamente à mudança e desenvolvimento organizacional.

Quadro 3: Três perspetivas de *Empowerment*

Perspetivas	Raízes	Essência	Nível de Desenvolvimento
Social/ estrutural	Princípios democráticos e sociologia	Partilha do poder e tomada de decisão	Desenvolvimento teórico extenso e escrita praticante. Foco. Algumas investigações empíricas.
Psicológica	Psicologia social e motivação intrínseca	Experiência com sentido; a eficácia, autodeterminação e o impacto	Desenvolvimento teórico e extensa pesquisa empírica. Medição rigorosa
Crítica	Teoria pós-moderna e desconstrucionismo	Entendimento que controla as estruturas de poder formais	Ideias conceptuais Iniciais

Fonte: Adaptado de Spreitzer e Doneson (2005)

Seguidamente orienta-se a investigação para futuras direcções do trabalho de capacitação que possam ser transversais a estas diferentes perspetivas, em particular no contexto de empenhamento e compromisso organizacional.

Na orientação de Yukl (1999), com a liderança transformacional o foco do líder é direccionado para a organização e o seu comportamento baseia-se na direcção dos seguidores para o compromisso e objetivos organizacionais.

Este tipo de liderança capacita os seguidores para realizarem esses objetivos. Enquanto os líderes transacionais colocam o foco em relações de troca com os seguidores, os líderes transformacionais inspiram os seguidores a atingirem níveis mais elevados de desempenho para o bem último da organização. A própria definição de liderança transformacional aponta para a construção de estados de comprometimento com os objetivos organizacionais. Segundo Luthans et al. (2007), os constructos da liderança transformacional são compostos por: carisma, a consideração individualizada; estimulação intelectual e motivação inspiradora; *empowerment*, competência, autodeterminação e impacto (Spreitzer, 1995).

Em resumo, o líder transformacional articula a visão de forma clara e apelativa, explica como atingir a visão, atua com confiança e otimismo, exprime confiança nos seguidores, enfatiza valores com ações simbólicas, lidera pelo exemplo e capacita os seguidores para alcançarem os objetivos definidos pela visão dos líderes (Yukl, Gordon e Taber, 2002).

De acordo com Avolio et al. (2009), os autores Bass (1985) e Burns (1978) assinalaram a necessidade de mudar o foco na pesquisa da liderança predominantemente assente em modelos

transacionais que foram baseadas na interação entre os líderes e seguidores, para modelos que possam aumentar a liderança transacional e que foram denominados de carismáticos, inspiradores, transformacionais e visionários, isto é, lideranças de “*novo género*” (p.428), cujos comportamentos transformavam e inspiravam os seguidores a atingir performances para além do expectável, enquanto transcendência dos próprios interesses a bem da organização.

Avolio et al. (2009) deslindaram que a liderança transformacional assenta em valores de elevada ordem em que os seguidores interpretam nos seus líderes o que os motiva a serem melhores no desenvolvimento do trabalho e em atenção à missão/visão das lideranças percebidas.

A maioria dos líderes possui autoridade porque ocupam posições de *status* em relação aos seus seguidores. Todavia, a atração envolve muito mais do que autoridade e *status* e há modelos que demonstram cuidado e preocupação, tratamento de forma justa e que são cativantes para os seguidores e indutores de positividade e credibilidade (Brown e Trevino, 2006).

3.1.2.4 Novas tendências da liderança

Como referem Avolio e Gardner (2005) e Avolio et al. (2009), os modelos de nova liderança enfatizam os comportamentos simbólicos do líder: mensagens inspiradoras, visionárias, sentimentos emocionais, valores morais, atenção individualizada e estimulação intelectual. Para estes autores, a teoria assente na liderança tradicional determinava o líder enquanto unidade de análise, no líder e nos seus seguidores ou no líder e grupo, enquanto que as novas tendências da liderança e a evolução da literatura subjacente, envolvem três inclinações relevantes:

- A primeira tendência envolve o campo da liderança, tendo uma visão mais holística da liderança. Especificamente, os investigadores estão agora deslindando todos os ângulos de liderança e incluindo nos seus modelos de estudo do líder, o seguidor, o contexto, os níveis e sua interação dinâmica;
- A segunda tendência envolve a análise do processo de liderança como de facto acontece, por exemplo, integrar o trabalho da psicologia cognitiva com a liderança estratégica. Neste sentido, reveste maior interesse em saber como o líder e o seguidor processam a informação, e como cada um afeta o outro, o grupo e a organização. Também se espera ulterior análise para perceber como a liderança influencia os resultados pretendidos;
- A terceira tendência envolve as formas alternativas de analisar a liderança e enquanto que as investigações têm revestido estratégias quantitativas, é de esperar que as novas investigações assentem em análises qualitativas ou quantitativas e qualitativas.

Em Cunha et al. (2007), na perspetiva sobre os antigos e novos paradigmas da gestão das organizações aventam que na visão antiga a liderança era transacional, racional e em que os líderes atuavam em função dos resultados económicos da empresa. Alguns atuavam mesmo como

predadores sociais. Aqui os líderes, procuram alcançar resultados que beneficiem a organização e/ou eles próprios - mesmo que isso implique a instrumentalização dos colaboradores, i.e., “*o desaparecimento de postos de trabalho, a degradação das suas carreiras e das suas vidas*” (Cunha et al., 2007: 49).

Para estes autores, na nova abordagem, a liderança é transformacional, espiritual e ética. Os líderes atuam de acordo com as regras do respeito, da confiança, da justiça, da autodisciplina, do sentido de comunidade, do crescimento pessoal dos indivíduos. Os líderes acreditam num objetivo e numa visão que não os beneficia apenas a eles, mas também aos outros. Em Cunha et al. (2007: 439) é concluído que “*as organizações não são contextos exclusivamente económicos*”.

Também numa diferente orientação e clarificação, para Shamir e Eilam (2005), a conceptualização da liderança implica que a liderança transformacional não é sinónimo de liderança autêntica. Os líderes transformacionais podem ser autênticos ou não autênticos e líderes não transformacionais podem ser autênticos.

Para Avolio et al. (2009), Cunha et al. (2007) e Fry (2003): **i)** o campo de pesquisa está evoluindo para uma visão mais holística da liderança; **ii)** as formas mais positivas de liderança estão a ser integradas na literatura; **iii)** há uma atenção cada vez maior à análise como a liderança causa impactos e resultados nas organizações; **iv)** o seguidor está a tornar-se parte integrante do sistema de liderança dinâmica; **v)** há um interesse crescente no que genuinamente desenvolve a liderança; **vi)** a liderança cada vez mais está sendo distribuída e partilhada nas organizações; **vii)** também a liderança está a ser analisada como uma dinâmica complexa e emergente nas organizações; **viii)** os líderes funcionam como modelos sociais, i.e., exemplos de ação que os colaboradores imitam e em que são promovidos contextos de positividade e desempenho organizacional.

Neste diapasão, também para Pearce, Manz e Sims Jr. (2009), historicamente, a liderança foi concebida em torno de um único indivíduo - o líder - e como essa pessoa inspira, seduz, comanda e controla os seguidores. Este tem sido o paradigma dominante da liderança durante muitas décadas, e esta visão pendente foi reforçada pela cobertura dos *media* e por líderes proeminentes. Nos últimos anos, porém, alguns estudiosos e também práticos, têm desafiado essa conceção, argumentando que a liderança envolve papéis e atividades que podem e devem ser partilhados entre membros de uma equipa ou organização.

Assim, parece fundamental a ilustração dos argumentos acima para realçar as bases desta orientação para modelos de novas lideranças que servem de apoio à melhor compreensão das organizações positivas, modernas, humanas e eficazes, atentas ao homem na plenitude das suas facetas e em que o líder é figura fulcral do seu desenvolvimento (Cunha et al., 2007).

Nesta mesma orientação, Freyermuth e Schonewille (2010) relevam que se pode estar perante uma grande oportunidade de mudança. Os autores acreditam que a maior oportunidade para fazer a diferença no mundo, é ajudar a transformar o maior bloco de tempo na vida da maioria das pessoas... o nosso local de trabalho!. Mesmo em condições de evolução económica, o *stress* e

as emoções negativas no trabalho são a maior ameaça à nossa saúde e um dos maiores custos para as empresas. Um local de trabalho positivo, feliz, aumenta significativamente a produtividade, diminui os custos de cuidados de saúde e melhora a fidelidade dos colaboradores e clientes. A felicidade no local de trabalho constitui hoje importante campo de análise organizacional, com forte influência na macroestrutura social (Csikszentmihalyi e Hunter, 2003) e um preditor de envolvimento e lealdade dos liderados (Fisher, 2010).”*Considerando que uma parcela significativa da vida do indivíduo é passada no ambiente de trabalho, torna-se essencial que ele se sinta bem em relação a este*” (Dessen, 2010: 549).

Em Rath e Clifton (2004), numa linha de diversa orientação, os locais de trabalho mais eficazes têm interações positivas na proporção de 3 para 1 interações negativas. A maioria das empresas concentram-se nas correções ou nas situações negativas do dia-a-dia, e não no reconhecimento das suas pessoas. As empresas persistem numa luta permanente porque as pessoas não percecionam uma elevada correlação entre o seu desempenho e a sua remuneração.

Assim, a exigência final da liderança positiva é também incutir confiança, mudar este *status quo*, caso contrário, não mobilizará seguidores. As ações e as crenças que professa devem ser coerentes, ou pelo menos compatíveis. É neste sentido que Welch e Welch (2005) evidenciam que os líderes estabelecem confiança com franqueza, transparência e consideração.

Para Drucker (1992: 123), “*a liderança trata-se de sabedoria antiga - não se baseia na esperteza, mas essencialmente, na consistência*”. É também nesta perspetiva que Goleman et al. (2007) relevam que em tudo o que os líderes fazem - seja criar estratégias ou mobilizar equipas para a ação, o sucesso depende da forma como o fazem. Nesta orientação, segundo Walumbwa et al. (2008), o significado do conceito de eficácia positiva aponta para que os indivíduos não só tenham autorregulação do seu comportamento, isto é, aquilo que eles sentem sobre si mesmos, mas também na adequação dos recursos que lhes são prestados para realizar o trabalho. Assim, a confiança necessária para ser bem sucedido é baseada não só na perceção do indivíduo sobre as suas capacidades, mas também sobre os meios para o desenvolvimento das tarefas a levar a efeito.

É nesta vertente que se pretende aprofundar a importância das novas lideranças e em especial, aquelas a quem Goleman et al. (2007) atribuem uma especial característica a que denominaram “*ressonância*”, i.e., a sintonização com o sentimento das pessoas, seguindo um caminho emocionalmente positivo, por exemplo, transmissão das mensagens num tom adequado, revelador de autenticidade e de acordo com valores que leva as pessoas a maior animação e inspiração mesmo em momentos difíceis. Para estes autores, a ressonância não provém apenas da boa disposição dos líderes ou da sua capacidade para dizer coisas acertadas, mas também provém de conjuntos de atividades coordenadas que definem estilos de liderança.

Goleman et al. (2007) e Goleman (2000) distinguem que os melhores líderes, os mais eficientes, agem de acordo com um ou mais de seis estilos diferentes de liderança, e mudam de um para outro conforme as circunstâncias, i.e., *estilo visionário, conselheiro, relacional e o democrático*

- estes quatro géneros geram a ressonância motivadora que conduz a melhorias de desempenho. Os dois estilos restantes: *pressionador* e *dirigista* - podem ser úteis em determinadas condições específicas, mas devem ser utilizados com cuidado.

Veja-se quais as suas principais características distintivas no Quadro 4:

Quadro 4: Os Estilos de Liderança

Estilos de Liderança	Como gera ressonância	Efeito sobre o clima de trabalho	Situações apropriadas
Visionário	Canaliza as pessoas para visões e sonhos partilhados	Fortemente positivo	Quando há mudanças ou reorientação clara
Conselheiro	Relaciona os desejos das pessoas com os objetivos da organização	Muito positivo	Ajudar o empregado a ser mais eficiente; melhoria das capacidades a longo prazo
Relacional	Cria harmonia melhorando o relacionamento entre as pessoas	Positivo	Resolver e sarar conflitos; dar motivação em períodos difíceis; melhorar o relacionamento entre as pessoas
Democrático	Valoriza o contributo de cada um e obtém empenho através da participação	Positivo	Conseguir adesão ou consenso; obter o contributo dos empregados
Pressionador	Atinge objetivos difíceis e estimulantes	Por vezes negativo porque é mal executado	Para levar uma equipa competente e motivada a resultados de elevada qualidade
Dirigista	Acalma os receios dando instruções claras em situações de emergência	Muito negativo, porque é mal executado	Situações de crise; para provocar reviravoltas e com subordinados difíceis

Fonte: Adaptado de Goleman, Boyatzis e Mckee (2007: 77)

Na secção seguinte, aborda-se sucintamente a liderança baseada nas emoções, a inteligência emocional, e o seu impacto organizacional.

3.1.3 A Liderança Primal: A Inteligência Emocional na Liderança

Do ponto de vista científico e tomando como base Damásio (1995: 153), as emoções são fundamentais na natureza humana.

O investigador revela-nos um lado menos conhecido do cérebro que alberga as emoções e os sentimentos, em que o autor reconhece a *“essência da emoção como a coleção de mudanças no estado do corpo que são induzidas numa infinidade de órgãos através das terminações das células nervosas sob o controlo de um sistema cerebral dedicado, o qual responde ao conteúdo dos pensamentos relativos a uma determinada entidade ou acontecimento... como decorre da etimologia da palavra, emoção significa literalmente - movimento para fora”*.

Para o neurocientista português, a emoção é a combinação de um processo avaliativo mental simples, ou complexo, com respostas inerentes a esse processo, na sua maioria dirigidas ao corpo propriamente dito, resultando num estado emocional também dirigido ao próprio cérebro, resultando em alterações mentais adicionais. Assim, se por um lado somos o que a nossa natureza ditou, sendo muito escasso o controlo sobre a forma como o cérebro pode responder aos estímulos, por outro lado, podemos exercer algum controlo sobre a permanência e intensidade desses estados emocionais. Deste modo e de acordo com Goleman (1995), a arte da contenção e de autocontrolo, de domínio sobre os impactos emocionais, é considerado por muitos psicólogos como o mais fundamental dos recursos psicológicos e importante poder em matéria de liderança. Cherniss e Goleman (2001) concluem que as emoções são relevantes nas organizações e uma única pessoa pode influenciar o tom emocional de um grupo.

Na delimitação de Pfeffer (1992: 317), *“os seres humanos não são computadores e a emoção e os sentimentos são componentes importantes das nossas opções e das nossas atividades... trata-se de olhar para o lado emocional da vida...aos seus apelos emocionais”*.

Perceber estes elementos fundamentais, permite aos líderes vantagens importantes no desafiante mundo comportamental que é o universo empresarial.

Nos últimos anos, inúmeras referências a este campo da Ciência vêm evidenciando a sua relevância para o entendimento da liderança moderna. Assenta no livro *“A Inteligência Emocional”* de Goleman (1995) que essencialmente releva que os indivíduos que utilizam a razão para compreender e lidar com as emoções próprias e dos outros, que recorrem às emoções para interpretar a envolvente, tomam decisões mais racionais. O autor defende na sua enunciação que existe um conjunto de habilidades, (e.g., entusiasmo, empatia, automotivação e controlo) que marcam a diferença e que pelo contrário, não possui-las, pode ter um efeito devastador. Uma boa parte destas habilidades pode vir configurada no nosso código genético, podendo outras

ser susceptíveis de aprendizagem e aperfeiçoamento ao longo da vida, recorrendo aos métodos mais adequados (Goleman, 2000).

Também de acordo com Schutte et al. (1997), a Inteligência Emocional (I.E.) é entendida como enquadrando a experiência e a expressão das emoções enquanto domínio da inteligência. Estes autores relevam que Mayer e Salovey (1990) foram os primeiros a usar o termo I.E., ou seja, a capacidade para perceber as emoções, para aceder e gerar emoções que possam auxiliar o pensamento, para compreender as emoções e o conhecimento emocional e para regular as emoções de tal modo que possam promover o crescimento intelectual e emocional (Mayer e Salovey, 1997).

É esta a percepção orientadora que leva os líderes emocionais a terem uma adequada gestão das suas emoções e dos outros. Assim, os líderes com inteligência emocional são capazes de ajudar os seguidores a aproveitar as oportunidades, situação que capacitará os líderes a reconhecer quando os seguidores precisam de incentivo e apoio, quiçá uma simples palavra amiga. De facto, podem criar oportunidades e mudanças nas emoções entre entusiasmo e excitação, por um lado e desencorajamento e ansiedade, por outro. Os líderes com elevada inteligência emocional ajudarão os seus subordinados a gerir estas oscilações emocionais e usá-las em seu proveito (Zhou e George, 2003).

Boyatzis e Goleman (2008) apontam para a existência de características biológicas inatas e outras que se podem desenvolver nos líderes através de processos de *coaching* (treino) ou de outras formas de acompanhamento e aperfeiçoamento das características de comportamento individuais. Para estes investigadores, os comportamentos positivos nas organizações podem ser contagiantes e proporcionarem ambientes de trabalho mais positivos e propensos a resultados de maior relevância. Por exemplo, ao nível da empatia os autores entendem que os líderes devem perceber o que motiva as outras pessoas, mesmo aqueles com diferentes *backgrounds* e adequarem-se às necessidades percebidas.

Na visão de Couvreur (1999: 80), a empatia *“aparece-nos nos anos 20 e foi descrita como uma espécie de assimilação física daquilo que o nosso interlocutor sente. Este estado de espírito, caracterizado por uma elevada abertura aos sentimentos do outro, leva-nos a sentir as mesmas emoções daquele com quem falamos...e um nível mais ou menos elevado de empatia tem repercussões nos nossos julgamentos morais o que pode ser referencial suficiente elevado para a construção da sociedade de amanhã”*.

Estes comportamentos positivos, inerentes ao conhecimento neurobiológico, induzem *“ligações químicas”* entre os líderes e os seus seguidores e a sua utilização e gestão hábil conduz à obtenção de metas consistentes, mesmo vantagens competitivas. Nesta linha, Goleman (1998) ilustra que as consequências da I.E. para os líderes, são níveis superiores de desempenho nas organizações e conduzem à vantagem competitiva porque influenciam a capacidade do líder para desenhar e implementar a mudança estratégica. Deste modo, e a título de exemplo, Boyatzis e Goleman (2008) referem que num processo de *“coaching”* em que esteve envolvido um executivo

de empresa integrada no índice Fortune 500⁸, em processo motivacional com reforço dos seus comportamentos positivos e de compromisso, constataram um aumento de 6% nas vendas.

Nesta linha, ainda Goleman (2000) aponta para que, e ao contrário do QI (Coeficiente de Inteligência), que é em grande parte genético e que tem poucas mudanças desde a infância, as habilidades/capacidades da inteligência emocional podem ser aprendidas em qualquer idade. No entanto, não é fácil o crescimento da inteligência emocional, ela requer prática e compromisso, mas as recompensas valem bem a pena o investimento. Também Bennis (2004: 3) acentua que, para além do carácter pessoal dos líderes, o trabalho de Daniel Goleman deixa claro que o sucesso ou o fracasso de liderança é geralmente devido a "*qualidades do coração*", isto é, qualidades emocionais.

Nesta vertente, para Spencer (2001), quinze anos de investigação demonstram que as intervenções da gestão baseadas na inteligência emocional do pessoal, por exemplo, os programas de treino e desempenho podem acrescentar valor económico. Os métodos de avaliação que acompanham os programas de recursos humanos têm como base os conceitos e indicadores que regem todas as empresas: Valor Económico Agregado (EVA), custo-benefício e Retorno sobre o Investimento (ROI) e as análises que impactam os Recursos Humanos para melhorar as suas práticas. Para o autor, as competências de inteligência emocional podem ser definidas como "*características subjacentes de um indivíduo que está causalmente relacionada com o desempenho eficaz ou superior (um desvio padrão acima da média) no trabalho. Esta definição pode ser expressa de modo mais geral como uma competência de inteligência emocional e é qualquer característica individual (ou combinação de características) que pode ser medida de forma confiável*" (p. 2).

Goleman (2000) releva também nas suas investigações, seis estilos de liderança (coercivo, autoritário, afiliativo, democrático, pressionador e treinador) em que os líderes usam diferentes géneros de atuação, cada um surgindo a partir de distintas componentes emocionais.

Assim, no Quadro 5 é enunciado, o *modus operandi*, o estilo numa frase, o resumo das competências de inteligência emocional e a sua origem, grau de adequação/funcionamento e seus impactos no clima da organização e, portanto, no seu desempenho.

⁸ Um índice da bolsa de valores com base na lista anual da revista *Fortune* das 500 maiores empresas norte-americanas públicas e privadas que produzem e apresentam relatórios anuais na *Securities and Exchange Commission - Webster's New World Finance and Investment Dictionary*.

Quadro 5: Estilos de liderança de Goleman

Tipos de Liderança	<i>O modus operandi</i>	O líder numa frase	Resumo de Competências de Inteligência emocional	Grau de adequação/ funcionamento	Impactos no clima da organização
Coercivo	Impõe atuação imediata	"Faça o que eu digo."	Orientação para alcançar objetivos, iniciativa	Em situação de crise ou para a resolução de problemas com empregados	Negativo
Autoritário	Mobiliza as pessoas em direção a uma visão	"Venha comigo".	Autoconfiança, empatia, mudança catalisadora	Quando as mudanças requerem uma nova visão, ou um novo sentido é necessário	Fortemente Positivo
Afiliativo	Cria harmonia e constrói vínculos emocionais	"As pessoas vêm em primeiro lugar."	Construção de empatia, relações de comunicação	Para curar divisões numa equipa ou Para motivar as pessoas durante circunstâncias <i>stressantes</i>	Positivo
Democrático	Forja o consenso através da execução	"O que você acha?"	Colaboração, liderança da equipa, comunicação	Construção de consensos e envolvimento de empregados de valia	Positivo
Pressionador	Estabelece elevados padrões de performance	"Faça como eu digo, já!"	Consciência para a iniciativa e atuação	Atinge objetivos difíceis e estimulantes com a participação dos empregados muito motivados e competentes	Negativo
Treinador	Desenvolve pessoas para o futuro	"Tente isto."	Empatia, autoconsciência, desenvolvimento dos outros	Ajuda os empregados a aumentar a performance e a desenvolver futuramente as suas forças	Positivo

Fonte: Adaptado de Goleman (2000: 9-10)

Segundo Avolio e Gardner (2005) e Avolio et al. (2009) a liderança sempre foi mais crítica em tempos difíceis, mas as peculiaridades que as organizações enfrentam hoje em todo o mundo, induzem um foco renovado sobre o que constitui a verdadeira liderança. Os conceitos normais de funcionamento nas condições atuais estão mudando constantemente com os novos desafios, as tecnologias, as exigências do mercado e da concorrência. Os autores realçam que tem vindo a ser despendida uma grande quantidade de energia na literatura em torno da liderança e do seu desenvolvimento, sugerindo que haverá impactos desse progresso na liderança genuína e em vários níveis de análise. Neste sentido:

Fry (2003: 694) aponta para que *“com o amanhecer de um novo século, há uma força emergente a acelerar exponencialmente para a mudança social e organizacional global. A chamada para esta constatação orienta para a liderança mais holística que integra as quatro arenas fundamentais que definem a essência da existência humana: corpo (físico), mente (pensamento lógico / racional), coração (emoções, sentimentos) e espírito”*.

Para Cunha et al. (2007) estes novos caminhos e desafios têm precipitado uma nova orientação sobre o restabelecimento da confiança, esperança e otimismo, conseguindo com estas intervenções de rapidamente recuperarmos de eventos desastrosos (e.g., derivados de fraudes, banalização do downsizing, precarização das relações laborais) com resiliência, i.e., ajudando as pessoas na sua busca de sentido, promovendo uma nova autoconsciência e também importando enquadrar a relação com todos os interessados (sócios, clientes, fornecedores, proprietários e comunidades).

Zhou e George (2003: 564) referem que *“os líderes que são ricos em inteligência emocional têm a capacidade de entender e gerir as emoções dos seus seguidores, bem como ajudá-los a perceber como eles se sentem, por que se sentem dessa maneira e regularem os seus sentimentos de forma eficaz”*.

Os autores aventam que precisamos de líderes que orientem com propósito, valores e integridade; líderes que constroem organizações duradouras, motivam os seus funcionários a prestar serviço de qualidade superior aos clientes, e criam valor a longo prazo para os acionistas.

Também neste diapasão:

Goleman et al. (2007: 23) expõem que *“os grandes líderes emocionam-nos. Acendem as nossas paixões e inspiram o melhor que há em nós. Quando se procura explicar porque somos tão eficazes, falamos de estratégia, de visão ou de ideias poderosas. Mas a realidade é muito mais básica: a grande liderança baseia-se nas emoções”*.

Nesta perspetiva, Avey et al. (2008) e Fredrickson, Danner e Snowdon (2003) salientam que evidências empíricas demonstram que as emoções positivas podem gerar uma melhor decisão e estão positivamente relacionadas a várias medidas de sucesso e bem-estar. Por outras palavras, por exemplo, ao nível da mudança organizacional, as emoções positivas podem ajudar os funcionários a lidar com um novo enquadramento, ampliando as opções que eles percebem, mantendo uma abordagem aberta à resolução de problemas e fornecendo energia para ajustar os seus comportamentos. Ainda para estes autores, as emoções positivas podem ser importantes na luta contra potenciais atitudes disfuncionais e comportamentos relevantes para a mudança organizacional.

Os novos modelos de liderança e de gestão caracterizados por Freyermuth e Schonewille (2010) e em contraponto aos antigos estilos de liderança baseados no *“comando e controlo”*, realçam que nas melhores empresas, o ambiente por trás da realização de negócios, inclui integridade, visão partilhada, valores e objetivos, contribuições que fazem a diferença no mundo com

responsabilidade, metas de crescimento, reconhecimento das realizações, o progresso, vivência dos valores da empresa e, ainda, o entusiasmo ou a felicidade. Nesta evidência para Fredrickson et al. (2003: 335), *“as emoções positivas podem desencadear espirais ascendentes que transformam comunidades e organizações sociais mais coesas e harmoniosas”*.

No novo milénio, muitas organizações estão a mudar a sua focalização, i.e., são impulsionadas pela mudança já em curso para ambientes de trabalho em que a felicidade é a força motriz. Na perspetiva dos autores:

“Local de trabalho feliz é um lugar naturalmente divertido onde a criatividade acontece por meio de interações felizes motivando resultados milagrosos... as pessoas ‘dançando’ no trabalho enquadradas num discurso natural, com criatividade, felizes e com inspiração... contribuem para o objetivo mais elevado da organização” (Freyermuth e Schonewille, 2010: 2).

Tal como evidenciam Spreitzer e Porath (2012: 1) esta sensibilidade é ainda mais importante em momentos de constrangimentos económicos, financeiros e outros em que o líder deve ser o propulsor da organização e não um gestor inquieto quanto ao futuro. Para os autores, *“os empregados felizes produzem mais do que os infelizes no longo prazo... e atraem pessoas que são comprometidas com o trabalho. Além disso, eles não são velocistas, eles são mais corredores de maratona”*.

Para Goleman et al. (2007), em especial nos momentos de crise, todos os olhares se voltam para os líderes à procura de um caminho, de uma orientação emocional, i.e., à procura de encontrar sentido e significado para as coisas, para a sua vida. Nesta orientação, é determinante o estabelecimento de lideranças consistentes e cuja tarefa fundamental consistirá em potenciar sentimentos positivos nas pessoas que são lideradas.

Assim, os líderes positivos são referenciados como enquadrando as seguintes dimensões:

- Autoestima; Autoeficácia generalizada; Locus de controlo interno; Estabilidade emocional; Autoconfiança; Esperança; Otimismo; Bem-estar subjetivo; Inteligência emocional e Resiliência.

De acordo com Cunha (2009), as características anteriores são variáveis que podem ser influenciadas pelas chefias. Estas características estão positivamente associadas com o nível de desempenho, assim nos estudos de Cherniss e Goleman (2001), a inteligência emocional influencia a eficácia organizacional em elevado número de áreas:

- Recrutamento e retenção de talentos, Desenvolvimento, Trabalho em equipa, Comprometimento dos funcionários, Moral e Saúde, Inovação, Produtividade, Eficiência, Vendas, Receitas, Qualidade de serviço, Resultados e Lealdade do cliente.

Os últimos autores referem-nos que os líderes mais eficazes são aqueles que têm a capacidade de perceberem como os seus funcionários se sentem em relação à sua situação de trabalho e

para intervirem de forma convincente quando eles começam a sentir-se desanimados ou insatisfeitos.

Assim, concluem que os líderes eficazes também são capazes de gerir as suas próprias emoções, com o objetivo de levar a que os funcionários confiem neles e se sintam bem no trabalho.

Em suma, trata-se de líderes que gerem com inteligência emocional e que são capazes de reter os seus colaboradores, motivando-os para os objetivos organizacionais pretendidos.

3.1.3.1 O humor nas organizações - uma dimensão emocional

Uma das dimensões influenciadoras do bom ambiente organizacional e importante característica dos líderes emocionais assenta no humor. Para Bono e Ilies (2006), a contribuição do seu estudo foi explicitamente examinar os efeitos das expressões emocionais dos líderes sobre o humor dos seguidores. Estes autores entendem que, mesmo quando as interações entre líderes e seguidores foram breves e casuais, a forma de diálogo/humor é fator de atratividade dos seguidores em relação ao líder, ou seja o humor dos líderes motiva expressões emocionais de influência junto dos liderados e influencia também a sua eficácia. Com base em Avolio, Neves (2012) reforça que nas investigações efetuadas, aquele autor demonstra que os líderes avaliados pelos subordinados como sendo mais eficazes, eram também aqueles que utilizavam mais frequentemente o humor no seu dia-a-dia. Além disso, as equipas de trabalho lideradas por estas pessoas apresentavam uma percentagem de cumprimento dos objetivos anuais superior à dos restantes.

Também Sy, Côté e Saavedra (2005) sugerem que o humor dos líderes experientes pode ser transferido para os seguidores e ainda neste enquadramento, Rego e Cunha (2011: 128) realçam que o humor não é apenas um bom remédio, mas é também energia. Os autores reforçam a ideia que *"Katherine Hudson, CEO da Brady Corporation num artigo publicado na Harvard Business Review, sugeriu que o humor pode fomentar o espírito de equipa, ajudar a desencadear a inovação, aumentar a probabilidade das tarefas desagradáveis serem cumpridas e reduzir o stress"*. É também nesta perspetiva que:

Neves (2012: 26) realça que, *"apesar de muitas vezes ser dito que o trabalho é um tema demasiado sério para ser tratado com humor, a investigação mostra que o riso no local de trabalho, tanto entre colegas como entre chefias e subordinados, tem um papel importante na regulação do comportamento das pessoas, incluindo o próprio desempenho"*.

Ao mesmo tempo que ajuda a lidar com situações de tensão e de *stress*, contribui para a coesão das equipas de trabalho e reduz reações negativas, como a ansiedade.

Neste enquadramento, o humor constitui uma vertente emocional ímpar dos líderes que dele se socorrem até nas questões mais embaraçosas ou para eliminar mensagens negativas, quiçá, ajuda soberana nas tomadas de decisão ou no estreitamento de relações.

É assim que Pina e Cunha (2012: 26) reforça que existem muitas empresas à escala mundial com sentido de humor sem deixarem de ser sérias. Para o autor:

“O humor ajuda a criar melhores contextos e, por isso, pode melhorar o desempenho contextual e verter um efeito positivo sobre o ambiente de trabalho. Usado com os devidos cuidados e de forma genuína pode servir para melhorar a qualidade na organização”.

Numa diversa orientação, para Zapf e Holz (2006), os estudos empíricos encontraram efeitos ambíguos sobre o bem-estar psicológico, que indica que no trabalho, a emoção é um constructo multidimensional, com dimensões que têm efeitos positivos e negativos na saúde.

3.1.3.2 Dimensões da liderança emocional

Neste mundo das emoções, Goleman (1998) evidencia que a motivação é parte integrante da inteligência emocional no trabalho e que traduz a paixão para trabalhar por razões que vão além do dinheiro e do *status*, ou seja, a propensão para perseguir objetivos com energia e persistência. Esta orientação deve, de acordo com o autor, proporcionar uma forte determinação para atuar com otimismo, mesmo na presença de falhas organizacionais. A forte motivação requerida aos líderes é relevante mesmo em situações de frustração ou depressão e o compromisso dos colaboradores para com as organizações é entendida como fulcral no seu desempenho - ela induz resultados de elevado nível e movimentos de contágio que se propagam positivamente nas organizações.

George (2000) realça a importância da inteligência emocional e estabeleceu diversas dimensões para a sua compreensão (Quadro 6).

Quadro 6: Dimensões na Inteligência Emocional

Avaliação e Expressão das emoções	Uso das emoções para melhorar os processos cognitivos e Tomadas de decisão	Conhecimento acerca das emoções	Gestão das emoções
Ex. Consciência das emoções próprias e dos outros	Ex. Uso das emoções específicas para efeitos desejados (estado de espírito positivo)	Ex. Conhecimento das causas das emoções	Ex. Preservação de estados de espírito positivos
	Ex. Acreditar nas emoções sinalizadoras como prioridades	Ex. Conhecimento das consequências	Ex. Reparação de estados de espírito negativos Ex. Gestão das emoções dos outros

Fonte: George (2000)

Ainda em Goleman (1998), as competências técnicas e cognitivas são importantes para a eficácia dos líderes, mas a condição *sine qua non* é a Inteligência Emocional. Sem ela, uma pessoa pode ter a melhor instrução do mundo, um pensamento incisivo, analítico e um interminável alfofre de ideias brilhantes, mas não será um grande líder. Assim, este autor aponta para as seguintes competências emocionais:

- i. Autoconsciência
- ii. Autogestão
- iii. Consciência Social
- iv. Competências Sociais

Para Goleman (2000), Cherniss e Goleman (2001) e Goleman et al. (2009) estas competências são os veículos de liderança emocional (primal). Mesmo o líder mais destacado pode não ter todas as competências elencadas. Os líderes eficazes exibem, pelo menos, uma competência a partir de cada um dos domínios. Os quatro domínios e suas competências estão resumidamente enunciados seguidamente no Quadro 7.

Quadro 7: A liderança emocional: competências emocionais

Competências emocionais	Descrição das competências
Autoconsciência	<ul style="list-style-type: none"> • Leitura das próprias emoções, reconhecendo o seu impacto e usando o "bom senso" para orientar as decisões. • Autoavaliação precisa: Conhecer os pontos fortes e os limites. • Autoconfiança: Usar o bom senso, autoestima e capacidades. Os líderes autoconfiantes e virtuosos podem desenvolver a autoconfiança dos liderados através de vários modos, por exemplo, apontando para metas ambiciosas, treino, ajuda e fornecendo <i>feedback</i> positivo (Rego e Cunha, 2011).
Autogestão	<ul style="list-style-type: none"> • Autocontrolo emocional: Manter as emoções perturbadoras e impulsos sob controlo. • Transparência: Exibindo honestidade, integridade e confiabilidade. • Adaptabilidade: Flexibilidade na adaptação a situações de mudança ou superação de obstáculos. • Realização: O esforço para melhorar o desempenho para atender aos padrões internos de excelência. • Iniciativa: Prontidão para agir e aproveitar as oportunidades. • Otimismo: Expectativa quanto a eventos positivos e desejáveis no futuro ou seja uma interpretação harmonizada qualquer que seja a circunstância do acontecimento (Luthans et al., 2007). Para Rego e Cunha (2011: 75), <i>"o otimismo é a tendência para ver o lado positivo, confiar no futuro, e esperar o melhor das situações. Os otimistas trabalham com a convicção de que os contratempos contêm potencial positivo."</i>
Consciência Social (Boyatzis e Goleman, 2008)	<ul style="list-style-type: none"> • Empatia: Sentir as emoções dos outros, entender a sua perspetiva e revelar interesse ativo com as suas preocupações (Couvreur, 1999; Goleman, 2000). • Consciência organizacional: Percebendo as correntes, as redes de decisão e da política ao nível organizacional. • Serviço: Reconhecer e satisfazer as necessidades dos seguidores, ou clientes.
Competências Sociais (Boyatzis e Goleman, 2008)	<ol style="list-style-type: none"> i. Liderança inspiradora: Orientar e motivar com uma visão convincente. ii. Influência: Empunhando uma variedade de táticas para persuasão. iii. Desenvolvimento dos outros: Reforçando as habilidades dos outros através de feedback e orientação. iv. Mudança catalisadora: Iniciação, gestão e liderança em novas direções. v. Títulos de construção: cultivar e manter redes de relacionamento. vi. Trabalho em equipa e colaboração: Cooperação e formação de equipa.

Fonte: Construção própria

3.1.3.3 A inteligência social

Zapf e Holz (2006) referem que a emoção no trabalho (trabalho emocional) é definido como a regulação emocional necessária para exibir as emoções desejadas pelos trabalhadores. Ela tem recebido maior atenção, porque é relevante nomeadamente no sector de serviços onde as interações sociais com clientes são uma parte significativa do trabalho.

Segundo Boyatzis e Goleman (2008: 2), “a noção de que a liderança eficaz é ter poderosos circuitos sociais no cérebro, levou os autores a ampliar o conceito da inteligência emocional que tinham fundamentado em teorias da psicologia individual. A construção de uma relação mais focalizada em avaliar a liderança é a inteligência social definida como um conjunto de competências interpessoais, construído em circuitos neurais específicos (e relacionados com sistemas endócrinos) que inspiram os outros a serem eficazes”.

Para Kihlstrom e Cantor (2000), Gardner propôs que a inteligência não é uma capacidade unitária cognitiva, mas que existem sete (e talvez mais) tipos bastante diferentes de inteligência, cada um eventualmente separável dos outros, e cada um hipoteticamente associado a um sistema cerebral diferente. A inteligência social, por sua vez, é apenas um componente da inteligência adaptativa (os outros são a inteligência conceitual e a inteligência prática), que por sua vez se une a competência física e sócio emocional (temperamento e carácter).

Na investigação dos autores baseada em Greenspan (1979), a inteligência social é constituído por três componentes: **1)** a sensibilidade social refletida no desempenho de papéis e inferência social; **2)** visão social, incluindo a compreensão social, juízo moral e **3)** comunicação social.

Para os autores, há um conjunto de comportamentos tipificados que ilustram as competências inerentes à inteligência emocional e que assentam bem nas características do gestor ou executivo moderno: aceita os outros por aquilo que são; admite erros; mostra interesse no mundo em geral; tem consciência social; pensa antes de falar e agir; exhibe a curiosidade; não faz julgamentos precipitados; faz julgamentos justos; avalia também a relevância das informações para um problema em mãos; é sensível às necessidades de outras pessoas e desejos; é franco e honesto consigo mesmo e com os outros e mostra interesse no enquadramento existente.

Em conformidade com Boyatzis e Goleman (2008), para medir a inteligência social e emocional de um executivo e ajudá-lo a desenvolver um plano para a sua melhoria, utilizam a ferramenta de avaliação - Inventário de Competência Social. Para os investigadores, são analisadas sete dimensões de inteligência social integradas na estrutura de inteligência emocional existente em que o comportamento dos líderes de alto desempenho é analisado (Quadro 8).

Quadro 8: Dimensões de Inteligência Social

Dimensões	Principais questões
Empatia	Você entende o que motiva outras pessoas, mesmo aquelas de diferentes backgrounds? Você é sensível às necessidades dos outros?
Sintonia	Tem atenção aos outros; ouve atentamente?
Influência	Você persuade os outros e envolve-os na discussão apelando para os seus próprios interesses? Você obtém o apoio de pessoas chave?
Consciência Organizacional	Compreende a cultura instituída, redes sociais e os normativos não escritos?
Desenvolvimento dos outros	Treina os outros com compaixão e investe o seu tempo e energia nesse acompanhamento? Proporciona retorno ao desenvolvimento?
Inspiração	Partilha uma convincente visão e um orgulho positivo com o grupo? Lidera retirando o melhor dos outros?
Trabalho em Equipa	Incentiva a participação dos outros com os seus contributos? Apoia todos os membros da equipa e encoraja a cooperação?

Fonte: Construção própria com base em Boyatzis e Goleman (2008)

Atestando a importância desta temática, na perspectiva de Voola, Carlson e West (2004) o líder não pode ser instrumento de mudança se não tiver Inteligência Emocional.

Sucintamente analisou-se a importância da inteligência emocional na liderança, ver-se-á na secção seguinte, de forma breve, a liderança espiritual enquanto contributo e papel relevante nas organizações positivas ou, quiçá, para as organizações do futuro. Também uma constatação de um novo estilo da moderna liderança que tem trazido novos ventos a esta temática.

3.1.4 A Liderança Espiritual

A literatura que relaciona o comportamento organizacional positivo com a espiritualidade nos locais de trabalho é escassa. A relativa juventude da presença de ambos os temas na literatura organizacional ajuda a compreender essa escassez, mas há razões para supor que as duas áreas estão relacionadas (Rego et al., 2007).

Para Quatro et al. (2007), a teoria da liderança transformacional pode ser particularmente relevante para o domínio espiritual. Estes autores reconhecem a relevância crescente do domínio espiritual da liderança e como poderia ser melhor desenvolvido através de uma orientação para um nível mais macro dos Recursos Humanos da empresa, incluindo a cultura, missão e valores fundamentais, estratégias e práticas.

Em Fry e Slocum Jr. (2008: 90), *"a espiritualidade é a busca de uma visão de serviço para os outros, por meio da humildade e através da caridade ou amor altruísta, também através da veracidade que vai além do apuramento da verdade mas de uma capacidade de ver as coisas exatamente como elas são, livres de distorções subjetivas"*.

Trata-se de uma evidência referida pelos anteriores autores que não existem ainda muitas investigações empíricas sobre a temática, contudo, na última década a espiritualidade organizacional é um tema novo para a literatura organizacional e é um assunto com um limitado desenvolvimento teórico. Tal como enuncia (Morris, 2009: 255):

"a quarta dimensão universal da experiência humana é a dimensão espiritual, aquele aspeto da nossa natureza que luta pela harmonia ou conexão essencial. As nossas necessidades espirituais devem ser integradas no trabalho que fazemos, ou esse trabalho será como uma caminhada pelo deserto esgotante e não satisfatória, parte das nossas dificuldades e não parte do nosso objetivo".

Na visão do autor, o trabalho só pode ser importante e satisfatório se contribuir para as nossas necessidades espirituais.

De acordo com Rego, Cunha e Souto (2007), a espiritualidade nas organizações pode ser interpretada como o reconhecimento, pela organização e pelos seus líderes, de que os empregados têm uma vida interior que alimenta e é alimentada pela realização de trabalho com significado num contexto de comunidade (Ashmos e Duchon, 2000; Milliman, Czaplewski e Ferguson, 2003).

Tomando-se como quadro de referência a ideia de que a espiritualidade no trabalho se caracteriza, sobretudo, pelo sentido de conexão dos indivíduos à comunidade de trabalho, então podem presumir-se alguns laços entre a psicologia positiva e a espiritualidade nas organizações (Rego et al., 2007), por exemplo:

- É verosímil que líderes detentores de virtudes, de carácter e de *"forças positivas"* fomentem climas de trabalho mais positivos e espiritualmente mais ricos, e que gerem a libertação das energias dos seus colaboradores (Cameron et al., 2003);
- É plausível que climas de trabalho com significado permitam às pessoas satisfazer as suas necessidades espirituais, o que as impele a canalizarem as suas energias e capacidades para o trabalho, tornando-se este mais uma *"vocação"* do que um *"mero emprego"* (Cameron et al., 2003; Fry et al., 2005).

Resumindo, é verosímil que as razões pelas quais a espiritualidade nas organizações promova o desempenho individual e organizacional resulte do facto de, nesses contextos, as pessoas libertarem as suas energias positivas, forças e capacidades e canalizarem-nas para o exercício das funções organizacionais.

Na perspetiva de Morris (2009), Plowman e Duchon (2005) e que seguem a visão de Fry (2003), a espiritualidade organizacional é baseada em necessidades espirituais fundamentais e tem implicações na forma como os líderes podem melhorar o desempenho da unidade de trabalho, alimentando o espírito no trabalho. Nesta ótica, a pesquisa de Fry et al. (2011) denota a relação positiva encontrada entre a liderança espiritual e o significado / vocação, tema com grandes implicações para a performance das equipas.

Para Rego e Cunha (2011: 97), *“a vocação gera paixão e ambas geram perseverança... Líderes com vocação tendem a enamorar-se da atividade que realizam. Entusiasmam-se com a prossecução dos objetivos. Perseveram perante os obstáculos”*.

Estes estudos sugerem que a liderança espiritual estabelece e articula uma visão convincente dentro de um grupo e que se baseia nos valores do amor altruísta, gera esperança/fé na visão que serve para ajudar os membros de uma organização a encontrarem significado nas suas experiências podendo influenciar positivamente as atitudes (Rego et al., 2007).

Também as relações positivas analisadas, atestam a importância prática da liderança espiritual no estabelecimento de um forte sentido de significado/vocação nas equipas.

Os resultados sugerem que a liderança espiritual pode ajudar a reafirmar a perceção dos grupos ao nível da autoestima, o que produz a confiança do grupo e uma conexão com os outros membros organizacionais (Fry, 2003). Para os autores, as suas investigações sugerem que, ao inculcar-se um sentido de vocação e participação nas equipas, impulsionarão altos níveis de interações sociais positivas entre os membros da equipa o que induzirá acréscimos ao nível dos desempenhos individuais da parte do líder, mas também dos seguidores, isto porque existe uma influência recíproca.

Em conformidade com Quatro et al. (2007), os líderes também são desenvolvidos por meio de práticas de Recursos Humanos ou de programas específicos. Por exemplo, o uso de múltiplas fontes de retorno, representa uma prática que pode garantir que um aspirante a líder se desenvolve de uma forma bem equilibrada, incluindo nos aspetos emocionais e até mesmo o desenvolvimento espiritual.

Assim, as dimensões seguintes são comuns aos autores referidos: Vida interior, trabalho significativo e contexto de comunidade (Figura 4).

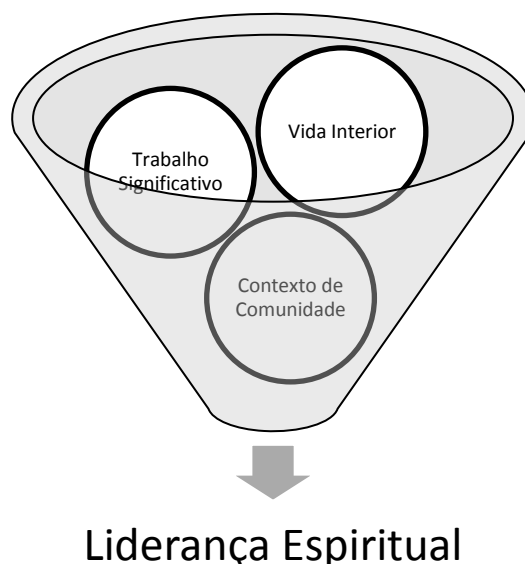


Figura 4: Dimensões da liderança espiritual

Fonte: Elaboração própria com base em Fry (2003), Plowman e Duchon (2005), Morris (2009)

Tal como realçam Houston e Sokolow (2008), Plowman e Duchon (2005) e Rego et al. (2007), é importante observar que a religião (um sistema de crença organizada) e espiritualidade (um anseio interior de significado e comunidade) não são a mesma coisa. Os autores relatam que as pessoas no local de trabalho podem distinguir entre religião e espiritualidade e acreditam que a espiritualidade é um tema apropriado para a discussão no local de trabalho enquanto a religião não é.

Nesta direção, Fry e Slocum Jr (2008) ressaltam que a religião preocupa-se com um sistema de crenças, orações, rituais, cerimónias, práticas formalizadas e a espiritualidade, em vez disso, está preocupada com os laços de espírito humano. Isso inclui conceitos psicológicos positivos, como o amor e compaixão, paciência, tolerância, perdão, responsabilidade pessoal e um sentido de harmonia com o meio ambiente. Neste diapasão, Morris (2009: 256) refere que:

“quando se fala de espiritual, espírito ou espiritualidade, não se está a abordar algo distintamente religioso. Todos temos uma dimensão espiritual nas nossas vidas, independentemente da nossa orientação religiosa, e até independentemente de nos considerarmos seres religiosos”.

Corroborando esta vertente de enquadramento:

Houston e Sokolow (2008: 1) referem a espiritualidade como *“a energia que nos conecta uns aos outros e ao nosso eu mais profundo”.*

Assim, do conjunto de autores classificados com trabalhos pertinentes por Rego et al. (2007), i.e., Duchon (2000), Milliman et al. (2003), Plowman e Duchon (2005) e Reave (2005) basearam as suas investigações nas dimensões: trabalho com significado, sentido de comunidade, alinhamento do individuo com valores da organização, comprometimento organizacional afetivo,

intenções de abandono, satisfação intrínseca no trabalho, envolvimento na função, tratamento cuidado e respeito, humildade e auto-estima organizacional.

Relativamente à dimensão comprometimento organizacional - importante foco de pesquisa para Rego:

“poder-se-ia afirmar que brota do estudo uma simples mas lapidar linha orientadora: se as organizações desejam colaboradores mais afetivos e normativamente comprometidos, e menos associados por laços instrumentais, então necessitam de atuar sobre as várias facetas da justiça... Essa é, porventura, uma das vias mais frutuosas para o fomento do desempenho organizacional, tal como vários autores têm sugerido” (Rego e Souto, 2004: 166).

Neste caminho, para Reave (2005), o tratamento dos outros com justiça é uma consequência natural de visualizá-los com respeito. A justiça e equidade são valores importantes para os trilhos mais espirituais, uma vez que tratar os outros injustamente indicia uma falta de respeito, compaixão e integridade, valores contrários aos investigados neste estilo de liderança.

Trata-se aqui da constatação de vínculos e laços elevados e que fazem com que os trabalhadores se prendam a determinadas organizações e não a outras. Estes estudos procuraram demonstrar experiências de espiritualidade no local de trabalho e induzem as pessoas a desenvolver laços afetivos e normativos mais fortes (Rego et al., 2007).

Para Rego et al. (2007: 8), *“é possível que essa espiritualidade permita ao indivíduo:*

- *Desenvolver as suas necessidades espirituais;*
- *Experimentar um sentido de segurança psicológica e emocional;*
- *Sentir-se valorizado como ser humano intelectual e emocionalmente válido e não apenas como um recurso;*
- *Experimentar sentidos de propósito, autodeterminação, de alegria e de pertença (Kets de Vries, 2001);*
- *Desenvolver laços de confiança através de contrato relacional com a organização;*
- *Maior identificação com a organização;*
- *Desenvolvimento de dever de reciprocidade e com maior comprometimento afetivo e maior lealdade”.*

Em Fry e Slocum Jr. (2008), os escândalos dos últimos anos com a Enron, Tyco, Arthur Andersen e Worldcom, entre outros, deram a ideia às pessoas que as empresas são amorais, corruptas, com falta de liderança ética e sentido de responsabilidade social, mas não é tanto assim e há

casos de grandes corporações, ex. Google, Shell, SAS, NEC⁹ que vêm demonstrando princípios éticos na condução dos seus negócios, quiçá, um novo paradigma para a vida empresarial.

Tal como nos evidencia Bento XVI (2009: 26) *“de facto, a economia tem necessidade da ética para o seu correto funcionamento; não de uma ética qualquer, mas de uma ética amiga da pessoa. Hoje fala-se muito de ética nos campos económico, financeiro e empresarial”*.

Numa referência de Fry e Slocum Jr. (2008: 89) foi evidenciado que Patrícia Aburdene no seu recente livro *“Megatrends 2010”* afirma que o foco espiritual no mundo dos negócios está a tornar-se tão difundido que se apresenta como a *“maior megatendência da atualidade”*. Ela afirma que o poder da espiritualidade é cada vez maior e o impacto na nossa vida pessoal está a espalhar-se nas organizações e a promover uma transformação moral. Para Morris (2009), os gestores modernos devem pensar sempre nas conexões - dimensões de profundidade e verdade nas iniciativas empresariais e de tomada de decisão, i.e., associar os talentos e experiências aos esforços de outras pessoas, colaboradores; criar relações positivas com fornecedores e outros *stakeholders*, relações que nos levarão para o futuro com o tipo de esforço feito em conjunto e que o atual estado da economia mundial comprova crucial.

Assim, Rego et al. (2007), a partir das diversas investigações analisadas acima, constaram que resultam convergências em que os colaboradores das organizações sentem a organização como sua pertença, exprimem valores de grupo, de alinhamento e missão, consideram o seu trabalho com significado, útil à sociedade, experimentam alegria no trabalho e percebem que a organização lhes proporciona oportunidades para a vida interior, logo ressalta a necessidade de diferentes líderes - a liderança espiritual. Na verdade, e para os autores, o Homem é composto de razão, mas também de emoção e espírito e nas organizações que se pretendem modernas e envolventes têm que ter presentes estas inequívocas evidências.

Um dos grandes desafios que enfrentam os líderes atualmente é a necessidade de desenvolverem novos modelos de negócio que acentuem a gestão ética, bem-estar dos empregados, sustentabilidade e responsabilidade social sem o sacrifício da rentabilidade, crescimento e outros indicadores de performance financeira. Para Fry (2003), o modelo de liderança espiritual (Figura 5) é desenvolvida dentro de um modelo de motivação intrínseca, que incorpora a visão de esperança, a fé, o amor altruísta, as teorias da espiritualidade no trabalho e sobrevivência espiritual.

O objetivo da liderança espiritual é a criação de visão e valor de congruência entre a equipa, poderes estratégicos e níveis individuais e, finalmente, promover altos níveis de comprometimento organizacional e produtividade. O autor refere também que as organizações que não fizerem as mudanças necessárias para incorporar a espiritualidade no local de trabalho, também fracassarão em fazer a transição para o paradigma da organização aprendente necessária ao sucesso no séc. XXI. Este investigador argumenta que as teorias de liderança anteriores concentraram-se em graus variados num ou mais aspetos dos elementos físicos,

⁹ Em Portugal a Delta como caso de sucesso ao nível da Responsabilidade Social Empresarial.

mentais ou emocionais da interação humana nas organizações, negligenciado a componente espiritual. Assim, Fry (2003: 694) define que “*a liderança espiritual compreendendo os valores, atitudes e comportamentos que são necessários para motivar intrinsecamente a si mesmo e aos outros para que eles tenham um sentido de sobrevivência espiritual através da vocação e filiação*”. Esta percepção implica:

- A. Criar uma visão na qual os membros da organização consideram uma vida com sentido e que faz a diferença;
- B. Estabelecer uma cultura social/organizacional baseada no amor altruísta em que líderes e seguidores têm um cuidado genuíno, preocupação e valorização tanto para si e para os outros, produzindo assim um sentido de pertença e sentimento de compreensão e apreciação.

Também para Fry e Slocum Jr. (2008: 90), “*a liderança espiritual envolve motivação inspiradora dos trabalhadores por meio de uma visão transcendental, uma cultura empresarial baseada em valores altruístas para produzir uma elevada força de trabalho, motivada, empenhada e produtiva*”. Na orientação destes autores, a liderança espiritual exige: “*fazer o que for preciso*”, através da fé. De forma clara, trata-se de uma visão convincente que produz uma sensação de vocação - parte do bem-estar espiritual que dá uma orientação de fazer a diferença e, portanto, uma vida que tenha significado. Assim, a liderança espiritual gera fé, esperança na visão da organização que mantém os seus seguidores e os motiva a olhar para o futuro. Exige também que a cultura de uma organização se baseie em valores inerentes ao amor altruísta. Isso deve ser demonstrado através de atitudes dos líderes e dos seus comportamentos. Produz um sentimento de filiação, parte do bem-estar espiritual que dá uma impressão de ser compreendido e apreciado.

Assim, e a título de ilustração resumida, na Figura 5, Fry e Slocum Jr. (2008) elucidam sobre as dimensões da liderança espiritual e respetivo processo de satisfação das necessidades de bem-estar espiritual e que impactam positivamente os principais resultados individuais e organizacionais.

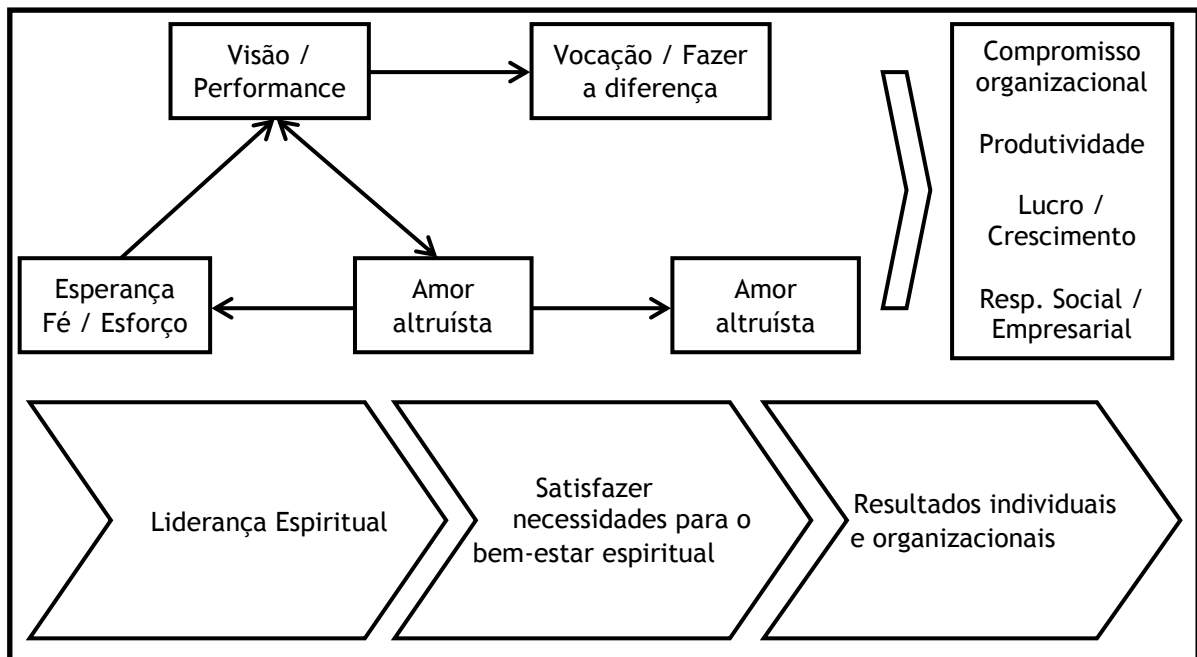


Figura 5: Modelo de Liderança Espiritual
 Fonte: Adaptado de Fry (2003) e Fry e Slocum Jr. (2008)

Neste enquadramento e, numa análise mais recente, Fry et al. (2011), afirmam que a liderança espiritual é um fenómeno emergente e que tem origem na cognição, afeto, comportamento ou outras características dos indivíduos e manifesta-se como um fenómeno coletivo de nível superior. Em relação à liderança espiritual, os autores apontam para as dimensões: amor altruísta, visão e esperança/fé do grupo, aumentando assim o sentido do grupo, vocação e de associação, influenciando a direção para níveis cada vez mais elevados de empenhamento, compromisso organizacional e desempenho/performance. Atente-se na Figura 6 seguinte o modelo de liderança espiritual proposto pelos autores:

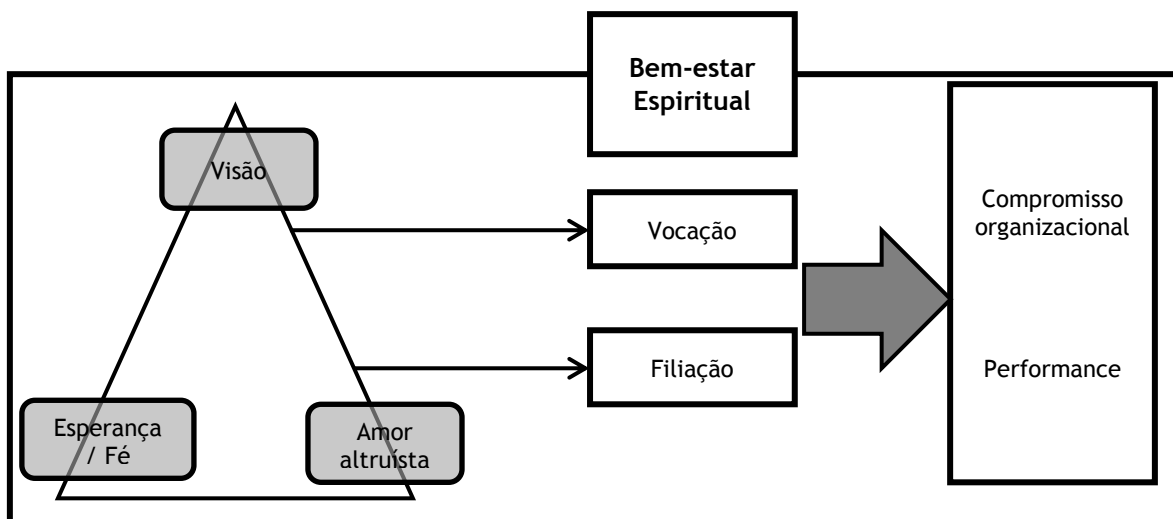


Figura 6 Modelo de liderança espiritual
 Fonte: Adaptado de Fry et al. (2011: 261)

Também Cacioppe (2000), citado em Rego et al. (2007), afirma que os líderes bem sucedidos do séc. XXI serão líderes espirituais. Eles sentir-se-ão confortáveis com a sua espiritualidade e saberão como alimentar o desenvolvimento espiritual do outro. Os líderes atuais bem sucedidos já aprenderam esta lição.

Na secção seguinte analisar-se-à uma variante diferente da nova liderança - a liderança servidora.

3.1.5 A Liderança Servidora

Na análise de Reed, Vidaver-Cohen e Colwell (2011: 416), “os recentes escândalos no mundo dos negócios, governo, desporto, organizações sem fins lucrativos e outras instituições, levantam questões relativas à qualidade da liderança organizacional. Na verdade, a crise económica mundial com erupção em meados de 2008, tem desafiado os estudiosos organizacionais a questionar os pressupostos profundamente arraigados sobre a estratégia de negócio eficaz e definir novos modelos de liderança ética, que podem responder mais adequadamente à procura de uma sociedade globalmente interdependente”. Implícito neste novo paradigma, é um modelo alternativo de liderança organizacional que se move além das tradicionais competências e de desempenho organizacional (resultados) utilizados para medir a eficácia do líder - enfatizando nesta nova orientação as dimensões morais, emocionais e relacionais de comportamentos de liderança.

Para Steers, Sanchez-Runde e Nardon (2012), uma abordagem para enquadrar a liderança em contexto global é focalizar as competências duradouras e habilidades pessoais que são consideradas para caracterizar os gestores globais. Supõe-se que determinados conjuntos de

traços e habilidades são comuns a todos os gestores. Por exemplo, líderes mundiais bem-sucedidos são considerados por alguns, enquanto exibição da complexidade do conhecimento, curiosidade mental, honestidade, humildade e resiliência pessoal. Os líderes que possuem este conjunto de competências e habilidades são considerados como estando preparados para gerir de forma eficaz na maior parte do mundo. São líderes que comportam molduras comportamentais típicas da liderança servidora já que o seu funcionamento é orientado em prol do desenvolvimento da humanidade - interesse próprio de grande profundidade, quiçá espiritualidade. Trata-se de lideranças que atuam através da influência, persuasão e não com base no constrangimento dos seus seguidores. Também Van Dierendonck e Nuijten (2011) observam que o século XXI lançou um elevado interesse sobre as teorias da liderança. A ênfase coloca-se no aumento da motivação e responsabilidade social com o objetivo de garantir o sucesso e lucro nas organizações modernas.

Greenleaf, na opinião de Spears (1993), Stone et al. (2003), Van Dierendonck e Nuijten (2011), é considerado como tendo iniciado o conceito de liderança servidora entre os modernos teóricos organizacionais. Assim, trata-se de uma teoria com mais de 30 anos e que tem vindo nos últimos anos a ser redescoberta pelos académicos (van Dierendonck e Nuijten, 2011). Para Greenleaf (1977), a liderança deve principalmente atender às necessidades dos outros. O foco da liderança servidora é nos outros ao invés de voltada para o interesse próprio e compreende o papel do líder como um servidor. Uma das referências reconhecidamente elevadas do autor é que o *“líder-servidor é o primeiro a servir”* (p. 83). Esta relevância começa com a sensação natural que se alguém pretende liderar, deve servir em primeiro lugar, trata-se de uma escolha consciente que leva a pessoa a aspirar à liderança. Para Lopes (2009: 114) *“o líder é quem está no centro da organização. Não para ser servido, mas para servir a organização”*.

Greenleaf (1977) sustentou que a responsabilidade final para o desenvolvimento da capacidade organizacional e institucional para servir, reside nos executivos de topo. Não só devem ser essas pessoas a auto motivarem-se para a liderança ética, pelo desejo de servir os outros de alguma forma, devendo também ser igualmente motivados a construir e fortalecerem a comunidade dentro e fora da empresa.

Para Pless (2007), a liderança não é sobre a grandiosidade de um líder, mas sobre aqueles a quem ela serve. Isto tem profundas implicações para a liderança. Assim, o autor ilustra que os líderes precisam servir os seguidores para alcançar um propósito comum e serem capazes de reconhecer, respeitar e cuidar em relação às necessidades dos outros.

De molde a atingir esse objetivo, eles também devem estar preparados para partilhar o poder de decisão na organização, fomentarem o potencial de liderança dos seus membros e ouvirem com respeito as preocupações existentes. Eles devem ser capazes de reconhecer quando a confiança da organização está diminuindo e responder à crítica construtiva. A conduta moral dos executivos é fundamental na criação de uma organização servidora, ganhando a confiança das partes interessadas (*stakeholders*), demonstrando transparência, incentivando e livremente admitindo erros, tanto a nível pessoal como organizacional (Reed et al., 2011).

Também nesta dimensão para Liden, Wayne, Zhao e Henderson (2008), a liderança servidora é baseada na premissa de que para fazer sobressair o melhor dos seguidores, os dirigentes contam com a sua comunicação individualizada para entender as habilidades, necessidades, desejos, metas e conhecimentos potenciais dos indivíduos e as demais características únicas de cada seguidor e seus interesses. Assim, as lideranças auxiliam os seguidores a alcançarem o seu potencial.

A orientação para o interesse próprio não deve motivar a liderança servidora mas, deve ascender a um plano superior de motivação. O principal objetivo do líder-servidor é para favorecer e satisfazer as necessidades dos outros, ou seja deve ser a forma e motivação principal para a liderança (Russell e Stone, 2002). Os líderes servidores desenvolvem as pessoas, ajudando-os a esforçar-se a terem sucesso, fornecem visão para ganharem a credibilidade e confiança dos seguidores e influenciam os outros. Também aqui, a liderança pelo exemplo é uma forma importante de liderança entre os seres humanos e não-humanos e uma referência ilustrada e contraposta à liderança egoísta (Gillet, Cartwright e Vugt, 2011).

Na perspectiva de Farling, Stone e Winston (1999), é apresentado um conceito de liderança com base nas variáveis de visão, influência, credibilidade, confiança e serviço - características da liderança servidora. Eles concluíram que os líderes servidores encontram a fonte dos seus valores numa base espiritual. Neste diapasão em Dennis e Bocarnea (2005), estas virtudes ou comportamentos morais são características qualitativas que fazem parte do caráter da pessoa, algo que é interno, quase espiritual. Bennis (2004: 3) refere que *“o caráter é a chave para a liderança, uma observação confirmada pela experiência pessoal e... numa pesquisa da Universidade de Harvard indica que 85 por cento do desempenho de um líder depende do carácter pessoal”*.

Trata-se de qualidades que caracterizam o líder servidor, que é guiado por virtudes, construções virtuosas que definem os líderes servidores, moldando as suas atitudes, características e comportamentos. De acordo como modelo de Cerff e Winston (2006) são elencadas dimensões de humildade, altruísmo, visão, confiança, esperança, *empowerment* e serviço que identificam a liderança servidora.

Para Stone et al. (2003), o mundo tornou-se mais complicado e os novos tempos exigem lideranças dinâmicas, líderes motivados. No conceito destes autores, as sínteses de liderança transformacional e liderança servidora revelam muitas semelhanças básicas entre as duas teorias de liderança. Ambos os líderes transformacionais e servidores são visionários, geram altos níveis de confiança, constituem-se como modelos, mostram consideração pelos outros, delegam responsabilidades, capacitam e influenciam os seguidores. São ideologias complementares porque ambas descrevem excelentes formas de liderança.

Numa outra conceção de Russell et al. (2002), sendo a liderança servidora uma vertente diferente das diversas formas de liderança, importa dar relevância às características e comportamentos inerentes aos líderes servidores. Todavia, a literatura sobre a temática é ainda

ambígua, indeterminada podendo ser considerada como uma amálgama de estilos de liderança no âmbito da literatura. Contudo, para os autores, existem suficientes desenvolvimentos na literatura para discernir os atributos e características deste tipo de lideranças. Para Liden et al. (2008), a liderança servidora difere das abordagens tradicionais da liderança na medida em que enfatiza a integridade pessoal e centra-se na formação de fortes relacionamentos de longo prazo com os liderados. Também é a única teoria que se estende para além dos líderes servidores na organização de forma a servir múltiplos *stakeholders*, incluindo comunidades e a sociedade como um todo. Mostra a liderança servidora como uma forma de construir a confiança com seguidores, clientes e comunidades. É uma evidência do movimento positivo que abarca líderes e seguidores e em que a esperança tem aqui especial enfoque, sendo uma resposta dos seguidores ao líder, contribuindo para agregar valor ao ambiente positivo organizacional (Cerff e Winston, 2006).

No geral, a liderança servidora oferece paradigmas distintos para a liderança contemporânea em todos os tipos de organizações. Ela oferece grandes oportunidades para os líderes todavia, a teoria da liderança servidora precisa de mais suporte ao seu desenvolvimento. Para Stone et al. (2003) e Pekerti e Sendjaya (2010), o trabalho académico no campo da liderança servidora tem vindo a crescer, observando-se que o conceito continua a ganhar atenção na prática e podemos esperar novas investigações adicionais sobre a área.

A literatura sobre a liderança servidora oferece ainda um conjunto inconsistente de dimensões que definem esta construção.

Com base na interpretação da liderança servidora, Liden et al. (2008) identificam sete dimensões: (1) Cura emocional; (2) Criação de valor para a comunidade; (3) Habilidades conceituais; (4) Empoderamento; (5) Ajuda ao crescimento e sucesso dos subordinados; (6) Colocação dos seguidores em primeiro; e (7) Comportamento ético.

Também em Barbutto e Wheeler (2006), os autores apontam para um refinamento da Liderança Servidora, propondo a existência de um modelo congregando cinco dimensões que derivam das suas características distintivas: cura emocional, vocação altruísta, sabedoria, mapeamento persuasivo e mordomia organizacional que se apresentam empiricamente distintas.

A investigação de Cerff e Winston (2006), Dennis e Bocarnea (2005) e Pekerti e Sendjaya (2010) confirma, na liderança servidora, a existência de comportamentos de humildade, amor social, espírito visionário para os seguidores, confiança e empoderamento. Neste enquadramento, os líderes servidores são aqueles que atuam focalizados nos seus seguidores, sendo estes a sua principal preocupação e constituindo-se como periféricas as apreensões organizacionais. Os construtos inerentes à liderança servidora são as virtudes, que são definidas como a qualidade moral de uma pessoa, ou a sua qualidade geral de bondade ou excelência moral. Trata-se de uma abordagem holística e altruísta da liderança que se focaliza no compromisso de servir o outro.

Na investigação de Van Dierendonck e Nuijten (2011) e, através do seu inquérito sobre liderança servidora (SLS), as dimensões: *empowerment*, responsabilidade, permanência na retaguarda,

humildade, autenticidade, coragem, perdão e mordomia, são devidamente relevadas enquanto importantes vertentes que conduzem ao âmago da investigação sobre a teoria da liderança servidora. Todavia, é reconhecido pelos autores que ainda haverá longo caminho a percorrer para alcançar uma base sustentável na definição das principais dimensões da teoria. Atente-se nas seguintes perspectivas entrelaçadas inerentes à liderança servidora:

- Visão de Spears (1993: 86) *“o coração do conceito da liderança servidora é a importância dos líderes - especialmente os gestores - para sustentarem a instituição e os indivíduos afetados pela instituição”*.
- Visão de Stone et al. (2003: 5) *“o líder servidor é aquele que incide sobre os seus seguidores... líderes servidores não têm afinidade especial para a corporação abstrata ou organização, mas sim, eles valorizam as pessoas que constituem a organização”*.
- Visão de Brown e Trevino (2006) - a liderança servidora pode ser um meio eficaz para a criação de um clima organizacional ético.
- Visão de Van Dierendonck e Nuijten (2011) - os aspetos principais do comportamento do líder servidor são a responsabilidade, empoderamento, acompanhamento, humildade e mordomia, sendo que a autenticidade, coragem e perdão são consideradas vertentes secundárias.

No Quadro 9 descreve-se uma súmula das dimensões evocadas pelos autores descritos e que se trata de atributos funcionais, qualidades operativas, repetidos e observados na liderança comportamental servidora pelos líderes nos locais de trabalho (Russell e Stone, 2002).

Quadro 9: Dimensões de Liderança Servidora

Dimensões	Descrição
Cura emocional	Ato de mostrar sensibilidade às preocupações pessoais dos outros. Líderes empáticos e bons ouvintes.
Criação de valor para a comunidade	Preocupação, consciente e genuína para ajudar a comunidade.
Habilidades conceituais	Posse do conhecimento da organização e as tarefas, assim como estar em posição para efetivamente apoiar e ajudar os outros, especialmente os seguidores imediatos.
Empoderamento	Responsabilizar, incentivar e facilitar os outros, seguidores imediatos, especialmente na identificação e resolução de problemas, bem como determinar quando e como executar as tarefas de trabalho; Tornar as pessoas significativas.
Ajuda ao crescimento e sucesso dos subordinados	Preocupação genuína para o crescimento dos outros, no desenvolvimento da carreira, prestando apoio e orientação.
Colocação dos seguidores em primeiro	Atuação por meio de ações e palavras, deixando claro para os outros (especialmente os seguidores imediatos) que a satisfação das suas necessidades no trabalho é uma prioridade (supervisores que praticam este princípio, muitas vezes, rompem com o seu próprio trabalho para ajudar os subordinados com problemas que estão enfrentando nas suas atribuições).
Comportamento ético	Interação de forma aberta, de forma justa e honesta com os outros.
Vocação altruísta	Descreve o desejo de um líder profundamente enraizado para fazer uma diferença positiva na vida dos outros. Propósito filantrópico.
Sabedoria	Entendida como uma combinação de consciência do ambiente e antecipação de consequências.
Mapeamento	Líderes persuasivos são hábeis em mapeamento de questões, conceituar maiores possibilidades e são convincentes ao articular essas oportunidades.
Mordomia organizacional	Descreve a medida em que os líderes prepararam a organização para fazer uma contribuição positiva à sociedade através de comunidades para o desenvolvimento, programas e divulgação organizacional.

Fonte: Construção própria com base em Russel e Stone (2002), Dennis e Bocarnea (2005), Barbuto e Wheeler (2006), Liden et al. (2008) e van Dierendonck e Nuijten (2011).

Na investigação destes autores, releva-se o sucesso no desenvolvimento de uma medida multidimensional da liderança servidora e, na validação desta nova medida, a liderança servidora foi revelada como sendo um preditor significativo de comprometimento organizacional, comportamento de comunidade, cidadania, desempenho e satisfação no trabalho. A liderança servidora, portanto, parece ser distinta de outros modelos de liderança no destaque que se efetuou anteriormente.

3.1.6 A Liderança Autêntica

Na análise de Avolio et al. (2009), a liderança autêntica é um dos emergentes pilares de desenvolvimento dos estudos inerentes à liderança. Apareceu recentemente, tanto na investigação como na literatura prática, e vem complementar investigações no âmbito da liderança transformacional. A sua maior evidência e desenvolvimento assentam nos trabalhos de, Avolio et al. (2004), Avolio e Gardner (2005) e Luthans e Avolio (2003).

Em Luthans e Avolio (2003) é apresentado o conceito de liderança autêntica em desenvolvimento na literatura com o objetivo de integrar o trabalho sobre o comportamento organizacional positivo (Luthans, 2002) com os trabalhos inerentes à liderança transformacional.

Luthans e Avolio (2003: 243) definiram inicialmente a liderança autêntica *“como um processo que apela às capacidades psicológicas positivas e a um contexto organizacional altamente desenvolvido, o que resulta numa maior autoconsciência e autorregulação dos comportamentos positivos por parte de dirigentes e seguidores, promovendo o auto desenvolvimento positivo”*.

Para estes autores, a confluência e sinergia das abordagens inerentes à importância da positividade aliada à liderança transformacional e moral, levou os investigadores a considerar que se está perante uma mudança de paradigma, i.e., o que motiva os líderes autênticos a ajudar à manutenção e sobrevivência das organizações, constituindo-se como vantagens competitivas.

Na visão de Luthans e Avolio (2003: 243) a construção de autenticidade é capturada bem pelas injunções de antigos filósofos gregos enquanto *“conhecimento de ti próprio”* e *“verdade para ti próprio”*. Também na visão de Brown e Trevino (2006), os líderes autênticos são bem conscientes do seu comportamento. Eles preocupam-se muito sobre como eles são percebidos pelos outros. O objetivo do líder autêntico é *“ser fiel a si mesmo”*.

Como essas frases sugerem, a essência da autenticidade é saber, aceitar e permanecer fiel a si mesmo. Tratando-se de um constructo positivo, enquadra a genuinidade, fiabilidade, confiança, realidade e verdade enquanto dimensões possuídas pelo indivíduo e que o levam a atuar de acordo com essas verdades e crenças.

O principal objetivo de Brown e Trevino (2006) foi o de examinar o que constituía a verdadeira liderança, incluindo o que funcionou e não funcionou no desenvolvimento dos líderes e liderança, bem como trazer para o primeiro plano alguns dos trabalhos recentes na psicologia positiva.

Nesta orientação, para Yammarino et al. (2008), a liderança autêntica (LA) e o comportamento organizacional positivo (POB) são duas importantes abordagens emergentes nas ciências organizacionais. Essencialmente, a LA é vista em termos de múltiplos níveis de análise; promove vários critérios, multidimensões e resultados ao nível do comportamento positivo que, por sua vez, aumentam os resultados de desempenho.

Na perspectiva de Jensen e Luthans (2006), a liderança autêntica surgiu para combater a negatividade preponderante existente, partindo do que está certo nas pessoas, e enfatizando os seus pontos fortes, i.e., construir em vez de tentar corrigir pontos fracos. Especificamente, o líder autêntico é definido como:

.Confiante, esperançoso, otimista, resiliente, transparente, tem uma conduta moral/ética orientada para o futuro, e dá prioridade ao desenvolvimento dos colaboradores, orientando-os também para serem líderes (Luthans e Avolio, 2003).

Nesta vertente, para os autores referidos, particularmente ao nível da resiliência, uma dimensão pouco estudada em termos de local de trabalho, a dinâmica do mundo atual em perfeita turbulência, onde os gestores operam num contexto macroeconómico e social incertos, vem ganhando relevância. Precisa-se assim de líderes resilientes, capazes de enfrentar os constrangimentos dos novos tempos com estoicismo e eficácia, encarando os desafios de forma positiva e perseverante, sem vacilar ao primeiro obstáculo. Também nesta evidência, Jensen e Luthans (2006), consideram que esta dimensão, para os empresários, interrelaciona-se positivamente com os seus valores percebidos de liderança autêntica. Em Avolio et al. (2004) e Ilies, Morgeson e Nahrgang (2005), o líder autêntico é verdadeiro consigo próprio e é a partir do comportamento demonstrado que influencia positivamente os seus seguidores, orientando-os para uma vida superior, de bem-estar.

Segundo Avolio et al. (2004), a liderança autêntica incorpora a liderança transformacional e a liderança ética ou pode ser analisada enquanto confluência de qualidades de liderança ética no estilo estabelecido de liderança transformacional. Os líderes autênticos são percebidos enquanto pessoas que alcançaram altos níveis de autenticidade na medida em que sabem quem são, acreditam no seu valor, e atuam sobre os valores e crenças, interagindo com os outros de forma transparente. Através da transparência das suas ações, demonstram decisões justas e equilibradas, procuram fazer o que é certo e justo na perspectiva de ambos: líder e seus seguidores.

Os autores definem os líderes autênticos, como:

Indivíduos que estão profundamente conscientes de como eles pensam, se comportam e são percebidos pelos outros como estando conscientes dos seus próprios valores e dos outros (perspetiva moral), seu conhecimento e pontos fortes. As características distintivas da liderança autêntica são expostas pelos componentes que as diferenciam de outros estilos de liderança: a autoconsciência do líder e a autorregulação; contágio emocional e compromisso de facilitar o sucesso aos seguidores através do apoio ao seu desenvolvimento (Avolio e Gardner, 2005).

Daqui resulta que as emoções positivas vivenciadas pelos líderes autênticos vão-se disseminar e refletir positivamente através de processos de contágio, fomentando o desenvolvimento emocional e cognitivo dos outros membros da organização. Na investigação dos autores, os líderes autênticos contribuem para a melhoria de si mesmos e seus seguidores. Contudo, Avolio e Gardner (2005) sugerem que, embora a liderança autêntica pode ajudar a desenvolver e a

moldar uma organização baseada nos seus pontos fortes, também é verosímil que a relação entre liderança autêntica e desempenho sustentado é moderada e moldada pelo contexto organizacional.

Desta forma, e relevante para o enquadramento organizacional deste trabalho, em Avolio et al. (2004) é entendido que os líderes autênticos são capazes de aumentar o envolvimento, motivação, comprometimento e satisfação dos seguidores para melhorar constantemente o seu trabalho. Assim, são incrementados os resultados de desempenho através da criação de identificação pessoal e social com a organização. Também Shamir e Eilam (2005: 412) “*referem que o desenvolvimento autêntico do líder inclui uma reflexão sobre o passado, agindo no presente, refletindo sobre a ação presente e todos os aspetos devem ser atendidos como uma tentativa de facilitar o processo... os líderes levam em conta as suas biografias reais, suas histórias de vida, impelindo-os a viverem e agirem como líderes autênticos, ou seja, o desenvolvimento do líder autêntico não se desenrola exclusivamente na sua cabeça*”.

Estes autores sugerem que, além de líderes autênticos, a liderança autêntica inclui seguidores autênticos, i.e., seguidores que seguem os líderes por razões genuínas e têm uma relação autêntica com o líder. Por seguidores autênticos, Shamir e Eilam (2005) pretendem elucidar:

- i. Seguidores que admitem o líder por motivos autênticos, genuínos, isto porque eles partilham com o líder, crenças, valores e convicções, preocupações do líder e definição da situação pelo líder. Estas intenções dos seguidores acontecem não por eventual coação, pressões normativas ou na expectativa de recompensas pessoais.
- ii. Seguidores que não têm ilusões sobre o líder e não seguem o líder por causa de tais ilusões proporcionarem-lhes uma falsa sensação de segurança. Pelo contrário, eles exercem o seu próprio julgamento independente do líder e das suas ações. Esses seguidores têm uma visão realista dos pontos fortes e fraquezas do líder e não o seguirão cegamente.
- iii. Seguidores que autenticam o líder, i.e.:
 - ✓ Os seguidores que percebem a liderança baseada em valores pessoais e convicções profundas, em vez de meras convenções constituídas ou o desejo de poder pessoal, *status* ou outros benefícios.
 - ✓ Seguidores que entendem os comportamentos do líder como consistentes com as suas crenças, valores e convicções.

Nesta relevância dos comportamentos dos seguidores, no modelo proposto por Avolio et al. (2004) e ilustrado na Figura 7 reconhecem que, embora sendo importante a liderança autêntica, não é suficiente para alcançar as metas desejadas. Como mostrado, há um processo de vinculação da liderança autêntica a atitudes dos seguidores e comportamentos. Deste modo, o modelo não só contribui para uma melhor compreensão dos processos através dos quais a liderança autêntica atua, mas é também evidenciado como tais líderes podem influenciar as

atitudes dos seguidores e comportamentos. São aqui também consideradas como variáveis intervenientes: esperança, confiança, emoções positivas e otimismo - variáveis que podem ser melhoradas. Este processo parece importante abordar do ponto de vista teórico e prático porque ele fornece uma base potencial e ponto de partida para o desenvolvimento de lideranças autênticas (Luthans e Avolio, 2003). Para estes autores a força multiplicadora tem sido atribuída ao longo da História à capacidade do líder para gerar esperança.

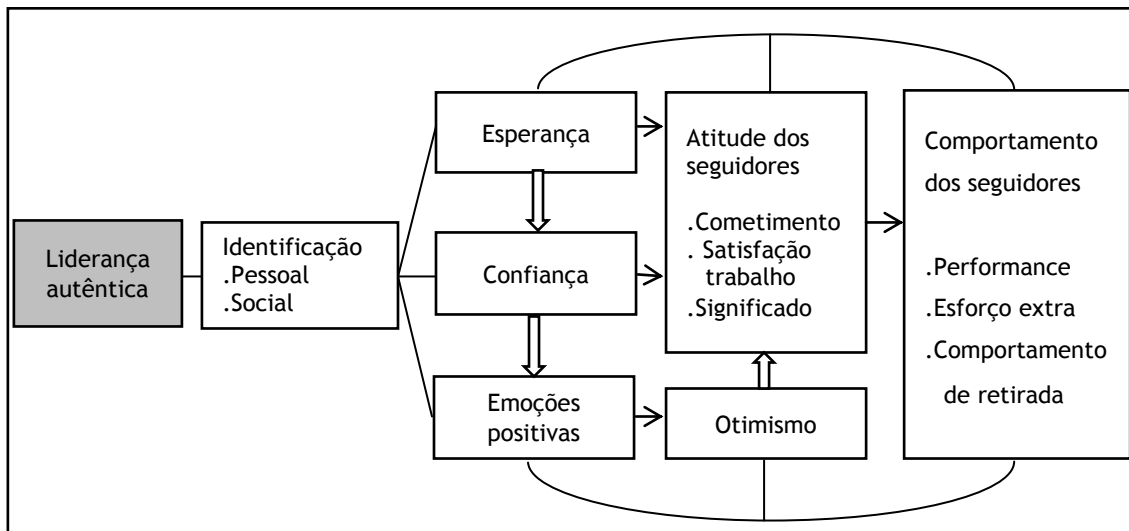


Figura 7: Modelo de ligação da Liderança autêntica com comportamento dos seguidores

Fonte: Adaptado de Avolio et al. (2004)

É através da liderança autêntica que o líder exibe diversos tipos de comportamentos (Gardner et al., 2011; Ilies et al., 2005; Kernis e Goldman, 2006; Luthans e Avolio, 2003; Shamir e Eilam, 2005; e Walumbwa et al., 2008), por exemplo: autoconsciência, processamento equilibrado, transparência relacional e moral, confiança, emoção positiva, como demonstrado no Quadro 9. Como referiram nas suas investigações, as dimensões da liderança autêntica implicam valorizar e lutar por alcançar maior abertura e veracidade nas relações. Desta forma, para alcançar a autenticidade nas relações, os indivíduos necessitam de ser genuínos na relação com os outros (Avolio e Gardner, 2005; Kernis, 2003). Avolio e Gardner (2005) reforçam o potencial considerável em como a liderança autêntica e seu desenvolvimento podem relacionar-se com o desempenho sustentável. Acreditam que o desenvolvimento da liderança autêntica pode ter desafios significativos ao nível do desempenho sustentável.

De acordo com Kernis e Goldman (2006), o comportamento autêntico pode ser distinguido do comportamento não autêntico pelas intenções motivadas e conscientes que lhe estão subjacentes. Para os autores, o comportamento autêntico é guiado por uma avaliação honesta através da “*conscienciosidade*” e componentes de processamento imparcial. Em Avolio et al. (2004), os líderes autênticos criam as condições para uma maior confiança de molde a

provocarem emoções positivas nos seguidores, melhorando a tomada de decisão, o bem-estar das organizações e, também, a construção de estados emocionais positivos indutores de altos níveis de envolvimento em toda a força de trabalho. Assim, para os autores a liderança autêntica afeta positivamente as emoções positivas dos seguidores através da identificação com os líderes.

No Quadro 10 analisam-se as dimensões relevantes da liderança autêntica.

Quadro 10: Dimensões da liderança Autêntica

Dimensões da Liderança Autêntica	Definição	Referências
Autoconsciência	Demonstra sua visão e sentido do mundo, percecionando e compreendendo as suas próprias forças e fraquezas, tendo igualmente noção da forma como os outros os veem e do impacto que tem nos outros.	Ilies et al. (2005) Avolio e Gardner (2005) Kernis e Goldman (2006) Walumbwa et al. (2008)
Processamento imparcial. (comportamento)	Avaliação honesta de auto aspetos através da consciencialização de componentes comportamentais.	Ilies et al. (2005) Kernis e Goldman (2006) Walumbwa et al. (2008)
Transparência relacional	Partilha abertamente de informação, expressando pensamentos, opiniões e sentimentos verdadeiros.	Ilies et al. (2005) Walumbwa et al. (2008)
Conduta Moral	A conduta é norteadada por elevados padrões morais, baseados nos valores e na ética, em detrimento das pressões organizacionais e sociais. Para além disso, as decisões e os comportamentos são compatíveis com os valores demonstrados.	Avolio e Gardner, 2005; Gardner et al.(2005) Luthans and Avolio (2003) Sparrowe (2005) Walumbwa et al. (2008)
Confiança	Conduta assente na consistência entre o que é dito e o que é realmente feito pelos líderes.	Avolio e Gardner (2005) Luthans e Avolio, (2003) Luthans e Youssef (2004) Shamir e Eilam (2005) Walumbwa et al. (2008)
Esperança	Construção de caminhos alternativos para ultrapassar as barreiras, i.e., tornear os obstáculos.	Avolio et al. (2004) Gardner e Schermerhorn Jr. (2004); Luthans e Avolio, (2003) Luthans e Youssef (2004,2007) Shamir e Eilam (2005)

Dimensões da Liderança Autêntica	Definição	Referências
		Walumbwa et al. (2008)
<i>Empowerment</i>	Geração, distribuição e uso do poder no contexto das relações organizacionais.	Ilies et al. (2005) Walumbwa et al. (2010)
Otimismo	Processo cognitivo que envolve expectativas de resultados positivos.	Avolio et al. (2004) Ilies et al. (2005) Luthans e Youssef (2004) Shamir e Eilam (2005) Walumbwa et al. (2008)
Emoções Positivas	Atitudes e comportamentos positivos, comprometimento, satisfação, desempenho, sentimentos flexíveis e motivação; Criatividade e pensamento p/ação.	Avolio et al. (2004) Ilies et al. (2005) Luthans e Avolio (2003) Walumbwa et al. (2008)
Resiliência	Capacidade de se recuperar do fracasso e da adversidade, qualquer que seja o contexto.	Jensen e Luthans (2006) Luthans e Avolio (2003) Luthans e Youssef (2004, 2007)

Fonte: Construção própria

No Quadro 11 analisam-se algumas definições de líderes e liderança autêntica. Essencialmente as considerações dos autores sugerem que para uma melhor definição de liderança autêntica, o termo autenticidade deve ser aplicado não só para os líderes, mas também aos seguidores e à relação entre os seguidores e líder (Gardner, Avolio, Luthans, May e Walumbwa, 2005).

Quadro 11: Definições de líderes e liderança autêntica

Fonte	Definições conceptuais relacionadas
Henderson e Hoy (1983, pp. 67-68)	<p><i>“A autenticidade na liderança é definida como o grau em que os subordinados percecionam o seu líder ao demonstrar a aceitação da responsabilidade organizacional e pessoal para as ações, resultados e erros; de não utilizarem a manipulação dos subordinados; A “inautenticidade” da liderança é definida como a medida em que os subordinados percebem o seu líder em “passar a bola” e culpar os outros e as circunstâncias de erros e resultados; ser manipulador dos subordinados, demonstrando ser uma saliência do papel sobre o ego”.</i></p>
Bhindi e Duignan (1997, p. 119)	<p><i>“Neste artigo, os autores defendem a liderança autêntica baseada em: a autenticidade, o que implica a descoberta do autêntico através de relações significativas dentro das estruturas organizacionais e processos no núcleo de apoio, valores significativos; intencionalidade, o que implica uma liderança visionária que leva sua energia e direção a partir das boas intenções dos atuais membros da organização, inteligência, corações e almas para moldar uma visão para o futuro, um compromisso renovado com a espiritualidade, que apela à redescoberta do espírito dentro de cada pessoa e da celebração do significado partilhado com o propósito de relacionamento: uma sensibilidade com os sentimentos, aspirações e necessidades dos outros, com especial referência para as definições multiculturais em que muitos líderes atuam à luz das tendências de globalização”.</i></p>
George (2003, p. 12)	<p><i>“Os líderes autênticos usam as suas habilidades naturais, mas também reconhecem suas deficiências, e trabalham duro para superá-las. Eles lideram com propósito, significado e valores. Eles constroem relacionamentos duradouros com as pessoas. São consistentes e autodisciplinados. Quando os seus princípios são testados, eles recusam-se a comprometerem-se. Os líderes autênticos são dedicados a desenvolver-se porque sabem que ao se tornarem em líderes leva a uma vida de crescimento pessoal. ”</i></p>
Luthans e Avolio (2003, p. 243)	<p><i>“Um processo que apela às capacidades psicológicas positivas e a um contexto organizacional altamente desenvolvido, o que resulta numa maior autoconsciência e autorregulação dos comportamentos positivos por parte de dirigentes e seguidores, promovendo o auto desenvolvimento positivo”.</i></p>
Ilies et al. (2005, p. 374)	<p><i>“Os líderes autênticos são profundamente conscientes de seus valores e crenças, são autoconfiantes, genuínos, responsáveis e confiáveis, concentram-se na construção de fortes seguidores, ampliando a sua forma de pensar e criar um contexto positivo e envolvente organizacional”.</i></p>
Shamir e Eilam (2005, p. 399)	<p><i>“A definição de líderes autênticos implica que os líderes autênticos podem ser distinguidos dos líderes menos autênticos ou inautênticos por quatro Auto relacionados características: 1) o grau do papel da pessoa ou seja, a</i></p>

Fonte	Definições conceptuais relacionadas
	<i>relevância do papel de liderança no seu autoconceito, 2) o nível de autoconceito e clareza na medida em que esta clareza gira em torno de valores e convicções fortemente defendidas, 3) a medida em que seus objetivos são Auto concordantes e 4) o grau em que o seu comportamento é consistente com o seu autoconceito".</i>
Walumbwa et al. (2008, p. 94)	<i>"A liderança autêntica como um padrão de comportamento do líder que apoia e promove tanto as capacidades positivas psicológicas e um clima positivo de ética, para promover uma maior autoconsciência, de uma perspectiva moral internalizada, processamento equilibrado de informação e de transparência relacional com os seguidores, promovendo o autodesenvolvimento positivo".</i>
Whitehead (2009, p. 850)	<i>"A definição de líder autêntico é aquele que: (1) é Auto consciente, humilde, sempre buscando a melhoria, consciente daqueles que estão sendo liderados e olha para o bem-estar dos outros; (2) promove altos graus de confiança através da construção de um quadro ético e moral; e (3) está empenhado para o sucesso organizacional dentro da construção de valores sociais".</i>
Rego, Sousa, Marques, e Cunha (2012, p.435)	<i>"A Liderança autêntica é um importante preditor da criatividade dos empregados e ajuda a entender os processos através dos quais o relacionamento atua. Os líderes autênticos promovem a criatividade dos funcionários, porque os funcionários desenvolvem maior PsyCap - capital psicológico positivo".</i>

Fonte: Com base em Gardner, Coglisser, Davis e Dickens (2011) e Rego et al. (2012)

Tal como se pretende ilustrar nesta investigação, uma série de caracterizações de liderança exemplar foram apresentadas nos últimos anos. O léxico existente inclui termos como liderança transformacional, carismática, espiritual, emocional, servidora, autêntica, ética e para diversos autores (e.g., Carrasco, 2007; Maak, 2007 e Pless, 2007) a inexistência de alguma forma de responsabilidade na atuação recente de diversos executivos de topo, veio motivar a necessidade de aprofundamento da liderança responsável que sucintamente abordar-se-á na secção seguinte.

3.1.7 A Liderança Responsável

As sociedades mais desenvolvidas vivem num quadro de mudança de valores (Inglehart, 2000). Para além dos tradicionais valores materiais, os gestores evidenciam uma tomada de consciência de que as empresas são agentes sociais ativos pelo que têm de ter em conta, ao longo da sua atividade, os diversos fatores e necessidades que a sociedade lhes solicita (Carrasco, 2007).

Também se assiste à conclusão e que nos últimos anos, os escândalos corporativos em empresas de renome mundial, têm provocado uma ampla discussão sobre o papel das empresas na sociedade, isto é, da sua legitimidade, obrigações e responsabilidades (Maak e Pless, 2006; Voegtlin, Patzer e Scherer, 2011; Waldman e Siegel, 2008). Como resultado, as empresas e seus líderes são cada vez mais responsabilizados pelo que fazem - e deixam de fazer, por múltiplas partes interessadas e pela sociedade em geral. Dado o poder das grandes corporações, em particular, os *stakeholders* por exemplo, esperam que os líderes empresariais assumam um papel mais ativo e, portanto, reconhecem a sua coresponsabilidade nos problemas prementes no mundo, como proteger e promover os direitos humanos, garantir a sustentabilidade, contribuindo para a diminuição da pobreza (Maak, 2007).

É nesta delimitação que assistimos à evolução da responsabilidade social empresarial (RSE) que tem vindo a receber maior atenção nas esferas académicas e comunidades práticas. Waldman e Siegel (2008) concordam que os líderes corporativos desempenham um papel fundamental na formulação e implementação de iniciativas de RSE, para debater as condicionantes apropriadas das decisões socialmente responsáveis e ações empreendidas por esses líderes. Trata-se de uma abordagem que leva em conta o comportamento instrumental e os motivos ou valores dos líderes, procurando conciliar algumas das suas diferenças. Para Pruzan e Miller (2005), o século XXI verá o surgimento de uma nova cultura baseada em princípios holísticos, harmonia e desenvolvimento sustentável.

A este progresso não serão alheios alguns exemplos dos desafios da globalização, i.e., a liberalização dos mercados coincidindo com novos desenvolvimentos tecnológicos, uma força de trabalho culturalmente heterogénea e móvel e um crescimento da sociedade organizada sob a forma de organizações não-governamentais (ONG) à escala global (Voegtlin, 2011). Assim, reconhece-se que apenas aqueles que seguem princípios responsáveis irão sobreviver. Nesta dinâmica, Pless (2007) refere que as fundações da liderança responsável assentam no fenómeno social e moral que ganhou especial relevância não só pelos escândalos recentes, mas também pelas questões prementes que afetam a vida no nosso planeta e também pela perceção de que as corporações multinacionais e os seus líderes têm um enorme potencial para contribuir para um mundo melhor.

Em Waldman e Galvin (2008), na linguagem moderna, o termo responsabilidade tem vários significados, mas todos eles giram em torno da noção de controlo de um comportamento através de mecanismos internos. Para ser considerado responsável, um indivíduo precisa sentir uma obrigação interior para fazer as coisas certas na relação com os outros. Os autores defendem que a liderança responsável é mais ampla, mais estrategicamente orientada e potencialmente menos controversa do que conceitos semelhantes, como a liderança ética. A liderança responsável pode ser definida enquanto foco na responsabilidade e que direciona a atenção para os outros, especialmente, para quem um líder deve ser responsável. A responsabilidade também é comumente associada com a liberdade de ação e capacitação, indicando que os indivíduos

responsáveis têm vontade e a autoridade necessária para, com os meios e os recursos disponibilizados, alcançarem objetivos ou resultados (Cameron, 2011).

Assim, a responsabilidade é baseada em amplos padrões morais e/ou jurídicos e é voltada para as preocupações específicas dos outros. O líder responsável tem por obrigação agir de acordo com essas normas e para ser cuidadoso em relação às suas ações. (Brown e Trevino, 2006; Cameron, 2011; Maak e Pless, 2006). Rego et al. (2007: 68) consideram que o cumprimento da lei é um imperativo ético, i.e., os líderes devem atuar de acordo com as normas de “*convivência estipuladas na lei*”.

A liderança responsável não é entendida da mesma forma entre os diversos operadores organizacionais. Para Maak e Pless (2006), trata-se de deixar de encarar a liderança como um fenómeno descritivo e instrumental para passar a uma perspetiva normativa. Para estes autores, a liderança responsável pode ser definida como a arte e habilidade envolvida na construção, cultura e manutenção de relações de confiança com as diferentes partes interessadas, tanto dentro como fora da organização e na coordenação de uma ação responsável para alcançar um significado, visão partilhada de negócios. Vislumbra-se nesta conceção uma dupla vertente:

- Entender a liderança como um fenómeno sócio relacional (o foco deixa de ser líder-subordinado passando a analisar-se a qualidade de todos os relacionamentos do líder com o conjunto dos *stakeholders* relevantes internos e externos à organização). É aqui reconhecido que as empresas operam num mundo cada vez mais interrelacionado e globalizado e têm de avançar para mais formas relacionais de interação com todos os constituintes das organizações (Gond, Igalens, Swaen e El Akremi, 2011).
- Analisar a qualidade das relações e questionar “*Como são atingidos os objetivos?*”

Para Voegtlin (2011), a comunidade integradora das partes interessadas à escala global com uma variedade tão grande de discussões, apela à compreensão da liderança que, primeiro, transcende o modelo de dupla perspetiva do líder-seguidor levando a um entendimento da liderança como interação dos *stakeholders* (Maak e Pless, 2006; Pless, 2007).

Em segundo lugar, podem fornecer a orientação normativa para lidar com a heterogeneidade cultural e razões ou complexos dilemas morais; em terceiro, permite que os líderes produzam decisões, trazendo assim os interesses diferentes de satisfação e, se possível, soluções mutuamente benéficas. Estudiosos têm reconhecido a necessidade de tal entendimento de liderança (Maak e Pless, 2006; Maak, 2007; Waldman e Galvin, 2008; Waldman e Siegel, 2008) e deduzir um conceito de liderança responsável baseado em valor, através de princípios éticos e na relação entre os líderes e as partes interessadas.

As duas seguintes vertentes representam, essencialmente, as perspetivas diversas sobre a responsabilidade:

- Económica,
- Partes interessadas (*stakeholders*).

3.1.7.1 A perspetiva económica

Para Santos et al. (2006), a perspetiva económica com base em Milton Friedman sugere três princípios-chave em relação à prática de liderança responsável:

1. Primeiro, o líder deve perceber que a sua responsabilidade começa e termina com os acionistas da empresa ou proprietários, porque a única parte interessada e verdadeira de um líder responsável é o acionista.
2. Segundo, especificamente, a liderança responsável deve ser altamente estratégica e calculável. Isto significa que as pessoas nas posições de liderança precisam pensar estrategicamente sobre como suas ações e decisões podem ser determinadas para fornecer um retorno positivo para os acionistas ou proprietários. Esta visão tem uma componente em que a RSE é para ser “*levada a sério*”, representando uma perspetiva de longo prazo e um instrumento capaz de aportar importantes benefícios para a empresa (Santos et al., 2006: 29).

A título de exemplo, os líderes devem apenas usar os recursos para melhorar a qualidade de vida ou o desenvolvimento de empregados quando há um claro retorno para os acionistas (ou seja, quando a produtividade e os lucros serão claramente reforçados).

Há aqui essencialmente, uma perspetiva instrumental sobre “*A razão de ser responsável*”. Assim, um líder só deve ser responsável se isso servir aos outros, orientação para objetivos de elevada prioridade - tipicamente as metas de crescimento nos negócios, de capitalização de mercado e valor para o acionista (Pruzan e Miller, 2005).

3. Para Waldman e Galvin (2008: 328), o terceiro princípio é que os “*sistemas de recompensa e monitoramento precisam estar no local para garantir que os líderes realmente definem as suas responsabilidades em termos de acionistas ou proprietários, fazendo-o de forma estratégica e calculável. Sem esses sistemas, os líderes podem desviar-se, e assim, não ser bons agentes da empresa.*”

Na diversa leitura de Waldman e Siegel (2008) é firmemente percecionado que os líderes empresariais têm a obrigação de se ajustar ao “*valor agregado*”, responsabilidade social (ou qualquer outro tipo de responsabilidade social) somente quando essas ações complementam o negócio da empresa e ao nível das estratégias corporativas.

3.1.7.2 A perspetiva dos *stakeholders*

Esta abordagem tem merecido grande destaque nas modernas teorias éticas e de responsabilidade social - teoria dos *stakeholders* (Rego et al., 2007). No seu cerne está a ideia de que a condução das empresas não deve pautar-se apenas pelos interesses dos acionistas ou proprietários, mas também pela consideração dos interesses das outras partes interessadas (empregados, gestores, comunidade local, clientes e fornecedores).

Para Maak e Pless (2006), a finalidade da liderança no contexto da teoria dos *stakeholders* e da responsabilidade social é:

- A construção e a manutenção de relações sustentáveis de confiança com todos os *stakeholders* dentro e fora da organização;
- A coordenação das diversas ações de forma a atingir objetivos comuns;
- A sustentabilidade organizacional e a legitimidade;
- Ajudar a realizar o bem comum;
- Implementar uma visão organizacional partilhada.

Para além da visão económica acima descrita, nesta perspetiva das partes interessadas (*stakeholders*) há um movimento crescente para enquadrar a responsabilidade em termos de equilíbrio por parte dos líderes organizacionais (Sheppard, Sarros e Santora, 2013). Para estes autores, os modelos de negócio assentes em lógicas de longo prazo e socialmente responsáveis poderão contribuir para evitar os desastres globais mais frequentes neste início do séc. XXI.

Ao nível dos gestores de topo, os líderes organizacionais são responsáveis por um conjunto mais amplo de *stakeholders*, incluindo empregados, clientes ou grupos de consumidores ou até ambientalistas, i.e., uma comunidade mais ampla em que a empresa opera. Nesta vertente, argumenta-se que as necessidades de cada um desses grupos ou interesses devem ser ponderados na tomada de decisões e ações das pessoas em posições de liderança organizacional. Por exemplo, nesta visão é sugerido que o responsável tenha em conta as necessidades e interesses dos trabalhadores, para além do retorno aos acionistas. É assim que se ousa afirmar que as práticas de liderança responsável procuram seguir a norma SA 8000¹⁰ - vocacionada para a gestão socialmente responsável dos trabalhadores e implicitamente o cumprimento de convenções da OIT¹¹, da Declaração Universal dos Direitos Humanos, entre outras convenções (Seabra, 2012).

Também neste paradigma de liderança, é consagrada a atenção às partes interessadas vertida na norma NP ISO 26000 2011 (ISO, 2010)¹². Linhas de orientação de responsabilidade social,

¹⁰ Norma Social 8000 da Social Accontability International

¹¹ Organização Internacional do Trabalho

¹² Versão portuguesa da ISO 26000: 2010

nomeadamente sobre a necessidade de ter em conta as partes interessadas, integradas em toda a organização e praticadas nas suas relações.

Pless (2007: 450) refere que um *“líder responsável é impulsionado por uma visão baseada em valores de futuro que vão além de considerações comerciais, desenha um quadro mais amplo de um estado desejável que envolva aspetos económicos, sociais, humanos, políticos e ambientais... Isto implica por um lado um certo grau de humildade e modéstia e, por outro lado, uma inclinação para apoiar os outros, mais especificamente as partes interessadas e para cuidar dos seus interesses e necessidades”*.

Este aspeto da liderança atende à cidadania empresarial, corporativa que se expande para além da filantropia em todas as práticas de negócio nas empresas. Aqui, os líderes operam com transparência nas práticas financeiras, instituindo benefícios para os colaboradores, aproveitando as oportunidades com responsabilidade, focalizando-se no impacto positivo nas comunidades, atuam voltadas para o futuro através de compromissos solidários, socialmente responsáveis e alicerçados na busca de um mundo melhor. (Cunha, Rego e Cunha, 2007, Maak, 2007; Rego et al., 2007). São líderes que devem ser entendidos *“como seres humanos iguais, que ganharam uma licença para conduzir os seus seguidores”* Maak e Pless (2006: 112).

Este tema é ainda dos menos compreendidos no mundo empresarial e as boas práticas inerentes à cidadania organizacional exigem ter nas empresas um aliado. Para Santos et al. (2006: 23) *“é reconhecido que nos últimos anos existe uma crescente consciencialização acerca do papel ativo que estas devem assumir em termos do reforço da cidadania e da procura de um equilíbrio entre dimensão social, a sustentabilidade económica e a proteção ambiental, numa lógica de promoção de um desenvolvimento sustentado e sustentável”*.

Assim, pertencendo os ativos de uma empresa aos seus investidores, a sua gestão tem o dever de administrar esses ativos de forma responsável e a corporação moderna deve tentar criar valor para todos os seus constituintes. Na conceção de Maak e Pless (2006), a evolução do modelo hierárquico para as estruturas em rede, das operações nacionais para as transnacionais, a mudança de foco do *shareholder* (acionista) para o *stakeholder* (parceiro), a alteração de entendimento da independência dos atores na sociedade para a lógica da cidadania organizacional tem que modificar o conceito e o papel da liderança. Esta orientação procura focalizar a sua atenção na criação de valor para todas as partes interessadas porquanto, comportam interesses legítimos e muitas vezes distintos dos acionistas. É, assim, que o gestor de topo, independentemente do diferente papel que assume na vida organizacional, é um elemento fundamental na implementação de uma gestão socialmente responsável (Seabra, 2012). Para este autor, a liderança do gestor de topo e o seu papel decisivo no seio das empresas, acaba por levar à disseminação de princípios de atuação socialmente responsáveis, e, num estágio mais avançado, o gestor de topo é a referência da responsabilidade social da empresa. Numa análise das dimensões sociais internas nas PME portuguesas inerentes às práticas de Responsabilidade Social, são realçadas diversas características intrínsecas que se prendem com o envolvimento,

reconhecimento, transparência, participação, gestão do impacto ambiental, gestão de Recursos Humanos, entre outros, e que geram benefícios diversos, por exemplo, acréscimo de motivação e produtividade dos trabalhadores ou mesmo o aumento reputacional junto dos *stakeholders* (Santos et al., 2006).

Também, num contexto de *network* (redes) e de ambiente *multi-stakeholders*, a função de liderança ganha um novo significado. O líder deixa de ser visto como um indivíduo destacado no topo da pirâmide como o único criador da realidade. Isto requer que o líder esteja ligado e próximo às partes interessadas. Numa imagem metafórica, o líder necessita de estar no meio de uma teia de relações. Liderar com princípios visionários orientados e com perspetiva relacional, é uma atividade de manutenção e crescimento da rede através do cuidado com as inter-relações das partes interessadas e dos membros da rede (Pless, 2007).

Também de acordo com Tichy e Bennis (2010: 56), *“na linguagem da psicologia social, a rede social de uma pessoa é um mapa de todos os laços relevantes entre os pontos que se estudam. A rede pode servir também para determinar o valor das relações que se estabelecem entre os indivíduos (...) na qual a liderança tem um papel determinante no jogo da equipa, no seu alinhamento e nas relações que se estabelecem na organização entre todos os stakeholders”*. O líder serve a rede como um motor de aproveitamento das capacidades, encorajando o trabalho em equipa e a utilização dos melhores recursos dos seus membros. Para os autores, *“é da responsabilidade do líder construir processos de criação de conhecimento para a sua equipa e assegurar que estes processos são executados”* (p.273).

No fundo, trata-se aqui também do desenvolvimento de relações profissionais íntimas entre a liderança e os subordinados para que o processo de transmissão de informações e conhecimento seja fluído e aberto. Também resulta desta constatação que todos os líderes se apoiam num grupo de conselheiros em que confiam e a construção de uma rede social que desenvolve continuamente a capacidade de criação de conhecimento é um elemento central para o sucesso de um líder. Nesta ótica e nos estudos de Franco e Barbeira (2009) e Haase e Franco (2011), as redes são consideradas uma importante forma de criar oportunidades e transferir conhecimento, pois a formação de extensas redes de relacionamentos possibilitam direta ou indiretamente, a maior perceção do meio envolvente.

Também em Cunha et al. (2007) é referido que as mudanças no mundo do trabalho e a criação de organizações com fronteiras cada vez mais fluídas fizeram aumentar a importância das redes sociais (informais). Para os autores, a probabilidade de um profissional ou líder responsável procurar informação ou conhecimento junto de um amigo ou colega é cinco vezes maior do que se a procurasse numa fonte impessoal. Apesar de se constatar que a posição e a reputação de cada um na estrutura formal das organizações constituem uma grande fonte de poder dado que são características que impelem ao andamento das coisas e vão além da autoridade formal (Pfeffer, 1992), os gestores, na exigência quotidiana de cumprirem as suas funções complexas, procuram colegas em todos os níveis hierárquicos a que possam prestar determinados benefícios,

tais como: aconselhamento, informação e apoio (Rank e Tuschke, 2010). Na análise destes últimos autores, e, de forma a perseguirem os seus objetivos de modo mais eficiente, os gestores tendem a procurar a cooperação com os que são mais capazes de ajudá-los. Por outro lado, as perceções compreendem os sentimentos afetivos de amizade para com os outros. A amizade tem sido utilizada para melhorar a cooperação e a confiança mútua e diminuir os riscos de oportunismo. Devido a estes efeitos, os sentimentos de amizade entre os altos executivos podem influenciar positivamente as suas interações colaborativas. Uzzi (1996) enfatizou os efeitos positivos que os laços de amizade podem ter na resolução conjunta de problemas.

Esta visão aponta para que os gestores responsáveis atuam com modéstia e integridade e procuram decidir com base na auscultação de diversos pontos de análise e numa clara atenção às redes sociais que enquadram. Na análise de Santos et al. (2006: 27), trata-se de gestores que englobam uma *“perspetiva da responsabilidade ética e de sensibilidade social, uma visão ampla da RSE, altruísta, que pressupõe o comprometimento dos gestores para com o desenvolvimento sustentável, criando valor económico, social e ambiental, através do qual contribuem para aumentar o bem-estar geral e o progresso das gerações”*.

De acordo com Maak e Pless (2006), os líderes responsáveis:

- Têm a capacidade intelectual para processar situações complexas, solucionar problemas que envolvam diferentes pontos de vista respeitando a diversidade de perspetivas e, até, de objetivos conflitantes;
- Agem de acordo com valores morais; Demonstam autenticidade e integridade;
- Cuidam da satisfação das necessidades e dos interesses dos outros, evidenciando, assim, bom caráter;
- Utilizam inteligência relacional (IR) na interação com os diferentes *stakeholders* (A inteligência relacional baseia-se na combinação da *“inteligência emocional”* com a *“inteligência ética”*);
- Aplicam a inteligência emocional e ética na resolução de conflitos de interesses e de dilemas éticos;
- Deter a capacidade de desenvolver relacionamentos duradouros é uma marca destes líderes;
- Os líderes estabelecem relacionamentos de confiança com as pessoas no âmbito da vida organizacional, bem como nas suas vidas pessoais;
- As recompensas desta lealdade nas relações, de natureza tangível e intangível materializam-se na criação duradoura de laços;
- A maior parte dos desafios que os líderes enfrentam num mundo global emergem da interação com inúmeros *stakeholders* ao nível local, regional e global no interior e exterior da organização;

- Um líder responsável necessita de ter qualidades morais e relacionais;
- Os líderes necessitam de inteligência relacional de forma a comunicar e interagir eficaz e respeitosamente com todas as pessoas e *stakeholders* com vários *backgrounds*, diversas culturas e com diferentes interesses dentro e fora da empresa construindo relações de confiança estáveis.

O significado da liderança responsável exige um modelo holístico integrado, dos papéis do líder (ver Figura 8):

- ✓ O líder como *steward* (guardião de valores);
- ✓ O líder como cidadão;
- ✓ O líder como visionário;
- ✓ O líder como servidor;
- ✓ O líder como *coach*;
- ✓ O líder como arquiteto;
- ✓ O líder como contador de histórias e intérprete de significados;
- ✓ O líder como agente da mudança.

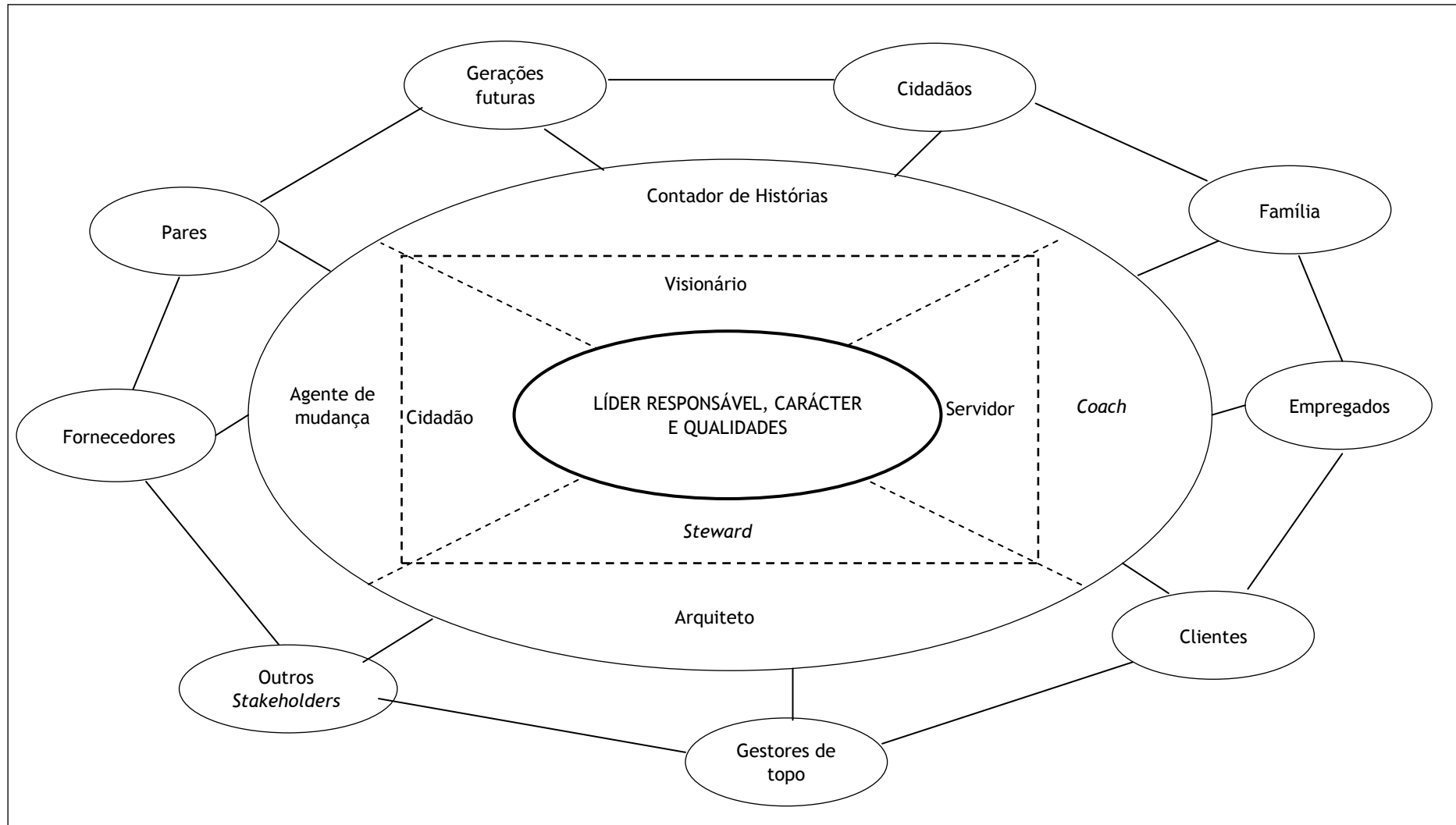


Figura 8: O modelo de papéis de liderança responsável

Fonte: Adaptado de Maak e Pless (2006: 107)

A liderança responsável é baseada no ideal do discurso ético e pode ser entendida como um *continuum* do líder que atua exclusivamente num racional estratégico-instrumental para o líder responsável ideal (Voegtlin, 2011). A perspectiva dos *stakeholders* sugere que esses líderes são suscetíveis de ter um forte sentido dos valores, importância das necessidades e interesses de uma ampla variedade de indivíduos a quem podem afetar as ações e decisões do líder. Há nesta visão uma orientação para que os valores constituam uma liderança responsável. Uma importante área de contribuição para o ideal de "*liderança responsável*" é a gestão da relação com os trabalhadores nas organizações. Os profissionais de Recursos Humanos podem empregar processos e ferramentas que facilitam as interações relacionais com os funcionários em torno de questões de Responsabilidade Social Empresarial. Eles podem apoiar a gestão da relação empregador-empregado. Podem ajudar a alcançar um melhor equilíbrio de poder entre os líderes empresariais e funcionários, dando voz aos empregados (*empowerment*). Esta orientação, aumenta a influência potencial dos funcionários na liderança corporativa responsável (Gond et al., 2011).

A perspectiva das partes interessadas sugere que a liderança responsável não é (ou não deveria ser) sempre traduzida monetariamente. A precisão dos cálculos de possíveis retornos de qualquer investimento diminui com o tempo e, em certa medida, com a natureza do investimento. Deste modo, Chun (2005) realça que os gestores devem envolver as partes interessadas para proporem ideias sobre como manter e desenvolver essas virtudes dentro e fora da organização. É uma análise que aponta para que as virtudes estratégicas podem ser criadas, desenvolvidas, geridas e promovidas a fim de diferenciar uma empresa de outras. Para Santos et al. (2006: 33), em Portugal, estes líderes preocupam-se "*com a adoção de práticas de responsabilidade social que podem constituir um meio para enfrentar desafios como a globalização, a competitividade, a sociedade do conhecimento e vencer o atraso estrutural que apresenta face a outros países*".

Neste seguimento, o balanço económico deve ser equilibrado com a intuição e amplamente baseado em valores que levem em conta as necessidades de uma variedade de constituintes da liderança. Essa vasta abrangência inclui funcionários, comunidade, consumidores, bem como os acionistas.

A título de súmula conclusiva, e na perspectiva de Seabra (2012: 379), "*a adesão a normas de gestão socialmente responsáveis terá como objetivo, implementar um processo de gestão que em última instância garantirá um determinado nível de desempenho sustentável, no pressuposto que as fases do processo estão vinculadas a compromissos associados a tal resultado esperado*".

Assim, nesta perspectiva global, integradora de todos os componentes interessados, é reforçada a vertente da liderança ao nível da sua responsabilidade social e também da força das suas virtudes que se analisa no ponto seguinte.

3.1.7.3 A virtuosidade na liderança responsável

Na linha de pensamento ligada a esta vertente da liderança responsável, Cunha et al. (2007: 470) apontam para que “*as virtudes dos líderes são essenciais para o desenvolvimento de organizações positivas. A fidelidade aos compromissos, a gestão pelo exemplo, as práticas com humildade, a perseverança, a autoridade com responsabilidade, a gratidão ou a “auscultação da alma” dos colaboradores, são valores inestimáveis para as modernas lideranças que impactam positivamente as organizações*”. Também Cameron (2011) salienta que a liderança responsável é rara nas organizações e releva a ideia de que as organizações precisam de líderes responsáveis, virtuosos.

A virtuosidade raramente é associada com a liderança e quase nunca com organizações e poucos estudos têm sido conduzidos investigando empiricamente a virtuosidade (Rego, Ribeiro e Cunha, 2009).

O conceito de virtuosidade é um termo que denota padrões universais de correção, retidão e bondade, sendo que a questão da virtude nas organizações tem assumido maior destaque nos últimos anos fundamentalmente derivado dos recentes escândalos corporativos, como os da Enron, Worldcom, entre outros, que vieram aumentar o interesse na virtude, ou na falta dela, demonstrada pelos líderes das organizações (Hackett e Wang, 2012; Pearce, Waldman e Csikszentmihaly, 2006; Rego et al., 2009). Há, portanto, uma crescente necessidade de explorar novas abordagens para fortalecer comportamentos éticos dos líderes (Hackett e Wang, 2012).

Para Prottas (2007), dada a magnitude dos prejuízos económicos associados com a deficiente conduta, muitos observadores têm argumentado que agir com ética e integridade não é apenas moralmente correto, mas também levará a um melhor desempenho e rentabilidade ao longo do tempo. Em Cameron et al. (2003) há uma associação positiva entre a virtuosidade e os objetivos, interesses individuais pelo que quando ela ocorre nas organizações, também existe um impacto positivo nos resultados das organizações. Nos seus estudos, por exemplo, quando acontecem processos de *downsizing* (reestruturações) nas organizações e são postas em causa as relações interpessoais, partilha de valores, lealdade e confiança na organização, a performance da organização deteriora-se em resultados dessas alterações.

De forma positiva, também quando são percecionados pelos empregados comportamentos de cidadania (similares às virtudes) entre pares (ex. partilha de valores, acompanhamento, apoio, lealdade) a ligação, participação, confiança e compromisso são elevadas e contribuem de forma decisiva para a performance organizacional (Podsakoff et al., 2000). Também nesta constatação, Rego e Cunha (2011: 25) acentuam a relevância das virtudes para o eficaz exercício da liderança e “*nas consequências adversas e efeitos perversos da sua ausência*” e são lembrados os casos portugueses para demonstrar o efeito nocivo que a escassez de virtudes gera nas empresas, no país e nos próprios líderes. Para os autores, a teoria das virtudes tem a sua génese nas tradições helénicas de Platão e Aristóteles, que encaram o cultivo de traços virtuosos como uma função

moral primordial. As virtudes não são sentimentos nem capacidades inatas, mas disposições treinadas e exercitadas. As pessoas adquirem virtudes do mesmo modo que podem adquirir competências numa qualquer atividade profissional ou lúdica. O carácter virtuoso não é natural nem antinatural - é cultivado e tornado parte do indivíduo. Advém de uma correta estrutura de motivos e tem na sua base um genuíno interesse em ajudar, isto é, motivos verdadeiramente virtuosos (Rego et al., 2007). Há, nestas virtudes uma atuação ética voltada para a prática do bem e por exemplo, ao nível dos negócios, este desiderato é relevante, se a orientação seguir a verdade e o respeito pelos vários intervenientes.

Segundo Cameron, Street e Bright (2004), a virtuosidade é um estudo que vem integrando as ciências organizacionais, mas com pesquisa ainda escassa, está associada a indivíduos e organizações e sobre o que aspiram a ser, quando na utilização plena das suas capacidades. Estados de virtuosidade são unicamente humanos, e eles representam condições de dignificação e vitalidade. Estabelecem ligação com o propósito de vida significativo, o engrandecimento de seres humanos, induzindo a saúde, felicidade, o significado transcendente e resiliência no sofrimento. No entendimento de Cameron et al. (2003), a virtuosidade não se refere a uma condição de tudo ou nada, pois nem os indivíduos nem organizações são completamente virtuosos ou não virtuosos, nem são virtuosos em todos os momentos. Além disso, não há um único indicador capaz de medir os múltiplos indicadores de virtuosidade. São, contudo, referidos três principais atributos que estão associados à virtuosidade e que podem ajudar a explicar a sua relevância nos estudos organizacionais: a bondade moral, o impacto humano e a melhoria social:

1. A virtuosidade está associada com a bondade moral. Ela representa o que é bom, certo, e digno de culto. A virtuosidade é mais associada com a lógica Aristotélica que rotulou de bens de primeira intenção, i.e., *"o que é bom em si mesmo e deve ser escolhido por si próprio"* (Metafísica XII: 3), como o amor, a sabedoria e realização. Os bens de segunda intenção incluem *"o que é bom por causa da obtenção de outra coisa"* (Metafísica XII, 4), tais como *prestígio, lucro, ou poder*. *As pessoas nunca se cansam ou ficam saciadas com bens de primeira intenção,... a componente moral da virtuosidade é caracterizada por bens de primeira intenção - aquilo que é desejado para o próprio bem e é característico das organizações, bem como dos indivíduos".*

2. *A virtuosidade relaciona os seres humanos com o seu carácter de florescimento e moral individual com a força humana, autocontrolo e resistência e com o propósito significativo e os princípios transcendentais. Objetos ou atos sem impacto humano não são virtuosos. A estrutura de uma organização, por exemplo, não se pode considerar virtuosa ou não-virtuosa, uma vez que não tem necessariamente impacto humano positivo ou negativo. No entanto, algumas organizações criaram estruturas, a fim de perpetuar relações interpessoais florescentes, trabalho significativo, elevada aprendizagem e desenvolvimento pessoal entre os funcionários, de modo que tais*

estruturas podem permitir que a virtuosidade ocorra numa organização através do seu impacto nos seres humanos.

3. *A virtuosidade caracteriza-se pela melhoria social que se estende além do mero auto benefício do interessado. Ela cria valor social que transcende os desejos instrumentais do ator, produz benefício para os outros, independentemente da reciprocidade ou recompensa... A virtuosidade não é orientada para a obtenção do reconhecimento externo, ou vantagem... Estudos têm investigado exemplos de desempenho extraordinário... e o comportamento pró-social e responsabilidade social das organizações, enquanto componentes inerentes a este fenómeno. Aqui a virtuosidade nas organizações, representa certas atividades socialmente responsáveis e de cidadania que podem representar a virtuosidade organizacional, sendo que o foco está na melhoria social independentemente de seu benefício pessoal ou empresarial” (Cameron et al., 2003: 7).*

Neste enquadramento conceitual e numa vasta análise da literatura, em Hackett e Wang (2012) o conceito de virtude dos líderes é derivado da lógica aristotélica e das perspetivas de Confúcio, ou seja, a virtude é considerada um traço de carácter.

Segundo Pearce et al. (2006), a liderança virtuosa pode ser apresentada e formalmente designada como englobando líderes verticais que funcionam através de uma liderança partilhada. Neste entendimento, a liderança virtuosa é um importante facilitador da aprendizagem dentro das organizações, podendo estabelecer as condições de confiança e abertura que são fundamentais para a criação e transformação do conhecimento dentro das organizações. Nesta visão, por exemplo, a partilha de ideias e preocupações não fragilizam a liderança, mas reforçam-na em torno de um objetivo ou causa comuns.

Como tal, qualquer definição de liderança virtuosa deve incluir especificamente a busca de objetivos justos e morais para os indivíduos e as organizações em que trabalham. Estas devem constituir-se como bons locais para trabalhar (empresas positivas) enquadradas em “*boas sociedades*”, assim para Park e Peterson, citados por Cameron et al. (2003), os gestores devem orientar-se pelas seguintes virtudes organizacionais:

- propósito (visão partilhada dos objetivos morais da organização);
- segurança (proteção contra as ameaças, perigo e exploração);
- justiça (tratamento com equidade através de diretrizes claras de recompensa e punição); humanidade (preocupação e ajuda mútua);
- dignidade (tratamento de todas as pessoas na organização de forma individualizada, respeitando a sua posição).

Estas virtudes organizacionais interligam-se com as experiências subjetivas (felicidade, prazer, gratificação, bem-estar) e com a força positiva dos traços individuais (carácter, interesses,

talentos e valores) inerentes aos líderes e ainda com as instituições positivas, ex. sociedades e negócios (Seligman e Csikszentmihalyi, 2000).

Nesta orientação, e tendo por base Hackett e Wang (2012), são apontadas seis virtudes da liderança consistentes com a literatura inerente aos tipos de liderança moral, ética, espiritual, servidora, carismática, transformacional e visionária e que são: a coragem, a temperança, justiça, prudência, humanidade e a veracidade. Estas virtudes conduzirão a comportamentos virtuosos de liderança geradores de felicidade, ética, satisfação e também eficácia.

Assim, Pearce et al. (2006: 62) definem a liderança virtuosa como:

“distinção entre o certo e o errado na função de liderança, tomar medidas para garantir a justiça e a honestidade influenciando e permitindo aos outros que persigam com moral, objetivos justos para si e suas organizações, ajudando os outros a interligarem-se a um propósito mais elevado”.

Nas investigações destes autores são especificados antecedentes potenciais na liderança virtuosa. Concretamente identificam a característica pessoal de responsabilidade, disposição e estímulos ambientais como potenciais preditores de liderança virtuosa subsequente.

Nesta linha, para Havard (2010), a metodologia inerente à liderança virtuosa decorre de duas noções essenciais sobre os quais ela se baseia:

- i. Liderança é uma questão de caráter e o caráter é a virtude em ação.
- ii. Todo o ser humano é capaz de adquirir e crescer na virtude.

Através desta compreensão, a liderança responsável é equiparada à liderança virtuosa, ou liderança orientada para ser e fazer o bem. Nesta evidência, a responsabilidade está associada com a promoção de bondade para seu próprio bem, centra-se na maior potencialidade dos sistemas humanos - a virtuosidade (Cameron et al., 2003; Cameron, 2011).

Para Havard (2010), a magnanimidade e humildade são virtudes que emanam principalmente do coração, são os pilares da liderança. Magnanimidade é o hábito de avançar para algo melhor, para grandes coisas. Os líderes são generosos em seus sonhos, visões e sentido de missão, e também na sua capacidade de se auto desafiarem, impelindo os que os rodeiam para a ação. A humildade é o hábito de autoavaliação honesta e disponível para os outros. Humildade significa que os líderes puxam ao invés de empurrarem, ensinam, em vez de comandarem, e inspiram ao invés de repreenderem. Assim, a liderança é menos sobre demonstrações de poder, mas aponta para o fortalecimento dos outros. Para Cameron (2011), esta perspectiva contraria a visão de alguns autores em que consideram a virtuosidade relevante apenas para ganhar um determinado objetivo (por exemplo, atender à procura dos clientes). Nesta orientação, a virtuosidade não é percebida enquanto finalidade de rentabilidade ou valor para o acionista.

Tal como aventam Rego e Cunha (2011), as virtudes praticam-se e podem ser desenvolvidas. Assim, para se ser virtuoso é preciso praticar - não apenas revelar boas intenções ou fazer

grandes preleções. *“O contexto organizacional é pejado de dificuldades, de competição, de jogo mais ou menos limpo... liderar requer, frequentemente, compromissos morais”* (p.37).

Também as virtudes da prudência (sabedoria prática), coragem, autocontrolo e justiça, que são virtudes principalmente, da mente e da vontade, são as virtudes operacionais da liderança. A prudência aumenta a nossa capacidade de tomar decisões corretas; coragem para manter o rumo, lutar contra os insucessos e resistir às pressões de todos os tipos, autocontrole e autodisciplina para subordinar as paixões ao espírito e orientá-las para o cumprimento da missão. Chun (2005) argumenta que o papel das virtudes éticas pode ser estratégico e, nos seus estudos, apresenta a escala de desenvolvimento da virtude nas organizações. O papel estratégico da virtude nas organizações enfatiza as ligações entre as virtudes de carácter ético e os resultados inerentes aos negócios. Resultados que incluem não apenas a performance financeira, mas também resultados não financeiros, tais como a satisfação de funcionários e clientes, a retenção e diferenciação, o que conduzirá a resultados financeiros no longo prazo.

Este tipo de liderança é realista - capacidade de manter as aspirações mais nobres, não cedendo a fraquezas, mas transcendê-las através da prática das virtudes. Para Rego e Cunha (2011), liderar é uma aventura de destino incerto e caminho complexo e não existem receitas que permitam com clareza os melhores métodos para liderar, sendo que *“todos os livros e profetas que apontam receitas infalíveis para o sucesso padecem de um pecado original: ignoram a realidade”* (p. 29). Numa vasta análise dos autores são apontadas as virtudes/forças que refletem o grau em que o líder atua como cidadão da comunidade humana, demonstrando capacidade de compreensão e respeito pelos outros - como seres humanos e não como meros recursos e que enunciam detalhadamente: perseverança, autoconfiança, coragem, otimismo, vitalidade, vocação e paixão, curiosidade e amor pela aprendizagem, gratidão, propósito e transcendência, humor, prudência, integridade, temperança, perdão, humildade, humanidade, justiça, inteligência social e autenticidade.

Liderança é um ideal de vida que reconhece, assimila e promove a verdade sobre o Homem e *“na génese de grandes mudanças no percurso das organizações, das sociedades e dos líderes, estão frequentemente as virtudes...O poder dos líderes sem virtudes é frágil, pelo menos no longo prazo. As virtudes sem poder também são menos capazes de produzir o bem. Ser um líder virtuoso é usar devidamente o poder e não cometer abusos de poder”* (Rego e Cunha, 2011: 27).

Em Rego et al. (2009), os indivíduos que percecionarem evidentes características de virtuosidade organizacional ex. eventos emocionais (ou fatores organizacionais que levam a factos afetivos) e que promovem os seus sentimentos positivos sobre a organização induzindo atitudes positivas para a organização, fortalecem o comprometimento organizacional afetivo.

Para Hackett e Wang (2012), um líder virtuoso vai conseguir eficácia:

(i) aumentando o seu poder intrínseco e o adequado exercício desse poder; (ii) aumentando a influência idealizada nos seus seguidores e (iii) a melhoria da motivação inspiradora dos

seguidores. Nesta direção, Rego et al. (2009) sugerem ainda que certas características no ambiente de trabalho conduzem a um efeito positivo através da ativação consistente do sistema apetitivo da pessoa (comportamento motivacional), mas também, paralelamente a este, gerando comprometimento afetivo, pois contribuem para a mentalidade do desejo que caracteriza esta forma de compromisso organizacional.

Meyer e Herscovitch (2001: 299) referem mesmo que *“o compromisso organizacional no local de trabalho pode adotar várias formas e que tem o potencial para afetar a eficácia organizacional e o bem-estar dos trabalhadores”*.

Nas conclusões dos autores, as organizações e os líderes podem promover uma força de trabalho mais feliz e mais afetivamente comprometida se eles incentivarem (de uma forma genuína e sustentável) as percepções positivas nos seus funcionários tendo em atenção a virtuosidade organizacional. Em conformidade com Rego e Cunha (2011), o virtuoso genuíno é o indivíduo cujas virtudes se tornam a sua segunda natureza, adotando atos virtuosos porque o desejo de praticar as virtudes integra o seu *software* mental, emocional e relacional. Contribuindo as virtudes para o desenvolvimento das organizações, assim, o papel do gestor é, então, certificar-se que as virtudes estratégicas também são incorporadas no conhecimento dos membros e na vida organizacional quotidiana (Chun, 2005).

Deste modo, os impactos potencialmente positivos da felicidade dos funcionários no trabalho e o comprometimento afetivo (empenhamento) no seu desempenho, sugerem que a promoção de um clima organizacional virtuoso pode impactar positivamente a produtividade. Para construir climas psicológicos virtuosos, e tomando como base as conclusões de Rego, Ribeiro, Cunha e Jesuino (2011) os gestores devem ter cuidado com a percepção dos empregados em relação à organização e seus dirigentes, prestando atenção a uma série de aspetos:

- a) Um sentido de propósito virtuoso nas ações organizacionais e políticas;
- b) Uma perspetiva otimista para os desafios, dificuldades e oportunidades;
- c) Uma maneira atenciosa e confiável de atuação;
- d) Um elevado nível de honestidade e integridade em todos os níveis organizacionais;
- e) Relações interpessoais caracterizadas por carinho e compaixão;
- f) A combinação de elevados padrões de desempenho com uma cultura de perdão e da aprendizagem com os erros. Neste ponto, Osório (2009), destaca a importância de serem postas em prática rotinas de gestão:

“Gestão de recursos humanos que promovam a análises das falhas e a aprendizagem através delas, assumindo erros e aceitando os riscos que decorrem da prestação da profissão para o aperfeiçoamento constante de todos os trabalhadores... Práticas que premeiam a inovação e a assunção do risco” Osório (2009: 250).

Nesta abordagem das virtudes, é enfatizado o caráter das pessoas. Ela salienta como os bons hábitos ou virtudes inerentes à personalidade de uma pessoa, propende para agir de forma a promover a prosperidade humana. Para Cunha et al. (2007: 417), *“a virtuosidade refere-se à atuação de acordo com um conjunto de regras morais que produzem harmonia social. É ela que alimenta o “músculo moral”, a força de vontade necessária para lidar com os desafios”*.

De acordo com Dawson e Bartholomew (2003), a gestão que é orientada unicamente pelo lucro não é compatível com o desenvolvimento baseado na prática das virtudes. No entanto, a exclusão daquelas atividades em que os gestores estão fundamentalmente envolvidos - resultados, seria errado e perigoso. Assim, uma das grandes vantagens de uma prática fundamentada nas virtudes, é que ela evoca uma visão alternativa para a prática dominante, e essa opção é extremamente necessária nos negócios de hoje. Há nesta visão, uma característica de realização de negócios com virtuosidade (Dawson e Bartholomew, 2003).

Na clarividência de Cameron (2011) e, aceitando a virtuosidade como um atributo-chave da liderança responsável, ela fornece pelo menos dois benefícios funcionais. Uma vantagem é o papel que a virtuosidade desempenha na criação de um ponto determinante na tomada de decisões e o segundo benefício é o incremento no desempenho que a virtuosidade produz nas organizações. Neste aspeto, as organizações com maior pontuação ao nível da virtuosidade demonstraram produtividade significativamente mais alta, maior qualidade e retenção de empregados do que noutras organizações. Também neste sentido, Rego et al. (2011), evocam que a criação de climas organizacionais virtuosos induz a incrementos de produtividade.

3.2 Similitudes e dissemelhanças entre os tipos de liderança

Tomando como base a conceptualização de Brown e Trevino (2006), a investigação destes autores também procura esclarecer as relações entre a liderança transformacional e as teorias espirituais da liderança. Nesta análise são reveladas semelhanças, mas também identificadas diferenças importantes entre as teorias de liderança que ora se denomina RETESA (Responsável, espiritual, transformacional, emocional, servidora e autêntica), desenvolvidas ao longo deste trabalho.

Nesta secção procura-se perceber as diferenças das novas lideranças, isto é, líderes de elevada performance, motivados para resultados de rosto humano, atentos às suas emoções e às dos demais *stakeholders*, preocupados com o longo prazo das organizações (Sheppard et al., 2013) e com o futuro de quem as eleva aos mais altos patamares de desempenho. Lideranças de postura atenta ao chamado *“Triple Bottom Line”* (3P's) - Planeta, Pessoas e Profits (lucros) (Elkinjton, 1998; Fry e Slocumjr, 2008), enfrentando desafios, mas desejando um futuro diferente e baseado em padrões elevados de excelência e de altos ideais. Lideranças diferentes, defendendo a

sustentabilidade, espirituais, porque o mundo não será o mesmo e a exigência, cremos, será sempre maior. De facto, o sucesso económico das empresas já não depende exclusivamente de estratégias de maximização de lucros a curto prazo, mas igualmente de uma tomada em consideração de objetivos sociais e ambientais, também no interesse e exigência dos consumidores. Para Bento XVI (2009: 27) *“trata-se de uma nova e ampla realidade complexa, que envolve o privado e o público e que não exclui o lucro mas considera-o como instrumento para realizar finalidades humanas e sociais. O facto de tais empresas distribuírem ou não os ganhos ou de assumirem uma ou outra das configurações previstas pelas normas jurídicas torna-se secundário relativamente à sua disponibilidade a conceber o lucro como um instrumento para alcançar finalidades de humanização do mercado e da sociedade”*. Respaldados nas considerações do WBCSD - *World Business Council for Sustainable Development* (2012) e, em concreto, da sua projeção *“Vision 2050”*, mudanças fundamentais nas estruturas de governança organizacional, estruturas económicas, de negócios e no comportamento humano, são necessárias para o crescimento e para mover o mundo em direção à sustentabilidade.

Assim, o atual desafio na gestão de pessoas incide na capacidade de criar condições nas organizações que levem os trabalhadores (do topo à base) a ter uma consciência organizacional da sustentabilidade induzida pelos novos estilos de liderança.

De acordo com Spreitzer, Porath e Gibson (2012), há muitas razões para os gestores se preocuparem com a prosperidade humana e a sustentabilidade organizacional resultante, levando ao comprometimento dos trabalhadores com as organizações. A *American Psychological Association* (2010), numa pesquisa nos EUA, relata que três quartos dos americanos registam experiências de *stress* em níveis que aumentam o risco de desenvolverem doenças crónicas, como doenças cardíacas, depressão e diabetes. Se a sustentabilidade humana é um objetivo, a prosperidade é uma força vital para permitir que os funcionários envolvidos sejam saudáveis e de alto desempenho. Neste âmbito, a liderança sustentável reconhece a interdependência complexa entre indivíduos, empresas, mercados, sociedade e ecossistema, com a aspiração de que a organização cria prosperidade e valor social, bem como o sucesso empresarial a longo prazo, ao mesmo tempo protegendo o ambiente no qual todos participamos.

Nesta análise, são evidenciadas lideranças que procurando o êxito imediato, não comprometem o desenvolvimento da organização e visam um objetivo de longo alcance, atentas ao legado às futuras gerações. A nova gestão nas organizações deve promover um ambiente onde os empregados se sintam mais aptos a prosperar o que induzirá outras vantagens competitivas, incluindo a retenção de talentos que possibilite o desenvolvimento social humano, i.e., líderes sustentáveis - que por sua vez criam organizações sustentáveis (Spreitzer et al., 2012).

Tal como evidencia Jorge (2010) em contexto de Pequenas e Médias Empresas (PME), os novos conceitos e filosofias de gestão podem ser catalisadores de mudança na forma de gerir as pessoas e os negócios; as novas formas de organização do trabalho encontram em contextos de PME uma maior facilidade de implantação; a visibilidade e reconhecimento dos comportamentos empresariais éticos e de responsabilidade social podem causar impactos muito positivos junto da

comunidade e as PME têm a oportunidade de não criar apenas postos de trabalho, mas criar laços de pertença, identificação e parceria com os colaboradores. Esta perspetiva vai no encalço do estabelecido pelo Livro Verde (Comissão Europeia, 2001) que consagra nas suas diretrizes que ao nível da responsabilidade social das empresas, as práticas socialmente responsáveis implicam, fundamentalmente, os trabalhadores e prendem-se com questões de investimento no capital humano, na saúde, na segurança e na gestão da mudança... Estes aspetos possibilitam a gestão da mudança e a conciliação do desenvolvimento social com uma competitividade reforçada. Um dos maiores desafios que atualmente se coloca às empresas reside em atrair e reter trabalhadores qualificados. Neste contexto, entre as medidas pertinentes poder-se-ão incluir a aprendizagem ao longo da vida, a responsabilização dos trabalhadores, uma melhor informação dentro da empresa, um melhor equilíbrio entre vida profissional, familiar e tempos livres, uma maior diversidade de recursos humanos, a igualdade em termos de remuneração e de perspetivas de carreira para as mulheres, a instituição de regimes de participação nos lucros e no capital da empresa e uma preocupação relativamente à empregabilidade e à segurança dos postos de trabalho. Trata-se de asseverar nesta visão que a orientação das organizações deve ir mais além do que os estritos negócios e resultados, havendo fatores-críticos que devem ser fundamentais neste novo espírito organizacional e em que a liderança e gestão de pessoas têm um papel decisivo para as orientações comunitárias.

Na perspetiva de Stone et al. (2003) e Sheppard et al. (2013), o mundo tornou-se mais complicado face à rápida mudança do ambiente económico global e os novos tempos exigem novas dinâmicas e líderes atuantes capazes de lidar com as questões fundamentais. Por exemplo, a liderança transformacional e a liderança servidora oferecem uma estrutura conceitual para esta nova dinâmica ora requerida para a liderança. Embora a liderança transformacional venha sendo convenientemente investigada, tornando-se prática corrente, a teoria de liderança servidora necessita de apoio adicional. No entanto, a liderança servidora oferece grandes oportunidades para os líderes. Para Stone et al. (2003), este recente estilo de liderança põe a tônica nos outros, i.e., naqueles a quem ela deve servir contrariamente a outros estilos que não enfatizam tanto tal enfoque.

Em Avolio e Gardner (2005) e Shamir e Eilam (2005), a liderança autêntica pode incorporar a liderança transformacional, carismática, servidora, espiritual ou outras formas de liderança positiva. No entanto, em contraste com a liderança transformacional, em particular, a liderança autêntica pode ser ou não carismática. Estes líderes constroem relacionamentos duradouros, trabalham com elevada determinação, significado, propósito e valores, mas não são necessariamente descritos como líderes carismáticos, de acordo com a definição da componente central da liderança transformacional enunciada por Bass (1985). Eles acreditam que a principal diferença é que os líderes autênticos são ancorados no sentido profundo de si próprios. Eles sabem situar-se nas questões importantes, valores e crenças. Por exemplo, enquanto os líderes carismáticos empregam a retórica para persuadir, influenciar e mobilizar os seguidores, um líder autêntico “energiza” os seguidores através da criação de significado e construção da realidade

social de forma positiva para si e para os seus seguidores. Assim, os líderes transformacionais podem ser autênticos ou não autênticos e também líderes não transformacionais podem ser autênticos (Shamir e Eilam, 2005).

Ainda de acordo com Avolio e Gardner (2005), e, em contraste com a teoria da liderança autêntica investigada pelos autores, o reconhecimento explícito da importância do papel mediador da autoconsciência e regulação dos seguidores, bem como do capital psicológico e contexto organizacional positivos, estão em grande parte ausentes da teoria inerente à liderança servidora. Também para estes autores, a teoria da liderança espiritual avançada por Fry (2003) e acima sucintamente analisada, inclui um reconhecimento implícito do papel de autoconhecimento do líder com foco na visão, valores e atitudes do líder e que são geralmente classificados como amor altruísta e de esperança/fé. Esses valores/atitudes também são descritos como comportamentos do líder, produzindo alguma confusão em relação a essas construções e seu papel na liderança espiritual. Áreas de sobreposição entre as teorias de liderança autêntica e espiritual incluem o foco na integridade, confiança, coragem, esperança e resiliência. Avolio e Gardner (2005) consideram que na liderança espiritual carecem de consideração a autorregulação e o papel moderador do contexto organizacional.

Na perspectiva de Humphrey (2002), a liderança emocional reveste várias facetas o que induz a que diferentes tipos de liderança requeiram diferentes capacidades emocionais de liderança. Assim, por exemplo, em circunstâncias difíceis, os líderes transformacionais precisam de uma componente emocional forte de autogestão de molde a desenvolverem a visão que transmitem aos seus seguidores.

Para Maak e Pless (2006) e Gond et al. (2011), numa posição mais envolvente do ponto de vista da liderança organizacional, a vocação da liderança responsável é enquadradora das partes interessadas (*stakeholders*) e distingue-se dos outros estilos dado que se baseia em processos relacionais dos envolvidos na gestão. Tal gestão relacional das partes interessadas exige que ambos os lados das relações têm a capacidade de influência mútua sendo que os processos de gestão são projetados para melhorar as conexões entre as organizações e demais partes interessadas. Em conformidade com Metcalf e Benn (2012), os estilos de liderança autêntica e liderança transformacional, direta ou indiretamente estão ligados à sustentabilidade empresarial e responsabilidade social, valores observados pelo estilo de liderança responsável.

Nesta análise, e de acordo com Dulewicz e Higgs (2005), a literatura sugere que a situação ou contexto é altamente relevante para o estilo de liderança. Além disso, muitos afirmam que a liderança hoje em dia é em grande parte sobre como tratar e conduzir a mudança, e que, portanto, a eficácia do líder precisa de ser avaliada à luz do recurso a diferentes comportamentos em contextos de mudança diversos. Para além disso, há que não esquecer que, como Ilies e colegas (2004) demonstraram, uma parte significativa da herança da liderança é devido à transmissão das diferenças individuais associadas à liderança (Rajah, Song e Arvey, 2011).

Assim no Quadro 12 ilustra-se um resumo dos tipos de liderança analisados, dimensões e principais referências para sustentação sintetizada das investigações efetuadas. Nesta sùmula, reitera-se as inter-relações dos vários tipos de liderança que convergem numa ótica global de liderança no contexto das novas organizações do século XXI.

Quadro 12: Distinções entre os tipos de lideranças: Transformacional, primal, espiritual, servidora, autêntica e responsável

Tipos de liderança	Dimensões relevantes	Principais referências
Transformacional	<ul style="list-style-type: none"> • Influência idealizada (ou influência carismática) • Motivação inspiradora • Estimulação intelectual • Consideração individualizada • <i>Empowerment</i> • Impacto 	<p>Bass (1985); Avolio et al. (1991); Jung e Avolio (2000);</p> <p>Avolio e Bass (2002); Luthans, Avolio, Avey, e Norman (2007);</p> <p>Rafferty e Griffin (2004); Ilies et al. (2005);</p> <p>Spreitzer (1995); Spreitzer e Doneson (2005)</p> <p>Walumbwa et al. (2010); Whitney, e Cooperrider (2000).</p>
Primal (Emocional)	<ul style="list-style-type: none"> • Autoconsciência • Autogestão • Consciência Social • Competências Sociais • Inteligência Social • Humor 	<p>Boyatzis e Goleman (2008); Cherniss e Goleman (2001) Boyatzis, Goleman e Mckee (2009); Cunha (2009); Goleman (1998,2000,2001,2007, 2008); Kihlstrom e Cantor (2000);</p> <p>Zapf e Holz (2006); Zhou e George (2003)</p> <p>George (2000,2003)</p> <p>Bono e Ilies (2006); Sy, Côté, e Saavedra (2005); Rego e Cunha (2011).</p>
Espiritual	<ul style="list-style-type: none"> • Vida interior • Trabalho significativo • Contexto de comunidade • Fé /Esperança • Amor altruísta • Visão • Alinhamento • Vocação 	<p>Fry (2003); Plowman e Duchon (2005); Morris (2009);</p> <p>Milliman et al. (2003), Reave (2005); Rego, Cunha e Souto (2007);</p> <p>Fry e Slocum Jr. (2008); Fry, Hannah, Noel, e Walumbwa (2011).</p>

Tipos de liderança	Dimensões relevantes	Principais referências
Servidora	<ul style="list-style-type: none"> • Cura Emocional • Criação de valor para a comunidade • Habilidades conceituais • <i>Empowerment</i> • Ajuda ao crescimento e sucesso dos subordinados • Colocação dos seguidores em primeiro • Comportamento ético • Vocação altruísta • Sabedoria • Mapeamento • Mordomia organizacional 	<p>Greenleaf (1977), Russel e Stone (2002), Peterson e Seligman (2004), Dennis e Bocarnea (2005), Barbuto e Wheeler (2006); Liden et al. (2008), van Dierendonck e Nuijten (2011).</p>
Autêntica	<ul style="list-style-type: none"> • Autoconsciência • Comportamento Imparcial • Transparência relacional • Conduta moral • Confiança • Esperança • <i>Empowerment</i> • Otimismo • Emoções Positivas • Resiliência 	<p>Avolio e Gardner (2005); Ilies et al. (2005); Kernis e Goldman (2006);Walumbwa et al. (2008); Kernis e Goldman (2006); Luthans and Avolio (2003);Gardner et al.,2005; Sparrowe (2005); Shamir e Eilam (2005); Avolio et al.(2004); Luthans e Youssef (2004); Walumbwa et al. (2010); Jensen e Luthans (2006).</p>
Responsável	<ul style="list-style-type: none"> • Agregado de virtudes • <i>Empowerment</i> • Envolvimento das partes interessadas • Modelo de papéis do líder (Modelo de exemplo) • Princípios e valores éticos 	<p>Cameron et al. (2003, 2004), Cameron (2011), Chun (2005); Gond et al. (2011), Havard (2010), Maak e Pless (2006), Park e Peterson (2003), Pearce et al. (2006), Pless (2007), Rego et al (2007), Rego et al (2009), Rego e Cunha (2011), Seligman e Csikszentmihalyi (2000), Voegtlin (2011).</p> <p>Gond et al (2011), Maak e Pless (2006), Pless (2007), Rego et al. (2007).</p> <p>Cunha et al. (2007), Maak e Pless (2006).</p> <p>Cunha et al. (2007), Hackett e Wang (2012), Maak e Pless (2006).</p>

Fonte: Elaboração própria

CAPÍTULO IV

4. RECURSOS INTANGÍVEIS: COMPROMISSO ORGANIZACIONAL E A LIDERANÇA

Ariely (2010) elucida exemplarmente que o desastre financeiro de 2008 derivado da não aceitação de valores fundamentais de liderança, que são também parte integrante deste trabalho, conduziram o Mundo a uma depressão histórica. Na verdade, a falência em cadeia de sucessivas instituições financeiras e as práticas de duvidosa probidade por parte de diversos gestores de topo, obrigou ao resgate de muitos bancos que rapidamente regressaram aos lucros e distribuíram grandes bónus aos seus executivos. Todavia, na visão do autor, a economia não teve tanta sorte.

Nesta mesma linha, Cabrita (2009) reitera que se está no dealbar de um mundo em mudança, permeado pelo aumento das desigualdades e das assimetrias, com impacto profundo no rumo da economia, na organização da vida social e sentido dado aos valores, às crenças e à noção de pertença.

Neste mundo novo e, no que concerne ao nível empresarial, a formulação de estratégias é orientada principalmente a partir da análise do meio envolvente, havendo assim, necessidade de atenção aos aspetos internos da sua envolvente (estratégia tradicional) e impacto nas partes interessadas. Nas investigações de Bartlett e Ghoshal (2002) em diversas empresas, concluem que a estrutura das organizações é, sem dúvida, um entrave ao processo de transformação das empresas, mas uma barreira ainda maior é a compreensão dos gestores perante estratégias ultrapassadas. No centro do problema estará a falha em reconhecer que as últimas três décadas trouxeram mudanças dramáticas nos ditames estratégicos externos e também ao nível dos recursos estratégicos internos das organizações. Para os autores,

“essas organizações continuam a gastar, desperdiçar um capital humano precioso e que este, não o capital financeiro, deve ser o ponto de partida e fundamento permanente de uma estratégia bem sucedida” (Bartlett e Ghoshal, 2002: 34).

Deste modo, a análise interna geralmente limita-se à verificação de fatores tais como: a identificação de pontos fortes e pontos fracos, a adequação da estrutura organizacional, o desenvolvimento de sistemas de controlo, entre outros, não verificando adequadamente quais são os recursos, capacidades e indutores que levam as organizações ao estabelecimento de compromissos organizacionais relevantes e que constituem fatores críticos de sucesso das instituições.

Na década de 1980, a busca de maior dinâmica e de vantagens adaptáveis e sustentáveis levou muitos estudiosos e executivos da área da gestão a completar a sua análise da concorrência

externa com uma avaliação das competências internas. Eles reconheceram que o desenvolvimento de recursos e capacidades seriam mais difíceis de imitar (Bartlett e Ghoshal, 2002).

É fundamentalmente a partir da década de 1990 que emergem conceitos ligados aos recursos, capacidades e competências, muitos destes através dos trabalhos de autores como Barney, Prahalad, Grant, Hamel, Peteraf, Wernerfelt, entre outros. Para Grant (1991), o ressurgimento do interesse no papel dos recursos assenta nos estudos de Penrose (1959), que afirmava que uma empresa ganharia uma característica distintiva em virtude da heterogeneidade dos recursos produtivos. Esta abordagem teórica, sintetiza que as principais diferenças do desempenho das empresas no mercado se devem aos seus recursos, competências e individualidade de cada organização, capazes de torná-las inimitáveis, intransferíveis e insubstituíveis (Barney, 1991; Grant, 1991; Wernerfelt, 1984). Para Teece (1998), conhecer os ativos a desenvolver e quais abandonar é um elemento crucial no sucesso da equação organizacional. Nas sociedades desenvolvidas, os ativos intangíveis revelam-se fatores-chave no estabelecimento de vantagens competitivas e é neste ponto que os líderes têm especial intervenção percebendo em antecipação que nos mercados abertos, desregulados do novo milénio, os domínios relevantes em que o valor pode ser criado, são cada vez mais limitados. Luthans e Youssef (2004) referem que, comparados com os tradicionais recursos físicos, estruturais e financeiros, os recursos humanos são variáveis mais inimitáveis pelos concorrentes. Na perspetiva de Barney e Wright (1997), as características valiosas e raras dos recursos humanos de uma empresa podem proporcionar lucros superiores para a empresa no curto prazo.

No entanto, se outras empresas puderem imitar essas características, então, ao longo do tempo, esses fatores distintivos irão fornecer não mais do que a paridade competitiva. Assim, o gestor executivo deve tentar desenvolver e cultivar características dos recursos humanos da empresa que não possam ser facilmente copiadas pelos concorrentes.

Desman (2009) numa visão diferente, e tendo em pano de fundo as diferentes conceções dos tipos de capital nas empresas e a valorização dos ativos intangíveis ao nível das PME, o seu foco aponta para que os ativos tangíveis são os elementos a partir dos quais as demonstrações financeiras são tecidas e todos, desde o cobrador de impostos ao potencial credor ou investidor, querem analisar as peças económico-financeiras. Deste modo:

“Os ativos físicos produzem o produto ou serviço, os ativos financeiros pagam as contas... todavia, o capital humano e os intangíveis, não parecem receber a mesma preocupação. Geralmente o capital humano é entendido como uma despesa e os intangíveis como uma maquinação de contabilidade. No entanto, os economistas afirmam que o capital humano é uma das três formas críticas de capital da empresa e deve receber tanta atenção quanto as outras” (Desman, 2009: 20).

Neste ponto, como analisado nas secções precedentes, os líderes devem ter presente as inúmeras dimensões positivas que acabam por fidelizar os trabalhadores às organizações e contribuir para o seu desempenho organizacional.

4.1 Compromisso Organizacional

Nas últimas décadas assiste-se ao voltar da atenção para dentro da organização, para aquilo que ela melhor sabe fazer e de onde pode retirar inequívoca vantagem insubstituível e inimitável - as pessoas e o compromisso, empenhamento organizacional. Esta evidência é transmitida por Mowday (1999) que ilustra a relevância deste constructo no entendimento do comprometimento dos trabalhadores nas organizações e, em particular, na sua observação prática das consequências positivas de as organizações possuírem colaboradores empenhados. Nesta visão, o autor ilustra que anteriores investigadores somente consideravam os acionistas como principal grupo de *stakeholders* e na sua perspetiva há que reconhecer o investimento nos recursos humanos, com a conseqüente importância e impacto financeiro do seu comprometimento para com as organizações. Também nesta linha, Lok e Crawford (1999) realçam que Brewer (1993) foi dos primeiros autores a interligar o compromisso organizacional com os estilos de liderança, evidenciando a importância das qualidades e capacidades de liderança enquanto atributos fulcrais necessários à gestão estratégica.

De acordo com Rodríguez, Franco e Santos (2005: 3), *“a obtenção de um elevado grau de compromisso dos empregados para com a organização tem sido considerado por numerosas empresas como um objetivo a atingir pela direção de recursos humanos, devido à convicção generalizada acerca da sua capacidade de impacto positivo sobre a performance empresarial. Hoje em dia, a gestão eficaz desta atitude requer que as empresas desenhem as suas estratégias de recursos humanos tomando em consideração a natureza multidimensional do compromisso, evidenciada nos mais recentes estudos teóricos sobre o tema”*. Assim, o que os gestores fazem, e a forma como o fazem, determina o grau de comprometimento dos seus colaboradores, o que implica que estes lhes sigam os modelos de comportamento. Se os líderes não estão plenamente comprometidos com a empresa, os colaboradores também não irão estar. Daí que os gestores devam modelar o nível de comprometimento que procuram (Moreira, 2011).

Desde os anos 70 do século passado que esta temática apresenta sólidas fundações teóricas na caracterização das ligações dos empregados aos seus empregadores (Mowday, 1999; Morrow, 2011). O compromisso organizacional é reconhecido como um fator chave nas relações de trabalho, havendo agora um corpo substancial de evidências demonstrando os benefícios para as organizações de ter um forte compromisso na sua força de trabalho (Meyer e Maltin, 2010).

A gestão da retenção, ou seja, a manutenção de funcionários qualificados, empenhados e talentosos é uma prioridade para as organizações contemporâneas. O comprometimento da equipa pode ser a chave para enfrentar este desafio (Neininger, Lehmann-Willenbrock, Kauffeld e Henschel, 2010).

Nesta ótica, Moreira (2011) refere os motivos que induzem os gestores a preocuparem-se com o comprometimento:

- Níveis elevados de comprometimento conduzem a baixas taxas de rotação de pessoas.
- Organizações em que os colaboradores têm um interesse pessoal no sucesso da empresa são mais produtivas.
- Uma empresa altamente comprometida é aquela em que as pessoas querem trabalhar e querem sentir-se envolvidas.
- Há uma correlação positiva forte entre a inovação e o comprometimento.

Para Rego (2003: 25), “*o comprometimento organizacional é habitualmente considerado como um fator-chave da competitividade e do desempenho organizacional*”.

Trata-se de uma conceptualização que tem sido alvo de uma extensa e proficiente investigação (e.g., Gallagher e Parks, 2001; Meyer, Stanley, Herscovitch e Topolnytsky, 2002; Meyer et al., 2006; Morrow, 2011), tendo-se evidenciado que os níveis mais elevados de compromisso entre os trabalhadores e as organizações a que incumbem, podem afetar um conjunto de variáveis organizacionais relevantes, como por exemplo, intenções de mudança, desempenho e absentismo (Sotomayor, 2007). Para Blau e Boal (1987), o envolvimento com o trabalho e o comprometimento organizacional têm sido usados para prever o absentismo e a maior ou menor fidelização dos colaboradores às organizações.

Na perspectiva de Meyer et al. (2002), o comprometimento organizacional afeta os resultados relevantes, por exemplo, o volume de negócios, o comportamento de cidadania organizacional e a satisfação no trabalho. Também na visão de Herrbach (2006), Meyer, Becker e Vandenberghe (2004) e Meyer e Herscovitch (2001), é relevada a importância do compromisso organizacional enquanto conceito mobilizador da motivação, identificação e inter-relação dos trabalhadores nas organizações. O conceito inclui também uma importante força podendo constituir um complemento relevante para as teorias de motivação organizacional e para a melhor compreensão do comportamento humano em ambiente de trabalho (Meyer et al., 2004). Nesta linha, para Meyer e Maltin (2010), há um grande corpo de investigações que demonstram os benefícios do compromisso para os empregadores. No estudo dos investigadores é também indicado que o compromisso também pode ter benefícios para os empregados, tornando-se uma situação potencial de *win-win* já que é relevado que maior comprometimento dos trabalhadores contribui para menores níveis de *stress*, melhor saúde e bem-estar global.

Na vasta literatura relacionada, existem muitas definições de compromisso organizacional. As definições geralmente utilizadas deste conceito, salientam:

- Um estado psicológico que liga o indivíduo à organização (Allen e Meyer, 1990; Meyer e Allen, 1991);
- “O vínculo ou a ligação do indivíduo à organização” - No mesmo sentido, Mathieu e Zajac (1990:171).

Numa perspetiva mais abrangente e que ultrapassa a dimensão estreita do campo organizacional, o compromisso compreende “*uma força que liga um indivíduo a um alvo (social ou não social) para uma ação de relevância para esse destino*” (Meyer, Becker e van Dick, 2006: 666).

Estas definições estabelecem que o compromisso é considerado enquanto “*ligação afetiva*” ou emocional com a organização de tal forma que o indivíduo se identifica através de um forte envolvimento, demonstrando sentimento de pertença e afiliação com a organização (Meyer e Maltin, 2010).

4.1.1 As Dimensões do Compromisso Organizacional

Allen e Meyer (1990) e Meyer et al. (2002) definem o compromisso organizacional como um constructo multidimensional. Para Rego e Souto (2004), a interpretação das consequências e dos antecedentes do comprometimento só pode ser profícua após a compreensão da sua multidimensionalidade. De acordo com Meyer e Herscovitch (2001), os trabalhadores podem desenvolver vários compromissos relevantes para o trabalho, e o compromisso em si é um conceito multidimensional. Na verdade, os estudos têm revelado que diferentes dimensões são explicadas por diferentes antecedentes e explicam distintas consequências, assim, para os autores, é comum atender-se às seguintes componentes mais vulgares de compromisso organizacional: normativa, afetiva e instrumental (Quadro 13).

Quadro 13: Três componentes mais comuns do comprometimento organizacional

Categorias	Caracterização	Razões permanência	Estado psicológico
Afetiva	Grau em que o colaborador se sente emocionalmente ligado, identificado e envolvido na organização	... sente que quer permanecer.	Desejo
Normativa	Grau em que o colaborador possui um sentido da obrigação (ou do dever moral) de permanecer na organização.	... sente que deve permanecer.	Obrigação
Instrumental	Grau em que o colaborador se mantém ligado à organização devido ao reconhecimento dos custos associados com sua saída da mesma. Este reconhecimento pode advir da ausência de alternativas de emprego, ou do sentimento de que os sacrifícios pessoais gerados pela saída serão elevados.	... sente que tem necessidade de permanecer.	Necessidade

Fonte: Rego (2003), Rego e Souto (2004), com base em Allen e Meyer (1990, 1991) e Meyer et al. (2002)

O comprometimento afetivo é considerado por Meyer e Allen (1991), como o apego emocional do empregado para se identificar e envolver na organização. Em Rhoades, Eisenberg e Armeli (2001), é reconhecida a importância do vínculo emocional dos trabalhadores à sua organização e considerado determinante de dedicação e lealdade. Esta componente reflete uma ligação emocional e desejo de permanecer na organização (Meyer et al., 2012). Assim, um indivíduo que demonstra um pleno comprometimento irá: i) acentuar o positivo sobre a empresa - o que está certo, procurar ocasiões para dizer coisas boas sobre a empresa, o departamento e outros, ii) voluntariar-se para trabalhos extras e iii) expressar a sua aprovação sobre o que empresa está a fazer e o modo como o faz (Moreira, 2011).

Para Panaccio e Vandenberghe (2009), a identificação com a organização é associada ao comprometimento afetivo e tem um valor simbólico, proporcionando assim um sentido de direção e propósito para as ações individuais em contexto de trabalho. Além disso, níveis elevados de comprometimento afetivo podem ser associados a sentimentos de confiança e autoestima, que são considerados entre os mais importantes recursos disponíveis para os indivíduos. O comprometimento normativo é definido como um sentimento de obrigação de continuar no emprego (Mowday, 1999) e que pode revestir um compromisso de cariz mais social

do que económico. Nesta componente os trabalhadores permanecem fiéis à organização pelas suas perceções em relação ao apoio que recebem do seu empregador, influenciadas por vários aspetos de tratamento ministrado pela organização, tais como reações em relação a erros operacionais, desempenho, sugestões, ou mesmo doenças e nem tanto às recompensas económicas recebidas (Shore e Wayne, 1993).

Finalmente, o compromisso de continuidade/instrumental ocorre como resultado da consciência individual perante a eventualidade de deixar o seu empregador, ou seja, com a consideração dos custos associados ao abandono da organização.

Cada dimensão é pensada para contribuir na relação do empregado com a organização e tem implicações para a sua contínua adesão que pode ser afetada por diferentes antecedentes ou pode ter diversas consequências (Meyer e Allen, 1991). Estes autores, argumentam que os funcionários possam experimentar todas as três formas de compromisso em diferentes graus e que é importante considerar como as várias formas de compromisso podem interagir para influenciar o comportamento. Estes perfis de comprometimento organizacional contribuem decisivamente para amarrar os trabalhadores às organizações, diminuindo a sua motivação para a saída (Meyer et al., 2012).

Estes autores defendem que, embora conceptualmente diferentes, o compromisso normativo e o compromisso de continuidade parecem estar ligados de alguma forma. Meyer et al. (2002) testaram o modelo e concluíram que existe uma elevada correlação entre o compromisso afetivo e o compromisso normativo. No entanto, a força desta relação difere consoante o instrumento utilizado para a medir. A este respeito, a diferença entre a propensão inerente ao compromisso de cariz normativo e a propensão para a componente instrumental também é importante em termos de implicações práticas. Por exemplo, em empregados com uma propensão mais normativa em contraponto à instrumental, seria necessária uma menor socialização e de formação sobre os benefícios de ser membro da organização (Cohen, 2007).

Para Cook e Wall (1980), o conceito de compromisso organizacional refere-se assim, a reações afetivas a características da organização empregadora. Relaciona-se com sentimentos de ligação do trabalhador aos objetivos e valores da organização, com o papel que adota em relação aos mesmos e na ligação à organização com o objetivo de a beneficiar, e não apenas pelo seu valor instrumental. Desta forma, o compromisso organizacional reflete a extensão com que um indivíduo se identifica com uma organização e está comprometido com os seus objetivos. Assim, as políticas seguidas pelas lideranças nas empresas, nomeadamente, no estabelecimento de uma conduta de flexibilidade (ex. políticas acessíveis de ligação trabalho-família, horários e ritmos de trabalho) induzirão acréscimos de produtividade e o comprometimento da força de trabalho (Eaton, 2003). O conceito, enquanto resultado positivo da experiência de trabalho, pode ser considerado como um fator que contribui para o bem-estar no local de trabalho (Cook e Wall, 1980; Panaccio e Vandenberghe, 2009). Os autores adotaram a perspetiva segundo a qual, o compromisso é constituído por três componentes: identificação - orgulho na organização, ou a internalização dos objetivos e valores da organização; envolvimento - absorção psicológica das

atividades inerentes ao papel e lealdade - afeição pela ligação à organização ou sentimento de pertença manifestado pela vontade de permanecer na mesma. Assim, consideram o envolvimento percebido enquanto esforço pessoal e de comprometimento, como membro da organização e para o bem da mesma. É neste diapasão que, para Seabra (2012), as organizações devem reconhecer a importância do papel do capital humano capaz de se traduzir em relacionamentos de longo prazo e, fundamentalmente, *“os vínculos que os trabalhadores estabelecem através do seu investimento traduzido em compromissos extensíveis por décadas e que se constituem como seu referencial de sucesso”* (p.40).

Numa diferente orientação, Porter (1980) refere-nos a necessidade de diferentes estilos de liderança capazes de se traduzirem em diferenças nas culturas organizacionais e atmosferas. Numa perspetiva unidimensional e baseada na orientação de Mowday (1999), o comprometimento organizacional é definido pelo conjunto de forças que identificam os indivíduos, através do seu envolvimento nas organizações. Todavia, Porter analisa o comportamento organizacional enquanto posse de três componentes:

- Crença forte na aceitação dos valores e objetivos da organização;
- Disposição para colocar o seu esforço em prol da organização;
- Demonstração de um desejo de pertença à organização.

Contudo, esta análise é enquadrada enquanto constructo unidimensional que comporta somente a componente afetiva.

Em termos de resumo e, com base na literatura analisada, poder-se-ão apontar as seguintes dimensões mais relevantemente elencadas no Quadro 14:

Quadro 14: Dimensões do compromisso organizacional

Categoria afetiva	Categoria normativa	Categoria Instrumental
<ul style="list-style-type: none"> • Apego emocional/envolvimento • Comunicação positiva Empresa • Identificação com a Empresa • Comprometimento com os objetivos • Sentimento de pertença • Crença forte nos valores da empresa • Bem-estar afetivo • Desenvolvimento de Colaboradores • Ambiente positivo e estimulante • Experiências de espiritualidade • Qualidade da relação Líderes versus liderados • Autenticidade dos líderes • Alavancagem do talento • Utilização das capacidades • Respeito pelos valores sociais • Responsabilidade social empresarial 	<ul style="list-style-type: none"> • Sentimento de obrigação • Incentivos para desempenho • Apoios sociais 	<p>Custos Associados ao abandono da organização</p>

Fonte: Construção própria

4.1.2 O Papel da Liderança no Compromisso Organizacional

Genericamente, presume-se que as pessoas mais comprometidas têm maiores probabilidades de permanecerem na organização e de se empenharem na realização de seu trabalho e no alcance dos objetivos organizacionais (Rego, 2003). Nesta orientação, Goleman (2000) e Goleman et al. (2009), na tarefa de obter a participação e ideias das pessoas, retirando o melhor delas próprias, um líder inspira confiança, respeito e compromisso. Ao permitir que os próprios trabalhadores têm uma palavra a dizer nas decisões que afetam seus objetivos e como eles fazem o seu trabalho, o líder moderno eleva a flexibilidade e responsabilidade. Ouvindo as preocupações dos funcionários, o líder aprende o que fazer para manter o moral elevado e o seu compromisso perante a organização, seus valores e objetivos.

Na percepção de Goleman (2000: 13), o compromisso deve emanar do topo, porque a mensagem implícita do seu propósito e estilo, é fulcral para os seus colaboradores: *"eu acredito em si, invisto em si, e por isso espero os seus melhores esforços. Os funcionários, perante estes desafios, enfrentam-nos com o coração, mente e alma"* dedicam-se mais à organização e vestem a sua camisola. É assim que trabalhadores devidamente estimulados intelectualmente e capacitados para a apresentação de ideias sem receios, apresentam elevados níveis de compromisso afetivo, empenhamento organizacional e maior propensão para a lealdade às organizações (Rafferty e Griffin, 2004).

Também Rego et al. (2011) e Cameron (2011) realçam a importância desta dimensão associada ao *"bem-estar afetivo"* na gestão positiva das pessoas e seu papel na vertente da liderança virtuosa. Nestes estudos, esta abordagem de liderança positiva pode ajudar a desenvolver a dignidade no emprego, promovendo os pontos fortes e capacidades, que vão além dos meros recursos e que constituem um quadro positivo que permitirá o desenvolvimento das pessoas em função dos fins da organização e da valorização das partes interessadas, também contribuindo para a retenção dos trabalhadores nas organizações. Para Hitt et al. (1998), trata-se também da utilização de capacidades de liderança transformacional que levem os colaboradores à maximização das suas capacidades e *expertise*. Estes verdadeiros líderes devem promover o desenvolvimento dos seus liderados, promovendo uma cultura organizacional que enfatize a lealdade, o compromisso e a sua aderência à orientação das estratégias definidas. O papel dos gestores é descobrir o que motiva o descomprometimento e tentar derrubar essas barreiras - ou as percepções das barreiras. Está provado que colaboradores comprometidos criam quatro vezes mais valor para a sua organização do que colaboradores não comprometidos. E a criação de valor é a principal função dos gestores (Moreira, 2011).

Neste seguimento, o estudo de Emery, Colledge, Barker e Fredonia (2007) evidencia e suporta a utilização da liderança transformacional para aumentar o comprometimento organizacional de trabalhadores do sector de serviços. Estes resultados tornam-se mais significativos nas organizações de serviços, ex. Banca - que tentam capacitar e fidelizar os seus trabalhadores e

também para manter os clientes através de estratégias de relacionamento. Além disso, fornecem um olhar sobre o impacto de um estilo de liderança em que os resultados parecem indicar que a liderança transformacional é a preferida por esses funcionários já que ela encerra em si mesma, a atenção aos valores individualizados e enfoque no trabalho com paixão e entusiasmo.

No mesmo diapasão, Drury (2004), Mathieu e Zajac (1990) e Steyrer, Schiffinger e Lang (2008) concluem em termos de explicação teórica para o efeito motivacional deste estilo de liderança que é o tipo de liderança mais eficaz na integração dos valores organizacionais, metas e normas pelos funcionários, i.e., os resultados conseguidos pela liderança em equipa, participativa e orientada para as pessoas pode ser interpretada com o objetivo de promover e reduzir a resistência e abandono, contribuindo para a fidelização. Acrescentam que os resultados evidenciados também corroboram a afirmação de que compromisso organizacional tem efeitos benéficos para o desempenho da empresa. Assim:

“o ponto importante é que o relacionamento mutuamente benéfico entre compromisso organizacional e o sucesso da empresa pode ser influenciado positivamente pelo comportamento da liderança” (Steyrer et al., 2008: 370).

Na investigação de Herol et al. (2008), esta situação é particularmente relevante em contexto de mudança organizacional. Aqui é requerido um especial esforço aos trabalhadores sendo que o impacto da liderança transformacional está positivamente associado com o elevado compromisso perante o trabalho. De um ponto de vista prático, as organizações têm a necessidade de obter o empenhamento dos seguidores para as mudanças que exigem um esforço substancial (ou seja, mudanças de elevado impacto) e em que é necessário o estabelecimento de maior atenção à liderança percebida como transformacional de molde a conseguir enquadrar a lealdade dos colaboradores para o choque organizacional. Para conseguir tal desiderato, os seguidores têm que ter confiança nos seus líderes e na sua conduta ética - dimensão importante para a obtenção de resultados no local de trabalho, em particular o comprometimento organizacional (Brown e Trevino, 2006).

Tal como aventam Bartlett e Ghoshal (2002), as empresas devem rejeitar a noção de que a lealdade entre os funcionários de hoje é tema encerrado e aceitar o desafio de criar um ambiente que atraia e estimule as pessoas para que elas se comprometam com a organização.

Em conformidade com Morrow (2011), as relações empregado-empregador mudaram na nova economia global e as novas gerações de funcionários entraram na força de trabalho com as suas próprias expectativas e desejos. Para o autor, Bateman e Strasser (1984) foram dos primeiros investigadores a examinar o papel da liderança enquanto determinante do comprometimento organizacional afetivo (COA). Realçam alguns estudos de suporte que ligam a liderança com o compromisso organizacional afetivo. Por exemplo, Epitropaki e Martin (2005) descobriram que, quando os subordinados percebem que seus líderes comportam traços e habilidades que caracterizam um gestor/líder de negócios ideal, a sua perceção conduz a níveis mais elevados de COA. Da mesma forma, uma investigação sobre o papel da liderança espiritual e sua ligação com

o COA, constituiu maior suporte à inter-relação da liderança espiritual com o COA (Fry et al., 2005). Esta abordagem relativamente nova afirma que três valores, atitudes e crenças dos líderes (esperança, visão/fé e amor altruísta) podem motivar intrinsecamente o líder e os seguidores de tal forma que é extraído um sentido de vocação e perceção do que é valorizado pela organização, conduzindo assim, a uma maior produtividade.

Para Fry e Slocum Jr. (2008: 93)¹³, *“os líderes espirituais compreendem que o futuro das organizações depende da sua reputação e perseverança para detetarem problemas e encontrarem soluções. Os indicadores de comprometimento dos empregados, bem-estar psicológico, produtividade e retenção, refletem o quão bem uma empresa utiliza os recursos humanos”*.

Nesta análise procuraram-se demonstrar experiências de espiritualidade no local de trabalho e que induzem as pessoas a desenvolver laços afetivos e normativos mais fortes (Rego et al., 2007). Para os autores, elas contribuem de forma decisiva para o empenhamento organizacional, verdadeiro compromisso e lealdade perante os seus líderes.

Em resumo, o efeito da liderança espiritual em estabelecer esse sentido de confluência entre o líder e o seguidor numa perspetiva espiritual, permite:

“criar congruência e valor para toda a equipa, estratégica de empowerment em relação ao grupo e individualmente, promovendo níveis elevados de comprometimento organizacional, produtividade e bem-estar dos empregados” (Rego et al., 2007: 835).

Também nesta linha e seguindo o papel orientador da liderança servidora analisada anteriormente e que assenta na qualidade da relação entre subordinados e líderes, é perceptível o seu contributo para o estabelecimento de compromisso organizacional - situação que pode ser medida em termos organizacionais (Drury, 2004).

Nesta direção, no concernente ao constructo ligado ao compromisso dos colaboradores e do seu envolvimento nas organizações, Gruman e Saks (2011) argumentam que as organizações podem ganhar uma vantagem competitiva por meio desse envolvimento, empenhamento dos funcionários enunciando que numerosos autores têm elevado a importância desta dimensão como motor essencial das atitudes individuais, comportamentos e desempenho - verdadeiro estado de persistência e dedicação ao trabalho. Também, tal como se analisou anteriormente, e com base em Rego et al. (2007), é realçado o papel da identificação dos trabalhadores com a organização e sua relevância para o seu comprometimento. Nesta linha, e como explanado na análise da liderança autêntica, é reconhecido por Avolio et al. (2004) que os líderes autênticos são capazes de aumentar o envolvimento, comprometimento dos trabalhadores, incrementando assim a performance através da criação de identificação pessoal e social com a organização. Esta identificação profissional forte com os valores da organização, ajuda a esclarecer os vínculos

¹³ Numa investigação dos autores sobre as dimensões da liderança espiritual, 94% destas explicavam o seu impacto no comprometimento organizacional dos trabalhadores.

entre aquela dimensão e os resultados, comportamentos organizacionais, por exemplo: a retenção dos colaboradores, reconhecendo a sua relação com o comprometimento no local de trabalho (Meyer et al., 2006).

Ao nível organizacional é reconhecida nesta visão que as pessoas podem também constituir influência decisiva na luta dos mercados e as organizações devem recorrer às suas competências mais elevadas que sejam capazes de constituir fator crítico de sucesso. Segundo Zhu et al. (2005), a liderança é uma das principais forças motrizes para melhorar o desempenho das empresas. Os líderes, como principais decisores, determinam a aquisição, desenvolvimento e implantação dos recursos organizacionais, a conversão desses recursos em produtos e serviços valiosos, e o retorno às partes interessadas da organização. Assim, eles são fontes potentes de rendimentos pelo que devem atuar seguindo padrões de autenticidade, consistência entre atos e palavras, i.e., intenções morais que levem os liderados à confiança e ao compromisso organizacional através do seu *empowerment* (Zhu, May e Avolio, 2004).

Pode dizer-se que nas organizações modernas, em que existem claras intenções de sustentabilidade e procura do bem comum, social, a integração dos negócios nesta dupla perspectiva - mercado e atuação sustentável que vai além da boa vontade e liderança forte, é preciso que as organizações percebam as relações existentes e que façam ajustamentos na sua própria estrutura (Porter e Kramer, 2006). Os autores referem que os líderes devem ter em atenção a dependência mútua entre as corporações e a sociedade civil, o que implica que as decisões nos negócios e as políticas sociais devem seguir o princípio do valor partilhado de molde à prosperidade a longo prazo de ambas as posições. Assim, é fundamental que na sua estratégia empresarial e na prossecução dos intentos empresariais, a liderança tenha estes propósitos organizacionais, especialmente uma orientação social, sustentável e responsável.

Tendo por base a Teoria de Recursos e Capacidades que suporta uma visão das empresas orientada para as suas capacidades internas, e sabendo-se que um dos fatores determinantes das organizações é a sua capacidade de liderança estratégica, esta é identificada com os seus gestores de topo (Hitt et al., 1998). Tratam-se dos decisores-chave das organizações que enfrentam os desafios no seu novo quadro, líderes visionários que devem envolver os restantes membros, orientando-os, conseguindo o seu compromisso para a visão definida - verdadeiros catalisadores para a mudança (Rego et al., 2007). Estas lideranças devem ter uma visão de longo prazo encaixada com resultados de curto prazo, assegurando o desenvolvimento da organização. O novo enquadramento competitivo exige conhecimento do mercado, capacidade para desenvolver e comunicar a visão da empresa e construção de relações efetivas com os *stakeholders*. Em Kets de Vries (1996), existem importantes executivos, gestores de topo que conceberam as suas respetivas organizações para serem tão simples quanto possível, procurando minimizar a cadeia de tomada de decisões, i.e., eles concebem que a liderança na estrutura organizacional é de extrema importância para o desempenho organizacional.

Na visão deste autor, esses líderes percebem que o futuro das organizações de alto desempenho está em equipas autoogeridas, executadas por pessoas que não têm de ser continuamente

estimuladas a fazer o trabalho. Gerem emocionalmente e em prol do estabelecimento de compromissos internos que levem os colaboradores a serem peças-chave do seu funcionamento e fonte primeira de vantagens organizacionais distintas.

Nesta vertente, para Jacobs em Cherniss e Goleman (2001), à medida que a informação, a economia e o mundo se tornam mais globalizados, também as organizações estão descobrindo o que é necessário para se adaptarem a uma mudança mais rápida nos mercados competitivos.

Organizações emocionalmente inteligentes são capazes de alavancar o talento dos seus membros para enfrentarem estes desafios de forma mais eficaz. Estas organizações exibem competências essenciais, tais como trabalho em equipa e colaboração, adaptabilidade, orientação para o êxito e tendem a ser mais flexíveis do que as tradicionais organizações hierárquicas.

Pfeffer (1992: 321) aponta que *“a eficiência de um líder reside na sua capacidade de tornar a atividade significativa para os que nela participam... dar aos outros a sensação de compreenderem o que estão a fazer e, especialmente, articulá-la de forma que possam comunicar sobre o significado do seu comportamento...Esta dupla capacidade de dar sentido às coisas e de as por em linguagem significativa para grande número de pessoas dá à pessoa que a tem uma enorme vantagem”*.

Bartlett e Ghoshal (2002) referem que os gestores atuais devem competir não apenas nos mercados ou conhecimentos técnicos, mas essencialmente competindo pelas pessoas talentosas e capazes. A gestão moderna deve também garantir que esses indivíduos se tornem valiosos e envolvidos na organização e comprometidos com as aspirações da empresa. Assim, de acordo com os autores, as organizações que fazem a mudança descobriram um novo significado na estratégia competitiva competindo pelas mentes e sonhos das pessoas excepcionais. Há, nesta visão, o reconhecimento da importância estratégica da fidelização das pessoas nas organizações modernas.

As pessoas desempenham um papel importante no sucesso de qualquer empresa, mas a forma como as elas desempenham os seus papéis pode variar entre as empresas e isso é fundamental para a liderança. É reconhecido o alto valor que as pessoas detêm nas organizações, não servindo exclusivamente para realizar objetivos pessoais, ex. retirada de rendimentos pessoais, mas também para fornecer um meio de usar as suas capacidades para alcançar fins sociais mais elevados (Macdonald, Burke e Stewart, 2006). Os novos líderes sabem o que o novo ambiente estratégico requer: velocidade, flexibilidade e autorrenovação contínua. Reconhecem assim que as pessoas qualificadas e motivadas são fundamentais para as operações de qualquer organização que deseja ter sucesso na nova era (Bartlett e Ghoshal, 2002).

De acordo com Pfeffer, Hatano e Santalainen (1995), as pessoas, a forma como trabalham e as dimensões da sua gestão revestem importantes fatores distintivos e constituem verdadeiras fontes de sucesso, i.e., as forças de trabalho muito produtivas, motivadas e unidas levam à performance organizacional dado que muitas das forças registadas são de difícil imitação pelos competidores, pelo que é fulcral a existência de uma liderança ajustada à realidade envolvente.

Também Voola et al. (2004) elucidam sobre a importância da liderança e assumem que o fundamental numa organização é que a liderança a prepare estrategicamente para o futuro e nesta orientação, para Luthans e Avolio (2003), a confluência e sinergia das abordagens positiva, transformacional e ética/moral enquadram a liderança autêntica e podem conduzir ao maior ou menor comprometimento organizacional. Aqui assume particular relevância a resiliência, otimismo na tomada de decisão dos líderes com impacto organizacional evidente. Os líderes devem ter presente que os funcionários que se sintam mais afetivamente ligados às suas organizações, são menos propensos ao seu abandono, resultando num maior bem-estar psicológico - ponto fulcral para as organizações em face dos resultados daí provenientes para o seu desempenho (Panaccio e Vandenberghe, 2009).

No contexto interno das organizações, e atenta a realidade das sociedades modernas, as empresas e os seus gestores devem olhar para as condições sociais que proporcionam aos seus colaboradores numa dupla perspetiva: no respeito pelos valores sociais e ainda no impacto que as medidas tomadas induzem na proatividade e no rendimento individual e coletivo (Jesus e Santos, 2012).

É esta perspetiva moderna que orienta as organizações para uma atitude socialmente responsável perante todos os *stakeholders*. Tem na vertente da liderança essa responsabilidade de contribuir estrategicamente para o desenvolvimento global e sustentável, i.e., os gestores devem ser capazes de determinar como as suas organizações podem tornar-se mais socialmente sustentáveis, orientando-se para a competitividade económica.

Assim, como referem Orlitzky, Siegel e Waldman (2011), é evidenciado que as perceções dos funcionários relativamente a aspetos ligados à responsabilidade social empresarial (RSE) estão significativamente relacionadas com o comprometimento organizacional afetivo, mostrando que a RSE pode ser também uma preocupação importante para os trabalhadores e elemento decisivo no estabelecimento do vínculo aos seus líderes e organizações.

A título de súmula conclusiva, crê-se que os gestores das organizações modernas não devem esquecer a relevância do compromisso dos seus colaboradores e do seu impacto. Para Rego (2003: 26),

“no discurso de gestão projetado sobre a vida organizacional, não há porventura “lugar comum” mais enfatizado do que a invocação do nexo causal entre o comprometimento dos indivíduos e a competitividade das organizações”

Assim, nas diversas abordagens existentes para o entendimento da liderança em contexto global e que resumidamente se analisou acima, é relevante realçar as competências duradouras e habilidades pessoais que caracterizam os gestores.

Numa visão mais alargada, os líderes mundiais bem-sucedidos são considerados, enquanto portadores de conhecimento complexo, curiosidade intelectual, honestidade, humildade e resiliência pessoal. São estes os líderes capazes de gerir de forma eficaz, na maior parte do mundo e que mobilizam seguidores qualquer que seja o contexto (Steers et al., 2012).

No ponto 4.2 - Modelo conceitual de investigação, propõe-se um modelo de análise (Figura 9) que procura ilustrar a construção e enredo desta investigação. Todavia, para Franco e Ferreira (2007: 178): *“Um modelo, é por definição, uma simplificação de uma realidade complexa e existe sempre a possibilidade de incluir, ou não, certas variáveis e dimensões no mesmo”*.

Neste modelo de liderança a que se convenciou chamar RETESA (liderança responsável, emocional, transformacional, espiritual, servidora e autêntica), enunciam-se as suas principais dimensões resultantes da revisão da literatura efetuada e que, em termos gerais, se resume conforme pontos seguintes:

- i. Liderança Responsável - Agregado de virtudes, empowerment, envolvimento das partes interessadas, modelo de papéis do líder (modelo de exemplo) e princípios e valores éticos.
- ii. Liderança Emocional - Autoconsciência, autogestão, consciência social, competências sociais, inteligência social e humor.
- iii. Liderança Transformacional - Influência idealizada, motivação inspiradora, estimulação intelectual, consideração individualizada, empowerment e impacto.
- iv. Liderança Espiritual - Vida interior, trabalho significativo, contexto de comunidade, fé/esperança, amor altruísta, visão, alinhamento e vocação.
- v. Liderança Servidora - Cura emocional, criação de valor, habilidades conceituais, empowerment, crescimento de subordinados, seguidores em primeiro, comportamento ético, vocação altruísta, sabedoria, mapeamento e mordomia organizacional.
- vi. Liderança Autêntica - Autoconsciência, processamento social, conduta moral, confiança, esperança, empowerment, otimismo, emoções positivas e resiliência.

Também é retratada a interrelação do construto fulcral nesta investigação “Compromisso organizacional”, a partir da literatura relevante analisada, com os vários estilos de liderança e suas respectivas dimensões.

Neste enquadramento, releva-se a dimensão “*Empowerment*” integradora dos géneros de liderança Autêntica, Responsável, Transformacional e Servidora, evidência da sua perceção e importância nos estilos de liderança positiva ora examinados.

Metaforicamente, para a ilustração gráfica, recorreu-se a elementos de curiosidade biológica sobre o mundo das aranhas e das suas teias/redes¹⁴. Também de Pless (2007), que nos refere que

¹⁴ “As propriedades mecânicas da seda da teia de aranha são superiores à maioria das fibras sintéticas. Segundo os evolucionistas, as aranhas surgiram há aproximadamente 125 milhões de anos, porém estudos recentes mostram que a teia parece ter sofrido pouquíssimas modificações durante todas essas eras, ou seja, parece que as aranhas já surgiram com um sistema extremamente desenvolvido para solucionar o

o líder necessita de estar no meio de uma teia de relações. Liderar com princípios visionários orientados e com perspectiva relacional, é uma atividade de manutenção e crescimento da rede através do cuidado com as inter-relações das partes interessadas e dos membros que a constituem. É nesta perspectiva que se enquadrou esta temática da liderança e do compromisso organizacional - relações fortes, naturais e que conduzem a elevado comprometimento nas organizações.

problema da sobrevivência da espécie, o que parece ser bastante paradoxal para a teoria da evolução”
(Montenegro e Nagel, 2003:4)

4.2 Modelo Conceptual da Investigação

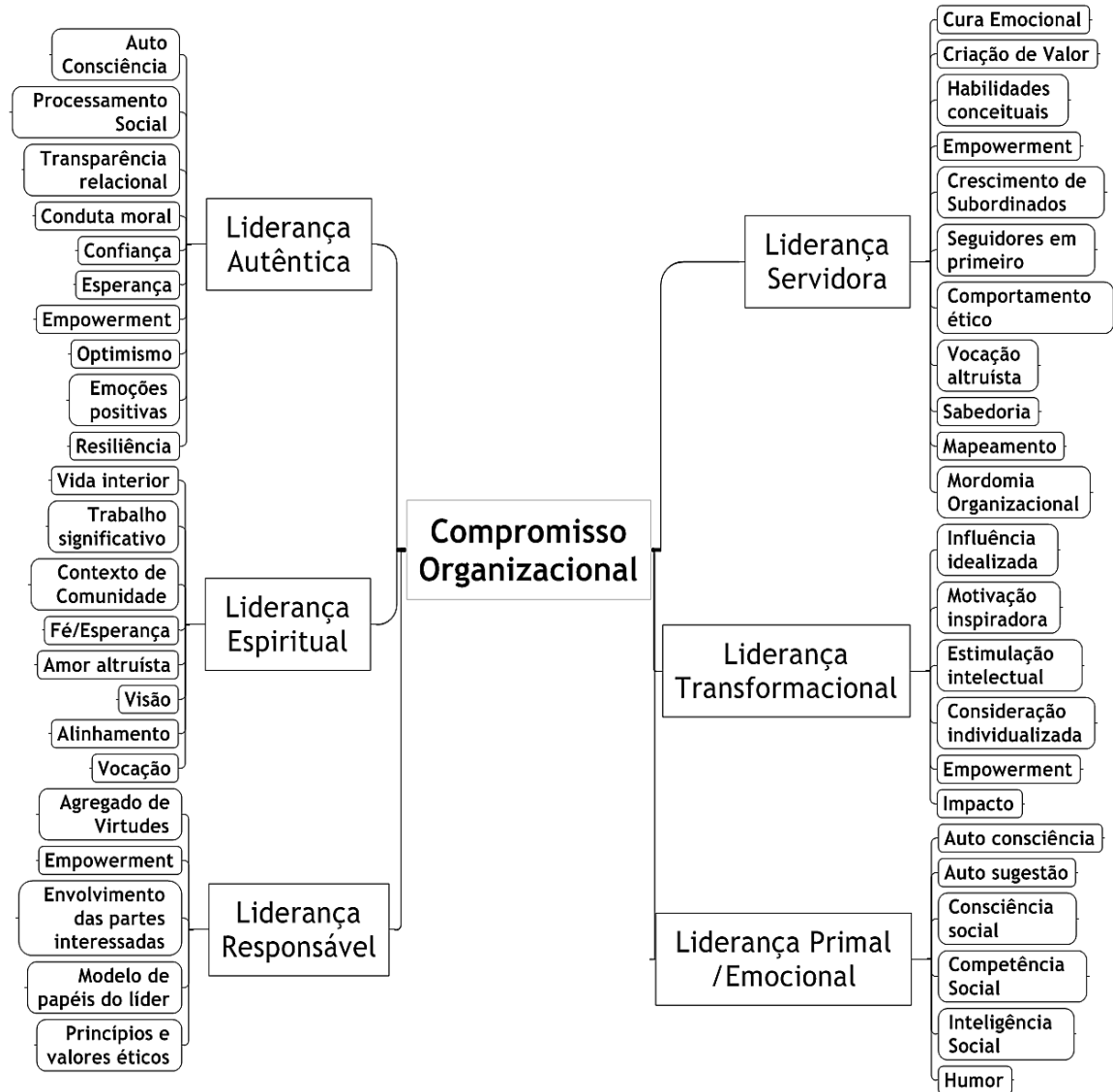


Figura 9: Modelo conceptual da investigação

Fonte: Elaboração própria

CAPÍTULO V

5. METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO

5.1 Objetivo e abordagem global de Investigação

Para Aires (2011: 6), *“ao longo das duas últimas décadas, desencadeou-se uma revolução silenciosa no seio das Ciências Sociais e Humanas que se tem traduzido no aprofundamento teórico e metodológico de modelos de investigação divergentes do paradigma positivista dominante nas Ciências Sociais e Humanas. Onde antes dominavam estatísticas experimentais, passam a coexistir a análise textual, a entrevista em profundidade e a etnografia; onde a expressão “estamos a fazer ciência” era um princípio aceite por todos os investigadores, enfatiza-se, agora, a mudança social, a etnicidade, o género, a idade e a cultura, aprofunda-se o conhecimento da relação entre investigador e investigação”*. Flick (2005) realça que a utilização da pesquisa baseada em métodos qualitativos tem uma longa tradição em psicologia, bem como nas ciências sociais.

Para Easterby-Smith, Thorpe e Jackson (2010), a investigação inerente à Gestão não está necessariamente reservada aos especialistas e pode revestir uma atividade para os gestores e estudantes de Gestão. Estes autores referem que há inúmeras facetas acerca da natureza da Gestão e estas têm implicações nos seus conteúdos e processos. A investigação nesta disciplina enquadra características invulgares, constituindo o seu carácter distintivo na forma e conteúdo, especialmente quando comparada com outras disciplinas das Ciências Sociais.

No entendimento de Quivy e Campenhoudt (2008: 31), *“uma investigação é, por definição, algo que se procura. É um caminhar para um melhor conhecimento e deve ser aceite como tal, com todas as hesitações, desvios e incertezas que isso implica”* ou no entendimento de Marshall e Rossman (1999: 22), trata-se de *“um plano para empregar numa pesquisa sistemática de forma a um melhor entendimento do fenómeno e das problemáticas de mudança das circunstâncias sociais”*.

É com base nesta evidência que se construiu a fundamentação epistemológica deste estudo, procurando perceber as inúmeras facetas da liderança nas organizações positivas. Em contexto real, indaga-se o que incentiva a criação de laços e compromissos organizacionais elevados neste novo paradigma. Desde há longo tempo realça-se o interesse, por questões de perfil, vivência pessoal e profissional, no estudo das pessoas em âmbito multifacetado - a vida real, especialmente na esfera organizacional. É neste contexto que se adota a pesquisa qualitativa, enquanto:

“suporte emocional, fator-chave para a finalização com sucesso desta investigação...em que o estilo pessoal, criatividade e a abordagem adotada são determinantes” (Easterby-Smith et al., 2010: 18).

Neste enquadramento, Aires (2011: 12) realça que o momento atual ao nível da investigação qualitativa aponta para que: *“o conceito de investigador distante foi abandonado e a investigação centra-se mais na ação, na linha do criticismo e da crítica social”*.

Em primeira instância, trata-se de enquadrar esta grande viagem contextual, enquanto estudo exploratório, na identidade pessoal do investigador. Para Easterby-Smith et al. (2010) e também Morse, Olson e Spiers (2002), as qualidades que são necessárias para nos tornarmos bons investigadores não são fáceis de definir, mas elas envolvem capacidades formais e tácitas que são obtidas através do treino e da experiência, trabalho de equipa, conhecimento e qualidades pessoais (motivação, clareza de pensamento, sensibilidade, agilidade, capacidade, resiliência emocional, autoconsciência, paciência, confiança, criatividade, aprendizagem pela experiência e capacidade para esclarecimento e sintetização). Neste âmbito, realça-se a visão de:

Turner (2010: 754), *“um projeto de investigação qualitativa pode ser de execução complicada, dependendo do nível de experiência do investigador sobre um tipo particular de metodologia. Muitos investigadores aspiram a crescer, expandir seus conhecimentos e experiências com o desenho qualitativo, a fim de melhor utilizar paradigmas de investigação diversificadas para futuras investigações”*.

5.1.1 Motivação inspiracional

A motivação profissional induzida por mais de trinta anos de trabalho intenso em organizações diversas (gabinetes de contabilidade, empresas de construção civil, comércio, estruturas militares, bancos comerciais e universidades) incutiram uma visão humanista, solidária, positiva em que o crescimento humano é central no desenvolvimento organizacional.

Movem-nos os valores culturais do humanismo moderno, os grupos humanos e a sua evolução das unidades sociais. A transformação histórica do interesse das metodologias qualitativas pelo mundo da vida humana e em especial no sentido: *“sobre as pessoas de algures para as pessoas de aqui”* (Lessard-Hébert, Goyette e Boutin, 2010: 51).

Também o reconhecimento e certificação de qualidades de liderança evidenciadas em contexto profissional de elevada exigência (banca comercial), exercidas ao longo de quase 30 anos, a seleção e reconhecimento para papéis de desenvolvimento de outros quadros e colaboradores de base - releva-se a participação em equipas-projeto de liderança na área comercial (2000) e elemento integrante do 1º grupo de diretores do Banco Comercial Português na formação

“*Leadership in Retail*”¹⁵ que visou a preparação para funções de liderança ao nível de quadros de topo do Banco, principalmente nas áreas comerciais, motivaram de forma determinada a realização deste trabalho de investigação.

Instiga-nos a procura de conhecimento sobre a temática em questão, de molde a que ele retorne à realidade observada com valor acrescentado, se possível reaplicando-o, disseminando-o em áreas de reconhecida necessidade organizacional - o estabelecimento de lideranças que façam a diferença. Em rigor, e com humildade académica, ajudando ao devir dos tempos e com um objetivo de contribuição para um Mundo melhor. Nesta análise, pauta-nos a utilização de critérios de objetividade, validade e fidelidade, características importantes na condução da abordagem qualitativa (Coutinho, 2011; Lessard-Hébert et al., 2010).

Concorda-se e ancora-se na abordagem de Quivy e Campenhoudt (2008) em que referem a dureza e dificuldade de opção por determinados procedimentos científicos que conduzam à produção de conhecimento científico, mesmo para um investigador profissional e com experiência. Esta contrariedade é extensiva à criação de conhecimento verdadeiramente novo que faça progredir a disciplina.

Numa orientação mais focalizada na realidade portuguesa, procurou-se também com este trabalho contribuir para a melhoria da qualidade da gestão/liderança em Portugal. Na perspetiva de Bloom, Nicholas, Genakos, Sadun e Reenen (2011) e referenciado em Cunha (2012) num estudo envolvendo mais de 10000 entrevistados com gestores de 20 países, os autores concluem que a qualidade de uma economia parece depender da qualidade das práticas de gestão/liderança disseminadas pelas suas empresas e, especialmente em Portugal, crê-se consensual, as boas práticas estão longe de fazer parte do dia-a-dia de muitas organizações.

Em concreto nesta investigação, procurou-se aprofundar o conhecimento sobre a liderança nas organizações positivas em Portugal e as dinâmicas subjacentes às lideranças “*diferentes*”, i.e., RETESA (liderança responsável, emocional, transformacional, espiritual e servidora e autêntica), verificadas e suportadas na investigação apreciativa e nas evidências recolhidas, já percecionadas pelo investigador e a sua interligação com o compromisso organizacional.

5.1.2 A Investigação Qualitativa - Estudo de caso

Em face do contexto social que o tema encerra, a procura de respostas às questões apresentadas e de molde a corresponder-se aos objetivos propostos, a investigação exposta enquadra-se num estudo exploratório incluído numa pesquisa qualitativa.

¹⁵ Grupo de trabalho patrocinado pela Administração do Banco, visando *upgrades* na carreira diretiva (responsáveis regionais por centros de resultados ou Grupos de sucursais).

No entendimento de Coutinho (2011: 25), “*não é fácil encontrar uma definição unívoca para a investigação qualitativa; alguns manuais limitam-se a considerar qualitativa a investigação que não é quantitativa!*”.

Também Rolfe (2006) refere que esta distinção não fará muito sentido e, na abordagem qualitativa, o termo é geralmente empregado como uma descrição genérica para uma ampla gama de métodos de pesquisa e diferentes metodologias. Para o autor, os procedimentos individuais utilizados têm uma especial relevância neste tipo de investigação.

Na perspetiva de Ghauri e Grønhaug (2002), a principal diferença entre o método quantitativo e o qualitativo reside não na qualidade, mas no procedimento. Assim, na investigação qualitativa, os resultados não advêm de análises estatísticas ou através de outros procedimentos quantitativos, enquanto na pesquisa quantitativa a medição já tem lugar. Há para Hancock e Algozzine (2006) e Easterby-Smith et al. (2010), uma evidente diferença entre os dois métodos, enquanto no qualitativo a abordagem é efetuada através da recolha e tratamento na “*forma de palavras*”, no quadro quantitativo, os dados são traduzidos e expressos em números. Para estes autores, há também uma diferente reflexão nas duas abordagens sobre o conhecimento e objetivos das investigações.

Assim, podem efetuar-se investigações em ambientes sociais e suas inter-relações, funcionamentos organizacionais, eventos diversos ou mesmo sobre o comportamento e os dados podem ser quantificáveis, mas a análise tem que ser qualitativa. É nesta perspetiva que Guba e Lincoln (1994) realçam a validade da investigação qualitativa enquanto processo relevante para a compreensão do comportamento humano, seu significado e propósito na realização das suas atividades, em rigor, a importância do seu contributo para a contextualização da informação recolhida. O seu objetivo é compreender a situação, principalmente, a partir da ótica dos participantes e não da perspetiva do investigador.

Para Coutinho (2011: 26), a nível conceptual, o objeto de estudo na investigação não são os comportamentos, mas as intenções e situações. Trata-se de “*investigar ideias, de descobrir significados nas ações individuais e nas interações sociais a partir da perspetiva dos atores intervenientes no processo*”.

Para Morgan e Smircich (1980), desde logo a pesquisa qualitativa em Ciências Sociais, começa pelo objetivismo extremo integrado no desenvolvimento do plano qualitativo e leva o investigador através da pesquisa empírica que enquadra diferentes fases de progresso do projeto de investigação. As etapas desenvolvidas constituem-se como elementos de um contínuo que interliga o problema/questões aos dados (Coutinho, 2011). Interessa a perspetiva interna dos membros das organizações, procura que pretende ilustrar a sua perceção da realidade vivenciada enquanto líderes e seguidores.

A visão de Lessard-Hébert et al. (2010: 48), contrariamente ao entendimento inerente ao paradigma interpretativo, motiva a compreensão dos fenómenos sociais e a opção pelo “*paradigma compreensivo*” - “*o nosso objeto de análise é o mundo humano. Aqui, os factos*

sociais não são coisas e a sociedade não é um organismo natural, mas sim um artefacto humano. Assim, o ponto de vista objetivo recomendado pelo positivismo é uma impossibilidade metodológica e uma ilusão ontológica: estudar o social é compreendê-lo (o que não se torna possível sem o reviver); o objeto social não é uma realidade exterior, é uma construção subjetivamente vivida". Nesta ótica, entende-se que a recolha de dados neste paradigma qualitativo, para além do meio natural, social, envolve a participação direta do investigador, contribuindo assim para compreensão e descrição de situações concretas e neste enquadramento *"a complexidade do mundo social apresenta permanentes mudanças e é impossível estabelecer leis semelhantes às das Ciências Naturais"* (Coutinho, 2011: 202).

Em conformidade com Bryman (2004), Gardner et al. (2010) e Lessard-Hébert et al. (2010), nas últimas três décadas, um número crescente de estudos tem utilizado métodos de pesquisa qualitativa. Na observação dos autores, a terceira estratégia de pesquisa mais preponderante na revista *Leadership Quarterly* foi a análise de conteúdo/caso na categoria de métodos qualitativos. Um exemplo de um artigo que foi classificado como qualitativo é o de Pescosolido (2002) orientado para fornecer descrições narrativas dos efeitos do carisma e empatia, as normas do grupo e expressão emocional sobre o desempenho do grupo a respeito de emergência do líder e sucesso. Assim, o estudo de Pescosolido ilustra bem os pontos fortes que se obtêm a partir de desenhos de investigação qualitativa, incluindo a construção de teoria indutiva e a geração de descrições narrativas abundantes.

Num vasto estudo de Bryman (2004) onde é elencado o protagonismo dos estudos qualitativos, os investigadores sobre a temática da liderança têm vindo a fazer contribuições importantes. Entre outras áreas, analisaram o entendimento da liderança em relação ao processo de mudança; a importância sobre os aspetos de liderança que são relativamente negligenciadas por pesquisadores quantitativos; apreciar a relevância do contexto para o comportamento do líder. Como resultado, a pesquisa qualitativa sobre a liderança melhorou substancialmente a apreciação da importância dos líderes como criadores de sentido, aspetos da liderança de difícil acesso através de investigações quantitativas e também é relevante que a pesquisa qualitativa tem-se evidenciado na exploração de novas áreas da liderança.

Bryman, Stephens e Campo (1996) usaram métodos qualitativos para mostrar que o carisma foi exibido menos frequentemente do que os comportamentos instrumentais (transacionais) num estudo social de raiz britânica. Berson, Shamir, Avolio e Popper (2001) analisaram o conteúdo de visões filmadas relatando uma relação entre as pontuações de liderança transformacional e o conteúdo de visões otimistas codificados por avaliadores. Também um exemplo representativo de um estudo exclusivamente qualitativo é de Cha e Edmondson (2006) - análise longitudinal da interação entre a liderança carismática, os valores partilhados, as atribuições dos seguidores e o desencanto de empregados dentro de uma empresa de publicidade.

Assim, a investigação qualitativa pode oferecer uma perspetiva mais holística da liderança, ajudando a explicar a razão das diferenças de classificações que existem, ao invés de simplesmente mostrar as diferenças. As estratégias qualitativas permitem o desenvolvimento da

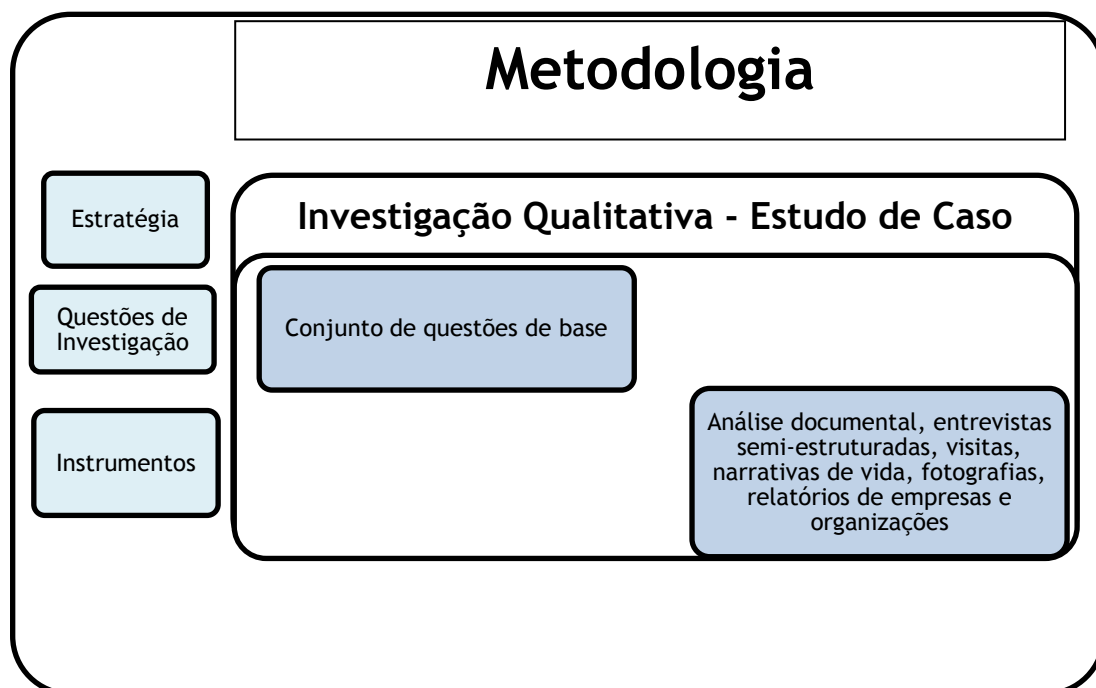
teoria e da inclusão de vários níveis de análise, incluindo o contexto no qual a liderança é observada. Nesta perceção, a análise qualitativa, a partir da teoria fundamentada e de dados qualitativos, é a metodologia adequada e apropriada para o estudo dos processos sociais nas organizações (Parry, 1998). Enquanto processo social, a liderança é assim retratada neste trabalho.

Em Avolio et al. (2001), os críticos desta metodologia de pesquisa (e.g., Podsakoff e Organ, 1986) argumentam que são aqui requeridos avaliadores para relatar um comportamento específico. A fim de simplificar este processo cognitivo, os entrevistados nos seus modelos implícitos de liderança, podem influenciar as suas observações e respostas a inquéritos. Estes autores alegam que a confiança do respondente pode levar a distorções, tais como padrões de resposta específica ao longo de um questionário o que pode distorcer as avaliações.

A título conclusivo nesta secção, nenhum discurso detém uma posição privilegiada face aos demais e nenhum método ou teoria tem o direito universal de reivindicar para si próprio uma autoridade única no conhecimento (Aires, 2011).

Graficamente apresenta-se o essencial do quadro metodológico (Figura 10) que se teve presente na operacionalização das estratégias de investigação e que contextualizaram a componente de investigação deste trabalho.

Figura 10: Quadro metodológico



Fonte: Elaboração própria

No seguimento desta investigação qualitativa, adotou-se como estratégia particular de investigação, o estudo de caso.

Yin (2005: 32) refere que *“um estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenómeno contemporâneo dentro do seu contexto de vida real, especialmente quando os limites entre o fenómeno e o contexto não estão claramente definidos”*.

Numa visão mais ampla, Woodside (2010) realça que um estudo de caso refere-se a uma investigação que se concentra em descrever, compreender, prever e/ou controlar o indivíduo (ou seja, processo, pessoa, família, organização, grupo, indústria, cultura ou nacionalidade).

Assim, esta investigação procurou lançar mão de várias evidências e permitiu o seu enquadramento, i.e., a análise intensiva dos diversos elementos distintivos de cada situação consistente. Nesta orientação, para Creswell, Hanson, Clark Plano e Morales (2007), o investigador qualitativo enfrenta hoje uma série desconcertante de opções para a realização de estudos de abordagem qualitativa. Para estes autores, o estudo de caso tem uma história longa e distinta entre as várias disciplinas e é familiar para os investigadores sociais por causa da sua popularidade na Psicologia (Freud), Medicina (caso da análise de um problema), Direito (jurisprudência), e da Ciência Política (relatos de casos).

Através desta estratégia, conseguiu-se evidenciar que ela é a mais adequada para responder ao tema em estudo dada a sua abrangência, atualidade e contexto integrativo. É um estudo que utiliza várias fontes de informação e procura retratar a realidade de forma completa e profunda. Deste modo, evidencia a multiplicidade de dimensões que podem existir nas diversas situações, mas pondo a tónica no concreto (Creswell et al., 2007; Easterby-Smith et al., 2010; e Turner, 2010).

Também Bonoma (1985), Hancock e Algozzine (2006) e Woodside (2010) referem que o estudo de caso é aplicado de forma adequada para investigações nas situações em que o fenómeno é abrangente, complexo e em que deva ser estudado no seu contexto real.

Para Eisenhardt (1989), o estudo de caso é uma estratégia de investigação cuja ênfase é colocada na perceção da dinâmica presente em contextos únicos. Aqui, os estudos de caso combinam métodos como análise documental, entrevistas, questionários e observações. A evidência resultante pode ser qualitativa, quantitativa ou ambas. A autora conclui que os estudos de caso podem ter por finalidade atingir determinadas metas: descrição, teste ou geração de nova teoria. Nesta perspetiva, Sjoberg, Feagin e Orum (1991) aventam ser o estudo de caso uma metodologia ideal para uma abordagem holística - análise integrada. Os estudos de caso são análises em multiperspetiva e tendem a ser seletivos: concentram-se numa ou duas questões que são fundamentais para a compreensão do sistema em tratamento. Estes autores realçam também que os estudos de caso são relevantes nos contextos seguintes:

- Enquadram investigações com riqueza e profundidade adequadas, capazes de elucidar sobre os micro eventos existentes na estrutura social;
- Permitem a imobilização de observações e conceitos sobre a ação social e as estruturas sociais em ambientes naturais estudados de perto;

- Fornecem informações de diversas fontes durante um período de tempo, permitindo assim um estudo mais holístico nas complexas redes sociais. Neste contexto, constata-se que *“o estudo de caso é um dos referenciais metodológicos com maiores potencialidades para o estudo da diversidade de problemáticas que se colocam ao cientista social”* (Coutinho, 2011: 293).

Yin (2005: 20) realça que, como estratégia de investigação, utiliza-se o estudo de caso em muitas situações, para contribuir com o conhecimento que se tem dos fenómenos individuais, organizacionais, sociais, políticos e de grupo, além de outros factos relacionados. Este autor acrescenta ainda que a investigação de estudo de caso: *“enfrenta uma situação tecnicamente única em que haverá muito mais variáveis de interesse do que pontos de dados, e, como resultado:*

- *Baseia-se em várias fontes de evidência, com os dados precisando convergir num formato de triângulo;*
- *Beneficiando do desenvolvimento prévio de proposições teóricas para conduzir a recolha e análise de dados;*
- *O estudo de caso, como estratégia de pesquisa, compreende um método que abrange tudo - tratando da lógica de planeamento, das técnicas de recolha de dados e das abordagens específicas à análise dos mesmos”* (Yin, 2005: 53).

Esta estratégia de investigação procura atestar respostas ao *“como”* e *“porquê”* das investigações efetuadas. Como frisam Quivy e Campenhoudt (2008), devem seguir procedimentos equivalentes à pesquisa de petróleo - não é perfurando ao acaso que se encontrará o que se procura. O sucesso numa pesquisa petrolífera segue uma linha bem definida, um procedimento determinado e baseado em inúmeros contributos. Assim, deve ser no estudo de caso.

Também nesta perspetiva, Easterby-Smith et al. (2010) e Neale, Thapa e Boyce (2006) realçam que nos estudos de caso devem ser claramente estruturados os desenhos de investigação, i.e., as questões de investigação, as unidades de análise, as ligações entre os dados e as proposições e os procedimentos de interpretação dos dados. Deve ser instaurado um adequado rigor e validade em toda a lógica de análise para obstar às críticas de falta de rigor científico.

A este propósito, em Barañano (2008: 102), *“o estudo de caso é um método de investigação utilizado no âmbito das Ciências Sociais que pressupõe uma apresentação rigorosa de dados empíricos”*. A autora refere que em Gestão, dada a complexidade das situações e, portanto, a necessidade crescente de informação qualitativa que explique a informação quantitativa de uma forma completa, recorre-se cada vez com mais frequência à realização de estudos de casos.

Numa vasta análise sobre esta matéria, Mills, Wiebe e Durepos (2010) referem que o estudo de caso, de forma simplificada, é uma estratégia de investigação cujas características incluem:

- O foco nas inter-relações que se constituem no contexto de uma entidade específica (como uma organização, o evento, fenómeno ou pessoa);

- A análise da relação entre fatores contextuais e da entidade a ser estudada;
- O propósito explícito de utilizar essas ideias (as interações entre as relações contextuais e a entidade em questão) para gerar teoria e/ou contribuir para a teoria existente.

5.2 Questões de investigação

Como inicialmente referido nesta investigação, surgem algumas questões que, se respondidas, permitirão um melhor conhecimento sobre a temática em análise. Para Creswell et al. (2007), trata-se de enunciar questões descritivas com devida profundidade e desenvolvimento que induzam à elevada compreensão sobre como casos únicos ou múltiplos, podem fornecer uma visão sobre o tema em investigação.

Como realçam Barañano (2008), Bardin (2011), Berg (2004), Coutinho (2011), Quivy e Capenhoudt (2008), Silverman (2009) e Yin (2005), a clareza na resposta a estas perguntas permitirá uma maior focalização da pesquisa, i.e., o papel das questões enunciadas é relevante porquanto:

- Organizam o projeto e dão-lhe coerência e direção;
- Delimitam a pesquisa ilustrando a sua fronteira;
- Mantêm o investigador focalizado;
- Deslindam problemas;
- Enquadram a pesquisa enquanto ela é escrita;
- Apontam para os métodos e dados de que necessitamos na investigação.

Assim, com base nos objetivos e dimensões deste estudo, as questões para a presente investigação estão patentes na estrutura seguinte (Quadro 15).

- I. Quais as características inerentes às organizações positivas estudadas?
- II. Quais os estilos dominantes e dimensões que impactam cada um dos estilos de liderança nas organizações estudadas?
- III. Qual o eventual reconhecimento de novas dimensões percecionadas no estudo?
- IV. Que elementos afetivos e outros impactam o compromisso organizacional nas organizações estudadas?
- V. Qual a inter-relação com os estilos percecionados?

Quadro 15: Estrutura de investigação

Objetivos de Investigação	Dimensões	Questões de Investigação
Estudar a liderança nas organizações positivas	<ul style="list-style-type: none"> • Análise global de todas as dimensões enunciadas no modelo concetual (Figura 9) 	i) Quais as características inerentes às organizações positivas estudadas?
Perceber as inúmeras facetas da liderança nas organizações positivas	<ul style="list-style-type: none"> • Liderança Transformacional • Liderança Emocional • Liderança Espiritual • Liderança Servidora • Liderança Autêntica • Liderança Responsável 	ii) Quais os estilos dominantes e dimensões que impactam cada um dos estilos de liderança nas organizações estudadas? iii) Qual o eventual reconhecimento de novas dimensões percecionadas no estudo?
Compreender o estabelecimento de laços que visam o compromisso organizacional	<ul style="list-style-type: none"> • Compromisso Organizacional 	iv) Que elementos afetivos e outros que impactam o compromisso rganizacional nas organizações estudadas?
Aprofundar o conhecimento da ligação RETESA e compromisso organizacional	<ul style="list-style-type: none"> • Estilos de liderança e o compromisso organizacional 	v) Qual a inter-relação com os estilos percecionados?

Fonte: Construção própria

5.3 Procedimentos Metodológicos

5.3.1 A seleção dos casos e informadores chave

Para Coutinho (2011), apesar de genericamente não se caracterizar esta técnica em termos da investigação qualitativa contrariamente ao verificado na pesquisa quantitativa, consideram-se as organizações (6 casos) seguintes, estudadas de forma holística, pelo que podemos entendê-las

como unidades de análise, estudos de caso múltiplos. A sua seleção foi baseada nos seguintes critérios: tratando-se de uma amostragem não probabilística, por conveniência - a opção pelas unidades da amostra é feita de forma arbitrária em função do interesse da pesquisa, maior acessibilidade aos inquiridos, menor onerosidade em termos de tempo, esforço e dinheiro (Barañano, 2008; Coutinho, 2011, Marshall, 1996):

Seis organizações selecionadas: Grupo Vidis (*Caso 1*), Magril, Lda (*Caso 2*), Grupo Lanidor (*Caso 3*), Huf Portuguesa, SA. (*Caso 4*), Habidecor, SA. (*Caso 5*), e Fundação Joaquim Santos/Escola Profissional de Torredeita - FJS/EPT (*Caso 6*). Os critérios de seleção foram os seguintes:

- Localização geográfica: Distritos de Lisboa, Aveiro, Viseu, Guarda e Coimbra;
- Melhor acesso à informação;
- Orientação para a formação e serviços de responsabilidade social à comunidade - FJS/EPT e para a exportação: Habidecor¹⁶ e HUF - empresas presentes nos cinco continentes;
- Alicerces de lideranças com influências de estilo nórdico - sueco (FJS/EPT); belga (Habidecor) e alemão (HUF Portuguesa);
- Conhecimento empírico das lideranças existentes e das suas práticas - reconhecidas e valorizadas pela comunidade e *stakeholders*;
- Organizações consideradas bons lugares para trabalhar, ex. HUF Portuguesa considerada uma das melhores empresas nacionais para trabalhar¹⁷ e empresa familiarmente responsável.

Releva-se que tendo em conta a população global (N>500) de pessoas que são alvo desta investigação, procurou-se atingir uma amostra considerável (28 entrevistados desde a gestão de topo até ao mais indiferenciado colaborador) e em todos os escalões hierárquicos das organizações envolvidas. Nestas organizações entrevistaram-se os gestores de topo/proprietários, os responsáveis dos departamentos de pessoas e os colaboradores operacionais (operários, engenheiros ou técnicos de vendas), essencialmente focalizou-se na compreensão do fenómeno através da audição de 4-5 colaboradores por organização. Este estudo procurou ir de encontro ao entendimento de diversos autores, por exemplo, Coutinho (2011) em que é salientada a importância de que a dimensão da “*amostra*” não é fator-crítico de sucesso e não é pela vastidão da pesquisa que a qualidade estará assegurada. O tamanho ótimo da “*amostra*” depende dos parâmetros do fenómeno em estudo e dos resultados entre a intervenção e os grupos de controlo, sendo que o tamanho da amostra é determinado pelo número ótimo necessário para permitir inferências válidas a serem feitas sobre a população (Marshall, 1996).

¹⁶ A Habidecor possui lojas na China sob a sigla “Abyss e Habidecor”

¹⁷ Informação 2011 - Exame; GreatPlace to Work.com e Deloitte.

Assim, não é descurada a necessidade de um adequado desenho de forma a tornar mais fácil a construção das conclusões retiradas da amostra estudada (Easterby-Smith et al., 2010).

Na visão de Woodside (2010), as críticas principais feitas aos investigadores que se baseiam no estudo de caso, através de investigações amostrais grandes (ou seja, $N > 100$) de pessoas, famílias, grupos informais, ou organizações incluem:

- i. A incapacidade de confirmar conversas relatadas, comportamentos e eventos, independente da pessoa pesquisada.
- ii. A incapacidade de recolher os detalhes necessários para a obtenção de uma compreensão profunda da mecânica e as razões encaixadas nos processos examinados.
- iii. O elevado custo despendido com a recolha de informações que pode levar ao desperdício de recursos (Barañano, 2008).

Para este autor, em termos de combate às críticas efetuadas a este tipo de pesquisa, releva-se:

- Que qualquer narrativa de um simples entrevistado é limitada para relatar os detalhes necessários de forma a compreender profundamente o processo em estudo. O uso da triangulação de métodos e múltiplos informadores é necessário para confirmar e aprofundar as informações;
- Como regra geral, os investigadores qualitativos são relutantes em generalizar a partir de um caso para outro porque os contextos de casos diferem entre si (Creswell et al., 2007) e, assim, o objetivo do estudo de caso não é a generalização dos resultados para uma população, mas para comprovar/testar a teoria (Woodside, 2010; Yin, 2005). Neste enquadramento, uma melhor compreensão de questões humanas mais complexas, é mais importante do que a generalização dos resultados (Marshall, 1996).
- A crítica pode ser dirigida a qualquer estudo como sendo idiossincrático na sua seleção da população, os procedimentos de recolha de dados, manipulação de dados e análise e seleção dos objetos de estudo da população; rotular um estudo como sendo idiossincrático é um passo para concluir que os procedimentos de recolha de dados utilizados e constatações feitas não podem ser replicados. Trata-se de uma falsa conclusão, dado que nenhum estudo pode ser replicado perfeitamente (Barañano, 2008). Nesta visão, em Creswell et al. (2007) este ponto é contornado, através da seleção pelo investigador de casos representativos para incluir no estudo qualitativo.

5.3.2 Instrumentos de recolha da informação

Este âmbito salienta a descrição assente no diálogo com os gestores de topo, proprietários e colaboradores das organizações envolvidas. Neste preâmbulo do trabalho de campo, foram realizados pré-testes do questionário (Anexo 5) (visão mais reduzida do modelo mais vasto do guião de entrevista utilizado), i.e., verificações feitas de forma a confirmar que ele seria realmente aplicável com êxito no que toca a dar uma resposta efetiva aos problemas levantados pelo investigador (Coutinho, 2011; Ghiglione e Matalon, 1992).

Tendo como base Denzin e Lincoln (2000), Hancock e Algozzine (2006), Mason (2006), Neale et al. (2006), Woodside (2010) e Yin (2005), na recolha de dados utilizaram-se entrevistas (presenciais), análise documental (documentos privados e públicos) e observação participante. As entrevistas têm a vantagem da focalização direcionada ao tópico do estudo de caso, permitindo inferências a partir daí (Yin, 2005). O processo de entrevistas decorreu de Julho a Novembro de 2012 nos domicílios de cada organização investigada.

Também contém a recolha proveniente dos relatórios e demais documentação disponibilizados, por exemplo, relatórios de gestão, jornais, instrumentos publicitários, *web sites*, placards nos locais de trabalho¹⁸, fotografias e outros elementos considerados relevantes e apresentados conforme *check-list* individual, de acordo com Anexo 2.

A informação que se pretende transmitir sobre as organizações investigadas, enquadra a seguinte tipificação:

- Descrição genérica e identificação da organização apresentada com base em critérios de proximidade, disponibilidade e inquirição cronológica.
- Abordagem sucinta dos elementos diferenciadores, sempre que existentes ou perceptíveis: Missão, Visão e Valores; Liderança e Compromisso Organizacional.

Antecipadamente e, tendo em pano de fundo a elaboração das questões baseadas nos temas investigados, tomaram-se como inspiração as escalas e modelos orientadores seguintes para a elaboração do guião de pré-teste executado:

- MLQ (*Multifactor Leadership Questionnaire*) - Medição dos conceitos inerentes às lideranças transformacionais (4 I's), transacionais e *laissez-faire*, com base na investigação inicial de Bass (1985) (Bass, 1999).
- “*Authentic Leadership Questionnaire Sample Items Self-Awareness*” - escala que visa avaliar as relações estabelecidas pelas lideranças autênticas (Walumbwa et al., 2008).

¹⁸ Na HUF Portuguesa constatou-se um placard curioso no parque automóvel sobre a importância da segurança no local de trabalho e que constitui parte integrante destas evidências.

- *Frankfurt Emotion Work Scales* (Zapf e Holz, 2006) - medição das emoções no local de trabalho.
- Tabela de valores de liderança espiritual: esperança, fé e amor altruísta enquanto valores pessoais (Fry, 2003).
- “*The Servant Leadership Questionnaire Items*”: Cinco fatores da liderança servidora (Barbuto e Wheeler, 2006).
- “*Scale Measuring Discursive Responsible Leadership*” - Desenvolvimento de uma escala inerente à liderança responsável (Voegtlin, 2011).

Para este estudo, desenvolveu-se um questionário *on-line* (guião de entrevista mais sucinto) dirigido a quadros de topo e dirigentes de diversas organizações e que foi colocado na plataforma “*Google Docs*” para maior facilidade e utilização de todos os inquiridos (Anexo 5). Este questionário foi administrado durante Maio e Junho de 2012 e foi enviado por *e-mail* a 77 potenciais inquiridos, registando-se o retorno de 21 respondentes (28%) (Anexo 6) o que atesta a dificuldade na recolha deste instrumento e só possível por pressão e lembrança diária aos alvos. Contudo, o número de respondentes enquadra-se dentro dos padrões normais de resposta para este tipo de instrumentos. Essencialmente, visou-se com este guião de pré-teste, perceber se os inquiridos entendiam as questões tendo em conta que a sua base foi o guião de entrevista. A lógica subjacente: se o inquirido for percebido, o guião de entrevista (completo) também seria.

Assim, constataram-se diversas inexatidões, decursos e necessidade de aprimoramento em conformidade com o “*feedback*” recebido dos intervenientes, por exemplo, compreensão das questões, interpretação de determinados vocábulos, organização e apresentação das questões. Também se registaram sugestões para alteração de determinados elementos que careciam de maior focalização de acordo com as pretensões em estudo. É ainda de realçar neste âmbito do trabalho de campo que se consideraram subjacentes as considerações de Ghiglione e Matalon (1992) para a procura de inquiridos fora do meio dos autores, mesmo em número reduzido, mas que aportassem valor em termos de desenvolvimento das respostas e críticas ao conteúdo, perceção, linguagem e abertura de espírito de forma a contribuírem para a evolução do trabalho e fiabilidade do instrumento.

Posteriormente efetuou-se também um caso-piloto no Grupo Vidis (Viseu e Coimbra) a título de teste e experimentação do protocolo de entrevista em conformidade com o guião - Anexo 4.

Em termos sucintos, o processo e protocolo para a entrevista aos gestores e operacionais das organizações teve o desenho seguinte:

1. Preparação inicial - Contatar os gestores e responsáveis operacionais das organizações a estudar, através de *e-mail* e contato pessoal. Envio prévio do guião de entrevista para análise dos conteúdos a abordar nas entrevistas presenciais nos seus domicílios.

2. Introdução:

- i. Apresentar detalhadamente os objetivos da investigação;
- ii. Informar os entrevistados da duração prevista da entrevista e assegurar a total confidencialidade da sua participação, i.e., entrevista exclusivamente para utilização académica e não para conhecimento de eventuais hierarquias ou outros, de molde a permitir tranquilidade e confiança no processo;
- iii. Entrega da carta de apresentação;
- iv. Executar formalmente a entrevista;
- v. Agradecer a colaboração do entrevistado; e
- vi. Recolher a informação disponibilizada pelas organizações (Anexo 2) e demais elementos detetados, ex. notas de campo.

Nas entrevistas realizadas no Grupo Vidis seguiu-se a metodologia prévia de contato e gravação das entrevistas com permissão dos interlocutores. Foi dada liberdade para as pessoas discorrerem sobre “*as suas histórias de vida*” e em particular nos casos dos gestores de topo envolvidos - Sr. José Coelho/Dr. Nuno Coelho. Temas que fazem parte integrante do planeamento metodológico global deste estudo, em análise na secção seguinte.

Para maior evidência das conclusões e aprofundamento do estudo, deu-se devida abrangência à triangulação dos dados - utilização de dados de várias proveniências fiáveis. Para Flick (2005) e Voss, Tsikriktsis e Frohlich (2002), a triangulação e descrição consistente são duas importantes considerações para a realização de profundidade dos dados. O aumento da robustez dos dados e seu aprofundamento, contribui para a credibilidade de um estudo de caso e pode afetar a sua aplicabilidade (ou generalização) (Flick, 2005).

Em Woodside (2010: 6), “*a compreensão profunda dos atores, interações, sentimentos e comportamentos que ocorrem num determinado processo ao longo do tempo, deve ser visto como o principal objetivo do pesquisador em relação à profundidade e compreensão do estudo de caso*”.

Como já referido, as entrevistas foram adotadas enquanto instrumento principal de recolha da informação nos seis casos em estudo. O processo de perguntas diretas a um entrevistado usando um único questionário deve ser completado usando métodos alternativos de recolha de dados, daí a utilização dos outros instrumentos descritos. As entrevistas semiestruturadas (também chamadas com plano, com guia, com grelha, focalizadas) são mais curtas e são integralmente registadas e transcritas (Bardin, 2011).

Neste âmbito foram efetuados guiões de acompanhamento e as entrevistas demoraram em média 45-60 minutos por interveniente. Neste ponto, efetuou-se quadro resumo para cada caso estudado. Em termos concretos, e partindo do levantamento efetuado à revisão da literatura e ao quadro concetual efetuado, construiu-se o guião de entrevista que contém a caracterização da

organização (Anexo 3) e o inerente protocolo de entrevista (Anexo 4). Tal como refere Turner (2010), uma das áreas mais populares de interesse sobre o desenho de investigação qualitativa centra-se no protocolo de entrevista.

Também para enquadramento do tema na parte inicial da entrevista, evidenciam-se as questões inerentes aos modelos principais percecionados na organização tendo por base as dimensões da liderança investigados. No Quadro 16 seguinte, resumem-se as principais dimensões e questões integrantes do guião de entrevista:

Quadro 16: Resumo do guião de entrevista

Questões	Conteúdo das questões
Ponto 1	Descrição genérica dos entrevistados Liderança transformacional - dimensões base
Ponto 2	Liderança emocional - Positividade Organizacional
Ponto 3	Liderança autêntica - padrões de otimismo - otimismo organizacional
Ponto 4	Liderança espiritual - valores espirituais e espiritualidade na liderança.
Ponto 5	Perceção dos fatores-chave de impacto da liderança.
Ponto 6	Compromisso organizacional - conhecimento dos elementos afetivos
Ponto 7	Novos caminhos da liderança: as virtudes e a sustentabilidade (liderança responsável e servidora)

Fonte: Elaboração própria

No seguimento da apresentação sucinta das organizações em estudo e, tendo por base as entrevistas realizadas, a análise documental e a observação participante, evidencia-se a componente ilustrativa prática inerente ao estudo empírico alcançado nos diversos trabalhos de campo para maior facilidade e compreensão dos caminhos trilhados:

Optou-se pela constituição de um *dossier* individualizado (físico e virtual) das referidas organizações e que comportam materialmente todos os elementos identificadores das mesmas, notas de campo, recortes de jornais e revistas, fotografias *in loco*, curiosidades encontradas (ex: placards internos, cartões, etc.) e demais elementos disponibilizados nas diversas visitas e que constituem referencial previsto no Anexo 2 e suporte consistente desta investigação.

- i. As entrevistas fazem parte integrante enquanto elemento fulcral da investigação. Estão suportadas em registo áudio e gravadas através de aplicativo (*app*) *Audio Memo Pro*. Neste ponto, utilizou-se como ferramenta principal o *Ipad 3* face à sua versatilidade de captação de elementos destinados a ulterior análise: notas,

fotografias, memorandos e gravações, posteriormente convertidas em transcrições literais para formato de texto *Word*.

- ii. Análise documental - considerou-se a documentação recolhida nas visitas e que integra o Anexo 2 - Documentos distribuídos por cada uma das organizações estudadas.
- iii. Observação participante - Teve-se em conta o conjunto vasto de auscultação e análise *in loco*, Em rigor, uma visão da realidade tal e qual é e se apresenta, na qual os atores envolvidos partilham as suas ideias, experiências e motivações sobre a temática. No ponto seguinte desenvolve-se este tema face à sua importância no contexto desta investigação.

5.3.3 O papel do investigador - Observação participante

“A investigação desenvolvida é considerada um processo interativo configurado pela história pessoal, biografia, género, classe social, etnia das pessoas que descreve e pela sua própria história. E os produtos da investigação são criações ricas, densas, reflexivas dos fenómenos em análise...O investigador fez a pesquisa no terreno, para obter informação, orientando-se por duas persuasões básicas: persuasão científica que define e descreve a natureza da realidade social, e persuasão epistemológica que determina e orienta o modo de captar e compreender a realidade” (Aires, 2011: 16).

Nesta vertente, considera-se que uma das superiores características da investigação qualitativa que impeliu à sua realização, é a própria perceção reflexiva do pesquisador, do seu entendimento na produção de conclusões (Moreira, 2007).

Não se trata de uma visão romântica da investigação, mas tem na sua génese uma fórmula impulsionadora que induz a ir sempre mais longe. Trata-se de alguma forma de sedimentar conhecimentos práticos observados na realidade com o aprofundamento científico que impele à evolução. Aqui, ancorou-se na ótica de Bennis e O’Toole (2005), onde é relevado que a investigação académica está demasiado centrada na abordagem científica e é necessário que os estudantes de Gestão se apetrechem e focalizem na vida real, de molde à discussão das coisas menos quantificadas, “coisas da gestão”.

Além disso, e em reforço desta orientação, o desenvolvimento e a consciencialização da importância, por exemplo, das virtudes na liderança. Estas são hoje incorporadas nos *currícula* dos programas de Gestão, seguindo o exemplo da Escola de Negócios de Harvard, conforme assim o evidencia o Prof. Nitin Nohria sobre a ênfase dada à “*humildade moral dos gestores*” naquela Universidade (Korn, 2011).

Nesta evidência, procurou-se uma observação participante que aparentemente parecendo paradoxal, i.e., uma análise emocionalmente envolvida, mas com o necessário distanciamento

(Tedlock referenciado em Denzin e Lincoln, 2000), de molde a obterem-se múltiplas distinções que levem o leitor à compreensão das realidades organizacionais estudadas. Trata-se de um método que reveste a vantagem de comportar atualidade, contextualização e poder permitir inferências (Yin, 2005). Em rigor, uma visão da realidade tal e qual é e se apresenta, na qual os atores envolvidos partilham as suas ideias, experiências e motivações sobre a temática.

Pode-se concluir que *“a abordagem qualitativamente conduzida através de um mix de métodos, oferece um enorme potencial para gerar novas formas de compreender as complexidades e contextos da experiência social, e para melhorar as nossas capacidades de explicação social e de generalização”* (Mason, 2006: 10).

Também, porque o fenómeno em observação assim o permite, e, crê-se, relevante para a temática em análise, evidenciam-se *“histórias de vida”*, narrativas consideradas *“um recurso de grande valor nas ciências sociais”*. *Começou por ser uma técnica utilizada nos anos 20 e consiste na narração da experiência de vida de uma pessoa. A história de vida apresenta um carácter global e é suscitada pelo investigador para determinados fins: fazer uma análise da realidade vivida pelos sujeitos, conhecer a cultura de um grupo humano, compreender aspetos básicos do comportamento humano e das instituições”* (Aires, 2011: 41). Esta análise é focada também na participação dos principais gestores de topo das organizações investigadas porquanto revestem interesse académico.

5.3.4 Análise e interpretação da informação

Nos estudos de caso, especialmente ao nível do tratamento, análise e interpretação dos dados, seguiu-se as orientações de Franco e Ferreira (2007: 179) sobre a utilização de entrevistas com *“base no que os inquiridos disseram (interpretação de primeira ordem) e subsequente validação (interpretação de segunda ordem)”*. O relatório de resultados do processo é geralmente narrativa na sua natureza e consiste numa série de descrições ilustrativas dos aspetos-chave do caso (Hancock e Algozzine, 2006).

Walumbwa et al. (2008) realçam que nas investigações devem-se utilizar outros métodos para avaliar a liderança autêntica, incluindo métodos de observação e codificação de conteúdo de discursos, *e-mails*, cenários, fitas de vídeo e outra correspondência para confirmar os resultados obtidos através de medidas da pesquisa. É assim, mais um fator motivador que compeliu a utilizar instrumentos abrangentes e com validade relevante para esta investigação.

Nesta investigação qualitativa e, sendo área de estudo cada vez mais desenvolvida, é valioso o uso de computadores para análise de textos, vídeos e imagens. Aires (2011), Bardin (2011), Easterby-Smith et al. (2010) e Lessard-Hébert et al. (2010) sublinham a importância destes instrumentos para a análise de conteúdo das narrativas.

Assim, modernamente, são utilizados programas abrangentes, de utilização amigável com funções variadas e recursos disponíveis (e.g., NVivo, ATLAS/ti, Nudist, MAXQDA) (Moreira, 2007). São estes programas que permitem um impacto sustentável sobre as formas de dados qualitativos utilizados e analisados, com a consequente simplificação de rotinas e procedimentos. Trata-se de instrumentos de suporte ao tratamento e administração de material de dados (por exemplo, os códigos correspondentes e fontes no texto, permitem a exibição em conjunto e remontando categorizações para a única passagem no texto a que se referem), sendo a sua principal vantagem a rapidez e flexibilidade das disposições possíveis no momento do tratamento dos dados (Flick, 2005; Lessard-Hébert et al., 2010).

Neste contexto, efetuou-se a análise através do instrumental informático NVIVO 9.2¹⁹ de molde a responder-se às questões de investigação e à interpretação global das dimensões em análise, conforme modelo concetual de investigação constante na Figura 9. Aproveitou-se esta ferramenta para tratamento e análise de conteúdo das entrevistas em que é dada especial atenção ao significado teórico para a obtenção da evidência empírica. Para Bardin (2011: 33) *“a análise de conteúdo é um conjunto de técnicas de análise das comunicações. Não se trata de um instrumento, mas de um leque de apetrechos; ou com maior rigor, será um único instrumento, mas marcado por uma grande disparidade de formas e adaptável a um campo de aplicação muito vasto: as comunicações”*. Trata-se de uma técnica que consiste em avaliar de forma sistemática um corpo de texto, por forma a desvendar e quantificar a ocorrência de palavras/frases/temas considerados *“chave”* que possibilitem uma comparação posterior (Coutinho, 2011). Também Ghiglione e Matalon (1992: 188) realçam que *“a metodologia geral da análise de conteúdo responde essencialmente a dois tipos de questões:*

- *Como codificar?*
- *Como assegurar a fiabilidade do procedimento?”*.

Em relação a este ponto e tendo por base Morse et al. (2002: 15) e a relevância que reveste na investigação qualitativa, todas as investigações devem ter *“valor de verdade”, “aplicabilidade”, “coerência”, “rigor” e “neutralidade”* para serem consideradas válidas dentro do paradigma naturalista (qualitativo). Eles recomendaram estratégias específicas que devem ser utilizadas para atingir a confiança e daí esta opção da análise de conteúdo exaustiva e consistente. Neste ponto, seguindo a orientação de Bardin (2011), admitiu-se como unidades de significação os constructos principais das lideranças RETESA e o compromisso organizacional enunciados no modelo concetual *“aranha”* (Figura 9, p. 131), partindo de unidades de codificação baseadas nos discursos dos entrevistados. Também se definiu como unidade de contexto - o parágrafo, unidade de compreensão para codificar as unidades de registo correspondente ao segmento da mensagem considerada adequada em termos de dimensão para a compreensão do significado da unidade de registo. Deste modo, através dos parágrafos categorizados nas dimensões em estudo,

¹⁹ <http://www.qsrinternational.com/>

conseguiu-se a evidência da posição de cada entrevistado em relação à problemática em estudo e ao contexto das questões colocadas.

Em termos práticos, efetuou-se a inserção no aplicativo Nvivo dos estilos de liderança RETESA com base no modelo conceitual de investigação (Figura 9) e suas dimensões, enquanto “*nós*”, categorias, passíveis de estudo através daquele instrumental informático de análise qualitativa.

Relativamente às informações baseadas na documentação disponibilizada, ilustraram-se outras evidências, nomeadamente, portais institucionais e outros elementos consistentes para análise, ex. documentos das organizações e oficiais disponíveis. Houve assim, uma completa incorporação das fontes básicas de informação em observação: entrevistados por empresa, fotografias, gravações áudio, recortes de jornais, informação sobre *web sites* e demais elementos considerados relevantes²⁰.

Toda a informação recolhida e passível de tratamento, foi codificada e aglutinada no processo de análise e interpretação. O objetivo foi o estreitamento da análise de molde à utilização de conceitos capazes de conduzir à clara obtenção de evidências, i.e., um adequado projeto de pesquisa (Silverman, 2009).

No capítulo seguinte efetuou-se a apresentação dos resultados e análise desta investigação.

²⁰ Por razões de funcionalidade, englobam-se todas as evidências recolhidas no CD-ROM que integra esta investigação

CAPÍTULO VI

6. RESULTADOS E ANÁLISE

A partir da ideia de Oliveira (2012: 26) em que:

“Mais importante do que o setor em que se investe é a atitude dos promotores e ainda a capacidade e vontade de fazer bem e diferente. E isso é possível, da agricultura à biotecnologia, dos têxteis à microeletrónica, do calçado às tecnologias de informação. Em todos estes setores temos casos de sucesso”.

Deste modo, tendo em vista elucidar-se a comunidade académica e demais interessados sobre uma visão real, de dentro das organizações, crê-se que o eventual carácter anónimo que esta exposição poderia revestir, nesta visão particular, deixaria de reforçar o que se pretende ilustrar de forma transparente e focalizada. Nesta consideração, as entidades têm um nome, uma marca de afirmação distintiva que em muito as orgulha, e daí a opção pela explanação de toda a informação facultada no âmbito das visitas e entrevistas, salvaguardando todas as peculiaridades de segredo profissional, industrial ou outras e com as autorizações de todos os integrantes neste processo.

6.1 Caso 1 - Grupo Vidis

6.1.1 Características da Organização

O Grupo Vidis integra 4 empresas (Vidis, Vidis C, Lodivis e Revidis) e desenvolve a sua atividade a partir das cidades de Coimbra e Viseu. Iniciaram a sua atividade em 1991. A forma jurídica destas empresas é a sociedade por quotas, estando a repartição do seu capital social exclusivamente na base familiar - Sr. José Coelho (fundador e seus dois filhos Nuno Coelho e Luís Coelho).

Assenta o seu *core business* na distribuição de bebidas, principalmente cerveja e refrigerantes, sendo um dos mais consagrados agentes da região Centro das principais marcas existentes no mercado, em rigor, são três empresas do ramo de distribuição de bebidas e uma de transporte e logística. A organização assume-se como o maior grupo de distribuição de bebidas do Distrito de Viseu²¹.

²¹ Fonte: site da empresa, www.vidis.pt, acedido em 04 de Novembro de 2012.

A Vidis orgulha-se de representar grandes marcas nacionais e internacionais. A representação mais emblemática é *The Coca Cola Company* que tem em Portugal como engarrafador a Refrige. Marcas como: *Coca Cola, Fanta, Sprite, Nestea, Aquarius, Powerade, e Nordic Mist e Superbock* (produtos da Unicer) constituem a base do portefólio que distribuem no mercado nacional e também em nichos de mercado internacionais (Espanha e Palop).

Num mercado fortemente competitivo como é o da distribuição de bebidas e tendo em atenção a divisão do mercado de cervejas por duas marcas principais: *Superbock e Sagres* sofrem a forte concorrência dos distribuidores locais da Central de Cervejas (Grupo Heineken) e de inúmeros concorrentes da área da grande distribuição, ex. hipermercados e outros competidores.

Possui instalações próprias com área coberta superior a 4.000 m² e área de logística de 6.500 m². O organograma da Empresa assenta em 3 pilares: Sector Comercial; Sector Administrativo e Sector Operacional liderados respetivamente por Luís Miguel Coelho, José Nuno Coelho e Orlando Amaral. O Conselho de gerência é composto por: José Lopes Coelho - Gerente Executivo, Luís Miguel Coelho e José Nuno Coelho.

Apesar do clima de recessão económica, todas as empresas do Grupo registam *performances* assinaláveis - em 2011 apresentaram um volume de negócios superior a 6 milhões de euros. Em média o Grupo emprega 80 colaboradores repartidos pelos seus 2 polos de distribuição (Coimbra e Viseu). Em termos estratégicos, a aposta do Grupo assenta na dinamização do negócio e no crescimento continuado e consolidado.

Recentemente foram concedidas ao Grupo Vidis as certificações *NP EN ISO 22000:2005* e *NP EN ISO 9001:2008* no âmbito de "*Comercialização e armazenagem, logística e distribuição de bebidas e outros produtos alimentares embalados sem temperatura controlada nas instalações*" e "*Logística, distribuição de bebidas e outros produtos alimentares embalados sem temperatura controlada*", respetivamente. Esta certificação releva a preocupação dos seus promotores para a questão da qualidade e é relevante neste tipo de negócio exclusivamente voltado para a comercialização de bebidas e logística, revestindo motivo de orgulho para toda a equipa.

6.1.1.1 Estratégia da empresa: Organização do trabalho

Do forte conhecimento da organização e documentos analisados, infere-se que a empresa/Grupo Vidis goza de grande reputação no mercado fruto da sua atuação séria, fiável e credível. A organização e serviço pós venda são fatores diferenciadores dos seus concorrentes. É assente nesta dimensão, que se constituíram como referência empresarial regional, encarando que a boa reputação cria bem-estar através do desenvolvimento de uma prática consistente de imagem global das empresas, induzindo vantagens distintivas: cativando mais clientes e com atuação cuidada ao nível dos preços, gerando maior lealdade e produtividade entre os colaboradores e com menor impacto de riscos em presença de crises (Fombrun, 1996).

Há uma clara aposta na dinamização do negócio e no crescimento continuado e consolidado. A gerência da Empresa e todos os seus colaboradores (equipa jovem e dinâmica) envidam esforços, para, continuamente, melhorar a qualidade dos serviços prestados que se traduzam no aumento de satisfação dos clientes e do capital reputacional do Grupo Vidis.

6.1.1.2 Liderança

José Lopes Coelho é o presidente do Conselho de Gerência deste Grupo familiar, secundado pelos seus dois filhos, cada um com o seu pelouro, comercial e administrativo-financeiro. Este gestor tem competências exemplares que fazem dele uma referência na liderança deste tipo de organizações de raiz familiar: vasta experiência no setor, excelente capacidade de inter-relacionamento social através da participação em diversas associações e comunidades que o catapultam enquanto líder diferente, único. José Coelho assume-se como um líder do séc. XXI, capaz de pensar o caminho da empresa para a necessária descoberta do trilho correto, na linha do explanado por Bennis (1991:1) *“Gestor é aquele que faz as coisas bem, líder é o que faz as coisas certas”*.

Sendo um dos elementos constituintes da direção nacional da ACEGE - Associação Cristã de Empresários e Gestores procura prosseguir no desenvolvimento das suas marcas de liderança um conjunto de valores e princípios fundamentais do seu código de Ética (ACEGE, 2011)²²:

- Acreditam no Homem criado por Deus - orientação para a felicidade de todos.
- Visão da empresa enquanto uma comunidade humana - orientação para a cooperação.
- Reconhecimento da empresa enquanto bem social inestimável.
- Ética pessoal e profissional - confronto permanente entre a procura de uma maior rentabilidade com a defesa do Homem.
- Excelência no trabalho - fator essencial para a realização individual e para o progresso social e económico do mundo.
- Ação global que visa o bem comum, isto é realização de ações concretas: materiais, morais e institucionais.

É assim que, para a liderança de José Coelho, o papel dos líderes é sempre determinante na vida empresarial, mas é nas alturas de crise que a sua atuação é ainda mais relevante, marcando de forma indelével o desenvolvimento do seu grupo empresarial, mas também dos seus colaboradores, das famílias e de toda a sociedade onde atuam.

²² A mensagem central da ACEGE é: adotar o princípio do amor ao próximo como critério de gestão empresarial (ACEGE, 2011).

Assim, vislumbrou-se na prática empresarial observada, uma liderança responsável capaz de fazer a diferença pelas competências, autoconhecimento, gerando confiança profissional e pessoal e consciente do seu impacto em todos os *stakeholders* (empresa, colaboradores e comunidade).

6.1.1.3 Compromisso Organizacional

A organização Vidis tem a consciência da importância de manter as pessoas inspiradas, apaixonadas, vigorosas e de molde a mostrarem-se mais proactivas nos seus locais de trabalho. Assim, percebem que elas sentem-se mais felizes e mais comprometidas com os objetivos e missão da empresa. De facto, assumem a validade dos trabalhos de Gallup (2012) em que os colaboradores comprometidos garantem 70% dos resultados da empresa e da satisfação dos seus clientes, sendo que as estratégias de comprometimento organizacional geram um crescimento de 3.9 vezes superior do valor para o acionista.

Nesta ótica, da diversa observação efetuada, nomeadamente, participação em eventos relacionados com o lançamento de produtos, inúmeras reuniões com os seus proprietários no âmbito profissional e académico, *web site* institucional e dos diálogos havidos na Vidis na preparação deste estudo, constata-se a preocupação com os eventos seguintes para a influência do nível de compromisso organizacional:

- Qualidade e abertura na relação com os colaboradores.
- Alinhamento de todos os colaboradores com a missão da empresa.
- Transparência na comunicação - distribuição de informação relevante para todos.
- Equilíbrio entre a vida profissional e pessoal.
- Reconhecimento do mérito e valor do trabalho e contributo de cada um.
- Promoção dos valores da empresa (ADN corporativo) e das boas práticas, ex. vendedor do mês.
- Sentido de comunidade e de pertença - apelo ao sentimento de partilha e colaboração: concursos internos, festas de aniversário e Natal. Passeios com as famílias. Lançamento de novos produtos com a intervenção de todos os colaboradores.
- Desenvolvimento de pessoas: estímulo à rotatividade, exploração de áreas mais vocacionadas e apoio à sua evolução e bem-estar.

Por razões de maior proximidade e acesso aos intervenientes, efetuaram-se em 23 de Julho de 2012 e 21 de Setembro de 2012 deslocações aos seus escritórios em Viseu e Coimbra.

Resumem-se no Quadro 17 seguinte os elementos entrevistados, relevando-se que todas as entrevistas foram autorizadas pelos mesmos, não havendo qualquer constrangimento impeditivo²³:

Quadro 17: Resumo de entrevistas no Grupo Vidis

Nomes	Idade	Habilitações Literárias	Funções desempenhadas	Duração da entrevista (minutos)	Local
José Coelho	71	Curso Gestão p/Executivos	Presidente do C. de Gerência	53.29 min.	Viseu
Nuno Coelho (Dr.)	40	Licenciatura em Gestão	Diretor Financeiro e Gerente	37.19 min.	Viseu
João Martins	39	12º ano	Vendedor	57.45 min.	Viseu
Lurdes Borges	52	2º ano ISCA	Administrativa	45.14 min	Coimbra
Augusto Pereira	53	12º ano	Coordenador de Logística	50.57 min	Coimbra
				Média=48,72	

Fonte: Construção própria

²³ Notou-se até um certo orgulho e satisfação pela participação e um gosto dos intervenientes pelas temáticas abordadas.

6.1.2 Análise das Dimensões do Modelo de Liderança RETESA no Grupo Vidis

6.1.2.1 Liderança Transformacional

Na categoria de liderança transformacional releva-se a importância da dimensão “*Motivação Inspiradora*” percebida pela maioria dos entrevistados (3) nesta organização. Vejam-se as alusões dos entrevistados sobre esta dimensão (Caixa nº 1):

**Caixa nº 1: Conjunto de transcrições de excertos de entrevistas relativas à dimensão
“Motivação Inspiradora”**

“Se não for assim, ficamos para trás. A competitividade é muito grande e há muita gente a vender bebidas. Temos que mostrar que somos melhores, se não for assim perdemos o comboio. Temos que mostrar números e preocupar-nos com os nossos clientes...”

Augusto Pereira - Coordenador de logística, Grupo Vidis

“ Se não fosse isso não estava aqui há 20 anos e a administração fornece-nos todos os meios possíveis e mesmo impossíveis para trabalhar...a rua é uma selva... e se não o sentisse...não me punham responsabilidades em cima dos ombros e não me confiavam muitas coisas. Tenho as chaves da empresa, depositaram a confiança em mim e todos os dias abro a empresa. Isso é muita confiança, mas também é responsabilidade. Quando me quiseram dar as chaves não as quis aceitar, mas temos que ser responsáveis.”

João Martins - vendedor, Grupo Vidis

“Se pudermos fazer 100 não fazemos 20, é lógico! (sorrisos). Há uma capacitação para a ação. Os líderes da Vidis são pessoas trabalhadoras que demonstram isso mesmo e nós notamos. São valores que nos são transmitidos. Sabemos que são pessoas que cresceram, vieram de baixo e estão na posição atual devido ao seu esforço. Não são percursos fáceis, duraram tempo e são para nós um bom exemplo... As suas ideias são apoiadas e incentivadas”.

Lurdes Borges, Administrativa, Grupo Vidis

6.1.2.2 Liderança Emocional

Neste constructo releva-se a importância da dimensão “*Emoções Positivas*” e o “*Humor*” percebidos pelos entrevistados (Caixa nº 2).

**Caixa nº 2: Conjunto de transcrições de excertos de entrevistas relativas às dimensões
“Emoções Positivas” e “Humor”**

“Nós preocupamo-nos para que a nossa empresa esteja entre as melhores... (com satisfação na voz). A empresa estando bem nós também estamos muito bem! Quando não se pensar assim é porque falha algo... Se nos dão quase tudo, o essencial para nós atingirmos os objetivos, também devemos funcionar para que possamos demonstrar aquilo que eles pretendem e nós também... O orgulho também ajuda”.

João Martins - vendedor, Grupo Vidis

Sim, eles não levam isto de forma religiosa. Não entramos aqui como se estivéssemos na sacristia! Entramos e estamos à vontade, podemos até cantarolar. Há uma ambiente descontraído... colocamos alcunhas. Por exemplo: quando a gerência me pergunta quem é que anda hoje na rota X? Eu digo que é o Batatoon e eles já sabem que é o Jorge Lopes! (risos)”.

Augusto Pereira - Coordenador de logística, Grupo Vidis

“Há aqui um ambiente descontraído... o próprio líder ajuda e entra nesses momentos. O Sr. Coelho é uma pessoa bem disposta que gosta de contar as suas graças, anedotas... sentimo-nos bem com isso. Estamos à vontade, mas não é laxismo... há regras para cumprir”.

Lurdes Borges, Administrativa, Grupo Vidis

6.1.2.3 Liderança Espiritual

É de destacar nesta pesquisa sobre o Grupo Vidis que na Liderança Espiritual as dimensões: “Contexto de Comunidade, Vida Interior e Alinhamento”, são as mais evidenciadas neste estudo (Figura 11). De acordo com o relatório resumo de codificação, a dimensão “Contexto de Comunidade” apresenta uma referência com base no trabalho através do NVivo que apontam para 1707 palavras em 66 parágrafos codificados em todas as fontes estudadas. Também após codificação, o “Trabalho Significativo” com a referência baseada em 552 palavras em 29 parágrafos e a dimensão “Vida Interior” com referências fundamentadas em 515 palavras de 23 parágrafos, elucidam consistentemente este estilo de liderança na Vidis.

Aqui, a dimensão “Contexto de Comunidade” surge unanimemente referenciada entre os interlocutores que consideram esta característica preponderante nas lideranças existentes neste Grupo de empresas (Figura 12).

Tal como antes se evidenciou, e na linha de pensamento de Cameron et al. (2003) e Fry et al. (2005), nesta pesquisa na Vidis parece plausível que as razões pelas quais a espiritualidade nesta organização promove o desempenho individual e organizacional resulte do facto de, neste contexto, as pessoas libertarem as suas energias positivas, forças e capacidades e canalizarem-

nas para o exercício das funções organizacionais. Assim, redonda que o trabalho, se traduzirá mais numa “vocação” do que um “mero emprego”.

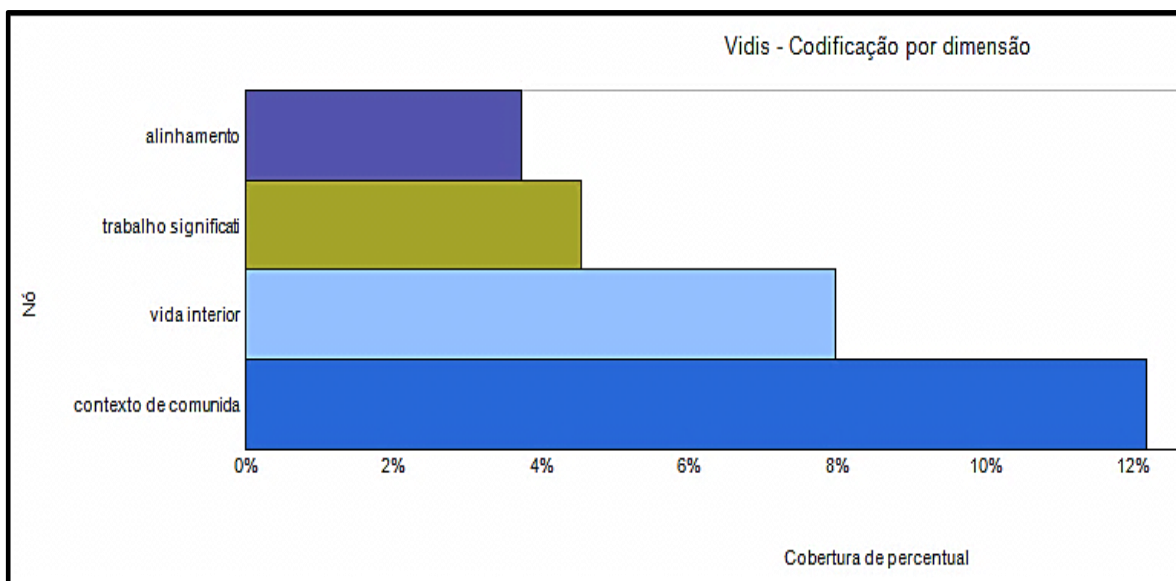


Figura 11: Gráfico das dimensões da liderança espiritual

Fonte: Construção própria

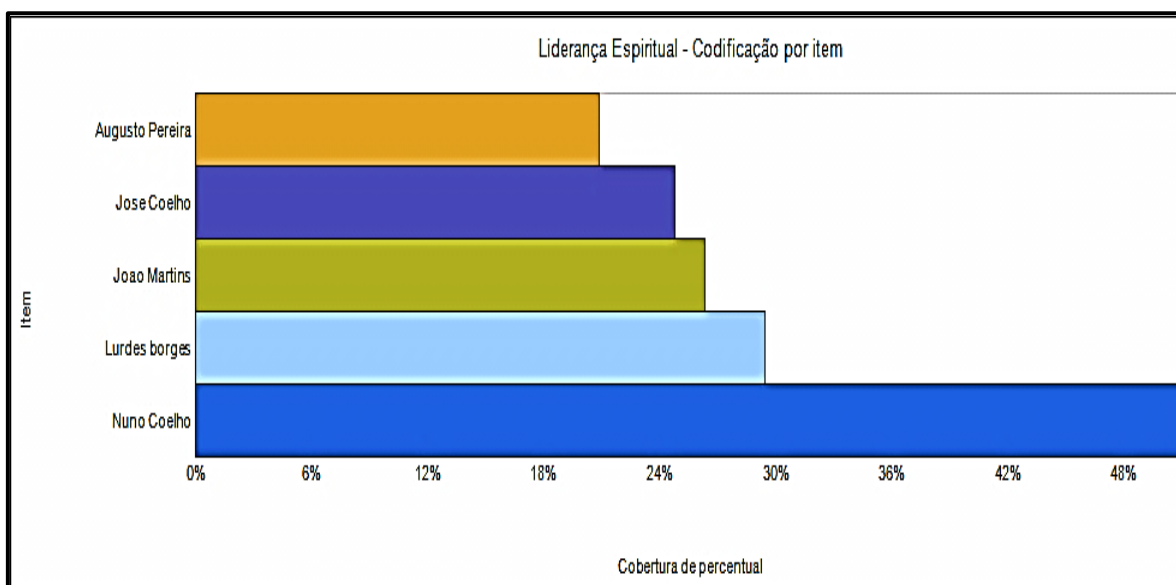


Figura 12: Dimensão “Contexto de Comunidade” no Grupo Vidis

Fonte: Construção própria

Na consideração do “contexto de comunidade” enquanto dimensão avaliada pelo conjunto dos entrevistados da Vidis, atente-se nos seguintes relatos que traduzem a perceção dos entrevistados sobre esta temática de cariz recente no mundo empresarial (Caixa nº 3):

**Caixa nº 3: Conjunto de transcrições de excertos de entrevistas relativas à dimensão
“Contexto de Comunidade”**

“Sim. Uma das ideias que o Sr. Coelho partilha connosco é que esta casa não deve ser vista enquanto relação empresa-trabalhador, mas sim como uma família. Esta família tem um orçamento e todos temos que contribuir...Temos que ter sempre a preocupação com a melhoria...se não lá vai a família. Se a empresa não for viável eu também sofro com isso”.

Augusto Pereira - Coordenador de logística, Grupo Vidis

“Sim...quando há lançamento de novos produtos estamos todos! Ex. no lançamento da cerveja Mahou fomos à fábrica a Madrid... passámos 2 dias fantásticos e isso reflete-se na motivação da equipa de vendas... há laços de amizade. A família é também no trabalho... há laços. O patrão não se põe em patamares... quando chega cumprimenta toda a gente! Há muita proximidade entre a administração e os restantes colaboradores. Falamos abertamente...”.

João Martins - Vendedor, Grupo Vidis

“O bem comum é um dos preceitos da ACEGE²⁴ e procuramos tanto quanto possível promover nos nossos colaboradores aquilo que gostaríamos que eles promovessem se estivessemos no lugar deles...tratá-los como gostaríamos de ser tratados... Há total liberdade, mas facilitamos tudo o que apoie a família...”

José Coelho - Presidente, Grupo Vidis

“A liderança ajuda-nos à felicidade...se estivermos bem dentro da empresa, sentimo-nos globalmente bem....com ela própria. É o que eu sinto. A liderança preocupa-se genuinamente com o meu bem-estar”.

Lurdes Borges, Administrativa, Grupo Vidis

6.1.2.4 Liderança Servidora

Nesta categoria realça-se a referência à dimensão “Seguidores em primeiro” enquanto principal perceção dos entrevistados neste Grupo. Destacam-se alguns exemplos extraídos das entrevistas na empresa (Caixa nº 4):

²⁴ Associação Cristã de Empresários e Gestores

**Caixa nº 4: Conjunto de transcrições de excertos de entrevistas relativas à dimensão
“Seguidores em primeiro”**

“Quando se faz bem o trabalho da distribuição (os trabalhadores começam muito cedo a entrega dos barris e das caixas de cerveja) vão para casa mais cedo...há flexibilidade também no desempenho... se eles não andarem felizes, andam sempre desmotivados e isso reflete-se nas vendas. Por exemplo abrimos o livro e perguntamos quando o trabalhador anda preocupado com algum problema familiar, saúde,... preocupamo-nos para ajudar! Genuinamente... Se não estiverem bem mentalmente o desempenho é menor”.

Augusto Pereira - Coordenador de logística, Grupo Vidis

“Tenho vindo a soltar as amarras e a desenvolver os outros... a conjuntura não nos deixa dormir descansados...Valorizamos as pessoas para que elas desempenhem melhor a sua função...as pessoas não são máquinas e têm as suas especificidades.

José Coelho - Presidente, Grupo Vidis

6.1.2.5 Liderança Autêntica

Neste construto salienta-se a importância das dimensões “Empowerment”, “Otimismo” e “Confiança” referenciadas pelos entrevistados (Figura 13). De acordo com o relatório resumo de codificação, a dimensão “Empowerment” apresenta uma referência com base no trabalho através do NVivo que regista 3053 palavras em 153 parágrafos codificados em todas as fontes estudadas. Também após codificação, o “Otimismo” com a referência baseada em 1502 palavras em 60 parágrafos e a dimensão “Confiança” com referências fundamentadas em 414 palavras em 22 parágrafos, explanam consistentemente este estilo de liderança na Vidis.

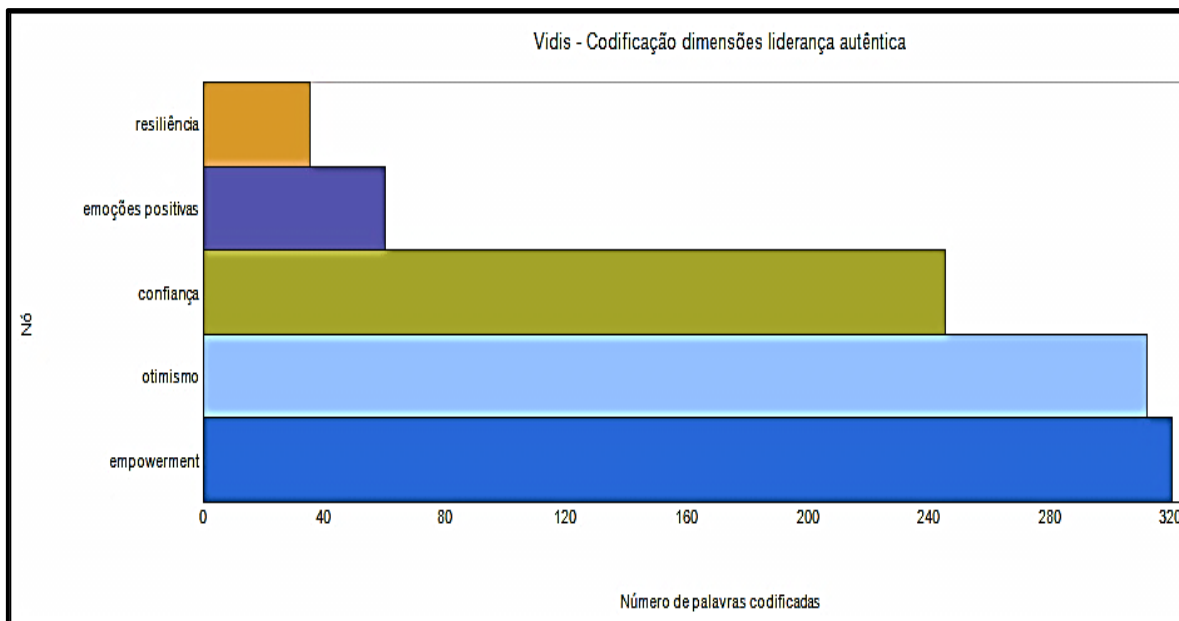


Figura 13: Gráfico das dimensões da liderança autêntica

Fonte: Construção própria

Nas percepções dos entrevistados no Grupo Vidis, a dimensão “*Empowerment*” reveste a maior valorização pelos entrevistados da Vidis e que se consubstancia nos extratos seguintes (Caixa nº 5):

Caixa nº 5: Transcrição de excerto de entrevista relativa à dimensão “*Empowerment*”

“Há um programa de melhoria contínua...Obviamente, a autonomia é grande para podermos funcionar. Os erros graves são levados à administração, os erros naturais são procurados enquanto formação. Por ex., quando há pequenos erros de faturação (eu controlo diariamente) quem comete o erro entra com uma pequena multa que se vai juntando e com a qual fazemos um jantar entre todos... sim, sim...a empresa dá-me segurança, respeita, dá-me valor, formou-me...deu-me aquilo que eu tenho hoje. Foi graças à empresa e aos seus líderes que me educaram nesta vida da empresa. Tudo o que sei hoje devo dar graças à liderança da Vidis. Há aqui muita formação quer a nível profissional, como humano, pessoal”.

João Martins - vendedor, Grupo Vidis

Enquanto instrumento de recolha de informações e como abordado no ponto 5.3.3, na observação participante efetuada, notou-se *in loco* as boas condições de trabalho, ambiente e inter-relacionamento pessoal que se consideram de elevada calma. Também as interações havidas entre liderança e colaboradores atestam as dimensões observadas. Existe uma evidente tranquilidade no decurso do ritmo de trabalho. Há a percepção de boa coordenação e, sem

atropelos, cada elemento sabe qual é o seu papel. Esta atuação também é enquadrada nas evidências retiradas do *web site* institucional²⁵ (Caixa nº 6):

Caixa nº 6: Transcrição de excerto de entrevista relativa à dimensão “Empowerment”

“A Lodivis (Grupo Vidis) possui uma frota de 24 camiões que diariamente entregam a mais de 1 milhar de Clientes mais de 10.000 cxs e barris de mercadoria. A pontualidade, o rigor e a eficácia são missões com os quais comungam mais de quatro dezenas de trabalhadores. Com o prazo de entrega de 24 horas e com uma eficiência a rondar os 100% são objetivos culturais da Empresa.

Continuamos a proporcionar aos nossos colaboradores formação adequada, que contribua para aumentar o grau de satisfação dos nossos Clientes”.

Ainda na dimensão “Empowerment” e reforçando também a descrição anterior, é de realçar a formação ministrada aliada à recente atribuição da certificação das empresas deste grupo, conforme Presidente do Grupo (Caixa nº 7):

Caixa nº 7: Transcrição de excerto de entrevista relativa à dimensão “Empowerment”

“Valorizamos as pessoas para que elas desempenhem melhor a sua função. A Certificação das empresas concluída há pouco tempo acaba por ser um instrumento que obriga a regras e normativos que ajudam a tal responsabilidade... Embora o nível de carreira não é muito fácil, mas sempre que notamos dentro da organização pessoas com capacidade de desenvolvimento de carreira, apostamos nessas pessoas. Ora veja, os 2 chefes de Vendas de Viseu e Coimbra saíram das equipas internas”.

José Coelho - Presidente, Grupo Vidis

Há um nítido orgulho na evidência da Certificação existente que é transversal no Grupo, vai do topo aos colaboradores mais indiferenciados. Relewa-se que a empresa exhibe recorte de jornal do Centro no balcão de atendimento em Coimbra onde faz referência à obtenção da certificação ISO 9001:2008 e ISO 22000:2005 (que engloba de forma mais abrangente o HACCP)²⁶. Do diálogo havido com os seus responsáveis ressaltou que não é normal a existência deste tipo de cuidados

²⁵ <http://www.vidis.pt/> (Acedido em 04 de Novembro de 2012)

²⁶ O HACCP é uma sigla internacionalmente reconhecida para *Hazard Analysis and Critical Control Point* ou Análise de Perigos e Controlo de Pontos Críticos (<http://www.asae.pt>) - (Acedido em 04 de Novembro de 2012). “O sistema de Análise de Perigos e Controlo de Pontos Críticos (HACCP) tem na sua base uma metodologia preventiva, com o objetivo de poder evitar potenciais riscos que podem causar danos aos consumidores, através da eliminação ou redução de perigos, de forma a garantir que não estejam colocados, à disposição do consumidor, alimentos não seguros”.

nestas organizações de cariz essencialmente comercial. Note-se o seguinte extrato de entrevista de um dos responsáveis da organização e que atesta bem a orientação deste Grupo e sua liderança (Caixa nº 8).

Caixa nº 8: Extrato de entrevista do Dr. Nuno Coelho ao Jornal Via Rápida, relativa à dimensão “Empowerment”

“Com estas certificações, o diretor financeiro, Nuno Coelho, sublinha que o Grupo Vidis passa a ser das poucas empresas, a nível nacional, a obter as duas normas implementadas e certificadas. Estamos convictos do valor acrescentado que isso representa para os nossos clientes, fornecedores e demais parceiros, e de todo o meio envolvente das empresas em geral”. Confiante de que a filosofia de trabalho, baseada no “rigor, controlo e organização agora certificada, trará maiores e melhores resultados no futuro”, (...) reconhece também que o Grupo Vidis e as empresas que o constituem “estão conscientes da responsabilidade acrescida que estas certificações acarretam, no sentido de corresponder às elevadas expetativas de todos”.

(Extrato de entrevista do Dr. Nuno Coelho - diretor financeiro da Vidis ao Jornal Via Rápida - Junho 2012 e integrante do *dossier* físico de investigação).

6.1.2.6 Liderança Responsável

Neste ponto de análise há a realçar a importância das dimensões mais relevantes percecionadas pelos entrevistados (Figura 14): “*envolvimento das partes interessadas*”, “*Modelo de Exemplo*” e “*Agregado de Virtudes*”. Resumidamente as referências de codificação através do Nvivo apontam para a consideração de 2175 palavras em 89 parágrafos na dimensão “*Envolvimento*”; 989 palavras e 40 parágrafos na dimensão “*modelo de exemplo*” e 935 palavras em 41 parágrafos com registos considerados relevantes relativamente à dimensão “*Virtudes*” (Anexo)²⁷.

²⁷ Parte integrante do dossier individual de cada organização investigada e que, por razões de facilitação de arquivo, se anexa no CD-ROM para eventual consulta.

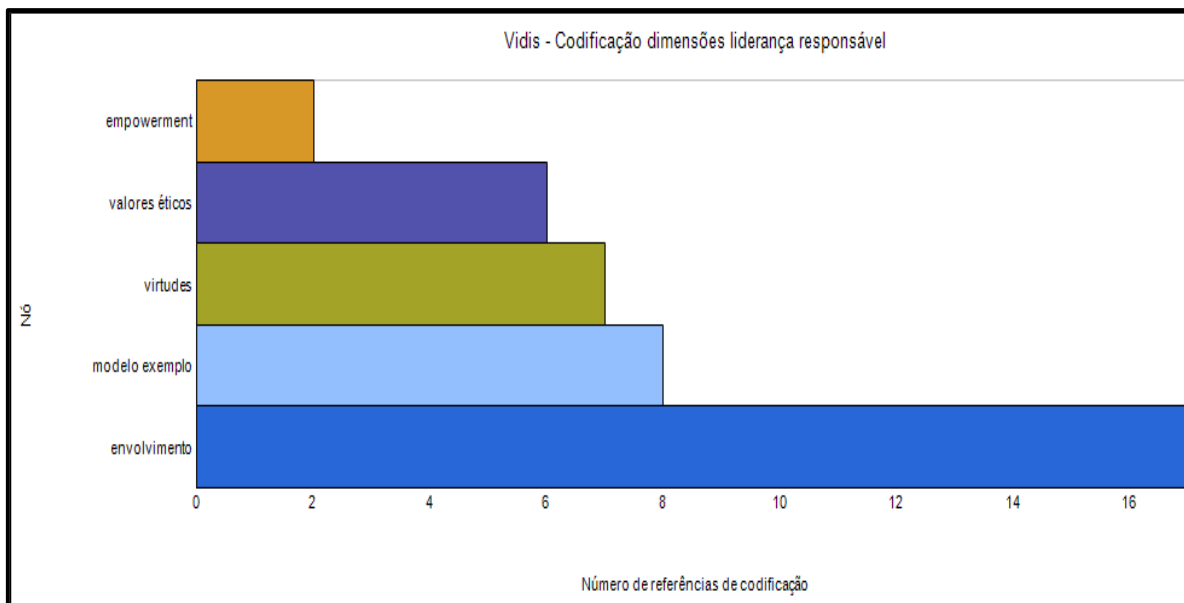


Figura 14: Gráfico das dimensões da liderança responsável

Fonte: Construção própria

As influências destas dimensões encontram-se vincadas nos extratos de entrevistas seguintes (Caixas nº 9 e 10):

Caixa nº 9: Transcrição de excerto de entrevista relativa às dimensões “Envolvimento das Partes Interessadas”, “Modelo de Exemplo” e “Agregado de Virtudes”

“A liderança da empresa e, especificamente o Sr. José Coelho... Tem superioridade moral. Faz a diferença, explica bem as coisas que se pretendem - boa orientação, indica bem o caminho. Sabe o que se está a fazer... preocupa-se com a envolvente (pessoas, colaboradores e clientes)”.

Augusto Pereira - Coordenador de logística, Grupo Vidis

No seguimento das considerações no relato anterior, também é de realçar o ambiente físico (logística), limpo e ordenado. As entradas da organização são convidativas à interação, havendo arrumação e jardins mesmo em ambientes mais desolados como são normalmente os parques e zonas industriais onde se situam as empresas deste grupo - Parque Industrial de Coimbrões - Viseu e de Eiras - Coimbra. Denota-se integração harmoniosa da empresa no espaço físico no qual funciona toda a organização (Figura 15) e uma evidente atenção à responsabilidade em relação à comunidade em que atuam.



Figura 15: Instalações do Grupo Vidis - Parque Industrial de Coimbra-Visu

Fonte: Elaboração própria e web site da empresa ²⁸

**Caixa nº 10: Transcrição de excertos de entrevistas relativas às dimensões
“Envolvimento das Partes Interessadas”, “Modelo de exemplo” e “Agregado de
Virtudes”**

“É o líder o primeiro a incentivar e a positivamente transmitir uma comunicação que nos ajuda... É evidente e temos a felicidade de conhecermos o nosso patrão. Há muitos que não sabem quem é e aqui temos sempre a porta aberta. Não é retórica é prática. Toda a agente o pode constatar...Para quem o conhece, ele começou do nada...foi evoluindo com dedicação, paixão, idóneo, honesto, ... nós só temos que seguir os seus passos. É igual entre um pai e um filho: se um pai entra em caminhos obscuros nunca poderá dar o exemplo...aqui há um bom exemplo!

O líder aqui dentro é assim logo temos que o seguir. Tem valores de integridade e idoneidade”.

João Martins - vendedor, Grupo Vidis

“No cômputo geral as pessoas são incentivadas a trabalhar sempre melhor. Obviamente já houve melhores dias, especialmente nos incentivos monetários, mas melhores dias virão. As promessas da gerência são cumpridas... contribui para a melhoria do envolvimento de todos, as tais “tainadas” que ajudam à criação dos laços de amizade, bebem-se uns copos... lazer e enraizamos os laços”.

Augusto Pereira - Coordenador de logística, Grupo Vidis

“Através da convivência na empresa, isso acaba por ajudar à motivação, atuamos para que a equipa atue de acordo com uma atitude mental positiva. Isso é feito! Procuramos perceber se as pessoas estão bem... procuramos um espírito positivo, leve... claramente. Os resultados são consequência de regras, convivência, responsabilidade partilhada, eles devem sentir que a empresa é deles e ter orgulho. Não é a empresa do Zé Coelho!”

José Coelho - Presidente, Grupo Vidis

²⁸ <http://www.vidis.pt/> (Acedido em 04 de Novembro de 2012).

A título de resumo, na Figura 16, e após codificação efetuada, ficou demonstrado neste estudo que no Grupo Vidis a maior perceção de três estilos predominantes: Liderança Responsável, Autêntica e Espiritual, que se consideraram as lideranças “*estrelas*” nesta organização (Figura 17), mas também são evidenciadas dimensões inerentes aos restantes estilos, i.e., a liderança emocional, servidora e transformacional, enquanto linhas condutoras da atuação dos seus líderes e que contribuem decisivamente para o compromisso organizacional dos seus colaboradores.

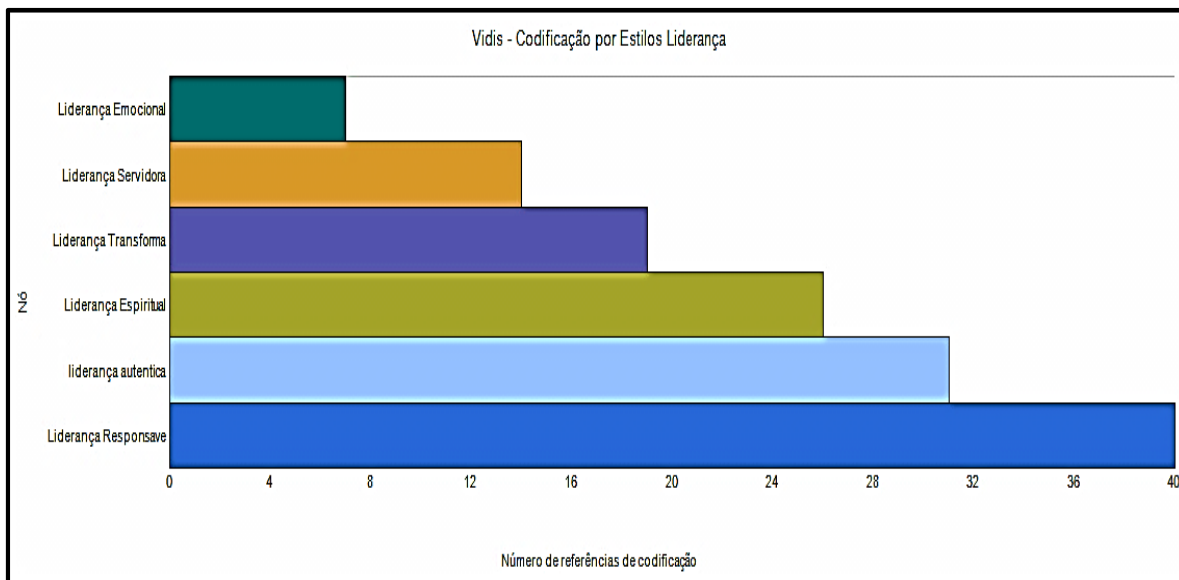


Figura 16: Gráfico resumo das perceções de liderança no Grupo Vidis

Fonte: Elaboração própria

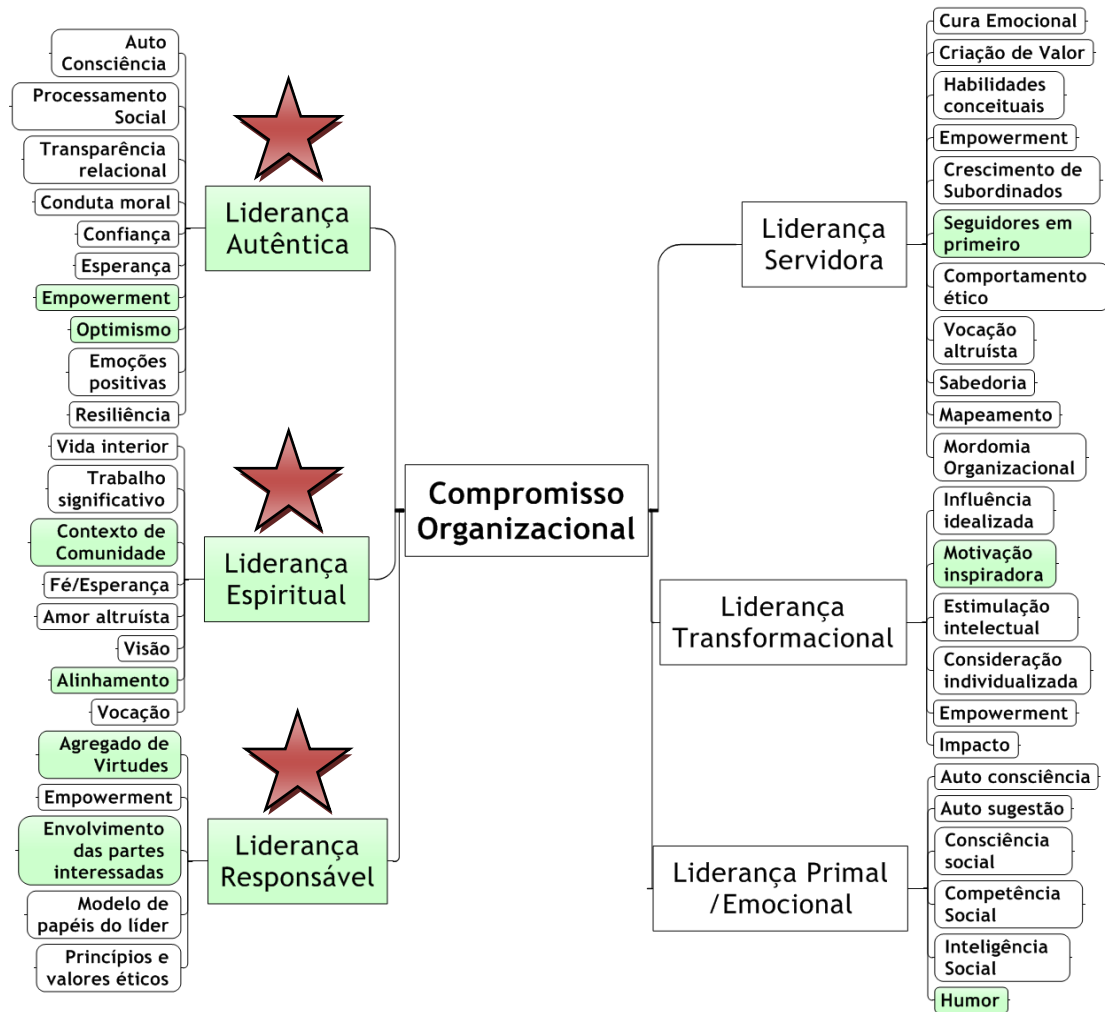


Figura 17: Dimensões nos estilos de liderança no Grupo Vidis

Fonte: Construção própria

6.1.2.7 Compromisso Organizacional

No âmbito do estudo empírico sobre as dimensões mais relevantes que influenciam o compromisso organizacional - categoria afetiva, baseados nas dimensões elencadas a partir da literatura revista e patente no ponto 4.1.1 (Quadro 14), temos a destacar neste Grupo económico: “*Ambiente Positivo e Estimulante*” (1872 palavras em 25 parágrafos codificados), “*Autenticidade dos Líderes*” (1376 palavras em 54 parágrafos codificados), “*Experiências de Espiritualidade*” (1347 palavras em 61 parágrafos codificados), “*Respeito pelos Valores Sociais*” (1372 palavras em 59 parágrafos codificados) e “*Responsabilidade Social Empresarial*” (1479 palavras em 60 parágrafos) (Figura 18). Também relevante, é o estudo efetuado apontar para referências diminutas às dimensões inerentes à categoria normativa e instrumental (306 palavras em 19 parágrafos codificados), o que parece atestar a tendência maioritariamente apresentada sobre a importância da afetividade (categoria afetiva) que conduz ao comprometimento nesta

organização. Releva-se que a codificação global na categoria afetiva aponta para 12045 palavras em 516 parágrafos em todas as referências investigadas (162) e provenientes de 5 fontes identificadas.

Estas conclusões surgem após codificação das dimensões pertencentes ao compromisso organizacional e cujo resumo se encontra em relatório anexo.

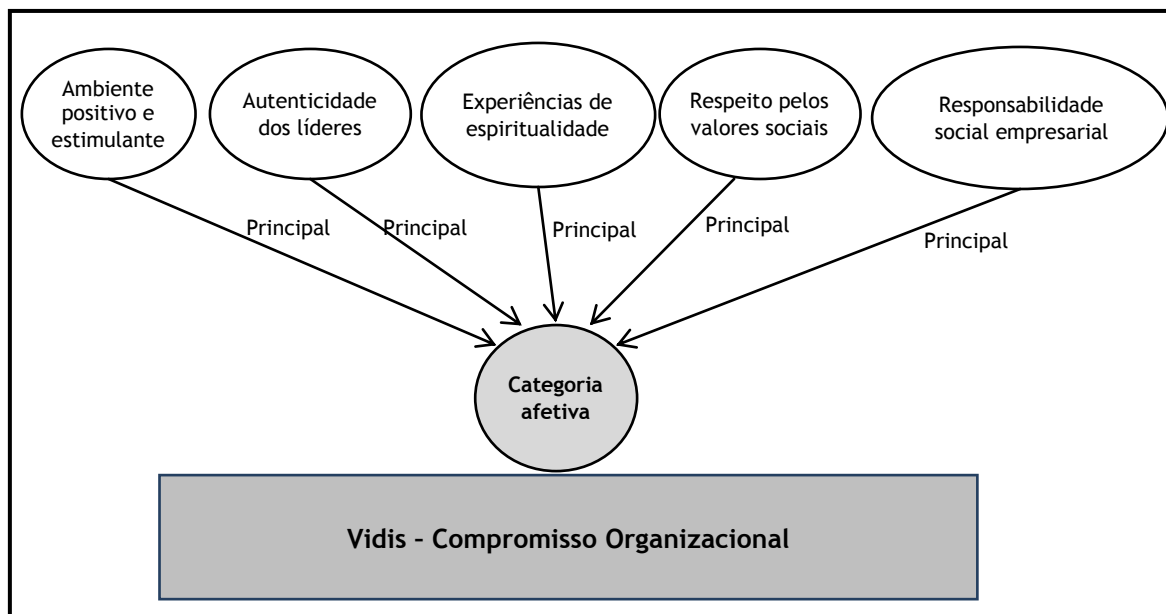


Figura 18: Compromisso organizacional na Vidis - principais dimensões

Fonte: Construção própria com base NVivo

A título de resumo conclusivo deste estudo de caso 1 na organização Vidis, resulta evidente que se está perante uma organização positiva em que as suas lideranças ilustram comportamentos simbólicos e enquadrados no modelo concetual base desta investigação (Figura 9, p.131).

Assim, na sequência do modelo concetual de investigação e das perguntas de investigação colocadas anteriormente, conclui-se:

- Nesta organização existem evidências suportadas no denominado modelo “*aranha*” e que consubstanciam os valores e dimensões inerentes às lideranças RETESA, i.e., lideranças responsáveis, emocionais, transformacionais, espirituais, servidoras e autênticas, sendo de realçar as características inerentes, em especial, aos três estilos mais predominantemente identificados na Vidis: Liderança responsável, autêntica e espiritual.

A partir da constatação empírica e do tratamento efetuado às entrevistas, notas de campo, fotografias recolhidas e demais elementos disponibilizados, analisa-se na secção seguinte o resumo de evidências inerente ao Caso 2, Magril - Equipamentos Agrícolas, Lda.

6.2 Caso 2 - Magril - Equipamentos Agrícolas, Lda.

6.2.1 Características da Organização

A Magril é uma empresa familiar que representa nos distritos de Viseu, Coimbra e nos concelhos do distrito da Guarda: Fornos de Algodres, Gouveia, Seia e Aguiar da Beira, a famosa marca americana de alfaías agrícolas e tratores *John Deere*. Trata-se de uma sociedade por quotas constituída em 1985 e atualmente detida pelo Sr. Celestino Correia (sócio maioritário) e filhos.

Através do conhecimento empírico, sabe-se que a Magril é reconhecida pela sua idoneidade, possuindo forte aceitação no mercado e em especial no setor agrícola, sendo um dos principais concessionários nacionais daquela marca. Os seus principais concorrentes são os representantes nacionais das marcas New Holland, Landini, Kubota e outros.

Apresentou em 2011 um volume de negócios a rondar os 5 Milhões de euros e possui um quadro de pessoal de 23 pessoas.

6.2.1.1 Liderança

- O principal promotor é Celestino Correia, que lidera a equipa de topo que envolve os seus três filhos na direção da organização. Possui uma inequívoca capacidade de negociação, excelente trato, líder natural de grande tranquilidade, otimista e com grande capacidade empreendedora traduzida pelo elevado número de iniciativas empresariais ao longo de mais de 30 anos de atividade.
- Gosto pelo trabalho em equipa e pela dinâmica de responsabilidade que incute nos seus liderados, transmitindo também essa vertente aos seus seguidores familiares.
- Do seu portefólio de qualidades de liderança destaca-se a evidente capacidade para a interação pessoal que aproveita de forma cuidada para a construção de excelente imagem pessoal e reputacional em favorecimento da Magril.

6.2.1.2 Compromisso Organizacional

A Magril preocupa-se em manter os seus colaboradores motivados, envolvidos, e de molde à evidência de maior felicidade na organização. Assim, é percebido empiricamente na empresa que colaboradores felizes são mais produtivos. Nesta empresa, há o cuidado com a realização das práticas seguintes para a influência do nível de compromisso organizacional:

- Espírito de corpo na lide quotidiana.
- Orientação clara da organização para a satisfação dos clientes.
- Alinhamento de todos os colaboradores com a missão da empresa.
- Reconhecimento do mérito, valor do trabalho e contributo de cada um.
- Sentido de comunidade e de pertença - apelo ao sentimento de partilha e colaboração: festas de aniversário e Natal. Passeios com as famílias. Lançamento de novos produtos, por exemplo, apresentação de novos modelos *John Deere* com a participação de todos os colaboradores.

Por razões de disponibilidade no acesso aos intervenientes, efetuaram-se em 11 de Setembro de 2012 e 01 de Outubro de 2012 deslocações às instalações da Magril, Lda. situadas no Parque Industrial de Mundão- Viseu. Os elementos entrevistados enunciam-se no Quadro 18 seguinte, relevando-se que todas as entrevistas foram autorizadas pelos mesmos, havendo forte receptividade e vontade de contribuir para o estudo, bem patente nos diálogos formais e informais havidos.

Quadro 18: Resumo de entrevistas na Magril, Lda.

Nomes	Idade	Habilitações Literárias	Funções desempenhadas	Duração da entrevista (min)	Local
Alfredo Moita	40	9º ano	Responsável setor Peças	42.17	Viseu
Luís Martins	36	6º ano	Mecânico	44.33	Viseu
Lúcia Correia	30	12º ano	Administrativa	40.21	Viseu
João Costa	27	12º ano	Balconista Peças	47.53	Viseu
Celestino Correia	59	4º ano	Gerente/proprietário	44.03	Coimbra
				Média=43,65	

Fonte: construção própria

6.2.2 Análise das Dimensões do Modelo de Liderança RETESA na Magril, Lda.

6.2.2.1 Liderança Transformacional

Apesar de ser relevada pelos entrevistados, este estilo não é dos mais perçecionados pelos interlocutores na Magril (resumo anexo). Realça-se as dimensões inerentes ao “*Empowerment*” (265 palavras em 8 parágrafos codificados) e “*motivação inspiradora*” (362 palavras em 12

parágrafos codificados) percecionadas na organização. Podem-se constatar exemplos elucidativos destas práticas nos depoimentos dos entrevistados (Caixa nº 11):

**Caixa nº 11: Transcrição de excertos de entrevistas relativos às dimensões
“Empowerment” e “Motivação Inspiradora”**

“Eu não gosto de trabalhar sobre pressão nem gosto de fazer pressão sobre os outros. Gosto que andem à vontade. O meu lema é mais liberdade, maior responsabilidade. Gosto que os meus empregados se sintam bem. Não gosto que me vejam como uma fera, quero que se sintam bem comigo e eu com eles. É isso! Gosto de os apoiar e dentro das minhas possibilidades estou aqui para os apoiar em tudo ...”.

Celestino Correia - Magril, gerente

“... E ele é muito positivo, ele mesmo quando a casa está a cair abaixo, eu acho isso, transmite muita calma, está sempre tudo bem às vezes ele próprio, ele “chateia-se” comigo eu sou um bocadinho negativa, eu facilmente consigo ver a parte má das coisas, diz logo: mas não sejas assim ... deixa de te preocupar”, mas eu preocupo-me, ele não, mantém a calma, está sempre tudo bem...”

Lúcia Correia - Magril, administrativa

“Sim...somos incentivados a fazer as coisas de forma diferente...há a compreensão para isso. Dentro de determinados parâmetros. Muitas vezes temos que fazer determinados descontos para não perder os clientes. O patrão sabe disso...e não fica chateado porque sabe que estamos a proceder bem, com autonomia”.

João Costa - Magril, balconista

6.2.2.2 Liderança Emocional

Para a Magril e em conformidade com as entrevistas efetuadas, este estilo de liderança não se mostrou especialmente referenciado pelos intervenientes (1901 palavras em 83 parágrafos codificados), todavia realça-se a dimensão “*Humor*” percecionada na organização (710 palavras em 32 parágrafos codificados provenientes de 5 fontes investigadas) (Caixa nº 12).

Caixa nº 12: Transcrição de excertos de entrevistas relativas à dimensão “Humor”

“Diariamente há alguns que às vezes até é um bocadinho a mais...risos. Acontece diariamente. Bem...vejo que são momentos de descontração e que afetam, ajudam... nota-se que passado 5 ou 10 minutos o mecânico até é capaz de render mais qualquer coisa!”

Alfredo Moita - Magril, responsável setor de peças

“Sentem-se com mais confiança para desabafarem, há mais proximidade. Às vezes digo-lhes que eles andam na “sorna”... eles brincam! O trabalho flui, anda bem. Contribui para evolução. Em termos de produtividade diária ela faz inveja a muitos concessionários (+6horas/dia). É muito bom. Eu entro na brincadeira com eles”.

Celestino Correia - Magril, gerente

“Aqui valoriza-se o humor ... momento de descontração ... Sim, eu acho que todos nós aqui, e acho que falo por todos, temos um à-vontade entre todos, não há assim constrangimentos com ninguém, ou falta de diálogo com ninguém, acho que minimamente entre todos nos damos bem ao ponto de partilhar qualquer coisa que se passe na nossa vida ou lá fora na rua, uma conversa uma piada, há esse à-vontade entre todos...”.

Lúcia Correia - Magril, administrativa

6.2.2.3 Liderança Espiritual

Em linha com a literatura ilustrada anteriormente também na Magril esta liderança é fortemente percecionada (3723 palavras em 133 parágrafos codificados, conforme resumo existente²⁹), sendo de destacar as dimensões: “Contexto de Comunidade”, “Amor Altruísta”, “Trabalho Significativo” e “Alinhamento” (Figura 19).

²⁹ Por razões de facilitação do trabalho/arquivo, estes resumos fazem parte dos *dossiers* individuais da investigação de cada estudo de caso - CD-ROM.

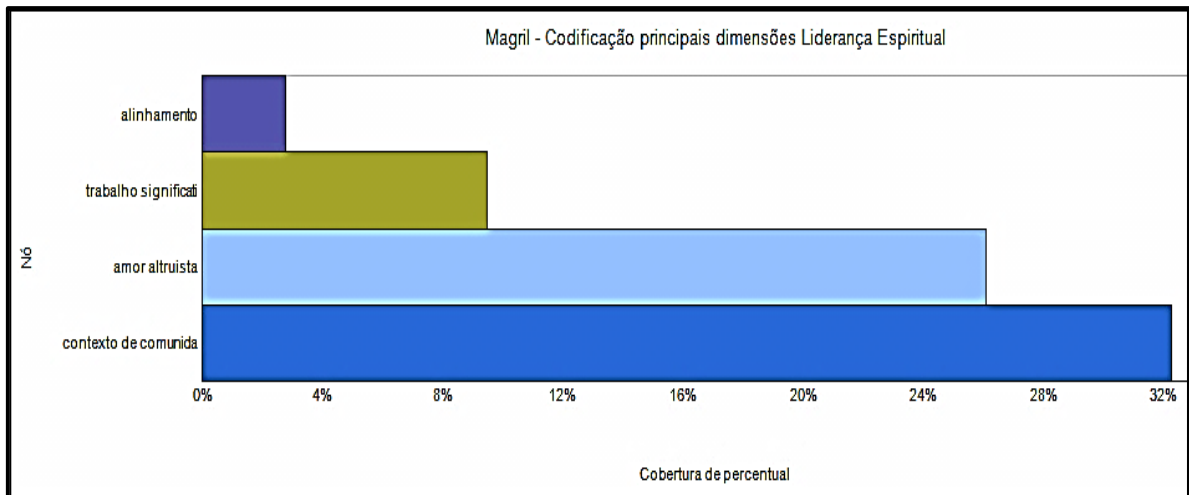


Figura 19: Codificação das principais dimensões na Liderança Espiritual

Fonte: Construção própria com base NVivo

Para ilustrar estas conclusões, evidenciam-se extratos inerentes às entrevistas efetuadas na organização Magril (Caixa nº 13):

Caixa nº 13: Transcrição de excertos de entrevistas relativas às dimensões “Contexto de Comunidade”, “Amor Altruísta”, “Trabalho Significativo” e “Alinhamento”

“É uma forma de vida!!... (muito satisfeito). Não é só um emprego, considero que vai muito além de um emprego...não vejo qualquer discriminação de ordem política, religiosa, em todos os casos...há tolerância a esse nível”.

Alfredo Moita - Magril, responsável setor de peças

“A parte humana é essencial nas empresas e é pena que não haja mais empresas a fazer isso, ou porque não sabem, ou não querem, teriam o valor acrescentado. Só ajuda. Se eu precisar de um mecânico a um sábado, estou à vontade para desenrascar um agricultor... Dificilmente me dizem que não”.

Celestino Correia - Magril, gerente

“Eles não andam aqui por andar, para enganar... claro que pensam neles, mas também pensam nos trabalhadores. Claro que se nós sentíssemos que os patrões não se preocupassem connosco para estarmos também bem na vida, nem sequer haveria motivação para trabalhar. Se nós víssemos que ele só queria para ele, para ele, viríamos trabalhar com que vontade? Isso é como os clientes, se eu não me preocupar com eles...depois comparariam noutro lado. Lá vai a empresa...”.

João Costa - Magril, balconista

6.2.2.4 Liderança Servidora

Também nesta organização, nas dimensões identificadas da liderança servidora, destaca-se a referência à dimensão “*Seguidores em primeiro*” (198 palavras em 10 parágrafos codificados) e “*Sabedoria*” (199 palavras em 8 parágrafos codificados) enquanto principais percepções dos entrevistados na Magril.

Sobressaem alguns exemplos extraídos das entrevistas efetuadas (Caixa nº 14):

**Caixa nº 14: Transcrição de excertos de entrevistas relativas às dimensões
“Seguidores em Primeiro”, “Sabedoria”**

“Sim, mas eu não quero ninguém contrafeito. Especialmente as mães no apoio aos filhos, temas por exemplo da escola... têm liberdade para tratar desses temas. Sinto que são mais produtivas se andarem sem esses problemas. Assim, estão à vontade...é muito importante. Acabam por compensar”.

Celestino Correia - Magril, gerente

“Em termos de apoios...as empresas não são só para os bons momentos. Mas também se veem nos maus momentos. Por exemplo em situação de doença ... Já passei por isso... tive um acidente de trabalho e sei o que é isso a empresa mostrou sempre total colaboração. Nunca me senti sozinho. Cortei um dedo, mas sempre tive total colaboração da empresa, colaboraram...(falo por mim... risos)”.

Alfredo Moita - Magril, responsável setor de peças

6.2.2.5 Liderança Autêntica

Na Magril referencia-se a liderança autêntica enquanto forte percepção identificada pelos intervenientes no estudo e que se pode resumir conforme anexo. Assim, na liderança autêntica foram codificadas 10224 palavras em 462 parágrafos, evidenciando-se na Figura 20 as principais dimensões analisadas, i.e., “*Emoções Positivas*”, “*Empowerment*”, “*Otimismo*”, “*Autoconsciência*” e “*Resiliência*”.

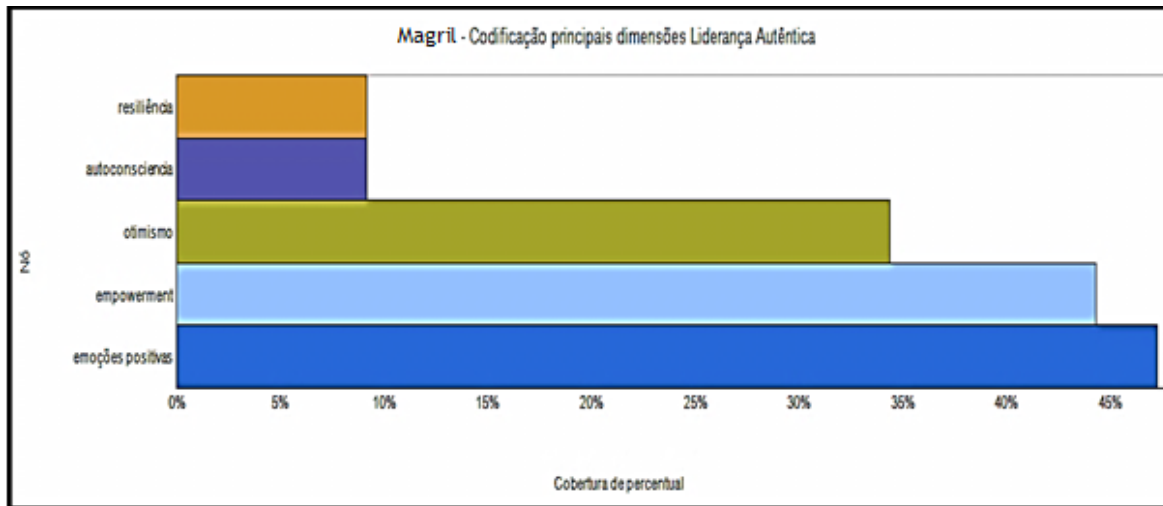


Figura 20: Codificação das principais dimensões na Liderança Autêntica

Fonte: Construção própria com base NVivo

Em termos de suporte destas conclusões, ilustram-se os extratos seguintes das entrevistas efetuadas no domicílio da empresa (Caixa nº 15):

Caixa nº 15: Transcrição de excertos de entrevistas relativas às dimensões “Emoções Positivas”, “Empowerment”, “Otimismo”, “Autoconsciência” e “Resiliência”

“Ambiente positivo...Considero que sim. Não passa a ideia que a chefia é a 1ª a deitar a toalha ao chão. Não isso não acontece...Passo aqui o dia-a-dia e trazem-se boas ideias que fazem a empresa crescer.... Estamos num momento de crise, em que se veem mesmo os verdadeiros líderes, neste momento considero a experiencia, a capacidade de liderança, manter-se na direção certa para não deixar descambar, algum conhecimento, também do exterior do mercado. Não estar fechado!”

Alfredo Moita - Magril, responsável setor de peças

“São incentivados a fazer as coisas de forma diferente. Leva assim a organização... Sim...sim. Não sei porquê, mas sei que eles têm respeito o que é fundamental. Naqueles pequenos pormenores... não preciso andar aos berros e quando têm problemas até de mecânica veem ter comigo. Funciona como um acordeão! Por mais que eu diga, para irem ter com o chefe da oficina, dizem que eu é que sou o professor!”

Celestino Correia - Magril, gerente

“...Ainda há algum tempo o chefe das peças deu-nos os parabéns pela forma como a secção está a funcionar aguentando muito bem a empresa. Também o feedback no exterior é que no exterior é que os clientes dizem serem bem tratados, da melhor maneira possível...as peças acabam por sustentar a dinâmica da empresa... com certeza. Há espírito de ajuda. Sempre que é preciso perguntamos ao

parceiro a pedir ajuda e apoiamos-nos uns aos outros... Para mim é a experiência...falando do Sr Celestino, ele já trabalhou para outros e sabe dar valor quando se é empregado e quando se é patrão. Sabe valorizar as duas etapas, sabe minimamente como é que tem que tratar os empregados. Ele sabe que a empresa sem os empregados também não anda. Acho que é uma tomada de consciência, bom trato. Sim, ele dá uma motivação grande e o bom ambiente da empresa faz com que ela ande para a frente”.

João Costa - Magril, balconista

“Como é que eu hei-de explicar? Bem se não fosse também não nos sentiríamos bem a trabalhar e depois para ambos, patrões e pessoal, é bom termos um bom ambiente de trabalho. Desde que cá trabalho só vejo a empresa a evoluir, a crescer de ano para ano”.

Luís Martins - Magril, mecânico

6.2.2.6 Liderança Responsável

Este estilo de liderança percebido na organização Magril, é relevante se atendermos que foi um dos mais realçados pelos entrevistados (5144 palavras em 221 parágrafos codificados) o que atesta que se está perante líderes modernos e atentos ao meio envolvente. Neste enquadramento é de realçar a atribuição do diploma de PME Líder 2012 à Magril, o que atesta diretamente a qualidade da liderança instituída (desempenho global) e a relação pretendida perante os seus *stakeholders* (Banca, organismos públicos, clientes, fornecedores e colaboradores) (Figura 21). Conforme percebido in loco, este género de distinções tem uma relevância acrescida para este tipo de organizações familiares e constitui inequívoco exemplo de orgulho para todos os membros, ajudando ao desenvolvimento dos negócios.

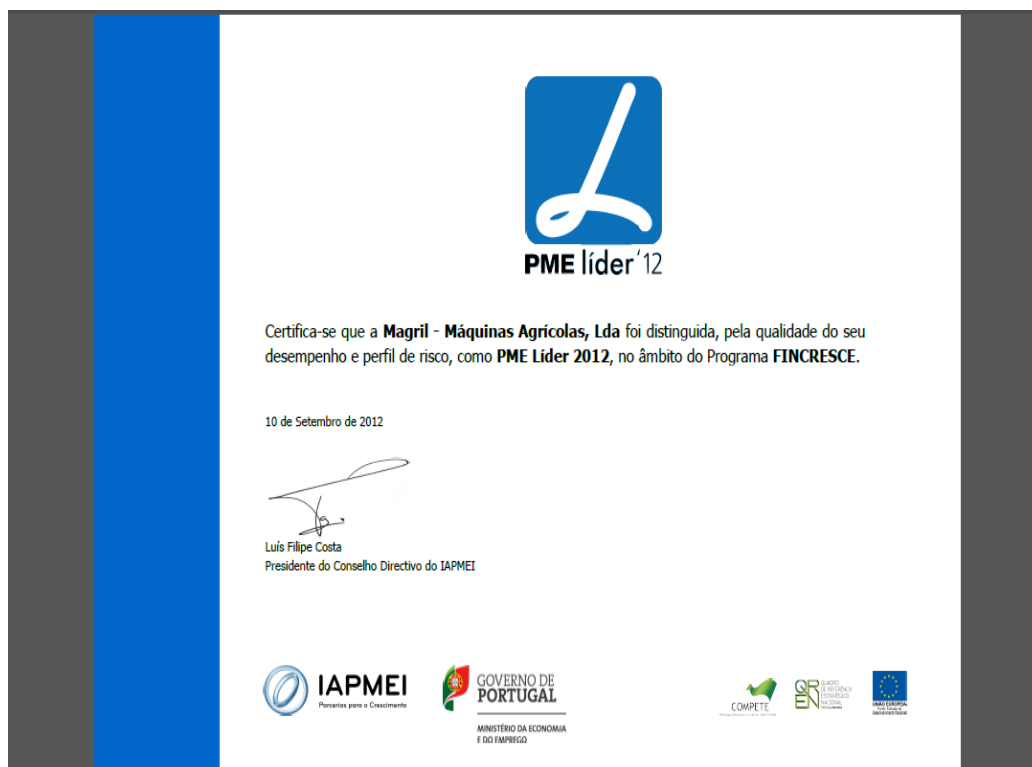


Figura 21: Diploma PME Líder 2012 - Magril, Lda

Fonte: IAPMEI e Magril, Lda.

Assim, é também de evidenciar que nesta liderança, as principais dimensões aludidas como relevantes: “Envolvimento”, “Virtudes”, “Modelo de Exemplo”, “Valores Éticos” e “Empowerment” (Figura 22). Referências que foram feitas pelos cinco entrevistados e que se podem retirar dos seguintes exemplos de recortes (Caixa nº 16):

Caixa nº 16: Transcrição de excertos de entrevistas relativas às dimensões “Envolvimento”, “Virtudes”, “Modelo de Exemplo”, “Valores Éticos” e “Empowerment”

“Já passei por isso... tive um acidente de trabalho e sei o que é isso a empresa mostrou sempre total colaboração. Nunca me senti sozinho. Cortei um dedo, mas sempre tive total colaboração da empresa, colaboraram...(falo por mim...risos)... No caso do Sr. Celestino (o patrão-mor) terá sido o facto de ele ter sido empregado e perceber as dificuldades. Ele entende o que nos passamos, daí esse entendimento entre a gerência e o colaborador, essa tolerância está dentro disso...Estamos a cumprir a 100% com as normas ambientais não só porque temos auditorias governamentais mas também da John Deere”.

Alfredo Moita - Magril, responsável setor de peças

“A John Deere tem essa preocupação, são boas práticas. Os meus valores vêm daí eu nunca tive nada. Os meus pais não tinham nada e eu tive a sorte de ter trabalhado numa mercearia aos 12 anos em que o dono tinha a preocupação de a meio da tarde e da manhã... ele obrigava-me a sentar num cantinho para

comer umas sandes de marmelada. Isso ficou-me sempre guardado. Já tive a oportunidade de fazer isso a funcionários meus ex. ao Vasquinho...Cheguei a trazer sandes para ajudar e fazia o mesmo. Ele está emigrado em Itália, está bem, mas sempre que vem a Portugal visita-me. Já é pai de filhos... acabei por transmitir esses valores... Eu sou uma pessoa de ética, tudo dentro das normas. Tenho um defeito muito grande quanto às entradas ao serviço. Eu sou o principal a dar o exemplo, eu tenho prazer de me levantar cedo, ver nascer o sol, dá-me logo outra energia pelo que chego sempre às 8 horas. Os funcionários quando entram de novo chegam sempre 5 min ou 10 atrasados, eu tenho conseguido mudar isso. Alguns já estão a mudar e a chegar a horas. A entrada é sagrada. Sou exigente. Os valores para mim são fundamentais, honestidade, a ética no serviço”.

Celestino Correia - Magril, gerente

“Sim... temos algumas instituições, de vez em quando também há uns donativos, e também já houve algumas situações em que se tentou ajudar uma ou outra pessoa, infelizmente as pessoas nem sempre sabem dar valor ao que as pessoas fazem...Já aconteceu duas situações pelo menos que o Sr. Celestino tentou ajudar, com trabalho, comida ... Há pessoas que falam, falam, mas depois os exemplos não são nenhum. Não, mas na maioria dos casos...aquí não é assim”.

Lúcia Correia - Magril, administrativa

“Sim, não há dúvidas. Nós temos que andar para a frente...se for preciso vimos trabalhar ao sábado. O Sr. Celestino é o primeiro a dar o exemplo e a levar as coisas para a frente. Então veste mesmo a camisola? E vestem mesmo (andam vestidos com roupas da John Deere, verde e amarela). Sim, sim... é pena não ser vermelha! (risos, em alusão ao Benfica)”... Há aqui valores de integridade que nos ajudam e que nos interessam para o futuro. Investem em nós. Nós também temos que investir na empresa! Dá-nos bons exemplos para a gente estar preparado para trabalhar bem. Há incentivo... Ele é o primeiro a incentivar... São transparentes. Aquilo que mostram são aquilo que são. São pessoas genuínas. Não vestem capas...exatamente. Aquilo que se diz é aquilo que se faz. Não há meias tintas...Falo por mim, quando estive doente (3 dias) não me descontou nada. Só disse: quando estiveres bom vem trabalhar, mas sabe que pode contar connosco quando é preciso”.

João Costa - Magril, balconista

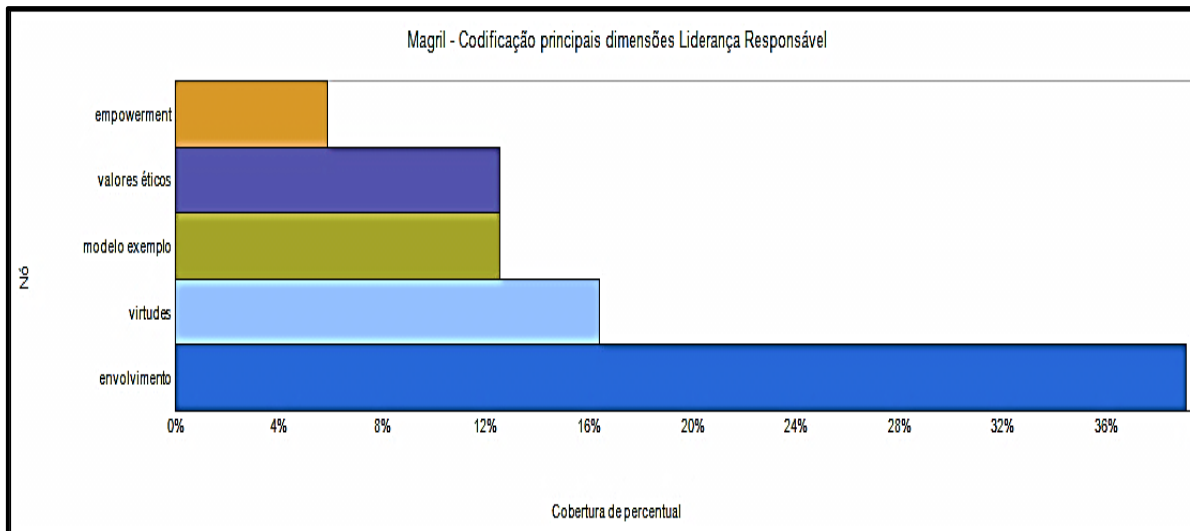


Figura 22: Codificação das principais dimensões na Liderança Responsável

Fonte: Construção própria com base NVivo

Nesta linha, e a título de observação participante e pelo conhecimento de diversos operadores deste segmento de mercado, destaca-se a declaração de um concorrente também do seu negócio de tratores agrícolas atestando que a Magril era uma empresa reconhecida e que “O Sr. Celestino é uma boa pessoa...até demais!”.

Também no âmbito da apresentação e da criação de condições de bom ambiente físico para trabalhar, a Magril é uma organização que procurou, ao longo dos últimos anos, dotar-se de instalações modernas e em linha com as orientações da principal marca concessionada. Para isso, mudaram o seu domicílio para a Zona Industrial de Mundão - Viseu, abandonando espaço de trabalho mais exíguo e sem a dignidade do atual contexto. Reforça-se também o cuidado inerente ao bom clima na organização constatado *in loco* em múltiplas interações formais e informais.

Resumidamente, na Figura 23, e após codificação efetuada, ficou evidenciado neste estudo na Magril, a maior perceção de três estilos predominantes: Liderança Autêntica, Responsável e Espiritual, que se consideraram as lideranças “estrelas” nesta organização (Figura 24), mas também são evidenciadas dimensões inerentes aos restantes estilos, i.e., a liderança emocional, servidora e transformacional. Trata-se de ressaltar estilos de liderança percecionados pelos entrevistados na organização e que contribuem para o compromisso organizacional dos seus colaboradores.

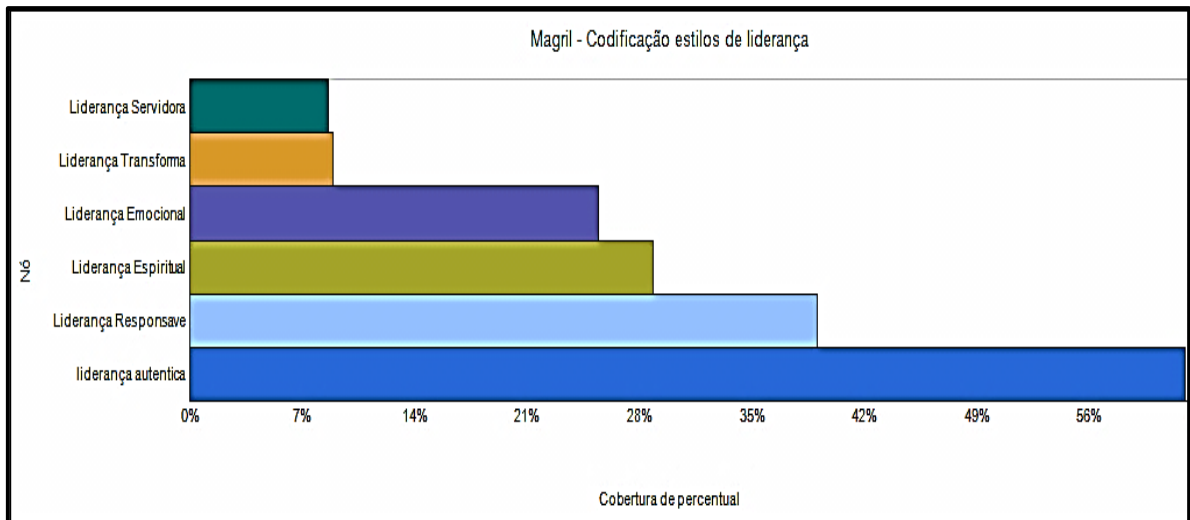


Figura 23: Codificação dos estilos de liderança na Magril

Fonte: Construção própria com base NVivo

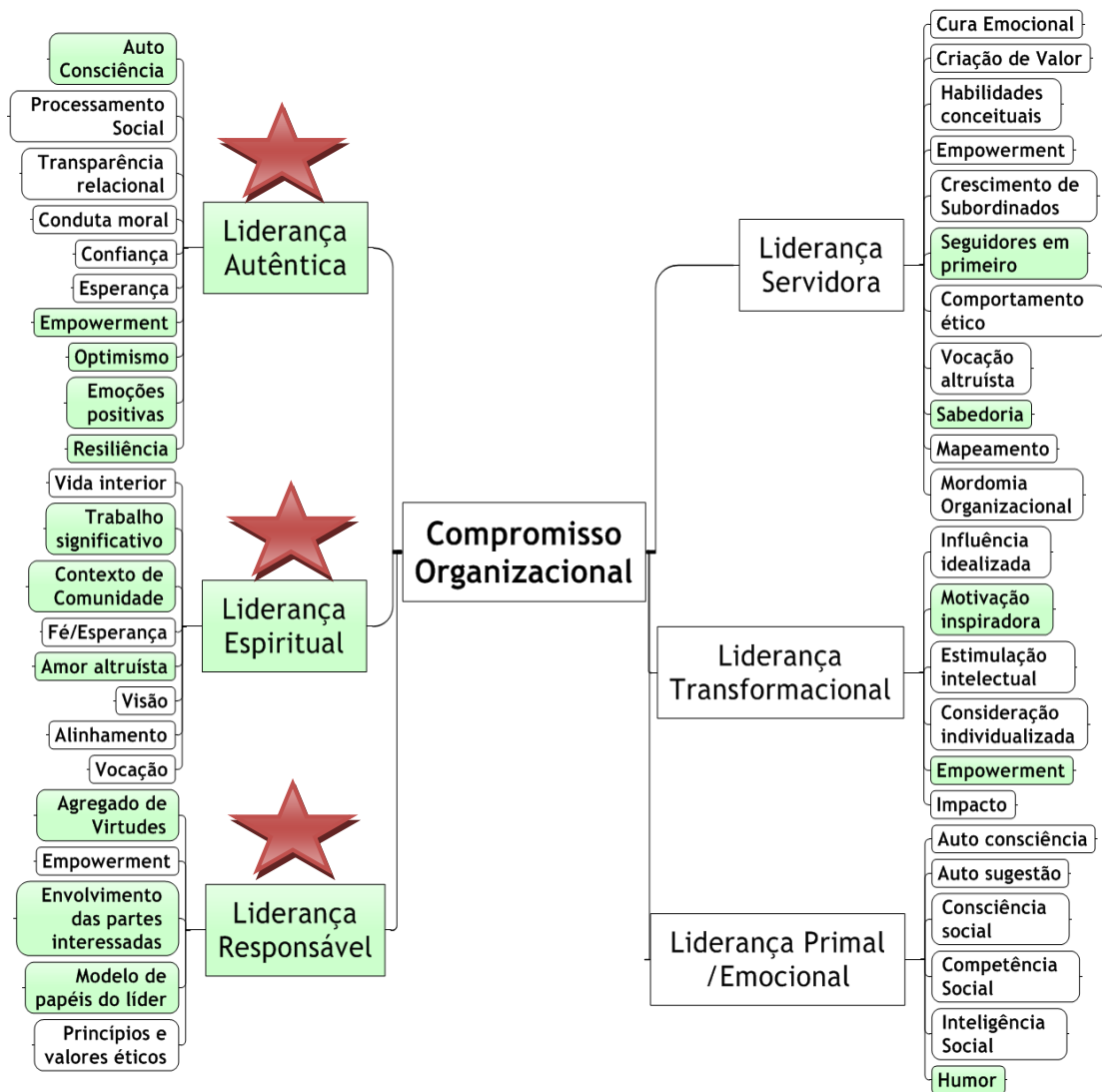


Figura 24: Dimensões nos estilos de liderança na Magril

Fonte: Construção própria

6.2.2.7 Compromisso Organizacional

A Magril enquanto representante dos tratores John Deere, procura levar à prática os ensinamentos derivados de longos anos de formação e alinhamento de práticas³⁰ com a organização americana. Assim, tomando por base o recorte da Figura 25, aquela marca durante “a Grande Depressão dos anos 30 do séc. XX, resolveu, embora com prejuízos, apoiar os agricultores com dívidas durante o tempo que fosse necessário. Este comprometimento junto da clientela revelou-se um investimento acertado que reforçou consideravelmente a sua fidelidade. Até hoje...também a aposta em tratores de baixo preço e consumos reduzidos garantiu-lhes enorme êxito...”.

De acordo com esta fonte, para a organização, o compromisso organizacional gera de facto fidelidade e isso é relevante na Magril enquanto interligação liderança-colaboradores.



Figura 25: Inspiração para o compromisso organizacional

Fonte: Revista Sulco (John Deere), Primavera de 2012.

³⁰ Neste ponto há que destacar a vertente de imagem uniformizada e o culto pela apresentação cuidada de pessoas e espaços. Também a preocupação ambiental com a separação de óleos e outros materiais é regra instituída pela marca.

Neste âmbito, distinguem-se neste constructo, as dimensões principais que se caracterizam nos extratos seguintes (Caixa nº 17), enquadrando a “Autenticidade dos Líderes”, “Ambiente Positivo e Estimulante” e “Envolvimento/Apego Afetivo”, enquanto referências mais codificadas (anexo).

Caixa nº 17: Transcrição de excertos de entrevistas relativas às dimensões “Autenticidade dos Líderes”, “Ambiente Positivo e Estimulante” e “Envolvimento/Apego Afetivo”

“São pontos importantes, gostamos da empresa, a marca também ajuda (John Deere). A mudança de instalações também ajudou...Sim, isso ajuda ao vestir da camisola ... gostamos muito. Não somos os melhores, mas tentamos...há esse cuidado”.

Alfredo Moita - Magril, responsável setor de peças

“Sinto-me muito bem assim e eles também. Mais à vontade...dou-lhe o exemplo de uma pessoa sensível da minha equipa, dá-me chocolate, alerta se eu ando mal encarado... eu digo para não se preocupar comigo. Um dia destes foi ao contrário, achei o rapaz triste e questionei-o. Disse-me que andava triste por causa das filhas, uma fugia de casa e ele não sabia o que fazer. São pequenas, disse-lhe para as levar ao psicólogo, alertei-o para algumas questões. Acabei por ser quase o psicólogo dele...levou-as à casa dos avós. Passado um tempo vi que ele andava melhor porque tinha ajudado com as minhas palavras. Mudou de casa e a filha não se tinha habituado à nova vida...é um excelente mecânico, está sempre ao meu lado ...Chegamos a um ponto em que temos de ter esta abertura. Ele preocupa-se, trata bem dos carros da empresa e isso poupa-nos muito dinheiro. Se ligar ao sábado. Ele ajuda sempre”.

Celestino Correia - Magril, gerente

“Se as pessoas não estiverem bem no seu local de trabalho, passamos mais tempo no local de trabalho do que em casa, muita gente até costuma dizer isso “é uma segunda casa”, porque se passa muito tempo no trabalho. Se uma pessoa não estiver minimamente bem no espaço de trabalho, isso só vai trazer...tristeza”

Lúcia Correia - Magril, administrativa

Na secção seguinte aborda-se a investigação inerente ao Caso 3 - Grupo Lanidor.

6.3 Caso 3 - Grupo Lanidor

6.3.1 Características da Organização

Tendo por base a diversa documentação recolhida sobre a organização e notas de campo, constatou-se que a Lanidor é a maior marca portuguesa de pronto-a-vestir feminino. Tem uma rede de 107 lojas, espalhadas por dez países: Portugal, Espanha, Arábia Saudita, Kuwait, Chipre, Jordânia, Qatar, Líbano, Equador e Moçambique.

Fundada em 1966 é hoje muito mais do que uma marca de roupa de senhora. Criou o *LA LIFE STYLE*, tendo sempre como inspiração a sua Visão "*making people happier*".

A marca integra o Grupo com o mesmo nome e que além da Lanidor detém as marcas Globe, Casa Batalha, Companhia do Campo, Pablo Fuster e Quebramar.

A sua equipa de profissionais trabalha na construção de uma empresa de referência em Portugal, cuja insígnia conseguiu alcançar uma elevada notoriedade junto do mercado e apresenta uma multidisciplinaridade dos seus recursos. Atualmente com cerca de 789 colaboradores fabrica cerca de 2.3 milhões de peças por ano e apresenta uma faturação de 50.5 milhões de euros. Ocupa a posição 652 no universo das 1000 maiores empresas portuguesas³¹.

Visão

Making people happier (conceito representativo da Visão da marca que assenta na vontade de tornar as pessoas mais felizes).

Missão

Fazer da Lanidor uma referência internacional proporcionando design com qualidade, satisfazendo e surpreendendo os clientes, criando valor para os acionistas e reforçando a responsabilidade social através de um comprometimento de todos os colaboradores e parceiros da empresa.

Valores

Assumir os Clientes como razão do nosso sucesso; Garantir um serviço de excelência; Encorajar a criatividade e a inovação; Agir com transparência a todos os níveis; Otimizar o futuro

³¹ Suplemento Revista Expresso de 10 de Novembro de 2012, com base Relatório Informa D&B

assegurando o retorno dos acionistas; Assegurar o Bem-Estar dos Colaboradores; Fomentar um Bom Ambiente de Trabalho e Contribuir para o Desenvolvimento Pessoal e Profissional; Promover a Responsabilidade Social; Respeitar a Diversidade Cultural.

6.3.1.1 Liderança

João Pedro Xavier, presidente da Lanidor, é um líder reconhecidamente dinâmico, visionário, com grande proximidade aos seus colaboradores em quem incute um elevado respeito e consideração. Possuidor de elevadas capacidades de trabalho, gere em equipa e delega fortemente responsabilidades nos gestores de topo da organização. Pragmático e objetivo, cultiva valores de proximidade inclusive à sua terra e gentes de Arrancada do Vouga onde detêm importante fábrica dinamizadora do mercado regional de emprego. Apresenta elevada sensibilidade para as questões da RSE e sustentabilidade, por exemplo, apoio à luta contra o cancro da mama, feiras de solidariedade, diversidade cultural, Projeto Visão Braille, apoio e acolhimento a portadores de doenças mentais e raras, defesa da produção nacional, incentivos internos à natalidade - atribuição donativos aos trabalhadores, seguros de saúde, fundo de emergência para trabalhadores carenciados, distribuição de livros gratuitos para filhos de colaboradores, apoio a IPSS locais, etc.. Líder de reconhecidos méritos que assenta a sua liderança numa gestão profissional em Grupo Económico de base familiar.

6.3.1.2 Comprometimento Organizacional

Enquanto referencial da própria vida da organização, na Lanidor é evidente um apelo às ligações afetivas reforçadas ao longo do tempo por parte dos seus colaboradores. O bom ambiente global e a descontração visível (formalidade diminuta, funcionamento em *open-spaces* e abertura/disponibilidade dos quadros de topo), contribuem para o exercício de um claro compromisso na empresa. Neste ponto, é de relevar que existem quadros há mais de 20 anos na organização e que desempenham funções-chave, por exemplo, Diretor de Recursos Humanos ou o Engenheiro responsável da produção. Denota-se um “*vestir de camisola*” traduzido nos valores da empresa acima descritos³². Neste Grupo, os colaboradores sentem-se ligados a um projeto do qual se orgulham.

A Lanidor é percebida pela comunidade como um bom local para trabalhar onde existem elevados benefícios sociais valorizados pelos colaboradores, o que contribui de forma determinante para o seu compromisso com a empresa. A contínua expansão do Grupo

³² É de realçar que os valores da Lanidor estão inscritos no cartão individual de colaborador e, com orgulho, fazem questão de os evidenciar sempre que justificável.

empresarial no mundo, em especial com a abertura de novos pontos de vendas em diversos países, contribui para a existência de sentimento de orgulho na equipa de trabalho.

Também a possibilidade de carreira, mesmo com o desempenho de novas funções numa escala mais horizontal (a empresa tem um natural achatamento hierárquico), induz a perceção de organização adequada para o crescimento profissional, este impelindo ao comprometimento dos colaboradores na Lanidor.

Estando esta empresa sediada em Lisboa e operacionalmente em Águeda (zona fabril), a marcação de entrevistas careceu de alguns contatos prévios e intervenções diversas que permitiram a abertura de portas e disponibilidade no acesso aos intervenientes, em face do desconhecimento prévio quase total desta organização. Efetuou-se em 17 de Julho de 2012 deslocação às instalações da Lanidor situadas em Arrancada do Vouga - Águeda. Os elementos entrevistados enunciam-se no Quadro 19 seguinte, relevando-se que todas as entrevistas foram autorizadas pelos mesmos. Denotou-se forte disposição para ajudar e contribuir para o estudo e também um sentimento de orgulho bem patente nos diálogos prévios realizados.

Quadro 19: Resumo de entrevistas no Grupo Lanidor

Nomes	Idade	Habilitações Literárias	Funções desempenhadas	Duração da entrevista (minutos)	Local
Filipe Amaro	46	Licenciatura Engenharia	Diretor geral	46.06	Águeda
João Navega	54	Licenciatura em Engenharia Têxtil (UBI)	Diretor Qualidade e Inovação	47.48	Águeda
Paula Freitas	40	Licenciatura RH	Diretora Recursos Humanos	59.01	Águeda
				Média= 50,85	

Fonte: Construção própria

6.3.2 Análise das Dimensões do Modelo de Liderança RETESA na Lanidor

6.3.2.1 Liderança Transformacional

Constatado após codificação efetuada nas fontes existentes (entrevistas, notas e documentos sobre a empresa), este estilo não é dos mais referenciados pelos interlocutores na Lanidor. Realça-se as dimensões inerentes ao “Impacto” ” (784 palavras em 11 parágrafos codificados),

“Empowerment” (856 palavras em 18 parágrafos codificados) e “Consideração Individualizada” (530 palavras em 11 parágrafos codificados) percecionadas na organização (Figura 26). Podem-se constatar exemplos elucidativos destas práticas nos testemunhos dos entrevistados seguintes (Caixa nº 18):

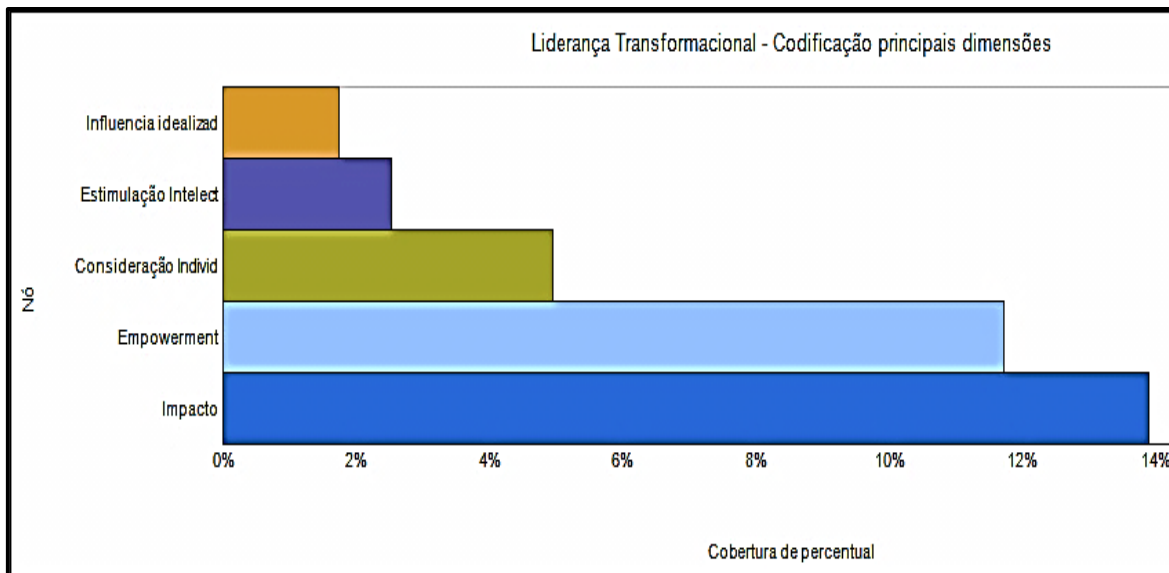


Figura 26: Liderança Transformacional - codificação principais dimensões

Fonte: Construção própria com base NVivo

Caixa nº 18: Transcrição de excertos de entrevistas relativas às dimensões “Impacto”, “Empowerment” e “Consideração Individualizada”

“Isso é uma essa área que também me diz respeito, nos projetos que lancei... é exatamente embora que chegue lá é o projeto de ideias que nós idealizámos, isto há 2 anos e que implementámos, isto baseado em quê, há um software que existe no mercado, nós adquirimos licença e onde nós, as pessoas, qualquer pessoa que tem acesso a um computador, pode entrar e dar as suas sugestões... Nós como somos uma empresa, eu diria bastante informal, muitas vezes esse passo é ultrapassado, ou seja, qual o prejuízo, eu explico porquê, qual é a proximidade das pessoas? Há uma grande informalidade, vem dizer: - ó Sr. Fulano e se fizéssemos isto assim e assim? - Olhe isso é boa ideia!... digamos a coisa desenvolveu-se, naturalmente ... Qual seria a vantagem que este software sobre gestão de ideias poderia ter? Era a partilha das ideias, a partilha e a melhoria dessas ideias... há aqui uma regra, não sei se está escrita... Sim, dou-lhe o exemplo mais concreto do que acontece é o seguinte: nós temos pessoas com o 12º ano a trabalhar nos armazéns e a maioria delas ao fim de algum tempo acabam a trabalhar nos escritórios, para elas é uma evolução do dia para a noite e é muito raro que venha alguém para o escritório que não venha do armazém, temos lá pessoas com essa qualificação e portanto não precisamos de ir buscá-las a outro lugar”.

João Navega - Lanidor, Diretor de Qualidade e Inovação

“Sim, sim. Primeiro temos a política de recrutamento interno, só procuramos externamente quando não conseguimos suprir as necessidades. Muitas vezes as pessoas mudam de departamento, fazem um percurso horizontal, não vertical, mas vão para outros serviços que para elas significa uma evolução, vão para outra atividade onde se dão lindamente. Isso também é uma das nossas preocupações: ter as pessoas certas no lugar certo. Notamos que muitas vezes quando mudamos algumas pessoas, ficam mais felizes e o trabalho rende muito mais”.

Paula Freitas - Lanidor, Diretora de Recursos Humanos

6.3.2.2 Liderança Emocional

Para a Lanidor e em conformidade com as entrevistas efetuadas, este estilo de liderança não se mostrou especialmente relevado pelos intervenientes (2474 palavras em 39 parágrafos codificados), todavia realçam-se as dimensões “*Consciência Social*” (863 palavras em 12 parágrafos codificados) e “*Humor*” percecionada na organização (686 palavras em 13 parágrafos codificados provenientes de 5 fontes investigadas) (Figura 27).

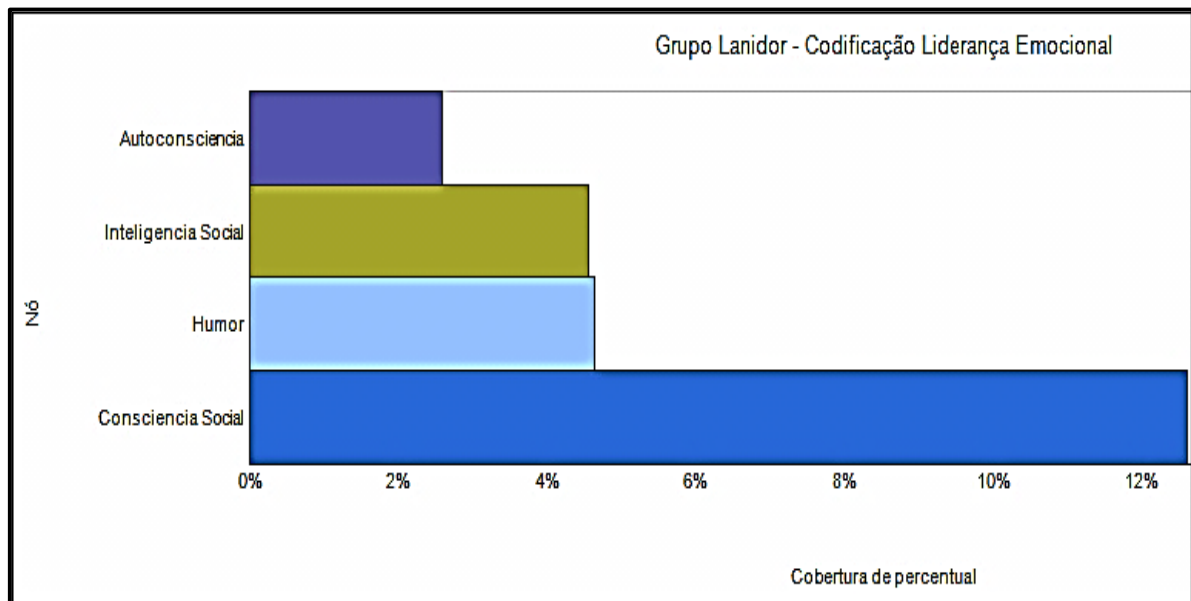


Figura 27: Codificação Liderança Emocional - principais dimensões

Fonte: Construção própria com base NVivo

Nesta organização realça-se o ambiente global descontraído, as boas condições de trabalho (*open spaces*) com áreas adequadas, espaços físicos modernos de cores tranquilas que incentivam à interação pessoal e, essencialmente, a abertura dos dirigentes da Lanidor a todas as solicitações de forma aberta, como se fosse uma família harmoniosa.

Neste estilo de liderança, destacam-se as palavras seguintes dos entrevistados na organização (Caixa nº 19):

**Caixa nº 19: Transcrição de excertos de entrevistas relativas às dimensões
“Consciência Social” e “Humor”**

“Muito sinceramente aqui não existe política deliberada do humor, mas existe uma coisa que leva a isso, que é uma abertura total de descontração das pessoas cá dentro e não há aqui dentro uma hierarquia rígida. Toda a gente tem acesso a mim, ao Dr. João Pedro Xavier, portanto é preciso, nós estamos por cá e com esta abertura permite muitas vezes ter esse humor essa palavra de estimulação, fazer uma brincadeira, fazemos humor, isto existe, parece-me importante, principalmente para: este à-vontade com que se movem cá dentro e que permite ter o tal humor levar a que é um amor à causa, o que é importante. As pessoas sentem que estão à vontade e que se podem exprimir e podem dar a sua opinião das diversas formas, mas numa relação aberta, mas sem pisar o risco. E isso ajuda muito, porque faz com que as pessoas se liguem e que nós todos tenhamos esta ligação”.

Filipe Amaro - Lanidor, Diretor-geral (administrador)

“A mim parece-me extremamente relevante e eu se calhar faço muito mais uso disso, muitas vezes quando uma pessoa faz uma piada de determinada coisa e, essa piada pode ser interpretada de muitas formas... Sim ajuda para descontrair, para as pessoas trabalharem de uma forma descontraída... Há coisas que se diferencia mais de outro tipo de empresas, não só pela sua originalidade, mas também pelo alcance que tem junto das pessoas. Há cerca de um ano e meio diria uma pessoa que me dizia às vezes perde-se por falar muito às vezes por falar pouco, então passa-se isto assim, ela tinha entregue a casa ao banco, porque teve uma doença grave da filha e teve de escolher se pagava a casa ou tratava da filha.... e acontece que o banco pôs a leilão a casa e ela dizia que a casa estava por um preço extremamente interessante e que teria possibilidades de voltar a adquiri-la uma vez que está solucionado o problema da minha filha , só que obviamente não posso por causa do problema do Banco de Portugal... essas coisas todas... e eu disse-lhe: olhe eu vou falar com a administração, a única coisa que lhe posso dizer é que vou falar, mais do que isso não lhe posso prometer. E assim foi, falei com a administração no sentido de saber se há alguma possibilidade ou não. Passados uns dias, chamam-me à administração... ela é sua funcionária, o senhor acha que? Eu não tenho por que dizer que não, conhecendo a pessoa que é. Resolveu-se-lhe o problema, inclusivamente dir-lhe-ei de uma forma que conseguimos que ela fizesse um novo empréstimo, está tudo em nome dela. Estou a contar isto porque eu digo que o efeito que isto teve na equipa foi absolutamente demolidor, ou seja, para além de novos casos, até... e verem ali aquele caso resolvido daquela forma, por outro lado as pessoas dizem este é o sítio para onde venho todos os dias, afinal tenho aqui gente com quem posso contar, e isso é um reflexo também dentro e fora, por isso é que existe muita preocupação...”

João Navega - Lanidor, Diretor de Qualidade e Inovação

6.3.2.3 Liderança Espiritual

De acordo com resumo de codificação explanado na Figura 28 e relatório resumo do tratamento das fontes em anexo, este estilo de liderança revelou-se um dos mais referenciados nesta organização. Assim, foram codificadas 8519 palavras num total de 186 parágrafos o que atesta a

importância dada às dimensões da liderança espiritual na Lanidor. Foram registadas as dimensões “Contexto de Comunidade”, “Alinhamento”, “Amor altruísta”, “Trabalho significativo”, “Vida interior”, “Fé/esperança” e “Vocação” enquanto principais referências exibidas com base nas fontes analisadas.

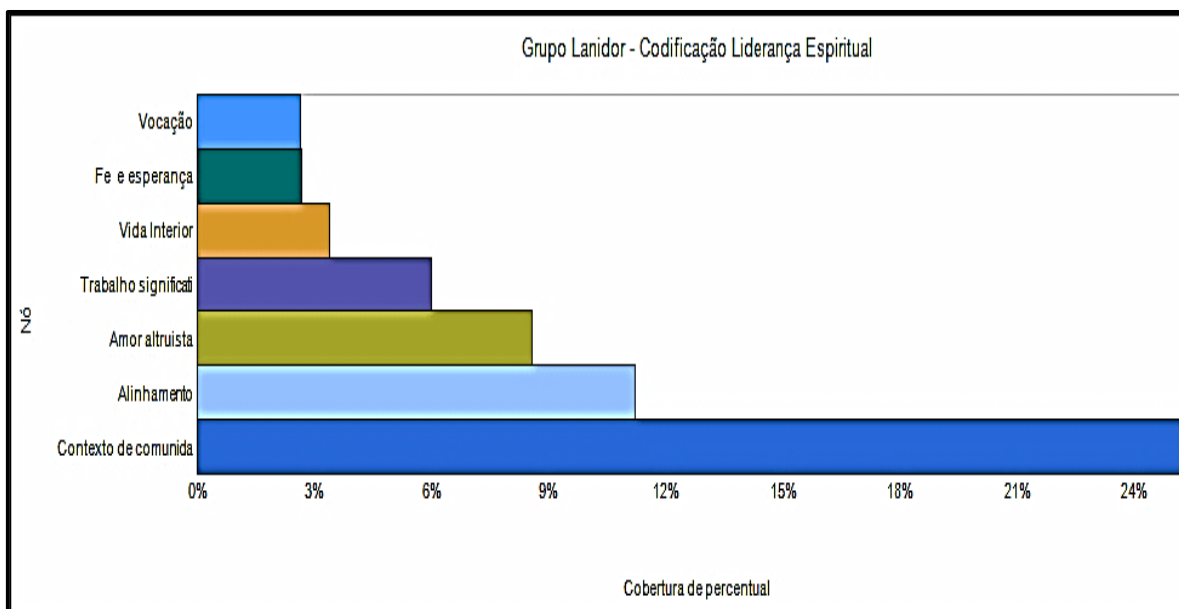


Figura 28: Codificação Liderança Espiritual - principais dimensões

Fonte: construção própria com base NVivo

Neste estilo, enunciam-se seguidamente alguns extratos das intervenções captadas e outros elementos considerados relevantes para elucidação deste estudo (Caixa nº 20):

Caixa nº 20: Transcrição de excerto de entrevista relativa às dimensões: “contexto de comunidade”, “Alinhamento”, “Amor altruísta”, “Trabalho significativo”, Vida interior”, “Fé/esperança” e “Vocação”

“...Nisso vou-lhe dar uma resposta pessoal, porque eu no aspeto da espiritualidade e dos valores que tento transmitir e que também recebo, eu sou uma pessoa que tenho formação católica e cristã, e que participo, ativo, em grupos de grande espiritualidade, acho que é muito importante, pelo menos para mim tem sido, mas reconheço que, até pelos próprios valores que defendo é uma opção, esta foi a minha, e na forma que eu lido com, a maneira de lidar no trabalho, a forma como eu tento transmitir tenho em conta esses valores em que acredito e que procuro seguir... sim, não ando com ninguém ao colo, mas de qualquer maneira acho que tratamos as pessoas com respeito acima de tudo, o respeito é muito importante e isso respeitamos desde a pessoa da limpeza à pessoa com maior responsabilidade, respeito acima de tudo e isso diria eu que na minha forma de atuar é um dos valores que prezo”.

Filipe Amaro - Lanidor, Diretor-geral (administrador)

Neste ponto, realça-se a abertura do entrevistado e a consideração de outros *stakeholders*, por exemplo, a Banca que atesta que estamos perante um líder que tem extremo cuidado com os outros e procura perceber sempre o outro lado. Também é de relevar o traço de humildade que caracteriza a sua ação no terreno organizacional o que, certamente, será derivado da sua orientação por valores cristãos e a sua consciência espiritual. Pareceu inequívoca a sua focalização na importância do colaborador, enquanto semelhante e com a preocupação com o seu bem-estar, de molde a que a organização evidencie um cariz familiar (Caixa 21).

Caixa nº 21: Transcrição de excertos de entrevistas relativas às dimensões: “Contexto de Comunidade”, “Alinhamento”, “Amor altruísta”, “Trabalho significativo”, “Vida interior”, “Fé/Esperança” e “Vocação”

“Há outros fatores que contribuem para este ambiente esse é exatamente um deles, cada pessoa aqui dentro sabe que além de ser o local onde vem trabalhar, também sabe que é o local onde numa dificuldade, seja familiar, seja o que seja, também pode encontrar uma resposta para o seu problema ...Sim, sim, sabem perdoar, mas atenção quando estamos a falar na área da negligência pode-se perdoar uma vez... O trabalho é uma extensão da minha vida, tenho a minha vida familiar, tenho os meus hobbies, considero que o trabalho é significativo”.

João Navega - Lanidor, Diretor de Qualidade e Inovação

“Relativamente aos valores sim, de cada um, porque há valores que são básicos para conseguirmos ter uma relação de trabalho, há valores fundamentais, que é a honestidade, a retidão, que têm em conta os próximos... Acho que é a conjugação de muitos fatores, é o relacionamento que existe, a muita proximidade das chefias, numa empresa tão grande não é normal ver esta proximidade das chefias, e depois é natural os valores de cada um”.

Paula Freitas - Lanidor, Diretora de Recursos Humanos

6.3.2.4 Liderança Servidora

Este estilo de liderança não é dos mais evidenciados na codificação efetuada às fontes tratadas nesta organização. Todavia, destacam-se, enquanto dimensões mais referenciadas nesta conformidade:

“Empowerment”, “Crescimento de Subordinados”, “Seguidores em Primeiro”, “Sabedoria” e “Comportamento Ético” (Figura 29).

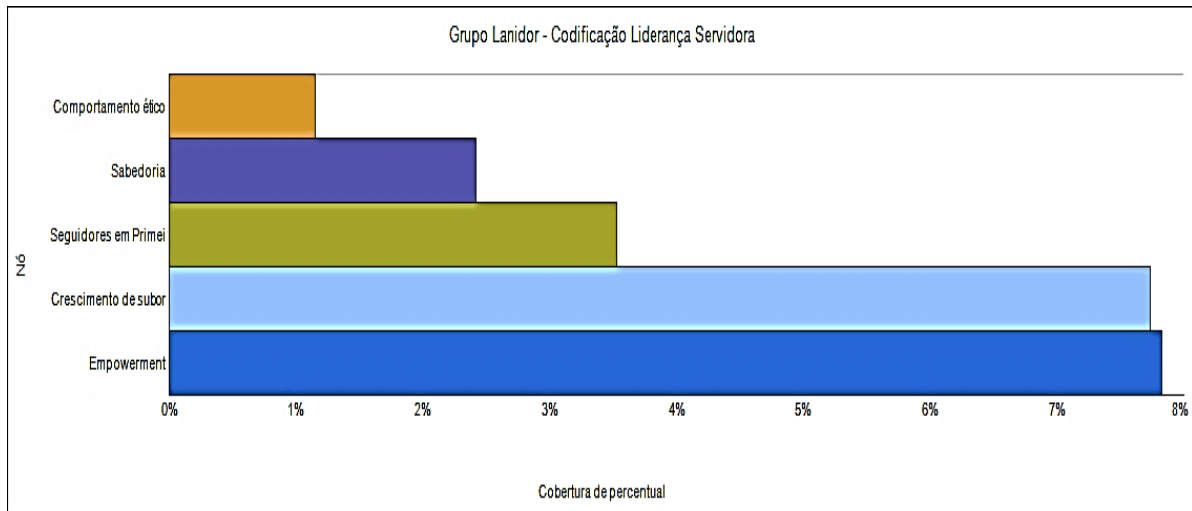


Figura 29: Codificação Liderança Servidora

Fonte: construção própria com base NVivo

Neste constructo diferenciam-se os seguintes elementos resultantes dos diálogos havidos (Caixa nº 22):

Caixa nº 22: Transcrição de excertos de entrevistas relativas às dimensões: “Empowerment”, “Crescimento de Subordinados”, “Seguidores em Primeiro”, “Sabedoria” e “Comportamento Ético”

“... Nós temos essa preocupação, muitas vezes é preciso motivar as pessoas, há muitas pessoas que são tímidas outras porque têm receio de estar a dar ideias que seja distorcida, mas nós tentamos criar aqui um processo muito aberto, nós fazemos isso de uma forma mais institucional no portal das ideias e as pessoas não precisam de apresentar em reunião e escreverem, a partir desse portal das ideias, selecionamos e a partir daí provocamos uma discussão na mesa que não seja uma visão muito rígida para as pessoas não se resguardarem, não terem esse receio de partilhar e depois a partir daí já tivemos muitas ideias de funcionamento, eu acho que as pessoas são muito abertas e nós temos essa preocupação de termos um departamento informático que passa muita coisa, há muitas ideias postas em prática, ideias muito simples que fazem a diferença. Portanto incentivamos as pessoas., qual é a sua ideia para alterar? Como é que vamos fazer... mais que nunca e até na nossa área nós dizemos assim: temos um budget para esta coleção deste valor, queremos um nível de criatividade, queremos ter uma roupa desta forma, determinados critérios, mas só temos este orçamento, há que ser criativos para poder trabalhar e conseguir... e temos essa preocupação sempre... Nós temos recuperado muita gente e eu em concreto, tenho recuperado pessoas que estariam perdidas para..., como de mais relevante tenho feito, tenho uma mão cheia de exemplos cá dentro, eu diria pessoas em que ninguém acreditava e que eu pus toda a minha credibilidade em cima, hoje está provado que são pessoas em que apostei e que fiz tudo e pus as mãos no fogo e que eu reconhecia que era difícil”.

Filipe Amaro - Lanidor, Diretor-geral (administrador)

“Sim, dou-lhe o exemplo mais concreto do que acontece é o seguinte: nós temos pessoas com o 12º ano a trabalhar nos armazéns, que a maioria delas ao fim de algum tempo acabam a trabalhar nos escritórios, para elas é uma evolução do dia para a noite e é muito raro que venha alguém para o escritório que não venha do armazém, temos lá pessoas com essa qualificação e portanto não precisamos de ir buscá-las a outro lugar”.

João Navega - Lanidor, Diretor de Qualidade e Inovação

“Sim, sim até temos um programa chamado “teep in”, em que qualquer funcionário pode chegar lá e fazer as suas sugestões, é um programa que temos que partilhamos entre todos, enfim tanto posso eu dar uma sugestão ao departamento de logística, como o departamento de logística pode dar uma sugestão do departamento de recursos humanos, como nós próprios podemos, ou um funcionário, imagine uma funcionária do meu departamento dizer: tenho feito este trabalho de forma mais rotineiro, costumo fazer assim, mas se eu fosse por aquele caminho seria muito mais fácil. Nós incentivamos muito isso. Só assim é que as empresas evoluem... Primeiro a empresa cresceu também comigo, entrei para aqui há 13 anos e éramos umas 200 pessoas e é compensador ver o crescimento desta empresa e fiz parte desse crescimento...”.

Paula Freitas - Lanidor, Diretora de Recursos Humanos

6.3.2.5 Liderança Autêntica

De acordo com as evidências resultantes da codificação efetuada, este estilo de liderança enquadra um dos mais fortemente percecionados no estudo da Lanidor. Assim, conforme relatório resumo em anexo, foram codificadas 5154 palavras em 142 parágrafos registados. Nesta vertente, as dimensões *“Emoções positivas”*, *“Empowerment”*, *“Otimismo”*, *“Resiliência”*, *“Esperança”* e *“Confiança”* são as mais elencadas nas fontes analisadas nesta organização (Figura 30).

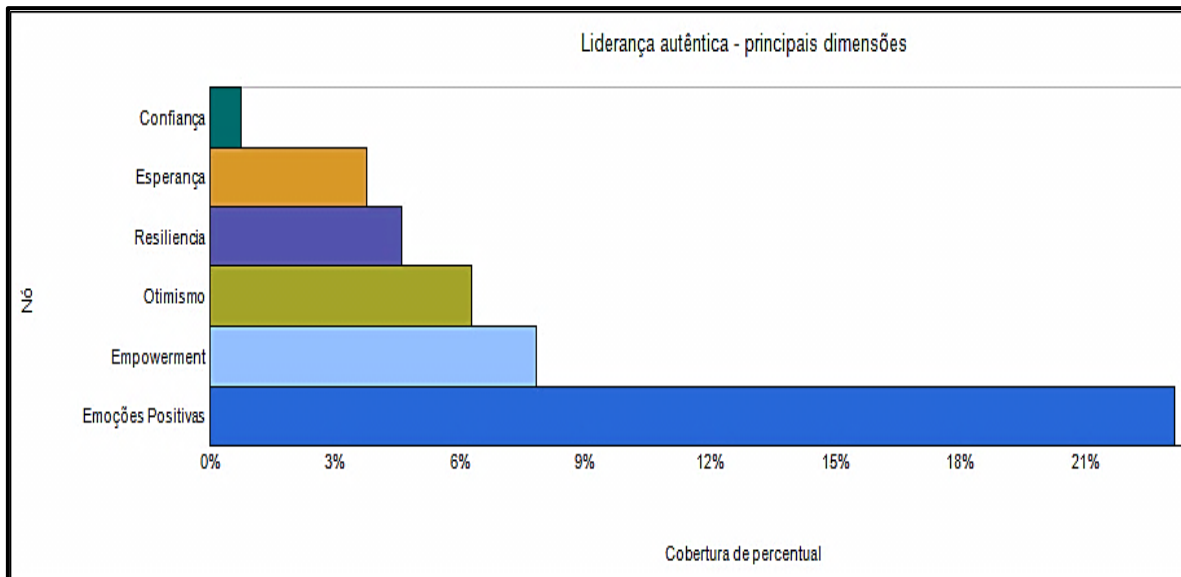


Figura 30: Codificação Liderança Autêntica - principais dimensões

Fonte: Fonte: construção própria com base NVivo

Nesta análise, registaram-se os seguintes extratos relevantes das fontes investigadas (Caixa nº 23):

Caixa nº 23: Transcrição de excertos de entrevistas relativas às dimensões: “Emoções positivas”, “Empowerment”, “Otimismo”, “Resiliência”, “Esperança” e “Confiança”

“Nós aqui contamos com uma excelente equipa, dinâmica, ativa e proactiva, ou seja, nós, as pessoas estão sempre a colaborar, acho que criámos aqui uma boa equipa, mas também queremos que as pessoas se sintam bem, se falar com a Dra. Paula Freitas, nós criamos condições para que as pessoas se sintam bem, se sintam bem, se sintam integradas... obviamente, temos todos momentos de stress, mais pressão, menos pressão e estes que estamos a viver são momentos desses, mas procuramos sempre ter com isto um espírito próprio para os ... quando estamos bem estamos todos bem, mas quando estamos mal também lutamos todos para tentar o tal bem... as acho que me move obviamente que, a todos nos move também, a componente material, é verdade, mas não é pela componente material que cá estou e permaneço. Eu essencialmente é um projeto para o qual fui convidado e que eu ajudei a desenvolver e que me sinto completamente comprometido, que não faz sentido que assim não seja, não posso dizer nunca nem ninguém pode dizer que amanhã o que é que será. O que me prende essencialmente é esta empresa, os valores, o que se fez agora, o que ajudei a construir e a relação que temos”.

Filipe Amaro - Lanidor, Diretor-geral (administrador)

“Otimismo mas realismo, se é necessário tomar medidas ainda que possam ser drásticas, não se vira a cara para o lado... aqui é de outra maneira por uma razão muito simples, o mais fácil é virar-se a cara às dificuldades, e dizer-se que o nosso governo não governa, que os bancos não ajudam... a postura aqui é completamente diferente, existe a dificuldade, como é que se pode contornar essa dificuldade? Às

vezes com os recursos internos, e com custos para as pessoas,... mas enfim se é a única forma de minimizar o problema ou de evitar males maiores pois... é por aí que se vai, não existe essa cultura da lamentação... eu atribuiria uma outra classificação é realista, é otimista mas é realista significa exatamente isso, que quando há dificuldades, ou quando há momentos especiais não é de euforias desmedidas, mas também não é de tragédias, nas alturas quando as coisas não estão a correr como se desejaria”.

João Navega - Lanidor, Diretor de Qualidade e Inovação

“Os recursos humanos fazem uma infinidade de coisas, não processamos só salários, resolvemos inúmeros problemas às pessoas, até da vida das pessoas, conheço as lojas, as pessoas. gosto dos colegas, vivo a organização, esteja aqui ou noutra organização empenho-me cem por cento no que faço,... vivo a organização. Acho que sim que é boa para trabalhar, parece-me com certeza...”

Paula Freitas - Lanidor, Diretora de Recursos Humanos

Enquanto observação, e a partir de algumas notas de campo efetuadas nesta organização, é de realçar que se vislumbrou na Lanidor uma orientação e cultura modernas, em linha com as melhores práticas na vertente da gestão de pessoas, i.e., avaliação global de desempenho dos colaboradores, registo de incidências individuais, estabelecimento de quadro de mérito, criação de portal de gestão de ideias, certificação APCER e um inúmero conjunto de benefícios e incentivos aos trabalhadores que se analisam também no ponto seguinte.

6.3.2.6 Liderança Responsável

Na investigação efetuada e tendo por base as fontes e dimensões codificadas, este estilo de liderança é o mais identificado na análise inerente à Lanidor. Assim, esta evidência é patente no trabalho de 10937 palavras em 242 parágrafos codificados, sendo que se destacam as dimensões: *“Envolvimento das partes interessadas”, “Agregado de virtudes”, “Modelo de papéis do líder”, “Empowerment” e “Princípios e valores éticos”* enquanto referenciais observados naquela organização (Figura 31).

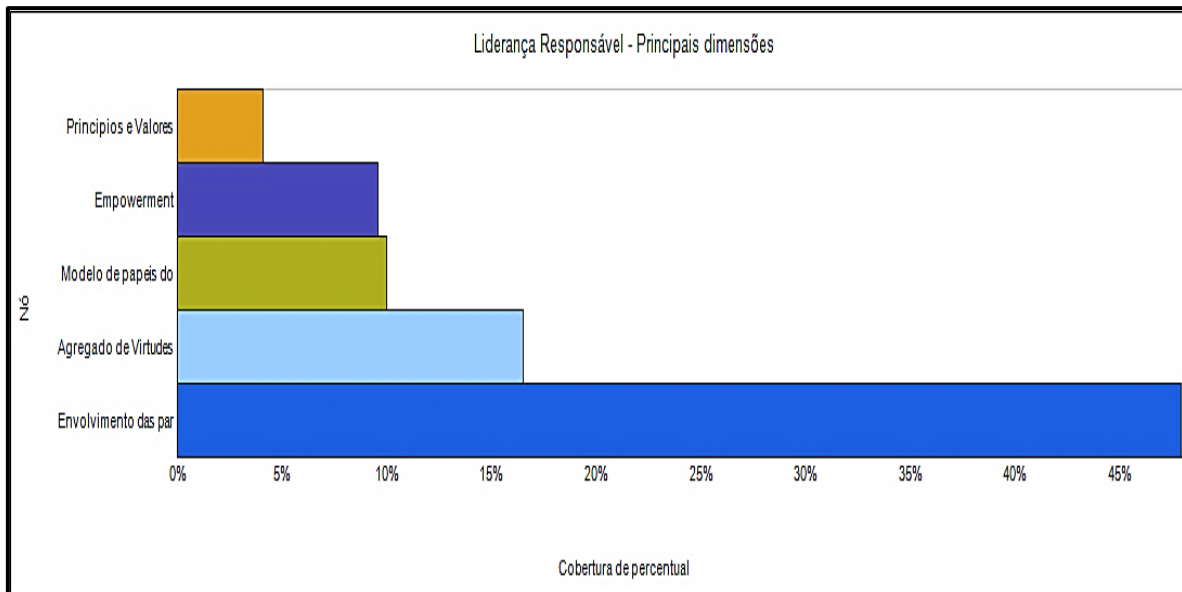


Figura 31: Codificação Liderança Responsável - principais dimensões

Fonte: Construção própria com base NVivo

Atente-se nos extratos seguintes das entrevistas realizadas e que procuram ajudar à compreensão da liderança percebida na Lanidor (Caixa nº 24):

Caixa nº 24: Transcrição de excertos de entrevistas relativas às dimensões:

“Envolvimento das Partes Interessadas”, “Agregado de virtudes”, “Modelo de Papéis do Líder”, “Empowerment” e “Princípios e Valores Éticos”

“Há, a nossa preocupação é transmitir valores, mas através do exemplo. Há um rigor importante, há uma exigência, mas também há uma palavra de apoio, nós não estamos cá só para exigir, estamos cá para premiar e muitas vezes o prémio, basta uma simples palavra, não é preciso às vezes prémio monetário, nem nada material, muitas vezes o reconhecimento, estar presente, o dar uma palavra de conforto é tão ou mais importante para muita gente... Eu diria que nós somos uma empresa que se preocupa muito com os trabalhadores e com as preocupações deles, e como temos várias medidas de incentivo e de preocupação social, somos para além disso uma empresa que ajuda muito instituições, mas internamente com os trabalhadores temos em concreto medidas de apoio às pessoas, nós pagamos todos os livros escolares dos filhos até aos doze anos, com orçamento pagamos integralmente os livros, criámos um fundo do qual eu sou responsável - um fundo de recurso, ou seja, há três anos criámos este fundo, em vez de fazermos uma festa de natal onde gastávamos vinte e cinco mil euros, um ano não fizemos e dissemos não fizemos este ano e vamos aplicar este dinheiro num fundo, começou no ano de 2009 esta crise financeira e muitos dos nossos colaboradores podem passar por dificuldades (o marido que deixa de ter emprego, isto ou aquilo) criámos este fundo de apoio às pessoas mais necessitada. E o que é que já fizemos com esse fundo - apoiamos a construção de uma casa de banho especial, o marido de uma funcionária aqui que ficou sem mobilidade; temos a filha de uma funcionária de uma loja de Almada que comprámos uma cadeira especial porque é tetraplégica e uma cadeira custou 5.000,00€, e a segurança social não apoiava; apoiamos pontualmente dificuldades financeiras e até de alimentação

do agregado familiar; ajudamos com roupas casais, pessoas carenciadas; roupa de criança. Esse fundo serviu para dar, felizmente temos dinheiro, felizmente não foi preciso todo, portanto ainda temos muita disponibilidade, tivemos 4 ou 5 casos importantes. Procurámos divulgar isto de uma forma, que as pessoas se pudessem sentir à vontade e não se envergonharem por isso. Temos também um subsídio à natalidade, as pessoas que têm uma gravidez recebem um cheque de duzentos e poucos euros; oferecemos o dia de aniversário a cada trabalhador, que é publicado no ficheiro, temos uma preocupação muito grande com o bem-estar... Temos um seguro de saúde da Médis que é dado, portanto hoje tivemos que rever, mas continuamos a suportar, até pessoas com salário mínimo suportamos na totalidade, depois temos outros escalões, mas no limite o máximo o trabalhador paga metade do seguro... mas fazendo mais ênfase na venda mas tendo por trás uma empresa sustentável, responsável, solidária, é-lhes permitido isso, isto para ser realista, muito realista..."

Filipe Amaro - Lanidor, Diretor-geral (administrador)

"Era aí que eu queria chegar, ou seja para além de uma responsabilidade social, há uma responsabilidade interna perante os colaboradores que é determinante, que é extremamente importante para conseguir o espírito de equipa que nós temos... os nossos trabalhadores que ganham até o salário mínimo, até 600€, têm os manuais escolares para os seus filhos pagos pela empresa, isto porque quando se chega a setembro, um casal que tenha dois filhos, isso significa que o salário vai para os manuais, ou seja das duas uma, ou o dinheiro vai para os manuais ou não come, ou tem de juntar... outro aspeto extremamente importante nas organizações nos maus momentos não aparecem, mandam outras pessoas, esse é um aspeto que para mim aqui foi marcante. Atravessávamos uma fase crítica, onde vi o contrário, a gestão de topo pegar na malinha, e ir aos vários sítios onde tinha que ir resolver o problema e não mandar os peões de brega, isso para mim é fundamental, é um valor extremamente importante - as pessoas saberem dar a cara nas alturas má ... nós tivemos aqui, embora seja muito criticado, tivemos aqui uma turma das novas oportunidades aqui dentro, de pessoas que se queriam valorizar é um passo extremamente importante, outros que fizeram essas o 12º ano, outros que fizeram o 5º ano. Normalmente os problema ecológicos, curiosamente os problemas ecológicos estão relacionados com os problemas económicos, por exemplo vamos poupar papel, porque poupar papel significa poupar árvores por ano, mas também significa poupar dinheiro para a empresa, ou seja temos andado sempre a par porque na parte económica da empresa, os interesses têm andado sempre a par, poderá haver outro tipo de atividade onde os interesses sejam antagónicos, mas não é este o caso. Isso faz parte, digamos, eu recordo-me sempre de uma pergunta que os auditores fazem: qual é a política de qualidade da empresa? E as pessoas sabem: é o bem-estar dos fornecedores, dos acionistas e de todos quantos aqui trabalham. É a nossa filosofia fundamental! O conselho de administração tem a sorte de ter uns acionistas que não exigem que tenha x de lucro, exige é que seja uma empresa moderna uma empresa que recorre a boas práticas, e as pessoas se sintam satisfeitas, e não exclusivamente os lucros..."

João Navega - Lanidor, Diretor de Qualidade e Inovação

"Há essa preocupação. Houve essa preocupação quando, apesar de muitas vezes não conseguimos chegar individualmente a cada pessoa, mas tentamos no coletivo, por exemplo quando oferecemos o dia de aniversário como um dia de férias, naquele dia sabem que não trabalham, podem estar com a

empresa, podem estar com a família, dormir, ir à praia, é um dia para elas. Temos o baby boom, cada vez que nasce nós oferecemos um prémio monetário, ajudamos na compra dos manuais escolares - tem a ver com o rendimento das pessoas claro: quem ganha menos recebe mais, quem ganha mais recebe menos, é natural tem que ser escalonado... É natural que cada colaborador tenha os seus objetivos individuais, mas depois trabalhamos todos para um objetivo comum de bem comum, a empresa. Claro que nós identificamo-nos mais com uns do que com outros. Fazem-se aqui muitas relações de amizade, fazem-se aqui casamentos...”

Paula Freitas - Lanidor, Diretora de Recursos Humanos

A título de observação registada na Lanidor, enquanto nota de campo, salienta-se o ambiente moderno, descontraído. Pessoas afáveis, até na portaria tal evidência foi anotada. Nota-se uma cultura sem especiais constrangimentos de natureza hierárquica, muito horizontal. Instalados no interior - Águeda por razões de origens da família proprietária, acabam também por contribuir de forma responsável para o ambiente em que se enquadram, promovendo de forma inequívoca a economia local. Nesta consideração, destaca-se a referência à missão da Lanidor:

“...satisfazendo e surpreendendo os nossos clientes, criando valor para os nossos acionistas e reforçando a nossa responsabilidade social”

(Extrato da missão enunciada na parede da entrada principal da organização)

Em rigor, constatou-se uma empresa familiar de dimensão elevada, com gestão profissional, exibindo elevado dinamismo, modernidade e uma inequívoca responsabilidade social empresarial.

6.3.2.7 Comunicação

Nesta análise, também se evidencia uma nova dimensão não ilustrada na revisão da literatura previamente efetuada, mas relevante nas fontes investigadas e de acordo com Russell et al. (2002) e Stone et al. (2003) um atributo de acompanhamento da liderança servidora, conforme Figura 32, i.e., a “comunicação”. A codificação efetuada permitiu identificar 754 palavras em 11 parágrafos relevantes na investigação.

Deste modo, enfatiza-se as declarações assinaladas pelos entrevistados da Lanidor e que atestam a necessidade e importância desta vertente no panorama organizacional ilustrado a que, será de crer, que esta dimensão é percecionada face à elevada extensão da empresa, a sua capilaridade e dispersão geográfica que induz à maior preocupação da empresa em fazer chegar as informações de forma correta e uniforme a todos os seus colaboradores.

Atente-se no seguinte extrato elucidativo (Caixa nº 25):

Caixa nº 25: Transcrição de excertos de entrevistas relativas à dimensão:

“Comunicação”

“Todas as circulares são feitas via internet, as pessoas têm acesso à sua caixa postal, têm na zona social dois computadores onde todos podem consultar o seu recibo de vencimento, que só imprimem em caso de necessidade, isto para dizer que tudo o que nós lançamos é por via eletrónica, todos os trabalhadores têm acesso ao seu e-mail, mas têm acesso ao e-mail geral. Se não tiverem e-mail podem consultar... as comunicações é assim... A nossa organização divide-se em dois blocos muito importantes que é: este bloco aqui que representa no fundo o back office da própria organização e depois o front office que é onde temos a maioria das pessoas, os funcionários das lojas, nós do grupo todo temos como se chama um colégio e portanto tem características diferentes e sem dúvida a mensagem passa para todos, a mensagem dos nossos valores passa mais é para este bloco central, são cento e poucas pessoas entre aqui e Alenquer, têm os mesmos valores, portanto têm o mesmo cartão... nós temos aqui cento e tal pessoas e seiscentas e tal nas lojas e que vivem a empresa de forma diferente, daí ser mais difícil transmitirmos ...”.

Filipe Amaro - Lanidor, Diretor-geral (administrador)

“... Há a preocupação de manter as pessoas informadas do que se passa, porque nós informamos exatamente de tudo o que se passa, ... e nas alturas mais críticas, são informadas: cuidado, lancem a fatura desta empresa porque é a que vai ser metida ao banco para pagar os salários. Isso dava uma motivação às pessoas que fazia toda a diferença, a capacidade de comunicação às pessoas é fundamental... chegamos a toda a gente. Fazemos a comunicação...”.

João Navega - Lanidor, Diretor de Qualidade e Inovação

“Comunicamos... Quando existe alguma coisa que é de partilhar pelos funcionários fazemos através de duas vias, a comunicação que vai para a nossa base e fica disponível para todos consultarmos, ou muitas vezes através de uma newsletter. O problema das newsletters é que são mensais, bimensais ou trimestrais, muitas vezes quando damos a mensagem elas já são velhas. Então fazemos muito por comunicação interna e avisamos os colaboradores: atenção colocámos uma notícia na intranet vão lá, consultem”.

Paula Freitas - Lanidor, Diretora de Recursos Humanos

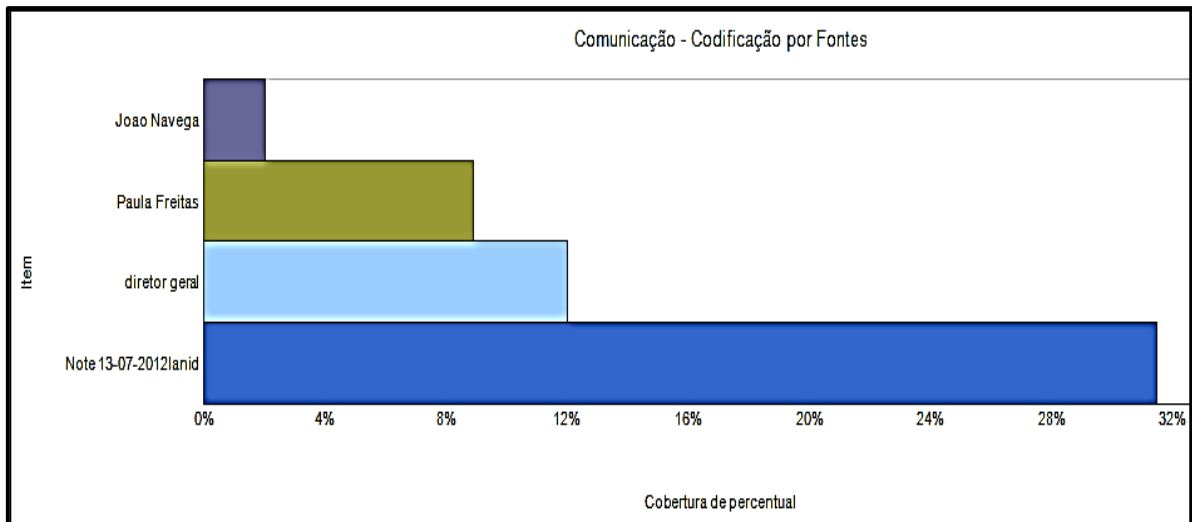


Figura 32: A comunicação - nova dimensão na liderança da Lanidor

Fonte: Construção própria com base NVivo

Resumidamente, na Figura 33, e após codificação efetuada (Anexo), ficou evidenciado neste estudo na Lanidor, a maior perceção de três estilos predominantes: Liderança Responsável, Espiritual e Autêntica, que se consideraram as lideranças “estrelas” nesta organização (Figura 34), mas também são evidenciadas dimensões inerentes aos restantes estilos, i.e., a liderança emocional, servidora e transformacional. Trata-se de sobressair os estilos de liderança percecionados pelos entrevistados e demais fontes na organização que contribuem de forma permanente para o compromisso organizacional dos seus colaboradores.

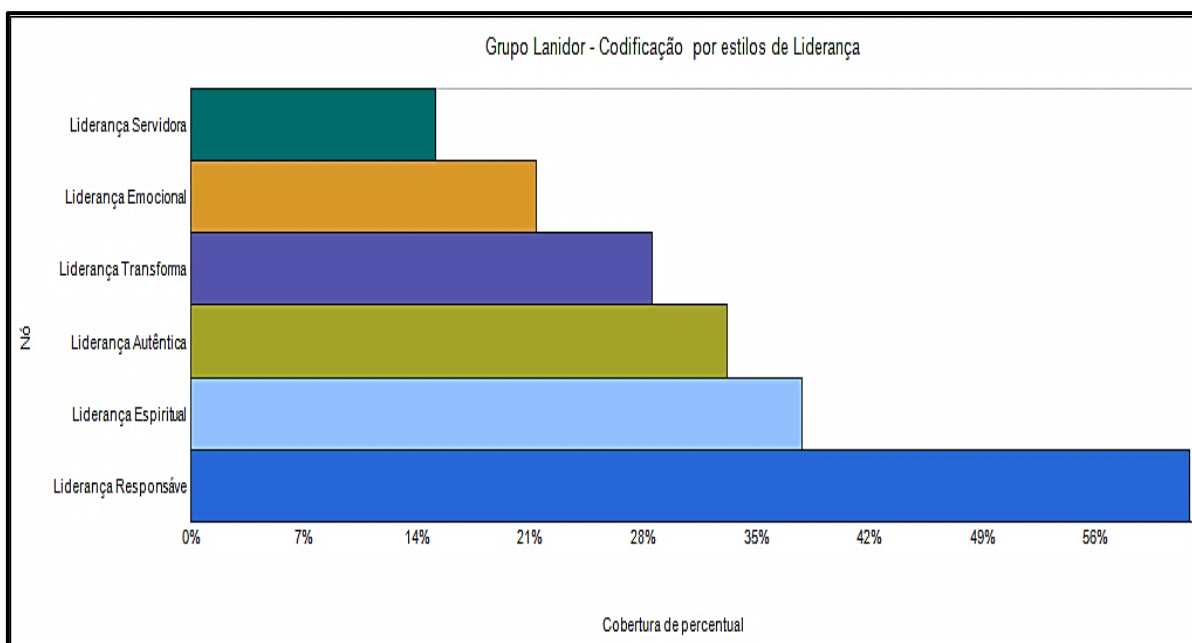


Figura 33: Codificação dos estilos de liderança na Lanidor

Fonte: Construção própria com base NVivo

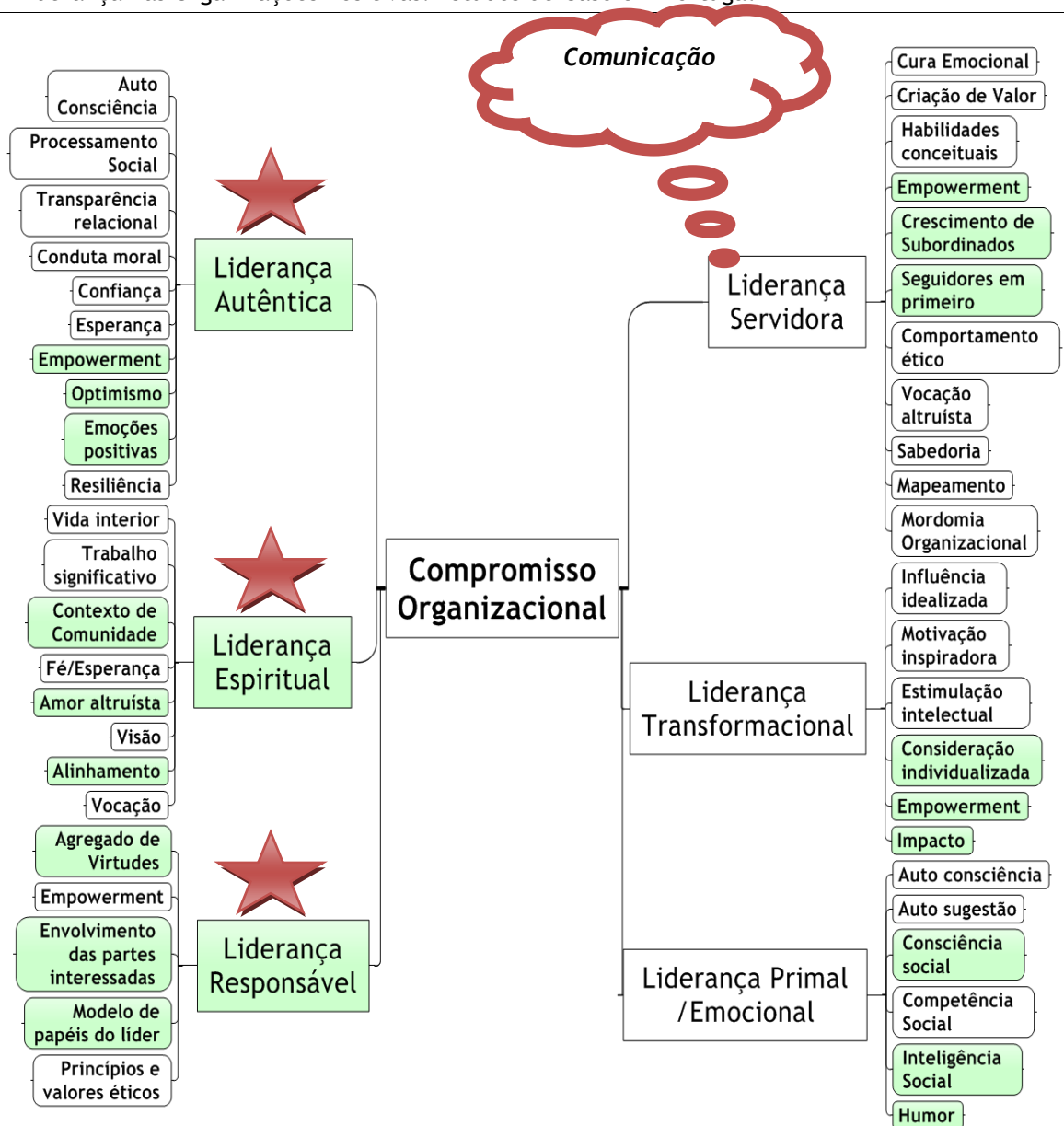


Figura 34: Dimensões nos estilos de liderança da Lanidor

Fonte: Construção própria

6.3.2.8 Compromisso Organizacional

De acordo com a descrição e introito acima efetuados sobre a Lanidor, trata-se de uma organização atenta aos seus colaboradores o que induz à sua permanência ao longo dos anos. É de destacar neste âmbito que as fontes codificadas em anexo apontam para a existência de dimensões de afetividade relevantemente percecionadas, i.e., bases que induzem a que o colaborador se sinta emocionalmente ligado, identificado e envolvido na organização: “Autenticidade dos líderes”, “Qualidade da relação”, “Utilização das Capacidades”, “Ambiente Positivo”, “Sentimento de Pertença” e “Desenvolvimento de Colaboradores” (Figura 35), o que

atesta e vai de encontro aos principais estilos de liderança RETESA considerados nesta investigação no Grupo Lanidor.

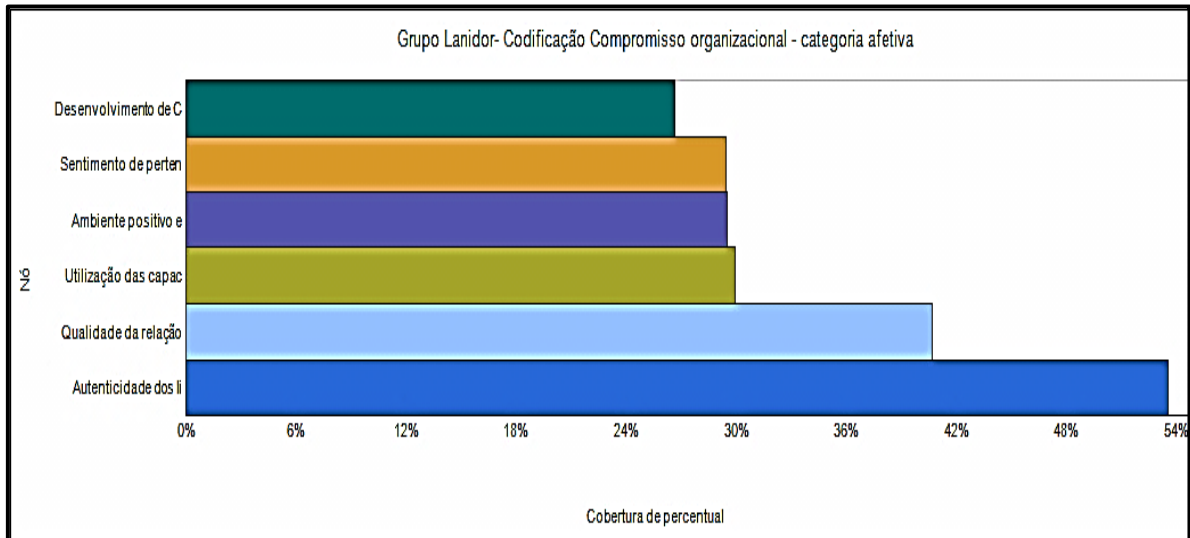


Figura 35: Compromisso Organizacional - categoria afetiva

Fonte: Construção própria com base NVivo

Atente-se nos seguintes relatos ilustrativos da base destas relações na Lanidor (Caixa nº 26)

Caixa nº 26: Transcrição de excertos de entrevistas relativas às dimensões:

“Autenticidade dos líderes”, “Qualidade da relação”, “Utilização das capacidades”, “Ambiente Positivo”, “Sentimento de Pertença” e “Desenvolvimento de Colaboradores”

“Eu acho que ajudam, na forma como trato e como lido com as pessoas, para mim por exemplo um valor importantíssimo é que eu procuro transmitir a todas as pessoas é a lealdade, o compromisso, isto com toda a gente seja interno como externo, e procuro transmitir isso, acho que tem ajudado porque eu não tenho defraudado felizmente as pessoas com quem tenho lidado ... isso é necessário, mas acho que me move obviamente e a todos nos move também a componente material, é verdade, mas não é pela componente material que cá estou e permaneço. Essencialmente é um projeto para o qual fui convidado e que eu ajudei a desenvolver em que me sinto completamente comprometido... O que me prende essencialmente é esta empresa, os valores, o que se fez até agora, o que ajudei a construir e a relação que temos...O conselho de administração tem a sorte de ter uns acionistas que não exigem que tenha x de lucro, exigem é que seja uma empresa moderna, uma empresa que recorre a boas práticas, e as pessoas se sintam satisfeitas e não exclusivamente os lucros”.

Filipe Amaro - Lanidor, Diretor-geral (administrador)

“Para mim é muito simples responder a essa pergunta, sempre privilegiei o local do trabalho como uma família, surgiram-me algumas oportunidades para poder abraçar outros projetos, no entanto todos eles tinham esse problema, tinha de me deslocar, como sou daqueles que acha, que o dinheiro ajuda mas não é tudo... por questões pessoais, questões de liberdade pessoal, faço o trabalho que tenho de fazer, dá-me uma liberdade para conjugar com outro tipo de atividade...”

João Navega - Lanidor, Diretor de Qualidade e Inovação

“Acho que nos cria um sentido de pertença, é um vestir a camisola de todos, como se estivéssemos a assinar um contrato a dizer vamos todos seguir esta linha, é isso mesmo que nós achamos que deve ser, é por aqui que queremos seguir. Claro, por isso é que já cá estou há treze anos. Também porque sempre me relacionei bem com o Dr. Pedro Xavier, e depois a nível horizontal as relações com os colegas é muito importante, há vários fatores que nos fazem ir ficando, e acabamos por nos dedicar à empresa. Primeiro a empresa cresceu também comigo, entrei para aqui há 13 anos e éramos umas 200 pessoas e é compensador ver o crescimento desta empresa e ver que fiz parte desse crescimento”.

Paula Freitas - Lanidor, Diretora de Recursos Humanos

Tendo em pano de fundo o sentimento interiorizado de partilha dos valores da organização e que motivam ao compromisso organizacional na Lanidor, contata-se que nesta organização se denota uma cultura empresarial distinta e atenta aos pormenores. Evidencia-se a existência da inscrição dos valores da Lanidor no verso do cartão pessoal de colaborador (Figura 36). A este propósito realce-se o seguimento depoimento (Caixa nº 27):

Caixa nº 27: Transcrição de excerto de entrevista relativas à cultura empresarial (Sentimento de Pertença/Inovação)

“O nosso cartão pessoal tem esses valores escritos para estarem bem presentes na memória das pessoas... há uns 3 anos quando tivemos uma auditoria da APCER, com um auditor que por acaso ao longo dos anos tem sido ele a acompanhar, mostrei-lhe essa inovação, nunca viu isso em lado nenhum, disse-lhe abençoada a cabeça que realmente a descobriu e a pensou e que resulta muito bem”.

João Navega - Lanidor, Diretor de Qualidade e Inovação

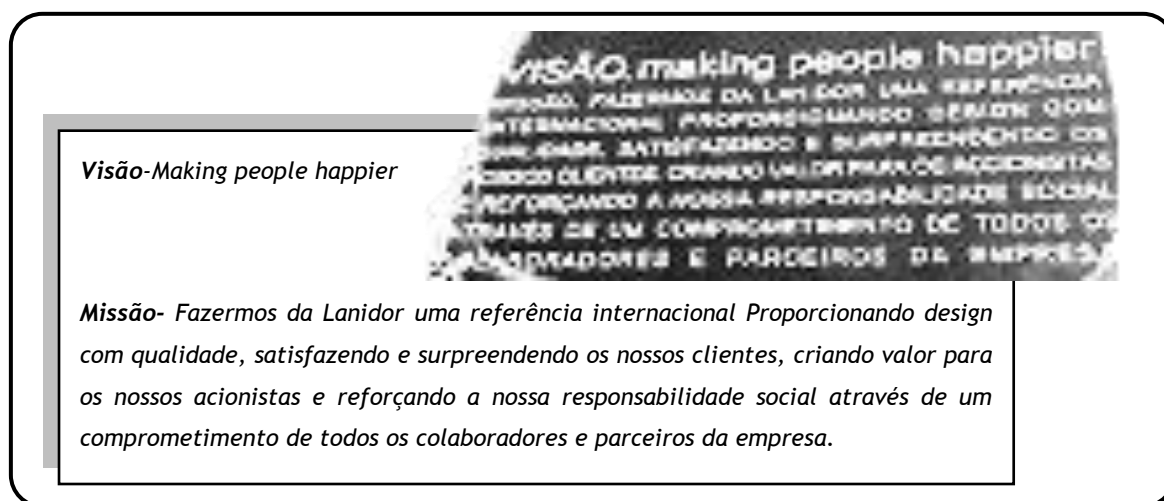


Figura 36: Lanidor - inscrição no verso do cartão pessoal de cada trabalhador

Fonte: Construção própria com base cartão Lanidor

Nesta ótica ligada ao comprometimento na organização analisada, destaca-se também a codificação efetuada que conduziu à perceção de dimensões explicativas da categoria normativa no compromisso organizacional, i.e., razões que justificam a permanência dos colaboradores na Lanidor por sentido de obrigação ou de dever moral de continuarem na organização e que se prendem, na perspetiva dos entrevistados com os “Apoios Sociais” e “Incentivos ao Desempenho” (Figura 37).

Numa consideração registada em conversa informal, o diretor-geral da Lanidor considerou que o Grupo onde se insere tem uma “Academia de formação de luxo” que contribuiu para, por exemplo, outorgar a turmas das Novas Oportunidades a possibilidade de completarem o 6º ou o 12º anos em vivência empresarial, permitindo observar excelentes reconhecimentos pelos trabalhadores e o seu compromisso com a organização.

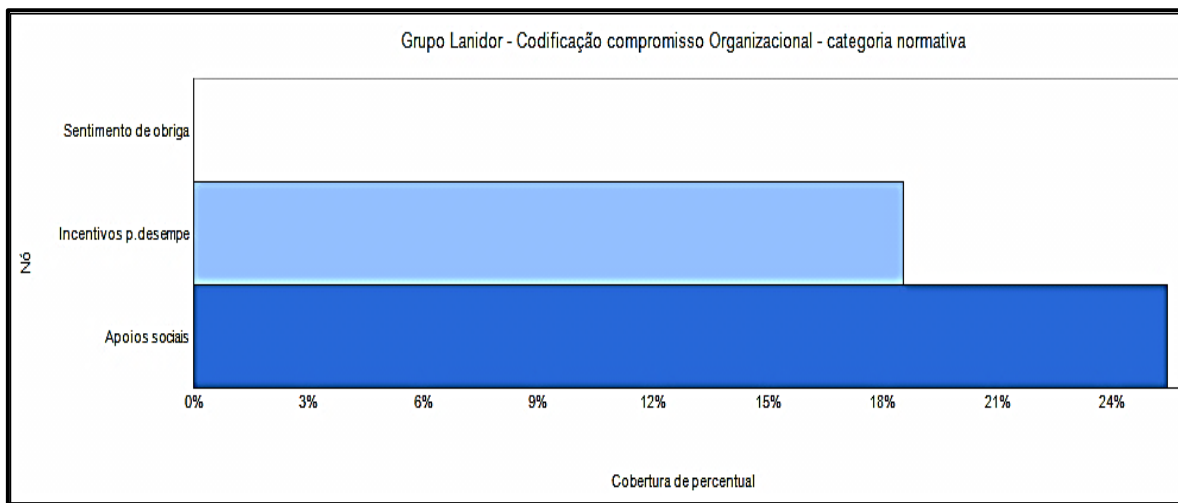


Figura 37: Compromisso Organizacional na Lanidor - categoria normativa

Fonte: Construção própria com base NVivo

Considerem-se os seguintes exposições relatadas nas entrevistas transcritas (Caixa nº 28):

Caixa nº 28: Transcrição de excertos de entrevistas relativas às dimensões: “Apoios Sociais” e “Incentivos ao Desempenho”

“Há também apoios pontuais, outro exemplo, que é dado, imagine, uma pessoa que ganha o salário mínimo e precisa de uns óculos bifocais, quanto custam uns óculos bifocais? Custam quase um ordenado mínimo. O que é que a pessoa faz? Ou vê ou come, temos um fundo que consoante o salário e as condições da pessoa pode pagar esses óculos, depende da situação em concreto...é analisado pelos recursos humanos, há uma grande diversidade de soluções que estão implementadas”.

João Navega - Lanidor, Diretor de Qualidade e Inovação

“Eu diria que nós somos uma empresa que se preocupa muito com os trabalhadores e com as preocupações deles, e como temos várias medidas de incentivo e de preocupação social, mas internamente com os trabalhadores temos em concreto medidas de apoio às pessoas, nós pagamos todos os livros escolares dos filhos até aos doze anos, com o orçamento e um fundo... pagamos integralmente os livros e muitos dos nossos colaboradores podem passar por dificuldades (o marido que deixa de ter emprego, isto ou aquilo) criámos este fundo de apoio às pessoas mais necessitadas. E o que é que já fizemos com esse fundo - apoiamos a construção de uma casa de banho especial, o marido de uma funcionária aqui que ficou sem mobilidade; temos a filha de uma funcionária de uma loja de Almada a quem comprámos uma cadeira especial porque é tetraplégica e uma cadeira custou 5.000,00€, e a segurança social não apoiava; apoiamos pontualmente dificuldades financeiras e até de alimentação do agregado familiar; ajudamos com roupas, casais, pessoas carenciadas; roupa de criança. as pessoas. ...Temos também um subsídio à natalidade, as pessoas que têm uma gravidez recebem um cheque de duzentos e poucos euros; oferecemos o dia de aniversário a cada trabalhador, que é publicado no ficheiro, temos uma preocupação muito grande com o bem estar, temos um seguro de saúde da Médica que é dado, portanto hoje tivemos que rever, mas continuamos a suportar, até pessoas com salário mínimo suportamos na totalidade, depois temos outros escalões, mas no limite o máximo o trabalhador paga metade do seguro”.

Filipe Amaro - Lanidor, Diretor-geral (administrador)

“Sim, e muitas vezes as pessoas consideram uma progressão: as pessoas que trabalharam, por exemplo no armazém ... incentivam-se as pessoas a trabalhar bem e depois acabam por ir para os escritórios, temos internamente pessoas muito válidas. Primeiro temos a política de recrutamento interno, só procuramos externamente quando não conseguimos suprir as necessidades. Muitas vezes as pessoas mudam de departamento, fazem um percurso horizontal, não vertical, mas vão para outros serviços que para elas significa uma evolução, vão para outra atividade onde se dão lindamente. Isso também é uma das nossas preocupações: ter as pessoas certas no lugar certo. Notamos que muitas vezes quando mudamos algumas pessoas, ficam mais felizes e o trabalho rende muito mais, portanto é uma preocupação nossa. Em termos de progressão de carreira, nós temos uma organização muito achatada, não temos muitos níveis hierárquicos...Isto dos aniversários, da participação nos manuais escolares, tem impacto na vida das pessoas, tudo isso é importante, tentamos sempre ajudar as pessoas, o máximo possível...”

Paula Freitas - Lanidor, Diretora de Recursos Humanos

Na secção seguinte apresenta-se o estudo de caso inerente à Huf Portuguesa, Lda.

6.4 Caso 4 - Huf Portuguesa, Lda.

6.4.1 Características da Organização

Com base na informação relevante do *web site* corporativo e informações recolhidas na imprensa e outras fontes diversas (e.g., Revista interna da empresa - “Chave Mestra”, Relatório de ambiente e Tríptico de Informação Institucional), a Huf Portuguesa foi criada em 1991 e pertence 100% ao Huf Group com sede em Velbert (Alemanha). O Grupo Huf tem uma presença global em 4 continentes e 16 países, contando com fábricas de produção, escritórios de vendas e engenharia de desenvolvimento globalizados.

A principal atividade é o fabrico de sistemas de acesso, segurança e imobilização para a indústria automóvel. A sua localização é em Tondela, distrito de Viseu. Dentro da gama de produtos destacam-se: sistemas de acesso e funcionamento do automóvel; sistemas de chaves e dispositivos de rádio frequência; puxadores de porta-bagagens com câmara de visão incorporada; sistemas de fechaduras, sistemas de bloqueio de direção e puxadores externos de portas. Tem como grandes clientes a BMW, Grupo Peugeot/Citroen, Porsche, Lamborghini, Jaguar, Wolskswagen e a General Motors/OPel, entre outros de relevo mundial. Enquanto principal produto - sistemas de fechaduras e chaves, o seu fornecimento atingiu cerca de 2,7 milhões, correspondendo a um volume de 17% da quota de mercado dos veículos produzidos na Europa.

O volume de negócios da Huf Portuguesa atingiu em 2011 o valor de 74,6 milhões de euros - mais 4,1 milhões do que em 2010, o que representa um crescimento de 6%. Segundo a empresa, a recuperação verificada, pelo segundo ano consecutivo, não se aproximou ainda das vendas de 2008, ano em que eclodiu a crise no mercado automóvel. Ocupa a posição 420 no universo das 1000 maiores empresas portuguesas³³.

6.4.1.1 Missão

Desenvolvimento e produção de sistemas de fechaduras eletrónicas e mecânicas para a indústria automóvel do mundo inteiro. Ser um modelo de excelência no setor.

³³ Suplemento Revista Expresso de 10 de Novembro de 2012 com base listagens “Informa D&B”.

6.4.1.2 Estratégias da empresa: Organização do trabalho

O número de trabalhadores é em média de 350 (2012). A taxa de presenças no trabalho foi de 98%, sendo o absentismo de 2%. Destacam-se seguintes elementos distintivos desta organização:

- ✓ Renovação do acordo de “Banco de Horas”, pactuado com a Comissão de Trabalhadores, para flexibilizar a utilização da mão-de-obra, adaptando-a às necessidades dos clientes;
- ✓ Em 31 de Janeiro 2012 concluíram no âmbito do projeto PASA (Plano de Apoio ao Sector Automóvel);
- ✓ O Programa de Qualificação e Emprego (PQE). O balanço do mesmo foi muito positivo, atingindo 258 horas de formação por trabalhador;
 - Neste contexto, a Huf foi escolhida para representar Portugal, juntamente com a VW Autoeuropa, como empresa que tomou boas medidas na antecipação das reestruturações;
- ✓ A partir da administração foi impulsionado o processo de decisão estratégica. Todos os anos são fixados, medidos e divulgados os objetivos e resultados dos departamentos e processos através do instrumental *Balanced Scorecard*. Para Kaplan e Norton (1992) este processo acaba por funcionar como os painéis do cockpit dos aviões que numa vista de relance permite aos comandantes a posse de informação complexa. Permitirá assim, definir os elementos chave para a estratégia da empresa e que vão da esfera financeira, aos processos, da melhoria contínua até à escala global da organização. Para os autores, este instrumento ajuda e interliga as ações atuais dos gestores com os objetivos futuros.

6.4.1.3 Liderança

- ✓ Da realidade observada e do elevado reconhecimento desta organização, destaca-se que se está perante uma liderança moderna, genuína e com elevada conduta moral com respeito reconhecido pelos *stakeholders*.
- ✓ Trata-se de gestores de topo com longa experiência internacional e que instituíram uma liderança organizacional muito peculiar e distintiva mesmo em situações difíceis.
- ✓ A liderança da Huf possui inequívocas capacidades de inteligência social patente na promoção e integração da empresa através de sólidas redes sociais: universidades, associativismo, voluntariado, poder político e de apoio à comunidade onde se integram.

- ✓ Há na Huf uma partilha de informação transparente e rigorosa (eventualmente resultante da sua ligação à casa-mãe na Alemanha), mas também claras práticas de *empowerment* avaliadas ao nível da formação ministrada “*on the job*” e externa, ex. quadros de topo envolvidos em cursos de pós-graduação em Gestão patrocinados pela empresa e elevado número de horas anuais de formação disponibilizada aos seus colaboradores.
- ✓ Liderança atenta que tem vindo a dar especial relevo ao reforço do Capital Humano da empresa, procurando cumprir a missão da companhia e cujos valores assentam no reconhecimento das pessoas enquanto principal recurso, o fomento do trabalho bem feito, a participação, a responsabilidade, criatividade, o esforço e a competência.

Estando a unidade fabril sedeada em Tondela e havendo conhecimento prévio dos seus elementos da gestão de topo e bem assim de alguns quadros da Huf, a marcação de entrevistas revelou-se muito fácil em face da disponibilidade total havida por parte do seu administrador Dr. Jon Velasco (mail anexo)³⁴. É de evidenciar que a organização está habituada a este tipo de iniciativas que enquadra na sua normal abertura à sociedade.

Efetuuou-se nos dias 13,14 e 15 de Novembro de 2012 a deslocação às instalações da Huf Portuguesa - Tondela. Os elementos entrevistados enunciam-se no Quadro 20 seguinte, relevando-se que todas as entrevistas foram autorizadas pelos intervenientes. Também aqui se manifestou forte predisposição para ajudar, contribuir para o estudo e também um genuíno brio bem patente em todos as intervenções formais e informais registadas. Em rigor, os entrevistados reconhecem que trabalham numa organização verdadeiramente exemplar.

Quadro 20: Resumo de entrevistas no Grupo Huf Portuguesa

Nomes	Idade	Habilitações Literárias	Funções desempenhadas	Duração da entrevista (minutos)	Local
José Paulo Santos	42	Licenciatura Engenharia Mecânica	Responsável Engenharia Industrial	46.03	Tondela
Lúcia Costa	45	Técnico-profissional	Administrativa	39.05	Tondela
Teresa Ferreira	57	12º ano	Logística de Vendas	59.01	Tondela
Luís Penha	42	Licenciatura Engenharia Mecânica	Responsável áreas da Qualidade/Auditor	48.10	Tondela
Luís Veiga	40	Licenciatura e Pós-graduações	Responsável de Comunicação	41.57	Tondela
				Média: 46,74	

Fonte: Produção própria

³⁴ Integrado em dossier individual - arquivo em CD-ROM.

6.4.2 Análise das Dimensões do Modelo de Liderança RETESA na HUF

6.4.2.1 Liderança Transformacional

Constatado após codificação efetuada nas fontes existentes (entrevistas, notas e diversos documentos sobre a organização), este estilo não é dos mais relevados pelos interlocutores na Huf Portuguesa. Realçam-se as dimensões inerentes à “*Motivação Inspiradora*”, “*Estimulação Intelectual*” e “*Influência Individualizada*” percecionadas na organização (Figura 38). Podem-se constatar exemplos elucidativos destas práticas nos extratos das entrevistas e fontes elencadas (Caixa nº 29):

Caixa nº 29: Extrato de publicação interna e transcrição de excertos de entrevistas relativas às dimensões: “*Motivação Inspiradora*”, “*Estimulação Intelectual*” e “*Influência Individualizada*”

“Os objetivos são definidos, discutidos e aprovados entre os diversos departamentos e a gerência, posteriormente são definidos objetivos individuais nos diferentes departamentos, acordados entre os colaboradores e o seu superior hierárquico...os objetivos estão alinhados com os da empresa para que todos possam trabalhar na mesma direção...existe transparência no sistema. Cada um de nós tem a informação sobre a evolução de cada um dos objetivos”.

Extrato publicação interna Huf Portuguesa, Dezembro 2006, pag.18.

*“O erro, é assim... não vai ser penalizado. A pessoa errou inconscientemente, vamos tratar do assunto, existem as “*learned lessons*”³⁵ na empresa, para não voltar a acontecer, que são as lições aprendidas, os procedimentos, as instruções de trabalho, é tudo tratado nessa base. Ou seja, pode acontecer, apesar de querermos fazer bem à primeira, que se pratica um erro involuntário, então é logo tratado, de modo a que a pessoa esteja consciente de que pode recorrer à ajuda, para que o erro não volte a acontecer. Portanto, perfeitamente tolerantes nessa área... são valores que nós temos, não é? Que temos e que fomos limando e que gostamos de ter e, portanto, daí a influência, a grande influência também dos gerentes na cultura da empresa. É isso que eu continuo a notar...*

Lúcia Costa - Huf, Administrativa.

“A liderança atua de acordo com modelos muito fortes...de motivação, de motivação... Eu acho que tentam motivar as pessoas dizendo-lhes a verdade, incentivando-as e dando-lhes um motivo para estar... para fazerem bem”.

Teresa Ferreira - Huf, Logística de Vendas

³⁵ Trata-se de um manual de boas práticas para consulta de todos na organização.

“Existe também um pouco uma cultura, que eu pessoalmente tenho procurado e vou puxando que é, a promoção de gente da casa, o empowerment. Tem evoluído gente da linha para a minha equipa, e da minha equipa para fora para outras funções. Portanto, nesse aspeto tem-se trabalhado bem... claro que sim. Claro, que há um grande espírito de equipa, sim, existe um ambiente muito saudável... Não há um estigma do erro, não se pratica essa cultura. Portanto aqui a cultura que se pratica é as pessoas serem suficientemente proactivas para admitirem o erro e em equipa procuramos uma solução, não há esse estigma da culpabilização”.

Luís Penha, Huf - Responsável Qualidade

“Sabe que, voltando um pouco atrás, à questão da melhoria contínua... Vamo-nos focar nas linhas de produção. Nada melhor para perceber as linhas de montagem de quem lá trabalha, os erros são constantes. Por isso é que as próprias pessoas ao errar vão estudar e vão analisar o porquê de errarem e vão apresentar sugestões de melhoria para que esse erro não volte a acontecer. Esse processo de melhoria contínua permite-nos que as pessoas naturalmente estão numa linha de montagem, há um erro numa máquina, ou elas provocam o erro e esse erro foi provocado porquê? Portanto, há toda uma análise dos porquês, fazer uma análise do porquê aconteceu, isso vai-nos permitir que a própria pessoa que errou consiga dar sugestões para que esse problema não volte a acontecer”.

Luís Veiga, Huf - Responsável de Comunicação

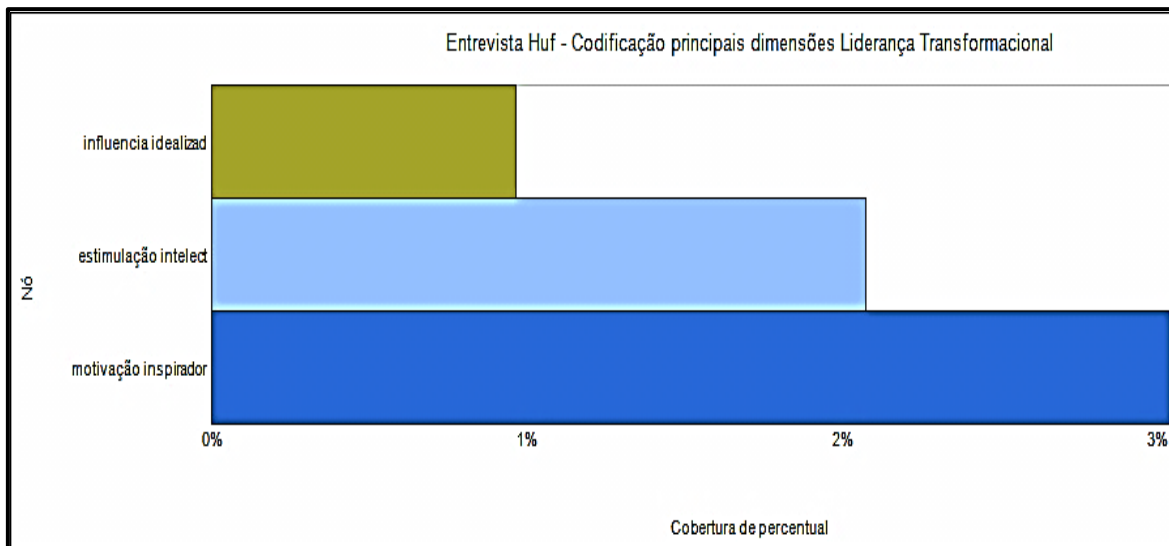


Figura 38: Codificação Liderança Transformacional - principais dimensões

Fonte: Construção própria com base NVivo

6.4.2.2 Liderança Emocional

Para a Huf Portuguesa e em conformidade com as entrevistas efetuadas, este estilo de liderança não se mostrou especialmente referenciado pelos intervenientes (1960 palavras em 51 parágrafos codificados), todavia realçam-se as dimensões “*Competências Sociais*” (647 palavras em 10 parágrafos codificados) e “*Humor*” percecionada na organização (1313 palavras em 41 parágrafos codificados provenientes das fontes investigadas). Podem-se constatar exemplos elucidativos destas práticas nos extratos das entrevistas (Caixa nº 30):

**Caixa nº 30: Transcrição de excertos de entrevistas relativas às dimensões:
“Competências Sociais” e “Humor”**

“É um ambiente descontraído, de portas abertas...descontraído... Exatamente, chegar ali e poder falar com o gerente sem ter que passar por uma série de formalidades, como acontece na maior parte das empresas, acho que já faz parte da... Depois a empresa promove uma série de eventos onde as pessoas se reúnem, alguns deles com a família, tentando criar... tentando transmitir a todos o que é que nós somos. Somos uma família, integramo-nos todos, todos nos conhecemos e para uma empresa que já tem o número de funcionários que já tem a nossa ... é um bocadinho...”

Teresa Ferreira - Huf, Logística de Vendas

“...De facto somos, falas do assunto e é engraçado... É assim, somos uma empresa que eu não poderia dizer, nesse aspeto que somos alemães, porque somos, creio, bem humorados. Discutimos muito, discutimos muito... mas temos essa particularidade, não me perguntes como é que se consegue, ou como é que... ou porque trabalhamos há muito tempo, ou porque somos da mesma faixa etária, algo ou muitas coisas podem contribuir para isto acontecer, mas de facto somos pessoas que nos rimos do bem, do mal... Ah... Esforçamo-nos muito enquanto equipa quando o objetivo é comum, unimo-nos muito. Quando o objetivo é comum, quando o cliente está cá em casa e tem que se fazer um esforço adicional para compensar uma determinada coisa, há um esforço adicional a nível de toda a fábrica... ...Nós tivemos aqui uma situação engraçada aqui há uns anos, nós subcontratamos a manutenção dos moldes. É coisa que não fazemos em casa, temos vários parceiros. E um dia veio cá um dos parceiros, um empregado, veio cá à nossa oficina fazer um trabalho, não tinha corrido bem veio fazer e então a observação dele foi mesmo essa: “Eh pá, vocês aqui riem-se facilmente..., não vos chamam a atenção?” Porque é natural que nós estejamos numa sala de reuniões e às vezes até os outros dizem “Falem...mais baixo... por nós nos rirmos em grupo, sim, isso é verdade”.

José Paulo Santos - Huf, Engenharia Industrial

“... Esta empresa, e eu continuo a dizer que é possível que seja diferente das outras, aliás o meu colega Miguel focará onde nos encontramos nas melhores empresas para trabalhar e por alguma coisa é, pelas boas práticas, obviamente. A nível de humor, é assim, os gerentes que praticam uma cultura, quanto a mim excelente, têm uma integridade, um conceito familiar, são pessoas realmente íntegras, e

que nos possibilitam também harmonizar esta cultura que nós temos. O rigor existe e muito, na empresa exige muito rigor no trabalho, só que, com esta cultura que nós temos, nós temos momentos de lazer, nós temos momentos conjuntos, fazemos algumas viagens de entretenimento para estreitar relações, que é importante, temos momentos de pausa, do almoço em que nos encontramos junto à máquina do café. E temos um humor nosso, posso-lhe assim chamar porque enquadrámos com brincadeiras da empresa...por um lado é natural, mas ajuda muito. Ajuda muito, porque vejamos, naqueles momentos em que estamos mais ansiosos ou mais pressionados para alguma coisa, um momentozinho de descontração ajuda muito, ajuda muito. ... e estando nós numa, numa empresa em que falamos todos a mesma língua, temos todos o mesmo interesse, sentimos que estamos no mesmo barco, vestimos a camisola..."

Lúcia Costa - Huf, Administrativa.

"Eu pessoalmente sou adepto do humor e sou um praticante assíduo... se calhar existe muito nas pausas, nas pausas procura-se muito a relação, trazer o humor para os locais onde estamos inseridos. E no fundo, isso também ajuda a fortalecer relações, o humor eu acho que também ajuda a fortalecer as relações. Se ajuda ao desempenho? Sim, quer dizer, se nós estamos bem-dispostos, estamos mais atentos, estamos mais... Sim, e se eu não estou bem-disposto, estou a pensar nos meus problemas não estou a pensar nos problemas da organização ou a tentar resolve-los."

Luís Penha, Huf - Responsável Qualidade

"Nós há uns anos atrás, tentámos incutir, fomos a Coimbra fazer uma sessão de terapia do riso. Numa primeira abordagem achei aquilo muito, ... muita palhaçada, muita injeção de vamo-nos rir, mas o que é facto depois do workshop realizado, nós depois vínhamos no caminho a dizer que realmente uma pessoa sente-se mais descontraída, mais leve, "dessetressa-se". E fizemos algumas terapias aqui na HUF, e as pessoas gostaram... eu acho que nós não podemos dizer que sejamos uma empresa cinzenta, acho que há momentos para tudo. A HUF não é um exemplo muito... talvez muito óbvio de humor no trabalho porque nós temos que cumprir prazos, há pressões, há atrasos, há stresses constantesa liderança entra, obviamente. Entra na onda e participa. Nós temos uma gestão de porta aberta... Agora o que eu quero dizer, o humor propriamente dito, eu diria mais descontração, informalidade, ir tomar um café ..., vamos descomprimir, vamos dar uma volta pela fábrica, pelo perímetro da fábrica. Isso acontece. Há um ambiente descontraído, eu diria familiar... acima de tudo familiar"

Luís Veiga, Huf - Responsável de Comunicação

6.4.2.3 Liderança Espiritual

De acordo com resumo de codificação explanado na Figura 39 e relatório resumo do tratamento das fontes em anexo, este estilo de liderança revelou-se um dos mais referenciados nesta organização. Assim, foram codificadas 6309 palavras num total de 237 parágrafos o que certifica que na Huf é dada primordial evidência às dimensões da liderança espiritual. Foram registadas as

dimensões “Contexto de Comunidade”, “Alinhamento”, “Amor altruísta” e “Trabalho Significativo”, enquanto principais referências apresentadas com base nas fontes analisadas.

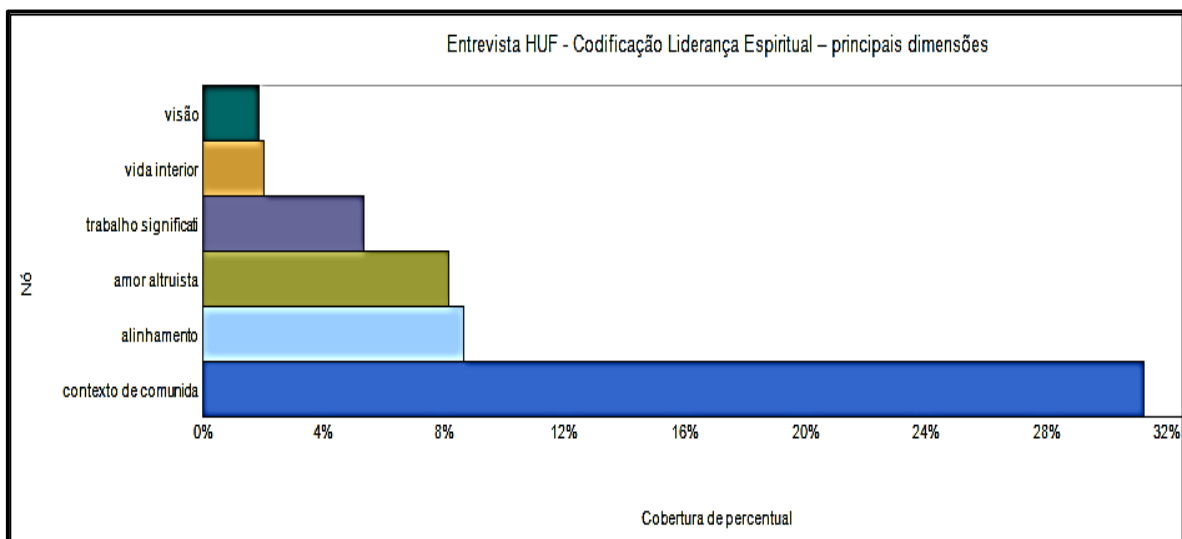


Figura 39: Codificação Liderança Espiritual - principais dimensões

Fonte: Construção própria com base NVivo

É uma evidência analisada no trabalho de campo efetuado e na observação registada que para existir uma cultura tão própria nesta organização tão vasta e com orientação de administradores e responsáveis de recursos humanos de matriz estrangeira, em rigor trata-se de uma multinacional alemã, a atenção aos outros, o trabalho em contexto de comunidade, diríamos quase familiar, é relevante para o êxito da Huf Portuguesa. Atente-se nos seguintes extratos referenciados pelos interlocutores entrevistados (Caixa nº 31):

Caixa nº 31: Transcrição de excertos de entrevistas relativas às dimensões: “Contexto de comunidade”, “Alinhamento”, “Amor altruísta” e “Trabalho significativo”

“A preocupação de não haver despedimentos, de saber gerir as coisas de maneira a que quando as vendas baixam nós possamos ter a mesma rentabilidade para não, para que os acionistas não se desmotivem a entregar os projetos, toda, toda... a administração... Partilham connosco as nossas alegrias, os nossos desgostos e nós com eles. Realmente é uma coisa muito rara, até acho que temos aí casos que são prova disso. É assim, eu sinto-me um bocado uma das que começamos o barco, não foi assim... tão fácil quando se começou, não é? Foram dias assim...muito trabalho, muita dedicação...muitas horas de ficar aqui até às duas da noite a trabalhar porque era preciso, mas valeu a pena...”

Teresa Ferreira - Huf, Logística de Vendas

“... Querer contribuir para a evolução da comunidade, os meios não justificam os fins, servir, essencialmente. É uma cultura muito vocacionada para servir, preocupação com os outros, muito nesta...”

área portanto estes valores não estão só no papel... Aliás as pessoas que vêm de fora, de visita, isto podemos dizê-lo, entram, visitam a empresa, sentem o ambiente, conversam com as pessoas e vêem que as pessoas se regem... dada altura, do que me está a falar, não se está a falar de dinheiro, nós não estamos a falar de euros... Estamos a falar... de mais do que isso... Estamos a falar de que eu saio daqui, vou tranquila para casa e vou feliz..."

Lúcia Costa - Huf, Administrativa.

"Existe uma série de valores e na nossa liderança estão muito claros essa espiritualidade e essa forma de estar no nosso management. Existe, nalgumas outras pessoas se calhar também essa preocupação de transportá-la numa empresa deste género para cada individuo que aqui está, não é uma coisa que se afigura simples. Eu acredito que, de facto, é uma mais-valia esta transmissão clara e estes valores claros que nós temos do management e que no fundo vão sendo integrados, acredito eu, em cada uma das pessoas que aqui trabalha devagar devagarinho como água que vai correndo, que vai fluindo...há uma proximidade. A humildade é que nos faz crescer, a humildade é a terra fértil".

Luís Penha, Huf - Responsável Qualidade

"Aqui as pessoas são tratadas todas de igual forma e, de facto, temos essa preocupação de quando recrutamos uma pessoa não vamos estar a ver o carimbo que ela tem..., isso não é preocupação. Aqui nós recebemos toda a gente. Agora há uma preocupação, por exemplo, na questão da deficiência, sentimos uma preocupação, que é adaptar a pessoa com deficiência a determinados postos de trabalho de forma a que elas se possam adaptar... Cada um defende o que defende, os seus pontos de vista, e logicamente que não são penalizados por isso. Por exemplo, nós somos uma empresa que temos alguma preocupação, não só com o colaborador, mas também com o bem-estar do colaborador como ser humano, como família da família. Mais exemplos que lhe posso dar: nós temos uma equipa de médicos, nós temos um médico que faz as mesmas funções de um médico de clínica geral no Centro de Saúde..."

Luís Veiga, Huf - Responsável de Comunicação

Também ainda neste âmbito e de forma a reforçar o alinhamento dos colaboradores e sabendo da importância do reconhecimento do trabalho para cada elemento, a Huf promove diversos prémios de desempenho e de reforço da lealdade dos seus trabalhadores, por exemplo:

- i. Prémios de desempenho anuais para toda a empresa;
- ii. Bónus anual com referência a x% do salário base;
- iii. Viagens entre empresas do Grupo;
- iv. Promoções internas;
- v. Prémios e gratificações diversas;
- vi. Lembranças de Natal extensiva a filhos de colaboradores até 12 anos, entre outras.

Tomando também como base a revista interna da Huf - “*Chave Mestra*” de 2012, e numa clara alusão à liderança da empresa, o Diretor Regional de Economia do Centro, Dr. Francisco Braga, referiu-se numa visita à unidade fabril: “*Destaco o investimento e reconhecimento do capital humano, como motor de mudança, bem como, a permanente preocupação, em manter a Huf Portuguesa, como uma empresa de excelência no contexto nacional e internacional*” (p.14).

Também é de relevar a existência de serviços médicos permanentes³⁶, com acompanhamento familiar, rastreio anual de doenças, serviço de fisioterapia para prevenção de doenças profissionais, seguros de saúde, refeitório e área social (Extrato publicação interna Huf Portuguesa, Dezembro 2006, p.9).

É de realçar ainda, a título de nota de alguma curiosidade, que a organização Huf Portuguesa é considerada uma das melhores empresas portuguesas familiarmente responsáveis e um caso de extrema relevância no cuidado com a segurança no trabalho. Nesta orientação, constata-se a entrega a cada visitante da empresa de um guia de ambiente e segurança³⁷ com a planta global da fábrica e normas de procedimento em caso de alarmes, emergências e respetivos contatos internos e das autoridades externos, por exemplo, bombeiros. Ainda a este propósito, releva-se na Figura 40 um placard no parque exterior da unidade fabril e que elucida o cuidado com a segurança no trabalho. Atestava assim que a Huf não tinha acidentes há 160 dias, esteve 384 dias sem acidentes e no último ano aquela unidade teve apenas um acidente³⁸.



Figura 40: Placard informativo de Higiene e Segurança na Huf Portuguesa
Fonte: Captação própria com autorização Huf Portuguesa

³⁶ Os serviços médicos realizaram 2985 consultas, recebendo 97% de satisfação no Estudo de Opinião de Colaboradores (Relatório de Gestão, 2010).

³⁷ Documento integrante do dossier da organização - elemento de investigação.

³⁸ Referência registada em 15 de Novembro de 2012

6.4.2.4 Liderança Servidora

Este estilo de liderança é também relevante na perspetiva das fontes codificadas nesta investigação inerente à Huf Portuguesa apesar de não ser dos estilos mais evidenciados nesta organização. Todavia, destacam-se, enquanto dimensões mais fixadas: “*Comportamento Ético*”, “*Seguidores em Primeiro*”, “*Mordomia Organizacional*” e “*Vocação altruísta*” (Figura 41).

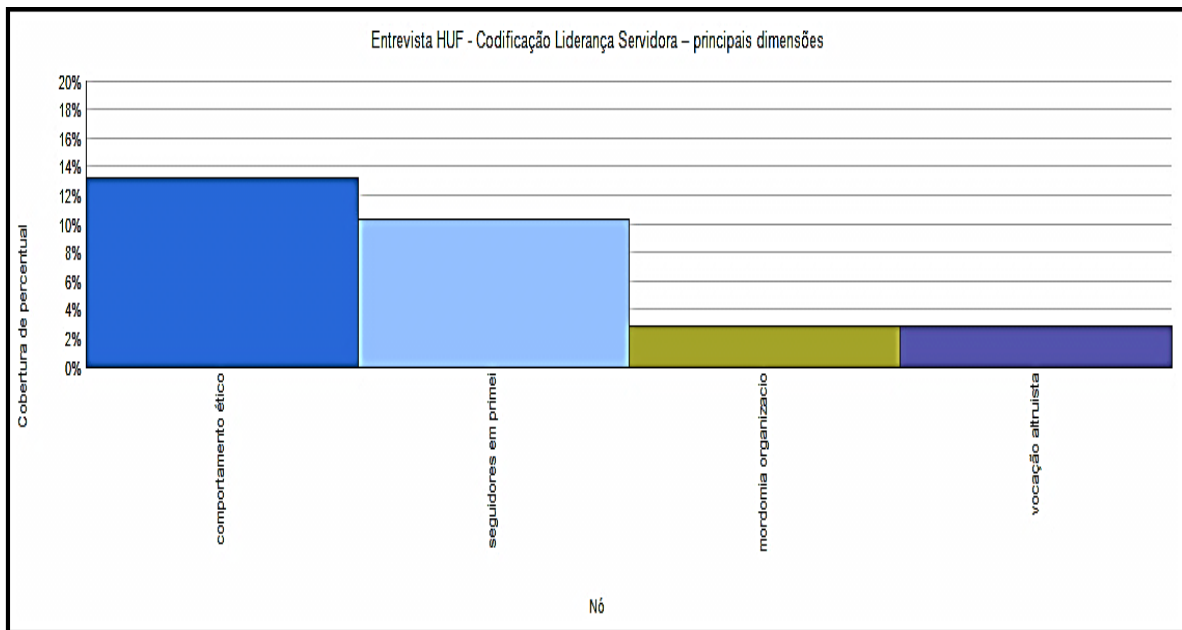


Figura 41: Codificação Liderança Servidora - principais dimensões

Fonte: Construção própria com base NVivo

Atente-se nos extratos seguintes inerentes às fontes analisadas (Caixa nº 32):

Caixa nº 32: Transcrição de excertos de entrevistas relativas às dimensões: “*Comportamento Ético*”, “*Seguidores em Primeiro*”, “*Mordomia organizacional*” e “*Vocação altruísta*”

“Os primeiros aqui na nossa empresa, os líderes vão até ao fim, lutam até ao fim. Nós tivemos, num passado muito recente, uma questão...aqui e podemos gabar de ter tido uns homens de guerra, conseguiram um objetivo que, por várias vezes, pensamos que era impensável...em simultâneo tivemos o problema e também houve a divisão dos acionistas e que foi muito complicado numa situação daquelas decidir: havia a crise, depois havia a crise interna e nós estávamos sempre esclarecidos de tudo o que se ia passar e a gerência informa de mês a mês, passo a passo, sem nos ocultarem nada, as coisas boas e as coisas más. Sofremos a par com eles. Eles mais porque tiveram que... estavam a sofrer por nós todos ao fim ao cabo, mas por fim correu bem...Sabe... a biblioteca tem o nome de um colega que era... secretária da gerência e que teve um... faleceu de parto é a Biblioteca Isabel Calheiros. A entrada do lado do pessoal tem o nome de um colega que faleceu com um ataque cardíaco. Portanto, há sempre uma tentativa de homenagear de algum modo para que a presença deles seja... se mantenha... é muito importante”.

Teresa Ferreira - Huf, Logística de Vendas

“Não a trocava por outra, nem por salário que hoje se fala tanto. Porquê? Porque, é assim, isso não é tudo. E aqui na empresa nós temos condições, para além do salário, que são boas condições, temos tudo, temos médicos, temos assistência diária, temos enfermeiras, temos a possibilidade de conciliar o horário com a empresa e a família, se precisamos de ir a algum lado com os filhos ou alguma coisa assim... A ética é aqui muito importante também...”

Lúcia Costa - Huf, Administrativa.

“...Eu vou-lhe dar um exemplo que eu acho que é um exemplo de como é que funciona a nossa cultura organizacional: Terceiro trimestre, quarto trimestre de 2008, ano de 2009, queda de vendas de cerca de 25%, excesso de pessoal, o que é que vamos fazer? Mandar pessoas embora é o comum, não o fizemos, não o fizemos, fomos criativos, puxamos pela cabeça. Criámos políticas em que dessem origem em que mantivéssemos os postos de trabalho. O governo português por acaso criou um pacote de incentivos para a ajuda, candidatamo-nos a essa ajuda através de ações de formação, banco de horas, polivalência das pessoas, rotatividade de pessoas, pessoas que estavam numa linha passaram para outra, fomos criativos e inovamos de forma a que as 350 pessoas se mantivessem nesta casa. Passámos, graças a Deus, passámos esse período e não despedimos rigorosamente ninguém”.

Lúis Veiga, Huf - Responsável de Comunicação

Nesta análise, com base no quadro distribuído pela empresa inerente à Política da Qualidade, Ambiente, Segurança e Saúde no Trabalho e Segurança da Informação da Huf Portuguesa, a organização evidencia enquanto Valores *“Procuramos criar um ambiente de trabalho grato e familiar, fomentando os valores da amizade e da entreatajuda...a Ética e a honestidade devem ser a regra básica de atuação de todos os colaboradores”*.

Também tomando como base a revista interna *“Chave Mestra”* de 2012, no seu Editorial *“Tempos de luta”*, Jon Velasco (administrador) e principal inspirador local da Huf Portuguesa, aponta laivos inerentes a este estilo de liderança (Caixa nº 33):

Caixa nº 33: Excerto de Revista Interna Huf Portuguesa *“Chave Mestra”*

“É interessante observar como o Grupo Huf está a investir em novas fábricas em países Brasil, Índia, China...obviamente este enquadramento afeta a nossa empresa: cada vez é mais difícil mantermo-nos competitivos, liderar em termos de indicadores financeiros, de competitividade ou de processos. No entanto, vamos continuar a lutar, com iniciativa, com a nossa cultura de equipa, de disciplina, seriedade e exigência e ao mesmo tempo de união e de confiança”.

Ainda neste diapasão, e tendo presente as dimensões da liderança servidora constata-se que *“a empresa tem consciência do enorme desafio pessoal que comporta ser líder. Naturalmente nem sempre conseguimos e por isso promovemos constantes iniciativas em prol do desenvolvimento pessoal e profissional dos nossos diretores e chefias”*.

(Revista Interna Huf Portuguesa, pág. 4)

6.4.2.5 Liderança Autêntica

De acordo com as evidências resultantes da codificação efetuada, este estilo de liderança enquadra um dos mais considerados no estudo da Huf Portuguesa o que não parece indicar especial relevância face ao já exposto anteriormente sobre as qualidades da liderança que a organização comporta. Assim, conforme relatório resumo, foram codificadas 10229 palavras em 287 parágrafos registados. Nesta vertente, as dimensões “*Emoções Positivas*”, “*Otimismo*”, “*Empowerment*”, “*Resiliência*”, “*Conduta Moral*” e “*Confiança*” são as mais elencadas nas fontes analisadas nesta organização (Figura 42).

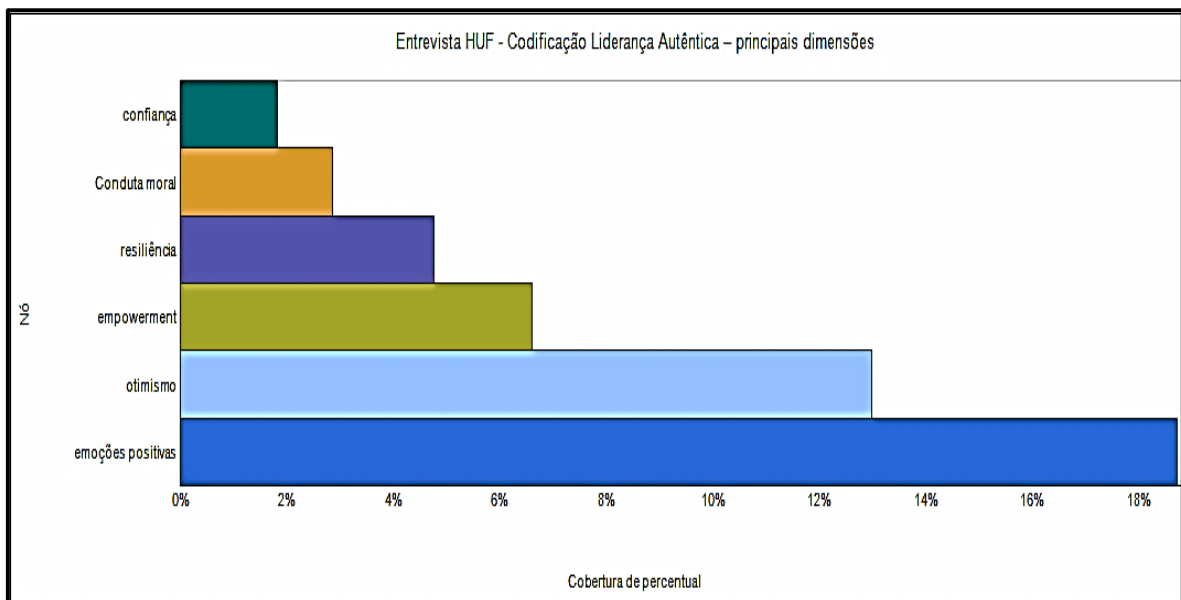


Figura 42: Codificação Liderança Autêntica - principais dimensões

Fonte: Construção própria com base NVivo

Considerando a importância deste estilo de liderança realçam-se seguidamente alguns elementos identificadores das dimensões codificadas na investigação desta organização.

Nesta consideração, a empresa denota uma acentuada atenção à formação interna e conforme constatado nos elementos internos da Huf, realçam que (Caixa nº 34):

Caixa nº 34: Transcrição de excertos de entrevistas relativas às dimensões: “Emoções Positivas”, “Otimismo”, “Empowerment”, “Resiliência”, “Conduta Moral” e “Confiança”

“...Pretendemos desenvolver competências necessárias, para que os nossos colaboradores sejam mais profissionais e tenham uma maior empregabilidade no mercado de trabalho...não apostamos só em formações que sejam úteis para o bom desempenho no posto de trabalho, mas também em formações que ajudam a crescer e a desenvolver competências que não são tão necessárias no trabalho do dia-a-dia (informática, línguas...)”.

(Revista Interna Huf Portuguesa, pág. 2)

“Assim, o erro normalmente é interpretado como uma possibilidade de melhoria. Erra-se, tem que se corrigir e tentar evitar que volte a acontecer, portanto encontrar uma solução para que isso não volte a acontecer. ... Não. (Risos) Digamos ninguém é chicoteado, ninguém... não há cortes de vencimento. É realmente, tem que se chegar à conclusão porque é que se errou, o que é que nos levou a errar e evitar que volte a acontecer. É entendido como formação... Sim, eu penso que sim, porque normalmente toda a gente luta por um objetivo comum da empresa, toda a gente está informada de como está a situação da empresa e tenta ajudar a que corra bem, todos fazemos parte do grupo, não há grandes individualismos, as pessoas todas se conhecem”.

Teresa Ferreira - Huf, Logística de Vendas

Ainda tendo presente a Política de Qualidade da empresa, mapa distribuído e referência desta investigação, um dos sete princípios base da sua atuação assenta na Melhoria Contínua e daí o especial cuidado com a gestão de processos, orientação através do processo “6 sigma”³⁹. Assim, esta direção tem na sua base uma forte orientação estratégica respaldada no *empowerment* organizacional e na formação inerente. A Huf Portuguesa é reconhecida no seu sector de atividade pela sua competência técnica e eficiência operacional, estatuto que lhe advém das exigentes e rigorosas práticas implementadas quanto à manutenção, modernização e monitorização do funcionamento da sua unidade produtiva...mantém uma forte aposta no investimento em formação (Relatório de Segurança e Saúde, 2011)⁴⁰.

Também os valores da empresa são bem elucidativos quanto a este ponto inerente à liderança autêntica (Caixa nº 35):

³⁹A denominação “6-sigma” foi atribuída a um processo que procura, através da análise dos outputs dos processos produtivos, identificar possíveis defeitos que os produtos apresentem, eliminando as suas causas do processo produtivo (Snee, 2004). Este processo foi inicialmente desenvolvido pela Motorola, sendo que o objetivo subjacente ao seu desenvolvimento, mais não pretendia que a eliminação (quase) completa da produção com defeitos na organização.

⁴⁰ Relativamente à área de segurança e saúde, durante o ano de 2011, foram ministrados na Huf 3,98 horas de formação /colaborador (Relatório de Segurança e Saúde, 2011)

Caixa nº 35: Transcrição de excertos de entrevistas relativas às dimensões: “Emoções Positivas”, “Otimismo”, “Empowerment”, “Resiliência”, “Conduta Moral” e “Confiança”

“Somos uma organização em contínua aprendizagem. Fomentamos a formação, o trabalho em equipa e a criatividade. Aprendemos com os erros e procuramos ter sentido crítico”.

(Relatório de Segurança e Saúde, 2011:5)

“O estímulo... como é que eu posso explicar... A experiência é... Eu estou aqui há 14 anos e o estímulo que existe e que se vive é fazer sempre melhor. Fazer sempre melhor, ter iniciativa, não ficar passivo às coisas. De facto, essa é a cultura que nós temos. Agora, nunca ninguém me disse para... Eh pá... estimula-te lá e tenta fazer isto de maneira... eu faço não é o que me apetece, mas tenho a minha liberdade para fazer as coisas à minha maneira. E então, eu sinto que as pessoas acreditam, ou seja, há aqui um acreditar e também há aqui um ganho de confiança por algumas provas dadas e à medida que step by step nós fomos ganhando essa confiança e então as pessoas acreditam e acabam por abrir a margem de manobra. Eu tenho que admitir, agora, estamos mais à vontade, dão-nos alguma margem de manobra, porque sabem que somos pessoas idóneas e fazemos as coisas pelo bem e tentamos sempre ir melhorando o nosso processo de fabrico, os nossos procedimentos... Nós temos um caso engraçado no nosso processo de trabalho, que é, documentos que já foram revistos, quase... acho que vamos na 16ª revisão, isso indica, por um lado, a vontade que nós em melhorar e não temos aquela amarra ao passado, de dizer uma coisa que foi feita é sempre assim. Temos essa iniciativa de criticar as coisas, no sentido de dizer, não isto de facto podia ainda ser melhorado, podíamos avançar. Nós temos um grupo de trabalho engraçado, claro que poderíamos ser melhores, certamente há empresas melhores mas, o nosso grupo de trabalho prima um bocado por essa iniciativa, que é, nós por vezes até brincamos com a situação no sentido de dizer “...Ainda agora eu defini uma coisa já vocês estão a dizer que devia ser melhorada, eh pá vamos tentar ao menos isto.” Mas é sempre um escalão acima, um escalão acima e isso contribui muito para... elevar a fasquia”.

José Paulo Santos - Huf, Engenharia Industrial

“Porque nós fazemos muitas promoções internamente na empresa. Eu tenho 3 colaboradores que colaboram hoje comigo e são todos vindos da fábrica, da parte fabril. Constantemente estamos a fazer promoções... Nós necessitamos de desenvolver mais um departamento ou porque aumentou a área de cliente, nós vamos buscar da nossa gente, vamos promovê-los, damos formação constante, como... tudo isso que eu já disse enquadra-se... A formação constante é para quê? É para engrandecer as pessoas em termos de conhecimento e fazê-las subir e... Aliás, nós temos atribuições, já que fala nisso também temos atribuições, temos práticas como uma melhoria... prémios de melhoria contínua. Os colaboradores todos podem sugerir a melhoria contínua em todas as áreas e são premiados por isso, em termos de dinheiro, temos a distribuição de lucros, práticas como estas que dão gosto, e que dão prazer em continuar a trabalhar também, não é?”

Lúcia Costa - Huf, Administrativa.

Ainda neste âmbito da positividade organizacional e especialmente ao nível do *empowerment* na Huf, destaca-se que “*ao longo dos anos muitos colegas têm sido promovidos, mudando de posto de trabalho e passando por vários departamentos. Em lugares estratégicos, como por exemplo a equipa de direção, muitos postos foram ocupados por colegas que estavam a desempenhar outras funções. Esta mobilidade interna também tem vindo a acontecer em áreas como, o armazém, a manutenção, a produção e a qualidade*” (Revista interna, 2006: 7). Considerem-se os seguintes extratos (Caixa nº 36):

Caixa nº 36: Transcrição de excertos de entrevistas relativas às dimensões: “Emoções Positivas”, “Otimismo”, “Empowerment”, “Resiliência”, “Conduta Moral” e “Confiança”

“A retórica é igual à prática, exatamente. E isso para quem é liderado, acredito que é o mais importante que tudo. É haver confiança de que, de facto, quem lidera, é honesto, é verdadeiro, é... Faz aquilo que diz, não faz outra coisa qualquer. Depois de facto há preocupação com os outros, com todas as pessoas que fazem parte da empresa e temos provas disso, mesmo durante a crise de 2009 a empresa disse que não iria despedir ninguém e assim foi. Tivemos todos, em conjunto, abdicar para podermos permitir que a organização mantivesse as pessoas. Nós próprios foi-nos pedido, nós como líderes intermédios que abdicássemos de algumas coisas, que tivéssemos alguns sacrifícios para poderem manter as pessoas. E isso foi feito sem qualquer discussão, todos nós estávamos no mesmo e, de facto, é esse o espírito, é essa verdade. Portanto, estamos todos...”

Luís Penha, Huf - Responsável Qualidade

6.4.2.6 Liderança Responsável

Na investigação efetuada e tendo por base as diversas fontes utilizadas e dimensões codificadas, este estilo de liderança é o mais identificado na análise inerente à Huf Portuguesa. Assim, esta evidência é patente no trabalho de 10671 palavras em 341 parágrafos codificados, sendo que se destacam as dimensões: “*Envolvimento das Partes interessadas*”, “*Valores éticos*”, “*Agregado de virtudes*”, “*Modelo de Exemplo*”, enquanto referenciais observados naquela organização (Figura 43).

As dimensões ora percecionadas na Huf vão de encontro aos seus valores estratégicos, nomeadamente a referência seguinte (Caixa nº 37):

Caixa nº 37: Excerto de Princípios básicos da empresa e Relatório de ambiente, 2011

“Queremos contribuir para o desenvolvimento da comunidade local e regional colaborando lealmente tanto com as autoridades como com a sociedade civil”

(Princípios básicos da empresa e Relatório de ambiente, 2011).

Neste âmbito da Responsabilidade social empresarial (RSE), a Huf intervém na comunidade através de vários projetos. Tem como principais áreas de intervenção: Educação, Comunidade, Cultura, Deficiência, Voluntariado, Equilíbrio Empresa/Família, Associativismo, Ambiente, Flexibilidade Laboral, Saúde e Segurança (Relatório de Gestão, 2010).

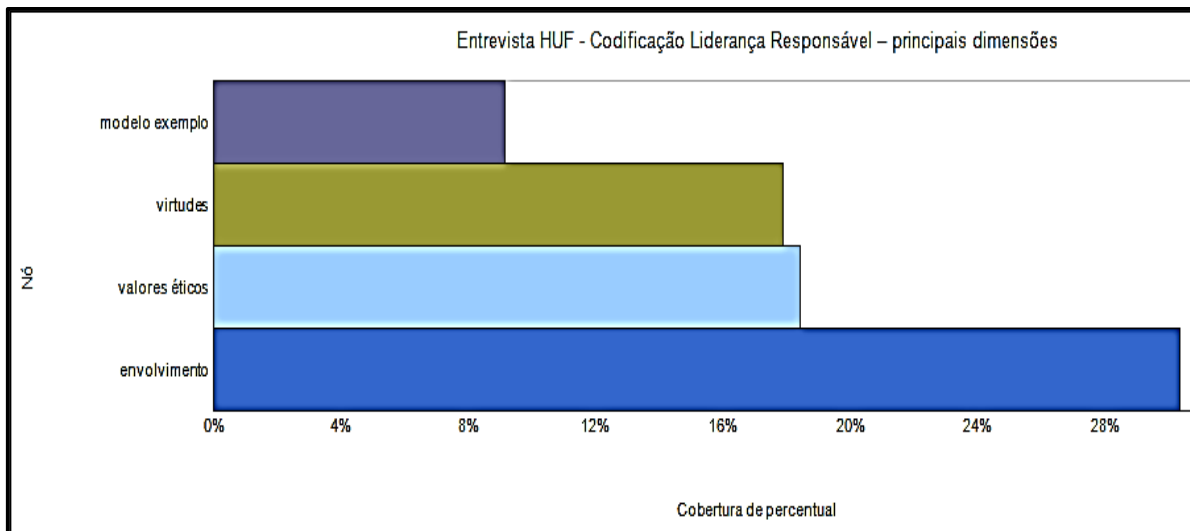


Figura 43: Codificação Liderança Responsável - principais dimensões

Fonte: Construção própria com base NVivo

Para ilustrar as dimensões mais relevantes auscultadas neste estilo de liderança, apresentam-se alguns elementos baseados nas fontes codificadas e percecionadas nesta investigação (Caixa nº 38):

Caixa nº 38: Transcrição de excerto de entrevista relativa às dimensões:
“Envolvimento das Partes Interessadas”, “Valores éticos”, “Agregado de Virtudes” e “Modelo de Exemplo”

“A gerência reúne, para fazer debates, de uma maneira geral, para analisar a empresa, a situação da empresa, como está o negócio a nível europeu, a nível mundial. Onde se tenta ser o mais explícito possível para que toda a gente entenda onde é que tem que se focar e isso é importante para o homem da fábrica...É, embora não pareça, eles estão todos ali, eles não são obrigados a ir, mas eles estão todos. E é uma maneira de transmitir confiança, se os gerentes dizem “estamos bem”, eles sentem que nós estamos bem... mas se a gerência diz “isto está mal e as coisas correram mal, temos que melhorar”, nota-se, que toda a gente arregaa as mangas ...

Teresa Ferreira - Huf, Logística de Vendas

Numa clara observação durante os dias das visitas efetuadas e também face ao conhecimento de anos da realidade da Huf Portuguesa, é patente uma cuidada atenção aos pormenores, à limpeza interna e externa, à separação dos lixos e resíduos⁴¹, em suma uma aposta determinante na esfera ambiental e de sustentabilidade empresarial.

Em conformidade com o Relatório de Ambiente (2011: 13), a Huf considera ter havido um aumento de 16% nas embalagens em relação a 2010, situação associada a novos produtos lançados em 2011 e, que em todos os casos, *“é avaliado o impacto ambiental e estudada a possibilidade de outro tipo de embalagens, como por exemplo, retornáveis e que é encontrada a melhor solução de compromisso... De forma global nestes últimos 10 anos observou-se uma redução de cerca de 73% dos resíduos gerados”*. É de referir que a Huf Portuguesa tem uma atenção especial e controlo também em relação à energia, água, emissões atmosféricas e águas residuais; o referido relatório ilustra que *“desde o ano de 2010 que os proveitos relacionados com a área do ambiente são superiores aos custos associados. Os proveitos definidos são devidos à valorização de resíduos, maioritariamente sucatas e plásticos”* (p.24). Nesta evidência, os cuidados ambientais podem assim gerar retornos financeiros positivos para as empresas.

Considere-se o seguinte depoimento ilustrativo deste ponto (Caixa nº 39):

Caixa nº 39: Transcrição de excerto de entrevista sobre “preocupações ambientais”

“Sim, mas... nós fazemos parte de um todo... o ambiente aqui é muito cuidado, somos auditados permanentemente. Ainda a semana passada houve uma auditoria de higiene e segurança no trabalho. Há preocupação com o ambiente... acho que somos quase como um modelo...”

Teresa Ferreira - Huf, Logística de Vendas

Enquadrando este ponto, o investimento efetuado na área ambiental foi reconhecido com a integração do prémio da EDP Energia Elétrica e Ambiente 2008 (Relatório de Ambiente, 2011: 26).

Também da web *site* institucional⁴², percebe-se que a Huf entende por considerações ambientais durante o desenvolvimento e o fabrico de produtos, as seguintes:

- Ecológicas (Reciclagem, eliminação de resíduos, etc.),
- Técnicas (Segurança, aptidões funcionais, etc.
- Económicas (Design, produtividade, etc.).

⁴¹ Na mostra da planta da fábrica efetuada em visita guiada pelo Diretor de Comunicação, denotaram-se recipientes recetores de resíduos com a separação habitual por cores em diversos locais.

⁴² <http://www.huf-group.com>, acedido em 26 de Novembro de 2012.

O relato seguinte procura avultar esta consideração na Huf Portuguesa (Caixa nº 40):

Caixa nº 40: Transcrição de excertos de entrevistas relativas às considerações ambientais

“... A empresa sempre teve algum cuidado, mas desde 99, ou seja, em 2000 terminaria o prazo para que as empresas do sector automóvel se certificassem, ... mas a HUF certificou-se em 99. Antecipou-se... nas questões ambientais. Certificámo-nos em termos ambientais.... Não tivemos grandes problemas, também não somos uma empresa poluidora, temos os nossos resíduos ... Criámos um processo de gestão ambiental bastante robusto, mais... Como é que eu posso transmitir isto? Mais do que papel é processual... Executamos. Agarrado ao sistema ambiental temos o sistema da segurança que é, chamados “OSHAS 18001”, que é a segurança de pessoas, onde incluímos o estudo que é segurança, p. ex., em termos de incêndios... Ou seja, as próprias pessoas...Temos um processo engraçado que não é único... é transversal em quase todas as empresas do sector automóvel. Um equipamento novo só é validado com a assinatura dessas pessoas, ou seja, temos normas internas e externas a cumprir em termos de segurança e ambiente. Ou seja, há de facto um processo, agora mais enraizado do que em 2000, não é? Porque o 2000 foi aquela coisa dizer ... também nós temos resíduos, como é que vamos geri-los? Não, há um preocupar. Nenhum produto químico, nenhum produto que não seja normal entra nesta fábrica sem ser aprovado por eles. Ou seja, há de facto atenção”.

José Paulo Santos - Huf, Engenharia Industrial

“Existe uma preocupação com todos os sectores, eu acho que não há nenhum que seja deixado de parte ou que seja chamado secundário. Existe uma preocupação clara com os colaboradores, existe uma preocupação clara com a sociedade à nossa volta, existe uma preocupação clara de facto com as questões ambientais, a questão de segurança. Esta é muito forte, é uma coisa que se vive, não é só cartaz... E quando há alguma questão que, de facto, se possa fazer perigar alguma pessoa nesta casa, todo o trabalho é feito e as pessoas juntam-se para fazer no imediato, portanto há uma forte preocupação com todas essas envolvências do acionista ao colaborador mais pequeno desta casa”.

Luís Penha, Huf - Responsável Qualidade

“Um estudo de opinião de operadores internos e um inquérito do Great Place Work Institute que fazemos que promove as 25 melhores empresas para trabalhar em Portugal... e a HUF está sempre entre as 25 melhores. Especificamente, nesses dois inquéritos são claramente feitas perguntas sobre a liderança, a gestão, o management da empresa. E estamos a falar de opiniões favoráveis acima dos 90%, portanto, isto revela a importância que a equipa de direção desta casa tem para com as pessoas. Portanto, uma liderança forte, uma liderança que acima de tudo que sabe ouvir, consegue dialogar, percebe os problemas, que é pedagógica, que educa as pessoas, que tem valores, que tem princípios, e isso é notório depois quando nós perguntamos o que é que acha da gerência desta casa... mais de 90% das pessoas concordam e acham que somos bem geridos, portanto, isso diz tudo”.

Luís Veiga, Huf - Responsável de Comunicação

Neste estilo de liderança percebido na Huf Portuguesa evidenciam-se alguns suportes baseados nos relatos e referências seguintes às dimensões elencadas no gráfico da Figura 43.

De acordo com o Relatório de Segurança e Saúde, 2011, p.5, constata-se que “*A Gestão e as chefias a qualquer nível devem ter um profundo sentido de justiça. Fomentando a honestidade, a exemplaridade, o diálogo e o espírito de serviço*”. Esta orientação da organização assenta na tradução que pretendem da “*responsabilidade social em projetos concretos que visam a melhoria das condições de vida das pessoas e também das empresas, que têm vindo a adotar um conjunto de práticas responsáveis na gestão das pessoas e no desenvolvimento da comunidade*”, daí que a Huf seja membro integrante da GRACE - Grupo de Reflexão e Apoio à Cidadania Empresarial que engloba um conjunto de empresas, maioritariamente multinacionais, que têm como denominador comum a implementação de modelos de gestão empresarial socialmente responsáveis (Revista interna Chave Mestra, 2009: 6).

A empresa considera que têm uma “*elevada satisfação dos seus colaboradores (80%), tanto nos estudos internos como nos externos e são um exemplo em áreas como a saúde e segurança no trabalho e no diálogo social*”. Acrescenta também que sempre tiveram uma postura de cidadania empresarial, promovendo políticas de responsabilidade económica, ambiental e social (Jon Velasco - Administrador, Revista interna Chave Mestra, 2011: 3).

Há assim, um forte envolvimento da Huf Portuguesa na sociedade e de acordo com o seu Relatório de Gestão de 2010, “... o último estudo realizado pelo *Great Place To Work Institute Portugal*, há 91% de respostas favoráveis em relação à forma responsável como a empresa gere o seu impacto na sociedade e 90% de respostas favoráveis em relação ao orgulho existente sobre o contributo da empresa na comunidade” (p.12). A este respeito atente-se no extrato seguinte (Caixa nº 41):

Caixa nº 41: Transcrição de excertos de entrevistas relativas ao “Envolvimento das Partes Interessadas”

“Sim, nós somos os beneméritos aqui da zona, pelo menos no Concelho de Tondela. Penso que em Santa Comba e não sei se há mais algum. Tondela e Santa Comba de certeza absoluta. Patrocínamos os miúdos no desporto, tudo o que é festas ou arraiais, porque depois cada um tem a sua terra e tem a sua organização e vem pedir ajuda. As associações todas da zona, todas cá vêm ter. Há uma série de organizações que pedem ajuda e nós colaboramos”.

Teresa Ferreira - Huf, Logística de Vendas

“... Há várias organizações que nós ajudamos, que temos boas práticas na comunidade, preocupações com o ambiente e tudo isso ... É assim, se for lá dentro falar com uma pessoa, eles têm esta noção, eles têm esta noção. É uma empresa que está muito íntegra, muito...temos a recolha de alimentos para o banco alimentar, nós temos a recolha de alimentos e brinquedos no Natal para as pessoas de fora que necessitam, para as instituições...”

Lúcia Costa - Huf, Administrativa.

De acordo com Relatório de Gestão (2010), na Educação, têm promovido uma política de colaboração com Universidades, Politécnicos e Escolas Secundárias. Vários jovens estagiaram em diferentes áreas da empresa e receberam diversas visitas de estudo, num total de aproximadamente 450 estudantes de diversas instituições dos vários graus de ensino.

No apoio à Comunidade, destacam-se as ações e os apoios concedidos a vários projetos sociais da região. Apoiaram em 2011, 45 instituições desportivas, culturais e de solidariedade social.

Nas iniciativas de Voluntariado, sobressaem os projetos: “*Sangue é Vida*” - 90% aderiram à dádiva de sangue para o Centro Regional de Sangue de Coimbra; “*Natal Solidário*” - recolha de alimentos para o Banco Alimentar contra a Fome de Viseu.

Relativamente ao Associativismo, participação empenhada no Conselho Empresarial do Centro (CEC) e na Associação Empresarial de Viseu (AIRV).

6.4.2.7 Comunicação

Também nesta organização se evidencia esta dimensão relevante nas fontes investigadas e um atributo considerado relevante pelos entrevistados, na liderança da Huf Portuguesa. Deste modo, realçam-se as declarações assinaladas pelos colaboradores da Huf e também da observação efetuada que atestam a existência desta dimensão no seio organizacional. Ela deriva também do elevado número de colaboradores, a forte transformação do setor automóvel especialmente nos últimos anos e ainda pelo trabalho por turnos existente, o que induzirá à maior preocupação da gestão de topo da empresa em fazer circular a informação de forma transparente e uniforme a todos os seus colaboradores.

Constatou-se que a gerência reúne e comunica formalmente com os todos os colaboradores sempre que necessário, utiliza um modelo denominado “*A Gerência informa*”, parando a produção em situações justificadas pela importância e conteúdo da mensagem comunicacional pretendida.

Formalmente, e com base na revista interna (2006), a partilha da informação - comunicação interna, é sustentada através de diversos suportes informativos:

- ✓ Revista interna trimestral “Chave Mestra”;
- ✓ Agenda Huf Semanal;
- ✓ Huf Informa semanal;
- ✓ Intranet;
- ✓ Reuniões de 5 minutos dos Grupos Autónomos de Trabalho (GAT´s);
- ✓ Painéis e quiosques informativos.

Atente-se no seguinte extrato elucidativo (Caixa nº 42):

Caixa nº 42: Transcrição de excertos de entrevistas relativa à dimensão

“Comunicação”

“Reúne-se para fazer debates, de uma maneira geral a situação da empresa, como está o negócio a nível europeu, a nível mundial. Onde se tenta ser o mais explícito possível para que toda a gente entenda onde é que tem que se focar... acho que de uma maneira geral as pessoas sentem-se orgulhosas dos gerentes dizerem como é que as coisas vão... pronto, do terra a terra”.

Teresa Ferreira - Huf, Logística de Vendas

“Temos uma boa prática. Posso dizer que de todas as empresas que eu conheço, não conheço outra que tenha esta prática, que eu valorizo muito. A empresa tem prática e tem seguido ao longo dos anos que eu cá estou. Não foi sempre, começou há 6-7 anos esta parte, a própria gestão para a produção e comunica com os três turnos. É aí que entra a ética, os valores, respeitar os outros, comunicar com transparência, esta empresa comunica com transparência, ... De forma aberta, clara, transparente. Eu acho que essencialmente, resumindo pegando na ética, no conhecimento, na competência interpessoal, esta liderança rege-se muito por isso... à 2ª feira, o Miguel que é o responsável da comunicação, relações públicas, faz passar um mail para todos os colaboradores com a agenda semanal da empresa, onde consta quem vai viajar e porquê. Se é um problema num cliente, se é uma viagem de formação, qualquer elemento que vai sair da empresa nessa semana e porquê; quais são as visitas que vamos ter na empresa e porquê; para estarmos preparados para a visita, se vamos ter auditorias, se não vamos ter auditorias, se regressou uma colega que teve de licença de maternidade a dar as boas vindas, outro colega que teve ausento por não sei o quê.

José Paulo Santos - Huf, Engenharia Industrial

“Uma das coisas que eu acho que torna esta empresa diferente, de facto, é essa partilha, o nosso top management comunica diretamente com todas as pessoas da empresa, portanto, normalmente numa base de 2 em 2 meses, normalmente é feita uma comunicação a todos... a todos os elementos da empresa. Onde se fala do menos bom e do bom, portanto é uma comunicação transparente, onde dizemos: o nosso cliente está insatisfeito, as nossas vendas não estão de acordo com aquilo a que era suposto, as nossas perspetivas são estas, estas e estas, aquilo que queremos ou aquilo que estamos a lutar para conseguir é isto, e portanto toda a gente sente que conhece a empresa, conhece os dados da empresa, os números são facultados a toda a gente também. Toda a gente sabe quanto é que a empresa ganhou todos os meses”.

Luís Penha, Huf - Responsável Qualidade

“Por isso é que nós temos um departamento no qual eu sou responsável, porque a gerência acha que é um elemento estratégico para a organização. Se não vejamos, nós temos o cuidado de transmitir a toda a organização mensalmente, tudo o que é resultados da empresa, projetos novos, problemas de qualidade, gestão das pessoas, mensalmente toda a organização... mudanças, explicar o que está a acontecer no mercado atualmente, as quebras que existem. Portanto, as pessoas estão completamente informadas. O nível de informação é igual para toda... transversal para toda a organização. Como é que

isso é feito? É feito através de vários suportes que depois vai ter oportunidade de ver, mas também suportes tradicionais como: newsletters, agendas, revistas, como também uma coisa que... um suporte que é muito apreciado, que é o que nós chamamos a gerência informa, ou seja, nós mensalmente, a empresa para durante cerca de 30 a 40 minutos para que os gerentes possam face to face explicar às pessoas o quotidiano da empresa. E isto revela a tal transparência, a tal ética na gerência e a tal veracidade das coisas para com as pessoas, quer nos bons, quer nos maus momentos. E pensamos que as pessoas de estarem informadas da mesma forma e ao mesmo nível, acho que dá origem a que elas sintam que... pronto, mais descansadas, não tão pessimistas sobre o futuro, dizer-lhes “ok, tenham calma nós não vamos despedir ninguém, vamos arranjar formas de meter as pessoas ocupadas”, o tal mimo, o conforto... é o conforto, descansar as pessoas. Em vez de... e outra coisa importante é estancar o possível o boato, que é também uma coisa que acontece N vezes. O rumor vamos estancá-lo, vamos cara a cara, a situação é esta, o que é que vamos fazer? E as pessoas ficam...há uma comunicação transparente e objetiva”.

Lúis Veiga, Huf - Responsável de Comunicação

Para além do exposto e na linha dos relatos enunciados, é de notar que a empresa tem um diretor de comunicação, o que não é muito usual neste tipo de organizações industriais. Trata-se de colaborador de topo da empresa com funções inerentes a esta dimensão. Tem formação de gestão e diversas pós-graduações na área de Recursos Humanos e Comunicação. Nesta observação notou-se que a Huf tem um propósito comunicacional forte quer interna quer externamente percecionada na abertura à comunidade, participação em palestras, reuniões e visitas com forças vivas regionais e elementos do Governo, distribuição de revistas internas juntos dos seus colaboradores, relatórios de gestão com elaboração cuidada, apresentação física trabalhada, receção de visitas de forma amistosa, informativa e outros instrumentos relevantes.

A empresa preocupa-se com a envolvente aparecendo nos *mass media*, integrando rankings organizacionais, por exemplo, “*Melhores empresas para trabalhar*” da *Revista Exame* e “*Great Place to Work Institute*” (Figura 44). Numa rápida visita ao gabinete do diretor de comunicação percebeu-se a importância dada a este tema com a existência de inúmeras publicações profissionais, relatórios e revistas diversas, entre as quais ressalta a *Harvard Business Review*, profusamente distribuída nos escaparates existentes.

Também é de relevar nesta visita, a existência de quiosques informativos na planta da fábrica que de forma simples, suportam informação aos trabalhadores e apelam ao espírito competitivo (troféus), às boas práticas de segurança no trabalho e a curiosidades diversas, por exemplo, colaborador ou linha de produção destacados em determinado período produtivo. Numa evidente tendência de uniformização da comunicação interna e, também por razões de segurança, os colaboradores da fábrica vestem batas brancas e utilizam calçado de proteção adequados. Na imagem retida da planta da fábrica, fisicamente, assemelha-se a um hospital moderno, de aspeto cuidado, onde cada elemento sabe a sua função e objetivo. No interior da fábrica, existem passadeiras e corredores devidamente assinalados por cores e que ilustram como se deve efetuar a circulação interna e respetivos cuidados. A comunicação, a todos os níveis

organizacionais, é uma constatação plena e, faz crer, que se trata de uma poderosa ferramenta de motivação e apelo aos valores da organização.

Constatou-se também que a organização através da Comissão de Higiene, Saúde e Segurança no Trabalho editou o primeiro número da revista que se intitula “+Atitude”, que foi criada em exclusivo por esta comissão e que pretende promover e partilhar a comunicação entre todos os colaboradores da Huf Portuguesa (Relatório de Saúde e Segurança, 2011).



Figura 44: Diploma de “Great Place to Work” - Huf Portuguesa

Fonte: Captação própria (Escritórios Huf Portuguesa - Tondela)

Em resumo, na Figura 45, e após codificação efetuada, resultou nesta investigação do estudo de caso Huf Portuguesa, a maior tendência para três estilos preponderantes: Liderança Responsável, Espiritual e Autêntica, que se consideraram as lideranças “estrelas” nesta organização (Figura 46), mas também são comprovadas dimensões intrínsecas aos demais estilos, i.e., a liderança servidora, emocional e transformacional. Destaca-se também a relevância da dimensão “Comunicação” nesta organização positiva.

Avultam-se assim, os estilos de liderança percebidos pelos entrevistados e demais fontes elencadas na organização, e que fornecem de forma permanente informação para o entendimento da liderança e o compromisso organizacional dos colaboradores da Huf Portuguesa - tema que se analisa na secção seguinte.

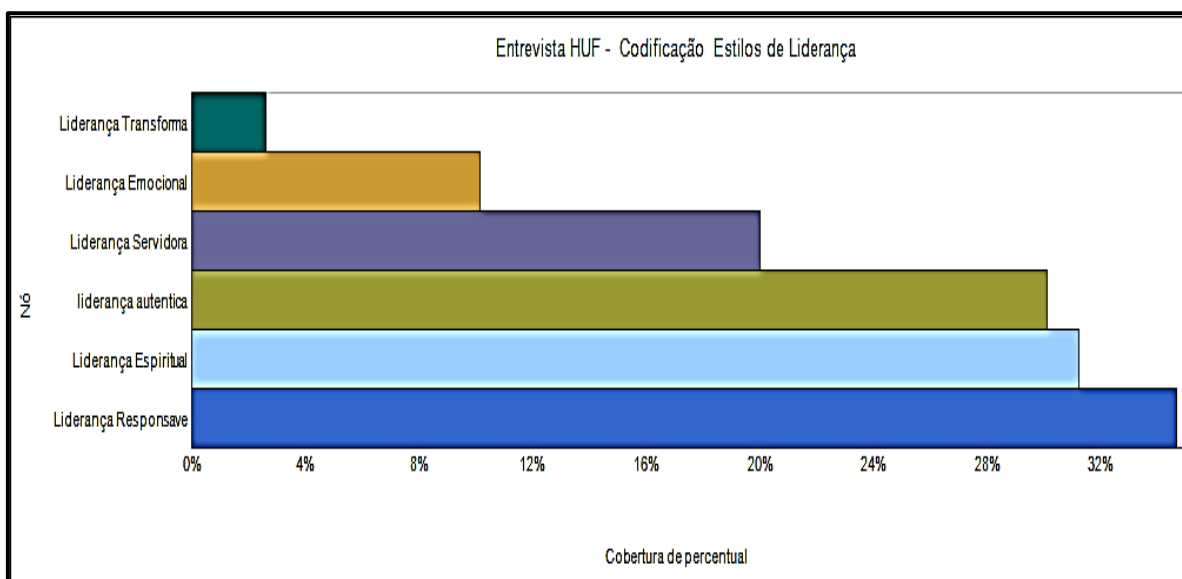


Figura 45: Codificação dos estilos de liderança na Huf Portuguesa

Fonte: Produção própria

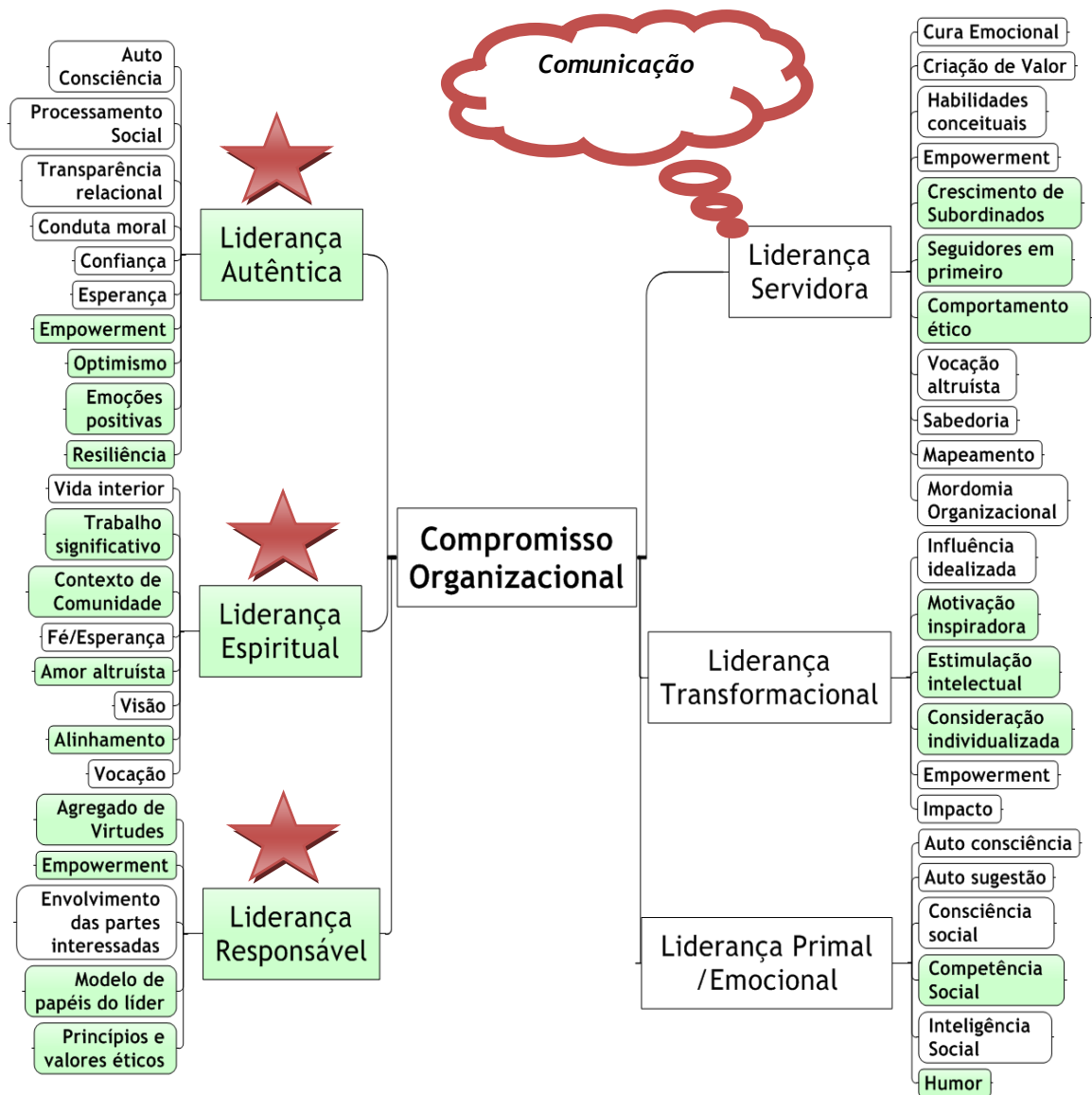


Figura 46: Dimensões nos estilos de liderança da Huf

Fonte: Construção própria

6.4.2.8 Compromisso Organizacional

De acordo com a exposição acima e com base nos documentos internos analisados e observação havida na Huf Portuguesa, trata-se de uma organização atenta aos seus colaboradores e que assume verdadeiramente os seus Valores - “O nosso principal recurso são as pessoas”⁴³ e através da sua Missão - “Ser um modelo de excelência no setor”, a empresa vem exortando a sua equipa para comportamentos e integração de condutas que visam a lealdade ao longo dos anos.

⁴³ Mapa de Política da Qualidade, Ambiente, Segurança e Saúde no Trabalho e Segurança da Informação da Huf Portuguesa

- ✓ A avaliação de desempenho é feita na generalidade dos departamentos da empresa. Todos os colaboradores da área da produção são avaliados trimestralmente e recebem um prémio de acordo com o seu desempenho em áreas como a qualidade e a produtividade.
- ✓ Diversos grupos autónomos de trabalho foram incentivados a fornecerem sugestões de melhoria contínua e que, uma vez aprovadas, receberam os prémios inerentes (quantias pecuniárias).
- ✓ Fazem-se há muitos anos inquéritos regulares aos colaboradores. No último Estudo de Opinião realizado em colaboração com a empresa Mercer em Fevereiro de 2011, obtiveram um resultado de 79% de respostas favoráveis e de 6% de desfavoráveis. A percentagem de participação foi elevada (93%) e todos os questionários foram respondidos online, com acesso através de um *link* previamente disponibilizado.
- ✓ Na Huf e, com base no seu relatório de gestão, as dimensões Organização de Trabalho (87%), Comunicação (85%), Condições de Trabalho (83%) e Imagem da Empresa/Compromisso (83%) apresentam resultados elevados, acima de 80%, o que atesta bem o grau de ligação dos colaboradores à empresa e suas práticas.
- ✓ A satisfação dos colaboradores também teve dois reconhecimentos externos: a empresa voltou a integrar em 2012⁴⁴ a lista das 15 Melhores Empresas para Trabalhar em Portugal do *Great Place To Work Institut*, sendo a 3ª melhor empresa na categoria acima 251 colaboradores, em 2010 (8ª), tendo obtido a 1ª posição na “*Prevenção e Gestão de Riscos de trabalho*”. A empresa foi também premiada pela revista Exame enquanto uma das 100 melhores empresas para trabalhar em Portugal.

É de destacar neste âmbito que as diversas fontes codificadas apontam para a existência de dimensões de afetividade inerentes ao constructo em análise (Figura 47), nomeadamente, “*Autenticidade dos líderes*”, “*Ambiente positivo*”, “*Responsabilidade social*”, “*Experiências de espiritualidade*”, “*Bem-estar afetivo*” e “*Comunicação positiva*”. Esta constatação vai na senda dos estilos de liderança mais perçecionados nesta organização. Também, embora de forma residual, denotaram-se evidências que demonstram a consideração da categoria normativa e suas subdimensões ligadas aos “*Apoios sociais*” e “*Incentivos para o desempenho*” o que permite inferir o comprometimento dos colaboradores nesta orientação em que demonstram possuir um sentido da obrigação (ou dever moral) de permanecer na organização. Nesta ótica, realça-se que o quadro de pessoal da Huf Portuguesa tem mantido uma média de 350 colaboradores desde 2005 (369), conforme ilustra o seu tríptico de informação institucional de 2012 (análise gráfica dos últimos sete anos).

⁴⁴ Durante o trabalho de campo, estavam a decorrer auscultações aos trabalhadores, havendo uma caixa para a recolha dos questionários, conforme fotografia integrante desta investigação.

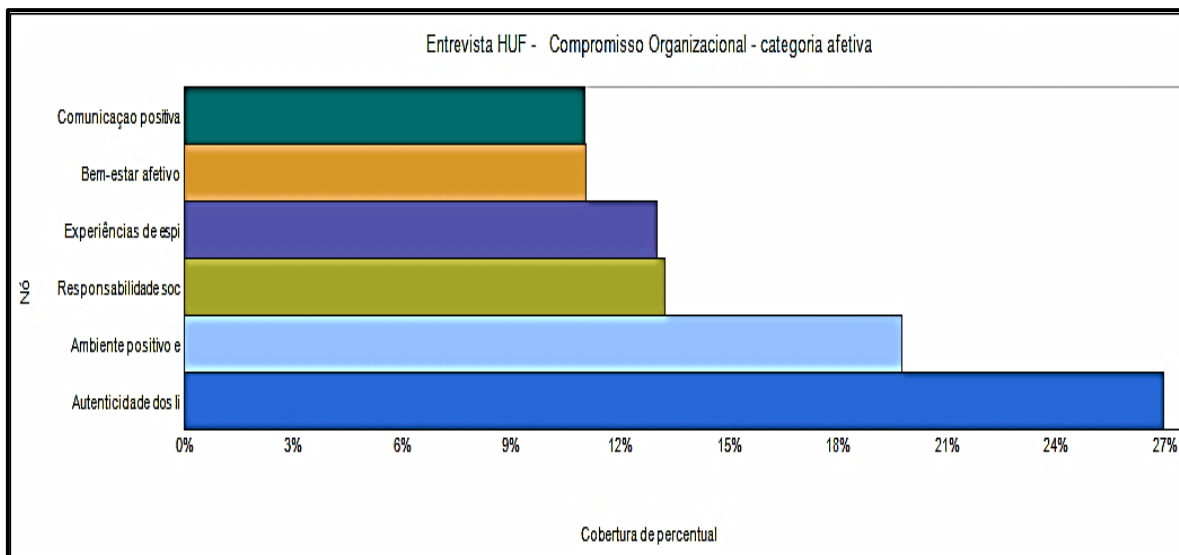


Figura 47: Entrevista Huf - Compromisso Organizacional - categoria afetiva

Fonte: Construção própria com base NVivo

Assim, citam-se os seguintes testemunhos inerentes a esta dimensão (Caixa nº 43):

Caixa nº 43: Transcrição de excertos de entrevistas relativa às dimensões da “Categoria Afetiva”

“...Esta organização é uma organização muito positiva, é uma organização que na minha perspetiva tem futuro, cuida muito das pessoas, pensa muito na comunidade, consegue, por si só, ... a empresa pode estar realmente consciente, sossegada porque as pessoas que aqui estão gostam de cá estar. Eu atrevo-me a dizer isto porque nota-se isso na postura das pessoas, na conversa de corredor, nos ambientes de... nos momentos de lazer, as pessoas são felizes aqui”.

José Paulo Santos - Huf, Engenharia Industrial

“A liderança aprende-se e vive-se, ensina-se e aprende-se portanto demora o seu tempo, mas eu acho que o nosso management está, se calhar, alguns passos à frente com a maior parte do management com quem eu trabalhei, e foram muitos, com quem lidei e como viajo bastante a fornecedores, etc, portanto conheço muitas realidades, não só no país como fora do país e não tenho dúvidas que de facto que estamos... que essa transmissão de valores... que os valores são claros e são transmitidos, a razão é clara e é transmitida, estamos onde dizemos que queremos estar, fazemos aquilo que dizemos que vamos fazer... Nem tudo é perfeito mas, que no essencial eu diria que devia ser replicado...Movem-me aqui muitas outras coisas, move-me o crescimento pessoal, move-me as pessoas que me rodeiam, a aprendizagem, a vivência destes valores é isso que me move e que me traz satisfeito no trabalho e ir para o trabalho, o que não quer dizer que nós não nos chateemos todos os dias, ou alguns dias no trabalho, mas venho sempre satisfeito ... veste-se a camisola, sim e não é fácil, de facto, apanhar organizações onde isso aconteça. Desta forma, claro...”

Lúis Penha, Huf - Responsável Qualidade

“Afetivo, afetivo. Eu quando vim para esta casa e ... eu não conhecia a HUF, vim para aqui porque na universidade puseram-me, entre outras empresas, a HUF. E o que é facto é, em mal cá entrei, passado um ano, eu realmente percebi a cultura da empresa e a forma como as pessoas... como é que a empresa lidava com as pessoas, da forma como elas eram tratadas. Gosto muito de utilizar sempre uma expressão da nossa diretora de recursos humanos que é “mimamos as pessoas”. Também há o reverso da medalha, às vezes mimar de mais também é mau, não é? Tem que ser q.b., há esse cuidado, tem que ser q.b. De facto, eu fiquei com... passado um ano, eu fiquei com aquela sensação de “É pá é isto que eu queria”... Se me perguntarem como é que explica a cultura, não sei, ela não se explica, ela sente-se. Se calhar esta conversa que estamos aqui a ter vai conseguir perceber qual é a cultura da empresa, mas eu não lhe sei dizer em concreto, não lhe sei dar uma definição em concreto do que é a HUF”.

Luís Veiga, Huf - Responsável de Comunicação

Também o Mapa da Política da Qualidade da Huf aponta para que, nesta perspetiva, *“Os gestores e diretores devem promover os melhores colaboradores e fomentar a partilha de conhecimentos e informações, não se tornando insubstituíveis, devendo existir motivação e reconhecimento sincero”.*

Ainda neste enquadramento, O Relatório de Saúde e Segurança (2011: 29) da Huf, considera que *“o caminho é árduo, mas compensador tendo em conta os resultados que se têm verificado. Com muito orgulho ganham os colaboradores e a organização. Neste sentido, distribuímos anualmente prémios que visam reconhecer todo o envolvimento dos colaboradores, segundo um modelo que conjuntamente com os colaboradores se institucionalizou”.*

Na secção seguinte aborda-se mais um estudo de caso - o 5º, sobre a empresa Habidecor, SA.

6.5 Caso 5 - Habidecor - Indústria Têxtil para Habitação, SA.

6.5.1 Características da Organização

De acordo com elementos diversos sobre a referenciada, trata-se de sociedade anónima de capitais maioritariamente detidos pela família Lemos - há mais de 30 anos radicada na Bélgica, localiza-se no Parque Industrial de Mundão - Viseu.

A Habidecor é um negócio familiar que se desenvolveu com sucesso internacional, preservando a sua identidade forte. A sua criação essencialmente assenta na fabricação de toalhas de algodão e tapetes em lã, tendo recentemente inovado no lançamento de lençóis de alta qualidade em linho.

A empresa foi fundada em 1977 pelo seu atual proprietário e administrador Engenheiro Celso Lemos Esteves. Desde essa data que a filosofia tem sido produzir artigos de qualidade superior com clara orientação para o cliente e com o objetivo de reencaminhar praticamente toda a sua produção para o exterior.

O seu sucesso baseia-se em dois pilares: O *know-how* dos colaboradores e a criatividade dos designers. A empresa tem como lema “*Nós não transformamos matéria-prima, nós produzimos artigos de luxo*”.

Em 1979 concretizaram as suas primeiras vendas, rondando o atual volume de negócios de 10.000.000€/ano, aproximadamente.

Está presente nos 5 continentes através de estruturas próprias ou parcerias, sendo os EUA o seu mercado mais importante. Têm diversas lojas próprias na China, mercado que consideram de grande potencial para o seu *core business*. Iniciaram esta conquista do mercado chinês em 2005.

Com uma cultura muito *sui generis* e influências de vivência na Bélgica (esposa e filhos belgas), aliada à “paixão beirã”, o principal promotor, Celso Lemos, controla as várias unidades produtivas e de negócios a partir dos seus escritórios naquele país.

A Habidecor em Portugal está representada pelo Dr. Vítor Carvalho (administrador delegado) e pelo Sr. Fernando Aires (administrador área operacional).

Esta empresa que iniciou a sua atividade numa garagem, conta agora com 180 trabalhadores, maioritariamente senhoras, em face da delicadeza dos artigos produzidos e *know-how* detido em mais de 30 anos de atividade fabril.

Visão Empresarial:

Fabricar o melhor e vender no melhor sítio no mercado externo⁴⁵

6.5.1.1 Estratégia de Gestão de Pessoas:

Sendo o capital humano da Habidecor um dos pilares da empresa, pelo seu conhecimento, há uma Direção de Recursos Humanos (Dra. Lúcia Costa) que inclui todo o processo na relação com o pessoal, seleção e integração de pessoas, acompanhamento, avaliação de desempenho e toda a política e carga administrativa ligada às remunerações dos colaboradores.

Conforme visitas diversas efetuadas e transmissão dos interlocutores ao longo de muitos anos de relacionamento profissional e pessoal com a Habidecor, há uma cultura organizacional muito peculiar, com abolição dos títulos académicos e com uma estrutura hierárquica horizontal assente na delegação de competências e responsabilidades, com total abertura do responsável da empresa aos colaboradores. A área de Gestão de Pessoas focaliza a sua atuação na orientação para o cliente a partir do elevado nível organizacional e exigência veiculado pela sua liderança de topo. Tratando-se de empresa certificada e que vende os seus produtos de alta gama, por exemplo, para grandes cadeias de hotéis mundiais, existe contínua preocupação com a excelência e qualidade operacional.

6.5.1.2 Liderança

- i. Visionária e humanista.
- ii. Extrema organização e dedicação.
- iii. Elemento que faz a diferença na empresa.
- iv. Valorização do outro.
- v. Excelente inter-relacionamento pessoal e social.
- vi. Elevada preocupação com a formação dos colaboradores e seu bem-estar.
- vii. Orientação por práticas de sustentabilidade: estabelecimento de ETAR fabril biológica, apoio a causas sociais na comunidade local (em regime de anonimato), institucionalização de práticas desportivas entre os colaboradores (piscina aquecida, campo de futebol, interrupção diária para ginástica, distribuição de leite e pão, cantina fabril, festas de natal, atribuição de bónus anual, etc.). Consideram-se uma “Empresa verde”.

⁴⁵ Trata-se de empresa exportadora (+95% da sua faturação é para o exterior)

- viii. Orientação para resultados de rosto humano.
- ix. Preocupação em institucionalizar a Habidecor enquanto bom local para trabalhar e com imagem exterior de reputação e seriedade na relação com todos os *stakeholders*.
- x. Orientação para fornecedores de matérias-primas com respeito pela dignidade humana e sustentabilidade (e.g., compra de algodão na Índia ou Egito).

6.5.1.3 Compromisso organizacional

- ✓ Quadro estável de colaboradores - estabelecimento de “prémio 30 anos”.
- ✓ A taxa de absentismo é muito baixa em relação à média, 3% incluindo a gravidez e a amamentação.
- ✓ Inexistência de despedimentos e conflitos laborais.
- ✓ Os colaboradores contam com a ajuda da empresa em situações pessoais difíceis.
- ✓ Cultura que valoriza o desempenho individual, incentiva a inovação (fonte do seu caráter distintivo nos mercados).
- ✓ Responsabilidade coletiva transferida “(...) *para a propriedade (estabelecimento das grandes metas ou objetivos do sistema organizacional), por um lado e, por outro, para os técnicos e trabalhadores que, devidamente qualificados para o efeito, apoiam ou coordenam a preparação das decisões que serão assumidas pela hierarquia*” (Lopes, 2009: 16).

Estando as unidades fabris sedeadas em Tondela e Mundão-Viseu, e havendo forte inter-relacionamento e conhecimento dos seus elementos da gestão de topo e bem assim de alguns colaboradores da Habidecor, a marcação de entrevistas revelou-se muito fácil em face da disponibilidade total havida por parte do seu administrador Dr. Victor Carvalho e diretora de Recursos Humanos Dra. Lúcia Costa (mails em apêndice)⁴⁶.

Efetuuou-se nos dias 14 de setembro e 20-22 de novembro de 2012 a deslocação às instalações da Habidecor em Viseu. Os elementos entrevistados enunciam-se no Quadro 21 seguinte, relevando-se que todas as entrevistas foram autorizadas pelos intervenientes. Nesta organização moderna e ativa no contexto local e internacional, demonstraram elevado interesse na colaboração solicitada. É de relevar que, havendo na Habidecor uma cultura “*low profile*”, reconhecida também nos diálogos mantidos, há sempre uma abertura para este tipo de estudos. A empresa demonstra satisfação para falar dos seus elementos distintivos.

⁴⁶ Refira-se que já em 2008 levou-se a efeito trabalho académico no âmbito do Curso de Gestão para Executivos /Mestrado em Gestão na Universidade Católica de Viseu, havendo grande receptividade para a transmissão de informações na empresa.

Quadro 21: Resumo de entrevistas na Habidecor - Viseu

Nomes	Idade	Habilitações Literárias	Funções desempenhadas	Duração da entrevista (minutos)	Local
Victor Carvalho	46	Licenciatura Direito	Administrador - delegado	54.47	Viseu
Lúcia Costa	44	Licenciatura Gestão Desenvolvimento Social	Diretora Recursos Humanos	41.35	Viseu
António Lopes	47	12º Ano	Responsável da Produção	38.38	Viseu
Ana Rocha	43	9º Ano	Operária de Embalagem	34.25	Viseu
Paula Reis	41	Licenciatura Francês e Inglês	Departamento de Compras	34.35	Viseu
				Média=40.56	

Fonte: Produção própria

6.5.2 Análise das Dimensões do Modelo de Liderança RETESA na Habidecor

6.5.2.1 Liderança Transformacional

Constatado após codificação efetuada nas fontes existentes (entrevistas, notas, recortes de jornais e outros diversos documentos da empresa), este estilo não é dos mais referenciados pelos interlocutores na Habidecor. Realçam-se as dimensões inerentes ao “*Empowerment*”, “*Motivação Inspiradora*”, “*Estimulação Intelectual*” e “*Consideração Individualizada*” percecionadas na organização (Figura 48).

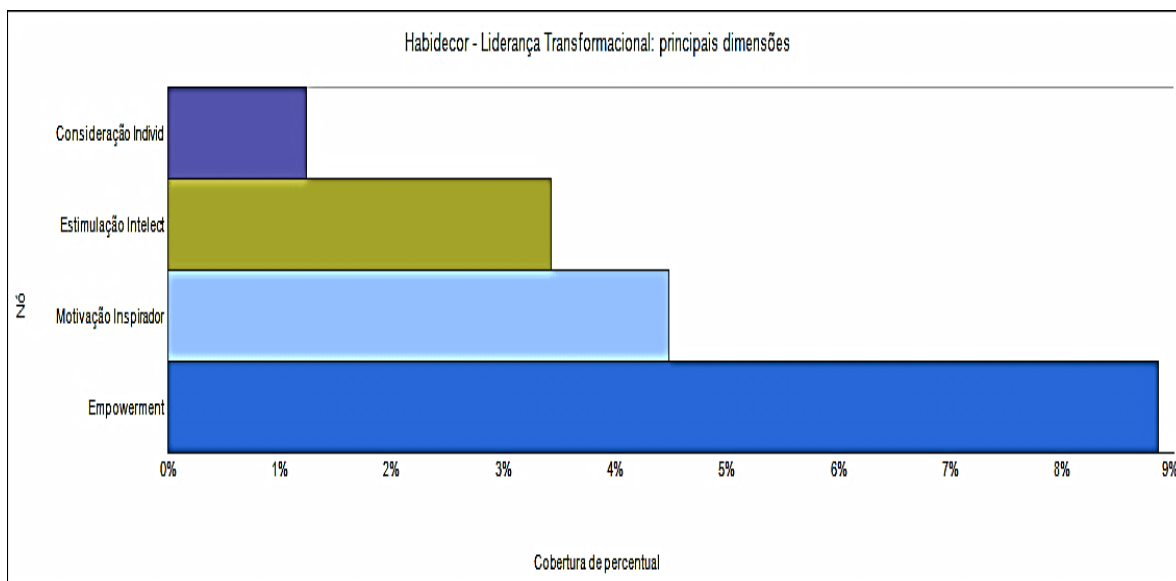


Figura 48: Habidecor - Liderança Transformacional: principais dimensões

Fonte: Construção própria com base NVivo

Podem-se constatar exemplos elucidativos destas práticas nos extratos das entrevistas e fontes elencadas (Caixa nº 44):

Caixa nº 44: Transcrição de excertos de entrevistas relativas às dimensões:

“Empowerment”, “Motivação Inspiradora”, “Estimulação intelectual” e “Consideração Individualizada”

“É a política da empresa de que somos todos iguais. Mas desde a pessoa que está, desde o operador que está na máquina até à administração há uma filosofia de que nós temos sempre que fazer o melhor, sempre fazer o melhor produto de modo a que tenha a maior qualidade, portanto essa é... É uma coisa que está incutida dentro de todos os funcionários. Foi-nos logo dito desde que entrámos para cá fomos aprendendo esta ideia, foram as indicações que tivemos...”

António Lopes - Habidecor, Produção

“...Até pelo meu caso, eu cheguei a uma certa altura e achei que tinha capacidades para outros departamentos e queria aprender mais e pedi muitas vezes para ver se me podiam mudar de departamento para eu experimentar, quanto mais não fosse por curiosidade, estar lá um bocadinho para ver como é que as coisas funcionavam. Porque às vezes é muito chato a gente estarmos aqui muitos anos num departamento e depois, ao fim ao cabo, não sabemos como é que os outros colegas trabalham, o que é que eles fazem, não é? E é muito mais fácil ... entre nós se soubermos como é que as coisas funcionam, e é bom mudarmos de departamento e podermos experimentar. A nível particular também ajuda bastante... o Sr. Celso chama-nos ao show room, põe uma série de tapetes e toalhas tudo assim espalhado e pede-nos para nós dizermos aqueles que gostamos mais. Nesse caso dos lençóis disse-nos o que é que nós acharíamos, o que é que nós acharíamos se começássemos a fazer lençóis, as

“pessoas ficam assim ‘ok, nós fazemos tapetes e toalhas, lençóis?’ Ficamos assim um bocadinho reticentes, será que vai funcionar? E ele então vem com aquela força que ele tem e diz: ‘mas o que é que vocês acham? Eu acho que era uma ideia fantástica, vocês estão a imaginar?’. E depois deu-nos pedaços de tecidos para nós experimentarmos os lençóis, o que nós gostávamos, ‘imaginem que vocês se têm que deitar numa cama, quais eram os lençóis que gostariam de se deitar?’ E dá-nos para nós vermos a textura, as cores, ou seja, envolve-nos sempre, sempre. Porque é uma coisa nova e as coisas novas muitas vezes assustam, não é? ... Sempre fomos muito motivados pelo Sr. Celso nesse sentido”.

Paula Reis - Habidecor, Departamento de Compras

No extrato de entrevista dada pelo administrador Victor Carvalho ao Jornal do Centro de 04 de Outubro de 2012, a Habidecor ilustra a forma empreendedora e inspiradora constatando-se que *“ao longo de mais de 30 anos a empresa assentou o seu sucesso na internacionalização... recorrendo principalmente a capitais próprios.... não havendo alternativa a um trabalho de prospeção e investimento para os seus produtos de qualidade”.*

6.5.2.2 Liderança Emocional

Na Habidecor, e em conformidade com as entrevistas efetuadas e demais elementos de referência analisados, este estilo de liderança não se mostrou especialmente detetado pelos intervenientes (8648 palavras em 92 parágrafos codificados), todavia realçam-se as dimensões *“Humor”* (2685 palavras em 30 parágrafos codificados), *“Competências Sociais”* (1575 palavras em 19 parágrafos codificados) e *“Inteligência Social”* percecionada na organização (3001 palavras em 32 parágrafos codificados) provenientes das fontes investigadas.

Considerem-se os seguintes extratos das referências codificadas (Caixa nº 45):

Caixa nº 45: Transcrição de excertos de entrevistas relativas às dimensões: “Humor”, “Competências Sociais” e “Inteligência Social”

“A parte emocional é muito importante, nós temos aqui, por exemplo, colegas que diariamente nem sempre vêm com a mesma determinação, ... muitas vezes a gente tem que saber reconhecer isso e é importante nessas alturas quando as pessoas estão em baixo, independentemente de a gente ir lá perguntar se há algum problema, muitas vezes familiar, problemas com o filho, com o marido... Às vezes acontece a gente chega lá e naquela altura ao ser um bocado tolerante..., mas vai haver um dia que vai superar e até ultrapassar esse valor... é assim, se calhar há empresas que o patrão em si raramente vai à produção, raramente fala com um funcionário, raramente... isso aqui não acontece. O patrão quando cá está vai à produção fala com A, com B, com C, com o colega aqui e além e mete-se com aquele, estimula, convive de maneira direta, quando há essa possibilidade não há aquela distância entre o patrão e o funcionário. Há uma proximidade grande e as pessoas sentem que estão todas a trabalhar pela mesma razão, pelo mesmo motivo”.

António Lopes - Habidecor, Produção

“Muito bem. Logo de manhã passa a gerência a dizer-nos bom dia, que é o Sr. Fernando, com um sorriso, a perguntar se está tudo bem. E, pronto, são pessoas que é assim, eles dão-nos total liberdade. A gente pode-se rir, pode conversar, claro que temos as nossas coisas para fazer, nós temos que ter noção que é assim: as encomendas estão para sair e têm que sair, mas eles não nos proíbem de ter um bom ambiente de... eles próprios contribuíram para um bom ambiente. Porque eles quando passam ou quando passam por nós ou quando têm que passar na secção, eles também passam com um sorriso, bem-dispostos sempre. Pronto ajuda a que uma pessoa fique bem-disposta e em momentos difíceis,... Sempre foram assim, eu já trabalho aqui com eles desde o princípio e foi sempre... eles mesmo com os nossos filhos... pronto, imagino. Ainda aqui há tempos andava a passear no palácio do gelo, encontrei o Sr. Celso e ele faz uma festa à família, ele... pronto... Porque eu aqui há uns dias disse para o meu mais velho “Este senhor é o patrão da mãe” e ele disse: “patrão? Não sou patrão de ninguém”. E então os miúdos, mesmo os miúdos têm uma boa relação com eles, a família toda tem uma boa relação com ele...”

Ana Rocha - Habidecor, Operária Embalagem

“Sim, porque às vezes não é fácil, há dias em que nós estamos um bocadinho mais stressados e o facto de, por exemplo, tomarmos o pequeno-almoço juntos e lanchamos, isso é bom, porque às vezes podemos estar um bocadinho mais em baixo ou mal-humorados e a certa altura há um colega que brinca um bocadinho porque se apercebe que não estamos bem e saímos dali às vezes só 5 minutos, saímos dali já com outro ânimo, mais bem-dispostos e prontos para aguentar o resto do dia.”

Paula Reis - Habidecor, Departamento de Compras

“A empresa incentivou desde sempre aspetos como este. Nós temos intervalos da manhã e a meio da tarde, através dos quais se pretende obrigar as pessoas a quebrarem, o ritmo de trabalho e a juntarem-se em determinados locais, para os obrigarem a conversar, a dialogar e a esbater algumas diferenças que possa haver. A concessão do próprio refeitório foi sempre feita impedindo que -se gerem determinado tipo de grupos. Os administradores não têm mesas específicas, nem têm comida específica, quando chegam, sentam-se onde houver lugar, e portanto se isto é feito de cima, tem de ser tem de ser igual no resto da estrutura. ... E ajuda a organização. Ajuda a organização, porque é assim, nós temos que aceitar este momento de humor, se há ali alguma pressão...liberta-se”

Victor Carvalho - Habidecor, Administrador delegado⁴⁷

“Eu tenho um plano recheado de atividades ao longo do ano, de atividades recreativas e desportivas e isso ajuda imenso a relação no trabalho. Este ano tivemos um torneio de futebol feminino com a empresa (...), fomos todos para um piquenique, pronto assim um momento muito grande, foi muito giro. Os torneios de futebol, os torneios de ténis também aproximam um bocado as pessoas, se bem que o ténis já não é assim tão praticado. É mesmo a administração que nos incentiva. Por exemplo eu agora, há minutos atrás tinha ali um e-mail que dirigiram ao Sr. Celso, que é uma visita acho que é do Ministério da Economia que querem fazer aqui à Habidecor. E está lá a falar do programa, a falar das

⁴⁷ No Anexo 7, a título de exemplo, é efetuada a transcrição em Word da entrevista integral.

dificuldades e das oportunidades, o Sr. Celso a primeira coisa que disse “Dificuldades? Nós não temos dificuldades nenhuma. Não, está tudo bem”. Em qualquer empresa, íamos já fazer uma lista... está a ver a diferença é essa. Vê as coisas do lado positivo.

Nós temos aqui um exemplo muito engraçado sobre isso que nós fazíamos as reuniões, que era a reunião chamava-se como ser feliz no trabalho, eu não sei se já lhe falei disso, era uma reunião que sorteávamos 6 pessoas na produção, reuníamos no meu gabinete, sentávamo-nos nos sofás, estava sempre presente um dos administradores, se o Sr. Celso estava cá ele sentava-se connosco, eu tinha um bloco de notas e perguntava a cada uma das pessoas o que é que era preciso para ser mais feliz no local de trabalho. Depois disso fazíamos até uma visita às instalações, até porque as pessoas estão muito centralizadas no seu local de trabalho, nem conheciam o trabalho dos colegas, pronto tínhamos essa envolvente. No fim, desse ciclo de reuniões portanto todas intensivas, paramos a produção fomos lá para cima para a sala das amostras, sentamo-nos no chão e houve a passagem dos diapositivos de todas as sugestões que foram efetuadas, as respostas que a empresa deu ou se não o fez, porque é que não o fez. Portanto, isto é um exemplo espantoso que temos aqui uma bandeira...de grande abertura e descontração“.

Lúcia Costa - Habidecor, Diretora de Recursos Humanos

Num extrato de uma revista Dia D, página 28, de 12 de Junho de 2006, distribuído pela empresa e cujo título é “*Negócios da China... ou na China?*” e que relembra as dificuldades dos empresários portugueses naquele país, é abordada a temática da internacionalização da Abyss & Habidecor⁴⁸ na China e a visão que os locais têm de Portugal e das marcas internacionais. Assim, para Wu Bin, empresário e parceiro chinês da empresa, consta-se que “*O sucesso da Habidecor explica-se não só pelo trabalho de casa efetuado pela empresa e pela sua reputação em mercados internacionais importantes, mas também pela atitude dos seus responsáveis. O dono é português, mas a sua mente é completamente diferente da maioria das empresas que conheço. Não se limita a esperar as encomendas e sabe como ganhar o coração do consumidor chinês, admite Wu Bin*”.

6.5.2.3 Liderança Espiritual

Com base no resumo de codificação explicado na Figura 49 e relatório síntese do tratamento das fontes em anexo, este estilo de liderança revelou-se com forte perceção nesta organização. Assim, foram codificadas 10795 palavras num total de 154 parágrafos o que assevera que na Habidecor é dada relevância às dimensões da liderança espiritual. Foram registadas as dimensões “*Contexto de Comunidade*”, “*Alinhamento*”, “*Trabalho Significativo*”, “*Visão*” e “*Vida Interior*” enquanto principais referências apresentadas com base nas fontes analisadas.

⁴⁸ Marca internacional de promoção da empresa

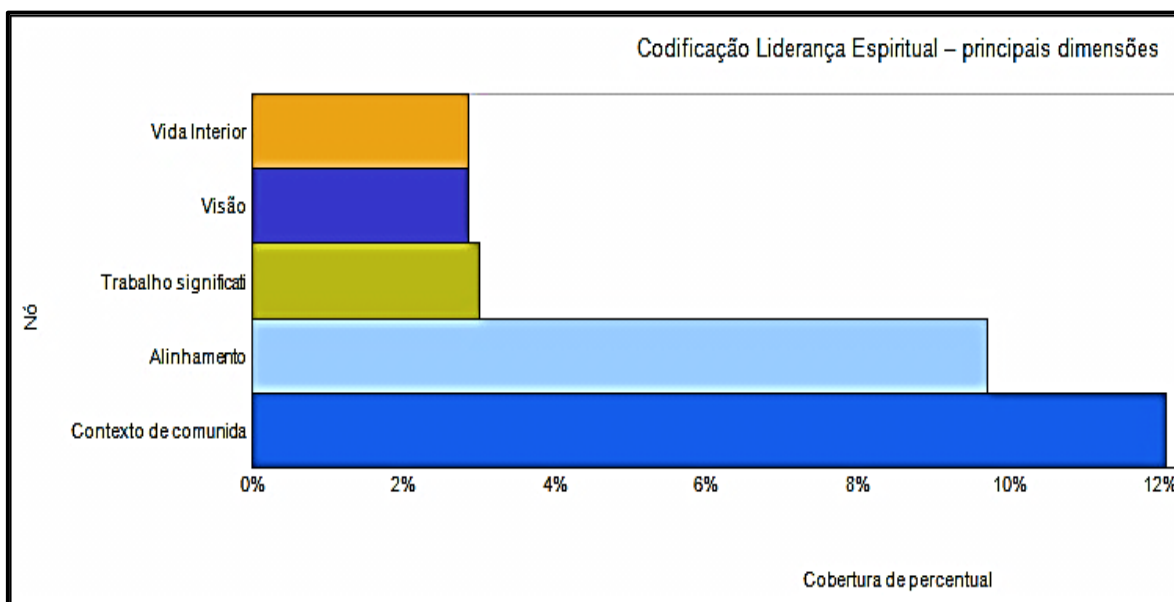


Figura 49: Codificação Liderança Espiritual - principais dimensões

Fonte: Construção própria com base NVivo

Ilustram-se nos relatos seguintes alguns depoimentos que se reputam de importância para a compreensão desta vertente na Habidecor (Caixa nº 46):

Caixa nº 46: Transcrição de excertos de entrevistas relativas às dimensões: “Contexto de Comunidade”, “Alinhamento”, “Trabalho Significativo”, “Visão” e “Vida Interior”

“Eu não conheço outras lideranças, não sei como é que funcionam, mas empresas que às vezes a gente acaba por ouvir através da televisão, nas notícias, de colegas nossos que trabalham noutras locais. Eu acho que aqui se trabalha um bocado no seio de uma empresa ... há aquele espírito, por isso é que eu estou a dizer que muitas vezes a gente tenta dar ao colega, a melhor maneira, o melhor ambiente, o melhor... há aqui uma atenção espiritual. Isso é fundamental, as pessoas sentem-se acarinhadas, no fundo sabem que se houver algum problema, elas podem contar com a liderança da empresa, com a pessoa que tem. É como lhe disse, se chegar de manhã uma senhora ao pé de mim que diga “hoje aconteceu-me isto...”, pronto vamos tentar dentro do possível resolver a situação... Às vezes nem é só a parte profissional ... existe também a parte pessoal, de podermos falar de outras coisas, às vezes deixam-nos tão à vontade que a gente considera isto também nosso. A gente considera isto nosso, às vezes estamos a falar “olha a minha empresa”... entre aspas, por isso é que as coisas funcionam tão bem, não é?”.

António Lopes - Habidecor, Produção

“... Se calhar neste momento já não é bem para eles, se se vir, se calhar o Sr. Celso já tem uma fatura que não precisaria, e com a idade que tem já não precisava com certeza de nos estar... Eu

acredito, como ele diz, quando o barco afundar vai ser para toda a gente. Quando afundar, não vai ser afundar só para um ou para dois, vai ter que afundar para toda a gente. Por isso, sempre disse que o que nós estamos a construir, que nunca, mesmo que isto desse para o torto, que nunca ia despedir pessoal. É ele diz assim, afunda vai afundar para todos, porque todos me ajudaram a construir... Mas ele sempre com aquela... mas ele sempre a dizer-nos, e como já nos tem falado, mas isto não é para afundar agora, é para afundar daqui a uns 30-40 anos... depois, eu acho, principalmente o respeito que eles têm para com os funcionários. Um respeito... a gente nunca ouviu uma palavra mal dita da boca deles, com arrogância. Nunca! Eu trabalho aqui há 30 anos, eu nunca ouvi uma palavra de arrogância da boca do Sr. Celso, ...nunca!”

Ana Rocha - Habidecor, Operária Embalagem

“Ser um Sr. Celso...ou seja, ser uma pessoa humilde, simples, muito positiva, acho principalmente isso. E... é a tal coisa, há pessoas que não veem isso, o Sr. Celso cativa-nos. Cativa-nos pela sua simplicidade, humildade, principalmente isso, eu acho que ele é... nisto é único. O ser simples, não haver aquela distância do patrão- trabalhador, isso às vezes gera-nos ideias confusas na cabeça: “só nos querem é para trabalhar, tirar o máximo e não se preocupa connosco”. Aqui não é assim, ele preocupa-se, não há uma distância, é muito simples, é muito humilde e é muito positivo. Eu já cá estava em 2007-2008 com a crise financeira nos EUA, o mais simples era despedir pessoas, não era? Nunca. Mas disse mesmo a todos os funcionários que ninguém ia ser despedido, que íamos arranjar outra forma de colmatar os problemas que tínhamos, havia pessoas que não tinham tanto trabalho, vieram os lençóis. Arranjou sempre alternativas, lençóis e outras coisas, mas nunca pensou, sempre se recusou em despedir os funcionários”.

Paula Reis - Habidecor, Departamento de Compras

“A empresa na festa de natal vai reconhecendo os trabalhadores que aqui estão há 10, 20 e 30 anos, e os trabalhadores que cá estão a 30 anos são cada vez mais, - (pausa) - significa que há aqui um “Know-How” acumulado muitíssimo grande nestes trabalhadores, porque? Porque conseguiram acompanhar as diversas fases de transformação da empresa, transformações tecnológicas, transformações de mercado, etc, etc... Os trabalhadores também sabem que a empresa vai criando sempre que possível almofadas financeiras que lhe permita salvaguardar os postos de trabalho. Em 2008 nós vivemos na empresa intensamente a crise, que aí estava, porquê? Porque o mercado nacional não é expressivo na nossa produção, nas nossas vendas, e portanto por regra recebemos o impacto da crise externa muito mais rapidamente que aquelas empresas que estão viradas exclusivamente para o território nacional... Houve como é evidente, algumas dúvidas, algumas que resultaram de detalhes que ... a conjuntura era má, ... houve necessidade de Sr. Celso convocar uma reunião com todos os trabalhadores, em que lhes foi dito claramente uma coisa tão simples quanto esta “- Nós existimos Há 32 anos, nós começamos este barco juntos, estamos juntos agora, a empresa tem uma estrutura financeira e a empresa entende que não é pelo despedimento de trabalhadores que resolve problemas. Vocês já deram muito a empresa. O crescimento da empresa deve-se a todos nós e portanto isto é um barco único, e portanto não vai ser pela dispensa de trabalhadores que nós vamos que nós vamos recuperar. Nós vamos recuperar diversificando aquilo que produzimos e apostado em mais mercados do que aqueles que vendemos.” Foi esse o caminho que seguimos, não houve um único despedimento”.

Victor Carvalho - Habidecor, Administrador delegado

“... Ele faz anos e nós juntamo-nos e todos os anos oferecemos-lhe uma prenda e falamos um bocadinho, sempre qualquer coisa simbólica. E ele tem sempre uma palavra a dizer e fala sempre com um sentimento... a última vez até disse uma coisa muito bonita que foi “a minha vida são vocês”. Portanto ele sente tudo isto e é a razão ... ele já devia parar de trabalhar, ele gosta imenso do que faz e tem prazer enorme de estar aqui, quando está aqui com cada uma das pessoas, ele fala a cada uma das pessoas, não distingue quadros nem produções e sente isso, é mesmo dele... eu acho que o que me motiva sempre é o reconhecimento que todos nós temos. Fazemos parte de uma equipa que é de sucesso, que nos orgulhamos todos, quando vemos o produto de extrema qualidade, acho que o próprio produto tem lá também a nossa... a nossa satisfação de o fazer, de poder contribuir para, não é? É essa a grande satisfação”.

Lúcia Costa - Habidecor, Diretora de Recursos Humanos.

6.5.2.4 Liderança Servidora

Este estilo de liderança é também saliente na perspetiva das fontes codificadas nesta investigação inerente à Habidecor apesar de não ser dos estilos mais demonstrados nesta organização. Todavia, destacam-se, enquanto dimensões mais percebidas: “*Comportamento Ético*”, “*Seguidores em Primeiro*”, “*Mordomia Organizacional*” e “*Sabedoria*”. Realçam-se as seguintes considerações recolhidas das fontes codificadas (Caixa nº 47):

**Caixa nº 47: Transcrição de excertos de entrevistas relativas às dimensões:
“Comportamento Ético”, “Seguidores em Primeiro”, “Mordomia Organizacional” e
“Sabedoria”**

“Sinto orgulho em dizer: “olha isso é feito lá na fábrica”. Vocês deviam ver porque assim as pessoas fora daqui ninguém tem a noção, do que aqui se faz, da qualidade com que aqui se trabalha e das coisas bonitas que nós fazemos aí. Porque as pessoas cá em Portugal praticamente não conhecem, porque se calhar nós somos... Nós chegamos aqui de manhã e temos ginástica. Temos aeróbica, temos hidrogenástica, fazemos fora de horas, às oito e meia. Temos a piscina para o fim-de-semana, se quisermos para os filhos, porque a piscina é aquecida, para os filhos, para os pequeninos, para a família. Eles estão sempre disponíveis”.

Ana Rocha - Habidecor, Operária Embalagem

“...Qualquer trabalhador desta empresa, desde o Sr. José Ferreira que trata dos resíduos da empresa até o técnico oficial de contas, o responsável da contabilidade, etc., etc., tem todo o direito, aliás tem o dever de sempre que quer ou acha que deve pedir esclarecimentos se dirigir ao gabinete de administração e ser recebido, portanto, é um direito, mas é também um dever... Não há subserviência nem nós o queremos, mas há respeito de parte a parte, tanto é assim, que qualquer trabalhador, tem o

telemóvel do Sr. Celso e sabe que lhe pode ligar para expor qualquer questão que queira expor”.

Victor Carvalho - Habidecor, Administrador delegado

“O Sr. Celso tem um prazer imenso em receber cá os agentes a nível mundial. ... imensas vezes as bandeiras que têm ali uma hastezinha prontinha para ter uma bandeira diferente do país que nos vai visitando. Há pouco tempo das últimas foi a Rússia, estiveram cá uns senhores. Vêm e ele tem o maior prazer em mostrar como é que se faz, onde se faz, vai recebe-los à Quinta de Lemos, na sua própria casa, vai cozinhar para receber os convidados, se for o caso. Aqui há um relacionamento também muito pessoal ... Não são só os números, de maneira nenhuma, muitas vezes, acho que os números ficam em segundo lugar, sinceramente”.

Lúcia Costa - Habidecor, Diretora de Recursos Humanos

6.5.2.5 Liderança Autêntica

De acordo com as evidências resultantes da codificação efetuada, este estilo de liderança enquadra o estilo mais considerado no estudo da Habidecor o que parece indicar uma perceção dominadora sobre as qualidades da liderança que a organização acolhe. Assim, conforme relatório resumo, foram codificadas 19438 palavras em 285 parágrafos registados, através de 9 fontes analisadas. Nesta vertente, as dimensões “*Emoções positivas*”, “*Empowerment*”, “*Otimismo*”, “*Confiança*”, “*Esperança*” e “*Resiliência*”, são as mais enunciadas nas fontes investigadas nesta organização (Figura 50).

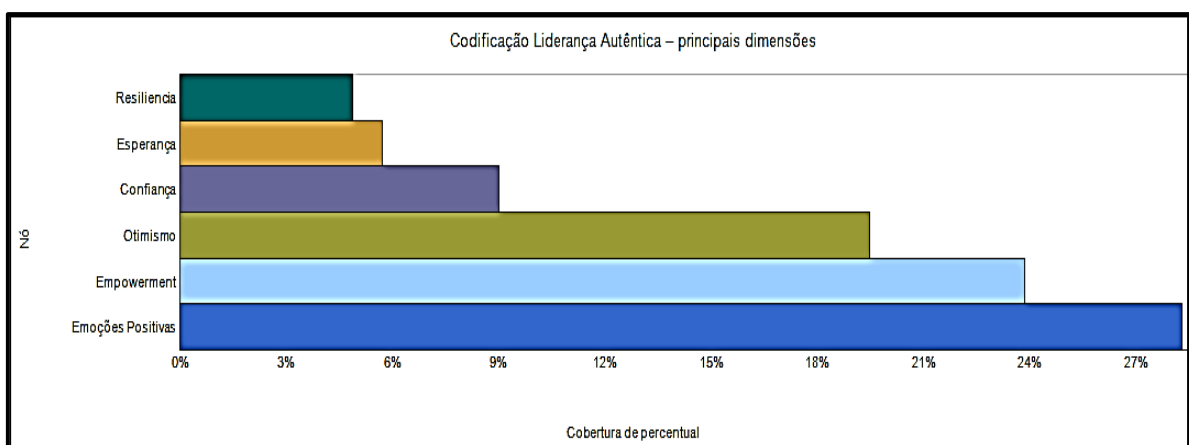


Figura 50: Codificação Liderança Autêntica - principais dimensões

Fonte: Construção própria com base NVivo

Atente-se nos seguintes extratos de depoimentos analisados (Caixa nº 48):

Caixa nº 48: Transcrição de excertos de entrevistas relativas às dimensões: “Emoções positivas”, “Empowerment”, “Otimismo”, “Confiança”, “Esperança” e “Resiliência”

“A nossa, a nossa marca tem que ter qualidade. É fundamental ter qualidade, aliás nós debatemos todos os dias porque incutimos isso na cabeça dos nossos colegas, funcionários de modo a que façam sempre bem. É essencial fazer bem. Podemos até perder um bocadinho de produtividade ou rentabilidade mas o ideal é fazer bem. ...É fundamental que o operadora em si se sinta bajulada pelo que está a fazer e sentir que o serviço que está a fazer é importantíssimo. Muitas das vezes, se calhar, o que desmotiva é estarmos a trabalhar e o funcionário não sentir que aquela tarefzinha que, por mais insignificante que seja, que é importantíssima. Eu às vezes costumo dizer, temos aí uma máquina que faz um remate, um pequeno remate e eu muitas das vezes chego lá e até faço questão de levar 2 ou 3 remates para ver a diferença que há entre eles e dizer: “olhe isto aqui é tão importante, este pequeno ponto que a gente está aqui a fazer, como às coisas que estão ali na máquina ou tão importante como a pessoa que está no escritório a receber a encomenda ou como... para elas terem a ideia de que, por vezes, por mais insignificante que a tarefa seja que não lhe deem o devido valor. Elas têm que ser todas mentalizadas disso”.

António Lopes - Habidecor, Produção

“ O Sr. Celso tem uma capacidade de nos transmitir o positivo que é... Não conheço mais ninguém que nos consiga transmitir tanta positividade daquela maneira, deve estar muito a pensar isto está em crise o país, isto se calhar vai fechar um dia e não vamos ter trabalho, não... em 5 minutos o Sr. Celso diz-nos que não e nós incutimos mesmo aquela ideia e fazemos tudo para que não seja ... E sempre nos foi incutido que nós iríamos vencer e que iríamos ultrapassar as dificuldades e conseguimos”.

Paula Reis - Habidecor, Departamento de Compras

Nas perceções ligadas à positividade organizacional evidenciadas na Habidecor, é percebida esta visão patente num artigo do semanário Expresso de 21 Julho de 2012 *“Em novo centro comercial de luxo (Shin Kong Place - China) espanta-se com os têxteis made in Portugal. Os têxteis lar da empresa Abyss & Habidecor são 100% produzidos em Viseu e estão presentes em 10 cidades chinesas com 16 pontos de venda... a primeira fase da entrada da empresa foi feita através de um parceiro local - a melhor forma de entrada na China, para conhecer o mercado e efetuar os primeiros contatos - Wu Bin, responsável local da empresa e masterfranchiser.”* Temos muito espaço para crescer, os chineses estão ávidos de produtos de qualidade e de luxo”.

É nesta visão de confiança e de otimismo em relação ao futuro, inspirada no seu principal promotor que se pode constatar *in loco* uma imagem moderna, baseada em linhas de *design* cuidadas e seguindo padrões internacionais de qualidade em termos de posicionamento dos seus produtos.

A empresa tem diversas lojas à escala mundial em que procura transmitir valores simbólicos e reputacionais aliados a uma comunicação positiva ligada ao melhor que existe no setor (Figura 51).



Figura 51: Habidecor - foto de loja

Fonte: Cedência da empresa

Ainda em reforço destas dimensões positivas da liderança autêntica na Habidecor, atente-se na seguinte consideração (Caixa nº 49):

Caixa nº 49: Transcrição de excertos de entrevistas relativas às dimensões positivas da liderança autêntica

“A empresa tem a sorte do fundador ter uma perspetiva muitíssimo positiva sobre a vida. Temos que ver que é um homem que começou isto do zero, e sempre olhou para a empresa numa perspetiva muitíssimo simples, na área dos têxteis, e dentro daqueles têxteis que nós produzimos, nós vamos ser os melhores a nível mundial. Mas para sermos os melhores a nível mundial, nós temos que estar presentes em tudo quanto for mercado chave, e dentro dos mercados chave vamos ter que estar presentes naquilo que são as melhores lojas desses mercados... E depois a pitada de sal entre uma e outra é aferida casuisticamente, não vamos ser ingénuos, nós não somos uma empresa de alta tecnologia que permita atribuir uma discricionariedade total a cada um dos trabalhadores, tem que haver um estabelecimento e um caminho, e alguém tem que o fazer, alguém tem que definir, ‘Ok, agora vamos apostar neste mercado e para apostarmos neste mercado vamos por aqui.’ O ambiente é assim, a positividade, o estar bem, nós podemos estar salarialmente falando mais confortáveis noutras empresas, mas não teríamos de maneira nenhuma a satisfação e o prazer de estar aqui as 8 horas todos os dias. Porque há mais para além disso, dá-nos mais...A minha contratação inicial foi: Lúcia queremos aqui alguém para que as pessoas estivessem felizes no seu local de trabalho e até vamos pedir desculpa porque vai ter que processar salários ... É uma função que faz parte da gestão de recursos humanos mas a preocupação era essencialmente essa, era que as pessoas fossem felizes no seu local de trabalho”.

Lúcia Costa - Habidecor, Diretora de Recursos Humanos

6.5.2.6 Liderança Responsável

Na investigação efetuada e tendo por base as diversas fontes utilizadas e dimensões codificadas, este estilo de liderança é também dos mais identificados neste estudo de caso na Habidecor. Assim, esta evidência é patente nas 10671 palavras em 341 parágrafos codificados, destacando-se as dimensões: “*Envolvimento das Partes Interessadas*”, “*Modelo de Papéis do Líder*”, “*Agregado de Virtudes*” e “*Princípios e Valores Éticos*”, enquanto referenciais observados naquela organização (Figura 52).

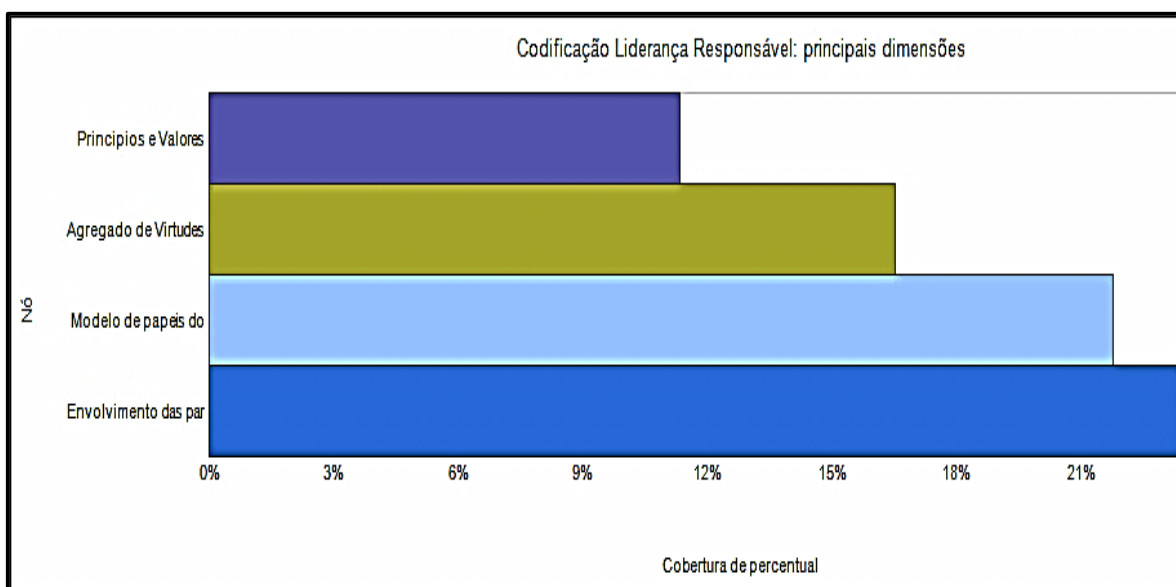


Figura 52: Codificação Liderança Responsável - principais dimensões

Fonte: Construção própria com base NVivo

Nas várias fontes investigadas, é de realçar que a Habidecor tem tido sempre forte preocupação com valores de sustentabilidade, “*e em especial desde o ano de 2002, têm-se acentuado os cuidados inerentes com a forte consciência existente na salvaguarda do meio envolvente. Assim, no decurso de 2010, manteve-se a estratégia da empresa de proceder à recolha, separação e encaminhamento para reciclagem dos resíduos sólidos produzidos. Também se manteve um controlo apertado a nível da gestão de águas residuais, para o que se procedeu à contratação de empresa para assessoria nesta área. ... também em relação à proteção da qualidade do ar, tem-se mantido a monitorização cíclica das emissões gasosas das chaminés...*” (Extrato do Relatório de Gestão, 2010).

Localmente constata-se também o cuidado existente na criação de espaços verdes em toda a zona envolvente da unidade fabril e a preocupação desportiva e social com a instalação de

campos de ténis e futebol, piscinas e a existência de avançada ETAR - Estação de tratamento de águas residuais.

Também em diálogo informal, foi transmitido que a empresa adotou princípios de salvaguarda do meio ambiente com alteração de consumos de combustíveis - opção por energias sustentáveis e de maior desempenho ambiental.

Também nesta organização há uma orientação clara de apoio às necessidades dos colaboradores, assim visível no seguinte extrato de entrevista (Caixa nº 50):

Caixa nº 50: Transcrição de excertos de entrevistas relativas às dimensões da liderança responsável identificadas

“Na Habidecor podemos considerar-nos funcionários muito felizes, mesmo muito felizes, porque temos as nossas regaliazinhas que sempre tivemos, ele sempre se preocupou ... porque ele é do tipo de pessoa que sempre se preocupou de dar um bocado de dinheiro para ir tratar um dente ou para ir ao médico, ajuda para alguma especialidade. Nós temos aqui o médico e nós não precisamos de faltar para ir ao posto médico, ou para ir fazer umas análises, porque nós temos cá um médico para isso mesmo e depois eles facilitam-nos tudo. É verdade que eles nos facilitam muito, muito a vida. Eles tentam facilitar ao máximo os empregados”.

Ana Rocha - Habidecor, Operária Embalagem

“Eu falo por mim, separei-me há relativamente pouco tempo, ... e sempre tive o apoio dos administradores, que sempre me ajudaram, falavam comigo. E mesmo outros colegas que por motivos de doenças são sempre acompanhados e perguntam se está tudo bem, se precisam de alguma coisa. Se nós não estivermos bem, não é? Se não tivermos esse carinho por parte deles, também o trabalho não nos vai correr bem. Vir lá de fora com um problema, seja de saúde, seja o que for e chegar aqui e termos que fazer o nosso trabalho e estarmos murchos ou mal-humorados não é bom. E eles dão conta logo, dão conta que nós não estamos bem e chamam-nos e perguntam-nos se nós precisamos de ajuda, se queremos falar, e isso ajuda bastante.

Paula Reis - Habidecor, Departamento de Compras

Ainda neste contexto, trata-se de uma empresa com uma gestão de topo que se pode enunciar de visionária, mesmo à escala regional, a maioria das pessoas desconhece que esta empresa portuguesa está na China, que tem lojas naquele país. A empresa foi ao programa “Prós e Contras da RTP1” em 2012, falar sobre o caso da sua internacionalização para a China, o que releva bem o caráter da liderança consubstanciada na figura do seu principal promotor: muito antes desta mais recente vaga de empresários na China, já a Habidecor encetava em 2005 presença no Império do Meio (Caixa nº 51) (mail Dra. Lúcia Costa - diretora RH, atestando esta referência e Figura 53). A liderança da Habidecor percebeu em antecipação que para “se saber

ganhar o coração do consumidor chinês, implica um esforço constante de promoção e, sobretudo, tempo.” (Wu Bin, representante chinês da empresa).

Caixa nº 51: Excerto de artigo da Revista Visão (dez 2011)

“Pequim, 03 dez (Lusa) - A empresa portuguesa de têxteis de banho Abyss & Habidecor apresentou a sua coleção de 2012 em Pequim na sexta-feira à noite, num inédito desfile de robes, tapetes e toalhas destinado a cativar o “muito animador” mercado chinês. A China é um mercado importantíssimo para nós. O crescimento aqui é muito animador”, disse à agência Lusa o presidente da empresa, Celso de Lemos Esteves”.

Revista Visão, 03 de de Dezembro de 2011



Figura 53: Presença da Habidecor Pequim - China (Citic Building)

Fonte: Portefólio da Habidecor.

Dentro da esfera relacionada com as práticas de sustentabilidade e atenção aos *stakeholders* na Habidecor, anotem-se os seguintes extratos relevantes (Caixa nº 52):

Caixa nº 52: Transcrição de excertos de entrevistas relativas às dimensões da liderança responsável identificadas e sustentabilidade

“... A empresa fez o investimento este ano, concluiu este ano um investimento muitíssimo pesado que tinha a ver com toda a área da produção do vapor, foi completamente transformada de forma a abandonarmos o “fuel oil” de forma a evitarmos continuar a produzir os resíduos que produzíamos e

avançamos para uma outra fonte energética que é local. Tentamos na medida dos possível, que os nossos fornecedores sejam portugueses, nem sempre é possível, a realidade mostra-nos que nem sempre isto é possível, mas neste caso foi feito um investimento pesadíssimo, pesadíssimo, para alterar esta fonte de produção. Celebramos um contrato com uma empresa das proximidades de Viseu, que se obriga ao fornecimento de uma matéria-prima, que nos permite criar o vapor que são resíduos de floresta, e em que eles se comprometem connosco, por um lado a garantir-nos que de facto aquele aproveitamento... é aproveitamento de residuo florestal, ou de indústria de madeiras, portanto...ecológica isto terá um impacto muitíssimo grande a nível ambiental, porque os resíduos daí produzidos são muitíssimos menos perigosos do que aqueles que o fuel original, não obstante o tratamento que se fazia. Há aqui poupanças que existirão para a empresa, mas não no curto prazo, ... é um investimento projetado a médio-longo prazo, e em simultâneo, tentamos apoiar, temos uma métrica, em relação aos fornecedores, que se sustenta em duas áreas. Primeira área, privilegiar fornecedores de proximidade, na medida do possível, como digo isso nem sempre é possível, não se consegue comprar seda aqui ao lado..., há uma outra métrica que se aplica a todos os fornecedores, que é, garantir que os prazos de pagamento que negociamos são imperativamente cumpridos, os fornecedores sabem que os pagamentos de faturas do vencimento naquela semana, entre segunda a domingo, são feitas na segunda-feira...depois em termos do mecenato que a empresa faz, por regra, a empresa não aparece, todos os anos é privilegiado um conjunto de entidades, por regra da região de Viseu, mas os donativos, as ofertas que se fazem, são feitas de tal forma que seja uma relação entre a entidade visada e a empresa. Mas a empresa não aparecerá em público a dizer, sei lá, nós oferecemos “X” ou “Y”, isso não faz sentido...

Este género de atitude depois facilita também a gestão da empresa, repare, aconteceu recentemente, nós tivemos um cliente de Singapura, quando estávamos para entrar em férias, era um cliente novo para nós, e francamente era um cliente que nos interessava, só que o cliente, quis começar a trabalhar connosco, mas pôs-nos uma exigência, “Ouça, eu quero esta encomenda, mas eu quero esta encomenda nesta semana”, aquela semana coincidia com a primeira semana de férias, não foi necessário pedir a ninguém para trabalhar, as equipas constituíram-se entre elas e formaram através dos responsáveis de sector, na semana “X” não entrariam em férias, e gozariam mais uma semana de férias...

A empresa tem situações de trabalhadores e de trabalhadoras que por circunstâncias da vida pessoal sofrem alterações profundas na sua vida, aquilo que a empresa tem feito é com critério de justiça, e de razoabilidade apoiar esses trabalhadores, esse apoio é sempre feito de forma individual e sigilosa.

Em função das circunstâncias que se vive, ter uma perspetiva humana da gestão, e uma perspetiva humana não significa necessariamente uma perspetiva paternalista mas termos a conceção de que estamos a lidar com pessoas que merecem o nosso respeito, são pais, são mães, são irmãs, e portanto temos que ter isto presente”.

Victor Carvalho - Habidecor, Administrador delegado

“Solidariedade social, sim, sim. Normalmente todas as festas, comissões de festas das terriolas, eles todos vêm cá ter connosco, porquê? Nós não damos o dinheiro diretamente, mas um produto, um tapete, um conjunto de toalhas, é sempre possível arranjar. E eles lá fazem rifas vão converter aquilo, vão ter trabalho e vão realizar aquilo que pretendem, não é? Pronto, depois aparecemos às vezes ali

numa publicidade ou outra, quando vêm os cartazes, não não é publicidade é exatamente só para ajudar determinada iniciativa que se prende com solidariedade ou instituição.

Lúcia Costa - Habidecor, Diretora de Recursos Humanos

A título de observação participante⁴⁹ e, corroborando esta atitude voltada para o auxílio e atenção aos outros de forma desinteressada, o Presidente da Habidecor - Celso Lemos, levou a efeito um torneio de ténis em cadeira de rodas em Junho de 2011 com a presença de atletas deficientes portugueses e estrangeiros “... ele já conhecia a modalidade. Ele patrocinou a modalidade quando foram pedir ajuda ... e pronto fez aquele grande evento da Quinta de Lemos⁵⁰, que eu e a Rita também ajudámos um bocadinho, e pronto foi uma coisa também muito interessante” (Lúcia Costa - Habidecor, Diretora de Recursos Humanos).

6.5.2.7 Inovação

De acordo com a análise às fontes codificadas, ressalta na investigação deste estudo de caso que existe uma dimensão claramente definida, mas não percecionada na revisão da literatura concluída, i.e., a inovação. As fontes consultadas consideram determinante esta vertente da liderança na Habidecor e condição basilar para a continuidade e desenvolvimento da organização. Foram classificadas 2266 palavras em 28 parágrafos codificados, através de 6 fontes investigadas.

Realçam-se características de inovação percebida ao nível de processos de gestão de pessoas, flexibilidade laboral, orientação total para a qualidade e também através de vocação empreendedora do empresário pela introdução de novos produtos e processos de fabrico disruptivos. Em rigor, o gestor de topo da Habidecor segue a constatação de Nonaka (1991: 97) em que as “*empresas criativas e de conhecimento são muito baseadas em ideais e também em ideias...e é este facto que constitui o combustível da inovação...são gestores confortáveis com analogias e símbolos e que veem na empresa não uma máquina, mas um organismo vivo*”.

Assim, destacam-se as seguintes declarações e evidências neste âmbito (Caixa nº 53):

⁴⁹ Convite da empresa para assistência ao evento.

⁵⁰ Quinta de Lemos - pertence à família de Celso Lemos Esteves e está situada na região do Dão onde os proprietários detêm produção de vinhos de alta qualidade e infraestruturas sociais de apoio à Habidecor.

Caixa nº 53: Transcrição de excertos de entrevistas relativas à Inovação

“A nossa, a nossa marca tem que ter qualidade. É fundamental ter qualidade, aliás nós debatemos todos os dias porque incutimos isso na cabeça dos nossos colegas, funcionários de modo a que façam sempre bem. É essencial fazer bem. Podemos até perder um bocadinho de produtividade ou rentabilidade mas o ideal é fazer bem... trabalha de modo a termos aquele produto final de alta qualidade, autêntica. É o nosso alinhamento. E a partir daí nós só vamos dando sequência a essas ideias que nos são transmitidas por parte deles... Sempre no top de modo a que, se por algum motivo, às vezes há uma pequena falha, esse tapete é logo revisto para ver se pode seguir ou não, ou se entra para uma segunda... É uma coisa que está incutida dentro de todos os funcionários. Foi-nos logo dito desde que entramos para cá fomos aprendendo esta ideia, foram as indicações que tivemos”.

António Lopes - Habidecor, Produção

“...Porque eu acho que nós, quem trabalha na Habidecor, nós sabemos que nós lideramos os melhores mercados, nós estamos no topo de gama mesmo, no topo de gama e é assim claro que eu fico orgulhosa, claro que quando eu tenho um amigo que é imigrante ou um familiar que é imigrante e me chega aqui e me diz: “... comprei umas toalhas no Harrods, comprei uns tapetes não sei quê... Isso é da Habidecor... Não, são pessoas que, pronto, eles estão sempre a... é uma coisa que eles também estão sempre, a inovar. Eles nunca pararam no tempo, há sempre coisas novas. Todos os anos eles lançam coisas novas... Sim, sempre. Ele tem lutado, porque ele começou por pouco, com 2 grossistas e hoje ele vive num mundo, e ele tem muitas lojas a nível mundial e é uma loucura aquilo que sai daqui”.

Ana Rocha - Habidecor, Operária Embalagem

“...Neste caso o Sr. Celso é uma pessoa extremamente positiva, não fica estagnado, ele gosta de ir mais além, gosta de experimentar coisas novas e vê-se pelos lençóis, não é? Não tínhamos lençóis e agora já temos lençóis. No início assustou-nos um bocado porque nós só fazemos tapetes, depois foram as toalhas, depois vieram os lençóis. Será que vamos vende-los e ele sempre muito positivo “vamos sim senhora, vamos conseguir entrar nos mercados e vender bem”. Depois é o... para mim é o facto de ele ser muito positivo, é não haver aquela distância entre o patrão e o empregado, isso faz-nos sentir bem e dá gosto vir trabalhar. ... É um visionário... às vezes ficamos assim um bocadinho reticentes, será que vai funcionar? E ele então vem com aquela força que ele tem e diz: “mas o que é que vocês acham? Eu acho que era uma ideia fantástica, vocês estão a imaginar?... disse mesmo a todos os funcionários que ninguém ia ser despedido, que íamos arranjar outra forma de colmatar os problemas que tínhamos, havia pessoas que não tinham tanto trabalho, vieram os lençóis. Arranjou sempre alternativas, lençóis e outras coisas, mas nunca pensou, sempre se recusou em despedir os funcionários”.

Paula Reis - Habidecor, Departamento de Compras

Numa visão que se reputa de observação direta, trata-se de uma liderança sempre apostada na criação dos melhores produtos para mercados de grande capacidade aquisitiva. Envolve-se das melhores pessoas (designers e outros criativos) para lançar atempadamente novos produtos ou revitalizar existentes. É conhecido do mercado nacional que as criações da Habidecor não estão

ao alcance de todos os segmentos em Portugal em face do seu posicionamento e, sendo produtos de grande intervenção artesanal, procuraram também dotar-se de tecnologias que ajudem à criação de produtos de alta gama em aproveitamento das necessidades dos principais mercados (EUA, Europa, China, etc.). Conforme visita efetuada às instalações fabris, é de realçar tal introdução tecnológica, dotando-se de maquinaria e instrumentos de topo que se comprovaram *in loco*. Também a orientação para mercados de grande exigência, ex. EUA, Países do Golfo ou Escandinávia, é sinal de orgulho e inovação empresarial no seio da equipa da Habidecor.

Com a crise financeira em 2008 nos EUA e sendo este um dos principais mercados da empresa, ela ressentiu-se e os rumores de encerramento adensaram-se, mas a resposta resiliente do fundador foi diversa (Caixa nº 54):

Caixa nº 54: Transcrição de excertos de entrevistas relativas à dimensão “Inovação”

“Eu acho que às vezes até nem... começo por dizer não há missões impossíveis. Pronto o Sr. Celso tem uma abertura extraordinária, ... porque tínhamos dias que não havia o que fazer, tanto que as pessoas, os responsáveis tinham o dilema “o que é que vou dar à senhora para fazer”, a senhora “como é que eu vou passar aqui as 8 horas...?” e ninguém foi despedido. Portanto, o que é que aconteceu? O Sr. Celso inventou mais um produto, inventou entre aspas, que foi o lançamento dos lençóis, mais um posto de vendas também nas toalhas, etc.. Resolvem-se os problemas de outra maneira”.

Lúcia Costa - Habidecor, Diretora de Recursos Humanos

“A empresa foi criada e desenvolvida muito a imagem do senhor Celso Lemos, foi inculcido no espírito das pessoas e de cada um destes trabalhadores, que a empresa existe de uma forma “una” como um todo, e que portanto há aqui uma igualdade em termos de direitos e de legítimas ambições, independentemente do posto que as pessoas ocupam. Por exemplo, daquela área aos próprios trabalhadores dos teares e a questão que se colocava era: há possibilidade de nós eliminando o ponto x conseguirmos aumentar a produtividade desta máquina? Qual o impacto que isto tem, quais os aspetos negativos, quer dizer, o que eu quero dizer é que o responsável daquele sector não está isolado a emitir uma opinião...”

Victor Carvalho - Habidecor, Administrador delegado

Também a forma inovadora como a liderança da empresa trata os seus clientes, mimando-os com refeições de qualidade (comemorações de aniversários mais marcantes da empresa com convites a distribuidores do Mundo, recepção de comitivas de chineses na sua quinta privilegiando as suas diferenças e hábitos seculares, criação de festivais de artes nas suas propriedades, etc.) e pela reputação como é reconhecida nos mercados internacionais, por exemplo, na China - descrita acima, a Habidecor inova organizacionalmente com reconhecidos retornos empresariais e sociais.

Em resumo, na Figura 54, e após codificação efetuada, resultou nesta investigação do estudo de caso Habidecor, a maior tendência para três estilos preponderantes: Liderança Autêntica,

Responsável e Espiritual, que se consideraram as lideranças “*estrelas*” nesta organização (Figura 55), mas também são relevantes as dimensões intrínsecas aos demais estilos, i.e., a liderança transformacional, servidora e emocional. Distingue-se também a relevância da dimensão “*Inovação*” nesta organização positiva, especialmente pelo impacto da reorientação, quiçá, o sustentáculo da sua sobrevivência.

Ilustram-se assim, os estilos de liderança percebidos pelos entrevistados e demais fontes elencadas na organização, e que fornecem de forma permanente informação para o entendimento da liderança e o compromisso organizacional dos colaboradores da Habidecor - tema que se analisa na secção seguinte.

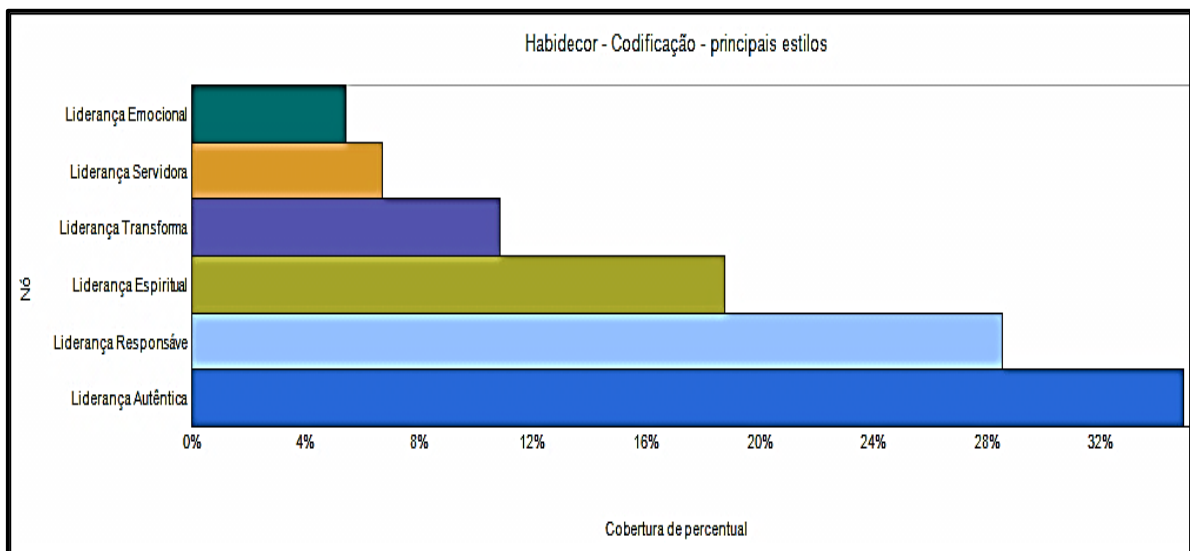


Figura 54: Codificação dos estilos de liderança na Habidecor
Fonte: Construção própria com base NVivo

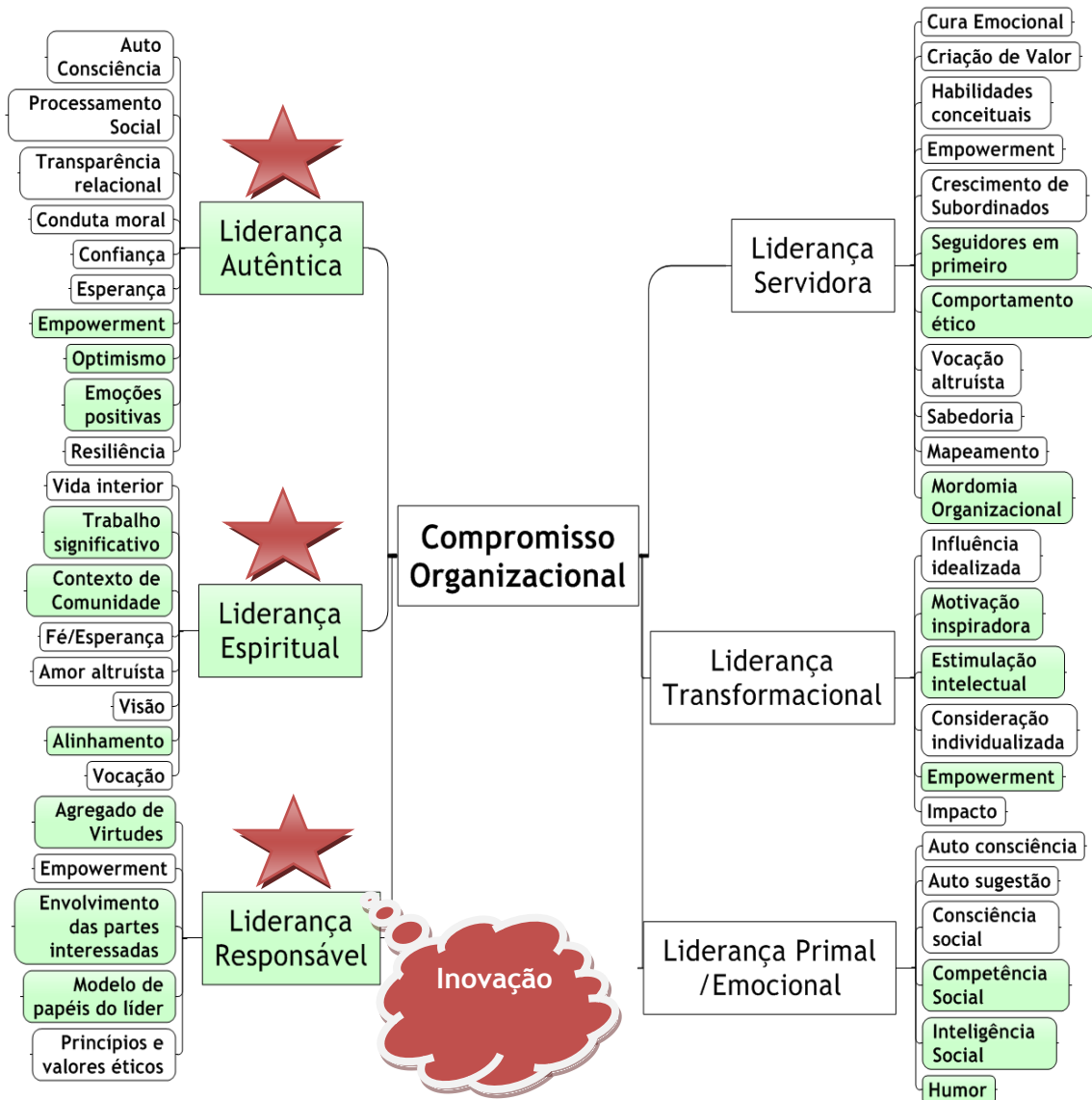


Figura 55: Dimensões nos estilos de liderança da Habidecor
 Fonte: Construção própria

6.5.2.8 Compromisso Organizacional

Neste estudo de caso e com base nos documentos internos, entrevistas e observação havida na Habidecor, a organização vem induzindo a sua equipa de colaboradores para procedimentos comportamentais que demonstram a lealdade organizacional ao longo dos anos.

Essencialmente, nesta organização são reconhecidas nas fontes tratadas, as três categorias inerentes a este constructo, i.e., afetiva, normativa e instrumental. Contudo, a dimensão afetiva é de longe a mais referenciada na Habidecor (24505 palavras em 383 parágrafos) o que atesta a forte ligação dedicada das pessoas à organização. Nesta categoria, destacam-se as dimensões: “Comunicação positiva”, “Ambiente positivo”, “Autenticidade dos Líderes”, “Alavancagem do Talento”, “Qualidade da Relação”, “Identificação”, “Bem-estar Afetivo” e “Comprometimento” (Figura 56).

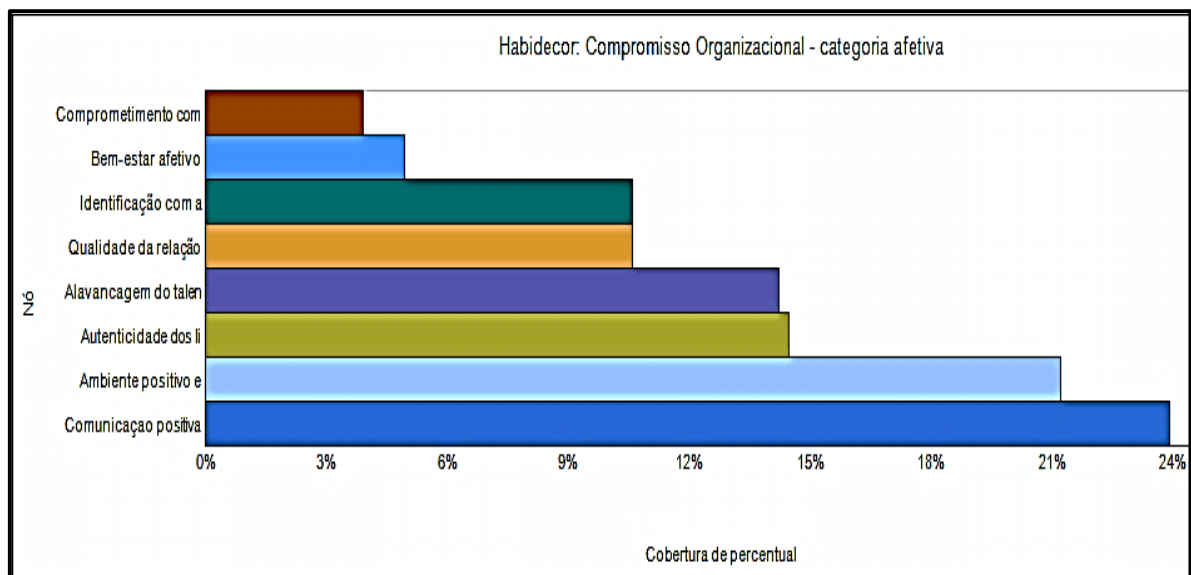


Figura 56: Habidecor - compromisso organizacional

Fonte: Construção própria com base NVivo

Da observação efetuada, forte conhecimento da Habidecor e pela existência de familiares trabalhando na empresa, é de destacar que os vínculos são longos e é reconhecido internamente que não há despedimentos. Em especial nos últimos anos, a saída de trabalhadores é pouco expressiva e tem tido como destino a emigração. Metaforicamente, o administrador-delegado realça que “*Se reparar bem, a porta de entrada na fábrica é muito larga e a saída é estreita!*” Assim, citam-se os seguintes extratos inerentes a esta dimensão (Caixa nº 55):

Caixa nº 55: Transcrição de excertos de entrevistas relativas às dimensões: “Comunicação positiva”, “Ambiente positivo”, “Autenticidade dos líderes”, “Alavancagem do talento”, “Qualidade da relação”, “Identificação”, “Bem-estar afetivo” e “Comprometimento”

“É assim, se calhar podia, podia estar noutro lado. Eu gosto muito do que faço. E é fundamental que a gente assim seja... A gente tem que... quando está a fazer um determinado serviço tem que se estar a fazer porque gosta de o fazer, não está a fazê-lo por obrigação, tem que dizer assim: ...às vezes há certas situações que as pessoas são obrigadas a estar por necessidade ou porque não têm outra solução. Eu costumo sempre dizer: eu tento sempre dentro daquilo que eu faço, fazê-lo com gosto e com empenho porque eu gosto de o fazer ... É a política da empresa de que somos todos iguais. ... desde o operador que está na máquina até à administração há uma filosofia de que nós temos sempre que fazer o melhor, sempre fazer o melhor produto de modo a que tenha a maior qualidade, portanto essa é... É uma coisa que está incutida dentro de todos os funcionários. Foi-nos logo dito desde que entrámos para cá fomos aprendendo esta ideia, foram as indicações que tivemos...O salário é fundamental, mas há outros laços que a gente vai criando, além da responsabilidade que tenho dentro do trabalho do dia-a-dia, que ao fim ao cabo eu acho que estou ligado até demais, porque também não moro muito longe daqui e qualquer coisa que seja necessário estou sempre a recorrer também...às vezes deixam-nos tão à vontade que a gente considera isto também nosso. A gente considera isto nosso, às vezes estamos a falar “olha a minha empresa”..., entre aspas, por isso é que as coisas funcionam tão bem, não é? ... O patrão quando cá está vai à produção fala com A, com B, com C, com o colega aqui e além e mete-se com aquele, estimula, convive de maneira direta, nem sempre pode fazer isso porque o trabalho não permite, mas quando há essa possibilidade não há aquela distância entre o patrão e o funcionário. Há uma proximidade grande e as pessoas sentem que estão todas a trabalhar pela mesma razão, pelo mesmo motivo. ...É, é vestimos a camisola”

António Lopes - Habidecor, Produção

“Há 29 que trabalho aqui.... Eu vim para aqui criança. Deixei de estudar, quis deixar de estudar. Tenho passado aqui bons anos, bons tempos. ... Sr. Celso não vejo como um patrão vejo o Sr. Celso como uma pessoa amiga. ...E é assim, dá-nos conselhos que eu digo de pai: não deem um passo maior do que a perna, tenham cuidado porque isto está um bocado complicado, a crise é mundial. Nós consumimos, ainda a última vez foi o que ele disse, nós consumimos mais do que devíamos e agora vamos ter que pagar. E assim, e vocês mantenham sempre o pezinho atrás, vocês vão às compras meçam bem o que trazem, não tragam coisas caras nem em excesso que as coisas acabam por ir para o lixo. Conselhos que me dá o meu pai e que eu dou aos meus filhos agora. Pronto, ...não o vejo como um patrão...nós estamos no topo de gama mesmo, no topo de gama e é assim claro que eu fico orgulhosa, ...Vocês deviam ver porque assim as pessoas fora daqui ninguém tem a noção, do que aqui se faz, da qualidade com que aqui se trabalha e das coisas bonitas que nós fazemos aí. Porque as pessoas cá em Portugal praticamente não conhecem, ...Nós chegamos aqui de manhã e temos ginástica. Temos aeróbica, temos hidrogenástica, fazemos fora de horas, às oito e meia. Temos a piscina para o fim-de-semana, se quisermos para os filhos, porque a piscina é aquecida, para os filhos, para os pequeninos, para a família. Eles estão sempre disponíveis...Já tinha procurado outra coisa? Não porque eles sempre nos deram aqui uma vida estável, sempre nos ajudaram muito. ... sempre o otimismo e é a tal coisa, a gente sabe que tem aqui umas pessoas amigas, tem uma gerência amiga porque se há problemas ou qualquer coisa, se precisar de uma pessoa para desabafar, eles ouvem-nos, eles tentam ajudar, há

coisas que não dá para ajudar, mas tentam ajudar....Sim, tudo isto. Tem tudo a ver porque é assim, se a liderança fosse terrível, nós seríamos terríveis. Todos eles se lembram quando nós fazemos 10 anos, quando fazemos 20, quando fazemos 30, eles lembram-se sempre. Há sempre esse cuidado de... há sempre uma lembrança para dar. Para eles se calhar não é uma lembrança, mas para nós faz muito jeito...Nós que trabalhamos aqui somos super privilegiadas....É a comunidade que ganha com isto. No fundo até ao nível turístico, digamos assim. Quando vêm aquelas comitivas de chineses, coreanos visitar a empresa, até isso, levam o nome da região para bem longe”.

Ana Rocha - Habidecor, Operária Embalagem

“... Até porque o Sr. Celso fez sempre uma reunião geral de todos os funcionários, lá em baixo na cantina, e ele transmite-nos exatamente isso. Ele faz o trabalho dele, não é fácil não é, andar por todo o mundo, e nós aqui da mesma maneira que ele nos motiva, temos que dar o nosso melhor para ele fazer o melhor dele, não é. Se fizermos bem o nosso trabalho, se produzirmos bem, se tivermos boa qualidade, ele também, pelo mundo, faz um bom trabalho. ... E sempre nos foi incutido que nós iríamos vencer e que iríamos ultrapassar as dificuldades e conseguimos. ... É uma extensão da vida e espero sinceramente que não acabe. É muito bom trabalhar aqui, sinto-me muito bem, sinto-me feliz. ... Se alguma coisa nos corre mal lá fora, eu pelo menos falo por mim, eu lembro-me logo do Sr. Celso. Não entrar em pânico e pensar há solução, nós vamos resolver, temos que trabalhar e fazer melhor, e mesmo na minha vida particular eu acabo por aplicar aquilo que aprendo aqui com o Sr. Celso. Transponho também para a minha vida particular... Mas é engraçado eu conto sempre isto, há uns anos atrás muito antes de eu tirar o meu curso, eu passava as noites na Habidecor e na altura não sabia o que era a Habidecor, pensava que era uma empresa do estrangeiro e dizia que adorava trabalhar numa empresa assim. Foi o destino, arranjam-me a oportunidade de eu vir parar aqui e, e... não, foi uma oportunidade única e eu gosto muito.

Há dispensas de pessoal...? Nunca fez.

Paula Reis - Habidecor, Departamento de Compras

“Um aspeto, mas quando não se pode dar dinheiro, podem-se dar rosas, e há outras formas de nós enquadrarmos os trabalhadores, e os trabalhadores saberem que há uma apreciação deles, mas também há uma aposta deles, nomeadamente nas área da formação, nomeadamente permitindo que eles aprendam línguas, nomeadamente criando as condições para que quando somos visitados por pessoas do exterior, haja pessoas que independentemente da atividade que exercem tenham a capacidade de falar com essas visitas...Os reformados da empresa continuam a estar presentes, na festa de natal, neste momento não têm nenhum vínculo para com a empresa, não necessitam de cá vir, não têm que prestar conta a ninguém. Há uma ligação afetiva. Há uma ligação de continuidade e o que é curioso é que já trouxeram os filhos e agora trazem os netos”.

Victor Carvalho - Habidecor, Administrador delegado

“Eu acho que o que me motiva sempre é o reconhecimento que todos nós temos. Fazemos parte de uma equipa que é de sucesso, que nos orgulhamos todos, quando vemos o produto de extrema qualidade, acho que o próprio produto tem lá também a nossa... a nossa satisfação de o fazer, de poder contribuir para, não é? É essa a grande satisfação”.

Lúcia Costa - Habidecor, Diretora de Recursos Humanos

Na secção seguinte aborda-se o último estudo de caso desta investigação - o 6º, sobre a Fundação Joaquim Santos - Escola Profissional de Torredeita - distrito de Viseu.

6.6 Caso 6 - Fundação Joaquim Santos/Escola Profissional de Torredeita

6.6.1 Características da Organização

António Câmara, presidente da Ydreams, num artigo de opinião ao Expresso de 2008, releva que *“as principais empresas da economia do conhecimento resultam do ensino e da investigação das melhores universidades mundiais. A experiência pessoal, como docente e empreendedor, permitiu-me identificar áreas decisivas abordadas nessas universidades mas descuradas nas escolas portuguesas. Essas áreas são: Criatividade, Domínio da língua, Incerteza, Gestão do Tempo e Valorização dos estudantes”*.

Ao analisarem-se as vertentes apontadas pelo Prof. A. Câmara, de imediato concorda-se que nas escolas portuguesas, particularmente ao nível secundário, ainda se denota uma fase de transmissão de conhecimentos e não de desenvolvimento das capacidades dos estudantes para enfrentarem um Mundo em transformação célere, e em especial, um mercado de trabalho exigente e tendencialmente *darwinista*.

Reconhecido por Oliveira (2012: 26) uma das questões mais relevantes e *“que condicionam a capacidade de sucesso e crescimento a nível nacional assenta na baixa qualificação da população portuguesa... é portanto, na qualificação da população que o caminho do progresso se encontra e depois na qualidade das empresas e empresários que, por sua vez, bem necessitam também de formação”*.

Neste enquadramento, e à descoberta de reais casos de positividade no meio organizacional e empresarial, em especial, de matriz portuguesa, deparou-se com a Fundação Joaquim dos Santos - Escola Profissional de Torredeita (F.J.S. - E.P.T.)⁵¹ para contrariar algumas bases da perspetiva anterior. Nesta organização, a criatividade, o saber fazer e a construção de cidadãos para a vida, são vertentes elogiadas nacional e internacionalmente ao longo de mais de 20 anos de existência deste êxito organizacional, um verdadeiro duplo projeto: económico e social - esta vertente tem muito maior peso dado que resulta da génese da própria instituição. Na opinião do seu diretor-geral, Comendador⁵² e Inspetor de Educação Arcides Simões, a tradição weberiana das *“escolas de artes e ofícios”* (Lopes, 2009) é retratada fielmente na E.P.T. e a ligação à vida empresarial (aprendizagem prática, fazendo da ligação ao mundo das empresas a evolução permanente).

⁵¹ Por questões de maior focalização, orienta-se este estudo de caso na vertente educativa desenvolvida pela FJS - a Escola Profissional de Torredeita.

⁵² Comenda da Ordem da Instrução Pública atribuída pelo Presidente Jorge Sampaio, em 2005.

6.6.1.1 Breve Historial

De acordo com informação institucional recolhida, a Fundação Joaquim dos Santos é uma Instituição de direito privado, resulta da emanação da sociedade civil, regulada pelo Código Civil, com estatutos aprovados em Diário de Governo n.º 53, III série de 13 de Março de 1967 que a torna assim Fundação Clássica, cuja revisão foi publicada no Diário da República n.º 67 de 1983, mas sendo uma Instituição Particular de Solidariedade Social - IPSS - não altera a sua autonomia de Fundação de direito privado conforme o disposto no art. 3º (Autonomia das Instituições) do Decreto - Lei n.º 119/83 de 25 de Fevereiro.

É criada por iniciativa de Arcides Baptista Simões, por incumbência do Sr. Joaquim dos Santos, que faz a doação de um prédio na Amadora, conforme escritura pública de 24 de Fevereiro de 1967, e disponibiliza mais 700 mil escudos em numerário.

Com estatutos aprovados por despacho do Ministro da Saúde e Assistência, datado de 20 de Fevereiro de 1967, a Fundação prosseguirá os seguintes objetivos:

6.6.1.2 Estratégia

- Proteção às crianças e pessoas idosas da freguesia, em regime de semi-internato;
- Auxílio familiar por distribuição de subsídios;
- Assistência médica e medicamentosa;
- Cooperação com quaisquer instituições de ação social, com sede em Torredeita e concelho de Viseu;
- Realização de fins culturais e educativos.

A Fundação Joaquim dos Santos tem em pleno funcionamento:

- Creche e Jardim-de-infância;
- Centro de Atividades de Tempos Livres;
- Escola Profissional de Torredeita;
- Lar e Apoio Domiciliário;
- Protocolo de Cooperação com o Rancho Folclórico de Torredeita/Viseu;
- Cooperativa Agropecuária "O Arado";
- Cooperativa de Artesanato de Renda de Bilros e Trajes Regionais "O Enleio";

- Planetário;
- Ecomuseu.

A Fundação enquadra 68 colaboradores diferenciados e ainda 51 quadros especializados e docentes a ministrar diversos cursos profissionais de nível III e de Especialização Tecnológica de Nível IV, conferindo acesso ao Ensino Superior. A proveniência, por razões fundacionais, é o concelho de Viseu (Vila de Torredeita e limítrofes). Nas valências descritas, a instituição serve mais de 700 beneficiários, sendo mais de 400 estudantes da Escola Profissional (face mais visível da Fundação).

6.6.1.3 Missão

Atendendo às mudanças e desafios que se perspetivam em todas as áreas, e em particular na educação, preconizam como missão da Escola Profissional de Torredeita o desenvolvimento de processos de elevada qualidade que conduzam à satisfação das necessidades presentes e futuras de "aprender a conhecer"; "aprender a fazer"; "aprender a viver juntos"; "aprender a ser" e "aprender a empreender"⁵³, tendo em conta o edifício educativo alicerçado na ideia de educação ao longo da vida.

6.6.1.4 Liderança - A Importância do papel do Mentor

Partindo do conhecimento existente e através das inúmeras interações com a organização e seus *stakeholders* e demais documentos analisados, são evidentes nesta organização traços da liderança capazes de integrar no desenvolvimento do seu projeto as competências associadas ao "mentoring"⁵⁴ - geralmente envolve aspetos de carreira e apoio psicológico - ainda que sob a forma de atenção e amizade, o seu horizonte é de longo prazo, privilegia o desenvolvimento e o progresso gradual.

Há nas práticas desta liderança uma atenção aos outros; auxílio permanente.

- i. Respeito pelas pessoas nas suas multidimensões e tratá-las como tal.
- ii. Denota-se uma grande confiança na sua prática diária e as ligações aos diversos *stakeholders*.

⁵³ O Comendador A. Simões inspirou-se no modelo dos pilares da Educação para o séc. XXI desenhados por Jacques Delors (Simões, 2012).

⁵⁴ *Mentoring* - Conforme dicionário *Oxford* como sendo "um aconselhamento sábio e confiável a pessoa *inexperiente*".

- iii. Verdadeiro negociador e negociante na boa linha do verdadeiro espírito que sempre caracterizou os portugueses.
- iv. Notoriamente, nesta organização, há a ilustração de uma liderança carismática - o Sr. Comendador é considerado “a referência”, um sonhador, ideólogo, fundador, orientador e inovador das práticas a seguir, mas o trabalho é feito em equipa.

É assumidamente uma liderança positiva, visionária (compreende o Mundo que o rodeia e consegue perspetivar um caminho orientador), assente no que de melhor têm as pessoas, capaz de ser facilitador, tolerante, inovador e coordenador. Dá liberdade de atuação às pessoas dentro de baias de responsabilidade reconhecida e aceites sem constrangimentos.

Assim, de acordo com Lopes (2009: 26) e contrariando Bennet (2002) num estudo da Universidade de Warwick sobre a “*falta de qualidade de gestão dos empresários e dirigentes portugueses e exercício de uma liderança distante e autocrática*”, denota-se na liderança da F.J.S. - E.P.T. que o impulsionador deste grande projeto:

- ✓ Possui vasta cultura e conhecimentos de gestão;
- ✓ Exerce planeamento e gestão por objetivos;
- ✓ Considera que o trabalho em equipa é de elevada relevância e um estímulo;
- ✓ Centra-se no cliente: o aluno/beneficiário!
- ✓ Exerce uma liderança democrática e participativa.

O empreendedorismo, estimulado pela liderança existente, é desenvolvido quer na liberdade dada aos professores para apresentação de novos projetos, métodos de ensino, quer também aos alunos. O *empowerment* é uma evidência. Há nesta escola uma forte atitude de qualidade orientada para o aluno e para o meio envolvente, sendo também, a defesa de um bom clima de aprendizagem, fundamental para o sucesso reconhecido da E.P.T..

6.6.1.5 Compromisso organizacional

De acordo com o citado principal responsável, este projeto nunca funcionaria bem sem o envolvimento de todos. Há uma organização em rede, através da existência de várias equipas/coordenadores de projetos. Uma direção pedagógica que interage com todos os membros da comunidade: alunos, professores e encarregados de Educação.

Há um conhecimento das dificuldades existentes e em conjunto procuram resolvê-las. Atente-se nos seguintes pontos extraídos dos elementos recolhidos e diálogos na FJS:

- ✓ A organização e os seus membros têm orgulho em permanecer fieis aos princípios do seu mentor e utilizam o lema “*não somos nem podemos ser bandeira política ou religiosa*”.
- ✓ Os colaboradores retiram inúmeras vantagens diversas por pertencerem à E.P.T.: há a consciência de que serão uma das melhores escolas profissionais do País, mesmo sendo uma entidade privada e isso constitui fator de ligação afetiva e de grande proximidade de todos.
- ✓ Salários mais elevados que os da concorrência, proximidade e privilégio dos formadores residentes no concelho na empregabilidade, acesso a cantinas, creches e lares da Fundação e outras.
- ✓ Há uma cultura organizacional espartana onde não há gastos supérfluos e tudo se aproveita. Não fazem inaugurações, não há vaidades. Seguem velhas máximas “*A moderação fica bem em qualquer lugar e os melhores projetos são aqueles em que se gasta pouco dinheiro!*”
- ✓ Perspetivas de longo prazo - Tratando-se de uma Fundação com uma filosofia de permanência e continuidade - transmissão de um legado, as pessoas sabem que a sua instituição vai perdurar no tempo “*contra ventos e marés*”, conforme seu líder, e daí a sua maior tranquilidade na relação com a entidade empregadora - percebem que cultivam algo que lhes pertence.

As unidades educativas e sociais estão sedeadas na vila de Torredeita - Viseu, e existindo boa interação e conhecimento dos seus elementos da equipa dirigente e bem assim de alguns colaboradores da FJS-EPT, a marcação de entrevistas e a recolha de informação básica sobre a organização, revelou-se muito acessível em face da disponibilidade imediata havida por parte do Presidente da Fundação e demais componentes da gestão de topo.

Efetuiu-se nos dias 07, 10 e 12 de novembro de 2012 a deslocação às instalações da FJS-EPT. Os elementos entrevistados enunciam-se no Quadro 22 seguinte, salientando-se que todas as gravações das entrevistas foram autorizadas previamente pelos intervenientes. Nesta organização social, voltada para a comunidade e possuindo na génese valores fundacionais voltados para a Educação e Cultura, com dinamismo reconhecido em diversas instâncias e geografias, demonstrou claro interesse na colaboração solicitada.

Quadro 22: Resumo de entrevistas na Fundação Joaquim dos Santos

Nomes	Idade	Habilitações Literárias	Funções desempenhadas	Duração da entrevista (minutos)	Local
Arcides Simões	83	Curso Magistério Primário	Presidente da Fundação / Dir. Comendador I. Pública	75.34	Torredeita
Telma Sousa	30	Licenciatura Educação Infância	Educadora Infantil	41.20	Torredeita
Natália Guerra	55	Licenciatura Clássicas	Professora e Subdiretora Pedagógica	38.33	Torredeita
Ana Cardoso	45	Licenciatura Serviço Social	Assistente Social	38.24	Torredeita
Nuno Marques	19	3ºano Estudos Jurídicos	Aluno EPT	37.05	Torredeita
				Média: 46,03	

Fonte: Construção própria

6.6.2 Análise das Dimensões do Modelo de Liderança RETESA na Fundação Joaquim Santos - Escola Profissional de Torredeita

6.6.2.1 Liderança Transformacional

Com base nas diversas fontes analisadas nesta investigação, entrevistas e inúmera documentação recolhida (brochuras institucionais, *web site*, publicações da Fundação e ainda através do livro do presidente da Fundação - Gestos e Obras de Amor, para além da observação direta, é relevante a codificação inerente a este estilo de liderança transversalmente presenciado neste estudo de caso. Assim, foram codificadas 15530 palavras, em 403 parágrafos, através de 13 referências de texto e imagem analisadas, constituindo este constructo o mais fortemente notado nesta investigação da FJS - EPT. Assim, as dimensões “*Empowerment*”, “*Consideração Individualizada*”, “*Estimulação Intelectual*” e “*Motivação Inspiradora*”, apresentam-se com abrangente reconhecimento da validade e consideração da liderança transformacional nesta organização (Figura 57).

Resulta evidente nesta análise que a “*alma*” deste projeto assenta na figura carismática e localmente reverenciada do seu principal impulsionador - Comendador Arcides Simões.

Ao longo de uma vida, mais de 45 anos de dedicação à Fundação, o Inspetor Arcides Simões tem elevado o legado do fundador, empreendendo e institucionalizando uma obra ímpar de que se orgulha na região.

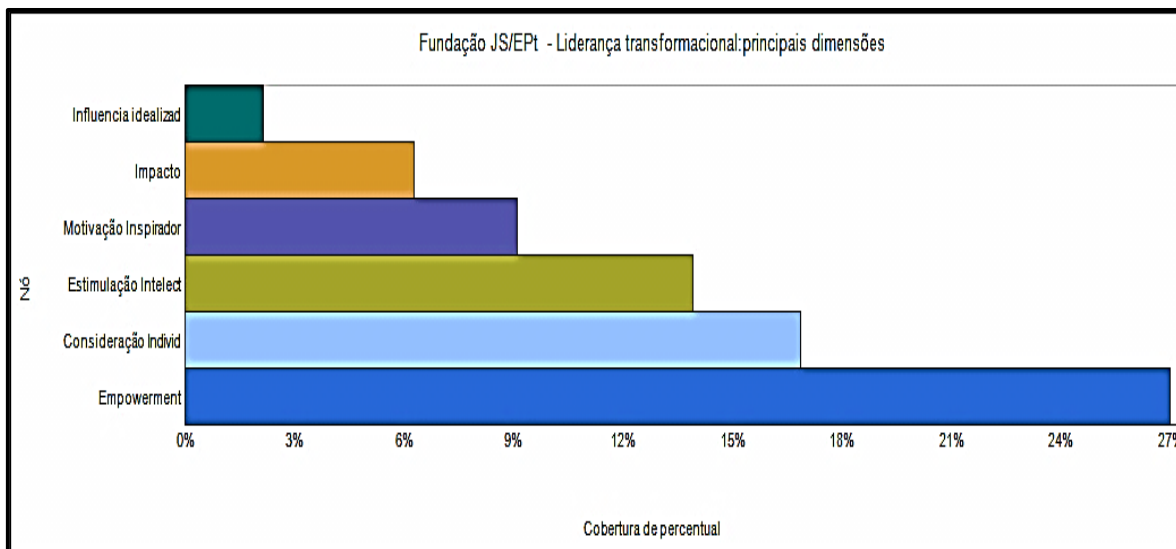


Figura 57: Codificação Liderança Transformacional - principais dimensões

Fonte: Construção própria com base NVivo

Para suporte à investigação realizada no âmbito da Liderança transformacional na Fundação Joaquim dos Santos - Escola Profissional de Torredeita, atente-se nas seguintes referências derivadas das 13 fontes analisadas (Caixa nº 56).

Das diversas interações havidas com o Inspetor Arcides Simões, é notório o enlevo brioso com que o responsável fala da comenda da Ordem de Instrução Pública concedida em 2005 pelo Presidente da República Dr. Jorge Sampaio, atribuição que diz ter sido uma surpresa e que veio reconhecer o trabalho de uma vida em prol da Educação e da Ação Social (Figura 58).

Caixa nº 56: Transcrição de excerto de entrevista relativa à dimensão: “Consideração Individualizada”

“Eu trabalho em equipas por valências, por projetos... apoio domiciliário, jardim-de-infância, berçário, creches, ATL... etc. temos o lar de idosos que são utentes internos. Temos 155 famílias, apoio domiciliário, roupa e fatos de uso, acompanhamento ao hospital, aos correios...gosto de trabalhar por equipas, mas quando há necessidades rodam, não há despedimentos...e há outras preocupação que eu tenho ...quando faço um projeto tenho que o levar até ao fim... tenho aqui o Planetário, tenho gente a visitar de toda a região Centro... até cá almoçam a preço de aluno! Nunca inauguramos... é uma obra inacabada... gosto de cumprir os votos, os pedidos do fundador... nunca sermos bandeira política ou religiosa. Nem através dos utentes ou dirigentes, recebemos aqui todos os partidos...”

Arcides Simões - FJS-EPT, Diretor-geral da Escola Profissional de Torredeita

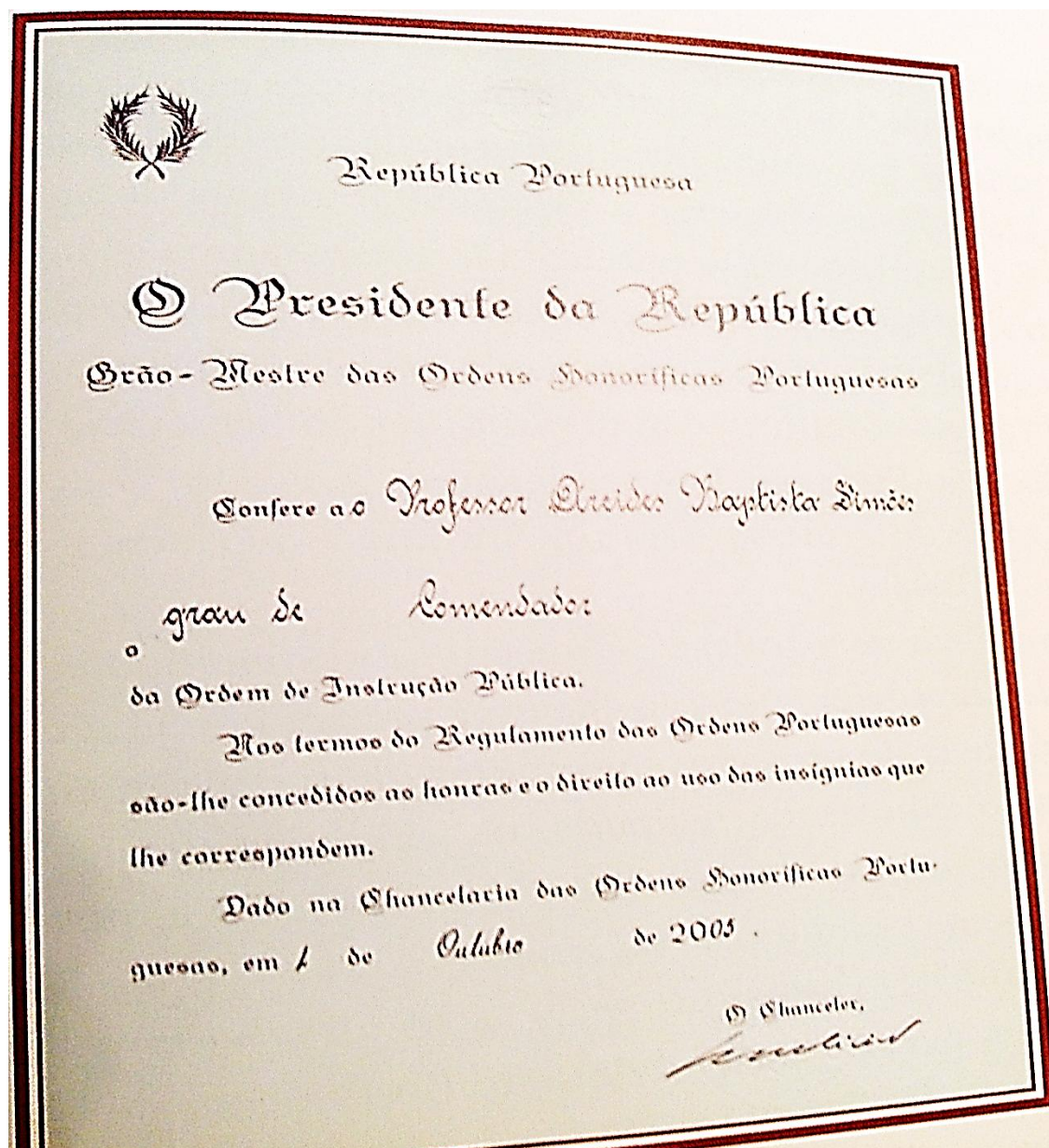


Figura 58: Comenda da Ordem Instrução pública a Arcides Simões

Fonte: Fundação Joaquim dos Santos

Continuando na constatação da importância motivadora para um trabalho em equipa e de índole estimuladora (Caixa nº 57):

Caixa nº 57: Excertos de artigo e transcrições de entrevistas relativas às dimensões: “Empowerment”, “Consideração Individualizada”, “Estimulação Intelectual” e “Motivação Inspiradora”

“Arcides Simões considera que o trabalho individual isolado passou a ser menor e é valorizado o trabalho de equipa, quer na investigação científica quer no ensino. Daí a compreensão/entendimento de que é preciso preparar os jovens para a importância da sociabilidade e aquisição do sentido de responsabilidade... Aprender é evoluir sendo imprescindível “viver” o que se aprende, mergulhar na ação com as mãos, com o intelecto bater na matéria dura e sair mais rico de vivências e de conhecimentos”.

Revista da Escola Profissional de Torredeita, 2011

“... Claro que dizem: cuidado há dificuldades ... a instituição, tem que estar sustentável, não podemos ter exageros. Logicamente, mas têm sempre uma perspetiva e sempre que falam com os funcionários, com os colaboradores, é sempre numa perspetiva de que somos bons e ainda... claro que podemos ser melhores, mas estamos a caminhar para aí, temos que trabalhar para aí e essa é a nossa orientação... eles orientam-nos para aquilo que pretendem, o que pretendem em termos de princípios e de valores, eu penso que estão bem definidos e estão bem...”

Ana Cardoso - FJS-EPT, Assistente Social

“Esta escola... se aconselho aos meus amigos? Aconselho, perfeitamente. Ando aqui e aconselhava a qualquer pessoa a vir para cá. ... eu aconselho porque esta escola desde que eu vim para aqui, eu cresci muito como pessoa, como... por exemplo, eu antes era muito irresponsável e agora estou muito melhor, admito que sim, em termos de cabeça, por exemplo, de ideias, de valores que a escola nos transmitiu, eu acho que isso é muito bom. Eu tenho que agradecer bastante estes três anos que cá estou, vou acabar este ano graças a Deus, mas tenho que agradecer à escola porque ajudaram-me muito”.

Nuno Marques - FJS-EPT, Aluno do 3º ano de Técnico de Serviços Jurídicos

“...Temos um exemplo e eu guio-me muito por isso do Sr. Inspetor. E a gente procura se calhar seguir um bocadinho, nunca chegando a ser como ele, mas a gente tenta procurar um exemplo nele por ser uma pessoa muito correta, muito assertiva, muito... e a gente procura também ir por aí. Não é fácil, e quem lida com muitos pais, é muito... e a gente tem que ter sempre cabeça fria e eu sigo muito as palavras dele. O problema de nunca resolver no próprio momento, refletir sobre ele, depois a gente pensa melhor, acho que as palavras que ele nos diz são muito corretas...”

Telma Sousa - FJS-EPT, Educadora Infantil

Numa análise que se realça a título de nota de campo, é notório e perçecionado do terreno que existe uma liderança assente na responsabilidade e autonomia individuais. Nota-se um grande respeito pela figura do líder carismático Inspetor Arcides, pelo seu percurso e exemplo.

Salienta-se também que, conforme referência existente no livro “Gestos e Obras de Amor, 2012” é atestado que:

“Há homens que são imprescindíveis, disse um poeta - Arcides Simões, natural de Rutar - Torredeita, nascido no ano da eclosão da maior crise económica da História, é um desses homens. A comunidade de que faz parte cumprimenta-o com deferência carinhosa de um chefe amado e de um amigo...”

Arcides Simões faz jus às palavras de Fernando Pessoa, “O homem é do tamanho do seu sonho” e que a EPT informa através dos seus trípticos onde publicitam os diversos cursos ministrados na Escola.

6.6.2.2 Liderança Emocional

Para a FJS-EPT, e em concordância com as entrevistas efetuadas e outras fontes investigadas, este estilo de liderança não se mostrou especialmente referenciado pelos intervenientes (3092 palavras em 104 parágrafos codificados), todavia realçam-se as dimensões “Humor” percecionada na organização (811 palavras em 28 parágrafos codificados provenientes das fontes investigadas), “Competências sociais” (735 palavras em 23 parágrafos codificados) e “Consciência Social” (792 palavras em 30 parágrafos codificados).

Atente-se nos seguintes extratos das referências codificadas (Caixa nº 58):

Caixa nº 58: Excertos de transcrições de entrevistas relativas às dimensões: “Humor”, “Competências sociais” e “Consciência Social”

“Ninguém anda aqui atrás de ninguém, é assim põe-se a música enquanto as colaboradoras estão a fazer as suas tarefas de limpeza, às vezes há a música a tocar no meio do corredor, as pessoas estão... trabalham, geralmente estão duas a duas ou assim, e enquanto estão a trabalhar falam, não há problema, aquela coisa que não se pode falar, não se pode... Têm as suas trocas de informação, também, não é, também é necessário”.

Ana Cardoso - FJS-EPT, Assistente Social

“...Eu acho que esta escola é diferente mais no caso da relação entre professores e alunos. Que é muito positiva e muito próxima. Porque há bastante confiança entre alunos e professores. Eu acho que o melhor desta escola é mesmo isso, é a confiança entre os alunos e os professores. Eh pá é o que eu acho mesmo muito bonito que esta escola tem e que as outras não têm”.

Nuno Marques - FJS-EPT, Aluno do 3º ano de Técnico de Serviços Jurídicos

“Até fazemos brincadeiras ... Já houve aqui casos no dia das mentiras. Daqui lá para baixo, ligam uns para os outros, para fazer... até gostam desse espírito... Entram, entram. Até o Dr. Miguel, ele até gosta de uma brincadeira, entram muito. Contribui. Eu penso que se não fosse assim e se a gente sentisse muito: “ah eles estão lá em cima e nós estamos aqui, não conseguimos...”, se a gente se sentisse assim apertados e com aquele receio de falar e de... se calhar não colocávamos tanta questão, ... não eramos tão abertos e se calhar as coisas funcionavam pior”.

Telma Sousa - FJS-EPT, Educadora Infantil

“Do que ouço, do que conheço, acho que sim. Acho que sim. Mais descontraído, muito mais descontraído, não há aquela coisa do erro, de ser penalizado porque ... Aqui não. Mas pelos meus colegas e pelo meu conhecimento acho que aqui é muito mais descontraído o ambiente. Há pessoas que aderem bem a qualquer tipo de humor... a maior parte reage bem, reage bem”.

Natália Guerra - FJS-EPT, Professora

“Como paradigma e singularidade, destaca-se a EPT com edifícios antigos, outros sóbrios, confortáveis, abertos com bosque, jardins e sebes de flores, alunos com acesso às valências intergeracionais, desde o berçário, creche, jardim-de-infância, passando pelo ATL, ao lar de idosos, bem como ao sector empresarial de produção de comércio e de serviços...com a vantagem de conviverem com colegas do meio rural, urbano, de diversas regiões e países, isto é fecundo ambiente multicultural...”

Revista da Escola Profissional de Torredeita, 2011

“Prefiro as pessoas naturais ou próximas de Torredeita, sigo a linha dos estatutos...adaptamo-nos, mas aqui a cultura popular é muito importante...é um princípio que me ensinou o meu prof. Primário”.

Arcides Simões - FJS-EPT, Diretor-geral da Escola Profissional de Torredeita

Numa constatação empírica, denota-se na FJS-EPT um elevado sentido de trabalho em equipa, promovendo-se as inter-relações entre os seus membros nas valências disponibilizadas. Há que relevar que a FJS promove o Rancho Folclórico de Torredeita que inclui também trabalhadores da FJS. Por sua vez há uma elevada interação entre crianças e idosos tendo em conta que tudo funciona integrado em espaços físicos próximos, fomenta-se assim, na opinião de Arcides Simões, o diálogo intergeracional, a proximidade e a compreensão mútua.

6.6.2.3 Liderança Espiritual

Com base no resumo de codificação explanado na Figura 59 e relatório síntese do tratamento das fontes em anexo, este estilo de liderança revelou-se também com elevada perceção nesta

organização. Assim, foram codificadas 4273 palavras num total de 106 parágrafos em 8 fontes verificadas o que certifica que na FJS-EPT são realçadas as dimensões da liderança espiritual. Foram registadas as dimensões “Trabalho Significativo”, “Alinhamento”, “Contexto de Comunidade”, “Vida Interior” e “Visão”, enquanto principais referências com base nas fontes analisadas.

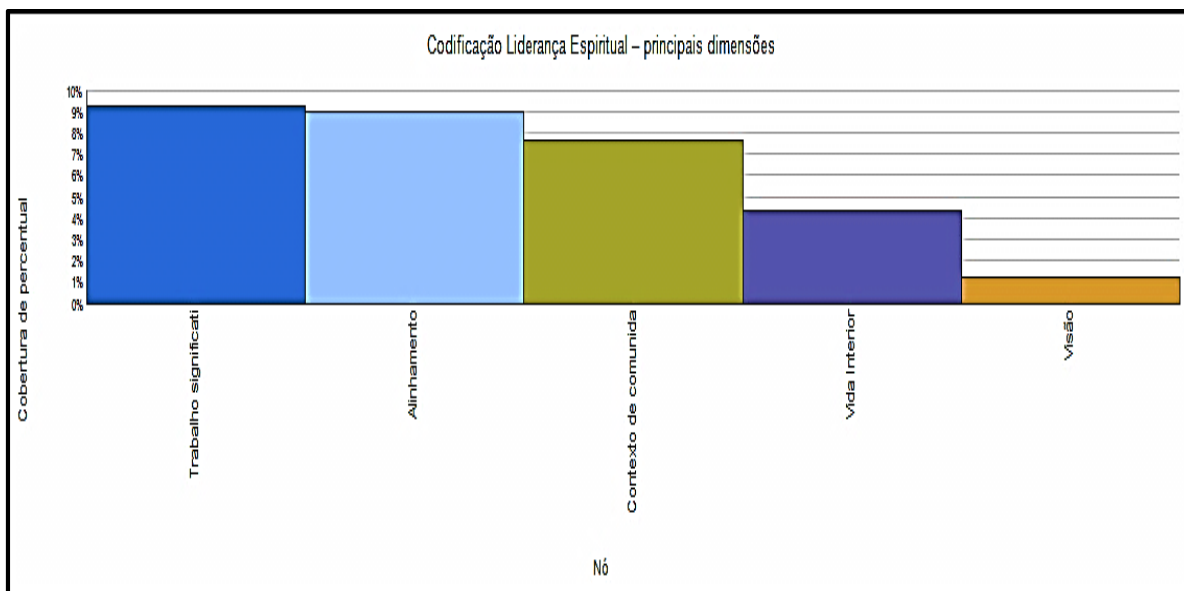


Figura 59: Codificação Liderança Espiritual - principais dimensões

Fonte: Construção própria com base NVivo

Para sedimentação e compreensão desta análise, atente-se nos seguintes extratos recolhidos da investigação nesta organização (Caixa nº 59):

Caixa nº 59: Transcrição de excertos de entrevistas relativas às dimensões: “Trabalho Significativo”, “Alinhamento”, “Contexto de Comunidade”, “Vida Interior” e “Visão”

“Temos que ir devagar, um passo de cada vez, hei de ter os meios...para ir fazendo a obra em curso...tenho que ter prudência... a fazer o bem comum.... isso está relacionado com o SER. Desde pequeno que vivo neste ambiente de trabalho, ajudar os outros,... o meu pai sempre me transmitiu os valores da seriedade. Da honestidade, do empreendedorismo, sinceramente vejo que tudo isto tem as suas compensações... se me empenhar num trabalho eu tenho sucesso... sobretudo defendo os valores religiosos, mesmo não frequentando a Igreja...eu compreendo esses valores que transporto para a comunidade. Fui a Jerusalém, compreendi a essência...Santos da casa não fazem milagres... conscientemente não tenho ninguém de quem me desvie. Estive com o Jorge Sampaio, com o Duque de Bragança na mesa de honra, mas é importante... Humildade, solidariedade, não sou adepto da caridade...não resolve. Os direitos são tão importantes como as obrigações, são os valores que prezo, com a honestidade e trabalho tudo resulta. É preciso fazer pela vida para ela nos compensar!

Arcides Simões - FJS-EPT, Diretor-geral da Escola Profissional de Torredeita

“Tento que a coisa se tente resolver, às vezes por ela própria, tento chamar mais ao coração, não uso esses... Tento que as coisas sejam resolvidas da melhor maneira possível sem que sejam feitas humilhações... e falarmos em termos do Sr. Inspetor que é o órgão máximo, eu acho que pessoa mais humilde, ou que possa dar um melhor exemplo da humildade que ele, acho que ele próprio transmite essa humildade cada vez que fala connosco, põe-se ao nosso nível, põe ao nível da pessoa comum...E essa proximidade é muito importante... Eu penso que é mais o respeito pelos valores, por exemplo, os valores pelos interesses de cada um acho que estão salvaguardados, ninguém, quando eu entrei isso até foi uma das coisas que me chamaram a atenção e é verdade, ninguém me perguntou se eu era católica, protestante, se eu pertencia ao partido A ou ao partido B. Não... Eu penso que isso é consideração por esse facto. Logicamente, a direção terá um enquadramento político ou religioso ou não, e eu tenho o meu, pode ou não ser comum. Eu penso que eles têm respeito...”

Ana Cardoso - FJS-EPT, Assistente Social

“Do perdão... Sim. Eu até costumo usar muito isso que o Sr. Inspetor tem um coração de manteiga, ele é... ele gosta muito do rigor e da disciplina e que a gente faça sempre o nosso melhor, mas também é uma pessoa com um coração que sabe perdoar e sabe ver que toda a gente erra, que ninguém é perfeito, não é? ... Tanto que eu sou daqui e eu cresci com uma imagem, para mim trabalhar na fundação era a coisa melhor que pode haver, eu não sei explicar, eu moro aqui perto e para mim a fundação, porque sempre ouvi bem, sempre... não sei explicar bem... trabalhar na fundação era uma coisa maravilhosa porque é um sitio bom, não sei. Cresci assim. Por isso é que gosto e se calhar me agarro a isto”.

Telma Sousa - FJS-EPT, Educadora Infantil

“Sempre demos preferência à contratação de pessoas naturais ou com laços familiares residentes em Torredes Novas ou do concelho de Viseu disponíveis, determinadas a enfrentar vicissitudes com zelo, dedicação na senda da progressão profissional...afastando a pobreza”.

Livro “Gestos e Obras de Amor, 2012:109”

“De qualquer maneira, dentro do espírito que eu estou aqui a falar, considero que o trabalho é importante para mim e para o grupo... Eu acho que sim, acho que sim, se não também já cá não estava”.

Natália Guerra - FJS-EPT, Professora

“O que eu acho mesmo muito bonito que esta escola tem e que as outras não têm. Há o exemplo da escola pública que não tem estas confianças com os professores. Não há, não há. E nós cá nunca somos, entre aspas, basicamente nunca somos esquecidos ... somos sempre lembrados seja porque for. Qualquer aluno deixa sempre alguma marca cá e somos sempre lembrados por isso”.

Nuno Marques - FJS-EPT, Aluno do 3º ano de Técnico de Serviços Jurídicos

"A construção e preservação da memória coletiva de Torredeita passou pela construção de um Ecomuseu. Sobre ele, cada uma das suas valências projeta uma parte de si, do seu passado, o que contribui para a salvaguarda do património cultural e para o aumento da dignidade da população, conferindo assim ao projeto uma dimensão verdadeiramente comunitária, na medida em que é assumida por todos, independentemente da sua posição social...."

Brochura Ecomuseu, 2004

6.6.2.4 Liderança Servidora

Este estilo de liderança não é muito saliente conforme fontes codificadas nesta investigação inerente à FJS-EPT apesar de algumas evidências encontradas nesta organização. Foram codificadas 1653 palavras em 38 parágrafos e com base em 8 fontes investigadas.

Destacam-se, enquanto dimensões mais percebidas: "Sabedoria", "Seguidores em Primeiro", "Vocação Altruísta" e "Comportamento Ético" (Caixa nº 60).

Caixa nº 60: Transcrição de excertos de entrevistas relativas às dimensões:

"Sabedoria", "Seguidores em Primeiro", "Vocação Altruísta" e "Comportamento Ético"

"Isto deu-me formação...faz parte da minha base. O que eu tenho mais gosto é no trabalho, tenho dito que o trabalho afasta muitos vícios... os únicos bens que eu tenho dependem do meu vencimento. Ser leal, dedicado... também vou escrevendo e procuro abrir esses caminhos...o meu prof. David Campos mudava-me de carteira para ir para outros ...ajudar os outros, só depois percebi... ia ajudando na Aritmética, era a base da solidariedade...mais tarde usei isso com o prof. Monitor - o aluno que sabia mais para ajudar os outros. Desenvolvi esse processo".

Arcides Simões - FJS-EPT, Diretor-geral da Escola Profissional de Torredeita

"Sim, muita sabedoria, muito conhecimento... da parte do Sr. Inspetor, então deve ser daquelas pessoas que sabem muito, têm muitos conhecimentos, não é muitos conhecimentos, também os tem, mas muito conhecimento, muita sabedoria e muito senso comum, ... E é uma pessoa muito humana. Como digo, é uma pessoa de extrema... pensa muito nos outros..."

Ana Cardoso - FJS-EPT, Assistente Social

"O exercício de funções inspetivas e pedagógicas no Ensino Particular e Cooperativo e na IG Educação tive o raro privilégio de avaliar com razoável profundidade a escola portuguesa desde o pré-primário ao Ensino Secundário, donde conhecer as insuficiências, as fragilidades, os pontos mais preocupantes, mas também a excelência do saber, do mérito, da dedicação, do sacrifício de honestíssimos e brilhantes

professores por mim assistidos e apoiados em sala de aula, mas também conhecer razoavelmente o modelo e os resultados das escolas de formação Profissional da Alemanha, Suécia, Espanha e EUA”.

Livro “Gestos e Obras de Amor, 2012:135”

“A EPT é uma iniciativa da FJS e desde 1989 tem demonstrado grande importância pela ação multifacetada que vem desenvolvendo...uma das dimensões de um amplo projeto de dinamização social, que compreende entre outras, o desenvolvimento local e o equilíbrio regional. Os alunos que frequentam são provenientes da Madeira, Acores, França, Suíça, Timor, Cabo Verde, S. Tomé e Brasil.

Revista da Escola Profissional de Torredeita, 2011

Numa nota de campo que evidencia o carácter desta liderança servidora existente na FJS, destaca-se a total abertura do gestor de topo e sua equipa para esta investigação. Também é de realçar que, praticamente sem qualquer solicitação, foi disponibilizada inúmera documentação dos órgãos que compõem a organização. Também se notou nas conversas informais havidas, que os intervenientes desta organização preocupam-se com o futuro, em especial da Escola Profissional de Torredeita face à evolução da demografia em Portugal e à abertura do ensino técnico-profissional na Escola Pública. Pretendem continuar a criar valor para a comunidade, colocando os seguidores em primeiro lugar.

6.6.2.5 Liderança Autêntica

De acordo com as evidências resultantes da codificação efetuada, este estilo de liderança delimita um dos estilos mais observados no estudo da Fundação Joaquim dos Santos - EPT o que sugere indicar uma perceção forte sobre as qualidades da liderança nesta organização. Assim, conforme relatório resumo, foram codificadas 6518 palavras em 179 parágrafos registados, através de 6 fontes analisadas. Nesta vertente, especialmente as dimensões “*Emoções Positivas*”, “*Empowerment*”, “*Otimismo*” e “*Esperança*” são as mais enunciadas nas fontes investigadas nesta organização (Figura 60).

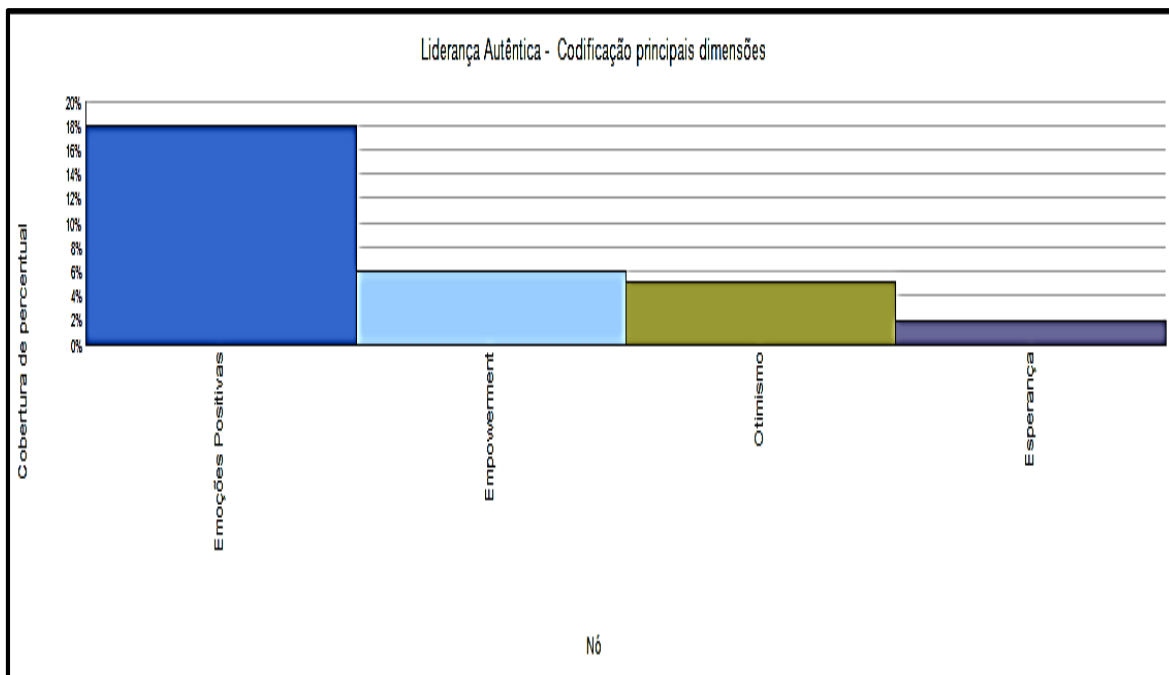


Figura 60: Codificação Liderança Autêntica - principais dimensões

Fonte: construção própria com base NVivo

Nos seguintes extratos procura retratar-se fielmente o conteúdo inerente a estas dimensões relevantes (Caixa nº 61):

Caixa nº 61: Transcrição de excertos de entrevistas relativas às dimensões: “Emoções Positivas”, “Empowerment”, “Otimismo” e “Esperança”

“Considero que é uma grande preocupação contribuir para a felicidade de cada um, há que saber esperar... tenho o Ecomuseu, aquilo não é meu ... tenho um comboio completo cedido pelo protocolo com a CP e para recuperar com os trabalhos da Escola, hoje está recuperado...é para colocar junto a estação de Torredeita⁵⁵...funciona lá a renda de bilros, o rancho folclórico de Torredeita... Tenho documentos, um legado...e até a CP ficou surpreendida. As locomotivas vieram de Viseu e acharam piada ...que eu tivesse pedido para recuperar as máquinas. Tive que arranjar parceiros...a Camara disse que ...sucata já cá há muita! Mas agora está ali uma preciosidade...”.

Arcides Simões - FJS-EPT, Diretor-geral da Escola Profissional de Torredeita

“A direção tem sempre uma posição positiva em relação às coisas. Por exemplo, eu estou a falar mais a nível micro, mais do lar, a própria direção técnica transmite às... nós temos reuniões mensais com colaboradores em que é transmitido às funcionárias, aos colaboradores, o bom e o mau. Isso se for bem visto, a casa é toda bem vista. Ainda há coisa de um mês talvez, houve uma reunião geral com

⁵⁵ Estação do Caminho-de-ferro da antiga e já desativada linha do Vale do Vouga. Hoje, uma amostra preservada de outras épocas e ponto de reunião dos praticantes da Ecopista do Dão que a interessa.

familiares em que estiveram os funcionários também e em que, até a primeira... quem elogiou em primeira linha até foi a direção que elogiou o funcionamento, e as famílias... pronto as funcionárias tiveram a possibilidade de ouvir também o que aconteceu de bem, esse reconhecimento, quer da direção, quer dos familiares... da direção é sempre trabalhar para uma melhoria, tentar sempre trabalhar melhor, tentar sempre ultrapassar expectativas, em conseguir alcançá-las, alcança-las e ultrapassá-las. E, por isso, tendo em conta esses fatores, claro que é uma instituição positiva. Que tenta sobreviver da melhor maneira possível com as dificuldades que tem e trabalhar sempre no sentido de se melhorar a ela própria e de se reinventar, com novas ideias, com novas, com novos... pronto é dinâmica, é... não morre por isso”.

Ana Cardoso - FJS-EPT, Assistente Social

“A Escola abre-nos outras portas, dá-nos outros recursos que nos transmitem qualquer coisa que muitas outras escolas não nos transmitem, percebe? Vamos falar de por exemplo professores ou funcionários, nós temos uma relação com os professores ou os funcionários muito para além de, por exemplo, nas escolas públicas, não é? Aqui, por exemplo, temos uma convivência com os professores e com os funcionários que é outra coisa. Nós ficamos com a professora lá fora e perguntamos isto ou aquilo, ou dúvidas ou algum problema que nós tenhamos, não é? Estão sempre prontos para ajudar enquanto numa escola pública não é assim, as pessoas já não são assim. Aqui há outros valores”.

Nuno Marques - FJS-EPT, Aluno do 3º ano de Técnico de Serviços Jurídicos

“É assim, a nível de direção nós temos muita abertura e muito... muito espírito de nos ajudarem, nós colocamos o problema, por exemplo, eu coloco o problema da parte do jardim e eles procuram logo ajudar com a resposta, se a gente não conseguir resolver sozinhas. Há muito essa abertura. Da parte da direção nunca tive nenhum entrave, são muito abertos, todos... o Sr. Inspetor é muito assim de pegar sempre pelo positivo, do que cada pessoa faz de melhor e se passar, dar um elogio, dar o exemplo. Sem dúvida, considero, uma organização muito positiva...”

Telma Sousa - FJS-EPT, Educadora Infantil

“Aliás o nosso lema é evoluir aprendendo... os professores, aos alunos, aos funcionários. Há aqui um chapéu que no fundo coordena isto tudo... Sim, às vezes somos bem-sucedidos, outras vezes nem tanto, mas procuramos que todos sigam esses valores e essas normas... procuramos fazer isso.

Natália Guerra - FJS-EPT, Professora

6.6.2.6 Liderança Responsável

Na investigação efetuada e tendo por base as diversas fontes utilizadas e dimensões codificadas, este estilo de liderança é também dos mais identificados na análise efetuada neste estudo de caso na Fundação Joaquim dos Santos - EPT. Assim, esta evidência é notória no relatório de

resumo que ilustra 3499 palavras em 130 parágrafos codificados, destacando-se as dimensões: “Agregado de Virtudes”, “Modelo de Papéis do Líder”, e “Princípios e Valores Éticos” e “Envolvimento das Partes Interessadas”, enquanto principais referenciais observados naquela organização (Figura 61).

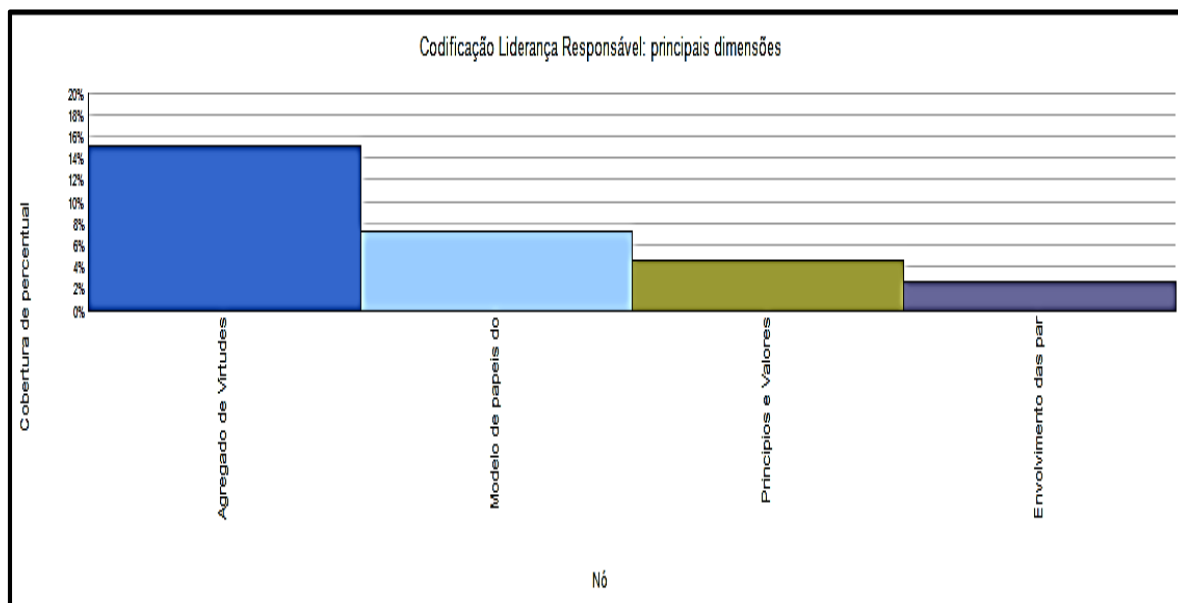


Figura 61: Codificação da Liderança Responsável: principais dimensões

Fonte: Construção própria com base NVivo

Para melhor conhecimento deste ponto no estudo de caso, demonstram-se os seguintes relatos recolhidos através das 7 fontes codificadas (Caixa nº 62):

Caixa nº 62: Transcrição de excertos de entrevistas relativas às dimensões: “Agregado de Virtudes”, “Modelo de Papéis do líder”, e “Princípios e Valores éticos” e “Envolvimento das Partes Interessadas”

“Eu fui da Mocidade, recebi a medalha de dedicação, louvores,... fui a Lisboa entregar uma panóplia para entrega ao Salazar feita pelo mestre Arnaldo Malho...quando regressei todos me queriam apertar a mão !! Isto deu-me formação...sabem e conhecem o rigor com que isto funciona...não tenho receio nenhum, nada...as dificuldades que eu tenho tido, mas a obra esta cá...tem saúde financeira, recursos com que vou fazendo as coisas devagar...agora estou a fazer a Unidade de Cuidados Continuados...O pai do Prof. Correia de Campos⁵⁶, meu professor primário ensinou-me ...o princípio da honestidade! Ele nomeou-me aos 8 anos responsável pela caixa escolar-tesoureiro...uma prova de confiança...”

Arcides Simões - FJS-EPT, Diretor-geral da Escola Profissional de Torredeita

⁵⁶ Antigo Ministro da Saúde e atual deputado europeu.

“Do gestor de topo, ele próprio é a primeira pessoa que diz que se for preciso e passa no caminho e vê um papel velho no chão, apanha-o e deita-o fora ... essa preocupação de ter as coisas limpas, ou ter... ele próprio dá o exemplo a todos nós. Eu acho que ele é um bom exemplo ...há preocupação, sim, sim. Não quer dizer que já esteja tudo implementado, mesmo em termos de responsabilidade em termos ambientais, nem tudo está feito como é lógico, há muita coisa ainda a fazer-se porque também tem que se ir devagarinho, não é? ... não haver desperdícios na cozinha, por exemplo, as luzes não estarem 24h ligadas, desde que não seja necessário não... pronto, em termos dos aquecimentos, tudo isso tem que ser, há sempre esse cuidado porque, lá está a sustentabilidade não é só em termos de instituição, o ambiente também precisa. E a tendência é mesmo o aproveitamento de águas das chuvas, ou nós temos poços onde se rentabiliza, vai-se aproveitando as águas ... Para beber, desde que não seja preciso água de beber ou de fazer a alimentação, utiliza-se esse tipo de águas”.

Ana Cardoso - FJS-EPT, Assistente Social

É de destacar na FJS que existe uma grande preocupação com as questões da sustentabilidade. Existe um painel fotovoltaico enorme à entrada da Escola com o objetivo de ajudar a tal propósito. Também constatado in loco, há uma relevante recuperação de imóveis e artefactos antigos que constituem depois importante espólio da organização. Refira-se a recuperação do edifício em ruínas do Solar do Morgado da Torre que alberga a sede da Fundação e as inúmeras recolhas de testemunhos da vivência de outras eras espalhados pelo edifício-sede, por exemplo, realejo, candeeiros antigos, rádios e televisores para além de instrumentos de trabalho ligados à lide agrícola. Para Arcides Simões, são peças artísticas a preservar pela Fundação e *“cultura material do campo da Antropologia que abrange a habitação, transportes, indumentárias, adornos, alimentos, recipientes, têxteis, instrumentos e armas... que o homem vem paulatinamente criando desde as suas origens adaptadas ao meio ambiente que, naturalmente, os modifica e aperfeiçoa”* (Compêndio Ecomuseu, 2004:9)

“Temos duas locomotivas, um lagar... aqui há vários instrumentos que ajudam a perceber e até com alguma história da região.... ... Isso é o comboio que vinha da minha zona, exatamente. Depois com o fim da linha, o Sr. inspetor entendeu preservar, com as atitudes dele, com a força dele, no fundo temos aqui um comboio completo...”

Nuno Marques - FJS-EPT, Aluno do 3º ano de Técnico de Serviços Jurídicos

Na perspetiva dos valores fundacionais que enquadram esta organização e tendo-se em atenção a Lei Quadro (Lei 24/2012) das Fundações, artº 185 - 1 *“As fundações visam a prossecução de fins de interesse social, podendo ser instituídas por ato entre vivos ou por testamento”*. Assim, numa época em que tanto se questionam as funções das fundações, a FJS exerce de facto orientações de cariz social e tem na sua gestão de topo importante baluarte na defesa de tais interesses. Em rigor, a organização comporta valores de inequívoca responsabilidade social traduzidos na criação de Creche, Lar de idosos, Escola Profissional, Planetário, Ecomuseu, Rancho folclórico, Unidade de Cuidados Continuados, Lagar de azeite para eventos, entre outros, assumindo-se como projeto de desenvolvimento local. Poder-se-ia afirmar que são valores

estatutários da FJS, mas o seu mentor Arcides Simões vai além deles, perspetivando sempre uma visão de engrandecimento para a sua Fundação e região - os prémios e distinções pessoais, ao longo de uma vida, são atestados desta orientação. Há uma cultura organizacional austera onde não há gastos supérfluos e tudo se aproveita. Não fazem inaugurações, não há vaidades.

Reconheça-se o seguinte relato (Caixa nº 63):

Caixa nº 63: Transcrição de excertos de entrevistas relativas às dimensões Agregado de Virtudes”, “Modelo de Papéis do Líder”, e “Princípios e Valores Éticos” e “Envolvimento das Partes Interessadas”

“Para mim é a visão e os valores. A visão assim um bocado à frente e os valores da pessoa, porque eu acho, seja no que for, a pessoa em tendo valores supera tudo na vida, como eu costumo dizer. A pessoa sendo correta, a pessoa nunca vai... eu acho que nada vai correr mal se a pessoa for correta e tendo valores e agindo com princípios. Tentando nunca prejudicar ninguém, é esse caminho que eu também procuro ... Porque se não fosse assim, se calhar a instituição já não existia há tanto ano. A instituição foi crescendo tanto, tanto, tanto. Se não fosse assim, eu penso que se fosse só teoria, não saía.... Vêm de longe, de Viseu. Nós trazemos o autocarro cheio de crianças de Viseu. E podiam estar em Viseu que há lá muitos jardins. Procuram-nos até... porque depois os pais têm conhecimento pelos outros da nossa maneira de trabalhar e procuram-nos por isso, pelos nossos valores e pelo espaço, por ser... por termos muito espaço exterior. Muitas valências, por contactarem com os idosos, porque os pais hoje em dia já têm um bocado essa visão, essa importância... Eu sei que a fundação está muito enraizada aqui na Vila, sente-se que a fundação apoia famílias e as crianças”.

Telma Sousa - FJS-EPT, Educadora Infantil

“Há um orgulho...e até para a vila, tendo a fundação. Temos um exemplo nosso do senhor inspetor, o nosso fundador, a defesa da terra, do património, das raízes, um apego muito grande à terra, muito grande... contribuimos aqui para o desenvolvimento da região...Os próprios cursos são vocacionados para a região, para o desenvolvimento e o feedback que temos das empresas é extramente positivo sobre os nossos alunos. Eles vão estagiar e depois temos um retorno muito positivo das empresas”.

Natália Guerra - FJS-EPT, Professora

Em resumo, na Figura 62, e após codificação efetuada, resultou nesta investigação do estudo de caso da Fundação Joaquim dos Santos - Escola Profissional de Torredeita, a maior tendência para os três estilos preponderantes: Liderança Transformacional, Autêntica e Responsável que se consideraram as lideranças “estrelas” nesta organização (Figura 63) mas também são relevantes as dimensões inerentes aos demais estilos, i.e., a Liderança Espiritual, Servidora e Emocional.

Ilustraram-se assim, os estilos de liderança percebidos pelos entrevistados e demais fontes elencadas na organização, e que fornecem de forma permanente informação para o entendimento da liderança e o compromisso organizacional dos colaboradores da FJS-EPT, tema que se aborda na secção seguinte.

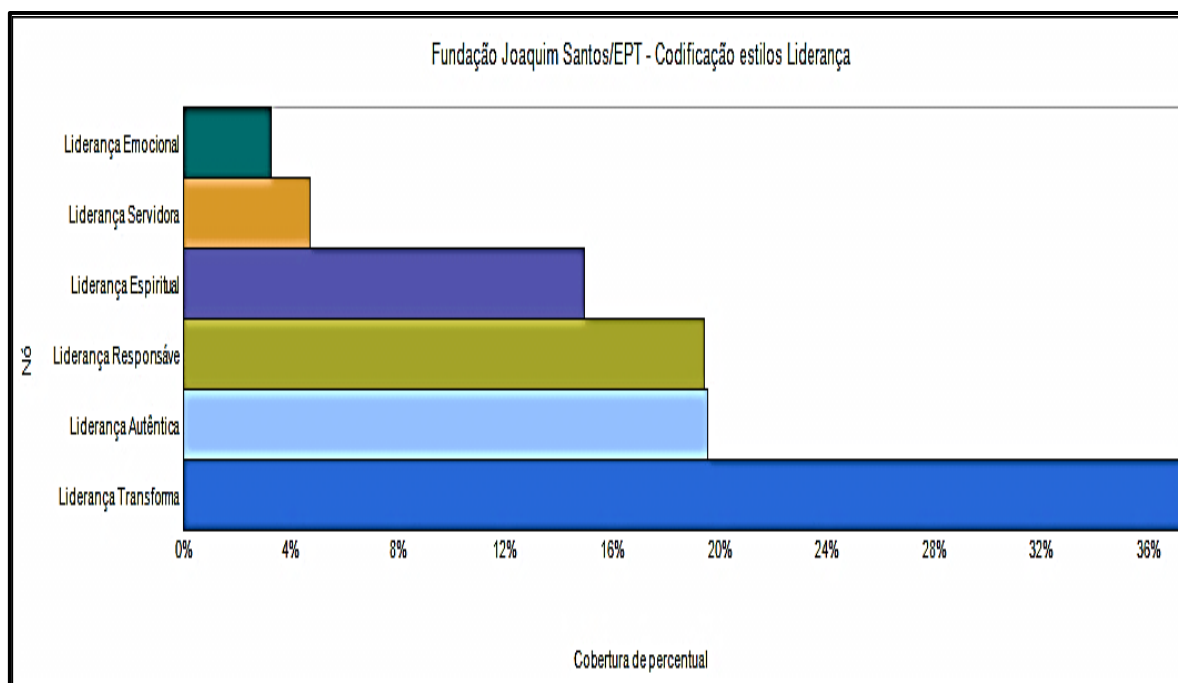


Figura 62: Fundação Joaquim dos Santos - Codificação dos estilos de Liderança

Fonte: Construção própria com base NVivo

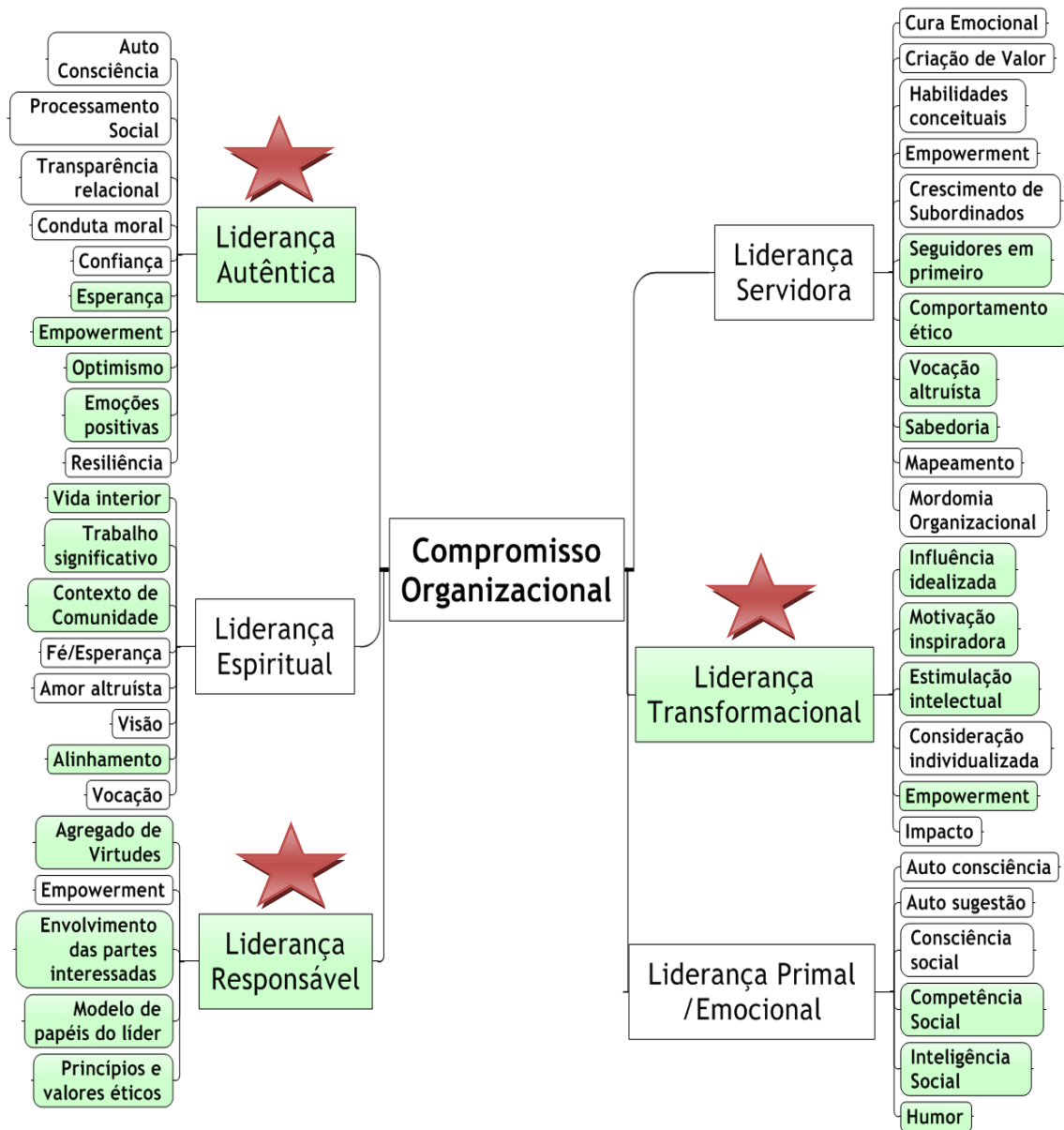


Figura 63: Dimensões nos estilos de Liderança na FJS-EPT

Fonte: Construção própria

6.6.2.7 Compromisso Organizacional

Neste estudo de caso e com base nos documentos disponibilizados, entrevistas e observação havida na Fundação Joaquim dos Santos - EPT, a organização tem instruído na sua equipa de colaboradores valores que a motivam à permanência, demonstrados pela dedicação e estímulos diversos encontrados nesta investigação que consolidam a lealdade organizacional ao longo dos anos.

Essencialmente, nesta organização são reconhecidas nas fontes tratadas, as três categorias inerentes a este constructo, i.e., afetiva, normativa e instrumental. Contudo, a dimensão afetiva

é a mais referenciada na FJS-EPT (9266 palavras em 271 parágrafos) o que atesta o claro comprometimento afetivo das pessoas à organização. Nesta categoria, destacam-se as dimensões: “Apego emocional”, “Comprometimento”, “Ambiente Positivo”, “Bem-estar Afetivo” e “Autenticidade dos Líderes” (Figura 64).

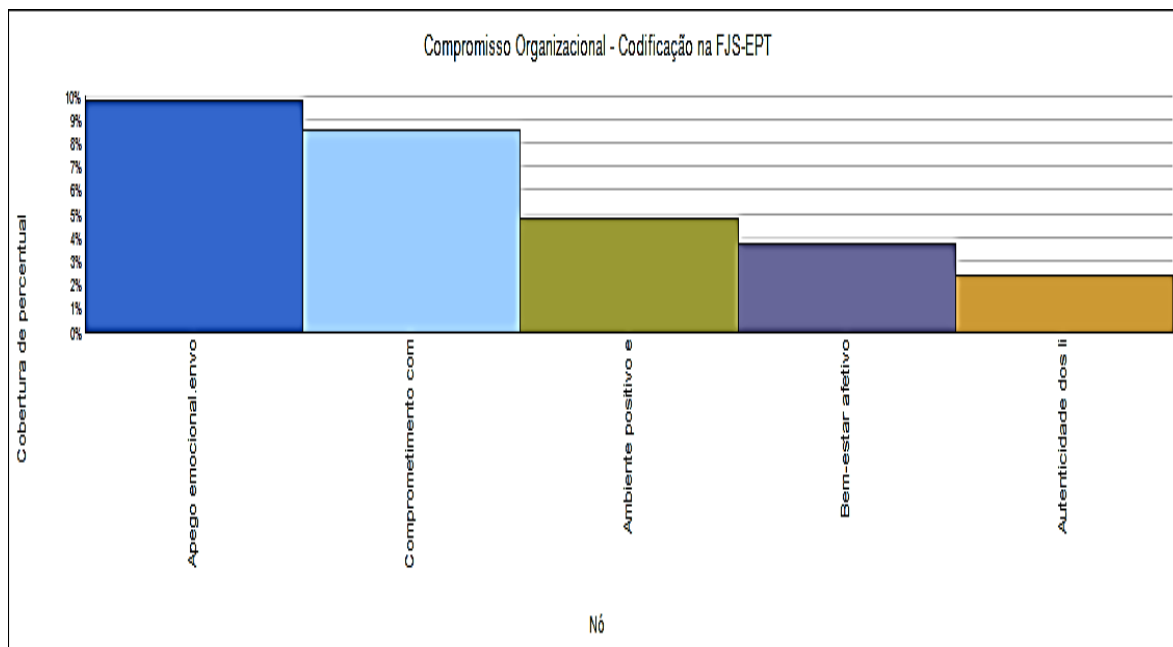


Figura 64: Compromisso organizacional - Codificação na FJS - EPT

Fonte: Construção própria com base NVivo

De acordo com o principal responsável, este projeto nunca funcionaria bem sem o envolvimento de todos. Há uma organização em rede, através da existência de várias equipas/coordenadores de projetos. Uma direção pedagógica que interage com todos os membros da comunidade: alunos, professores e encarregados de Educação. Há também um real conhecimento das dificuldades existentes e em conjunto procuram resolvê-las.

Da observação efetuada, conhecimento da Fundação e importância nacional do projeto, é de destacar que os vínculos são longos e é reconhecido internamente que não há despedimentos.

- ✓ A organização e os seus membros têm orgulho em permanecer fiéis aos princípios do seu mentor.
- ✓ Os colaboradores retiram inúmeras vantagens diversas por pertencerem à E.P.T. Há a consciência de que será uma das melhores escolas profissionais do País, mesmo sendo uma entidade privada e isso constitui fator de ligação afetiva de grande proximidade de todos.

- ✓ Salários mais elevados que os da concorrência, proximidade e privilégio dos formadores residentes no concelho na empregabilidade, acesso a cantinas, creches, lares da Fundação e outras.
- ✓ Perspetivas de longo prazo - Tratando-se de uma Fundação com uma filosofia de permanência e continuidade - transmissão de um legado, as pessoas sabem que a sua instituição vai perdurar no tempo “contra ventos e marés”, conforme seu líder, e daí a sua maior tranquilidade na relação com a entidade empregadora - percebem que cultivam algo que lhes pertence.

Atente-se nos seguintes extratos recolhidos das fontes codificadas (Caixa nº 64):

Caixa nº 64: Transcrição de excertos de entrevistas relativas às dimensões: “Apego Emocional”, “Comprometimento”, “Ambiente Positivo”, “Bem-estar Afetivo” e “Autenticidade dos Líderes”

“Eu, eu quero estar e isso eu tenho dito sempre à direção, na instituição onde eu estiver, eu estou completamente. Eu visto a camisola, eu esfarrapo-me toda se for preciso para estar ao máximo e dar o máximo que eu posso à instituição. ...Também não quero ultrapassar aquilo que eventualmente eles poderão estar à espera, se calhar estou a achar que já é exagero, também não quero exagerar, mas desde que seja solicitada, desde que achem que é importante a minha participação, eu estou sempre disponível. E também já tenho falado com a direção sobre isso, eu não quero que pensem que estou a querer impor-me ou... quero estar naquilo que eles quiserem que eu esteja também, não é? Eu estou disponível, usufruam. É o que eu costumo dizer. Mas gosto de participar, gosto de estar presente... eu gosto deste ambiente, até porque eu vivo aqui, sou natural daqui de Torredeita, já estou em casa, isto praticamente é a minha casa. Estar introduzida no ambiente é bom também... Toda a gente vestiu a camisola. Acho que pode ser muito simbólico, acho que isso foi muito importante nesse dia, porque acho que as pessoas ficaram com outro... Viveram a fundação nesse dia. Mas tudo funcionou para ai, acho que toda a gente trabalhou nesse dia... Vamos tentar dar outros serviços que outras instituições se calhar não dão. E isso, temos sido sempre inovadores da instituição. É sempre... aliás é um dos ideais do Sr. Inspetor é estar à frente dos outros, sermos sempre os melhores, ou sermos sempre os mais inovadores, mas sempre tendo em conta o bem-estar, sempre essas características”.

Ana Cardoso - FJS-EPT, Assistente Social

“Não, aqui não há números. Só há pessoas. Perfeitamente. Nas outras escolas públicas só há números, aqui não, não há números. Nem há distinções nem nada. ...Acabei por ficar, fui andando, fui andando e até agora estou aqui no 3º ano e cada vez... Sinto, sinto. Com o meu bem-estar, como qualquer outro meu colega que ande aqui, perfeitamente. Acho que a escola, os membros da direção, os professores, preocupam-se connosco. Sente-se mesmo. Nós estamos aqui supostamente para começar e acabar, não é? Eu tenho que agradecer bastante estes três anos que cá estou, mas tenho que agradecer à escola porque ajudaram-me muito. Aconselho, perfeitamente. Ando aqui e aconselhava a qualquer pessoa a vir para cá”.

Nuno Marques - FJS-EPT, Aluno do 3º ano de Técnico de Serviços Jurídicos

“Adoro o que faço, adoro trabalhar com crianças e sentir que venho e que me sinto feliz, não sinto aquela pressão, não vir para um trabalho contrariada... Visto a camisola, isso sem dúvida. Eu cresci a admirar o Sr. Inspetor, porque falavam muito dele e ele é assim, e eu cresci e olho para ele mesmo com admiração e procuro, pronto lá está, procuro ser como ele. Pena não haver mais pelo país todo. Mesmo a nível do jardim, eu falo com colegas e temos um funcionamento muito próprio, ainda agora recebemos uma educadora nova, que abrimos outra sala e ela dizia “ah ... realmente aqui não tem nada a ver, é tudo tão diferente”, e eu: pois é, temos uma cultura própria, mas é isso que nos faz ser, eu só lhe disse assim: é isso que nos faz ser a Fundação Joaquim Santos. É uma cultura muito, mesmo ao nível do tratamento das crianças, muito personalizada, muito... não é só um número, isto também é uma expressão do Sr. Inspetor, mas realmente aqui tanto os idosos como os alunos, são tratados, o que realmente também exige um esforço enorme da nossa parte, mas é tudo tratado muito individualizado, tanto as crianças, a nível de pais, a nível de idosos tudo, a gente sabe que cada um é cada um e acho que é isso que faz a diferença”.

Telma Sousa - FJS-EPT, Educadora Infantil

“Eu sou mais ligada à escola, em primeiro lugar, mas a fundação é aqui um marco muito importante da região e sobretudo no Concelho, desta zona mais próxima. Nós temos esse feedback lá fora. Quando falamos até com ex-alunos, com pais de alunos que vêm para aqui e dizer: “Ah a escola profissional ainda é um marco”... Há essa perceção. Eu pelo menos tenho essa perceção.... Há uma ligação muito grande. Sim, sim, mesmo afetiva... pela qualidade do ensino. Vêm alunos de Cabo Verde, de S. Tomé, da Guiné e do país, dos Açores e da Madeira. Considero, também não sei se por estar cá há 20 anos. Eu vou-lhe dar um exemplo, eu já estou cá há 20 e tal anos a trabalhar e numa altura da minha vida eu senti necessidade de pôr a minha mãe num lar, portanto eu trabalhava, não podia estar com ela, ela teve um AVC e não podia ficar sozinha e eu escolhi aqui o lar da fundação. Portanto, também pela proximidade, não é? No intervalo eu dava lá um pulinho, foi fundamental, mas foi sempre muito bem tratada, tudo muito bem. Eu gosto da escola, gosto da fundação e sinto-me bem aqui. Tive possibilidades de mudar e nunca quis...”

Natália Guerra - FJS-EPT, Professora

Tendo por base notas de campo recolhidas nas várias interações havidas, denota-se um elevado orgulho na forma como falam da obra existente e do futuro que têm pela frente no sentido de continuarem a elevar o nome da Fundação-EPT.

No ponto seguinte efetua-se um resumo dos estudos de caso ao nível dos principais estilos de liderança e dimensões percecionados.

6.7 Resumo dos estudos de caso - estilos de liderança e dimensões

No Quadro 23 apresenta-se um resumo dos estilos de liderança e principais dimensões observadas de molde a melhor integração da investigação desenvolvida nos pontos anteriores.

Quadro 23: Estudos de caso - Resumo dos estilos de liderança e principais dimensões observadas

Organizações	Estilos de Liderança “Estrelas”	Principais Dimensões	Novas dimensões
Grupo Vidis	Responsável	Agregado de Virtudes; Envolvimento das partes interessadas.	
	Autêntica	<i>Empowerment</i> ; Otimismo.	
	Espiritual	Contexto de Comunidade; Alinhamento.	
Magril	Autêntica	<i>Empowerment</i> ; Otimismo; Emoções positivas.	
	Responsável	Agregado de Virtudes; Envolvimento das partes interessadas.	
	Espiritual	Contexto de Comunidade; Alinhamento.	
Grupo Lanidor	Responsável	Agregado de Virtudes; Envolvimento das partes interessadas.	COMUNICAÇÃO
	Espiritual	Contexto de Comunidade; Amor altruísta; Alinhamento.	
	Autêntica	<i>Empowerment</i> ; Otimismo; Emoções positivas.	

Huf Portuguesa	Responsável	Agregado de Virtudes; Envolvimento das partes interessadas; Modelo Papéis do líder; Princípios e valores éticos.	COMUNICAÇÃO
	Espiritual	Trabalho significativo; Contexto de Comunidade; Amor altruísta; Alinhamento.	
	Autêntica	Otimismo; Emoções positivas; Resiliência.	
Habidecor	Autêntica	<i>Empowerment</i> ; Otimismo; Emoções positivas.	INOVAÇÃO
	Responsável	Agregado de Virtudes; Envolvimento das partes interessadas; Modelo de Papéis do líder.	
	Espiritual	Trabalho significativo; Contexto de Comunidade; Alinhamento.	
Fundação Joaquim dos Santos - EPT	Transformacional	Motivação inspiradora; Consideração individualizada; <i>Empowerment</i> .	
	Autêntica	<i>Empowerment</i> ; Otimismo; Emoções positivas; Esperança.	
	Responsável	Agregado de Virtudes; Envolvimento das partes interessadas; Modelo de Papéis do líder; Princípios e valores éticos.	

Fonte: construção própria

No ponto seguinte efetuam-se a discussão dos resultados e conclusões finais.

CAPÍTULO VII

7. Discussão dos Resultados e Conclusões

Finais

7.1 Discussão dos Resultados

Finalizada a investigação qualitativa, o primeiro epílogo que se consente é que o estudo da liderança nas organizações positivas, constitui uma temática apaixonante, atual e em linha com os propósitos iniciais, i.e., estudar aprofundadamente esta originalidade em contexto real extraíndo evidências suficientemente legitimadoras da sua importância para a sua melhor compreensão.

Tal como estudado na vasta revisão da literatura analisada, a liderança é um tema fortemente alvo de atenção e extrapolações diversas. A sua inter-relação com o contexto organizacional positivo tem sido campo de investigação e envolvimento de inúmeros académicos. Enquanto autores da área, destacam-se os caminhos delineados para o aprofundamento do conhecimento efetuados por Avolio e Bass (2002); Luthans et al. (2007); Goleman (1998, 2000, 2001, 2007, 2008); Cunha et al. (2007); Rego e Cunha (2011); Fry (2003); Plowman e Duchon (2005); Morris (2009); Barbuto e Wheeler (2006); Liden et al. (2008), Avolio e Gardner (2005); Walumbwa et al. (2010); Whitney e Cooperrider (2000); Cameron et al. (2003, 2004), Cameron (2011); Maak e Pless (2007), Rego et al. (2007), Rego et al. (2009) e Rego e Cunha (2011), em cada um dos estilos de liderança investigados, respetivamente: transformacional, emocional, espiritual, servidora, autêntica e responsável e no entendimento das características inerentes à psicologia positiva baseada no pioneirismo de Martin Seligman em 1998 (Duckworth, Steen e Seligman, 2005) e seguidas por diversos trabalhos/autores, por exemplo Seligman e Csikszentmihalyi (2000), Seligman et al. (2005), Spreitzer (2006), entre outros e que vieram a sustentar as linhas mestras do movimento organizacional positivo - as organizações positivas (Avolio et al., 2009; Cameron et al., 2003; Luthans et al., 2005 e Luthans e Youssef, 2004, entre outros).

A finalidade desta investigação focalizou-se, através dos resultados obtidos, em responder às questões inicialmente colocadas e perceber as razões que suportam o estabelecimento da liderança nas organizações positivas, e, em particular, destaca-se a inspiração motivadora das inúmeras investigações do Prof. Arménio Rego (Universidade de Aveiro) e do Prof. Pina e Cunha da Nova SBE (Universidade Nova de Lisboa) no desenvolvimento desta vertente do conhecimento - O Estudo da Liderança nas Organizações Positivas e também do “*Center for Positive Organizational Scholarship*” da Universidade de Michigan - EUA.

Especificamente pretendeu-se, no seu cerne, ilustrar contributos para o entendimento dos seis estilos de liderança e respetivas dimensões encontradas nas seis organizações observadas e perceber os seus pontos de concomitância.

A partir de uma visão de terreno suportada num estudo de caso aprofundado em cada uma das organizações abordadas, este intento pretendeu também transmitir um melhor conhecimento da ligação destas lideranças ao compromisso organizacional, i.e., perceber os fundamentos de base que sustentam a ligação dos trabalhadores às organizações em questão, em rigor, percecionar as dimensões que integram os modelos de liderança a que se entendeu, por maior facilidade de compreensão sucinta, intitular RETESA (Responsável, Emocional, Transformacional, Espiritual, Servidora e Autêntica).

Assim, a partir do modelo concetual idealizado na Figura 9 (p.131) constatou-se que, através dos documentos analisados e demais informações recolhidas nas organizações objeto desta investigação, existem evidências dos estilos de liderança levantados no “modelo aranha”, reconhecendo-se a importância dos mesmos, percecionada nos trabalhos de campo elencados na secção anterior.

Neste enquadramento, destaca-se a preponderância dos estilos de liderança Responsável, Espiritual e Autêntica, não pela mesma ordem de evidências, nas organizações: Vidis, Magril, Lanidor, Huf e Habidecor. No estudo de caso Fundação Joaquim dos Santos, realçam-se os estilos de liderança Transformacional, Autêntica e Responsável (Quadro 23, p. 290-291).

Em relação às dimensões inerentes a cada um dos estilos percecionados neste estudo, sobressaem as seguintes:

- Responsável - Agregado de virtudes, Envolvimento das partes interessadas, Modelo de Papéis do líder e Princípios e valores éticos.

Neste tema, a liderança responsável é equiparada à liderança virtuosa, centrando-se na maior potencialidade dos sistemas humanos - “Agregado de virtudes” - a virtuosidade a que aludem Cameron et al. (2003) e Cameron (2011). Estes líderes, como se evidencia nos estudos de caso efetuados, são humildes, magnânimos e puxam os outros para a ação, ensinam e inspiram. Em conformidade com Hackett e Wang (2012) e Havard (2010), trata-se de uma liderança menos demonstradora de poder, mas orientada para o fortalecimento dos outros e que, através de um consistente comportamento motivacional, geram um adequado comprometimento afetivo na organização (Rego et al., 2009), podendo afetar a eficácia organizacional e o bem-estar dos trabalhadores (Meyer e Herscovitch, 2001). Ilustra-se, a título de exemplo, a declaração do Administrador da Habidecor (Caso 5): “... ter uma perspetiva humana da gestão, e uma perspetiva humana não significa necessariamente uma perspetiva paternalista mas termos a

conceção de que estamos a lidar com pessoas que merecem o nosso respeito, são pais, são mães, são irmãs, e portanto temos que ter isto presente”.

Assim, também na investigação, as virtudes estratégicas dos líderes existentes são reconhecidas como incorporando o conhecimento e o desenvolvimento das organizações e dos seus membros, em linha com o entendimento de Chun (2005) e Rego e Cunha (2011). Nas organizações estudadas, ressalta que existe aqui uma maior classificação ao nível da virtuosidade o que demonstra uma produtividade mais alta, maior qualidade e retenção superior de empregados do que noutras organizações. Este aspeto é patente nos elementos recolhidos dos estudos de caso acima descritos, por exemplo, na qualidade dos produtos na Habidecor (Caso 5, especialmente característico do quadro de pessoal pouco rotativo e com baixos padrões de absentismo) ou ainda na retenção dos colaboradores da Huf Portuguesa (Caso 4), mercê das características da liderança virtuosa existente e em linha com Cameron (2011) que considera a virtuosidade como atributo-chave na liderança responsável. Também Cameron et al. (2004), num estudo transversal efetuado em 52 empresas industriais americanas de 16 setores de atividade, concluíram que, quando existe virtuosidade nas organizações ela correlaciona-se positivamente com o desempenho organizacional e também a inovação, retenção de empregados, rentabilidade e qualidade.

No que concerne à evidência do atributo “Envolvimento das partes interessadas”, ressalta que neste estudo, é visível a voz dada aos trabalhadores, aumentando a influência dos mesmos na liderança responsável em cada uma das organizações revisitadas. Esta perspetiva vai ao encontro da revisão da literatura efetuada, nomeadamente nas considerações de Chun (2005), Gond et al. (2011) e Voegtlin et al. (2011). Neste entendimento da consideração dos *stakeholders* (partes interessadas) é assumido que os líderes demonstram possuir um forte sentido de valores influenciados por um elevado conjunto de indivíduos a quem podem afetar as ações e decisões dos líderes. Os líderes responsáveis ora investigados, exercem influência através da promoção de um diálogo ativo entre os participantes (Voegtlin et al., 2011).

Nas organizações investigadas, as redes sociais são importantes para a criação de oportunidades, transferência de conhecimento e os líderes responsáveis demonstram evidente recurso a estas relações informais. Na revisão da literatura também foram considerados importantes trabalhos de Cunha et al. (2007), Haase e Franco (2011), Maak e Pless (2006), Pless (2007), Rank e Tuschke (2010) e Tichy e Bennis (2010) e que dão suporte a esta perceção organizacional. A liderança percebida nestes estudos de caso, é entendida como interação dos *stakeholders*, transcendendo o modelo de líder-seguidor. Estas organizações não se veem como ilhas e estão fortemente encaixadas na sociedade e no seu meio envolvente. A este propósito destaca-se a constatação evidenciada pelo relatório de sustentabilidade da Huf Portuguesa: *“Queremos contribuir para o desenvolvimento da comunidade local e regional colaborando lealmente tanto com as autoridades como com a sociedade civil”* (Caso 4).

Saliente-se também a atenção dada pela Fundação Joaquim dos Santos (Caso 6) no seu desenvolvimento social em meio rural, suas práticas de sustentabilidade ou ainda a atenção à

segurança, ao ambiente e ao orgulho em se constituir como uma das melhores empresas nacionais para trabalhar - elementos sustentados na Huf Portuguesa (*Caso 4*). Esta abordagem vai ao encontro das modernas teorias éticas e de responsabilidade social que veem as organizações para além do conceito de valor agregado para o acionista, i.e., consideram os interesses de todos os elementos que as envolvem (Empregados, Estado, Fornecedores, Clientes, Gerações Futuras, etc.). Para além disso, estas organizações evidenciam uma preocupação que se enquadra na Proposta de Diretiva Comunitária do Parlamento e Conselho Europeu (Comission, 2013) e que se relaciona com o aumento da transparência das Empresas Europeias no desempenho ambiental e social, laboral, respeito pelos direitos humanos, anticorrupção, suborno e diversidade da sua administração.

Esta evidência é fortemente notada na liderança das organizações estudadas e visível na literatura em Cunha et al. (2007), Maak e Pless (2006) ou Seabra (2012). Relativamente ao atributo “Modelo de Papéis do líder” (ou modelo de exemplo) largamente evidenciado através das fontes consideradas, há uma consideração quase generalizada sobre a importância dos líderes realizarem o bem comum e, nesta consideração, os líderes das organizações envolvidas procuram exercer as suas funções através de uma visão organizacional partilhada assente em valores de futuro, atenta à cidadania organizacional, operando em contextos com devida transparência, focalizam-se em impactar positivamente a sociedade, apoiando os outros de forma decisiva. Constituem-se como exemplos e tal como aventa Seabra (2012), o gestor de topo é, num estágio avançado, a referência da responsabilidade social da organização. Corroborando esta visão, atente-se no extrato seguinte extraído do trabalho de campo na Fundação Joaquim dos Santos “...*Temos um exemplo nosso do senhor inspetor, o nosso fundador, a defesa da terra, do património, das raízes, um apego muito grande à terra... contribuimos aqui para o desenvolvimento da região...*” (*Caso 6*).

Os líderes responsáveis observados nesta investigação demonstram capacidades adequadas para atingir objetivos diversos, melhoram a cooperação entre as partes envolvidas, cuidam da satisfação das necessidades dos outros, desenvolvem relacionamentos duradouros e de amizade que contribuem para a lealdade dos trabalhadores, solucionam situações complexas, utilizam a inteligência emocional e relacional - em linha com estudo de Maak e Pless (2006) e Uzi (1996). Em sùmula, nestas organizações os líderes são genericamente considerados como exemplos de boas práticas a seguir, constituindo, em diversas situações analisadas, motivo de orgulho para os colaboradores envolvidos. Tal como Maak e Pless (2006), nas organizações ora investigadas há inúmeras menções à visão do líder enquanto treinador, arquiteto, contador de histórias, mas essencialmente visionário e agente da mudança. O líder da Habidecor, Celso Esteves (*Caso 5*) desenhou sabiamente a empresa que quis construir, mudando de rumo quando entendeu o tempo adequado, envolvendo e treinando os seus colaboradores para a sua orientação estratégica; também o Comendador Arcides Simões, na Fundação Joaquim dos Santos (*Caso 6*), construiu uma organização sempre com um horizonte intemporal ou sonhador e é visto como um exemplo de

liderança com estatura regional, dir-se-ia nacional (Atente-se na Comenda atribuída e evidenciada acima).

Em relação aos “Princípios e valores éticos” percebidos nestes líderes responsáveis, eles são apontados como gestores que atuam de acordo com valores de modéstia e integridade. Nos estudos de caso realizados, os líderes sabem colocar-se no lugar dos seus colaboradores, vivem os seus problemas e auxiliam, são professores e orientadores pessoais e profissionais, operam com transparência e instituem as suas organizações voltadas para a cidadania organizacional e a compreensão dos atores envolvidos. Agem de acordo com valores morais, evidenciam bom caráter, detêm qualidades relacionais, constroem ligações de confiança e são decisivos no equilíbrio da relação de poder empregador-empregado. Realce-se, a título de exemplo, as declarações seguintes: *“Acabei por transmitir esses valores... Eu sou uma pessoa de ética, tudo dentro das normas... Sou exigente. Os valores para mim são fundamentais, a honestidade, a ética no serviço”* (Magril - Caso 2).

“... Para além de uma responsabilidade social, há uma responsabilidade interna perante os colaboradores que é determinante, que é extremamente importante para conseguir o espírito de equipa que nós temos” (Lanidor - Caso 3).

Na verdade, nas lideranças das seis organizações avaliadas, há todo um conjunto de valores que assentam num discurso ético (Voegtlin, 2011) e que são comumente praticados no envolvimento dos seus colaboradores, contribuindo para o seu desenvolvimento global (Chun, 2005). É percebido que nestas organizações, as ações das lideranças existentes procuram equilibrar as diferentes reivindicações das partes interessadas, a fim de alcançarem soluções benéficas para todos os polos envolvidos. Assim, o comportamento de liderança tem um efeito realçado sobre a qualidade (e quantidade) das relações entre os agentes, bem como sobre as atitudes dos seguidores (Voegtlin et al., 2011). Também para estes autores, a acrescer às investigações quantitativas, as abordagens qualitativas podem oferecer novas perspetivas para a investigação, o que pode ajudar a compreender o sentido atribuído às práticas de liderança responsável nas organizações.

- Liderança Espiritual - Trabalho Significativo, Contexto de Comunidade, Amor Altruísta e Alinhamento

Neste estilo de liderança trata-se de enquadrar a positividade organizacional com a espiritualidade no local de trabalho - relação ainda com escassa investigação, mas patente nos trabalhos delineados nas lideranças das organizações estudadas. As evidências vêm ao encontro do enunciado por diversos autores referidos na revisão da literatura sobre a importância deste ponto, nomeadamente Quatro et al. (2007), enquanto relevância crescente do domínio espiritual; em Fry e Slocum Jr. (2008) a espiritualidade enquanto busca de uma visão de serviço

para os outros. Nesta investigação é reconhecida a visão de que a liderança espiritual é um fenómeno emergente e manifesta-se como um facto coletivo de nível superior (Fry et al., 2011). Nesta consideração há a evidenciar que, nas organizações analisadas, a constatação dos elementos recolhidos e demais resultados apontam para a sua elevada importância e, tal como se esclareceu nos trabalhos de campo, diversas vezes, a dimensão espiritual é confundida com o fenómeno religioso o que vai também ao encontro das conclusões de Houston e Sokolow (2008), Plowman e Duchon (2005) e Rego et al. (2007).

Assim, dos resultados analisados conclui-se que o atributo “Trabalho significativo” é fortemente percebido o que induz à consideração que os membros destas organizações consideram que o trabalho só se revela importante se contribuir para as suas necessidades espirituais e tal como nos estudos de Cameron et al. (2003), Fry et al. (2005) e Morris (2009), as evidências recolhidas concorrem para que eles considerem o trabalho como contributo firme para a sua realização, assumindo-o como uma vocação, i.e., mais do que um simples emprego. É também neste sentido que apontam os trabalhos de Fry et al. (2011), Morris (2009), Plowman e Duchon (2005) e Rego e Cunha (2011) ao fazerem notar a importância da espiritualidade enquanto dimensão positiva, relacionando-a com o trabalho significativo e enquanto caminho de incremento do desempenho das equipas. A este respeito, considere-se o seguinte extrato de depoimento: *“É uma forma de vida!... (muito satisfeito). Não é só um emprego, considero que vai muito além de um emprego...não vejo qualquer discriminação de ordem política, religiosa, em todos os casos...há tolerância a esse nível” (Magril - Caso 2).*

A investigação nesta dimensão vai também ao encontro dos estudos de Ashmos e Duchon (2000: 136) sobre a importância de os colaboradores considerarem um sentido de propósito, de alegria, envolvimento, de *“conexão com os outros”* e de pertença, em suma desenvolver as suas necessidades espirituais, experimentando um sentido de segurança psicológica e emocional que acaba por levar ao desenvolvimento do comprometimento afetivo e maior lealdade (Rego et al., 2007). Tal como nestes autores, também nas organizações investigadas e dos diversos testemunhos, observações e documentos analisados, os colaboradores consideram as organizações como suas, sentem-se úteis à sociedade, experimentam alegria no trabalho e percebem que a organização lhes faculta oportunidades para a sua vida interior - significado elevado das suas missões no trabalho.

No que diz respeito ao “Contexto de comunidade” na liderança espiritual, de acordo com Ashmos e Duchon (2000); Milliman et al. (2003) e Rego et al. (2007), há a constatação de que a espiritualidade nas organizações é o reconhecimento pela organização e pelos seus líderes de que os empregados têm uma vida interior que alimenta e é alimentada pela realização de trabalho com significado num contexto de comunidade. Das análises efetuadas, constata-se valores de grupo e pertença fomentados por líderes com carácter, positivos, e que são capazes de criar climas de trabalho mais ricos, i.e., com um forte sentido de vínculo dos indivíduos à comunidade de trabalho. Há neste tipo de líderes, uma orientação convincente em ambiente grupal, capazes de influenciar as atitudes dos liderados. Nesta ideia, na Vidis (Caso 1), releva-se

a seguinte percepção: *“Uma das ideias que o Sr. Coelho partilha connosco é que esta casa não deve ser vista enquanto relação empresa-trabalhador, mas sim como uma família. Esta família tem um orçamento e todos temos que contribuir...Temos que ter sempre a preocupação com a melhoria...se não lá vai a família. Se a empresa não for viável eu também sofro com isso”*.

Nesta dimensão realce-se também a declaração seguinte extraída do estudo de caso “Habidecor”: *“Ele fez anos e nós juntamo-nos e todos os anos oferecemos-lhe uma prenda e falamos um bocadinho, sempre qualquer coisa simbólica. E ele tem sempre uma palavra a dizer e fala sempre com um sentimento... a última vez até disse uma coisa muito bonita que foi “a minha vida são vocês” (Caso 5)*.

Tal como percecionado, atente-se nas linhas de atuação gizadas pelos líderes, por exemplo do Grupo Vidis (Caso 1) ou Lanidor (Caso 3), que assumem matrizes de liderança de inspiração católica e que, de acordo com os estudos de Fry (2003), ajudam os colaboradores na sua caminhada, produzindo confiança e maior inter-relacionamento positivo nos membros das suas organizações. Assim, neste entendimento, a literatura enfatiza fortemente o desenvolvimento de laços de confiança e contrato relacional com as organizações, i.e., valores de grupo, criação de valores de consonância entre as equipas, capazes de produzir altos níveis de comprometimento organizacional, o que é patente nesta investigação, também percecionada enquanto observação própria, conhecimento, e que vai de encontro à linha de pensamento de Fry (2003) e Rego et al. (2007).

Relativamente ao atributo “Amor altruísta”, os resultados demonstrados nas fontes investigadas, levam à consideração de valores abnegados baseados num cuidado genuíno, preocupação e valorização do outro que é sentida nestas organizações. Trata-se de os líderes encararem valores demonstrativos do bem-estar espiritual inerentes à compreensão de que se é apreciado, entendido - valores suportados na fé e esperança no futuro e que conduzem ao compromisso organizacional, mas também a resultados superiores ao nível individual. São valores que conduzem a um impacto positivo no compromisso organizacional. Em suporte desta ideia, Fry et al. (2011) desenvolveram uma investigação junto de 249 cadetes da Academia Militar dos Estados Unidos onde esta consideração é comprovada empiricamente.

No entendimento de Fry (2003), Fry e Slocum Jr. (2008) e Fry et al. (2011) revê-se a consideração da Huf Portuguesa (Caso 4) e Lanidor (Caso 3) especialmente elucidativos a partir das fontes analisadas e especialmente na consideração dos elementos inquiridos. A este propósito, é de realçar que, tratando-se de um atributo com interações estreitas aos inerentes à fé/esperança, crê-se que a matriz católica dos seus principais gestores de topo possa aqui contribuir de forma decisiva na assunção desta dimensão nas organizações, constituindo-se assim um “*resguardo subliminar*” que enquadra a liderança percecionada. Nesta temática, atente-se nas seguintes declarações dos entrevistados na Lanidor e Huf: *“Eu sou uma pessoa que tenho formação católica e cristã, e que participo, ativo, em grupos de grande espiritualidade, acho que é muito importante, pelo menos para mim tem sido, mas reconheço que, até pelos próprios valores que defendo é uma opção, esta foi a minha, e na forma que eu lido com, a maneira de*

lidar no trabalho, a forma como eu tento transmitir tenho em conta esses valores em que acredito e que procuro seguir...” (Caso 3)... A humildade é que nos faz crescer, a humildade é a terra fértil. Partilham connosco as nossas alegrias, os nossos desgostos e nós com eles. Realmente é uma coisa muito rara... (Caso 4).

No tocante ao “Alinhamento” enquanto dimensão da liderança espiritual, ela produz um sentimento de filiação nas organizações investigadas, i.e., uma conexão dos liderados com os valores elevados da organização (Fry, 2003). Há, na perceção das fontes consultadas inerentes aos estudos de caso, um real entusiasmo com os objetivos da organização que os colaboradores consideram como seus. Percebe-se uma perseverança elevada na orientação para atingir resultados de rosto humano e que motivam os empregados a “vestirem a camisola” da sua organização. Nesta análise, crê-se que existe uma grande libertação de energias em prol das organizações analisadas e o alinhamento baseado nos valores espirituais é também fortemente entendido nas organizações tratadas. A este propósito elucida-se o seguinte relato: “A preocupação de não haver despedimentos, de saber gerir as coisas de maneira a que quando as vendas baixam nós possamos ter a mesma rentabilidade para não, para que os acionistas não se desmotivem a entregar os projetos”⁵⁷ (Caso 4).

Esta evidência vai ao encontro das conclusões de Fry (2003) e Reave (2005) que deslindaram que o alinhamento de valores era uma condição para as organizações alcançarem o sucesso a longo prazo. Na opinião dos autores, um forte alinhamento, valor-base das organizações, enfatiza o cumprimento dos empregados o que induz um impacto significativo na rentabilidade. Fry (2003) resume a eficácia da liderança baseada neste alinhamento de valores: provas empíricas de mais de 50 estudos demonstram que estes valores de base via comportamento do líder, tem efeitos poderosos sobre motivação dos seguidores e elevado desempenho da unidade de trabalho. Neste ponto, é de realçar o seguinte consideração: “Às vezes deixam-nos tão à vontade que a gente considera isto também nosso. A gente considera isto nosso, às vezes estamos a falar “olha a minha empresa”... entre aspas, por isso é que as coisas funcionam tão bem, não é?” (Habidecor - Caso 5).

Estas organizações partilham adequadamente os seus valores e também o alinhamento dos valores pessoais dos seus colaboradores é relevante. Os gestores de topo destas organizações investigadas percebem que o impacto da sua ação pode extravasar as fronteiras das suas corporações. Nesta ótica, realça-se o extrato seguinte: “Nós somos uma empresa que temos alguma preocupação, não só com o colaborador, mas também com o bem-estar do colaborador como ser humano, como família da família (Huf - Caso 3). A organização Huf Portuguesa é considerada uma das melhores empresas familiarmente responsáveis e um caso de extrema relevância no cuidado com a segurança no trabalho. Tal como Reave (2005: 676), “Quando um líder cria alinhamento entre os valores das suas práticas e organizacionais, tais como a

⁵⁷ É de realçar que, sendo a Huf uma multinacional alemã presente em diversos países do Mundo, a gestão de um novo projeto pode ser uma luta que favorece as casas mais rentáveis ou com maior produtividade.

filantropia corporativa e proteção do meio ambiente, a liderança estende-se para além da empresa para toda a comunidade”.

- Liderança Autêntica - Otimismo, Emoções positivas, Resiliência, *Empowerment* e Esperança

Na análise deste estilo de liderança e através do resumo inerente ao modelo concetual apresentado na Figura 9, a liderança autêntica apresenta-se nas organizações investigadas como um processo que apela às capacidades psicológicas positivas, considera a importância da positividade constitutiva deste estilo, i.e., a essência deste novo paradigma da liderança está no domínio, conhecimento e fidelidade que o líder tem a si próprio, à sua genuinidade, verdade, confiança e transparência nos seus valores e crenças. Estes constructos positivos são claramente focados nesta investigação e constituem o cerne dos trabalhos desenvolvidos por Avolio et al. (2004), Avolio e Gardner (2005) e Luthans e Avolio (2003), entre outros. Tal como se demonstrou acima, os gestores de topo destas organizações percorridas, conseguem fomentar o desenvolvimento dos seus colaboradores através da sua influência positiva, i.e., aumentam o seu envolvimento, motivação, satisfação e também o comprometimento dos liderados para com a organização. Esta perspetiva, tão evidente nas fontes recolhidas, alinha-se com a visão de Avolio e Gardner (2005), mas também é notório na investigação que os seguidores sentem os seus líderes como exemplos, possuidores de crenças, valores e convicções profundas, líderes que aportam autenticidade nas suas ações e que levam a uma orientação positiva da organização (Shamir e Eilam, 2005). Esta atuação motiva os colaboradores também para uma conduta autêntica traduzida, por exemplo, na satisfação, no reconhecimento e fidelidade à organização ilustrada nos baixos níveis de absentismo encontrados na Huf Portuguesa ou na Habidecor, mas também na grande dedicação e retenção de colaboradores evidenciadas na Fundação Joaquim dos Santos ou na Lanidor.

Assim, dos resultados analisados e nas diversas fontes codificadas denota-se que o atributo “Otimismo” inerente à liderança Autêntica é largamente compreendido em todas as organizações observadas. Neste aspeto, distingue-se o seguinte relato extraído do estudo de caso Habidecor: *“A empresa tem a sorte do fundador ter uma perspetiva muitíssimo positiva sobre a vida. Temos que ver que é um homem que começou isto do zero, e sempre olhou para a empresa numa perspetiva muitíssimo simples, na área dos têxteis, e dentro daqueles têxteis que nós produzimos, nós vamos ser os melhores a nível mundial”* (Caso 5). Há aqui um processo cognitivo que compreende expectativas de resultados positivos e que tem na sua génese a assunção pelos líderes autênticos de que são possuidores de qualidades especiais não possuídas por cidadãos comuns (Shamir e Eilam, 2005).

Também outros autores, por exemplo Avolio et al. (2004), referiram nas suas investigações que essa identificação pessoal e social conduz a situações de otimismo indutoras de satisfação e

comprometimento no trabalho. Pode concluir-se que, para além da confiança e da esperança, “*a terceira tarefa do líder autêntico é aumentar o otimismo*” (Gardner e Schermerhorn Jr., 2004: 274). Reforçando esta ideia, de acordo com Seligman (2008: 339), “*oitenta e cinco por cento das eleições presidenciais do último século foram ganhas pelo candidato mais otimista*”. Para este autor, as emoções positivas relativas ao futuro, incluem também o otimismo e a esperança - dimensões largamente estudadas empiricamente.

Relativamente às “*Emoções positivas*” - atitudes e comportamentos positivos, comprometimento, satisfação, desempenho, sentimentos flexíveis, motivação, criatividade e pensamento para a ação, os trabalhos efetuados nesta investigação são ilustrativos destas componentes da liderança autêntica. Nesta dimensão releva-se a declaração extraída do estudo de caso Habidecor: “*O ambiente é assim, a positividade, o estar bem, nós podemos estar salarialmente falando, mais confortáveis noutras empresas, mas não teríamos de maneira nenhuma a satisfação e o prazer de estar aqui às 8 horas todos os dias. Porque há mais para além disso, dá-nos mais...*” (Caso 5).

Tal como aventam Avolio e Gardner (2005), as emoções positivas são passíveis de contágio e capacitam os outros membros da organização, fomentando o seu desenvolvimento emocional e cognitivo. Na Magril (Caso 2), a visão desta temática é ilustrada no seguinte comentário: “*Ele sabe que a empresa sem os empregados também não anda. Acho que é uma tomada de consciência, bom trato. Sim, ele dá uma motivação grande e o bom ambiente da empresa faz com que ela ande para a frente*”. Também Ilies et al. (2005) e Walumbwa et al. (2008) entendem que os líderes autênticos aumentam os níveis de autoestima e motivação dos seus colaboradores o que induz a incrementos de criatividade e também consideram que esses líderes autênticos ao fomentarem os níveis de satisfação dos seus colaboradores contribuem também para a criatividade organizacional. Ainda neste contexto, assiste-se ao engrandecimento da Habidecor, após saída da crise financeira em 2008 (impacto do seu mercado americano): “*e sempre nos foi incutido que nós iríamos vencer e que iríamos ultrapassar as dificuldades e conseguimos*” (Caso 5). Mesmo em contexto difícil, os seus líderes, apoiados na sua positividade, são capazes de originar motivação suficiente para mudar de rumo ou apelar à criatividade e inovação dos seus colaboradores. É nesta ideia que na Habidecor, o seu principal gestor é visto da seguinte maneira: “*O Sr. Celso tem uma capacidade de nos transmitir o positivo que é... Não conheço mais ninguém que nos consiga transmitir tanta positividade daquela maneira*” (Caso 5). Em linha com Avolio et al. (2004) e Jensen e Luthans (2006), as lideranças existentes nestas organizações são capazes de aumentar o envolvimento e compromisso dos seus colaboradores, combatem a negatividade, enfatizam os pontos fortes dos colaboradores e ajudam à sua evolução.

Estes líderes constroem estados emocionais positivos provocadores de altos níveis de envolvimento de toda a força de trabalho. Conforme se realça na investigação efetuada, os gestores encontrados, são líderes autênticos particularmente suscetíveis de desenvolver trocas

sociais positivas, e essa disposição terá um efeito positivo sobre o bem-estar dos seus seguidores (Ilies et al., 2005).

No que concerne à “Resiliência”, ou seja, a capacidade de recuperação do fracasso e da adversidade qualquer que seja o contexto, é também uma dimensão notada nesta investigação e, em particular, no estudo de caso sobre a Huf Portuguesa (*Caso 4*). Em termos práticos, os líderes destas organizações não são os primeiros a “*atirar a toalha ao chão*”. Esta é, inequivocamente, uma visão muito veiculada pelas fontes tratadas, conhecimento e observação pessoal, estudo de diversos documentos, e em especial nos diálogos mantidos. Assista-se ao seguinte exemplo:

“... Mesmo durante a crise de 2009, a empresa disse que não iria despedir ninguém e assim foi. Tivemos todos, em conjunto, abdicar para podermos permitir que a organização mantivesse as pessoas. Foi-nos pedido, nós, como líderes intermédios que abdicássemos de algumas coisas, que tivéssemos alguns sacrifícios para podermos manter as pessoas. E isso foi feito sem qualquer discussão, todos nós estávamos no mesmo e, de facto, é esse o espírito, é essa verdade” (Caso 4).

Nesta perceção, os líderes autênticos concebem que o reforço da resiliência é uma tarefa inerente à sua liderança e a atenção dada à adaptação positiva a bruscas mudanças da envolvente, por exemplo, avanços tecnológicos, constrangimentos financeiros e outros, constitui uma evidência de elevada resistência nas organizações modernas (Gardner e Schermerhorn Jr., 2004).

Em linha com anteriores dimensões e na perceção de Luthans et al. (2007), os líderes autênticos assumem-se otimistas e geradores de emoções positivas o que os leva a acreditar mais facilmente no futuro e a resistirem com mais denodo às adversidades (resiliência). Os resultados da presente investigação realçam as três componentes reconhecidas da resiliência: i) a aceitação incondicional da realidade; ii) uma profunda crença alicerçada na defesa firme dos valores inerentes à vida com significado; e iii) uma incrível capacidade de improvisar e adaptar-se a mudanças significativas. Estas características foram assinaladas no estudo de caso Huf (*Caso 4*) e corrobora a análise de Luthans e Youssef (2004) neste âmbito. Para estes investigadores, indivíduos resilientes são capazes de sair fortalecidos dos reveses e das dificuldades, esta constatação é claramente visível nos estudos de caso elaborados. Estes líderes autênticos são confiantes, esperançosos, otimistas, moral e eticamente orientados para o futuro e demonstram fortes características de resiliência, conseguindo elevar os padrões dos seus liderados de molde a tornarem-se futuros líderes (Jensen e Luthans, 2006; Luthans et al., 2004 e Luthans e Youssef, 2004). Através de dois estudos de Youssef e Luthans (2007) em que o primeiro estudo incidiu numa amostra de conveniência de 1.032 funcionários a partir de uma ampla gama de posições em 135 organizações americanas de diversos setores, sendo que no 2º estudo foi utilizada uma amostra de conveniência de 232 funcionários, também a partir de uma grande variedade de posições em 32 organizações do oeste americano, os resultados apontaram para as seguintes conclusões:

- Nos dois estudos analisados em conjunto foram consideradas relações positivas significativas entre as contribuições da esperança, otimismo e resiliência em relação à felicidade no trabalho, resultados e ao comprometimento organizacional.

Relativamente ao atributo “*Empowerment*” registado neste estilo de liderança, i.e., a geração, distribuição e uso de poder nas organizações, ou ainda o grau de autonomia com que os colaboradores executam as suas tarefas já que autonomia não significa trabalhar sozinho, mas sim o poder de tomar decisões por si (Röhrich, 2012; Walumbwa et al., 2010). É notório nos estudos de caso descritos que existe uma elevada propensão e preocupação dos gestores de topo para o desenvolvimento e capacitação dos seus colaboradores. Eles compreendem que as suas organizações evoluirão com este sentido.

Nesta consideração, os comportamentos exemplares dos gestores habilitam os seus subordinados a acreditarem que podem comportar-se à sua maneira. Assim, os seguidores podem aprender a agir com autenticidade, através da observação dos comportamentos dos seus líderes autênticos (Ilies et al., 2005).

Tal como aventam Avolio e Gardner (2005), há um compromisso de facilitar o sucesso dos seguidores através de constante interajuda à sua evolução, ao seu crescimento enquanto pessoas e profissionais. Os gestores de topo destas organizações, e em linha com Avolio et al. (2004) e Ilies et al. (2005), são construtores de estados emocionais positivos que induzem a elevados desempenhos, melhoria da tomada de decisão e também, conseqüentemente, ao maior envolvimento e comprometimento da equipa de trabalho.

Percebe-se neste atributo que a liderança autêntica encontrada nos estudos de caso realizados segue um padrão de comportamento (Ilies et al., 2005) que apoia e promove as capacidades psicológicas positivas, um clima positivo que possibilita e promove um autodesenvolvimento positivo (Walumbwa et al., 2008). Também resulta desta investigação e tomando como referência Spreitzer (2007), mesmo em momentos de dificuldades, por exemplo, experienciadas na Habidecor (quebra dos negócios nos EUA resultante da crise financeira) e também na Huf Portuguesa (alteração derivada da crise automóvel de 2007/2008 e da sua estrutura societária), o *empowerment* pode revestir importante contributo para o funcionamento dos colaboradores com propósito e eficácia visando a perseverança e a esperança num futuro melhor. Isto é bem patente nos elementos recolhidos nos estudos desenvolvidos nesta investigação. Salientam-se os seguintes relatos: “*Somos uma organização em contínua aprendizagem. Fomentamos a formação, o trabalho em equipa e a criatividade. Aprendemos com os erros e procuramos ter sentido crítico*” (Huf - Caso 4). “*A nossa marca tem que ter qualidade. É fundamental ter qualidade, aliás nós debatemos todos os dias porque incutimos isso na cabeça dos nossos colegas, funcionários, de modo a que façam sempre bem. É essencial fazer bem*” (Habidecor - Caso 5).

Em linha com a revisão da literatura, esta ideia retirada, ajuda ao desenvolvimento da criatividade dos colaboradores, assim, os funcionários desenvolvem um maior PsyCap - capital psicológico positivo (Rego et al., 2012). Como atestam os resultados dos estudos de caso, os

líderes autênticos nesta dimensão, gerem com propósito, significado e valores, construindo relacionamentos duradouros com as pessoas e, deste modo, arquitetam fortes seguidores, ampliando a sua forma de pensar (capacitando) para bem do sucesso organizacional e dos valores sociais seguidos (Gardner et al., 2011; Ilies et al., 2005).

Os resultados ora concluídos sobre esta dimensão inerente ao constructo liderança autêntica vão de encontro ao estudo recente em duas empresas de telecomunicações na China efetuado por Walumbwa et al. (2010) e que sugerem que a capacitação é um importante mecanismo de motivação através da qual os líderes autênticos podem impactar os comportamentos organizacionais, os resultados dos seus seguidores e o seu comprometimento com as organizações. Além disso, os autores concluíram que essas relações foram explicados pelo grau de identificação dos funcionários com os seus supervisores e também pela perceção “*até que ponto os funcionários se sentiam psicologicamente capacitados*”(p.910).

Por último, neste estilo de liderança autêntica, resta-nos a “Esperança”, enquanto dimensão relevante no estudo efetuado neste constructo e cuja perceção é evidente, particularmente no estudo de caso “Fundação Joaquim dos Santos - EPT”. Este atributo inerente à Psicologia Positiva aborda a construção de caminhos alternativos para ultrapassar barreiras, i.e., a positividade inerente ao tornar de obstáculos através de caminhos promissores ou na perspetiva de Gardner e Schermerhorn Jr. (2004) uma crença de que se podem definir metas, decidir como chegar a elas e motivar-se para alcançá-las.

Numa tomada de consciência pelos intervenientes auscultados nesta investigação, o futuro apresenta-se risonho para os líderes globalmente observados. Os problemas nestas organizações são vistos como oportunidades de crescimento e através de condutas éticas seguidas pelos líderes autênticos observados, há o reforço dos níveis de esperança em relação ao futuro. Arcides Simões, da Fundação Joaquim dos Santos, relewa o seguinte depoimento: “*Considero que é uma grande preocupação contribuir para a felicidade de cada um, há que saber esperar...há um legado para o futuro...para a Câmara era sucata, agora está aqui uma preciosidade*” (Caso 6).

Os líderes observados seguem de perto o “Pai da Psicologia Positiva” que a esperança se trata de uma emoção positiva relativa ao futuro, apresentando-se como uma maior capacidade de resistência em relação a acontecimentos negativos, oferecendo um melhor desempenho no trabalho (Seligman, 2008).

A atuação destes líderes autênticos, seguindo práticas baseadas na esperança, tem impacto positivo nas suas organizações e tal como referem Gardner e Schermerhorn Jr. (2004), também nas investigações preliminares de Luthans é sugerido que as unidades de trabalho onde existiam mais gestores esperançosos apresentavam lucros maiores, maior satisfação dos empregados e menor saída de colaboradores.

Atente-se na seguinte visão retirada de entrevista na Fundação Joaquim dos Santos: “*Há aqui um chapéu que no fundo coordena isto tudo...procuramos que todos sigam esses valores e essas*

normas... procuramos fazer isso” (Caso 6). Neste seguimento, e, arvorando a consistência da análise dos estudos de caso, eles vão ao encontro do modelo inerente às investigações de Avolio et al. (2004) onde a esperança é analisada como característica central de diversos modelos de liderança e em que realçam a sua influência positiva, enquanto processo psicológico influenciador das atitudes e comportamentos dos seus seguidores, por exemplo, ao nível do seu envolvimento e comprometimento organizacional.

Também nos dois estudos de Youssef e Luthans (2007) enunciados anteriormente, através das vastas amostras analisadas, é visível a correlação positiva entre a esperança e resultados organizacionais positivos, i.e., a satisfação, felicidade no trabalho e ainda o compromisso organizacional. Tal como relatado na Fundação Joaquim dos Santos: “*Aliás, o nosso lema é evoluir aprendendo...os professores, aos alunos, aos funcionários” (Caso 6).*

- Liderança Transformacional - Motivação inspiradora, Consideração individualizada e *Empowerment*

Na análise deste estilo de liderança e através do resumo inerente ao modelo concetual apresentado na Figura 9, o estilo de liderança Transformacional, largamente investigado por elevado número de autores, apresenta-se também com larga evidência nos estudos de caso anteriormente descritos e, em especial, na Fundação Joaquim dos Santos - Escola Profissional de Torredeita (Caso 6). A liderança transformacional é uma conceção pioneira de Burns (1978) e Bass (1985) e com crescente número de investigadores a interessarem-se pelo seu estudo, nomeadamente a influência dos líderes e seus efeitos sobre os seguidores, ou seja, o processo motivacional subjacente (Antonakis et al., 2003; Bass, 1997 e Yukl, 1999), ou ainda o movimento em que os líderes geram influência através do seu carisma, estímulo intelectual ou consideração individualizada o que induz a níveis mais elevados na sociedade e organização (Bass,1999), mas também a análise do contributo do clima organizacional e seu impacto no desempenho da força de trabalho (Jung e Sosik, 2002; Menges et al., 2011). Estes autores percecionam a liderança transformacional como comportando uma natureza afetiva e baseada na personalidade do líder carismático capaz de provocar uma adesão emocional pelos seguidores, aquilo a que Guillén e González (2001: 181) entendem como “*dimensão moral de confiança*”. Esta evidência é percecionada na Fundação Joaquim dos Santos:

“Há homens que são imprescindíveis, disse um poeta - Arcides Simões, natural de Rutar - Torredeita, nascido no ano da eclosão da maior crise económica da História, é um desses homens. A comunidade de que faz parte cumprimenta-o com deferência carinhosa de um chefe amado e de um amigo...” (Caso 6)

De acordo com as evidências recolhidas nos estudos de caso objeto desta investigação, este estilo de liderança eleva a coesão, compromisso, confiança, motivação e desempenho nas

organizações (Zhu et al., 2005). Particularmente na evidenciada Fundação Joaquim dos Santos a liderança carismática observada, assenta nestes atributos em que, por exemplo, O Sr. Comendador acredita com paixão que pode contribuir para realizações de vulto, visualizando o que a organização pode revestir no futuro (Bennis, 2004) e crê que, com essa sua forma de atuação será mais bem-sucedido, atingindo níveis e resultados mais elevados - conclusão prática também plasmada em Avolio et al. (2004).

Assim, em linha com a revisão da literatura e conforme Bass (1999) foram percebidos quatro dimensões ou comportamentos primários que constituem a liderança transformacional de acordo com as bases teóricas fundamentadas por Avolio et al. (1991) e Bass (1985) (1) Influência idealizada (influência carismática); (2) Motivação inspiradora; (3) Estimulação intelectual e (4) Consideração individualizada.

Nos resultados dos seis estudos de caso concluiu-se que as dimensões “Motivação inspiradora”, “Consideração individualizada” e “Empowerment” constituem uma maior perceção inerente às fontes codificadas. No tocante à “Motivação inspiradora”, *“a liderança atua de acordo com modelos muito fortes... de motivação... Eu acho que tentam motivar as pessoas dizendo-lhes a verdade, incentivando-as e dando-lhes um motivo para estar... para fazerem bem”* (Caso 4). Aqui os líderes inspiram e motivam outras pessoas, desafiam os seus seguidores no alcance dos seus objetivos para o alcance de um futuro mais atrativo, incitando-os ao trabalho através de uma transmissão de significado e compreensão (Avolio e Bass, 2002; Decremer, 2006; Walumbwa et al., 2008). É assim que na Huf Portuguesa, *“os objetivos são definidos, discutidos e aprovados entre os diversos departamentos e a gerência, posteriormente são definidos objetivos individuais nos diferentes departamentos, acordados entre os colaboradores e o seu superior hierárquico...os objetivos estão alinhados com os da empresa para que todos possam trabalhar na mesma direção...existe transparência no sistema. Cada um de nós tem a informação sobre a evolução de cada um dos objetivos”* (Caso 4).

Neste seguimento, tomando como base os resultados alcançados nesta dimensão, visível nas diversas fontes trabalhadas, estes resultados alinham-se com os estudos de Zhu et al. (2005) efetuados em 170 empresas sedeadas em Singapura, através de inquéritos realizados a gestores e diretores de recursos humanos onde é relevada a importância da motivação inspiradora e contributo da liderança transformacional nos resultados organizacionais, por exemplo, ao nível da performance ou do comprometimento dos colaboradores. Neste estudo, os autores concluem que as práticas de liderança transformacional contribuem decisivamente para a retenção de talentos, compromisso e incremento das suas capacidades. Nesta ideia, na Fundação Joaquim dos Santos, *“claro que podemos ser melhores, mas estamos a caminhar para aí, temos que trabalhar para aí e essa é a nossa orientação... eles orientam-nos para aquilo que pretendem, o que pretendem em termos de princípios e de valores, eu penso que estão bem definidos e estão bem...”* (Caso 6).

Consideram também que os líderes ao comunicarem uma adequada visão, acabam por motivar os seus colaboradores através do seu carisma e da sua motivação inspiradora. Em síntese, os

gestores de topo têm uma visão clara do que a organização deverá ser através da utilização dos atributos inerentes à liderança transformacional. Também Avolio, Zhu, Koh e Bhatia (2004), através dos seus estudos empíricos, atestam a associação positiva entre a liderança transformacional e o comprometimento organizacional.

A dimensão inerente à “Consideração individualizada” operacionalizada por Bass (1985) e que segue a perspetiva de Burns (1978) considera relevante a atenção dada pelos líderes aos seus colaboradores em benefício do grupo onde são elencadas bases para a realização, crescimento, promoção de clima favorável à aprendizagem e elevação individual (Avolio e Bass, 2002; Walumbwa et al., 2008). Nos casos de estudo efetuados, esta consideração e atenção às necessidades e anseios de cada um e à contribuição para que os colaboradores atinjam níveis de desenvolvimento mais elevados, constituem uma apreciação generalizada inerente às lideranças nestas organizações. Como se observou na Fundação Joaquim dos Santos (Caso 6), há toda uma atenção ao indivíduo, ao seu crescimento, que eleva a sua forma de atuação ao nível das equipas em que se inserem e daí à envolvente organizacional. Também na Habidecor, esta atenção é corroborada na seguinte evidência: *“Imaginem que vocês se têm que deitar numa cama, quais eram os lençóis em que gostariam de se deitar?”. E dá-nos para nós vermos a textura, as cores, ou seja, envolve-nos sempre, sempre. Porque é uma coisa nova e as coisas novas muitas vezes assustam, ... Sempre fomos muito motivados pelo Sr. Celso nesse sentido”* (Caso 5).

Nesta vertente, a consideração individualizada é percebida nas organizações estudadas enquanto análise multinível, i.e., há na perceção dos envolvidos e demais fontes analisadas que esta dimensão emerge dos comportamentos individuais, evoluindo para a representação das equipas observadas e daí para a própria cultura organizacional. Assim, em linha com a investigação empírica de Avolio e Bass (1995) esta dimensão é considerada uma componente-chave da liderança transformacional. Também de acordo com estudos de Bass (1999), nos resultados constatados é patente que estes estilos de lideranças transformacionais, apresentam níveis elevados de consideração individualizada que são inerentes aos comportamentos e capacidades que estes líderes carismáticos comportam através da sua maior afabilidade, dimensão social e predisposição para apoio aos seus seguidores.

Enquadrando esta temática, na Fundação Joaquim dos Santos, realça-se o seguinte ponto: *“Adoro o que faço, adoro trabalhar com crianças e sentir que venho e que me sinto feliz, não sinto aquela pressão, é ... não vir para um trabalho contrariada... Visto a camisola, isso sem dúvida. Eu cresci a admirar o Sr. Inspetor, porque falavam muito dele e ele é assim, e eu cresci e olho para ele mesmo com admiração e ... procuro ser como ele. Pena não haver mais pelo país todo”* (Caso 6).

Nesta envolvente e, através da análise dos resultados dos estudos de caso, ressalta que os colaboradores das organizações percorridas denotam uma ligação mais estreita com os líderes transformacionais encontrados e seus comportamentos. Este ponto distintivo contribui decisivamente para o seu compromisso e lealdade. Através de uma distribuição de 2864 inquéritos ministrados a colaboradores de organizações australianas, Rafferty e Griffin (2006),

concluem pela importância e correlação desta dimensão, a que denominam “liderança de apoio” com o comprometimento afetivo. Também numa investigação empírica de Emery e Barker (2007), os autores argumentam com base nas evidências estatísticas recolhidas em inquéritos a 77 gestores bancários e 47 gestores de lojas nos EUA que esta dimensão tem maior correlação com o compromisso organizacional, sendo um atributo preditor do carisma organizacional.

As evidências empíricas também sugerem que, relativamente à dimensão “*Empowerment*” inerente à liderança transformacional, esta capacitação dos colaboradores para a ação, a utilização e partilha do poder nas organizações, é evidente nos estudos de caso que compõem esta investigação. Realça-se o seguinte extrato da entrevista na Huf Portuguesa: “*O erro é assim... não vai ser penalizado. A pessoa errou inconscientemente, vamos tratar do assunto, existem as “learned lessons”⁵⁸ na empresa, para não voltar a acontecer, que são as lições aprendidas, os procedimentos, as instruções de trabalho, é tudo tratado nessa base*” (Caso 4).

A influência e capacitação explícita dos gestores nos seus colaboradores foi cabalmente observada e considerada enquanto dimensão relevante, em linha com os constructos analisados por Luthans et al. (2007); Spreitzer (1995) e Spreitzer e Doneson (2005). Em rigor, é assumido que estes líderes exercem as suas funções através do exemplo, atente-se no depoimento retirado do estudo de caso Vidis: “*Valorizamos as pessoas para que elas desempenhem melhor a sua função. A Certificação das empresas concluída há pouco tempo acaba por ser um instrumento que obriga a regras e normativos que ajudam a tal responsabilidade...*” (Caso 1), capacitam os seguidores para alcançarem os objetivos a partir da sua visão (Yukl et al., 2002). Também na constatação efetuada na Fundação Joaquim dos Santos: “*Eu sou mais ligada à escola, em primeiro lugar, mas a fundação é aqui um marco muito importante da região e sobretudo no Concelho. Nós temos esse feedback lá fora. Quando falamos até com ex-alunos, com pais de alunos que vêm para aqui e dizer: “Ah a escola profissional ainda é um marco”... Há uma ligação muito grande. Sim, mesmo afetiva... pela qualidade do ensino*” (Caso 6). Esta perspetiva psicológica (uma constatação centrada mais no indivíduo e na sua experiência), enquanto vertente do *empowerment* é, de acordo com Spreitzer e Doneson (2005), compreender a motivação intrínseca que, na sua essência, comporta experiências com sentido, eficácia, autodeterminação e impacto - situações observadas nesta investigação.

“*Há 29 anos que trabalho aqui. ...O Sr. Celso não o vejo como um patrão vejo-o como uma pessoa amiga. ... E é assim, dá-nos conselhos que eu digo de pai: não deem um passo maior do que a perna, tenham cuidado porque isto está um bocado complicado, a crise é mundial*” (Caso 5).

Numa investigação direcionada a uma amostra constituída por 520 enfermeiros num hospital em Singapura, é demonstrado que os funcionários com reforço da sua capacitação parecem ser mais propensos a retribuir com maiores níveis de compromisso com a sua organização. Também num estudo de Sun, Zhang, Qi e Chen (2012) realizado através de 385 questionários a seguidores e

⁵⁸ Trata-se de um manual de boas práticas para consulta de todos na organização.

mais 104 distribuídos aos seus imediatos supervisores pertencentes a múltiplas empresas farmacêuticas na China, os autores concluíram que os líderes transformacionais são suscetíveis de implementar práticas de capacitação e promover um ambiente de trabalho autónomo, aumentando assim a sua capacitação psicológica, a sua criatividade e a utilização das suas melhores capacidades

Os resultados que se atingiram, permitiram perceber que, mesmo em momentos de mudança organizacional, por exemplo, a vivenciada na Huf Portuguesa (*Caso 4*) ou na Habidecor (*Caso 5*), a liderança transformacional é considerada decisiva durante esses tempos de mudança, devido à capacidade dos líderes transformacionais seduzirem os seus seguidores, motivando-os ao apoio à direção escolhida.

“Acho que nos cria um sentido de pertença, é um vestir a camisola de todos, como se estivéssemos a assinar um contrato a dizer vamos todos seguir esta linha, é isso mesmo que nós achamos que deve ser, é por aqui que queremos seguir. Claro, por isso é que já cá estou há treze anos” (*Caso 3*). Este entendimento segue a linha de Herold et al. (2008) que, através de estudo empírico numa amostra de 343 funcionários pertencentes a 30 organizações industriais de diversos setores americanos, atestaram a significativa relação entre a liderança transformacional e o comprometimento desses colaboradores.

“Gosto muito de utilizar sempre uma expressão da nossa diretora de recursos humanos que é “mimamos as pessoas”. Essa transmissão de valores..., a razão é clara e é transmitida, estamos onde dizemos que queremos estar, fazemos aquilo que dizemos que vamos fazer... Move-me o crescimento pessoal, move-me as pessoas que me rodeiam, a aprendizagem, a vivência destes valores é isso que me move e que me traz satisfeito no trabalho” (*Caso 4*). Assim, num estudo de Jung e Sosik (2002), em quatro grandes empresas coreanas, através da aplicação de questionários a 217 colaboradores, os autores ilustraram que os seguidores são mais propensos a realizar tarefas nas quais eles acreditam e em que possuem as habilidades e recursos necessários. Portanto, eles podem ter experiências de trabalho mais positivas do que aqueles que não são “fortalecidos” pela sua liderança.

Neste seguimento, e em linha com a investigação efetuada, a capacitação (*empowerment*) é assim fundamental nestas organizações investigadas.

Nos pontos seguintes, referem-se as duas dimensões consideradas novas no desenvolvimento da investigação (comunicação e inovação).

7.1.1 Novas dimensões observadas

A Comunicação

Da vasta literatura analisada e que constituiu claro suporte ao modelo concetual apresentado, não resultou evidente a dimensão “comunicação” nos estudos teóricos efetuados. Todavia, e após concretização do trabalho de campo, este constructo transparece com relevância nesta investigação.

De acordo com Jamali, Khoury e Sahyoun (2006), muitas organizações experimentaram a necessidade de abandonar a sua orientação burocrática tradicional para abraçarem uma gama de novas características que giram em torno do *empowerment*, trabalho em equipa, flexibilidade, confiança, comprometimento e comunicação. Nesta consideração, Spreitzer e Porath (2012: 3), consideram que a inexistência de partilha de informação no local de trabalho é *“tedioso e sem inspiração, não havendo razão para procurar soluções inovadoras, se não se compreender o seu impacto”*. Assim, as pessoas podem contribuir de forma mais eficaz quando entendem como o seu trabalho se encaixa com a missão e estratégia da organização, i.e., quando há uma clara partilha de informação.

Deste modo, a comunicação, especialmente percebida nas maiores organizações abordadas neste trabalho, estudos de caso Lanidor (*Caso 3*) e Huf (*Caso 4*), é aqui destacada pela importância que reveste nos planos da motivação, uniformização de políticas, propagação de valores organizacionais, acessibilidade e transparência da informação a todos os elementos das organizações e pode revestir inúmeras formas na sua difusão: revistas internas, intranet, painéis e quiosques informativos, *newsletters*, concursos a prémios internos e externos ou ainda inserção dos valores organizacionais nos cartões individuais dos trabalhadores ou nas paredes das unidades produtivas, entre outras.

Neste seguimento, releva-se a seguinte constatação: *“É o líder o primeiro a incentivar e a positivamente transmitir uma comunicação que nos ajuda... É evidente e temos a felicidade de conhecermos o nosso patrão. Há muitos que não sabem quem é e aqui temos sempre a porta aberta. Não é retórica é prática”* (*Caso 1*).

“Há a preocupação de manter as pessoas informadas do que se passa, porque nós informamos exatamente de tudo o que se passa, ... e nas alturas mais críticas, são informadas... Isso dava uma motivação às pessoas que fazia toda a diferença, a capacidade de comunicação às pessoas é fundamental...chegamos a toda a gente. Fazemos a comunicação...” (*Caso 3*).

Também Avolio e Bass (1990, 2002) argumentam que a liderança estabelece relações com os seguidores através da comunicação interativa e que induz a uma mudança de valores por ambas as partes no terreno organizacional, fomentando o desenvolvimento global.

“Uma das coisas que eu acho que torna esta empresa diferente, de facto, é essa partilha, o nosso top management comunica diretamente com todas as pessoas da empresa, portanto, normalmente numa base de 2 em 2 meses, normalmente é feita uma comunicação a todos os elementos da empresa... há transparência” (Caso 4).

Subsiste, nesta perspetiva, a expressão de mensagens positivas e encorajadoras sobre a organização e declarações que constroem motivação e confiança (Rafferty e Griffin, 2004).

Parece transparecer da investigação efetuada que, nas lideranças encontradas, por exemplo, na Lanidor e Huf, há um sentido de atenção aos colaboradores de molde a dar-lhes a conhecer tudo, ou quase tudo o que se passa na sua organização, efetuando também uma auscultação aberta aos seus colaboradores (por exemplo, convidando-os a apresentarem ideias ou ouvindo as suas queixas). Atente-se ao seguinte relato do Diretor de Comunicação da Huf Portuguesa: *“E isto revela a tal transparência, a tal ética na gerência e a tal veracidade das coisas para com as pessoas, quer nos bons, quer nos maus momentos. E pensamos que as pessoas de estarem informadas da mesma forma e ao mesmo nível, acho que dá origem a que elas sintam... mais descansadas, não tão pessimistas sobre o futuro, dizer-lhes “ok, tenham calma nós não vamos despedir ninguém, vamos arranjar formas de manter as pessoas ocupadas” (Caso 4).*

Ao fazer isto, o líder promove uma comunicação bidirecional através da escuta eficaz (Avolio e Bass, 2002). Estes estilos de liderança investigados, em consonância com a linha de definição de Goleman (2000), demonstram um efeito positivo na cultura e ambiente organizacional através das relações de comunicação que motivam os seus colaboradores em momentos de maior stress ou através da geração de consensos entre os liderados. É exemplo desta perceção, o trabalho em equipa através de constituição de grupos internos baseados em forte componente comunicacional na Huf Portuguesa (Caso 4).

Após aprofundamento do conhecimento sobre esta dimensão, e de acordo com Russell e Stone (2002), considera-se um atributo de acompanhamento da liderança servidora. Liden et al. (2008) referem também que a liderança servidora é suportada no pressuposto de que para fazer ressaltar o melhor dos seus colaboradores os líderes contam com a sua comunicação individualizada. É também percecionado enquanto contributo, por exemplo, ao nível da comunicação positiva e que reveste elevado impacto no compromisso organizacional, por exemplo, na Habidecor (Caso 5). Aqui, o extrato da entrevista seguinte procura atestar esta evidência *“... Até porque o Sr. Celso fez sempre uma reunião geral de todos os funcionários, e ele transmite-nos exatamente isso. Ele faz o trabalho dele, não é fácil não é, andar por todo o mundo, e nós aqui da mesma maneira que ele nos motiva, temos que dar o nosso melhor para ele fazer o melhor dele, não é?” (Caso 5).*

Neste âmbito, Fredrickson e Losada (2005) concluíram, num estudo entre equipas de negócios, com dados empiricamente validados, que a comunicação positiva e expressões de apoio entre os membros da equipa, permitiu distinguir claramente as equipas mais proactivas das restantes.

Especificamente, na pesquisa observada pelos autores, com 60 equipas de gestão, identificaram 15 equipas que claramente produziam melhores resultados (com base na rentabilidade, satisfação do cliente e avaliações por parte dos superiores, pares e subordinados - avaliação 360 graus), evidências com suporte na sua linguagem positiva.

Como se verifica nas dimensões inerentes ao “compromisso organizacional”, a comunicação positiva é considerada fator crítico na lealdade dos colaboradores às organizações analisadas, particularmente relevante no estudo de caso Huf (*Caso 4*) e que vai de encontro aos resultados dos seus inquéritos internos evidenciados acima. Esta perceção entronca nos estudos empíricos de Rafferty e Griffin (2004) que, através do tratamento de 1398 inquéritos administrados a funcionários de uma organização pública australiana, comprovou a associação positiva entre a comunicação e o comprometimento afetivo.

Em linha com estudos de Tourish e Hargie (2004), em processos de reestruturação, por exemplo, vivenciados na Huf e Habidecor, a comunicação teve um papel preponderante para que a consistência das mensagens e também a firmeza entre a retórica versus comportamentos dos gestores, atenuassem as consequências psicológicas negativas destes processos. A este respeito, destaca-se o seguinte extrato de entrevistas na Huf Portuguesa:

“A comunicação é feita a todos os elementos da empresa. Onde se fala do menos bom e do bom, portanto é uma comunicação transparente, onde dizemos: o nosso cliente está insatisfeito, as nossas vendas não estão de acordo com aquilo a que era suposto, as nossas perspetivas são estas... nós temos o cuidado de transmitir a toda a organização mensalmente, tudo o que é resultados da empresa, projetos novos, problemas de qualidade, gestão das pessoas... mudanças, explicar o que está a acontecer no mercado atualmente, as quebras que existem” (Caso 4).

Do exposto pode concluir-se que a comunicação tem um papel fundamental na manutenção das relações organizacionais e, de acordo com a investigação empírica de Thomas, Zolin e Hartman (2009), junto de 218 colaboradores de 5 organizações da indústria do petróleo no Texas - EUA, esta dimensão desempenha um papel importante no desenvolvimento de confiança dentro de uma organização e sugere que a informação derivada da comunicação entre gestores e colaboradores tem um impacto determinante no seu envolvimento com os objetivos da organização.

A Inovação

Num mundo em acelerada mudança em que a busca do conhecimento é o trilho por onde passam sucessivas correntes académicas, a inovação é fonte de progresso científico, tecnológico e humano.

De acordo com Silva, Raposo, Ferrão e Moreno (2005: 1), *“a inovação assume-se cada vez mais como um fator chave da competitividade empresarial. Várias abordagens teóricas, desenvolvidas*

nos últimos anos, sustentam que a inovação não é algo que resulta da ação isolada de um único ator, mas é vista como um processo não linear, complexo, evolucionário e interativo entre as empresas e o seu meio envolvente”.

Constata-se, e uma evidência dos últimos anos, que a inovação é um processo com largas repercussões na vida organizacional, especialmente quando analisada à luz da sua influência na liderança consagrada nos seus diversos estilos.

Conforme revisão da literatura, nem sempre esta dimensão se revelou evidente neste estudo de cariz mais teórico. Todavia, e após aprofundamento dos estudos de caso na sua componente de trabalhos de campo, a sua importância é considerada crucial e até condição “*sine qua non*” para a vitalidade, mudança de rumo e até a resistência de certas organizações. Na realidade, a inovação é vislumbrada nas organizações investigadas, como um dos importantes comportamentos típicos de liderança (Yukl et al., 2002) e ela deve ser incentivada de molde à criação de condições para a prosperidade dos liderados (Spreitzer e Porath, 2012).

Assim, nos estudos de caso ora efetuados, resulta evidente a preponderância deste fator crítico de sucesso e, em especial, na Habidecor (Caso 5). Nesta organização, a inovação assume-se como fator não só de diferenciação, mas também revestindo evidências de suporte à sua sobrevivência, por exemplo, através da reorientação para novos produtos e mercados ou utilizando tecnologias disruptivas.

Também aqui os resultados sugerem que o nível de inovação, a probabilidade de sucesso e desenvolvimento das competências necessárias para a inovação eficaz são influenciados pelo estilo de liderança organizacional. Em particular, verificou-se que a liderança transformacional é um estilo mais favorável à inovação e à introdução de novos produtos (O’Regan e Ghobadian, 2006).

Nos extratos de depoimentos seguintes a dimensão “Inovação” é alicerçada: *“Comprei umas toalhas no Harrods, comprei uns tapetes Isso é da Habidecor... São pessoas que estão sempre a inovar. Eles nunca pararam no tempo, há sempre coisas novas. Todos os anos eles lançam coisas novas”* (Caso 5).

“... Trabalha-se de modo a termos aquele produto final de alta qualidade, autêntica. É o nosso alinhamento. E a partir daí nós só vamos dando sequência a essas ideias que nos são transmitidas por parte deles” (Caso 5).

Estas são as novas tendências no trabalho que se enquadram num ambiente de turbulência em que a formação de equipas e a inovação, induzem à existência de novos atributos a exhibir pelos líderes.

“O Sr. Celso é uma pessoa extremamente positiva, não fica estagnado, ele gosta de ir mais além, gosta de experimentar coisas novas e vê-se pelos lençóis, não é? Não tínhamos lençóis e

agora já temos lençóis⁵⁹... sem despedirem ninguém” (Caso 5). Estes dirigentes são capazes de demonstrarem comportamentos de inovação, influência e inspiração, são líderes competentes que encorajam os seus seguidores a responderem a ambientes de incerteza através da criatividade e inovação (Rijal, 2010; Spreitzer et al., 1999) e que podem contribuir para a geração de vantagens competitivas (Luthans, Youssef e Rawski, 2011). Trata-se de líderes que assumem que os seus colaboradores são preponderantes quando se trata da inovação (Bakker e Schaufeli, 2008) e que empregam procedimentos de gestão de recursos humanos que premeiam a inovação e a assunção do risco (Osório, 2009). Estas características foram claramente observadas na Habidecor (Caso 5), mas também na Huf Portuguesa (Caso 4) onde existem apelos, grupos de trabalho e incentivos à inovação.

Nesta dimensão realça-se ainda que ela pode fazer parte do ADN, ou seja, dos valores da organização, por exemplo, no Grupo Lanidor: *“Encorajar a criatividade e a inovação ... O nosso cartão pessoal tem esses valores escritos para estarem bem presentes na memória das pessoas... mostrei-lhe essa inovação que resulta muito bem” (Caso 3).*

De acordo com a investigação realizada, são elementos organizacionais distintivos que suportam o compromisso dos trabalhadores nestas organizações e que levam também ao seu alinhamento (Andrew e Sirkin, 2008). Neste entendimento, destaca-se a correlação positiva entre a inovação e o comprometimento organizacional (Cameron et al., 2004; Moreira, 2011) e quando existe virtuosidade na liderança, ela correlaciona-se também positivamente com a inovação (Cameron et al., 2004). Também na investigação de Jong (2007), através de uma amostra em 94 empresas holandesas, é percebido que é impossível para os líderes inovadores não afetarem positivamente os procedimentos dos seus funcionários através dos seus comportamentos inovadores, por exemplo, estimulação intelectual, apoio direto à inovação, proporcionando visão, reconhecimento, delegação, entre outros.

Numa vertente mais prática e com reflexo positivo no ambiente organizacional, fruto da observação na Habidecor e do conhecimento existente sobre a mesma, a orientação estratégica da gestão de topo para novos mercados com elevados constrangimentos de penetração, por exemplo, EUA, Países do Golfo ou China, é percebido internamente como inovação empresarial, o que constitui orgulho no seio da equipa da Habidecor (Caso 5), motivo de confiança nos seus líderes e fundamento de compromisso e lealdade.

Resulta desta investigação empírica que engloba também a inovação, que os empregados ao poderem participar ativamente na tomada de decisões, terem liberdade de planear e agir, sentindo-se mais desafiados na realização das suas tarefas e mais entusiasmados, também serão mais comprometidos com a organização.

⁵⁹ A Habidecor é uma empresa têxtil que essencialmente fabrica e é especializada em tapetes, mas que nos últimos anos tem apostado nas toalhas e mais recentemente em lençóis de linho, o que revela também a sua capacidade de adaptação e inovação.

Dos resultados inerentes a esta dimensão, a inovação e o papel das pessoas neste contexto, é assim, sentida como estando na base do desempenho competitivo da organização, e até mesmo da sua sobrevivência, sendo que, no futuro, esperam-se abordagens de liderança mais inovadoras, criativas e capazes de construir o compromisso organizacional, o que corrobora os estudos de Brito e Silva (2010); Jong (2007); Martin e Ernst (2005) e Sousa (2009).

7.2 Conclusões

Esta investigação pretende, conforme evidenciado ao longo do seu desenvolvimento, e correspondente aos principais objetivos gerais e específicos, contribuir para o conhecimento através da compreensão de base para os fundamentos que sustentam o estabelecimento das organizações positivas, i.e., todas as organizações que possuem em seus princípios de atuação e cultura organizacional desenvolver valores organizacionais positivos inerentes aos estilos de liderança vastamente analisados e que por razões de ilustração imediata se entendeu denominar, de liderança RETESA (Responsável, Emocional, Transformacional, Espiritual, Servidora e Autêntica) e a sua inter-relação com o compromisso organizacional. Em linha com Cunha et al. (2007), neste enquadramento teórico desenvolveu-se um conjunto de dimensões explicativas da temática e que são suporte efetivo à abordagem positiva, moralizadora de perspetivar a liderança em organizações portuguesas. Pretendeu-se, desde o início, uma visão de terreno que desse consistência real à investigação e também uma metodologia de investigação que privilegiasse a pessoa e não o número, os factos reais vistos e sentidos por gestores, quadros e demais colaboradores das organizações e não análises impessoais de elementos constantes de folhas de Excel. Procurou-se ter uma panorâmica global alicerçada nos diversos documentos analisados e tratados.

O estudo permitiu assim deduzir diversas conclusões.

Ainda em linha com Cunha et al. (2007), esta investigação assume-se, especialmente na vertente organizacional, interrelacionando a liderança e o compromisso organizacional. Pretende estimular virtudes, acalentar a diversidade, respeitar a dignidade humana, não ignorar a busca da felicidade, promover climas organizacionais positivos - aspetos que se forem incentivados, poderão resultar em consequências desejáveis, tanto para os indivíduos como para as organizações.

É um estudo que procura transmitir um melhor conhecimento da ligação destas lideranças ao compromisso organizacional, i.e., porque os trabalhadores se ligam de forma consistente a estas empresas, respaldadas em modelos de liderança RETESA, nomeadamente, procura-se responder às seguintes questões:

- **Quais as características inerentes às organizações positivas estudadas?**

Na generalidade dos seis casos estudados nesta investigação, as organizações apresentam características distintivas. São integradoras de relações que procuram o bem-estar humano, referências de instituições consideradas bons exemplos para trabalhar e onde é realçado o

melhor da natureza humana. As organizações investigadas e, em particular, o *modus operandi* da sua liderança instituem dinâmicas que conduzem ao desenvolvimento dos pontos fortes, à resiliência e vitalidade que compõem os indivíduos. Aqui, a ênfase é colocada nos processos positivos, emoções positivas, otimismo, incentivo à criatividade, a valorização da confiança e a cooperação entre todos os colaboradores. As relações interpessoais são bem trabalhadas, a autenticidade, os princípios éticos para com os pares e a comunidade. São admitidos resultados organizacionais positivos, i.e., a consideração de que, nestas organizações, os resultados têm rosto humano. Vincou-se ainda nesta investigação que as organizações apreciadas revestem facetas de comunicação e inovação positivas que contribuem para o compromisso organizacional existente.

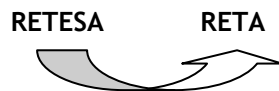
Conforme analisado no desenvolvimento sobre a Psicologia Positiva, trata-se de organizações com uma gestão baseada nos seus pontos fortes e orientadas para o positivo, focando-se no desenvolvimento do capital humano, elevação das forças positivas de cada um, i.e., a identificação do que cada um faz de melhor, as suas capacidades ou paixões, e instituir o trabalho em função destes pontos fortes de cada indivíduo em benefício da organização. Os resultados alcançados a partir das fontes evidenciadas, permitem identificar que nestas organizações, mesmo em contexto de elevado desemprego e forte incerteza sobre o futuro desenvolvimento económico e social, é possível trabalhar a positividade mesmo em tempos de elevada negatividade organizacional, constatação em linha com estudos de Cunha (2009). É o ilustrado na ausência de despedimentos (*Caso 5*) quando o mais normal seria lançar mão deste processo nefasto ou também a orientação para acordos de empresa que visaram o estabelecimento de banco de horas que permitiu a ultrapassagem de um período constrangedor na Huf Portuguesa (*Caso 4*). As organizações estudadas percebem que têm que reter os seus talentos e por isso estabelecem estratégias de liderança em conformidade.

Observaram-se aqui organizações de reconhecida capacidade, por exemplo, PME Líder - estatuto atribuído à Magril (*Caso 2*); consideradas bons locais para trabalhar, com reconhecimento interno e externo, com capacidades elevadas de comunicação - Lanidor (*Caso 3*) e Huf Portuguesa (*Caso 4*); inovadoras - Habidecor (*Caso 5*) ou possuidoras de lideranças carismáticas de envergadura nacional - Comendador Arcides Simões - Fundação Joaquim dos Santos (*Caso 6*).

Assim, constata-se que são organizações onde os seus líderes optaram por gerir de forma positiva, cariz alternativo de pensar a gestão e que mantêm as melhores práticas de trabalho, levando os seus colaboradores a contribuírem de força decisiva e com lealdade visando o seu engrandecimento numa visível relação *win-win*. Em todas notou-se que a influência e estilo da liderança é o denominador comum e um catalisador da mudança positiva (Cunha et al., 2007).

- **Quais os estilos dominantes e dimensões que impactam cada um dos estilos de liderança nas organizações estudadas?**

Relativamente a esta questão, constatou-se que os estilos dominantes na investigação realizada, são: a Liderança Responsável, Espiritual, Transformacional e Autêntica (RETA). Pode-se inferir da análise efetuada que se partiu de um modelo conceitual de liderança com especial preponderância dos estilos Responsável, Emocional, Transformacional, Espiritual, Servidora e Autêntica (RETESA) para ser alcançado um refinamento dos estilos fulcrais nesta investigação (RETA).



Assim, na liderança responsável foram realçadas as dimensões: “Agregado de virtudes, Envolvimento das partes interessadas, Modelo de Papéis do líder e Princípios e Valores éticos”. Na liderança Espiritual: “Trabalho significativo, Contexto de comunidade, Amor altruísta e Alinhamento”. No tocante à liderança Transformacional: “Motivação inspiradora, Consideração individualizada e *Empowerment*”. Na liderança Autêntica: “Otimismo, Emoções positivas, Resiliência, *Empowerment* e Esperança”.

- **Qual o eventual reconhecimento de novas dimensões percecionadas no estudo?**

De acordo com as evidências registadas e descritas anteriormente, foram discernidas duas novas dimensões: a comunicação e a inovação que impactam de forma determinante nos estilos de liderança percecionados nesta investigação. Notoriamente, estas dimensões parecem exercer influência e contribuir de forma decisiva no exercício das funções dos líderes inerentes às organizações: Grupo Lanidor (*Caso 3*), Huf Portuguesa (*Caso 4*) e Habidecor (*Caso 5*). Numa análise mais focalizada, aponta-se para a sua importância face à magnitude física da sua produção, elevado número de colaboradores nas suas unidades produtivas e comerciais, aliado à propensão dos seus líderes para a redistribuição da informação e conhecimento, induzindo desta forma também elevado compromisso organizacional.

- **Que elementos afetivos e outros impactam o compromisso organizacional nas organizações estudadas? Qual a inter-relação com os estilos percecionados?**

Relativamente a estas questões, a investigação permitiu elencar um conjunto de dimensões de afetividade organizacional reconhecida através dos instrumentos de recolha utilizados, i.e.,

entrevistas e demais fontes. Estas dimensões interligam-se com os diversos estilos de liderança analisados. As organizações globalmente analisadas possibilitaram assim, diversos atributos que concorrem para o compromisso organizacional:

- “Autenticidade dos líderes”, “Ambiente positivo e estimulante”, “Envolvimento/apego afetivo”, “Experiências de espiritualidade”, “Respeito pelos valores sociais”, “Responsabilidade social empresarial”, “Qualidade da relação”, “Utilização das capacidades”, “Sentimento de pertença”, “Desenvolvimento de colaboradores”, “Bem-estar afetivo”, “Comunicação positiva”, “Alavancagem do talento” e “Comprometimento”.

Assim, no apelo à colaboração e participação dos colaboradores, retirando o melhor deles próprios, os líderes manifestam nestas organizações, confiança, respeito e inspiram o compromisso dos seus seguidores. São líderes autênticos, reveladores de autenticidade e positividade, capazes de desenvolverem os seus liderados também na melhoria da sua performance (Walumbwa et al., 2008).

Através desta ação, os liderados sentem-se mais afetivamente comprometidos com a organização e motivados para alcançar os objetivos organizacionais. Conclui-se nesta investigação que os colaboradores denotam um empenhamento no “vestir da camisola” da organização, i.e., um inequívoco “sentimento de pertença”. Os seguidores nestas organizações são industriados a utilizarem o melhor das suas capacidades, num ambiente de bem-estar afetivo movidos por lideranças possuidoras de reconhecidas virtudes, contribuindo para a sua maior lealdade (Cameron, 2011; Emery et al., 2007; Luthans e Avolio, 2003; Panaccio e Vandenberghe, 2009 e Rego et al., 2011). Esta orientação focalizada nas pessoas e nas suas características positivas, nomeadamente a invocação de valores organizacionais positivos, por exemplo, o ambiente positivo, demonstra ajudar ao êxito das organizações estudadas através da maior fidelização dos liderados.

São aqui também evidenciadas organizações com reconhecidas experiências de espiritualidade no local de trabalho e que induzem as pessoas a desenvolver laços afetivos e normativos mais fortes, na compreensão dos valores dos seus colaboradores, sendo o trabalho e futuro encarados com esperança, numa visão alinhada, i.e., dimensões de verdadeiros líderes espirituais. É aqui concebido que o futuro das organizações depende da sua ação de liderança e da forma como entendem e gerem as suas pessoas, nomeadamente na contenda pelo comprometimento afetivo dos seus talentos (Bartlett e Ghoshal, 2002; Fry e Slocum Jr., 2008; Rego et al., 2007).

Mesmo em contextos de mudança organizacional como os percebidos na Huf (*Caso 4*) e Habidecor (*Caso 5*), as organizações tiveram necessidade de estimular os seus colaboradores para as mudanças que encetaram, induzindo o seu alinhamento e comprometimento através de dinâmicas de liderança positivas, transformacionais (Brown e Trevino, 2006; Herold et al., 2008). Neste particular da liderança transformacional, são percebidas dimensões que enquadram o “*Empowerment*”, por exemplo, a “Utilização de capacidades” e o “Desenvolvimento de

colaboradores”, enquanto influência do compromisso organizacional, conclusão visível na Fundação Joaquim dos Santos (*Caso 6*).

Nestas organizações compreenderam-se lideranças capazes de aumentar o envolvimento, através da identificação pessoal e social dos trabalhadores com a organização o que conduz ao seu maior comprometimento (Avolio et al., 2004; Meyer et al., 2006). Também é notória a ligação afetiva dos trabalhadores envolvidos em face do aproveitamento e reforço das suas capacidades (Zhu et al., 2004), contribuindo para o seu bem-estar indutor do comprometimento afetivo (Meyer et al., 2012) e que utilizam também para alcançar maiores fins sociais isto é, valores inerentes ao envolvimento com os diferentes *stakeholders* e uma alusão à liderança virtuosa, responsável. Nesta vertente, há ainda a destacar nestes atributos ligados ao compromisso organizacional que a prática de valores de responsabilidade social empresarial e as características de sustentabilidade evidenciadas por todas as organizações investigadas, contribuem fortemente para o compromisso organizacional. Neste particular, é de destacar que os colaboradores consideram as suas organizações em patamares superiores de desenvolvimento organizacional no contexto em que se integram.

O emprego de práticas de comunicação, e em especial, a comunicação positiva, é visível nas organizações investigadas, por exemplo, Lanidor (*Caso 3*) e Huf Portuguesa (*Caso 4*) o que comprova a literatura analisada que aduziu a relação positiva entre esta dimensão e o compromisso organizacional (Fredrickson e Losada, 2005; Rafferty e Griffin, 2004) e também a sua importância no estilo de liderança servidora (Stone et al., 2003) onde a focalização dos objetivos dos líderes é colocada na ótica dos liderados e daí a necessidade de uma correta comunicação capaz de elevar a sua dedicação e compromisso.

Pode-se assim inferir que, se são pretendidas organizações mais competitivas e modernas, a literatura reconhece que o comprometimento organizacional e a competitividade andam de mãos dadas (Rego, 2003) e também que os líderes mundiais eficazes e exemplares comportam valores pessoais positivos capazes de mobilizarem os seus seguidores quaisquer que sejam os contextos (Cunha et al., 2007; Cunha, 2009 e Steers et al., 2012).

7.3 Implicações Teóricas e Práticas

A presente investigação tem como propósito perceber as razões que suportam o estabelecimento das organizações positivas. Esta abordagem positiva, e após todo o estudo de campo fundamentado na revisão da literatura efetuada, poderá constituir também uma configuração opcional e edificante de encarar a gestão nas organizações - em especial, a que interliga a liderança dos colaboradores na procura do seu compromisso organizacional.

É relevante o contributo para a identificação de estilos de liderança que contribuem decisivamente para tal propósito. Neste estudo, os estilos de liderança RETESA e com o refinamento orientado para a liderança RETA (Responsável, Espiritual, Transformacional e Autêntica) enquadram um conjunto de dimensões capazes de explicar as razões do comprometimento dos colaboradores nas organizações positivas. Ao nível teórico, esta investigação também traça uma inovadora visão da liderança nas organizações positivas consubstanciada no modelo concetual “aranha” proposto e ora validado. É de crer também, que ao nível da dimensão “Compromisso Organizacional”, são evidenciados e clarificados atributos considerados decisivos nas organizações investigadas.

Especificamente pretendeu-se também, na sua essência, explanar contributos para o entendimento das novas lideranças encontradas nas organizações analisadas.

Este estudo procura ainda reforçar e transmitir, um melhor conhecimento da ligação destas lideranças ao compromisso organizacional, i.e., porque os trabalhadores se fidelizam de forma consistente a estas organizações, respaldadas em modelos de liderança RETESA. Trata-se de um estudo que se considera inovador, contribuindo para o continuado aprofundamento desta temática, abrindo inúmeras pistas de desenvolvimento teórico, qualquer que se afigure o contexto.

A nível prático, são destacadas várias dimensões e aspetos que se forem estimulados e colocados enquanto características distintivas dos líderes modernos, poderão impactar positivamente os seus seguidores e as organizações, mesmo em cenário macroeconómico com evidentes constrangimentos. Os resultados alcançados com esta investigação poderão induzir usabilidade, em particular, no mundo empresarial que busca a retenção dos melhores talentos que acrescentem valor às organizações numa envolvente de extrema complexidade à escala global.

É de crer que as dimensões encontradas e fulcrais nos estilos de liderança perfeccionados, poderão constituir uma orientação clara aos gestores de topo porquanto, diversos atributos relevados podem ser aprendidos ajudando à criação de melhores locais para trabalhar e, em consequência, elevar o compromisso organizacional dos seus trabalhadores.

O estudo contribuirá também para o melhor conhecimento destas organizações e de molde a erigir práticas consistentes que possam constituir “*benchmarking*” para outras estruturas organizacionais, melhorando as capacidades de gestão, mesmo tendo presente as naturais idiossincrasias inerentes ao tecido organizacional e empresarial português (e.g., excesso de individualismo, deficiente associativismo, insuficientes estímulos ao empreendedorismo, impreparação de elevado número de lideranças, entre outros).

Numa perspetiva mais ousada e tendo presente os estudos de Lopes (2009), Spreitzer (2007) e Voegtlin et al. (2011), esta investigação permite considerar estas lideranças com características e capacidade para ajudar a sociedade no seu desenvolvimento. Trata-se de uma apreciação que entende a liderança através da utilização de práticas organizacionais responsáveis que podem resolver conflitos e promover sociedades mais pacíficas na era da globalização.

7.4 Limitações da Investigação e Sugestões para Investigações Futuras

Neste estudo seguiu-se uma abordagem qualitativa, aprofundada e demorada que poderia abarcar um número maior de organizações investigadas. Todavia, não se vislumbraram, por razões de tratamento da informação recolhida, possibilidades de aumento do número de organizações investigadas sem o recurso à metodologia quantitativa. Considerou-se uma limitação, restringir a investigação somente à metodologia qualitativa, mas é de relevar, o enorme desafio que se ousou levar em frente. Crê-se que a combinação de estudo qualitativo (fulcral face aos objetivos pretendidos) aliado a uma investigação quantitativa e abrangente num maior número de organizações, poderia permitir uma riqueza acrescida da informação recolhida e resultados de reforçada validade e consistência. Deste modo, reside aqui uma sugestão para futuras investigações.

Uma inequívoca limitação é a falta de meios, tempo escasso e delimitado face aos objetivos e dispersão das organizações que foi evidente nesta investigação em contexto real. Também a elevada carga burocrática relacionada com a recolha da informação e tratamento das fontes, constituíram uma obra hercúlea que levou a uma triagem nem sempre facilitada. Neste ponto, é de destacar que se considera uma investigação com alguma dificuldade de focalização em face do elevado número de estilos de liderança e dimensões investigadas. É convicção de que o trabalho poderia ter derivado exclusivamente para um dos estilos de liderança e a sua inter-relação com o compromisso organizacional, mas a orientação dada, objetivos gerais e específicos conduziram a uma investigação que se considera holística e integradora do fenómeno observado (fontes tratadas, documentos, entrevistas e outras evidências in loco).

O presente estudo não é generalizável face ao âmbito “estudo de caso” (Neale et al., 2006; Yin, 2005) e tendo em atenção restrições inerentes à presente investigação qualitativa. Assim, sugere-se para o futuro uma investigação geográfica e sectorial mais vasta. Somente de forma cautelosa poder-se-ão inferir conclusões para um mais vasto tecido organizacional, todavia, esta ideia redutora esteve desde sempre presente no horizonte desta investigação.

Considerando nesta investigação a relevância do modelo de liderança RETESA e evolutivo para RETA nas organizações estudadas, será de acalentar futuras investigações que comprovem e reforcem as considerações e conclusões ora explanadas. Também investigações de maior dimensão e transversalidade, por exemplo, organizações positivas de determinado setor de atividade, poderão ser campo florescente de investigação. Considera-se também que seria relevante o conhecimento dos fatores impactantes das lideranças positivas que levam os liderados à não aceitação de compromisso organizacional proeminente. Uma diversa sugestão para estudo futuro poderia assentar na comparação das dimensões inerentes às lideranças positivas do setor privado confrontado com organizações do setor público. Também um estudo

longitudinal futuro que analise as organizações investigadas nas suas dimensões mais evidentes ao longo do eixo do tempo, poderia transmitir inferências não despidiendas. Seria relevante analisar o impacto da saída de gestores de topo exemplares nas organizações investigadas e a sua influência no compromisso organizacional daí decorrente, comparando com os resultados ora alcançados. Isto é, as organizações continuarão a demonstrar traços positivos no seu desenvolvimento sem os seus líderes eminentes?

Em termos conclusivos, crê-se que foram atingidos os objetivos fundacionais desta investigação, isto é, compreender melhor as organizações positivas, a liderança que elas comportam, as suas dimensões e a interligação com o compromisso organizacional. O gosto na participação e a insistente solicitação de entrega do documento final desta investigação nas seis entidades analisadas é alicerce de relevância para a temática.

É devida uma derradeira palavra a futuros investigadores para que elevem o conhecimento através de maior profundidade das presentes conclusões. Também aos práticos arrisca-se uma nota positiva: o mundo organizacional será melhor com a utilização de estilos de liderança modernos, por exemplo RETESA/RETA⁶⁰ (atentos ao devir dos tempos), capazes de edificar o compromisso organizacional dos trabalhadores nas suas organizações positivas. Ganharemos todos!

⁶⁰ RETA - Liderança Responsável, Espiritual, Transformacional e Autêntica

Referências bibliográficas:

- ACEGE. (2011). *Código de Ética dos Empresários e Gestores* (pp. 1-13). Lisboa.
- Aires, L. (2011). *Paradigma Qualitativo e Práticas de*. (U. Aberta, Ed.) (pp. 1-70). Lisboa.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1-18.
- Anderson, J. C. ., & Rungtusanatham, M. (1994). A Theory of Quality Management Underlying The Deming Management Method. *Academy of Management Review*, 19(3), 472-509.
- Andrew, J.;Sirkin, H. (2008). *Payback*. (A. Editora, Ed.). Lisboa: Harvard Business.
- Antonakis, J;Avolio, B. Sivasubramaniam, N. (2003). Context and leadership: an examination of the nine-factor full-range leadership theory using the Multifactor Leadership Questionnaire. *The Leadership Quarterly*, 14(3), 261-295.
- Ariely, D. (2010). *O lado bom da Irrracionalidade*. (L. de Papel, Ed.). Lisboa.
- Ashford, S. J., & DeRue, D. S. (2012). Developing as a leader. *Organizational Dynamics*, 41(2), 146-154.
- Ashmos, D. P., & Duchon, D. (2000). Spirituality at Work: A Conceptualization and Measure. *Journal of Management Inquiry*, 9(2), 134-145.
- Avey, J. B., Wernsing, T. S., & Luthans, F. (2008). Can Positive Employees Help Positive Organizational Change? Impact of Psychological Capital and Emotions on Relevant Attitudes and Behaviors. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 44(1), 48-70.
- Avolio, B., & Gardner, W. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 315-338.
- Avolio, B., Gardner, W., Walumbwa, F., Luthans, F., & May, D. (2004). Unlocking the mask: a look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors. *The Leadership Quarterly*, 15(6), 801-823.
- Avolio, B. J., & Bass, B. M. (1995). Individual consideration viewed at multiple levels of analysis: A multi-level framework for examining the diffusion of transformational leadership. *The Leadership Quarterly*, 6(2), 199-218.
- Avolio, B. J., Sosik, J. J., Jung, D. I., Berson, Y., & Streams, I. S. (2001). Leadership Models, Methods, and Applications. *Changes* (pp. 277-307).
- Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., & Weber, T. J. (2009). Leadership: current theories, research, and future directions. *Annual Review of Psychology*, 60, 421-449.
- Avolio, B. J., Zhu, W., Koh, W., & Bhatia, P. (2004). Transformational leadership and organizational commitment: mediating role of psychological empowerment and moderating role of structural distance. *Journal of Organizational Behavior*, 25(8), 951-968.
- Avolio, B.;Bass, B. (1995). Individual consideration viewed at multiple levels of analysis: A multi-level framework for examining the diffusion of transformational leadership. *The Leadership Quarterly*, 6(2), 199-218.
- Avolio, Bruce J;Bass, B. (2002). *Developing potential across a full range of leadership cases on transactional and transformational leadership*. (Lawrence E.). Mahwah, NJ.
- Awamleh, R. (1999). Perceptions of leader charisma and effectiveness The effects of vision content, delivery, and organizational performance. *The Leadership Quarterly*, 10(3), 345-373.
- Bakker, A. B., & Schaufeli, W. B. (2008). Editorial Positive organizational behavior : Engaged employees in flourishing organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 154, 147-154.
- Barañano, A. M. . (2008). *Métodos e Técnicas de investigação em Gestão*. Lisboa: Sílabo.

- Barbuto, J. E. . D. W. D. W. W. (2006). Scale Development and Construct Clarification of Servant Leadership. *Group & Organization Management*, 31(3), 300-326.
- Bardin, L. (2011). *Análises de Conteúdo*. (Edições 70, Ed.) (4ªed. ed., pp. 1-281). Lisboa.
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-121.
- Barney, J. B., & Wright, P. M. (1997). On Becoming a Strategic Partner : The Role of Human Resources in Gaining Competitive Advantage. New York.
- Bartlett, Christopher A; Ghoshal, S. (2002). Through People. *MIT Sloan Management Review*, 34-41.
- Bass, B. (1990). From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision. . *Organizational Dynamics*, 18(3), 19-31.
- Bass, B. M. (1997). Does The Transactional - Transformational Leadership Paradigm Transcend Organizational and National Boundaries? *American Psychologist*, 52(2), 130-139.
- Bass, B. M. (1999). Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(1), 9-32.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1990). The implications of transactional and transformational leadership for individual, team, and organizational development. *Research in Organizational Change and Development*, 4, 231-272.
- Bass, B.;Avolio, B. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership* (Sage.). London. Retrieved from google.books
- Behling, O., & McFillen, J. M. . (1996). A syncretical model of charismatic/transformational leadership. *Group & Organizational Management*, 2, 163-191.
- Bennis, W. (1991). Managing the dream: Leadership in the 21st century.. *Antioch Review*, 49(1), 2.
- Bennis, W. (2004). The Leadership Advantage -- Warren Bennis full-text article Page 1 of 8. *Leader to Leader*.
- Bennis, W. G., & O'Toole, J. (2005). How business schools lost their way. *Harvard business review*, 83(5), 96-104, 154.
- Ben-Shahar, T. (2008). *Aprenda a ser feliz*. (L. de Papel, Ed.). Lisboa.
- Bento XVI, P. (2009). « Caritas in Veritate ». *Enciclica*.
- Berg, B. (2004). Action Research. In P. E. Inc (Ed.), *Qualitative Research methods for the social sciences* (pp. 195-209). USA.
- Berson, Y., Shamir, B., Avolio, B. J., & Popper, M. (2001). The relationship between vision strength, leadership style, and context. *The Leadership Quarterly*, 12(1), 53-73.
- Blau, G., & Boal, K. B. (1987). Conceptualizing How Job Involvement and Organizational Commitment Affect Turnover and Absenteeism. *Academy of Management Review*, 12(2).
- Bloom, Nicholas, Genakos, C; Sadun, R.;Reenen, J. (2011). Management Practices Across Firms and Countries. *Harvard Business Review*, 12-052, 1-54.
- Bono, J., & Ilies, R. (2006). Charisma, positive emotions and mood contagion. *The Leadership Quarterly*, 17(4), 317-334.
- Bonoma, T. V. . (1985). Case Research in Marketing: Opportunities, Problems, and a Process. *Journal of Marketing Research*, 22(2), 199.
- Boyatzis, R.;Goleman, D. (2008). Social Intelligence and the Biology of Leadership. *Harvard Business Review*, 1-8.
- Branson, C. M. (2008). Achieving organisational change through values alignment. *Journal of Educational Administration*, 46(3), 376-395.

- Brito, a.; Silva, M. (2010). Motivos para Cooperar no âmbito da inovação: Proposta de um modelo concetual. *Topicos avançados de Gestão: Reflexoes, contributos e aplicações* (pp. 271-288).
- Brodbeck, F. C., Frese, M., Akerblom, S., Audia, G., Bakacsi, G., Bendova, H., Bodega, D., et al. (2000). Cultural variation of leadership prototypes across 22 European countries. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73(1), 1-29.
- Brown, M., & Trevino, L. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *The Leadership Quarterly*, 17(6), 595-616.
- Brown, S. P., & Leigh, T. W. (1996). New Look at Psychological Climate and Its Relationship to Job Involvement, Effort, and Performance. *Journal of Applied Psychology*, 81(4), 358-368.
- Bruch, Heike; Ghoshal, S. (2004). Management is the Art of Doing and Getting Done. *Business Strategy Review*, 1-13.
- Bryman, A. (2004). Qualitative research on leadership: A critical but appreciative review. *The Leadership Quarterly*, 15(6), 729-769.
- Bryman, Alan, Stephens, M., & Campo, C. (1996). The importance of context : Qualitative research and the study of leadership. *Leadership Quarterly*, 7(3), 353-370.
- Bushe, G. R. (2011). Appreciative Inquiry: Theory and Critique. The Method of Appreciative Inquiry. *The Routledge Companion To Organizational Change* (Routledge., pp. 87-103). Oxford.
- Cabrita, M. R. . (2009). *Capital Intelectual e Desempenho Organizacional*. Lisboa: Lidel.
- Cameron, K. (2011). Responsible Leadership as Virtuous Leadership. *Journal of Business Ethics*, (June).
- Cameron, K., Street, T., & Bright, D. (2004). Exploring the Relationships Between Organizational Virtuousness and Performance. *American Behavioral Scientist*, 47(2004), 766-790.
- Cameron, K.; Dutton, J.; Quinn, R. (2003). *Positive organizational scholarship*. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Carrasco, I. (2007). Corporate Social Responsibility, Values, and Cooperation. *International Advances in Economic Research*, 13(4), 454-460.
- Cascio, W. (1995). Whither industrial and organizational psychology in a changing world of work? . *American psychologist*, 50(11), 928-939.
- Caza, A., Cameron, K., & Cameron, K. S. (2008). Positive Organizational Scholarship : What Does It Achieve ? *Handbook of Macro-Organizational Behavior* (pp. 1-46). New York: Sage.
- Caza, B. B. (2006). Positive Organizational Scholarship : A Critical Theory Perspective by. *Psychology*.
- Cerff, K.; Winston, B. (2006). The Inclusion of Hope in the Servant Leadership Model. *School of Leadership Studies*, (August).
- Cha, S., & Edmondson, A. (2006). When values backfire: Leadership, attribution, and disenchantment in a values-driven organization. *The Leadership Quarterly*, 17(1), 57-78.
- Chattopadhyay, P. . (1999). Beyond direct and symmetrical effects: The influence of demographic dissimilarity on organizational citizenship behavior. *Academy of Management Journal*, 42, 273-287.
- Cherniss, C.; Goleman, D. (2001). *The Emotionally Intelligent Workplace*. (D. Cherniss, C.; Goleman, Ed.). San Francisco: The Jossey-Bass Management Series.
- Chun, R. (2005). Ethical Character and Virtue of Organizations: An Empirical Assessment and Strategic Implications. *Journal of Business Ethics*, 57(3), 269-284.
- Coghlan, A. T., Preskill, H., & Tzavaras, T. (2003). An Overview of Appreciative Inquiry in Evaluation. *New Directions For Evaluation* (pp. 5-22). Wiley Periodicals, Inc. 5.

- Cohen, A. (2007). Commitment before and after: An evaluation and reconceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 17(3), 336-354.
- Comission, E. (2013). Disclosure of non-financial and diversity information by certain large companies and groups (proposal to amend Accounting Directives) - Frequently asked questions 2 . Why does business transparency matter? Is disclosure of environmental and.
- Conger, R.J.; Kanungo, R. (1994). Charismatic leadership in organizations: Perceived behavioral attributes and their measurement. *Journal of Organizational Behavior*, 15(5), 439-452.
- Cook, J., & Wall, T. (1980). New work attitude measures of trust , organizational commitment and personal need non-fulfilment. *Journal of Occupational Psychology*, (1977), 39-52.
- Cooperrider, D. (1987). Positive Image , Positive Action : The Affirmative Basis of Organizing. *Positive Image , Positive Action : The Affirmative Basis of Organizing* (pp. 1-30).
- Cooperrider, D. L., & Whitney, D. (1999). A Positive Revolution in Change : Appreciative Inquiry. In I. . Berrett-Koehler Communications (Ed.), *in Appreciative Inquiry* (pp. 1-36).
- Cooperrider, D.;Sekerka, L. (2003). Toward a Theory of Positive Organizational Change. In R. Cameron, K.;Dutton, J.;Quinn (Ed.), *Positive Organizational Scholarship: Foundations of a New Discipline* (pp. 225-240). Berret-Koehler.
- Coutinho, C. P. (2011). *Metodologia de Investigação em Ciências Sociais e Humanas - Teoria e Prática*. (L. Almedina, Ed.) (2ª ed., p. 343). Coimbra.
- Coutu, D. (2002). How resilience works.. *Harvard Business Review*, 80(5), 46-50, 52, 55 .
- Couvreur, C. (1999). *A Qualidade de Vida - Arte para Viver no século XXI*. (E. Racine, Ed.). Lusociência.
- Creswell, J. W., Hanson, W. E., Clark Plano, V. L., & Morales, A. (2007). Qualitative Research Designs: Selection and Implementation. *The Counseling Psychologist*, 35(2), 236-264.
- Csikszentmihalyi, M., & Hunter, J. (2003). Happiness in everyday life: The uses of experience sampling. *Journal of Happiness Studies*, (January), 185-199.
- Cunha, Miguel Pina e. (2009). *Organizações Positivas*. Lisboa: Millennium.
- Cunha, Miguel Pinha e. (2012, May 26). Rir é preciso (nas empresas ainda mais). *Expresso*, p. 26. Lisboa.
- Cunha, M. & Rego, A. (2003). *Comportamento Organizacional e Gestão*. Lisboa: Escolar Editora.
- Cunha, M., Rego, A., & Cunha, R. . (2007). *Organizações Positivas*. Lisboa: Dom Quixote..
- Damásio, A. (1995). *O Erro de Descartes - Emoção, Razão e Cérebro Humano* (13ª ed.). Lisboa: Publicações Europa-América.
- Dawson, D., & Bartholomew, C. (2003). Virtues, Managers and Business People: Finding a Place for MacIntyre in a Business Context. *Journal of Business Ethics*, 48(2), 127-138.
- Decremer, D. (2006). Affective and motivational consequences of leader self-sacrifice: The moderating effect of autocratic leadership. *The Leadership Quarterly*, 17(1), 79-93.
- Dennis, R. S., & Bocarnea, M. (2005). Development of the servant leadership assessment instrument. *Leadership & Organization Development Journal*, 26(8), 600-615.
- Denzin, N.;Lincoln, Y. (2000). Ethnography and Ethnography Representation. In Sage (Ed.), *Handbook of Qualitative Research* (pp. 455-486). London.
- Desman, R. A. (2009). Firm Capital : The Obscure Organizational Assets. *Review of International Comparative Management Volume*, 10(1), 19-33.
- Dessen, M. C. (2010). Bem-Estar Pessoal nas Organizações : Individual Well-being in Organizations : The Impact of Power Configurations and Personality Traits. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 26(2008), 549-556.
- Development, W. B. C. for S. (2012). WBCSD - World Business Council for Sustainable Development. *Vision 2050: laying out a pathway*.

- Donaldson, S. I., & Ko, I. (2010). Positive organizational psychology, behavior, and scholarship: A review of the emerging literature and evidence base. *The Journal of Positive Psychology*, 5(3), 177-191.
- Drucker, P. (1992). *Gerindo para o Futuro*. Lisboa: Difusão Cultural.
- Drucker, P. F. (1993). *As fronteiras da Gestão*. (E. Presença, Ed.) (2^aed. ed., pp. 1-316). Lisboa.
- Drury, S. (2004). *Employee Perceptions of Servant Leadership: Comparisons by Level and with Job Satisfaction and Organizational Commitment*. Regent University.
- Duckworth, A. L., Steen, T. a, & Seligman, M. E. P. (2005). Positive psychology in clinical practice. *Annual review of clinical psychology*, 1, 629-51.
- Dulewicz, V., & Higgs, M. (2005). Assessing leadership styles and organisational context. *Journal of Managerial Psychology*, 20(2), 105-123.
- Dutton, Jane E., Glynn, M., Spreitzer, G. (2006). Positive organizational scholarship. Interview by Karen S. Hill. In J. Greenhaus and G. Callahan (Ed.), *The Journal of nursing administration* (Thousand O., Vol. 37, pp. 74-6). Sage Publications.
- Easterby-Smith, M.;Thorpe, R.;Jackson, P. (2010). *Management Research* (3rd editio.). London: Sage.
- Eaton, S. (2003). If You Can Use Them: Flexibility Policies, Organizational Commitment, and Perceived Performance. *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*, 42(2), 145-167.
- Eisenbeiss, S. a, Van Knippenberg, D., & Boerner, S. (2008). Transformational leadership and team innovation: integrating team climate principles. *The Journal of applied psychology*, 93(6), 1438-1446.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *The Academy of Management Review*, 14(4), 532-550.
- Elkinjton, J. (1998). Partnerships from Cannibals with Forks: The Triple bottom line of 21 st = Century Business. *Environmental Quality Management*, 37-51.
- Emery, C. R., Colledge, E., Barker, K. J., & Fredonia, S. (2007a). The effect of transactional and transformational leadership styles on the organizational commitment and job satisfaction of customer contact personnel. *Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict*, 11(1), 77-90.
- Emery, C. R., Colledge, E., Barker, K. J., & Fredonia, S. (2007b). The effect of transactional and transformational leadership styles on the organizational commitment and job satisfaction of customer contact personnel. *Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict*, 11(1), 77-.
- Emiliani, M. L. (2003). Linking leaders' beliefs to their behaviors and competencies. *Management Decision*, 41(9), 893-910.
- Europeias, C. das C. (2001). Livro Verde - Promover um quadro europeu para a responsabilidade social das empresas.
- Farling, M. L., Stone, A. G., & Winston, B. E. (1999). Servant leadership: Setting the stage for empirical research.. *The Journal of Leadership Studies*, 6, 49-72.
- Feldman, M.;Khademian, A. (2003). Empowerment and cascading vitality. *Positive Organizational Scholarship: Foundations of a New Discipline* (pp. 343-358). San Francisco: Berret-Koehler.
- Fisher, C. D. (2010). Happiness at work. *International Journal of Management*, 12, 384-412.
- Flick, U. (2005). Qualitative Research in Sociology in Germany and the US—State of the Art, Differences and Developments. *Forum Qualitative Research*, 6(3-23).
- Fombrun, C. (1996). *Reputation*. (H. B. S. Press, Ed.) (pp. 1-443). Boston.
- Franco, M., & Ferreira, T. . (2007). Um estudo de caso sobre as organizações que aprendem. . *Comportamento organizacional e Gestão* , 13(2), 169-189.

- Franco, M.; Barbeira, M. (2009). Um Sistema de gestão do conhecimento como fomentador de redes estratégicas interorganizacionais. *Revista Ibero-Americana de Estratégia*, 8(2), 4-30.
- Fredrickson, B. L., Danner, D., & Snowdon, D. (2003). The Value of Positive Emotions. *American Scientist*, 91, 330-335.
- Fredrickson, & Losada, M. . (2005). Positive Affect and The complex Dynamics of Human Flourishing.. *American Psychologist* , 7, 678-686.
- Freyermuth, P. A., & Schonewille, D. R. J. (2010). Happy workplaces! Happy? Are you nuts? *The Journal of The Conference for Global Transformation*, 9(1), 1-10.
- Fry, L. (2003). Toward a theory of spiritual leadership. *The Leadership Quarterly*, 14(6), 693-727.
- Fry, L., & Slocumjr, J. (2008). Maximizing the Triple Bottom Line through Spiritual Leadership. *Organizational Dynamics*, 37(1), 86-96.
- Fry, L., Vitucci, S., & Cedillo, M. (2005). Spiritual leadership and army transformation: Theory, measurement, and establishing a baseline. *The Leadership Quarterly*, 16(5), 835-862.
- Fry, L. W., Hannah, S. T., Noel, M., & Walumbwa, F. O. (2011). Impact of spiritual leadership on unit performance. *The Leadership Quarterly*, 22(2), 259-270.
- Fulmer, I. S., Gerhart, B., & Scott, K. S. (2003). Are 100 best better?An empirical investigation of the relationship between being a “Great place to work” and firm performance. *Personnel Psychology*, 56(4), 965-993.
- Gallagher, D. G., & Parks, J. M. (2001). I pledge thee my troth ... contingently: commitment and the contingent work relationship. *Human Resource Management Review*, 11(3), 181-208.
- Gallup. (2012). Employee Engagement Overview - Employee Engagement. Retrieved June 30, 2012, from <http://www.gallup.com/consulting/52/employee-engagement.aspx>
- Gardner, W. L., Avolio, B. J., Luthans, F., May, D. R., & Walumbwa, F. (2005). “Can you see the real me?” A self-based model of authentic leader and follower development. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 343-372.
- Gardner, W. L., Cogliser, C. C., Davis, K. M., & Dickens, M. P. (2011). Authentic leadership: A review of the literature and research agenda. *The Leadership Quarterly*, 22(6), 1120-1145.
- Gardner, W. L., Lowe, K. B., Moss, T. W., Mahoney, K. T., & Cogliser, C. C. (2010). Scholarly leadership of the study of leadership: A review of The Leadership Quarterly’s second decade, 2000-2009. *The Leadership Quarterly*, 21(6), 922-958.
- Gardner, W. L., & Schermerhorn Jr., J. R. (2004). Unleashing Individual Potential:Performance Gains Through Positive Organizational Behavior and Authentic Leadership. *Organizational Dynamics*, 33(3), 270-281.
- George, J. (2000). Emotions and Leadership:The role of emotional intelligence. *Human Relations*, 53, 1027-1055.
- Ghuri, P., Grønhaug, K. . (2002). *Research methods in business studies: a practical guide* (Prentice H., pp. 5-42). Google books.
- Ghiglione, R.;Matalon, B. (1992). *O Inquérito*. (C. Editora, Ed.) (pp. 1-340). Oeiras.
- Gillet, J., Cartwright, E., & Vugt, M. Van. (2011). Selfish or servant leadership? Evolutionary predictions on leadership personalities in coordination games. *Personality and Individual Differences*, 51(3), 231-236.
- Goleman, D. (1995). *Inteligência Emocional* (Temas e De.). Lisboa.
- Goleman, D. (1998). What makes a leader? *Harvard Business Review*, 1-10.
- Goleman, D. (2000). Leadership that gets Results. *Harvard Business Review*, 1-75.
- Goleman, D., Boyatzis, R., & Mckee, A. (2009). Primal leadership. *IEEE Engineering Management Review*, 37(3), 75-84.

- Goleman, Daniel, Boyatzis, R., Mckee, A. (2007). *Os novos líderes - A inteligência emocional nas organizações*. Lisboa: Gradiva.
- Gond, J.-P., Igalens, J., Swaen, V., & El Akremi, A. (2011). The Human Resources Contribution to Responsible Leadership: An Exploration of the CSR-HR Interface. *Journal of Business Ethics*, 98(S1), 115-132.
- Grant, R. (1991). The resource Based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. *California Management Review* , 114-135.
- Greenleaf, R. (1977). The servant leader. *Servant Leadership* (Robert K., Vol. 11, pp. 79-85). New York/Mahwah, N.J.: Paulist Press, Inc.
- Griffith, S. (Ed.). (2007). *Sun Tzu - A Arte da Guerra* (Taschen., pp. 1-272). Koln: Taschen GMBH.
- Gruman, J. a., & Saks, A. M. (2011). Performance management and employee engagement. *Human Resource Management Review*, 21(2), 123-136.
- Guba, E.;Lincoln, Y. (1994). Competing Paradigms in Qualitative Research (pp. 105-117).
- Guillén, M., & González, T. F. (2001). The Ethical Dimension of Managerial Leadership Two Illustrative Case Studies in TQM. *Journal of Business Ethics*, 175-189.
- Haase, H., Franco, M. (2011). Network embeddedness: a qualitative study of small technology-based firms. *International Journal of Management and Enterprise Development*, 11(1), 34-51.
- Hackett, R. D., & Wang, G. (2012). Virtues and leadership: An integrating conceptual framework founded in Aristotelian and Confucian perspectives on virtues. *Management Decision*, 50(5), 868-899.
- Hamel, G., & Prahalad, C. K. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, 68, 79-91.
- Hancock, D.;Algozzine, B. (2006). *Doing Case Study Research*. (C. University, Ed.). New York: Teachers College Press.
- Hargreaves, Andy; Fink, D. (2006). Sustainable Leadership. In Jossey-Bass (Ed.), *Sustainable Development* (pp. 1-77). Toronto.
- Hartog, D. N., Muijen, J. J., & Koopman, P. L. (1997). Transactional versus transformational leadership: An analysis of the MLQ. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 70(1), 19-34.
- Havard, A. (2010). Virtuous Leadership - An agenda for personal excellence. New York. Retrieved May 20, 2012, from <http://hvli.org/>
- Herold, D. M., Fedor, D. B., Caldwell, S., & Liu, Y. (2008). The effects of transformational and change leadership on employees' commitment to a change: a multilevel study. *The Journal of applied psychology*, 93(2), 346-57.
- Herrbach, O. (2006). A matter of feeling? The affective tone of organizational commitment and identification. *Journal of Organizational Behavior*, 27(5), 629-643.
- Hirtz, P. D., Murray, S. L., & Riordan, C. A. (2007). The Effects of Leadership on Quality. *Management*.
- Houston, P.;Sokolow, S. (2008). *Spirituality in Educational Leadership*. (Sage Company, Ed.)*Educational Leadership*. Thousand Oaks.
- Humphrey, R. H. (2002). The many faces of emotional leadership. *The Leadership Quarterly*, 13, 493-504.
- Ilies, R., Morgeson, F., & Nahrgang, J. (2005). Authentic leadership and eudaemonic well-being: Understanding leader-follower outcomes. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 373-394.
- Inglehart, R. (2000). Globalization and Postmodern Values. *The Washington Quarterly*, 23(1), 215-228.
- ISO. (2011). NORMA ISO 26000 2011.

- Jamali, D., Khoury, G., & Sahyoun, H. (2006). From bureaucratic organizations to learning organizations: An evolutionary roadmap. *The Learning Organization*, 13(4), 337-352.
- Janda, K. (1960). Towards the explication of the concept of leadership in terms of the concept of power. *Sage Social Science*, 345-363.
- Jefferson, J., & Rogers, M. (2010). Wanted: Leaders? Managers? Both?. *Journal of Business and Educational Leadership*, 2(1).
- Jensen, S. M., & Luthans, F. (2006). Entrepreneurs as authentic leaders: impact on employees' attitudes. *Leadership & Organization Development Journal*, 27(8), 646-666.
- Jesus, M., Santos, J. R. (2012). Responsabilidade Social das empresas. *Cadernos de Economia, Jan.Março*, 68-71.
- Jong, J. P. J. de. (2007). *The Connection Between Leadership and Employees' Innovative Work Behavior*. Universiteit van Amsterdam.
- Jorge, F. (2010). A Responsabilidade Social e os Desafios para as PME (pp. 1-27). Loures.
- Jung, D. I., & Sosik, J. J. (2002). Transformational Leadership in Work Groups: The Role of Empowerment, Cohesiveness, and Collective-Efficacy on Perceived Group Performance. *Small Group Research*, 33(3), 313-336.
- Jung, Dong I, & Avolio, B. J. (2000). Opening the black box: an experimental investigation of the mediating effects of trust and value congruence on transformational and transactional leadership. *Journal of Organizational Behavior*, 21, 949-964.
- Kaplan, R., Norton, D. (1992). The Balanced ScoreCard-Measures that drive performance. *Harvard Business Review*, Jan.-Fev, 1-13.
- Karakas, F. (2009). New Paradigms in Organization Development : Positivity , Spirituality , and Complexity. *Organization Development Journal*, 27(1), 1-17.
- Kernis, M., & Goldman, B. (2006). A Multicomponent Conceptualization of Authenticity: Theory and Research. *Advances in Experimental Social Psychology*, 38(06), 283-357.
- Kernis, M. H. (2003). Toward a Conceptualization of Optimal Self-Esteem. *Psychological Inquiry*, 14(1), 1-26.
- Kets de Vries, M. (1996). Leaders who make a difference. *Human Resource Management*, 1-21.
- Keyes, C. L. M., Hysom, S. J., & Lupo, K. L. (2000). The Positive Organization: Leadership Legitimacy, Employee Well-Being, and the Bottom Line, 4(2), 143-153.
- Kihlstrom, John; Cantor, N. (2000). Social Intelligence. In Cambridge University Press (Ed.), *Handbook of intelligence* (R.J. Stern., pp. 359-379).
- Kim, S. (1999). Participative Management and Job Satisfaction: Lessons for Management Leadership. *Public Administration Review*, 62(2), 231-241.
- Kirkpatrick, S. A., & Locke, E. A. (1991). Leadership : do traits matter ? *Management*, 5(2), 48-61.
- Korn, M. (2011). Dose of Humility With a Harvard MBA. *WSJ*. Retrieved October 12, 2012, from <http://online.wsj.com/article/>.
- Kouzes, J.;Posner, B. (1995). The Leadership challenge. *Nursing standard (Royal College of Nursing (Great Britain): 1987)* (Vol. 24, pp. 24-5). The Jossey-Bass Management Series.
- Lambert, S. (2000). Added benefits: The link between work-life benefits and organizational citizenship behaviour. *Academy of Management Journal* , 43, 801-815.
- Lewin K., Lippit, R., White, R. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates. *The Journal of Social Psychology*, 2(10), 271-299.
- Lewis, S.;Passmore, J.;Cantor, S. (2011). *Appreciative Inquiry For Change Management* (Kogan Page.). London.

- Liden, R. C., Wayne, S. J., Zhao, H., & Henderson, D. (2008). Servant leadership: Development of a multidimensional measure and multi-level assessment. *The Leadership Quarterly*, 19(2), 161-177.
- Linley, P. A., & Joseph, S. (2004). *Positive Psychology in Practice*. (P. A. L. and S. Joseph., Ed.) (pp. 1-795). Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.,.
- Lloyd-Walker, B., & Walker, D. (2011). Authentic leadership for 21st century project delivery. *International Journal of Project Management*, 29(4), 383-395.
- Lok, P., & Crawford, J. (1999). The relationship between commitment and organizational culture subculture, leadership style and job satisfaction in organizational change and development. *Leadership & Organization Development Journal*, 20(7), 365-373.
- Lopes, A. (2009). *Fundamentos de uma Epistemologia do Valor das Pessoas na Organizações* (ISCTE., pp. 1-347). Lisboa.
- Lowe, K. B., Kroeck, K. G., & Sivasubramaniam, N. (1996). Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership: A meta-analytic review of the mlq literature. *The Leadership Quarterly*, 7(3), 385-425.
- Luthans, F. (2002). The need for and meaning of positive organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 23(6), 695-706.
- Luthans, F., Avolio, B. J., Avey, J. B., & Norman, S. M. (2007). Positive Psychological Capital : Measurement and Relationship with Performance and Satisfaction Positive Psychological Capital: Measurement and Relationship with. *Personnel Psychology*.
- Luthans, F., Youssef, C. M., & Rawski, S. L. (2011). A Tale of Two Paradigms: The Impact of Psychological Capital and Reinforcing Feedback on Problem Solving and Innovation. *Journal of Organizational Behavior Management*, 31(4), 333-350.
- Luthans, A., Avolio, Avey, J., & Norman, S. (2007). Positive psychological capital: Measurement and relationship with performance and satisfaction. *Personnel Psychology* , 60(3), 541.
- Luthans, F., & Avolio, B. . (2003). *Authentic leadership: A positive development approach*. In K. S. Cameron, J. E. Dutton, & R. E. Quinn (Eds.), *Positive organizational scholarship*. (C. Berrett-Koehler, Ed.) (pp. 241-258). San Francisco.
- Luthans, F.;Youssef, C. (2004). Human, Social, and Now Positive Psychological Capital Management: Investing in People for Competitive Advantage. *Organizational Dynamics*, 33(2), 143-160.
- Maak, T. (2007). Responsible Leadership, Stakeholder Engagement, and the Emergence of Social Capital. *Journal of Business Ethics*, 74(4), 329-343.
- Maak, T., & Pless, N. M. (2006). Responsible Leadership in a Stakeholder Society - A Relational Perspective. *Journal of Business Ethics*, 99-115.
- Macdonald, Ian;Burke, C.;Stewart, K. (2006). Systems Leadership - Creating Positive Organizations. In Books.google.com (Ed.), *Systems Leadership* (pp. 1-9).
- Marshall, M. N. (1996). Sampling for qualitative research. *Family practice-Oxford University Press*, 13(6), 522-5.
- Marshall, C.;Rossman, G. (1999). The What of the Study. In Sage (Ed.), *Designing Qualitative Research* (pp. 21-54). London.
- Martin, A., & Ernst, C. (2005). Exploring leadership in times of paradox and complexity. *Corporate Governance*, 5(3), 82-94.
- Marujo, H. Á., Caetano, A., & Rivero, C. (2007). Revolução positiva: Psicologia positiva e práticas apreciativas em contextos organizacionais. *Comportamento Organizacional e Gestão*, 13, 115-136.
- Mason, J. (2006). Mixing methods in a qualitatively driven way. *Qualitative Research*, 6(1), 9-25.
- Mathieu, J. Zajac, D. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological bulletin*, 108, 171-194.

- Mayer, J.D., & Salovey, P. (1997). Emotional Development and Emotional Intelligence. *What is emotional Intelligence?* (Basic Book.). New York.
- Menges, J. I., Walter, F., Vogel, B., & Bruch, H. (2011). Transformational leadership climate: Performance linkages, mechanisms, and boundary conditions at the organizational level. *The Leadership Quarterly*, 22(5), 893-909.
- Metcalfe, L., & Benn, S. (2012). Leadership for Sustainability: An Evolution of Leadership Ability. *Journal Business Ethics*, (January).
- Meyer, J. P., Becker, T. E., & Van Dick, R. (2006). Social identities and commitments at work: toward an integrative model. *Journal of Organizational Behavior*, 27(5), 665-683.
- Meyer, J. P., Becker, T., & Vandenberghe, C. (2004). Employee Commitment and Motivation: A Conceptual Analysis and Integrative Model. *Journal of applied psychology*, 89(6), 991 -1007.
- Meyer, J. P., & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: toward a general model. *Human Resource Management Review*, 11(3), 299-326.
- Meyer, J. P., & Maltin, E. R. (2010). Employee commitment and well-being: A critical review, theoretical framework and research agenda. *Journal of Vocational Behavior*, 77(2), 323-337.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61(1), 20-52.
- Meyer, J. P., Stanley, L. J., & Parfyonova, N. M. (2012). Employee commitment in context: The nature and implication of commitment profiles. *Journal of Vocational Behavior*, 80(1), 1-16.
- Meyer, John P.; Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*; 1(1), 61-100.
- Michelle Lessard-Hébert, Goyette, G.;Boutin, G. (2010). *Investigação Qualitativa Fundamentos e práticas*. (Instituto Piaget, Ed.) (4ª ed., pp. 1-192). Lisboa.
- Milliman, J., Czaplewski, A. J., & Ferguson, J. (2003). Workplace spirituality and employee work attitudes: An exploratory empirical assessment. *Journal of Organizational Change Management*, 16(4), 426-447.
- Mills, A. J., Wiebe, E., e Durepos, G. . (2010). *Encyclopedia of case study research*. (M. Weatherbee, Ed.) (Sage Publi., pp. 1-1109). Thousand Oaks.
- Mintzberg, H. . (2010). *Estrutura e dinamica das Organizações*. (D. Quixote., Ed.). Lisboa.
- Montenegro, V. D., & Nagel, P. R. (2003). A teia de aranha. *Geoscience Research Institute*, 6, 1-8.
- Moreira, D. (2007). O uso de programas de computador na análise qualitativa: Oportunidades, vantagens e desvantagens. *Revista de Negócios*, 12(2), 56-68.
- Moreira, D. (2011). O comprometimento e os gestores. *Human*, 20.
- Morgan, G., e Smircich, L. (1980). The case for qualitative research. *Academy of Management Review*, 5(4), 491.
- Morris, T. (2009). *Se Aristóteles fosse administrador da General Motors - A Alma do Negócio*. (D. Quixote, Ed.) (1ªed. ed.). Lisboa.
- Morrow, P. C. (2011). Managing organizational commitment: Insights from longitudinal research. *Journal of Vocational Behavior*, 79(1), 18-35.
- Morse, J. M., Olson, K., & Spiers, J. (2002). Verification Strategies for Establishing Reliability and Validity in Qualitative Research. *International Journal of Qualitative Methods*, 1(2), 13-22.
- Mostovicz, I., Kakabadse, N., & Kakabadse, A. (2009). CSR: the role of leadership in driving ethical outcomes. *Corporate Governance*, 9(4), 448-460.

- Mowday, R. T. (1999). Reflections on the study and relevance of organizational commitment. *Human Resource Management, 8*(4), 387-401.
- Neale, P., Thapa, S., & Boyce, C. (2006). *Preparing a case study: A Guide for Designing and Conducting a Case Study for. Evaluation* (pp. 2-12). Watertown.
- Neininger, A., Lehmann-Willenbrock, N., Kauffeld, S., & Henschel, A. (2010). Effects of team and organizational commitment - A longitudinal study. *Journal of Vocational Behavior, 76*(3), 567-579.
- Neves, P. (2012, May 26). Rir é preciso (nas empresas ainda mais). *Expresso*, p. 26. Lisboa.
- Nonaka, I. (1991). The Knowledge-creating Company. *Harvard Business Review*, (November-December), 96-104.
- Norman, S. M., Avolio, B. J., & Luthans, F. (2010). The impact of positivity and transparency on trust in leaders and their perceived effectiveness. *The Leadership Quarterly, 21*(3), 350-364.
- O'Regan, N., & Ghobadian, A. (2006). Innovation in NTBFs: Does leadership really matter? *International Entrepreneurship and Management Journal, 2*(2), 299-314.
- O'Reilly, C. a., Caldwell, D. F., Chatman, J. a., Lapiz, M., & Self, W. (2010). How leadership matters: The effects of leaders' alignment on strategy implementation. *The Leadership Quarterly, 21*(1), 104-113.
- Oliveira, P. (2012). Investir na Qualificação. *Cadernos de Economia, Abril-Junh*, 25-27.
- Orlitzky, M., Siegel, D. S., & Waldman, D. (2011). Strategic Corporate Social Responsibility and Environmental Sustainability. *Business & Society, 50*(1), 6-27.
- Osório, J. M. P. (2009). *Learning Organizations: as práticas de gestão de recursos humanos*. Universidade do Minho.
- Panaccio, A., & Vandenberghe, C. (2009). Perceived organizational support, organizational commitment and psychological well-being: A longitudinal study. *Journal of Vocational Behavior, 75*(2), 224-236.
- Park, N., Peterson, C., & Al, P. E. T. (2004). Strengths of character and well-being. *Journal of Social and Clinical Psychology, 23*(5), 603-619.
- Parry, K. W. (1998). Grounded theory and social process: a new direction for leadership research. *Leadership Quarterly, 9*(1), 85-105.
- Pearce, C. L., Manz, C. C., & Sims Jr., H. P. (2009). Where Do We Go From Here?: Is Shared Leadership the Key to Team Success? *Organizational Dynamics, 38*(3), 234-238.
- Pearce, C. L., Waldman, D. a., & Csikszentmihaly, M. (2006). Virtuous Leadership: A Theoretical Model and Research Agenda. *Journal of Management, Spirituality & Religion, 3*(1-2), 60-77.
- Pekerti, a. a., & Sendjaya, S. (2010). Exploring servant leadership across cultures: comparative study in Australia and Indonesia. *The International Journal of Human Resource Management, 21*(5), 754-780.
- Peterson, C., & Park, N. (2006). Character strengths in organizations. *Journal of Organizational Behavior, 27*(8), 1149-1154.
- Pfeffer, J. (1992). *Gerir com poder Políticas e Influências nas Organizações*. Lisboa: Bertrand Editora.
- Pfeffer, J.; Hatano, T., Santalainen, T. (1995). Producing sustainable competitive advantage through the effe. *The Academy of Management Executive, 9*(1), 55-67.
- Phills Jr., J. (2005). Leadership Or Does It? *Leader to Leader, Spring*, 46-52.
- Piccolo, Ronald F; Colquitt, J. (2006). Transformational Leadership and Job Behaviors : The Mediating Role of Core Job Characteristics. *Academy of Management Journal, 49*(2), 327-340.

- Pless, N. M. (2007). Understanding Responsible Leadership : Role Identity and Motivational Drivers. *Journal of Business Ethics*, 74, 437-456.
- Plowman, D. A., & Duchon, D. . (2005). Nurturing the spirit at work: impact on work unit performance. *The Leadership Quarterly* , 16, 807-833.
- Podsakoff, P. M., Mackenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D. G. (2000). Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Future Research. *Journal of Management*, 26(3), 513-563.
- Porter, M. (1980). *Competitive Strategy-Techniques for Analyzing Industries and Competitors. Strategy* (The Free P.). New York.
- Porter, M.; Kramer, M. (2006). The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility. *Harvard Business Review*, (December), 1-14.
- POS, C. (2012). The Essence of Positive Organizational Scholarship: Unlocking the Generative Capabilities in Human Communities. *Center For Positive Organizational Scholarship*.
- Prottas, D. J. (2007). Perceived Behavioral Integrity: Relationships with Employee Attitudes, Well-Being, and Absenteeism. *Journal of Business Ethics*, 81(2), 313-322.
- Pruzan, P., & Miller, W. C. (2005). Spirituality as the basis of responsible leaders and responsible companies. In T; Maak & N. Pless (Eds.), *Responsible Leadership* (pp. 1-23). London.
- Quatro, S., Waldman, D., & Galvin, B. (2007). Developing holistic leaders: Four domains for leadership development and practice. *Human Resource Management Review*, 17(4), 427-441.
- Quivy, R. e Campenhoudt, L. V. . (2008). *Manual de Investigação em Ciências Sociais* (Gradiva.). Lisboa.
- Rafferty, A. E., & Griffin, M. a. (2006). Refining individualized consideration: Distinguishing developmental leadership and supportive leadership. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 79(1), 37-61.
- Rafferty, a. & Griffin, M. (2004). Dimensions of transformational leadership: Conceptual and empirical extensions. *The Leadership Quarterly*, 15(3), 329-354.
- Rajah, R., Song, Z., & Arvey, R. D. (2011). Emotionality and leadership: Taking stock of the past decade of research. *The Leadership Quarterly*, 22(6), 1107-1119.
- Ramus, C.; Steger, U. (2000). F The Roles of Supervisory Support Behaviors and environmental Policy in Employee eco-initiatives at leading-edge European Companies. *Academy of Management Journal*, 43, 1-53.
- Rank, O. N., & Tuschke, A. (2010). Antecedents of Cooperation in Top. *Business*, 3(2).
- Rath, T., & Clifton, D. O. (2004). *How full is your bucket?: Positive strategies for work and life*. (Gallup Pre.). New York.
- Reave, L. (2005). Spiritual values and practices related to leadership effectiveness. *The Leadership Quarterly*, 16(5), 655-687.
- Reed, L. L., Vidaver-Cohen, D., & Colwell, S. R. (2011). A New Scale to Measure Executive Servant Leadership: Development, Analysis, and Implications for Research. *Journal of Business Ethics*, 101(3), 415-434.
- Rego, A. (2003). Comprometimento organizacional e ausência psicológica: afinal, quantas dimensões? *RAE eletrônica*, 43(4), 25-35.
- Rego, Arménio, Cunha, M. P. E., & Souto, S. (2007). Espiritualidade nas organizações e comprometimento organizacional. *RAE eletrônica*, 6(2), 1-27.
- Rego, Arménio, Ribeiro, N., & Cunha, M. P. (2009). Perceptions of Organizational Virtuousness and Happiness as Predictors of Organizational Citizenship Behaviors. *Journal of Business Ethics*, 93(2), 215-235.

- Rego, Arménio, Ribeiro, N., Cunha, M. P. E., & Jesuino, J. C. (2011). How happiness mediates the organizational virtuousness and affective commitment relationship. *Journal of Business Research*, 64(5), 524-532.
- Rego, Arménio, Sousa, F., Marques, C., & Cunha, M. P. E. (2011). Optimism predicting employees' creativity: The mediating role of positive affect and the positivity ratio. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, (November), 1-27.
- Rego, Arménio, Sousa, F., Marques, C., & Cunha, M. P. E. (2012). Authentic leadership promoting employees' psychological capital and creativity. *Journal of Business Research*, 65(3), 429-437.
- Rego, A., S. S. P. e C. (2007). Espiritualidade nas organizações, positividade e desempenho. *Comportamento Organizacional e Gestão*, 13, 7-36.
- Rego, A., Cunha, M. (2011). Perigo! Icebergues Organizacionais Perigo! Icebergues Organizacionais. *Nova School of Business & Economics*.
- Rego, A.;Moreira, J.M.;Felício, M.;Sout. S. (2003). As melhores organizações para trabalhar:um domínio específico de aplicação da responsabilidade social das empresas. *Papeles de Ética, Economía y Dirección*, 8, 1-9.
- Rego, A.;Cunha, M.;Costa, G.;Gonçalves, H.;Cabral-Cardoso, C. (2007). *Gestão Ética e Socialmente Responsável* (Editora RH.). Lisboa.
- Rego, Arménio; Cunha, M. P. (2011). *A Liderança - a virtude está no meio*. Lisboa: Actual.
- Rego, Arménio; Souto, S. (2004). A Percepção de Justiça como Antecedente do Comprometimento Organizacional: um Estudo Luso-Brasileiro, 151-177.
- Rhoades, L., Eisenberg, R., Armeli, S. (2001). Affective commitment to the organization: The contribution of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 86(5), 825-836.
- Rijal, S. (2010). Leadership Style And Organizational Culture In Learning Organization: A Comparative Study. *International Journal of Management & Informations Systems*, 4(5), 119-127.
- Rodríguez, E.; Franco, T.;Santos, M. (2005). O Compromisso Organizacional e as Estratégias de Gestão de Recursos Humanos. *ISEG*, 2-26.
- Röhrich, O. (2012). *Os 11 elementos da motivação* (Lidel., pp. 1-184). Lisboa.
- Rolfe, G. (2006). Validity, trustworthiness and rigour: quality and the idea of qualitative research. *Journal of advanced nursing*, 53(3), 304-10.
- Schutte, N., Malouff, J., Hall, L., Haggerty, H., Cooper, J., Charles, J., et al. . (1997). Development and validation of a measure of emotional intelligence. *Personality and Individual Differences* (pp. 137-147).
- Seabra, F. (2012). *Responsabilidade Social enquanto referencial de comportamento empresarial sustentável numa abordagem "multi-stakeholder" - Casos e perspectivas portuguesas e benchmarking ao enquadramento institucional espanhol*. Universidade de Évora.
- Seligman, M. E. P. (2008). *Felicidade Autêntica* (Circulo de.). Lisboa.
- Seligman, M. E. P., Steen, T. a, Park, N., & Peterson, C. (2005). Positive psychology progress: empirical validation of interventions. *The American Psychologist*, 60(5), 410-421.
- Seligman, M., & Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive Psychology-An Introduction. *American Psychologist*, 5-14.
- Senge, P. M. (1999). Leadership in Living Organizations. In E. F. Hesselbein, M. Goldsmith, I. Somerville (Ed.), *Leading Beyond The Walls* (The Drucke., pp. 1-11). Jossey-Bass, Inc.
- Seters, D.;Field, R. (1990). The evolution of Leadership Theory. *Journal of Organizational Change Management*, 3(3), 29-45.

- Shamir, B, & Eilam, G. (2005). "What's your story?" A life-stories approach to authentic leadership development. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 395-417.
- Shamir, Boas, Zakay, E., Breinin, E., & Popper, M. (1998). Correlates of charismatic leader behavior in military units : Subordinates ' attitudes, unit characteristics, and superiors appraisals of leader performance. *Management*, 41(4), 387-409.
- Sheppard, Julie-Anne, Sarros, J., Santora, J. (2013). Twenty-first century leadership: international imperatives. *Management Decision*, 51(2), 267-280.
- Shore, L. M., & Wayne, S. J. (1993). Commitment and employee behavior: comparison of affective commitment and continuance commitment with perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 78(5), 774-80.
- Silva, M.J.;Raposo, M.;Ferrão, M.;Moreno, J. (2005). Relacionamentos Externos no âmbito da Inovação Empresarial: Modelo aplicado aos avanços inovadores. *Estudos de Gestão - Portuguese Journal of Management Studies*, X(1), 5-19.
- Silverman, D. (2009). Doing Qualitative Research. In Sage (Ed.), *A Practical Handbook* (pp. 77-93). London.
- Simões, A. B. (2012). *Gestos e Obras de Amor* (Simões, A., pp. 1-206). Viseu.
- Sivanathan, N., & Fekken, G. C. (2000). Emotional intelligence, moral reasoning and transformational leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, 23(4), 198-204.
- Sjoberg, G., Feagin, J. e Orum, A. (1991). *A case for the case study.*. Chapel Hill, EUA University of North Carolina..
- Snee, R. D. (2004). Six Sigma: the evolution of 100 years of business improvement methodology. *International Journal of Six Sigma and Competitive Advantage*, 1(1), 4-20.
- Sotomayor, A. M. B. De. (2007). Avaliação de desempenho e Compromisso Organizacional: A Perspetiva da justiça Organizacional. *Revista Universo Contábil*, 3(3), 87-100.
- Sousa, M. F. (2009). *A Liderança autêntica e a criatividade dos colaboradores*. Sociologia. UTAD.
- Sparrowe, R. (2005). Authentic leadership and the narrative self. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 419-439.
- Spears, L. (1993). Trustees as servant-leaders: A report and reference guide. *International Journal of Value-Based Management*, 6(1), 83-99.
- Spencer, L. (2001). The Economic Value. In D. Chernniss, C;Goleman (Ed.), *The Emotionally Intelligent Workplace*.
- Spreitzer, G. (2006). Leading to grow and growing to lead:Leadership development lessons from positive organizational studies. *Organizational Dynamics*, 35(4), 305-315.
- Spreitzer, G. (1995). Psychological Empowerment in the workplace. *The Academy of Management Journal* , 14, 1442-1465.
- Spreitzer, G. . (2007). Participative Organizational Leadership, Empowerment, and Sustainable Peace. *Journal of Organizational Behavior*, 28(8), 1077-1096.
- Spreitzer, Gretchen. (2007). Empowerment at Work. *Encyclopedia of Industrial Orgaganizational Psychology* (pp. 1-42).
- Spreitzer, Gretchen, & Porath, C. (2012). Creating Sustainable Performance. *Harvard Business Review*, June, 1-7.
- Spreitzer, Gretchen, Porath, C. L., & Gibson, C. B. (2012). Toward human sustainability. *Organizational Dynamics*, 41(2), 155-162.
- Spreitzer, G.,Doneson, D. (2005). Musings on the Past and Future. In T. Cummings (Ed.), *Handbook of Organizational Development* (pp. 1-25). Thousand Oaks.

- Spreitzer, G.;Janasz, S.;Quinn, R. (1999). Empowered to lead: the role of psychological empowerment in leadership. *Journal of Organizational Behavior*, 20, 511-526.
- Steers, R. M., Sanchez-Runde, C., & Nardon, L. (2012). Leadership in a global context: New directions in research and theory development. *Journal of World Business*, 1-4.
- Steyrer, J., Schiffinger, M., & Lang, R. (2008). Organizational commitment—A missing link between leadership behavior and organizational performance? *Scandinavian Journal of Management*, 24(4), 364-374.
- Stone, A;Russell, R.;Patterson, C. (2003). Transformational versus Servant Leadership: A Difference in Leader Focus. *School of Leadership Studies*, (August), 1-10.
- Sun, L.-Y., Zhang, Z., Qi, J., & Chen, Z. X. (2012). Empowerment and creativity: A cross-level investigation. *The Leadership Quarterly*, 23(1), 55-65.
- Sy, T., Côté, S., & Saavedra, R. (2005). The contagious leader: impact of the leader's mood on the mood of group members, group affective tone, and group processes. *The Journal of Applied Psychology*, 90(2), 295-305.
- Teece, D. (1998). Capturing Value from Knowledge assets: The new Economy, markets for know.how. *California Management Review*, 40(3), 55-79.
- Thomas, G. F., Zolin, R., & Hartman, J. L. (2009). The Central Role of Communication in Developing Trust and Its Effect On Employee Involvement. *Journal of Business Communication*, 46(3), 287-310.
- Tichy, N. M., & Bennis, W. G. (2010). *Decidir*. Lisboa: Actual.
- Tirmizi, S. (2002). The 6-L framework: a model for leadership research and development. *Leadership & Organization Development Journal*, 23(5), 269-279.
- Tourish, D., & Hargie, O. (2004). The communication consequences of downsizing trust, loyalty and commitment. *Key issues in organizational communication*. (pp. 17-36). London.
- Turner, D. W. (2010). Qualitative Interview Design : A Practical Guide for Novice Investigators. *The Qualitative Report Volume*, 15(3), 754-760.
- Uhl-Bien, M., Marion, R., & McKelvey, B. (2007). Complexity Leadership Theory: Shifting leadership from the industrial age to the knowledge era. *The Leadership Quarterly*, 18(4), 298-318.
- Uzzi, B. (1996). The sources and consequences of embeddedness for the economic performance of organizations: The network effect. *American Sociological Review*, 61(4), 674-698.
- Van Dierendonck, D., & Nuijten, I. (2011). The Servant Leadership Survey: Development and Validation of a Multidimensional Measure. *Journal of Business and Psychology*, 26(3), 249-267.
- Van Dyne, L., & Lepine, L. (1998). Helping and voice Extra-Role Behaviors: Evidence of Construct and Predictive Validity. *Academy of Management Journal* , 118-119.
- Van Vugt, M., Hogan, R., & Kaiser, R. B. (2008). Leadership, followership, and evolution: some lessons from the past. *The American psychologist*, 63(3), 182-96.
- Voegtlin, C. (2011). Development of a Scale Measuring Discursive Responsible Leadership. *Journal of Business Ethics*, 98(S1), 57-73.
- Voegtlin, C., Patzer, M., & Scherer, A. G. (2011). Responsible Leadership in Global Business: A New Approach to Leadership and Its Multi-Level Outcomes. *Journal of Business Ethics*, 105(1), 1-16.
- Voola, R., Carlson, J., & West, A. (2004). Emotional intelligence and competitive advantage: examining the relationship from a resource-based view. *Strategic Change*, 13(2), 83-93.
- Voss, C., Tsikriktsis, N., & Frohlich, M. . (2002). Case Research in operations management. . *International Journal of Operations & Production Management* , 2, 195-219.

- Waldman, D. (1994). The Contributions of Total Quality Management to a Theory of Work Performance. *Academy of Management Review*, 19(3), 510-536.
- Waldman, D. a., & Galvin, B. M. (2008). Alternative Perspectives of Responsible Leadership. *Organizational Dynamics*, 37(4), 327-341.
- Waldman, D. a., & Siegel, D. (2008). Defining the socially responsible leader. *The Leadership Quarterly*, 19(1), 117-131.
- Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S., & Peterson, S. J. (2008). Authentic Leadership: Development and Validation of a Theory-Based Measure. *Journal of Management*, 34(1), 89-126.
- Walumbwa, Fred O., Wang, P., Wang, H., Schaubroeck, J., & Avolio, B. J. (2010). Psychological processes linking authentic leadership to follower behaviors. *The Leadership Quarterly*, 21(5), 901-914.
- Welch, J., Welch, S. (2005). *Vencer*. (A. Editora, Ed.) (pp. 1-374). Lisboa.
- Wernerfelt, B. (1984). Resource based view of the firm: measures of reputation among health service-sector businesses. *Health marketing quarterly*, 25(4), 361-82.
- Wharton, A., & Erickson, R. . (1993). Managing emotions on the job and at home. *Academy of Management Review* , 18, 457-486.
- Whitney, D., & Cooperrider, D. (1998). The appreciative inquiry: Overview and applications. *Employment Relations Today (Wiley)* , 25, 17-28..
- Whitney, D., & Cooperrider, D. (2000). The Appreciative inquiry summit: An emerging methodology for whole system positive change. *Journal of the Organizational Development Network*, 32, 13-26.
- Woodside, A. (2010). *Case Study Research*. (B. College, Ed.) (pp. 1-435). Emerald Group Publishing Limited.
- Wright, T. A., & Quick, J. C. (2009). The emerging positive agenda in organizations: greater than a trickle , but not yet a deluge The Historical Backdrop of Positive Organizational Research. *Academy of Management Review*, 159(November 2008), 147-159.
- Yammarino, F. J., Dionne, S. D., Schriesheim, C. A., & Dansereau, F. (2008). Authentic leadership and positive organizational behavior: A meso, multi-level perspective. *The Leadership Quarterly*, 19(6), 693-707.
- Yin, R. K. . (2005). *Estudo de Caso*. (Bookman, Ed.). Sao Paulo.
- Youssef, C. M., & Luthans, F. (2007). Positive Organizational Behavior in the Workplace: The Impact of Hope, Optimism, and Resilience. *Journal of Management*, 33(5), 774-800.
- Yukl, G. (1999). An Evaluation of Conceptual Weaknesses in Transformational And Charismatic Leadership Theories. *Leadership Quarterly*, 10(2), 285-305.
- Yukl, G., Gordon, Taber, T. (2002). Taxonomy of Leadership Behavior : Half Century of Behavior Research. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 9(1).
- Yunus, M. . (1997). *O Banqueiro dos Pobres*. Lisboa: Difel.
- Zapf, D., & Holz, M. (2006). On the positive and negative effects of emotion work in organizations. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 15(1), 1-28.
- Zhou, J;George, J. (2003). Awakening employee creativity: The role of leader emotional intelligence. *The Leadership Quarterly*, 14(4-5), 545-568.
- Zhu, W, Chew, I., & Spangler, W. (2005). CEO transformational leadership and organizational outcomes: The mediating role of human?capital-enhancing human resource management. *The Leadership Quarterly*, 16(1), 39-52.
- Zhu, Weichun, May, D. R., & Avolio, B. J. (2004). The Impact of Ethical Leadership Behavior on Employee Outcomes: The Roles of Psychological Empowerment and Authenticity. *Leadership*, 11(1), 16-26.

ANEXOS

ANEXO 1.

Carta de Apresentação

A entrevista proposta representa parte da investigação empírica de uma tese de doutoramento em Gestão, em curso na Universidade da Beira Interior - Covilhã, no triénio 2010/2013. O tema “*A liderança nas organizações positivas - estudos de caso em Portugal*” procura perceber melhor a temática e explicitar os vários estilos de liderança que movem as organizações positivas, i.e., boas organizações para trabalhar em Portugal.

O seu objetivo é conhecer as opiniões de vários atores que intervêm nas práticas inerentes à liderança (líderes e liderados), perante o tema em estudo.

Trata-se de trabalho efetuado estritamente no âmbito académico, revestindo carácter de estrita confidencialidade e sob compromisso de honra.

O inquirido poderá ter acesso aos resultados do trabalho mediante requisição do mesmo através do e-mail paisantunes@hotmail.com

Trata-se de instrumentos de trabalhos cuja resposta demora apenas alguns minutos.

Obrigado pela sua colaboração que ajudará ao melhor conhecimento.

Augusto Manuel Pais Antunes

Doutorando em Gestão - UBI

ANEXO 2.

DOCUMENTOS DISTRIBUÍDOS PELA ORGANIZAÇÃO

Elementos de recolha de informações	✓ Disponível (X)
Relatório de Gestão e Anexos (Gestão de Pessoas)	
Relatórios de Sustentabilidade	
Declaração dos valores/Missão/Visão/Estratégia da Organização	
Balanço social	
Jornais	
Flyers	
Comunicações Internas	
Brochura Institucional	
Informação sobre Website	
Fotografias	
Informações placards empresa (interior/exterior)	
Outros Instrumentos de Suporte de Informação (CD/DVD)	
Observações: _____ _____ _____ _____	

ANEXO 3.

CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

I. TIPO DE ORGANIZAÇÃO Atividade	SOCIEDADE ANÓNIMA	SOCIEDADE POR QUOTAS	IPSS/ FUNDAÇÃO
II. Nº DE COLABORADORES	<20	20-100	>100
III. DISTRIBUIÇÃO P/SEXO (%)	Mulheres _____ %	Homens _____ %	
IV. IDADE (%)	Até 30 anos _____ %	30-50 _____ %	>50 anos _____ %
V. ANTIGUIDADE	Até 5 anos _____ %	Até 10 anos _____ %	>10 anos _____ %
VI. HABILITAÇÕES LITERARIAS	Até 12º ano	Licenciatura	Mestrado /Outro
VII. CURSOS FORMAÇÃO PROFISSIONAL	CAP	Formação On the job	Outros
VIII. Nº HORAS DE FORMAÇÃO ANUAL	Até 40	40-100	>100
IX. EVENTOS MARCANTES DA ORGANIZAÇÃO	<i>Festa de Natal</i>	Convívios aniversários	Outros (discriminar)
X. VOLUME DE NEGOCIOS (M€)	Até 2.5	2.5 - 10	>10
XI. LOCALIZAÇÃO/Distrito			

Protocolo para a entrevista aos gestores e operacionais das Organizações

Preparação inicial

- Contactar os gestores e responsáveis operacionais da Organização a estudar
- a) Introdução
- Apresentar os objetivos da investigação
 - Informar os entrevistados da duração prevista da entrevista e assegurar a total confidencialidade da sua participação
 - Entrega da carta de apresentação
 - Agradecer a colaboração do entrevistado
- b) Questões de carácter geral e específico

ANEXO 4.

GUIÃO DE ENTREVISTA AOS LÍDERES E RESPONSÁVEIS DE DEPARTAMENTO

Pontos de resposta	Dimensões	Questões formuladas
Q1. Identificação	Idade Sexo Habilitações	Perguntas fechadas
Experiência profissional	Percurso profissional	Há quantos anos trabalha na organização?
Função atual	Organização Principais tarefas Categoria Rotatividade	Nome da organização Quais são as principais tarefas? Qual a categoria? Tem rodado de função ao longo da carreira?
Organização - modelos principais	Inspiração de uma visão partilhada	Parece-lhe que a partilha de valores na organização, incentiva ao desempenho? Cria uma energia elevada?
	Capacitação dos outros para a ação	Parece-lhe que os responsáveis incentivam ao desempenho e à criação de um ambiente de envolvimento e dinamismo?
	Indicação do caminho	Os líderes gerem pelo exemplo e cultivam um ambiente cordial de desenvolvimento de todos?
	Encorajamento do coração	Sente-se especial reconhecido no trabalho desenvolvido? É partilhada a glória das pequenas conquistas?

Pontos de resposta	Dimensões	Questões formuladas
	Influência idealizada	<p>Sente orgulho, confiança, lealdade e alinhamento com o líder?</p> <p>Liga-se aos seus intentos partilhados?</p> <p>Entende que a sua liderança comporta valores de integridade?</p> <p>Sente-se alinhado com os valores da organização?</p>
	Motivação inspiradora	<p>Na organização existe espírito da equipa? Há o delineamento de um caminho comum?</p> <p>O entusiasmo e o otimismo são exibidos e cultivados?</p>
	Estimulação intelectual	<p>Há incentivos para serem inovadores e criativos através do questionamento, reformulação, resolvendo situações antigas de novas formas?</p>
Empowerment	Consideração individualizada	<p>Como sente que na organização tem liberdade para efetuar as suas tarefas de maneira mais aberta?</p> <p>Entende que no seu trabalho é incentivado a realizá-lo de outra forma?</p> <p>As suas ideias são incentivadas e apreciadas? Há um apelo à inovação e ao empreendedorismo?</p> <p>Como perspetiva as práticas de <i>empowerment</i> na organização?</p> <p>Sente que há um claro incentivo a estas práticas?</p> <p>É tolerado o erro enquanto forma de aprendizagem?</p> <p>Parece-lhe existir um apelo a desempenhos de níveis elevados?</p> <p>Tem notado crescimento de colaboradores internos na hierarquia organizacional (evolução de carreira)?</p> <p>Considera que o <i>empowerment</i> contribui para o seu compromisso com a organização?</p>

Pontos de resposta	Dimensões	Questões formuladas
<p>Q2. Positividade organizacional</p>	<p>Humor</p>	<p>Na sua organização existem práticas de humor percebidos na liderança?</p> <p>Há um ambiente descontraído?</p> <p>De que forma é que considera relevante a existência do humor na organização?</p> <p>Esta atuação parece-lhe conduzir a estados de espírito que ajudam ao desenvolvimento das tarefas? De que forma?</p> <p>Considera que há um padrão de comportamento do líder que apoia e promove as capacidades positivas psicológicas?</p> <p>Considera que a positividade contribui para o seu compromisso com a organização?</p>
	<p>Clima organizacional</p>	<p>A liderança promove um clima positivo?</p> <p>Considera que as virtudes da liderança ajudam a manter um clima positivo?</p> <p>Há uma atuação otimista e redutora das dificuldades?</p> <p>Há uma cultura de perdão, atuação cuidada com os colaboradores?</p> <p>Como considera a atuação da chefia direta? Sabe perdoar? Há compreensão mútua?</p> <p>Considera que existe uma performance maior na organização por via de uma cultura positiva?</p> <p>Como sente o seu envolvimento com a organização?</p> <p>Perceciona uma atuação tendente ao crescimento individual e coletivo?</p> <p>Considera que existe uma partilha de valores e sonhos dos líderes?</p> <p>Há uma relação entre os valores individuais e a organização?</p> <p>Considera que o seu trabalho tem significado? Gosta do que faz?</p>

Pontos de resposta	Dimensões	Questões formuladas
		<p>Há apelo à libertação das energias relevantes dos colaboradores?</p> <p>Como é gerada a confiança entre os líderes e os liderados?</p> <p>Considera que o clima organizacional contribui para o seu compromisso com a organização?</p> <p>Na sua organização parece-lhe existir um ambiente melhor do que noutros concorrentes/organizações que conheça?</p>
<p>Q3.</p> <p>Padrões de otimismo</p>	<p>Otimismo organizacional</p>	<p>A sua liderança atua com otimismo mesmo em casos de dificuldade?</p> <p>Parece-lhe que a liderança atua segundo modelos de resiliência e esperança (atributos positivos)?</p> <p>De alguma forma percebe que os líderes atuam alicerçados na felicidade individual? Desejam e preocupam-se genuinamente para que a felicidade no local de trabalho seja efetiva? Há preocupação genuína pelo bem-estar dos trabalhadores?</p> <p>Considera que há uma preocupação pelo desenvolvimento de bom inter-relacionamento pessoal?</p> <p>Há consideração pelas práticas de cidadania organizacional com todos os <i>stakeholders</i>? Preocupação com futuro sustentável?</p> <p>Na sua ótica, a liderança tem uma elevada motivação em prol do grupo? Lutam em equipa por objetivos comuns?</p> <p>Considera-se envolvido na visão dos seus líderes?</p> <p>São incentivadas as redes internas? Criação de grupos com atividades que vão além do trabalho?</p>

Pontos de resposta	Dimensões	Questões formuladas
		<p>Sente-se afetivamente ligado à organização?</p> <p>Considera a sua organização como um local otimista e que recomendaria a outros enquanto bom local para trabalhar?</p> <p>O otimismo eventualmente existente de que forma contribui para o seu comprometimento com a organização?</p>
<p>Q4.</p> <p>Valores espirituais</p>	<p>Espiritualidade na Liderança:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vida interior • Trabalho significativo • Contexto de comunidade • Esperança • Amor altruísta • Visão • Alinhamento • Vocação 	<p>São considerados os valores individuais que norteiam cada um?</p> <p>Há uma atuação respeitosa e de confiança entre os membros?</p> <p>Há uma proximidade e humildade nas pessoas que lideram?</p> <p>Considera que o seu trabalho é importante para si e para o grupo?</p> <p>Perceciona no seu trabalho algo mais que um emprego?</p> <p>De que forma a atuação dos dirigentes contribui para a libertação de energia individual a bem do coletivo? Considera existir entusiasmo na realização das tarefas?</p> <p>Percebe que a orientação da liderança contribui para a sua autoestima?</p> <p>Sente-se identificado com a visão da organização?</p> <p>Parece-lhe existirem laços que ajudam à realização do bem comum?</p> <p>Perceciona tratamentos justos e equitativos?</p> <p>De que maneira sente que é reconhecido na organização?</p> <p>É valorizado como ser humano intelectual e emocionalmente válido?</p> <p>A sua lealdade à organização tem na base vínculos de alegria e pertença ao grupo?</p> <p>Considera que o seu líder incentiva a olhar para o futuro com esperança? Ajuda à realização de objetivos relevantes?</p>

Pontos de resposta	Dimensões	Questões formuladas
<p>Q5.</p> <p>Fatores-chave impacto da liderança</p>	<p>Estilos de liderança</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dimensões percecionadas 	<p>O que considera relevante que a sua liderança possui que contribui de forma decisiva para o desempenho da organização?</p> <p>Valores éticos? Sabedoria? Valores sociais? Carisma? Motivação? Consciência? Confiança? Resiliência? Humor...?</p> <p>Qual é o atributo que considera fulcral no seu líder?</p> <p>(para desenvolver)</p>
<p>Q6.</p> <p>Elementos afetivos</p>	<p>Compromisso organizacional</p> <ul style="list-style-type: none"> • Afetividade 	<p>Pode apontar algumas evidências em que existam laços afetivos entre os comportamentos da liderança e os trabalhadores?</p> <p>Atuação com base em virtudes reconhecidas, ex.</p> <p>Perspetiva otimista para os desafios, dificuldades e oportunidades?</p> <p>Maneira atenciosa e confiável de atuação; elevado nível de honestidade e integridade em todos os níveis organizacionais?</p> <p>Relações interpessoais - caracterização?</p> <p>A combinação de elevados padrões de desempenho com uma cultura de perdão e da aprendizagem com os erros?</p> <p>Incentivo à prosperidade e ao engrandecimento humano?</p> <p>Pode explicitar obras, ações que considere muito relevantes e que a sua organização realize ao nível do envolvimento dos trabalhadores, ambiente geral e stakeholders?</p> <p>Tem informações sobre relevantes serviços que a organização preste à sociedade e que a diferencie de outras?</p> <p>Há coerência entre a retórica da liderança e a prática efetiva?</p> <p>Já sentiu algum apoio extraordinário da liderança ao nível p.ex. doença, divórcio,</p>

Pontos de resposta	Dimensões	Questões formuladas
		<p>problemas financeiros?</p> <p>As mudanças na organização são explicadas?</p> <p>De que forma sente que o seu trabalho é relevante para si e para a empresa? Vive fortemente os valores da organização? Veste a camisola? Considera que a organização investe em si?</p> <p>O que o motiva fortemente a permanecer na organização para além do salário?</p> <p>Se pudesse, mudaria de empregador? Razões?</p>
<p>Q7. Atributos mais relevantes dos estilos de liderança</p>	<p>Dimensões RETESA:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Virtudes; empowerment; valores éticos; envolvimento, trabalho com significado; vocação, esperança, amor altruísta; visão, vocação; contexto de comunidade; • Influência, motivação, estimulação, consideração individualizada, impacto; colocação dos colaboradores em primeiro, sabedoria, incentivo ao crescimento dos colaboradores, criação de valor, competências sociais e emocionais, inteligência emocional, humor; conduta moral, consciência, otimismo, emoções positivas, resiliência. 	<p>No seu conceito, quais devem ser os reais atributos que deve comportar o novo líder no séc. XXI? Quais entende que são fundamentais e que devem enquadrar o Curriculum Vitae de qualquer Líder moderno?</p> <p>Qual é a sua opinião sobre a sustentabilidade na sua organização e a liderança necessária para os novos tempos?</p> <p>Perceciona que na sua organização há uma exclusiva atenção aos resultados?</p> <p>Na nova conceção da empresa enquadrando a Responsabilidade Social Empresarial o que lhe apraz registar do papel da sua liderança?</p> <p>Entende que a sua organização é verdadeiramente uma organização positiva? Um bom local para trabalhar? Pode apontar algumas evidências?</p> <p>Tem alguma história de vida que considere relevante dar a conhecer sobre a liderança na sua organização? Pequenas histórias invulgares...?</p>

ANEXO 5.**Questionário aos Colaboradores (Pré-teste)****Questionário**

Exmo. (a) Sr.(a) O inquérito proposto representa parte da investigação empírica de uma tese de doutoramento em Gestão, em curso na Universidade da Beira Interior – Covilhã, no triénio 2010/2013. O tema “A liderança nas organizações positivas - estudos de caso em Portugal” procura perceber melhor a temática e explicitar os vários estilos de liderança que movem as organizações positivas, i.e., boas organizações para trabalhar em Portugal. O seu objetivo é conhecer as opiniões de vários atores que intervêm nas práticas inerentes à liderança (líderes e liderados), perante o tema em estudo. Trata-se de trabalho efetuado estritamente no âmbito académico, revestindo carácter de estrita confidencialidade e sob compromisso de honra. AS RESPOSTAS SÃO ANÓNIMAS E SERÃO OBJECTO DE ANÁLISE ESTATÍSTICA. OS DADOS SÃO CONFIDENCIAIS E PARA UTILIZAÇÃO EXCLUSIVA NESTE ÂMBITO. O inquirido poderá ter acesso aos resultados do trabalho mediante requisição do mesmo através do e-mail pasantunes@hotmail.com. Trata-se de instrumentos de trabalhos cuja resposta demora apenas alguns minutos. Obrigado pela sua colaboração que ajudará ao melhor conhecimento. Augusto Manuel Pais Antunes Doutorando em Gestão - UBI Obrigado pela ajuda !

1. Tipo de Organização

- Sociedade Anónima
- Sociedade Por quotas
- IPSS/Fundação/outra

2. Atividade /CAE**3. Número de colaboradores**

- até 20
- 20-100
- >100

4. Distribuição Por sexo (Organização)

- Homens _____%
- Mulheres _____%

5. Antiguidade do Respondente na Empresa

- até 5 anos
- 5-10
- >10

6. Idade do Respondente

- até 30 anos
- 30-50
- >50

7. Habilitações Literárias

- até 12º ano
- Licenciatura/bacharelato
- Mestrado /Outro

8. Cursos de Formação Profissional

- CAP
- Formação On the Job
- Outros

9. Nº de horas de Formação Anual (Disponibilizada pela organização)

- até 40
- 40-100
- >100

10. Eventos Marcantes na Organização (Festas e convívios patrocinados pela organização/liderança)

- Festas de Natal
- Convívios de aniversário
- Festas Populares (Santos Populares, Magustos)
- Actividades Desportivas
- Outros

11. Funções desempenhadas na organização (O que faz presentemente na organização)

- Gestão de Topo
- Responsável Área
- Produção
- Administrativa
- Outra

12. Rotatividade (Mudança de funções desde admissão)

- até 3 vezes
- 3-5
- >5

13. Inspiração de visão partilhada Parece-lhe que a partilha de valores incentiva ao dinamismo?

Sim

Não

14. Capacitação dos Outros para a ação Os líderes na organização induzem ao desempenho e dinâmica?

Sim

Não

15. Indicação do caminho A sua liderança gere pelo exemplo? Traça objetivos claros ?

Sim

Não

Talvez

16. Encorajamento do coração Sente-se especialmente reconhecido na realização do trabalho?

17. Encorajamento do coração (cont.) É partilhada a glória das pequenas/grandes realizações?

Sim

Não

18. Encorajamento do coração (cont.) Entende que a sua liderança comporta valores de integridade?

Sim

Não

19. Estimulação Intelectual Existe espírito de equipa?

Sim

Não

Às vezes

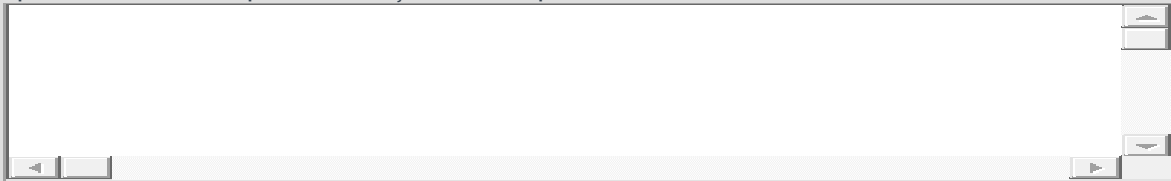
20. Estimulação intelectual (cont.) Há apelo à inovação e criatividade?

Sim

Não

21. Empowerment - Consideração individualizada É estimulado a desempenhar as suas tarefas de forma mais liberta? Pode dar algum exemplo?

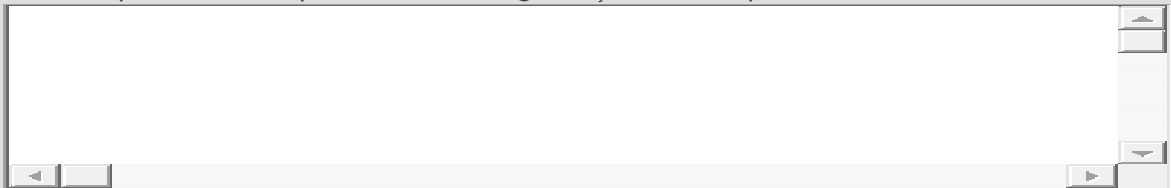
22. Empowerment - Consideração individualizada (Cont.) As suas ideias são incentivadas e apreciadas? Há um apelo à inovação e ao empreendedorismo?



23. Empowerment - Consideração individualizada (Cont.) Tem notado crescimento de colaboradores internos na hierarquia organizacional (promoções por mérito)?

- Sim
- Não

24. Empowerment - Consideração individualizada (Cont.) Considera que o empowerment contribui para o seu compromisso com a organização? Pode explicitar?



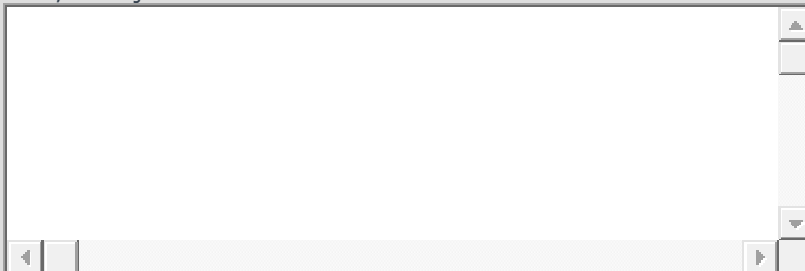
25. Positividade organizacional HUMOR - Na sua organização existem práticas de humor pela liderança?

- Sim
- Não

26. Positividade organizacional (cont.) Considera que o HUMOR contribui para o seu comprometimento para com a organização?

- Sim
- Não

27. Positividade organizacional - Clima organizacional Há um cultura de perdão, apoio ao erro, atuação cuidada com os colaboradores?



28. Positividade organizacional - Clima organizacional (cont.) Considera que o clima organizacional contribui para o seu compromisso com a organização?

- Sim
- Não

29. Padrões de otimismo - Otimismo organizacional A sua liderança atua com otimismo mesmo em casos de dificuldade?

Sim

Não

30. Padrões de otimismo - Otimismo Organizacional Considera a sua organização como um local otimista e que recomendaria a outros enquanto bom lugar para trabalhar?

1 2 3 4 5

Nem por isso	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalmente de acordo
--------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	----------------------

31. Padrões de otimismo - Otimismo Organizacional O otimismo eventualmente existente de que forma contribui para o seu comprometimento com a organização?

1 2 3 4 5

Irrelevante	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Extremamente relevante
-------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	------------------------

32. Valores espirituais: A espiritualidade na liderança São considerados os valores individuais que norteiam cada um (respeito pela diferença)?

Sim

Não

33. Valores espirituais: A espiritualidade na liderança (cont.) Há uma proximidade e humildade das pessoas que lideram?

Sim

Não

34. Valores espirituais: A espiritualidade na liderança (cont.) Considera que o seu trabalho é importante para si e para o grupo? (trabalho significativo)

Sim

Não

35. Valores espirituais: A espiritualidade na liderança (cont.) Perceciona no seu trabalho algo mais que um emprego? Vocação?

<div style="border: 1px solid gray; height: 100px; width: 100%;"></div>	<input type="checkbox"/>
---	--------------------------

A Liderança nas Organizações Positivas: Estudos de Caso em Portugal

36. Fatores-chave de impacto da liderança O que considera relevante que a sua liderança possui que contribui de forma decisiva para o desempenho da organização? Indique por ordem de preferência os factores que, na sua opinião, são fulcrais para as novas lideranças? (1-5, sendo 1 o menos importante e 5 o mais importante)

	1	2	3	4	5
Valores éticos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sabedoria	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Valores sociais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Confiança	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Resiliência	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

37. Compromisso organizacional - elementos afetivos Pode apontar algumas evidências em que existam laços afetivos entre os comportamentos da liderança e os trabalhadores?

38. Dimensões da liderança (RETESA, i.e. responsável, espiritual, transformacional, emocional, servidora e autêntica) Atributos mais relevantes dos estilos de liderança. Quais considera mais impactantes no papel dos líderes do Séc. XXI? (Indique de 1 a 5, menos impacto, a mais impacto)

	1	2	3	4	5
Virtudes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Valores éticos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Empowerment	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Trabalho com significado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esperança	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Amor altruista,	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vocação	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Visão	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

A Liderança nas Organizações Positivas: Estudos de Caso em Portugal

	1	2	3	4	5
Sabedoria	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Impacto,	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Colocação dos colaboradores em 1º lugar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Inteligência emocional e social	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Humor, otimismo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Emoções positivas, conduta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Criação de valor	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Resiliência	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Consideração individualizada	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Motivação	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Estimulação	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Influência	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

39. Compromisso organizacional - elementos afetivos (cont.) Das seguintes proposições quais lhe parecem mais importantes para o seu compromisso com a organização? (Indique 1 a 5, de menos a mais relevante)

	1	2	3	4	5
Procura da felicidade e bem-estar na organização	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Atuação com base em virtudes reconhecidas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Incentivo à prosperidade e ao engrandecimento humano	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Apoio extraordinário da liderança ao nível p.ex. doença, divórcio, problemas financeiros	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vivência forte dos valores da organização	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Trabalho para além do salário	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Relevantes serviços que a organização presta à sociedade e que a diferencia de outras	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

A Liderança nas Organizações Positivas: Estudos de Caso em Portugal

	1	2	3	4	5
Liderança atenta, honesta e confiável	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

40 - A liderança nas organizações positivas Entende que a sua organização é verdadeiramente uma organização positiva? Pode apontar algumas evidências? Quer registar alguma história de vida que considere relevante sobre a temática da liderança na sua organização?

Enviar

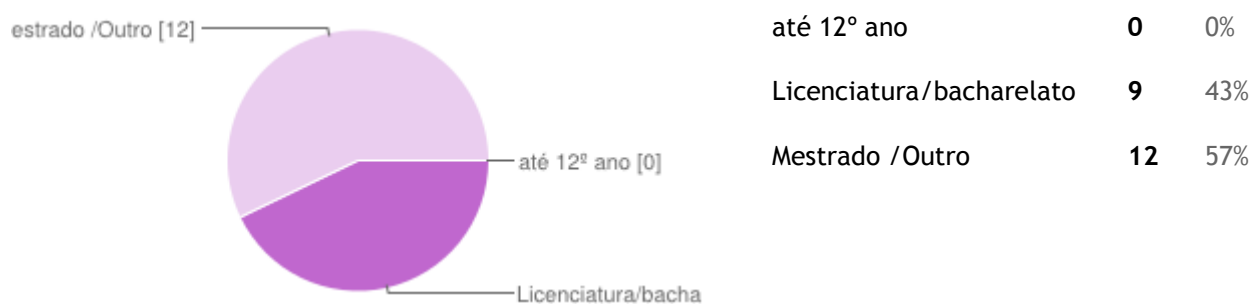
ANEXO 6. Pré-teste

Em termos sucintos, relevam-se os seguintes elementos resultantes da administração e tratamento deste breve questionário composto por 40 pontos de resposta e distribuído ao universo pertencente maioritariamente a sociedades anónimas (43%), por quotas (29%) e IPSS/outras (29%). A generalidade dos inquiridos detêm a licenciatura/mestrado e 62% são gestores de topo/responsáveis de área (Quadro 3-11).

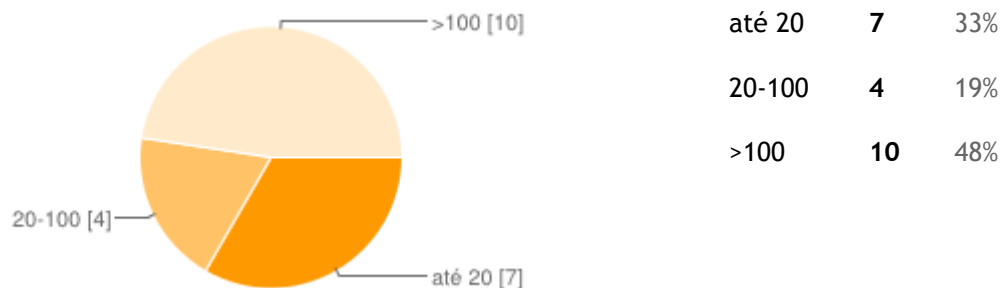
Caracterização sucinta dos respondentes

Tipo de Organização			
Sociedade Anónima	9	43%	
Sociedade Por quotas	6	29%	
IPSS/Fundação/outra	6	29%	

Habilitações Literárias



Número de colaboradores



Funções desempenhadas na organização

Gestão de Topo	3	14%
----------------	---	-----

Responsável Área	10	48%
Produção	3	14%
Administrativa	2	10%
Outra	3	14%

É de realçar que, em termos da fiabilidade e consistência do questionário, em linha com a literatura desenvolvida na primeira parte e os modelos analisados, a evidência das dimensões observadas: Inspiração de visão partilhada; Capacitação dos Outros para a ação; Indicação do caminho; Encorajamento do coração; Estimulação intelectual; *Empowerment* - Consideração individualizada, os valores observados apontam para mais de 80% em termos de valor concordantes com as questões propostas. Nesta dimensão, constata-se as seguintes respostas que se consideram relevantes:

*“Sim, deixam que eu desenvolva o meu trabalho conforme me sinta melhor. Sem rigidez na busca de novas soluções...dependendo das tarefas que são atribuídas. Em missões internacionais, ou seja, tarefas onde é exigida uma maior autonomia é estimulado o empowerment. Cada colaborador é responsável por cumprir os objetivos... Não existe preocupação do cumprimento dos horários... A flexibilidade total no horário de trabalho é um dos exemplos, prevalece a concretização...sim, há claro incentivo a fazer as coisas de diferentes formas. Em termos de inovação é difícil aplica-lo no meu dia-a-dia... As nossas tarefas são muito standardizadas, é tudo muito estruturado. No entanto, há determinados projetos dentro da organização onde é estimulada a inovação e desenvolvimento de novos produtos e serviços (e.g. investigação e desenvolvimento de material)...Existem reuniões trimestrais com todos os colaboradores para indicarem as suas ideias e sugestões à empresa... **Gostaria que este ponto fosse revisto pela minha instituição!**”*

- Na dimensão “*Encorajamento do coração*” realçam-se algumas respostas dos intervenientes:

“Gostaria que sempre que as coisas correm bem fosse ainda mais incentivado e reconhecido na organização... É um trabalho gratificante para quem o executa....Acredito que a minha formação poderia ser melhor aproveitada em prol da organização...Os resultados e o esforço são reconhecidos ...Sem dúvida! A confiança depositada é bastante e os resultados estão à vista...”

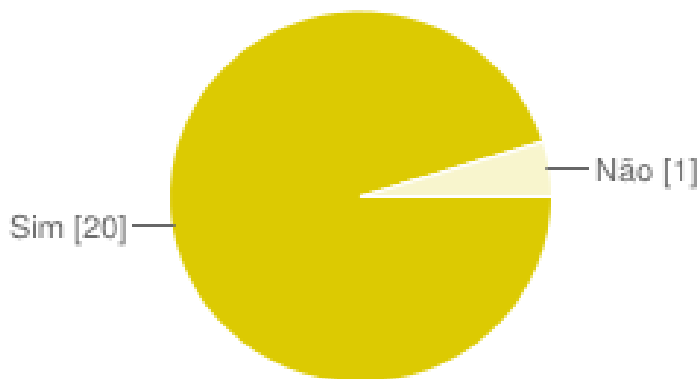
- Em destaque evidente, a observação inerente à questão “*Entende que a sua liderança comporta valores de integridade?*”, os respondentes unanimemente registaram concordância nesta dimensão.
- Ao nível dos padrões de otimismo - Otimismo organizacional e valores espirituais é também de realçar a existência de posições condizentes superiores a 80% em relação aos inquiridos. Neste âmbito quando questionados, sobre:

“*Perceciona no seu trabalho algo mais que um emprego?*”, Relevam-se as seguintes considerações:

“Sim. Considero que não trabalho só por salário, mas é uma verdadeira paixão... Na minha organização isso é essencial. Para além de um emprego é acima de tudo uma vocação... Na prática gostaria que emprego e vocação estivessem interligados, mas na sociedade de hoje acho que salvaguardando raras exceções isso não acontece!.. Vocação, sem dúvida. A espiritualidade, que sempre esteve mais restrita às religiões, hoje assume uma nova postura ao apresentar técnicas e atividades, inserindo-se como uma dimensão estratégica na medida que dá significado à missão da empresa...”

É também de realçar que, quando se analisa a Q.34 “*Considera que o seu trabalho é importante para si e para o grupo? (trabalho significativo)*”, a unanimidade é quase total (95%) na consideração desta dimensão inerente à liderança espiritual (fig.11).

Considera que o seu trabalho é importante para si e para o grupo? (trabalho significativo)”



Sim	20	95%
Não	1	5%

- No que concerne aos “Fatores-chave” de impacto da liderança - os valores éticos, sociais, sabedoria, confiança, *empowerment*, trabalho com significado, esperança, amor altruísta, visão, impacto, colocação dos colaboradores em primeiro lugar, Inteligência emocional, social e humor, otimismo, motivação e influência são dimensões apontadas como elementos determinantes nas lideranças analisadas.

Nestes pontos consideram-se as emoções positivas, resiliência, conduta e criação de valor com menções superiores a 90% nas opiniões recolhidas (Q.38).

- No tocante ao compromisso organizacional e relativamente à questão “*Das seguintes proposições quais lhe parecem mais importantes para o seu compromisso com a organização?*” (Q.39) há a destacar com alusões fortemente positivas (>80% de respostas concordantes), a procura da felicidade e bem-estar na organização, Liderança atenta, honesta e confiável e a vivência forte dos valores da organização enquanto fatores determinantes para o comprometimento das pessoas com as organizações analisadas neste pré-teste.
- A título de questões mais abertas e de fecho deste questionário (Q.40) e de molde à maior auscultação dos inquiridos neste conteúdo, “*Entende que a sua organização é verdadeiramente uma organização positiva? Pode apontar algumas evidências? Quer registar alguma história de vida que considere relevante sobre a temática da liderança na sua organização?*”. Realçam-se algumas respostas observadas e que atestam a

importância desta temática, a compreensão e alcance deste questionário para os envolvidos:

“Sim é verdadeiramente um ótimo local para trabalhar, com uma liderança forte e empenhada que até se sacrifica pelos seus colaboradores. É humilde e reconhecida com os esforços de todos. Considero que a minha organização é uma organização positiva porque acima de tudo desempenha um papel importante para a sociedade. Estimula o espírito de entreatajuda principalmente em casos de maior dificuldade e necessidade. É um local onde se ensina e ensinamos a pensar em grupo e não focalizados em nós próprios. Todos os anos matamos o porco na aldeia de Urrós e é uma atividade organizada pelos colaboradores, contribuindo para a sua ligação à empresa e bem-estar...Os executivos que obtêm melhores resultados, tendem a interessar-se tanto pelas pessoas como pelos lucros... Na minha organização os trabalhadores operacionais são tão ouvidos como os superiores”.

ANEXO 7. MODELO EXEMPLO DE TRANSCRIÇÃO DE ENTREVISTA

Entrevista - Dr. Vitor Carvalho - Habidecor

Augusto Antunes - AA

Dr. Victor Carvalho - VC

AA- Eu - (pausa) - Eu queria perguntar ao Sr. Dr., portanto, a idade do Sr. Dr.

VC- 46 anos

AA- 46, é licenciado em Direito.

VC- Licenciado em Direito, exato.

AA- Dr. Victor Carvalho, não é?

VC-Exacto.

AA- Em termos de organização, portanto aqui na Habidecor, no fundo é o administrador delegado certo?

VC- Exacto.

AA- Além de ser o administrador delegado é quase como pessoa de referência do próprio proprietário, digamos assim, uma pessoa de mão.

VC- Exacto, de alguma forma em determinadas matérias, daquelas matérias mais financeiras, mais ligadas as áreas financeiras, há quase que uma espécie de extensão do próprio dono da empresa, em relação a mim, há uma confiança que me é depositada e que eu tento salvaguardar, obviamente.

AA- O Sr. Dr. já esta aqui há quantos anos?

VC- Eu comecei a trabalhar para o Sr. Celso por volta do ano 2001/2002, sendo certo que não haviam - (corrige-se) - tinham um cargo específico dentro da estrutura da organização, mas que já começava a acompanhar os assuntos quer desta empresa quer doutras empresas que ele tem, quando se gera a minha entrada para esta empresa, estamos a falar em 2004/2005, aqui já de uma forma formal, através de um acto de nomeação de assembleia geral, digamos que, nenhuma das empresas era propriamente um ente desconhecido para mim, portanto já tinha conhecimentos alicerçados dos anos anteriores.

AA- Já vinha de trás, ok.

AA- Sr. Dr. o que eu sei desta empresa, desta boa empresa, é que normalmente incentivam a desempenhos elevados, nesta empresa, portanto aquilo que queria perguntar, é que isto, vem de onde? Vem do topo? É algo que já é assim pela própria natureza que é do dono? O que é Sr. Dr. me pode dizer acerca disso?

VC- A empresa foi criada e desenvolvida muito a imagem do senhor Celso Lemos, - (pausa) - foi incutido no espírito das pessoas e de cada um destes trabalhadores, que a empresa existe de uma forma “una” como um todo, e que portanto há aqui uma igualdade em termos de direitos e de legítimas ambições, independentemente do posto que as pessoas ocupam. Como é que isto se traduz. São fixados objectivos para cada um de nós, e há uma margem de ... muito grande relativamente a implementação destes objectivos. Há posteriormente uma avaliação que se sente a não tanto no - (corrige-se) - ou não se sente a nada no aspecto sancionatório pelo não alcançar do objectivo, mas mais na avaliação naquilo que correu mais e como é que se pode fazer melhor. Isto é feito de uma forma gradativa. O que é que eu quero dizer. Uma costureira tem toda a amplitude para chegar a chefia dela e dizer “- Esta forma de trabalhar não é mais eficaz em termos de rendimento de produtividade” e necessariamente esta sugestão tem de ser tida em conta. Porque se não for tido em conta e não for avaliada e não tudo em conta ela vai subir ao nível acima e isto não é agradável.

AA- Claro

VC- Posteriormente a própria avaliação é feita numa base muito - (pausa) - que envolve diversos planos de responsabilidade, o que é que eu quero dizer com isto, imagine, algo que foi recente, estava-se a discutir a questão de aumentos de produtividade de teares. Os teares são constituídos por diversas partes, uma delas é o *jacard*, e foram envolvidos as pessoas desde os administradores já com a área da produção, ao chefe de departamentos daquela área aos próprios trabalhadores dos teares, e a questão que se colocava era “- Há possibilidade de nós diminuindo - (corrige-se) - eliminando o *jacard* conseguirmos aumentar a produtividade desta máquina, qual impacto que isto tem, quais aspectos negativos”, quer dizer, o que eu quero dizer é que o responsável daquele sector não está isolado a emitir uma opinião, ele emite como responsável daquele sector, mas o trabalhador ou os trabalhadores que operam com a máquina também estão ali a dar a opinião deles e a refazer uma avaliação do que aquilo vai representar.

AA- O que é importante. Portanto de acordo com aquilo que o senhor me transmite é que no fundo os líderes também gerem pelo exemplo e acabam por desenvolver os trabalhadores, não é?

VC- Exacto.

AA- Acabam por - (pausa) - por, não é?

VC- É porque depois aquilo que pode parecer uma excepção, que eu acho que não é, é uma forma normal de trabalhar, motiva a que, se eu que estou atrás de um tear, e que é a minha actividade é no fundo acompanhar a produção do tear, portanto há uma intervenção relativamente pequena, mas se eu sou ouvido a nível da administração, que quer saber qual é a minha opinião sobre algo tão importante como “- Como é que nós podemos aumentar a produção desta máquina” isto depois tem efeitos, porque - (pausa) -

AA- Tem efeitos e tem que ter também a opinião de quem lida com ela, para haver os tais “apports” que acabam por conduzir ao tal desenvolvimento dos outros não é?

O que eu queria também perguntar ao Sr. Dr. era o seguinte, quando vocês atingem determinados patamares em que vocês colocam num determinado departamento, num determinado negócio, quando atingem esses patamares é normal vocês fazerem um, chamaria uma análise desses pequenos momentos, pequenos que as vezes são grandes momentos nas empresas, e partilhar esses momentos com os colaboradores como é que costumam fazer.

VC- Vamos lá ver, há planos distintos de como esse reconhecimento pode ser feito, ele parte sempre de uma ideia que é “A valorização Individual é Feita na Perspectiva do Todo” portanto, afastamo-nos um pouco da ideia da celebração individual do atingir do objectivo. De que forma é que isto se manifesta? Manifesta em aspectos em que, um exemplo concreto, que se percebe o impacto que ele tem.

Os trabalhadores sabem, que atingindo a empresa um determinado volume de lucros, a partir daquele volume em que só são salvaguardadas uma questão de percentagens para reservas legais, as reservas livres e aquilo que são o nosso valor percentual que achamos que deve estar a ser permanentemente a ser constituído para o reinvestimento na própria empresa, a alegada distribuição de lucros, ou seja aquele mais vai directamente para quem deu origem a produção. Isto é um aspecto, depois há um conjunto de outros aspectos, que já não são traduzidos directamente em valores monetário mas a empresa vai criando factores, digamos assim que permitem que os trabalhadores tenham a noção da apreciação da empresa em relação a eles, de forma a assistência medicamentosa, que está definido um plafon e que abrange todos os trabalhadores, estamos a falar de aspectos como, desde a festa de natal a festa da criança etc etc... que o que se pretende é envolver o trabalhador e a sua família, a começar a criar-se uma escola em que a imagem da empresa rode aqui a volta, mas também aspectos tão comezinhos como isto, repare, face a conjuntura que actualmente se vive e em que os aspectos monetários são encarados de uma forma muito sensível, neste momento a empresa foi sensível a necessidade que nós temos de por vezes de recorrer em determinados sectores que a trabalho suplementar, porque se trata de resposta por exemplo a avarias, trata-se de resposta a factores de podem conduzir a prejuízos na empresa, e portanto a empresa respeitando a lei relativamente ao corte dos 50% que houve no pagamento do trabalho suplementar garantindo o cumprimento legal nessa matéria, tentou criar mecanismos que compensa por via indirecta o trabalhador por essa menos valia que ele obtém do acto legislativo. Seja, se eu tenho necessidade de chamar um trabalhador à meia-noite, ou as duas, ou as três da manha e ele tem que se levantar da cama para vir verificar o que se passa numa maquina que se encontra a tingir e que parou, ele vem, atende o telefone e vem, portanto, deixa a família e vem, o eu pagar-lhe menos 50% que aquilo que ele ganhava o ano passado tem que ser contemplado por um mecanismo qualquer de reconhecimento.

AA- Ok, E portanto vocês estão atentos a isso, não é?

VC- Exacto.

AA- Sr. Dr. portanto aquilo que me diz é que - (pausa) - vocês em termos de dedução dos intentos da própria administração, dos próprios proprietários da empresa, no fundo, acabam por também partilhar desses valores sociais, não é?

VC- Sim.

AA- Portanto é inequívoco, não é, no seu ponto de vista, não é?

VC- Sim.

AA- Já me falou também dessa, dessa tal - (corrige-se) - desse tal efeito discricionário que vocês podem ter na realização nas vocês tarefas, portanto, isso é um ponto também importante, aquilo que hoje se chama o empowerment, não é? Portanto, vocês acabam por levar os trabalhadores, os colaboradores da casa, a fazer as coisas, também não serem também não standard, mas permitir-lhes fazer as coisas com uma - (corrige-se) - com um certo a vontade, é essa a ideia, não é?

Portanto há liberdade para fazer as tarefas de acordo com determinados parâmetros, mas com uma certa abertura. Disse-me também que não penalizam o erro, não é? Não penalizam o penalizar o erro, naquela - (corrige-se) - termo antigo, que tem haver com uma sanção para o erro, vocês com o erro é formação, é isso?

VC- O erro, é encar... - (pausa) - Exacto, o erro é encarado da seguinte forma, - (pausa) - se o trabalhador errou no desempenho de uma tarefa, aquilo que é necessário é perceber-se o que é que motivou, e corrigir-se. Portanto não há aqui a intensão de sanção, ou seja, aquilo que o direito é o processo disciplinar é algo que não é utilizado.

AA- Ok, Muito Bem - (longa pausa) - Portanto também me diz, e portanto daquilo que eu conheço, o Sr. Dr. pode-me dizer isto melhor, mas este empowerment este reforço da capacidade das pessoas, esta formação que vocês dão, esta - (pausa) - este incentivo a que façam as coisas bem, acaba também para ter um compromisso deles, não é? Para com a empresa, não é? Vocês sentem isso, não é? As pessoas trabalham como disse a pouco, para além da hora, quando a necessidade, liga-se e eles vêm e também permanecem na empresa.

VC- Exacto. A empresa, a empresa na festa de natal, - (pausa) - vai reconhecendo os trabalhadores que aqui estão as 10, 20 e 30 anos, e os trabalhadores que cá estão a 30 anos são cada vez mais, - (pausa) - significa que há aqui um "Know How" acumulado muitíssimo grande nestes trabalhadores, porque? Porque conseguiram acompanhar as diversas fases de transformação da empresa, transformações tecnológicas, transformações de mercado, etc, etc...portanto há ali um "Know-How" muito grande que vai sendo possível ser passado as gerações mais novas - (pausa) - por outro lado mais uma vez eu acho que nestas coisas devemos ir pelo exemplo e dar o exemplo concreto. Os trabalhadores também sabem uma coisa, a empresa vai criando sempre que possível almofadas financeiras que lhes permitam - (corrige-se) que lhe permita salvaguardar os postos de trabalho. Em 2008 nós vivemos na empresa intensamente a crise, que aí estava, porquê? Porque - (pausa) - o mercado nacional não é expressivo na nossa produção, nas nossas venda, e portanto por regra recebemos o impacto da

crise externa muito mais rapidamente que aquelas empresas que estão viradas exclusivamente para o território nacional.

Sendo certo que também a recuperação externa mais rápida, também mais rapidamente se faz sentir aqui.

Houve como é evidente, algumas dúvidas, algumas que resultaram de - pausa/pensamento) - detalhes que - (pausa/pensamento) - não tinham sustentação nenhuma, coincidiu com a nossa expansão na china, e nós começamos a receber pessoas que vinha da china para Portugal por razões puramente comerciais, e para ver colecções, para vermos como entrar naquele mercado, o que é certo, é que se começou a ciar um boato de que a empresa de que a empresa iria ser vendida.

Os chineses, porque, porque, a conjuntura era má, na europa, etc, etc...e...e, houve necessidade de Sr. Celso convocar uma reunião com todos os trabalhadores, em que lhes foi dito claramente uma coisa tão simples quanto esta “- Nós existimos a 32 anos, nós começamos esta barcos juntos, estamos juntos agora, a empresa tem uma estrutura financeira e a empresa entende que não é pelo despedimento de trabalhadores que resolve problemas. Vocês já deram muito a empresa. O crescimento da empresa deve-se a todos nós e portanto isto é um barco único, e portanto não vai ser pela dispensa de trabalhadores que nós vamos recuar - (corrige-se) - que nós vamos recuperar. Nós vamos recuperar diversificando aquilo que produzimos e apostado em mais mercados do que aqueles que vendemos.” Foi esse o caminho que seguimos, não houve um único despedimento.

AA- Uma filosofia bem diferente do...do comum.

VC- Do comum. A nossa, a nossa ideia é - (pausa) - pensamos e até hoje nada pôs em crise esta filosofia que nos é inculcada pelo dono da empresa. - (pausa) - A empresa são os trabalhadores.

AA- Muito bem. Sr. Dr. entrando aqui noutra, noutra área que é, tem haver com a positividade organizacional, portanto isto como - (repete-se 4x) - compreende isto encaixam umas coisas nas outras, procuram-se que encaixam, que é a questão do humor na organização. Como sabe o humor come a ser mais estudado, mais analisa, especialmente no campo das empresas, e a aquilo que eu queria perguntar ao Dr. Victor é o seguinte. Primeiro é que se, existem algumas práticas de humor que vocês reconheçam, e que valorizem e que, ou não, não é? Por outro lado se há algum ambiente descontraído, porque - (pausa) - visivelmente eu, a mim cada vez que venho aqui, e já venho aqui há muitos anos, como sabe, parece-me que sim, portanto é um ambiente muito profissional, não há duvida que é um ambiente muito profissional, mas um ambiente pronto, aberto, não é, portanto, cuidado. E portanto era um bocadinho isto que - (repete-se 3x) - eu queria mais falar nesta parte que normalmente as organizações não ligam tanto mas começa-se a dar valor, não é?

VC- A empresa quando foi criada, isto foi desde o ponto zero da empresa, e portanto muito anterior a minha vinda para cá, eu assumi digamos uma prática, que era uma prática corrente da empresa - (pausa) - que é absolutamente proibido tratar-se seja quem for independentemente

dos lugares que ocupe, pelo título académico, é proibido. Há poucas proibições na empresa, mas essa existe, de tal forma que começando pelo dono da empresa, aos administradores, a todos os responsáveis de sectores ninguém pode ser tratado pelo título académico, exactamente para esbater alguma diferenciação que se possa tentar implementar por um currículo que não seja um currículo efectivo de trabalho, ou seja o reconhecimento em que vive do dia-a-dia, e da capacidade, e do mérito, daquele individuo em se desatacar e depois em liderar e não pelo facto de ele ter um título académico associado ao nome. Duas excepções são os médicos da empresa - (riem-se com a situação) - são as únicas pessoas que continuam a ser tratadas por doutores mas aí se calhares por razões quase tradicionais, em relação a todos os outros isso não é aceite, portanto isso esbate logo esta, esta...

AA- O tal ambiente mais descontraído

VC- Exacto, um excesso de formalização no relacionamento. Depois a empresa incentivou desde sempre aspectos como este. Nós temos intervalos da manha e a meio da tarde, através dos quais se pretende obrigar as pessoas a quebrarem, o ritmo de trabalho e a juntarem-se em determinados locais, para os obrigarem a conversar, a dialogar e a esbater algumas diferenças que possa haver. A concessão do próprio refeitório foi sempre feita impedindo que - (pausa) - se gerem determinado tipo de grupos. Os administradores não têm mesas específicas, nem têm comida específica, quando chegam, sentam-se onde houver lugar, e portanto se isto é feito de cima, tem de ser tem de ser igual no resto da estrutura. Depois há um outro aspecto, e eu refiro porque, habitualmente, sou vítima dele, portanto, nunca sou exemplo pelo contrário, sou sempre o criticado, que é durante a festa de natal. Durante a festa de natal há ali uma momento que desde sempre existiu, em que são feitos alguns sketches, digamos assim, que podem ser peças de teatro ou cantigas em que os trabalhadores aproveitam para dar a opinião deles, numa perspectiva bastante intensa, - (dá uma gargalhada) - daquilo que são os aspectos das práticas da empresa que não lhes agradam. Eu digo que normalmente sou o pisado aí, porque tenho a área financeira - (volta a dar uma gargalhada em relação ao assunto) - de maneira que se não houver aumento salarial, se não houver distribuição de lucros, se não houver qualquer coisa mais que eles queiram, é a mim que, que...sou eu que sou o visado. Mas repare, isto é positivo porque, é uma válvula de escape para um lado, por outro lado eles de alguma forma dizem-nos à administração “- Ouça eu estou insatisfeito, eu não concordo” e eu tenho que ter isso em conta, no fundo tentando perceber da justiça ou não da crítica que é feita.

AA- Ok.

VC- Ou seja, isto é de facto um momento humorístico em que...em que eu não sou o único a aparecer lá, mas normalmente apareço lá todos os anos - (ri-se com uma boa gargalhada) - normalmente apareço lá todos os anos, mas é positivo por isto.

AA- E ajuda a organização.

VC- E ajuda a organização. Ajuda a organização, porque é assim, nós não temos que aceitar este momento de humor, repare o trabalhador - (corrige-se) - temos que ver isto, o trabalhador disse,

libertou, se há ali alguma pressão, foi dito, da mesma forma que eles também me dizem em relação as chefias deles se houver ali alguma atitude menos, que eles considerem menos justa, e isto permite-nos a nós também fazer qualquer coisa.

AA- É quase um barómetro da empresa não é?

VC- É, é. Portanto, é um bocado a cantiga de escárnio e mal dizer.

AA- Pois ajuda.

VC- Também ajuda. Ajuda num plano duplo, ajuda-nos a nós como uma chamada de atenção, porque as vezes há coisas que não estamos a ver, - (pausa) - como sabe em todas as organizações - (pausa) - nem tudo corre, nem tudo flui de uma forma absolutamente igualitária, e portanto é uma chamada de atenção, por outro lado também é uma forma de nós vermos “-Ok, há aqui desvios, claro que ia haver um problema, vamos lá sentar as pessoas, vamos lá ver o que é que se passa aqui” e temos que ter a capacidade de implementar isso sem que no ano seguinte, aquele número não se volte a repetir, ou seja, aquilo tem que voltar a existir, a solução encontrada tem de ser de tal forma hábil que nem quem usou do momento nem quem foi visado do momento se sinta desconfortável com a solução posteriormente vai ser encontrada.

AA- Portanto do seu ponto, há um clima, isto acaba por levar a um clima positivo.

VC- Positivo dentro da organização.

AA- Não há dúvida, não é, e portanto, todo esta ambiente que é criando, os senhores também sabem que vale a pena, não é? E apostam nele, e acabam por, por levam também em termos o que é a Habidecor, acabam por ajudar os colaboradores a fidelizarem-se a empresa.

VC- E acreditarem. Acreditarem neste projecto. As pessoas acreditam neste projecto.

AA- Mesmo em tempos de dificuldades, não é?

VC- Mesmo em momentos em que objectivamente eram os próprios trabalhadores que diziam que “- Nós temos entre 30 a 40 pessoas a mais nesta casa”, ou seja, não era dito pela administração. A administração nunca veiculou isto, o que a administração veiculou, e estava absolutamente solidaria, com os accionistas da empresa - (pausa) - era, isto é um projecto de todos.

AA- Ok. Portanto, ao dizer-me que é projecto de todos, é um projecto que leva também o que crescimento individual e colectivo.

VC- Sim. Sim.

AA- Não há a mínima dúvida sobre isso, não é?

VC- Não. Eu posso-lhe dar um exemplo que, funciona sempre por dizer que, como sabe que nós alguns anos começámos a trabalhar com a china, significa que os meus contactos que com a empresa que temos com a china a dada altura começara-se a intensificar. Uma alternativa é se

as coisas começaram a crescer, os negócios começaram a aumentar, e eu não necessitei de pedir a ninguém, “-

Ouçã, eu vou precisar de ajuda de alguém que fale mandarim”, eu tive foi alguém que veio ter comigo e que me disse “- Neste momento o mandarim começa a ser uma das línguas que há a necessidade de algum de nós dominar aqui dentro da empresa.

Já temos o inglês, já temos o francês, já temos o alemão, já temos o italiano, o espanhol, mas neste momento pôs-se esta necessidade, e eu quero apostar nesta necessidade, ponto. Eu quero que a empresa me faculte uma formação em mandarim”. E a empresa achou que o projecto da trabalhadora tinha toda a razão de ser, e ainda que não tenha sido pedido, predis pôs-se para pagar aquela formação que a trabalhadora pretendia fazer.

AA- Muito bem. - (pausa) - O que me parece, e de admirar, é que no fundo a vossa organização tem um, acaba por ter um bom ambiente de trabalho, não é? Em termos do que é o normal parece.

VC- Acredito, acredito que, não obstante haver sempre problemas para resolver, pequenas questões, pequenas frissons que têm que ser resolvidos, e têm que ser resolvidos no inicio porque senão algo que não vale nada, com o tempo transformam-se num grande drama. Não obstante disso, mas julgo que faz parte da dinâmica das organizações no conto gera, as pessoas dão-se bem, relacionam-se bem, e se suportam-se umas as outras no sentido de colmatar alguma falha ou alguma brecha que haja.

AA- Em termos aqui ainda, continuando aqui nos padrões do optimismo, portanto, neste optimismo organizacional o que me parece, e dir-me-á se é verdade, no fundo quem gere acaba por ter um optimismo também, que acaba por ser contagiante, portanto não é uma pessoa que esta do lado dos que choram.

VC- Vamos lá ver, há aqui personalidades destintas, mas a verdade é que nós somos influenciados por quem nos lidera, e as vezes o nosso espírito que está mais em baixo, se estiver alguém que esta acima de nós que consegue ver com facilidade o interessante da questão, isto é positivo. A empresa, tem a sorte do fundador da empresa ter uma perspectiva muitíssimo positiva sobre a vida. Temos que ver que é um homem que começou isto do zero, e sempre olhou para a empresa numa perspectiva muitíssimo simples, na área dos têxteis, e dentro daqueles têxteis que nós produzimos, nós vamos ser os melhores a nível mundial. Mas para sermos os melhores a nível mundial, nós temos que estar presentes em tudo quanto for mercado chave, e dentro dos mercados chave vamos ter que estar presentes naquilo que são as melhores lojas desses mercados, de maneira que quando nós em 2008 sofremos uma retracção profunda essencialmente nos Estados Unidos, aquilo que nos foi dito foi “- Ok então isto é uma oportunidade que nós temos de rearrumar a casa, e percebermos de facto que haviam alguns clientes que não eram os nossos clientes ideais, que nós temos que descontinuar e procurar outros clientes ideais”.

AA- Ok, os tais modelos de resiliência, a chefia, o gestor, o topo tem?

VC- Tem.

AA- Sofre crise, mas inverte a situação, alterando, não é?

VC- É a nossa oportunidade, temos um conjunto de clientes que nós não sabíamos muito bem como é que havíamos de dar a volta a estes clientes, no sentido de se calhar, até nem serem nossos clientes. Temos agora oportunidade.

AA- Muito bom. O que também me diz é que, eu sei que é um pouco assim, há uma preocupação pelo inter-relacionamento, entre, entre...entre a chefia e o restante pessoal, há essa preocupação tão constante. Também sei que os senhores em relação, os senhores, a Habidecor têm uma preocupação com os restantes operadores, com as pessoas com quem interagem, as suas organizações, portanto sei que vocês têm, desde sempre, por exemplo uma preocupação ambiental. Sei que vocês têm uma preocupação que de alguma forma contribuir para apoio a nível de mecenato, a nível de um ou outro apoio de donativo que fazem as organizações. Muitas vezes, e diga-me se não é verdade, ninguém sabe, não é assim?

VC- A ideia é que...como sabe a empresa Dr., é muito reservada em termos - (pausa) - da sua projecção mediática, ou seja, não somos nada reservados em termos da projecção mediática dos nossos produtos, em termos daquilo que nós somos enquanto empresa somos francamente reservados. É uma política nossa, temos sempre receio que achem que a empresa se esta a colocar em bicos de pés, e por achar que quer ser mais do que aquilo que é. Até porque temos que ter a noção que na conjuntura mundial, a empresa tem uma expressão, o que é que eu quero dizer com isso, temos um cliente nosso, cliente em que estamos a apostar fortemente, nos Estados Unidos, o Bloomingdales, tem aproximadamente 450 lojas, e que cobrem se calhar as 10 cidades mais importantes dos Estados Unidos, isto seria se calhar o equivalente a uma das grandes empresas em Portugal, mas que se passarmos em termos da sua expressão territorial, significaria, uma empresa que estivesse presente em todos os países europeus, pronto. Face a esta realidade, temos que ter a clara dimensão nós temos, somos pequeninos, não podemos perder nunca esta noção. Isto é um aspecto, outro aspecto é este, nós trabalhamos com um tipos de clientes que é extremamente exigente, e é exigente não só no produto em si mas com tudo aquilo que está a montante e a jusante do produto e nós temos que prestar contas disso. Eu anualmente tenho produzido um relatório para um cliente nosso nos Estados Unidos, isto que é o ABC, e tenho que lhes dar conta de um conjunto de aspectos desde forma da nossa produção, aquilo que nós fazemos aos reduzidos que produzimos, tenho que lhes dizer exactamente quanto é que gastamos, quantas horas é que dedicamos, eles vêm isto, o mesmo se passa, por exemplo, com um cliente na Suíça e com um cliente na Alemanha, portanto, o que é que eu quero dizer com isso, não quero dizer com isto que a legislação ambiental em Portugal não seja para nós importante, quer dizer é que nós temos que estar a frente dela sobre pena de comprometer o nosso futuro em termos comerciais.

AA- No fundo é uma exigência que vem também da própria empresa mas também dos aspectos comerciais.

VC- Mas também dos aspectos comerciais. Por exemplo a empresa neste momento fez o investimento este ano, concluiu este ano um investimento muitíssimo pesado, muito pesado, que tinha haver com toda a área da produção do vapor, foi completamente transformada de forma a abandonarmos o “fuel oil” de forma a evitarmos continuar a produzir os resíduos que produzámos e avançamos para uma outra fonte energética - (pausa) - que é local. Tentamos na medida dos possível, que os nossos fornecedores sejam portugueses, nem sempre é possível, a realidade mostra-nos que nem sempre isto é possível, mas neste caso foi feito um investimento pesadíssimo, pesadíssimo, para alterar esta fonte de produção. Celebramos um contrato com uma empresa que, das proximidades de Viseu, que se obriga ao fornecimento de uma matéria-prima, que nos permite criar o vapor que são resíduos de floresta, e em que eles se comprometem connosco, por um lado a garantir-nos que de facto aquele aproveitamento é aproveitamento de resíduo florestal, ou de indústria de madeiras, portanto...

AA- Ecológica, é uma fonte ecológica.

VC- ...Ecológica isto terá um impacto muitíssimo grande a nível ambiental, porque os resíduos daí produzidos são muitíssimos menos perigosos do que aqueles que o fuel original, não obstante o tratamento que se fazia. Há aqui poupanças que existirão para a empresa, mas não no curto prazo, isto foi projectado, é um investimento projectado a médio-longo prazo, e em simultâneo, tentamos apoiar, temos uma métrica, em relação aos fornecedores, que se sustenta em duas áreas. Primeira área, privilegiar fornecedores de proximidade, na medida do possível, como digo isso nem sempre é possível, não se consegue comprar seda aqui ao lado.

AA- A tal rede, favorecer quem está próximo, não é?

VC- Quem está próximo, quando tal não é possível, há uma outra métrica que se aplica a todos os fornecedores, que é, garantir que os prazos de pagamento que negociamos são imperativamente cumpridos, os fornecedores sabem que os pagamentos de facturas do vencimento naquela semana, entre segunda a domingo, são feitas na segunda-feira, e eu sei porque os fornecedores o sabem porque se por qualquer motivo houver uma factura se vença por exemplo na segunda-feira seguinte, e que eles já sabem que nessa segunda-feira é que eu vou pagar tenho contactos para lhe dizerem, “- Olhem, eu sei você só me vai fazer pagamento da minha factura no dia “X”, mas eu estou com um problema, você pode-me auxiliar?”, portanto os fornecedores sabem exactamente...

AA- Pois, vocês entendem que o fornecedor é muito importante.

VC- É importante que o fornecedor quando negocia, perceba isto, nós discutimos preços, discutimos isto e aquilo, ou seja, há aqui uma relação comercial, não vamos ser ingénuos, nós também temos que pagar o menos possível em função da qualidade que definimos.

AA- Mas há esse rigor na vossa actuação também.

VC- Mas há um momento, há um momento, a partir do qual estabelecemos o contrato e o fornecedor tem de ter a certeza de que aquele contrato vai ser cumprido por nós em relação as

nossas obrigações terá que ser cumprido por eles em relações a obrigações dele. Depois em termos do mecenato que a empresa faz, Dr., por regra, a empresa não aparece, todos os anos é privilegiado, um conjunto de entidades, por regra da região de Viseu, mas os donativos, as ofertas que se fazem, são feitas de tal forma que seja uma relação entre a empresa, a entidade visada, e a empresa. Mas a empresa não aparecerá em publica a dizer, sei lá, nós oferecemos “X” ou “Y”, isso não faz sentido.

AA- Eu percebo Sr. Dr. entramos aqui noutra plano que são os valores espirituais, que hoje começam a estar também um bocadinho na berra, digamos assim, a nível das empresas, e que tem haver, não tem haver obviamente com a religião, mas também a ver com no fundo, este contexto de comunidade, esta relação próxima que têm com os trabalhadores e portanto aquilo que eu perguntava, sempre que há uma proximidade, entre quem lidera e os trabalhadores, eu diria mesmo, há uma humildade, não é? É isso aquilo que me pode dizer.

VC- Dr. dois aspectos, primeiro aspecto, não pode haver gabinetes de porta fechada, nós temos uma reunião temos porta fechada, estamos a discutir os nossos aspectos, mas qualquer trabalhador desta empresa, desde o Sr. José Ferreira que trata dos resíduos da empresa até o técnico oficial de contas, o responsável da contabilidade, etc., etc., tem todo o direito, aliás tem o dever de sempre que quer ou acha que deve pedir esclarecimentos se dirigir ao gabinete de administração e ser recebido, portanto, é um direito, mas é também um dever.

AA- Considera que os outros têm no fundo o seu trabalho, e o trabalho é importante.

VC- É importante e nós dependemos deles.

AA- É significativo, não é?

VC- Dependemos deles. A administração terá bons resultados se toda a estrutura estiver em consonância, com aquilo que se pretende.

AA- Eu perguntaria então agora Sr. Dr. acha que há uma actuação respeitosa e de confiança em relação ao outro seja ele qual for?

VC- Não há subserviência nem nós o queremos, mas há respeito de parte a parte, tanto é assim, que qualquer trabalhador, tem o telemóvel do Sr. Celso e sabe que lhe pode ligar para expor qualquer questão que queira expor.

AA- Portanto são considerados, os valores individuais de cada um.

VC- Exactamente.

AA- Vocês não passam por cima deles.

VC- Não.

AA- São até cuidadosos.

VC- Exactamente.

AA- Pronto, eu avançando aqui, isto tudo conduz também a um alinhamento de todos em relação à organização, não é? Sente isso.

VC- Há alguma facilidade, pronto, isto depois também tem resultados. Este género de atitude depois facilita também a gestão da empresa, repare, aconteceu recentemente, nós tivemos um cliente de Singapura, quando estávamos para entrar em férias, era um cliente novo para nós, e francamente era um cliente que nos interessava, só que o cliente, quis começar a trabalhar connosco, mas pôs-nos uma exigência, “- Ouça, eu quero esta encomenda, mas eu quero esta encomenda nesta semana”, aquela semana coincidia com a primeira semana de férias, não foi necessário pedir a ninguém para fazer - (corrige-se) - para trabalhar, as equipas constituíram-se entre elas e formaram através dos responsáveis de sector, na semana “X” estariam de férias, não entrariam em férias, e gozariam mais uma semana de férias.

AA- Portanto há esse cuidado

VC- Diga-mos que - (pausa) - No fundo, no fundo, quem depois colhe as grandes vantagens disto é a administração.

AA- Claro, claro Obviamente. Portanto lá esta, isso acaba por dizer que toda esta panóplia de acções que vocês desenvolvem, em torno da liderança, acaba por se reflectir na lealdade dos colaboradores

VC- Em relação a organização, claramente, não há duvida.

AA- Não há dúvida de que vocês quando precisam sabem que contam com eles. Sr. Dr. aqui avançando para aqui os factores chave os impacto da liderança, eu queria só perguntar, o que é que o Sr. Dr. acha que no fundo existe diferente na liderança desta, desta, organização? Serão os valores éticos, será a capacidade a sabedoria, a resiliência, será todo um conjunto? Que lhe parece?

VC- Há um conjunto de aspectos que - (repete-se 3x) - que eu acho que no fundo vão tendo maior ou menor importância muito de forma circunstancial, a resiliência, sem duvida, quando passamos momentos menos bons, a lealdade e a transparência da empresa para com os trabalhadores, e os trabalhadores para com a empresa no seu dia-a-dia, há no fundo aqui uma existência, um conjunto de normas, que não estão escritas em lado nenhum, que não foram explicada, mas que implicam uma integração nesta equipa, é um bocado como nós dizemos, temos uma expressão que é o “vestir a camisola”. O que é o “vestir a camisola”, o “vestir a camisola” é enquadrarmo-nos nós com as nossas diferenças, com a nossa postura, com a nossa personalidade, a nossa forma de encararmos a vida, os nossos princípios, mas termos a capacidade dentro da organização, nos moldarmos à organização e passarmos a fazer parte dela, é este “vestir da camisola” que inclui muita coisa, como lhe digo, quer dizer...

AA- Portanto, quando fala neste “vestir da camisola”, tem a ver com o tal compromisso dos trabalhadores não é? Portanto já me falou de algumas situações em que no fundo acabam por ser

criados laços afectivos, não é, que conduzem a esta ligação com os trabalhadores, sendo bem tratados, não é isso, e são bem tratados, portanto acabam por permanecer, não é?

VC- Os reformados da empresa continuam a estar presentes, na festa de natal, neste momento não têm nenhum vínculo para com a empresa, não necessitam de cá vir, não têm que prestar conta a ninguém.

AA- Mas há uma ligação afectiva

VC- Há uma ligação afectiva. Há uma ligação de continuidade e o que é curioso é que já trouxeram os filhos e agora trazem os netos.

AA- Muito bem, portanto o que quer dizer que este tipo de organizações no seu ponto de vista e estamos a falar da Habidecor em concreto aqui o emprego o trabalho que existe, vai um bocadinho além do salário.

VC- Eu continuo a achar isto Dr., o salário é importante, e as pessoas não vivem sem o dinheiro, e portanto nós temos que ter a noção que tipo de empresa é que somos, o que é que facturamos e os nossos salários têm que estar alinhados com isso, nunca hipotecando o futuro da empresa, nunca pondo em causa a empresa, mas também termos a noção de quem somos, e termos salários correspondentes.

AA- Muito bem.

VC- Um aspecto, mas quando não se pode dar dinheiro, podem-se dar rosas, e há outras formas de nós enquadrarmos os trabalhadores, e os trabalhadores saberem que há uma apreciação deles, mas também há uma aposta deles, nomeadamente nas área da formação, nomeadamente permitindo que eles aprendam línguas, nomeadamente criando as condições para que quando somos visitados por pessoas do exterior, haja pessoas que independentemente da actividade que exercem tenham a capacidade de falar com essas visitas.

AA- Ok.

VC- Há aqui uma dinâmica, repare, nem sempre é possível honestamente, nem sempre é possível se calhar, ir de encontro ao anseio dos trabalhadores nos termos do aspecto monetário.

AA- Mas a empresa acaba por também investir de outra maneira.

VC- Pode-se investir no trabalhador, de outra maneira, porque a prazo obtemos mais-valias.

AA- vocês a nível de apoios extraordinários aos trabalhadores, apoios extraordinários, quando eu digo em situações extraordinárias, do tipo divórcios, doença, têm esse cuidado...

VC- A empresa tem situações de trabalhadores e de trabalhadoras que por circunstâncias da vida pessoal sofrem alterações profundas na sua vida, aquilo que a empresa tem feito é com critério de justiça, e de razoabilidade apoiar esses trabalhadores, esse apoio é sempre feito de forma individual e sigilosa.

AA- E têm no feito.

VC- Fazemo-lo há muitos anos, mas sempre subordinado a este critério, Dr., é analisado circunstancialmente, casuisticamente e é o feito de forma sigilosa de tal forma que o trabalhador se sinta sempre a vontade, em relação aos colegas, os colegas não têm de saber se ele precisou de um apoio extraordinário da empresa ou não.

AA- E isto acaba por contribuir também mais uma vez para o tal compromisso dos trabalhadores em relação a empresa, eles sabem que a empresa, no fundo, ajuda em momentos que eles precisam, não é, porque o Sr. Dr. sabe que estas coisas apesar de sigilosas são sempre badaladas.

VC- Acabam por se saber mas a ideia é este Dr., que não se saiba pelos elementos da administração.

AA- Não é pela empresa que devem saber.

VC- Os elementos da administração, - (pausa) - discutem o assunto, encontram uma solução e implementam a situação, e isto fica reservado.

AA- Mas entre eles...

VC- Se se vier a saber que se saiba pelo trabalhador, não por nós,

AA- E o trabalhador obviamente, releva isso com importância, seguramente não é, em situações de doença ou divórcio. O que eu acho também, que me parece e ia perguntar ao Sr. Dr. na sua percepção é o facto de uma retórica, há de facto uma coerência entre retórica e a prática efectiva, não é, vocês não é só palavras não é? Não é isso Sr. Dr.?

VC- Dr. enganam-se algumas pessoas durante algum tempo não se engana toda a gente durante todo o tempo.

AA- É evidente, é evidente, portanto há um cuidado muito especial da Habidecor. Sr. Dr. só ia perguntar-lhe aqui para terminar, estou mesmo a terminar, também não o queria estar a maçar muito mais, que era a questão de atributos mais relevantes de estilos de liderança, tem haver com um bocado com aquilo que tivemos a falar aqui, de forma um bocadinho leve, podemos dizer assim, e eu perguntava ao Sr. Dr. sobre o seu ponto de vista quais é que devem ser os atributos que devem, devem revestir o currículo de um líder no século 21, no seu ponto de vista da sua consciência também prática, não é? No fundo vive uma empresa deste calibre com estas pessoas aqui ao vosso cuidado, quais são esses elementos, essas características, que o Sr. Dr. acha que devem ter?

VC- Dr. temos que conciliar se calhar três aspectos, que são utilizados em maior ou menor medida - (pausa) - em função das circunstâncias que se vive, ter uma perspectiva humana da gestão, e uma perspectiva humana não significa necessariamente uma perspectiva paternalista mas termos a concepção de que estamos a lidar com pessoas que merecem o nosso respeito, são pais, são mães, são irmãs, e portanto temos que ter isto presente. As pessoas têm que saber que há princípios de lealdade que são absolutamente inatacáveis, quando nós dizemos “- Nós queremos ser equitativos”, significa que temos que ter a noção de que quando tomamos uma

decisão, de ponderação, entre trabalhadores, que temos que pensar no histórico, no presente, e naquilo que estamos a criar para o futuro, de forma a haver um equilíbrio.

AA- Ok.

VC- Temos também de ter a capacidade de implementar e conseguir que aceitem a nossa autoridade, e esta aceitação da nossa autoridade tem que ser feita não no aspecto do murro na mesa, da implementação ditatorial, mas na capacidade de dar a volta a questão, e levar a que o trabalhador considere que aquela decisão faz parte daquilo que ele também queria, há aqui que jogarmos com isto tudo.

AA- Ok, ok, ok, acaba por ser um misto de autoridade com atenção, no fundo é um bocado disso, com atenção individualizada.

VC- E depois a pitada de sal entre uma e outra é a ferida casuisticamente, não vamos ser ingénuos, nós não somos uma empresa de alta tecnologia que permita atribuir uma discricionariedade total a cada um dos trabalhadores, tem que haver um estabelecimento e um caminho, e alguém tem que o fazer, alguém tem que definir, “- Ok, agora vamos apostar neste mercado, e para apostarmos neste mercado vamos por aqui”.

AA- Ok, muito bem. Sr. Dr. eu termino.