

# LEAN PEOPLE - O IMPACTO DE UMA LIDERANÇA EFICAZ NA PRODUTIVIDADE DAS ORGANIZAÇÕES

**MARIANA FARIA RIBEIRO**

novembro de 2020

# LEAN PEOPLE - O IMPACTO DE UMA LIDERANÇA EFICAZ NA PRODUTIVIDADE DAS ORGANIZAÇÕES

Mariana Faria Ribeiro

**2020**

Instituto Superior de Engenharia do Porto

Departamento de Engenharia Mecânica

isen

P.PORTO

## **LEAN PEOPLE - O IMPACTO DE UMA LIDERANÇA EFICAZ NA PRODUTIVIDADE DAS ORGANIZAÇÕES**

Mariana Faria Ribeiro

Estudante n.º 1160419

Dissertação apresentada ao Instituto Superior de Engenharia do Porto para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Engenharia e Gestão Industrial, realizada sob a orientação do professor Mestre/Especialista José Carlos Vieira de Sá e coorientação da Professora Célia Carrasqueiro.

**2020**

Instituto Superior de Engenharia do Porto

Departamento de Engenharia Mecânica

isen

P.PORTO

## **AGRADECIMENTOS**

Agradecimento é provavelmente a palavra mais interiorizada nos últimos tempos. Desde que tive a consciencialização do poder positivo da prática diária de simplesmente agradecer por exemplo, ser capaz de pensar e escrever de forma autónoma, tornei-me uma pessoa mais feliz.

O caminho faz-se caminhando, por isso agradeço por todas as experiências boas e menos boas, às pessoas que se cruzaram no caminho e me inspiraram como exemplo a seguir e as que nunca tomarei como exemplo que, anonimamente, suscitaram o meu interesse em estudar e desenvolver o tema principal deste projeto.

Direcionando o meu agradecimento a alguém será ao meu orientador, professor Mestre/Especialista José Carlos Viera, pelo tempo dispensado e pelas sugestões prestadas e, por nunca ter deixado de acreditar que um dia este projeto teria uma conclusão. Da mesma forma, terei de agradecer à professora Doutora Marina Duarte e ao professor Doutor Manuel Pereira Lopes.

O meu profundo agradecimento a todos aqueles que, não estando mencionados, de alguma forma contribuíram para a conclusão de mais uma etapa académica.

página propositadamente em branco

## RESUMO

O tema desenvolvido neste projeto, o impacto do líder eficaz na produtividade das organizações, é fruto da vontade de desenvolver uma ferramenta de apoio aos líderes, para que, independentemente das qualidades que possuem, possam garantir o sucesso das organizações pelo aumento da produtividade.

Nos últimos anos verificamos as transformações e adaptações no comportamento organizacional, no que toca à captação, motivação e retenção de talentos. Hoje deparamo-nos com uma sociedade que valoriza o seu bem-estar físico e emocional. As pessoas procuram empregos onde se sintam seguras, livres, valorizadas, envolvidas, motivadas, felizes e realizadas. Procuram empregos que, para além do trabalho, lhes permita tempo para si, para a família, para os amigos, para o descanso e lazer. Estas novas exigências do mercado de trabalho, obriga as organizações a ajustarem-se à realidade e adotar estratégias para alcançar esse desempenho, garantirem vantagem competitiva e o sucesso contínuo da empresa. A liderança torna-se o principal fator crítico para alcançar esse desempenho.

Dessa forma, após explorar o tema proposto, uma pesquisa qualitativa do tipo descritiva e exploratória foi essencial para a elaboração da componente prática desta investigação. Através de questionários de várias áreas profissionais e diferentes empresas, conseguiu-se fomentar o objetivo deste estudo pela análise da importância de uma cultura de satisfação e motivação das equipas para alcançar a eficácia organizacional, através de uma prática de liderança baseada nos 5 princípios da filosofia da liderança *lean*. Através da análise estatística das hipóteses apresentadas para o modelo de liderança desenvolvido obteve-se uma percentagem de afirmação acima dos 90% para todas as hipóteses à exceção da hipótese que afirma o líder impacta positivamente a organização com 63,4% de concordância.

### PALAVRAS-CHAVE

Liderança, líder, sucesso, equipa, eficaz, motivação, satisfação, *lean people*.



página propositadamente em branco

## ABSTRACT

The main subject of this project, the impact of efficient leader in the productivity of organizations, is the result of a desire to develop a supportive tool to our leaders. Even if they do not have all the skills that are mentioned on past investigations, for sure they can assure the success of organizations by increasing productivity.

In the past years, we have seen many changes in the organizational behavior, in terms of attracting, motivate and retaining talent. Today we are faced with a society that value the most them physical and emotional well-being. People look for jobs where they can feel safe, free, valued, involved, motivated, happy, and fulfilled. They are looking for jobs that, in addition to work, allow them time for themselves, family, friends, rest and leisure. These new behaviors of the labor market, obliges organizations to adjust the reality and adopt strategies to achieve the performance, guarantee competitive advantage and the success. Leadership becomes the main critical factor to achieve that performance.

In this way, after exploring the proposed subject, a qualitative research of the descriptive and exploratory type was essential for the elaboration of the practical section of this dissertation. Through questionnaires from professionals from different areas and companies, it was possible to achieve the objective of this study by analyzing the importance of a culture of satisfaction and motivation in people to accomplish organizational effectiveness, through a leadership practice based on the 5 principles of lean leadership. Through the statistical analysis of the hypotheses presented for the developed leadership model, a percentage of statement above 90% was obtained for all hypotheses except for the hypothesis that states the leader positively impacts the organization with 63.4% agreement.

### KEYWORDS

Leadership, leader, team, efficient, motivation, satisfaction, lean people.

página propositadamente em branco

# ÍNDICE

ÍNDICE DE FIGURAS .....	VII
ÍNDICE DE TABELAS .....	IX
LISTAS DE SIGLAS E SÍMBOLOS.....	XI
1. INTRODUÇÃO .....	1
1.1. Enquadramento e pertinência .....	2
1.2. Questão e objetivos de investigação.....	4
1.3. Opções metodológicas .....	5
1.4. Estrutura do trabalho .....	5
2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA.....	7
2.1. Liderança e eficácia organizacional .....	7
2.1.1. Variantes da Liderança.....	9
2.2. O perfil do Líder eficaz.....	11
2.2.1. Perfil de competências.....	11
2.2.1.1. Gestão do Perfil de competências.....	13
2.2.2. Comportamentos de Liderança.....	15
2.2.2.1. Tomar decisões.....	16
2.2.2.2. Influenciar Pessoas.....	16
2.2.2.3. Construir Relações.....	17
2.2.2.4. Obter e Disseminar informações.....	17
2.2.3. A maturidade das equipas .....	17
2.3. Liderança na filosofia <i>lean</i> .....	19
2.3.1. Modelo de Liderança <i>Lean</i> .....	19
2.3.2. O Líder <i>Lean</i> .....	21
3. MÉTODOS E APLICAÇÃO .....	23
3.1. Modelo de hipóteses.....	23
3.2. Amostra e recolha de dados.....	26
4. RESULTADOS E DISCUSSÃO .....	29
4.1. Apresentação de resultados.....	29
4.2. Discussão de resultados .....	34
5. CONCLUSÃO .....	37
5.1. Conclusões finais .....	38
5.2. Limitações e investigação futura.....	38
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	41
ANEXO A – Apresentação do inquérito.....	1
ANEXO B – Apresentação dos resultados do inquérito.....	5

página propositadamente em branco

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1- Representação esquemática da relação entre o tema, a pergunta e os objetivos.....	5
Figura 2- Relações entre a atividade do líder e os resultados organizacionais (Prewitt, 2011) .....	7
Figura 3- Gestão do Perfil de Competências (Delaney & Huselid, 1996) .....	14
Figura 4- Os cinco princípios na liderança <i>lean</i> (Dombrowski & Mielke, 2013).....	20
Figura 5- Modelo de hipóteses.....	24
Figura 6- Tabela de percentagem para questão 1 (H1).....	29
Figura 7- Tabela de percentagem para questão 2 (H1).....	30
Figura 8- Tabela de percentagem (H2).....	30
Figura 9- Tabela de percentagem (H3).....	31
Figura 10- Tabela de percentagem para questão 1 (H4).....	31
Figura 11- Tabela de percentagem para questão 2 (H4).....	32
Figura 12- Tabela de percentagem (H5).....	32
Figura 13- Tabela de percentagem (H6).....	33
Figura 14- Tabela de percentagem (H7).....	33

página propositadamente em branco

## ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 – Cronograma de Tarefas .....	5
Tabela 2 – Meios potenciais que afetem o desempenho organizacional (Avolio, Walumbwa, & Weber, 2009).....	9
Tabela 3- Estilos da liderança (Laureani & Antony, 2017) .....	10
Tabela 4- Teorias da liderança (Sethuraman & Suresh, 2014).....	11
Tabela 5 – Competências para a eficácia dos líderes (Vasilescu, 2019; Katz, 1974).....	13
Tabela 6 – Perfil do líder eficaz (Wang, Tsui, & Xin, 2011; Llopis, 2013; Conger, 1999).....	13
Tabela 7 – As competências e qualidades da Inteligência Emocional associada por escala (Bharwaney et al., 2007; Bar-on, 2014) .....	15
Tabela 8- Comportamentos de liderança (Teixeira, Neto, Nélia De Araújo, Aparecida, & Ferreira, 2020; Maxwell, 2008).....	15
Tabela 9 – O impacto do líder no desempenho das equipas (Chen, 2006); Gomes, Yasin, & Lisboa, 2004) .....	18
Tabela 10 – Quatro estilos de liderança para quatro níveis de maturidade (Blanchard, Zigarmi, & Nelson, 1993) .....	19
Tabela 11 – Síntese das hipóteses em estudo .....	26
Tabela 12 – Apresentação da amostra.....	27
Tabela 13 – Questões referentes à hipótese 1 .....	29
Tabela 14 – Questão referente à hipótese 2.....	30
Tabela 15 – Questão referente à hipótese 3.....	31
Tabela 16 – Questões referentes à hipótese 4 .....	31
Tabela 17 – Questão referente à hipótese 5.....	32
Tabela 18 – Questão referentes à hipótese 6 .....	33
Tabela 19 – Questão referente à hipótese 7.....	33



página propositadamente em branco

## LISTAS DE SIGLAS E SÍMBOLOS

### Lista de Siglas

CEO	Chief Executive Officer
CRM	Gestão da relação com o Cliente
GLOBE	Global leadership and Organizational Behaviour efectiveness
ISEP	Instituto Superior de Engenharia do Porto
LPS	<i>Lean</i> Production System
PDCA	Ciclo “PLAN DO CHECK ACT”
p. ex.	Por exemplo
P.Porto	Instituto Politécnico do Porto
QI	Quociente de Inteligência
SPSS	Statistical Package for the Social Sciences

página propositadamente em branco

## 1. INTRODUÇÃO

O papel da liderança torna-se cada vez mais importante para as organizações que pretendem ser descentralizadas, modernas e humanas, fatores estes conhecidos como essenciais para o sucesso numa organização.

Nos últimos anos verificamos as transformações e adaptações no comportamento organizacional, no que toca à captação, motivação e retenção de talentos. Hoje deparamo-nos com uma sociedade que valoriza o seu bem-estar físico e emocional. As pessoas procuram empregos onde se sintam seguras, livres, valorizadas, envolvidas, motivadas, felizes e realizadas. Procuram empregos que, para além do trabalho, lhes permita tempo para si, para a família, para os amigos, para o descanso e lazer. Estas novas exigências do mercado de trabalho, obriga as organizações a ajustarem-se à realidade e adotar estratégias para alcançar esse desempenho, garantirem vantagem competitiva e o sucesso contínuo da empresa. A liderança torna-se o principal fator crítico para alcançar esse desempenho.

Dr. Ken Blanchard coautor do livro bestseller, *The One Minute Manager*, vendeu mais de 9 Milhões de exemplares em todo mundo, e afirma que “se alta performance da organização é o destino, então liderança é o motor”. Envolvidos em qualquer teoria sobre liderança e desenvolvimento de liderança estão noções de mudança, crescimento e desenvolvimento de potencial. Isto é especialmente pertinente quando consideramos que qualquer indivíduo ou equipa em posições de supervisão e gestão tem o potencial de desenvolver ativamente a sua prática de liderança (Newstead, Dawkins, Macklin, & Martin, 2019). Contudo estudos apontam que a liderança é considerada "o conceito mais estudado e menos compreendido de qualquer ciência social" (Vasilescu, 2019).

Globalmente encontramos organizações que nomeiam líderes, sendo pessoas capazes de desenvolver uma visão apelativa e inspiradora, envolvendo-se num ambiente organizacional saudável, capaz de influenciar as pessoas ao seu redor de modo a trabalharem por vontade própria, visando atingir objetivos identificados como sendo para um bem comum. Em Portugal há algumas empresas que já o fazem. Mas ainda há muitos casos em que temos líderes conscientes sobre o tema, que são bons tecnicamente, mas têm dificuldade em liderar e motivar equipas. Ou, no pior dos cenários, líderes sem consciência das coisas e, como tal, habitualmente incompetentes. Ou seja, ainda há muito a fazer no mundo da liderança.

Verificamos também líderes efetivamente eficazes, que usam a sua influência para incentivar os seguidores a alcançar metas organizacionais ambiciosas, no entanto através de técnicas de influência erradas, e questionáveis ao nível de violações éticas e corrupções, onde o objetivo que os move não são os objetivos corretos, nem para acionistas, funcionários, clientes, nem para a comunidade. Temos o exemplo do CEO que levou a *Volkswagen* a se tornar a maior fabricante de automóveis do mundo, que recentemente foi envolvido no escândalo da falsificação de resultados de emissões de gases poluentes em motores a diesel e que agora enfrenta acusações criminais. Ou o CEO de uma grande produtora australiana de aves que contratou trabalhadores migrantes para trabalhar até 18 horas por dia, por metade do salário mínimo, sem horas extras e condições de vida péssimas; E o caso da *Enron Corporation*, empresa de energia, *commodities* e serviços dos EUA, onde os líderes definitivamente eficientes levaram a empresa a grande escala mundial através da corrupção e ganância, que acabou por mergulhar na falência e escândalo irrecuperável (Newstead, Dawkins, Macklin, & Martin, 2019).

Torna-se então importante estudar o que está na raiz de uma liderança eficaz e ética. Intelectualmente falando, existem conceitos nesta temática como o amor e felicidade, humildade e abnegação. Estes princípios eram a base das conversas de alguns dos grandes líderes que fazem parte da história como Jesus, Madre Teresa, Ghandi e Martin Luther King Jr. Assim como treinadores lendários como Vince Lombardi e John Wooden, ícones do negócio como Jack Welch e Max de Pree. Também a liderança tem sido citada por vários estudos como chave para o sucesso da produção *lean*. No entanto, os estudos sobre liderança *lean* geralmente não se baseiam em nenhuma lente da teoria da liderança e a extensão em que as teorias gerais de liderança são relevantes para a liderança *lean* ainda não foi adequadamente investigada (Seidel, Abreu Saurin, Luz Tortorella, Almeida Marodin, & Seidel, 2019).

### 1.1. Enquadramento e pertinência

As empresas, para se manterem ativas no mercado atual têm de ser profissionalizadas, descentralizadas, modernas e humanas, fatores estes, essenciais para o sucesso da organização. Atualmente o diferencial entre uma e outra empresa é o capital humano. Devido à grande competitividade existente e face à exigência cada vez maior dos clientes externos, o capital humano passa a ser um foco para os líderes da organização no alinhamento com os objetivos da empresa. É necessário que o capital humano seja motivado e treinado a desenvolver as suas capacidades criativas e intelectuais, uma vez que, quanto mais satisfeitos estiverem os colaboradores, mais produtivos tornar-se-ão, gerando indiretamente melhor satisfação dos clientes.

A *Salesforce* fundada em 1999 no Estados Unidos, é a solução líder mundial na aplicação de CRM, orgulha-se do talento do seu capital humano. Considerada como uma das 100 melhores empresas para se trabalhar 10 anos seguidos pela revista *FORTUNE*, e ainda nomeada nº1 na lista de melhores lugares para se trabalhar pela *indeed*, tem presente na sua cultura organizacional uma estratégia de satisfação dos seus colaboradores que afirmam contribuir para a taxa de crescimento da receita desde a sua fundação. A *Salesforce* foi projetada para a excelência ao permitir que as vozes dos colaboradores fossem ouvidas pelas posições de liderança. A empresa acreditava que os funcionários “votam com os pés”, isto é, a taxa de rotatividade de colaboradores era a medida da felicidade para a empresa. Na sua cultura organizacional, os seus colaboradores têm autonomia e a empresa incentiva-os a se deslocarem pela empresa para encontrar um trabalho pelo qual serão apaixonados. Seria desnecessário salientar que, os gerentes da *Salesforce* sabem efetivamente o que fazer em termos de retenção dos colaboradores e o sucesso da empresa (Aaker, 2002).

A maioria dos profissionais tem profundos interesses que os motivam no seu trabalho. Esses interesses, por vezes, traduzem-se em paixões inatas e intrínsecas à personalidade. Na globalidade destes interesses destacam-se outros fatores altamente influenciadores e ou motivadores do comportamento humano nas organizações. Entre eles são considerados a possibilidade de auto desenvolvimento, maior atribuição de grau de responsabilidade e autonomia, crescimento e valorização profissional, reconhecimento tanto financeiro quanto profissional, boas condições de trabalho, aptidões e interesses intimamente ligados, relacionamento de confiança e de colaboração, oportunidades de formação, considerar a qualidade de vida fundamental, horário de trabalho flexível, ambientes intelectualmente estimulantes, desafios revitalizadores. Além de, importante e fundamental na relação entre organização e capital humano, destacam-se a confiança

e o comprometimento entre as duas partes pois as duas partes se interagem entre si, enquanto uma busca conquistar o resultado financeiro esperado a outra, além do retorno financeiro, a sua satisfação profissional e humana (Bento, 2006). Organizações com funcionários motivados alcançam 2,5 vezes a receita líquida anual de concorrentes com funcionários de baixa motivação (Tatsuta et al., 2013).

Em 2008, o Google, Inc. obteve quase US \$ 210.000 em lucro por funcionário - mais do que qualquer outra grande empresa de tecnologia, incluindo Microsoft, Intel e Apple. A empresa percebeu a realidade de que trabalhadores capacitados, simplesmente precisam de tempo, recursos e permissão para inovar e produzir com o melhor da sua capacidade. Investir mais em suporte aos funcionários implicou um aumento da satisfação dos funcionários em 37% traduzindo no sucesso contínuo da empresa (Schwantes, 2017).

Estas empresas alcançaram com sucesso as suas metas e objetivos, pois capacitaram e inspiraram os seus funcionários a trabalhar em prol de uma causa maior. Tanto num como noutro exemplo, facilmente se conclui que a satisfação dos colaboradores está diretamente relacionada com o sucesso das organizações e que, a liderança que se exerce é a chave para o seu alcance.

Mas o que é isto de liderança?

De facto, houve várias abordagens individuais à liderança no passado. Um século de investigação legara um património de resultados triviais ou contraditórios, então emergindo a ideia de que o campo carecia de um paradigma sob o qual as investigações pudessem realizar-se. Houve mesmo quem preconizasse que o conceito fosse abandonado, mas a proposta foi inconsequente devido ao entusiasmo que o tema sempre suscitou e à conceção generalizada de que a liderança é uma condição de sucesso das organizações. O exposto deixa transparecer que a produção de uma definição consensual e paradigmática tem sido irrealizável. Houve um ressurgimento da pesquisa sobre traços de liderança na última década devido, em parte, a avanços nas teorias e metodologias de liderança.

São muitas as definições – quase tantas quantas as pessoas que se dedicaram ao tema (Yammarino, Spangler, & Bass, 1993). Por exemplo no âmbito do projeto GLOBE a liderança é “a capacidade de um indivíduo para influenciar, motivar e habilitar outros a contribuírem para a eficácia e sucesso das organizações de que são membros” (House, Javidan, Hanges, & Dorfman, 2002). Mas eis uma definição mais complexa: “a liderança é um processo através do qual um membro de um grupo ou organização influencia a interpretação dos eventos pelos restantes membros, a escolha dos objetivos e estratégias, a organização das atividades de trabalho, a motivação das pessoas para alcançar os objetivos, a manutenção das relações de cooperação, o desenvolvimento das competências e confiança pelos membros, e a obtenção de apoio e cooperação de pessoas exteriores ao grupo ou organização” (Prewitt, 2011). Liderança é uma palavra corrente na linguagem das organizações. Alden Mills, coach de liderança afirma que "empresas mundialmente reconhecidas tratam os seus funcionários como tratam os seus clientes", quer isto dizer que imputam nos colaboradores uma estima e dependência tal como aos seus clientes (Stédile & Martins, 2020).

O sucesso ou o fracasso de qualquer organização, em grande parte, depende da visão que os liderados têm dos seus líderes. Muitos estudos adotaram abordagens multivariadas, examinando as relações das características do líder com vários critérios, incluindo medidas de desempenho do líder. Esses estudos empíricos examinaram as capacidades do líder, como habilidades cognitivas,

motivação e atributos de personalidade necessários para um desempenho eficaz da liderança. Os pesquisadores acreditavam que o líder nascia feito e, baseados nisso, tentaram identificar características de personalidade determinantes na eficácia da liderança. Não se enfatizava somente uma única variável isolada, comportamento ou características, ressaltava-se sim, a importância do ambiente organizacional e das características dos que eram liderados. Essa nova abordagem pressupõe que a organização pode contar com bons líderes, desde que estes sejam educados para tal e haja um ambiente favorável, no qual possam agir com eficácia. É inegável que o tema liderança se reveste, a cada dia que passa, de uma importância crescente aos olhos, tanto daqueles que dirigem como dos que são dirigidos.

## **1.2. Questão e objetivos de investigação**

O presente estudo tem como tema principal a liderança e pretende refletir sobre o desafio de saber lidar com o capital humano, motivando-o, incentivando-o e fazendo com que ele se sinta satisfeito e feliz no local de trabalho e no desempenho da sua atividade laboral. O objetivo é alcançar maior qualidade, produtividade, bom relacionamento, autoconfiança e segurança, através de uma filosofia mais humanista onde é realçada a importância de um líder.

Nos últimos tempos é defendida a teoria que os funcionários são essenciais para o sucesso organizacional, e que organizações geram vantagens competitivas a longo prazo ao desenvolver o potencial humano pelo que os líderes deverão desenvolver e implementar uma gestão de recursos humanos. Eu defendo que quem faz as empresas são as pessoas, isto é, os seus colaboradores. É essencial dentro das organizações reconhecerem que os indivíduos são diferenciados entre si, sendo fundamental compreendê-los para que se possa conseguir o seu comprometimento, permitindo uma ótima parceria entre a organização e o colaborador, trazendo benefícios para ambas as partes.

Mas qual será a chave para alcançar o sucesso dos colaboradores e assim da organização? Eu diria que uma boa visão e estratégia, um bom líder. Contudo, terão os gestores o necessário para fazer uma boa liderança? O que define uma boa liderança? O que será um bom líder? É necessário terem um dom? Ou qualquer pessoa poderia tornar-se um líder exemplar aos olhos do mundo? Serão os nossos líderes capazes de conduzir uma equipa diversificada a executarem as suas funções de forma produtiva e motivados?

Será que havendo um ambiente organizacional adequado a liderança seja intuitivamente aplicada, independentemente de quem a prática? O que se pretende com esta investigação é entender se qualquer personalidade poderá exercer a sua função como um líder bom/eficaz e mostrar de que forma a liderança é o segredo para alcançar o sucesso das organizações.

Na conclusão deste estudo é expectável ter criado uma ferramenta de suporte aos que ocupam cargos de liderança onde há necessidade de agir como um bom líder. Não basta ter-se o título de "líder", é preciso ser-se. As pessoas seguem os seus líderes pelos seus valores, pela sua visão, pela paixão, pelo propósito, pela inspiração e muito mais. Nada tem a ver com o poder, ou o nível que ocupa no organigrama da empresa, ou criar um ambiente de medo e insegurança para as pessoas trabalharem. Não, tem a ver com inspirar pessoas a acreditar nelas próprias, nas suas capacidades e habilidades, no seu próprio potencial, e acreditar que há algo maior do que a própria preservação.

Quando existe esta potente influência, e as pessoas seguem voluntariamente o líder, então estamos no caminho do líder eficaz.

Nessa esperança, tendo como base a filosofia *lean*, que está presente na mente de todos, pretende-se desenvolver uma ferramenta ou modelo onde seja um processo natural agir como um bom líder, sendo o fio condutor para uma liderança adequada e eficaz e conseqüente a satisfação e felicidade de todos. A figura 1 representa de forma esquemática a relação entre o tema, pergunta e objetivos.

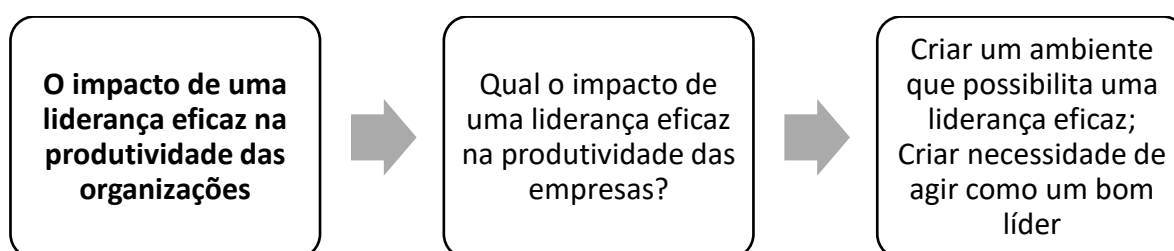


Figura 1- Representação esquemática da relação entre o tema, a pergunta e os objetivos

### 1.3. Opções metodológicas

Como já supracitado, o objetivo final é desenvolver uma metodologia ou filosofia que permita a prática de uma liderança eficaz. Antes disso, através de questionários, desenvolvidos sob a pesquisa bibliográfica efetuada, partilhados não só com líderes como também liderados, fundamentos com hipóteses estratégicas, pretende-se entender o que realmente falha na liderança das organizações em contexto real. Esta será a alavanca para atingir o objetivo final.

### 1.4. Estrutura do trabalho

Como forma de idealização, é necessário estabelecer prazos para a execução das tarefas para o sucesso deste estudo empírico. Dessa forma, após explorar o tema proposto (1), redigiu-se uma pesquisa qualitativa do tipo descritiva e exploratória. Foi detetada falta de consolidação e interligação de partes envolvidas essenciais ao alcance da produtividade organizacional. (2)

Com base nisto, e em tudo o que é defendido para uma liderança efetiva ao alcance da produtividade organizacional, desenvolveu-se um modelo de hipóteses. (3) O estudo prático propriamente dito começa com a formulação de um questionário, com posterior tratamento de dados através do SPSS, programa de estatística, permitindo chegar a uma conclusão e futuras investigações. (4)

Tabela 1 – Cronograma de Tarefas

	FEB	MAR	ABRI	MAIO	JUN	JUL	AGO	SET
1								
2								
3								
4								



página propositadamente em branco

## 2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Este capítulo revisa a literatura sobre conceitos, teorias e modelos de liderança existentes. Na tentativa de delinear as características do conceito tornou-se necessário uma visão geral de algumas definições comuns de liderança. Inicia com uma visão geral do seu significado e, em seguida, um breve exame do perfil de um líder eficaz e bem-sucedido. Depois o conceito é destacado com a sua relação e implementação na filosofia de liderança *lean*.

### 2.1. Liderança e eficácia organizacional

Um dos temas com presença mais veemente na literatura é a que concerne à eficácia da liderança. Sucede que os investigadores recorrem a diferentes critérios (p. ex. diferentes formas de rentabilidade, absentismo, *turnover*, satisfação e empenhamento dos colaboradores, níveis de confiança, coesão do grupo, quota de mercado, produtividade, quebras de produção), assim refletindo as suas conceções implícitas ou explícitas acerca do que é liderança e/ou eficácia.

Adair foi provavelmente o primeiro a demonstrar que a liderança é uma habilidade treinável e transferível, em vez de ser uma habilidade exclusivamente inata. O melhor aspeto da liderança é que todos nós podemos aprender e desenvolver habilidades de liderança (Kumar, Adhish, & Deoki, 2014).

Tomamos como reflexão a premissa implícita na maioria dos estudos e lapidarmente expressa por Rick L. Edgeman e seus colaboradores: “inputs diferentes conduzem a outputs diferentes. Se isto é verdade no que diz respeito à transformação das matérias primas, físicas em produtos acabados, é-o ainda mais no caso da liderança: os líderes são a matéria prima da excelência nos negócios assim como dos fracassos organizacionais”. Neste quadro, questionar o nexos liderança-eficácia pode parecer herético, pois colide com senso comum, as crenças vigentes no mundo dos negócios, as premissas subjacentes à formação em liderança, e as próprias conceções em que assentam os estudos (Prewitt, 2011).

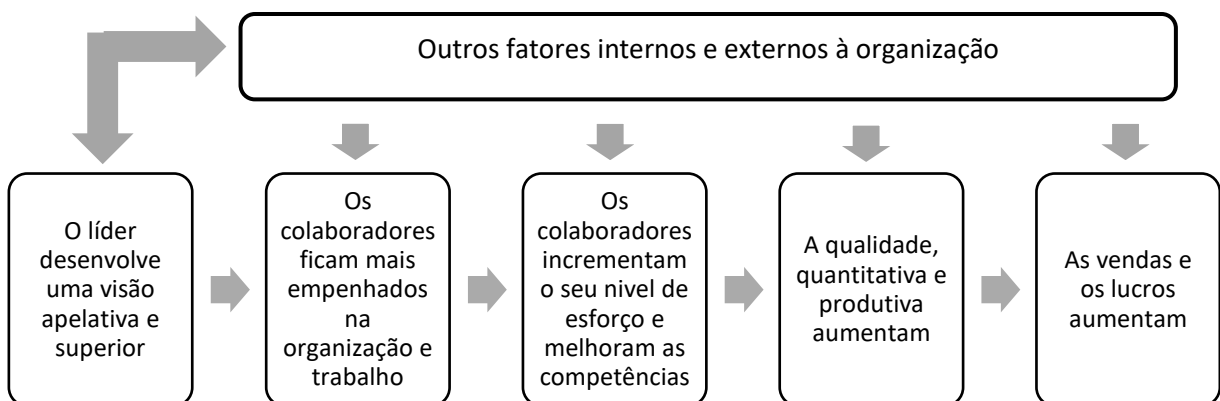


Figura 2- Relações entre a atividade do líder e os resultados organizacionais (Prewitt, 2011)

A figura 2 representa a influência do líder na organização, sendo que este promove a verdadeira gestão participativa, que ultrapassa as fronteiras da empresa e amplia a interação com a sociedade.

Como consequência ocorre o aumento da competência profissional de cada colaborador. Por si só, aumenta a produtividade da empresa, com vendas e lucros a aumentarem.

Contudo a influência que os líderes podem exercer sobre a eficácia dos grupos e organizações é, em grande medida, indireta. Pelo menos, é isso que ocorre no que diz respeito à mudança da cultura da organização, ao desenvolvimento a longo-prazo de capacidades e competências dos colaboradores, à alteração da tecnologia usada para realizar as operações, à mudança da estrutura organizacional (p. ex. descentralização, criação de novos departamentos, alteração das relações hierárquicas), ou à alteração de estratégias (p. ex. desenvolvimento de novos produtos e mercados, realização de *joint-venture*). O desempenho dos grupos e organizações também é influenciado por fatores alheios ao controlo dos líderes, sejam eles externos à organização (p. ex. estado da economia, condições de mercado, situação sócio-política nacional e internacional, os custos do dinheiro, a situação do mercado de trabalho, mudanças tecnológicas), sejam internos (p. ex. o vigor relativo dos *stakeholders*, o jogo entre os diversos atores organizacionais, as estruturas internas que condicionam a tomada de decisão) (Prewitt, 2011).

No ambiente de trabalho dinâmico de hoje, as organizações precisam de líderes para lidar com novos desafios e transformar organizações para obter uma vantagem competitiva no mercado. Além disso, as organizações precisam que os gestores mantenham um bom local de trabalho e utilizem recursos de forma eficaz (Vasilescu, 2019). A tabela 2 resume que independentemente do alvo e objetivo do líder, este deverá optar diferentes táticas para garantir o sucesso.

	<b>Alvo</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Táticas diretas</b>	<b>Táticas indiretas</b>
<b>Influência sobre o ambiente externo</b>	1. Políticas governamentais (p. ex. impostos, isenções fiscais, regras comerciais)	Mudar as políticas para reduzir a incerteza ou incrementar recursos.	Influência política direta	Influência política mediada por outros grupos (p. ex. sindicatos, fornecedores)
	2. Aquisição de recursos e manutenção de barreiras	Aumentar a instabilidade.  Reduzir concorrência	Integração vertical ou horizontal.  Promoção de barreiras de entrada.	Criação de imagem pública positiva.  Fomento da imagem do produto da organização.
<b>Adaptação ao ambiente externo</b>	1. Escolha de mercados ou ambientes	Aumentar a estabilidade.	Planeamento estratégico.	Influência sobre os esquemas dos gestores de topo; seleção dos detentores de esquemas similares.
	2. Gestão e sistema de produção	Ajustar-se ao ambiente e estratégia.	Desejo organizacional.	Influência sobre as interpretações dos

				ambientais por partes dos gestores de topo.
<b>Influência interna e adaptação</b>	1. Organização e gestão	Racionalizar e integrar. Coordenar e avaliar.	Definição e especificação de papéis. Desempenho e implementação de sistemas de informação de gestão.	Modelagem dos esquemas de organização dos gestores de topo; seleções dos que detêm esquemas similares. Uso da informação como sinal e símbolo
	2. Produtividade	Incrementar a eficiência organizacional.	Redução de custos de capital ou de pessoas.	Fortalecimento das normas de produtividade.
	3. Qualidade	Incrementar a eficiência organizacional.	Incremento do controlo de qualidade.	Reforço das normas de qualidade.
	4. Clima e cultura organizacional	Aumentar a motivação e empenho dos colaboradores.	Determinação ou influência sobre as políticas organizacionais.	Reforço das normas de tomada de decisão participativa.

Tabela 2 – Meios potenciais que afetem o desempenho organizacional (Avolio, Walumbwa, & Weber, 2009)

### 2.1.1. Variantes da Liderança

Liderança é a arte ou processo de influenciar as pessoas a realizar tarefas atribuídas de forma voluntária, eficiente e eficaz e, como consequência natural, um dos fatores vitais para melhorar o desempenho das empresas.

De acordo com alguns autores, há uma série de fatores que podem ajudar a determinar qual tipo de estilo de liderança é mais eficaz e/ou quando se basear numa combinação diferente ou de estilos de liderança, incluindo: o tamanho de uma organização, grau de interação/comunicação, personalidade dos membros, congruência de metas, nível de tomada de decisão.

Um estilo representa um comportamento distinto ou característico, um método particular de atuação. As definições de liderança são abundantes na literatura, com os 10 estilos de liderança mais comuns, definidos da seguinte forma:

<b>Estilos de liderança</b>	
5-Nível	Modelo recente de cinco níveis de liderança de Jim Collins, em que o líder de Nível 5 fica no topo de uma hierarquia de capacidades e cria a grandeza duradoura da empresa por meio de uma combinação paradoxal de humildade pessoal e vontade profissional.
Vinculativo	O líder promove a harmonia entre seus seguidores e ajuda a resolver qualquer conflito. Este tipo de líder também criará equipas, garantindo que os seus seguidores se sintam conectados.

<i>Burocrático</i>	Enfatiza procedimentos e métodos históricos, independentemente da sua utilidade em ambientes em mudança. Os líderes burocráticos tentam resolver problemas adicionando camadas de controle, e o seu poder vem do controle do fluxo de informações.
<i>Participativo</i>	Também conhecido como estilo democrata, o líder envolve subordinados na definição de objetivos, resolução de problemas, formação de equipas etc., mas mantém a autoridade final na decisão.
<i>Servil</i>	Enfatiza a importância do papel que um líder desempenha como administrador dos recursos de uma empresa ou de outras organizações e ensina os líderes a servir aos outros enquanto ainda atingem as metas estabelecidas pela empresa.
<i>6Sigma</i>	Defende um padrão mais alto de eficácia da liderança através dos princípios fundamentais do Seis Sigma e é um modelo a que qualquer pessoa pode aspirar, independentemente se a empresa usar ou não o 6Sigma
<i>Lean</i>	Os funcionários estão totalmente motivados e envolvidos nas atividades de melhoria contínua. O líder <i>lean</i> , ou <i>sensei</i> , promove o desenvolvimento de novos líderes.
<i>Transaccional</i>	Baseado no estabelecimento de objetivos e metas claros para os seguidores, bem como no uso de punições ou recompensas, a fim de incentivar o cumprimento desses objetivos
<i>Transcendente</i>	Oferece um caminho para aumentar a confiança necessária à sustentabilidade global, oferecendo um processo de tomada de decisão mais inclusivo e consensual para os setores económico, social e ambiental, indo além de um foco singular nos resultados, foco múltiplo nas linhas triplas de lucros, pessoas e planeta
<i>Transformacional</i>	Identifica a mudança necessária, cria uma visão para guiar a mudança através da inspiração e executa a mudança com o comprometimento dos membros do grupo
<i>Visionário</i>	Articulam para onde um grupo está indo, mas não como ele chegará lá - liberando as pessoas para inovar, experimentar e assumir riscos calculados

Tabela 3- Estilos da liderança (Laureani &amp; Antony, 2017)

Liderança é sobre fazer escolhas (Poksinska, Swartling, & Drotz, 2013). Como qualquer teoria, a teoria da liderança tem de responder a três perguntas-chave – o que, porque e como. “O que” refere-se aos construtos analisados, ou ao objetivo da teorização; “como” explica o método que se usa para criar inter-relações entre construtores da teoria; e “porque” representa os pressupostos concetuais por de trás dessas relações (Pamfilie, (Draghici), & Draghici, 2012).

A liderança pode ser considerada uma fonte de crenças e valores que tem a capacidade de motivar as pessoas e fazê-las cooperar para alcançar seu objetivo. Dessa forma, seguirão o modelo do líder e concentrarão o seu trabalho, inconscientemente, na direção proposta por ele e esses valores e crenças, gradualmente, serão interiorizados por todos. Se a liderança for bem-sucedida pelos seus valores para formar um conjunto de valores comuns, ela pode funcionar como um sistema de defesa cognitiva, para qualquer funcionário e organização, que busca estabilidade em ambos os casos. Assim, a mudança de cultura assume um processo de longo prazo difícil e também apresenta um alto grau de ansiedade, no qual o líder deve concentrar a sua atenção para fazer mudanças dentro da organização e implementar uma nova cultura organizacional (Pamfilie et al., 2012).

A base da liderança eficaz é compreender a missão da organização defini-la e estabelecê-la de forma clara e visível. O líder fixa metas de prioridades bem como fixa e mantém os padrões. Os líderes eficazes raramente são permissivos, têm responsabilidades. Outro requisito vital para é liderança eficaz é obter confiança.

## 2.2. O perfil do Líder eficaz

Afirma-se que o perfil do líder está relacionado a teorias implícitas de liderança. Por exemplo, indivíduos extrovertidos que são otimistas, energéticos e com excitação e estímulo podem valorizar líderes que são descritos como energéticos, entusiasmados e inspiradores. Dito de outra forma, a personalidade pode operar através de teorias implícitas de liderança pois os indivíduos possuem imagens de líderes que são baseadas nos seus próprios traços de personalidade (Hansbrough & Schyns, 2018).

Na tabela 4, são apresentadas as teorias de liderança que desagregam as diferentes práticas de liderar e do perfil do líder.

### Teorias da Liderança

<i>Teoria dos grandes homens</i>	"Os líderes nascem e não são criados"
<i>Teoria dos traços</i>	Características básicas (como físicas e pessoais, competências) são a razão do comportamento dos líderes que são consistentes em diferentes situações.
<i>Teoria da contingência</i>	Concentra-se em fatores conectados ao ambiente que podem determinar o estilo de liderança que seria mais apropriado para uma situação específica.
<i>Teoria situacional</i>	Enfatiza que os líderes escolherão o melhor estilo de liderança com base na situação e no grupo a ser influenciado.
<i>Teoria comportamental</i>	Afirma que os líderes são 'feitos e não nascidos'. Afirma que as habilidades de liderança podem ser aprendidas e desenvolvidas
<i>Teoria participativa</i>	Tomada de decisão coletiva de um líder ou influência compartilhada dos subordinados na tomada de decisão.
<i>Teoria das habilidades</i>	Os estados que aprenderam conhecimentos e adquiriram habilidades são fatores significativos na prática de liderança eficaz.

Tabela 4- Teorias da liderança (Sethuraman & Suresh, 2014)

No dinamismo atual do trabalho, as organizações precisam de um líder inspirador e ativo para uma liderança eficaz. É necessário líderes que desafiem o *status quo*, para inspirar e motivar. Além disso, também é exigido o desenvolvimento e manutenção de um local de trabalho em bom funcionamento. Os líderes deverão ter fortes competências e comportamentos de liderança para manter um ambiente de trabalho positivo e garantir sucesso da organização.

### 2.2.1. Perfil de competências

Um dos primeiros estudos sobre as competências do líder identificou três grupos básicos que o líder deveria possuir em grau variado, sendo estas competências técnicas, interpessoais, e conceptuais, dependendo do nível de administração que estivesse a exercer (Katz, 1974):

<b>Competências</b>	<b>Incluem</b>	<b>Pertinência das competências</b>
---------------------	----------------	-------------------------------------

<i>Técnicas</i>	Conhecimento acerca do modo de realizar tarefas especializadas da unidade organizacional. Capacidade para usar as técnicas e equipamentos que permitem realizar tais atividades.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Permitem conhecer as técnicas e equipamentos que os subordinados usam para executar trabalho;</li> <li>• Ajudam a planejar e organizar trabalho</li> <li>• Permitem compreender e dirigir os subordinados com funções especializadas</li> <li>• Permitem monitorar e avaliar o desempenho dos colaboradores</li> <li>• Permitem lidar com interrupções no fluxo e atividades (p. ex. avarias, defeitos, acidentes.)</li> <li>• Facultam o conhecimento dos produtos e processos da concorrência, de modo a compreender as próprias forças e fraquezas e, assim, fazer melhor planejamento estratégico.</li> </ul>
<i>Interpessoais</i>	Conhecimentos acerca do comportamento humano e processos de grupo; a capacidade para compreender as atitudes, sentimentos e motivos de outras pessoas; sensibilidade social; capacidade de comunicação.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A empatia, perspicácia social, charme, tato, diplomacia, fluência verbal e persuasão são essências para desenvolver e manter relações de cooperação com pares, superiores, subordinados, clientes, fornecedores.</li> <li>• A percepção social permite identificar as necessidades, objetivos e exigências dos vários <i>stakeholders</i> e, assim, tomar decisões integradoras e implementáveis.</li> <li>• São igualmente relevantes para selecionar e usar estratégias de influência mais adequada a cada alvo.</li> <li>• São também essenciais para a capacidade de ouvir com atenção, empatia e cortesia os problemas pessoais, queixas e críticas;</li> <li>• São ainda importantes para a negociação e resolução bem-sucedida de conflitos.</li> <li>• Ajudam a lidar com pessoas de diferentes culturas.</li> </ul>
<i>Conceptuais</i>	Capacidade analítica, pensamento lógico, capacidade de conceptualizar relações complexas e ambíguas, pensamento divergente intuição, raciocínio indutivo e dedutivo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Permitem analisar eventos, reconhecer tendências, detetar oportunidades e problemas potenciais, antecipar mudanças, decifrar constrangimentos.</li> <li>• Ajudam a identificar relações complexas e a desenvolver soluções criativas para problemas inéditos e complexos</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Permitem compreender como se inter-relacionam as diversas partes da organização e, assim, decifrar modos eficazes de coordenação.</li> <li>• Ajudam a identificar fatores críticos de sucesso.</li> <li>• Permitem tomar decisões em ambientes ambíguos (incerteza, informação escassa)</li> </ul>
--	--	---

Tabela 5 – Competências para a eficácia dos líderes (Vasilescu, 2019; Katz, 1974)

Considera-se que o perfil de um líder eficaz:

Tem a capacidade para se colocar na mente do outro, para submergir as premissas próprias em prol da abertura às premissas do interlocutor;
Compreende a comunicação do ponto de vista do falante. Concentra-se nas palavras do interlocutor e tenta compreender o seu significado.
Tem sentido de humildade – Disponível para procurar pontos de vista e o apoio das outras pessoas – mesmo se situadas em posição hierárquica inferior.
Tem capacidade para assumir os erros e denotar vontade de aprender com eles.
Tem consciência e compreensão das próprias emoções
Tem capacidade para lidar com situações stressantes e desconfortáveis, enfrentando-as de modo construtivo – em vez de suprimi-las e (ou ferir vigorosamente a auto estima)
Aceita os riscos: Representa duas competências: (1) a consciência de que muitas interações transculturais são complexas e, frequentemente, negativas ou desagradáveis. (2) o desenvolvimento de mecanismos que permitem viver com elas de um modo “natural” e positivo.
Desenvolve o apoio emocional da família: É um dos modos porventura mais eficazes de sustentar a resiliência emocional e lidar construtivamente com os riscos da atividade. É aí que os gestores podem “recarregar baterias”, libertar tensões, encontrar o espaço da harmonia e de compreensão de si próprio e dos outros.
Tem curiosidade em aprender: Incorporar (a) a tendência para aproveitar as oportunidades de aprendizagem que as circunstâncias proporcionam, (b) a aprendizagem pela ação e (c) a vontade de manter o contacto permanente com a realidade.
Tem orientação temporal apropriada: Não para ignorar o passado ou para negligenciar a importância do planeamento – mas para viver a vida e realizar o trabalho de hoje, em vez de ficar manietado pelo passado ou pelas possíveis complexidades de um futuro incerto.
Tem moralidade pessoal: Representa (a) a tendência a fazer juízos morais independentes, (b) a crença na igualdade dos seres humanos, (c) a responsabilização pelas consequências das ações próprias, (d) o respeito pela dignidade de todos os indivíduos.

Tabela 6 – Perfil do líder eficaz (Wang, Tsui, &amp; Xin, 2011; Llopis, 2013; Conger, 1999)

### 2.2.1.1. Gestão do Perfil de competências

O motivo pela qual a Inteligência Emocional tem tido grande impacto e excelentes resultados junto de inúmeras empresas e organizações é por esta tratar das competências emocionais dos indivíduos, pois consiste na interação e interseção entre a razão e a emoção do indivíduo. De que adianta colaboradores de elevado QI e competentes tecnicamente se apresentam, por exemplo, explosões emocionais, conflitos com colegas, baixa motivação e insatisfação no local de trabalho?



Esta abordagem aumenta a possibilidade de manter capital humano e desenvolver funcionários com melhor desempenho que, coletivamente, tendem a aumentar a produtividade organizacional (Bar-on, Bharwaney, & MacKinlay, 2014).

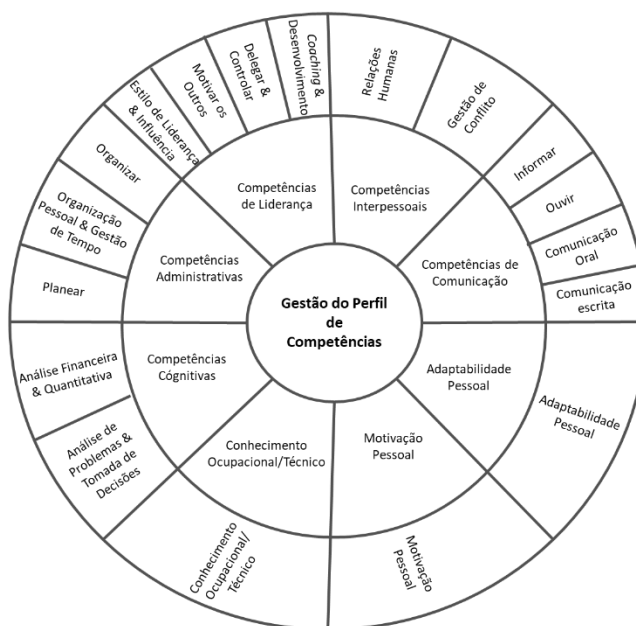


Figura 3- Gestão do Perfil de Competências (Delaney & Huselid, 1996)

Desenvolver as competências emocionais dos indivíduos é geralmente apoiada pelo desenvolvimento da inteligência emocional, sendo esta baseada de forma geral na capacidade intrapessoal de alguém ter consciência de si mesmo, de entender os pontos fortes e fracos de uma pessoa e de expressar sentimentos e pensamentos de forma não destrutiva (Bharwaney, Bar-on, & MacKinlay, 2007). A figura 3 retrata visualmente as competências que deverão ser geridas de forma independente. De acordo com o modelo Bar-On, apresentado na tabela seguinte, a Inteligência Emocional determina como efetivamente nos entendemos e nos expressamos, como entendemos e nos relacionamos com os outros, e lidamos com desafios diários e pressões:

	<b>As competências e qualidades da Inteligência Emocional associada por escala</b>
<b>Intrapessoal:</b>	<b>Autoestima e autoexpressão:</b>
Autoestima	Para perceber, entender e aceitar a si mesmo.
Autoconsciência emocional	Para estar atento e entender as emoções de si mesmo.
Assertividade	Para eficazmente e construtivamente expressar os seus sentimentos.
Independência	Para ser autoconfiante e livre da dependência emocional nos outros.
Auto atualização	Para esforçar os objetivos pessoais e atualizar o seu próprio potencial.
<b>Interpessoal:</b>	<b>Consciência social e relações interpessoais:</b>
Igualdade	Para ter consciência e entender como os outros de sentem.
Responsabilidade Social	Para se identificar com o seu grupo social e cooperar com os outros.
Relações interpessoais	Para estabelecer satisfação em relações mútuas e relacionar se bem com os outros.
<b>Gestão de Stress:</b>	<b>Controlar e gerir emoções:</b>

Tolerância ao stress	Para eficientemente e construtivamente gerir emoções.
Controlo de impulso	Para eficientemente e construtivamente controlar emoções.
Adaptabilidade:	Mudar a gestão:
Teste de realidade	Para objetivamente validar os seus sentimentos e pensamentos com realidade externa.
Flexibilidade	Para adaptar e ajustar os seus sentimentos e pensamentos perante novas situações.
Resolução de problemas	Para eficientemente resolver problemas pessoais e de natureza interpessoais.
Modo Geral:	Motivação:
Otimismo	Para ser positivo e olhar para o lado bom da vida.
Felicidade	Para sentir conteúdo consigo próprio, os outros e vida em geral

Tabela 7 – As competências e qualidades da Inteligência Emocional associada por escala (Bharwaney et al., 2007; Bar-on, 2014)

### 2.2.2. Comportamentos de Liderança

O líder para ser eficaz deve ter presente implicitamente certos comportamentos de liderança como tomar decisões, influenciar pessoas, contruir relações e obter e disseminar informações como resume a tabela 8 (Maxwell, 2013).

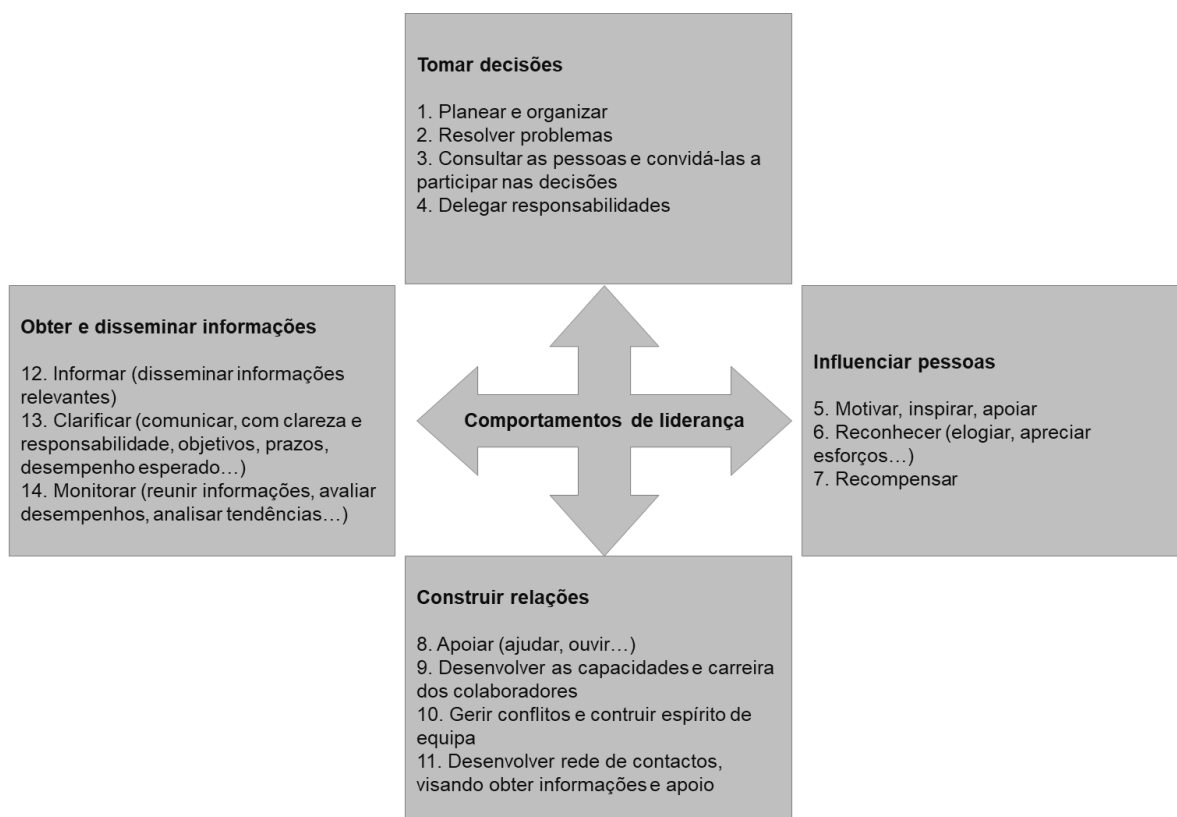


Tabela 8- Comportamentos de liderança (Teixeira, Neto, Nélia De Araújo, Aparecida, & Ferreira, 2020; Maxwell, 2008)

### 2.2.2.1. Tomar decisões

Os líderes devem ser resolutos quanto ao desejo de promover uma organização com poder e ter o compromisso de investir o tempo e a energia necessários para fazê-la funcionar, porque o verdadeiro empoderamento proporcionará uma vantagem poderosa para os funcionários, seus líderes e toda a organização. A base de qualquer equipa é uma direção que energiza, orienta e envolve os seus membros. As equipas não podem ser inspiradas se não têm objetivos explícitos. Para além disso, as equipas de alto desempenho incluem membros com um equilíbrio de habilidades, isto é, cada indivíduo mesmo sendo indiferenciado entre si deverá constituir uma equipa dotada de habilidades técnicas e sociais (Haas & Mortensen, 2016).

Os líderes não apenas aceitam e toleram divergências como fazem questão de se cercar de pessoas que se sentem confortáveis em partilhar críticas e perspetivas diferentes, que desafiem e questionem as suas decisões, ideias e iniciativas.

### 2.2.2.2. Influenciar Pessoas

Um líder não é necessariamente um líder pelo título que possui. Ninguém pode ser um grande líder a menos que se preocupe genuinamente com o sucesso de cada pessoa na sua equipa (Browning, 2018).

**Motivar:** A capacitação das pessoas dentro da organização tornou-se fundamental para atingir as metas organizacionais. A liderança tem tudo a ver com pessoas, inspirando as pessoas a acreditarem que o impossível é possível, desenvolvendo e construindo pessoas para atuar em alturas que elas nunca imaginariam, e tem tudo a ver com inspirar a equipa a se tornar a melhor versão de si mesma, para se sentirem apaixonadas, inspiradas e motivadas. Desta forma, deverá ser criada uma cultura em que as pessoas sejam inspiradas a criar grandes ideias, onde os sonhadores sejam incentivados a sonhar grandes sonhos, criar um ambiente onde é visível a liberdade de trabalhar. Nunca se trata de manipulação, intimidação ou medo (Maxwell, 2002). Líderes que veem as pessoas como recursos fundamentais para a estratégia da empresa, todos os outros elementos organizacionais – p. ex. tecnologia, produtos, processos - resultam das ações da equipa. Assim, a maior preocupação para a organização e os seus líderes é garantir que as pessoas se sintam genuinamente autorizados a contribuir para a missão da empresa, para agregar valor aos seus clientes e para garantir que a sua equipa se torne a melhor versão de si mesmas (Haas & Mortensen, 2016).

**Inspirar:** Os líderes inspiradores são pessoas incrivelmente apaixonadas que vão além da realidade do pensamento limitado. Quando estamos perante um líder com paixão pelo que faz a sensação é de tal forma contagiante que faz a equipa acreditar que podem alcançar qualquer coisa. Um líder inspirador é apaixonado pela visão e missão da organização e entende que a sua paixão pelo trabalho permite que as equipas também se sintam entusiasmadas. A paixão compartilhada torna as organizações saudáveis (Heathfield, 2014).

**Apoiar:** Quando cada membro da equipa é acompanhado individualmente, os seus pontos fortes são maximizados e aprende como preencher os pontos mais fracos. É disso que se trata o verdadeiro suporte. As equipas que têm apoio do líder são equipas de sucesso. Os líderes têm tanto sucesso quanto as suas equipas. Somente quando os líderes passam a se ver como incompletos -

como tendo pontos fortes e fracos - eles serão capazes de compensar as habilidades que faltam confiando nos outros. As pessoas se sacrificarão pelo líder quando souberem que ele está protegendo-as e faria o mesmo por elas. Uma vez que essa sensação de segurança se esgota e a equipa não pode confiar no líder, o nível de comprometimento começa a diminuir e a equipa começa a perder toda a confiança (Llopis, 2013).

### **2.2.2.3. Construir Relações**

A liderança não é apenas responsabilidade do líder é, efetivamente, responsabilidade de todos os membros do grupo. O grupo deve ser participativo dar apoio e demonstrar constantemente confiança a fim de facilitar o crescimento pessoal e desenvolvimento da liderança o ambiente de trabalho deve ser aberto e recetivo (Sherman, 2016). O líder tem de ser um bom ouvinte. Ser líder não deve ser visto com o direito de aumentar o volume da retórica. Líderes bastante astutos sabem que há muito mais a ganhar cedendo a palavra do que a dominando. Enquanto alguns podem ficar impressionados com a sua qualidade de fala, as pessoas certas ficarão impressionadas com a sua capacidade de escuta. Quando o líder se foca intencionalmente em identificar e atender às necessidades dos outros, torna se motivador e inspirador (Llopis, 2013).

### **2.2.2.4. Obter e Disseminar informações**

Os líderes nunca param de aprender porque aprender exige manter a mente aberta, ouvir e explorar. Para os líderes, é importante que a equipa compartilhe o que aprendeu, especialmente com os erros. Quando as pessoas se sentem seguras o suficiente para partilhar os seus erros ou apenas pedir ajuda, estamos perante um ambiente criado pelo líder onde a equipa se sente segura para ser ela mesma. Quando os funcionários têm medo de cometer erros, estes preocupam-se em se proteger das forças dentro da empresa, em vez de ajudar a liderança a proteger a empresa de forças externas. Cometer erros é uma parte essencial da jornada de liderança. Embora seja importante ter seguidores, é fundamental que os líderes transformem seus seguidores em líderes. Isto lhes dará a confiança necessária e autonomia no trabalho. Os líderes que desenvolvem líderes investem tempo compartilhando o que aprenderam com os outros, modelando a importância do autodesenvolvimento contínuo. Liderança não é autoridade, perspicácia administrativa ou mesmo estar no comando (Haas & Mortensen, 2016). Ser líder também é sobre tomar decisões e tornar a visão clara para a equipa.

## **2.2.3. A maturidade das equipas**

A função do líder é aumentar as recompensas atribuídas aos subordinados pelo alcance de objetivos de trabalho e facilitar o acesso/caminho a essas recompensas clarificando o que eles devem fazer, removendo obstáculos e incrementando as oportunidades para que eles obtenham satisfação durante essa “caminhada”. Nessa lógica, o líder eficaz é o que apoia subordinados através de caminhos que conduzem a benefícios simultâneos para eles e a organização. O líder tem impacto direto no desempenho organizacional por meio da sua liderança das equipas, sendo que:

O líder	Impacto do líder no desempenho das equipas
O líder clarifica a missão e prioridades da equipa	As tarefas permitem que os membros experienciem responsabilidade pessoal pelo trabalho, exigem cooperação e coordenação, são desafiantes.
Os membros recebem feedback atempado e rigoroso acerca do andamento dos trabalhos e resultados	A dimensão do grupo é adequada
Alguma diversidade no background e perfis individuais permite a resolução criativa e inovadora de problemas (mas a diversidade excessiva pode prejudicar coesão)	A composição da equipa é estável.
A equipa possui suficiente autoridade para executar as tarefas, e para se organizar sem interferências externas perniciosas.	A equipa tem acesso à informação necessária à regulação da sua atividade
O sistema de recompensa assenta mais no desempenho da equipa do que no individual.	A distribuição das recompensas é justa.
Os contributos individuais para o desempenho da equipa são reconhecidos (simbólica e tangivelmente)	A gestão de topo apoia inequivocamente a equipa.
Os líderes externos são competentes – comunicam expectativas claras, treinam, encorajam, ajudam no processo de formação, desenvolvimento e aquisição de competências.	Existem elevados níveis de abertura, confiança e cooperação interpessoais. A informação é abertamente partilhada.
As pessoas aprendem a ouvir, a comunicar eficazmente, a resolver conflitos do modo construtivo, a usar procedimentos eficazes de tomada de decisão.	Os processos de socialização dos membros são apropriados (p. ex. programa de aprendizagem e de formação, sessões de orientação, processos de iniciação)

Tabela 9 – O impacto do líder no desempenho das equipas (Chen, 2006); Gomes, Yasin, & Lisboa, 2004)

A tabela 10 integra duas variáveis: o comportamento do líder e a maturidade dos colaboradores, sendo por isso defendido cada comportamento para cada nível de maturidade.

Níveis de maturidade dos colaboradores	Estilos de liderança apropriados
É capaz de assumir responsabilidades e, simultaneamente, tem vontade ou confiança. É empenhado e competente.	DELEGAR
	OBSERVAR
	MONITORAR
	Delega as responsabilidades na tomada de decisões e na sua implementação “dá a bola e deixa jogar”
	PARTICIPAR

É capaz, mas não tem vontade de assumir responsabilidade ou é inseguro. Não é empenhado, mas é competente	ENCORAJAR
	COLABORAR
	COMPROMETER
	Partilha ideias, discute, apoia, facilita, leva à participação na tomada de decisões
É incapaz de assumir responsabilidades, mas tem vontade ou confiança. É empenhado, mas incompetente	“VENDER”
	EXPLICAR
	CLARIFICAR
	PERSUADIR
	Explica decisões e proporciona oportunidade para clarificar, dialoga, explica o porquê
Não é capaz e não quer assumir responsabilidades ou é inseguro. Não é empenhado nem confiante	DAR ORDENS
	GUIAR
	DIRIGIR
	ESTABELEECER
	Proporciona instruções específicas e supervisão rígida, diz o que fazer, quando e como

Tabela 10 – Quatro estilos de liderança para quatro níveis de maturidade (Blanchard, Zigarmi, & Nelson, 1993)

### 2.3. Liderança na filosofia *lean*

A cultura e a liderança trabalham lado a lado, pois são importantes para o sucesso de uma organização. O sucesso de uma organização depende fortemente do comportamento da liderança. Os líderes de sua visão, que podem liderar com o exemplo e inspirar as pessoas com incentivo, provaram ser um fator positivo e influente no desempenho organizacional geral. É exatamente o que se espera dos líderes da filosofia *lean* (Bennett, 2012). As ferramentas são importantes, mas a melhoria sustentável do desempenho requer mudança de comportamento organizacional, liderada por líderes. Os líderes *lean* bem-sucedidos reconhecem isso e exibem consistentemente atributos específicos, que permitem a transformação da cultura. Eles atuam como modelos e baseiam-se em princípios orientadores, como liderar com humildade, constância de propósitos, buscar a perfeição e respeitar cada indivíduo.

#### 2.3.1. Modelo de Liderança *Lean*

O caso da Toyota prova que a liderança *Lean* é de fundamental importância para a implementação bem-sucedida e o funcionamento permanente do LPS. O papel de um líder *lean* é estar aberto ao desenvolvimento pessoal necessário para cuidar das habilidades de liderança, inspirar e apoiar os subordinados para que eles desenvolvam, melhorarem e superarem obstáculos e formularem desafios e objetivos para que as equipes de cada nível da organização tenham a sua contribuição para a melhoria contínua e a realização de objetivos de longo prazo (Alefari, Saloniitis, & Xu, 2017).

A Toyota utiliza um sistema de identificação regular e desenvolvimento sistemático para líderes, embora esse processo nunca tenha sido formalizado. Os valores mais importantes da filosofia Toyota, conhecidos como “The True North Values”, são o espírito de desafio, *kaizen*, *genchi genbutsu* (implica que as pessoas devem ir até onde tudo ocorre, para serem capazes de analisar e

entender profundamente o que está a acontecer), trabalho em equipa e respeito à humanidade (Dombrowski & Mielke, 2013).

Dombrowski e Mielke propuseram um modelo conceitual para um sistema integrado de liderança *lean* e inclui cinco princípios básicos de liderança *lean*: cultura de melhoria, autodesenvolvimento, qualificação, *gemba* e *hoshin kanri*. Estes componentes contribuem para o conceito da equipa como a unidade ativa central (Dombrowski & Mielke, 2013).

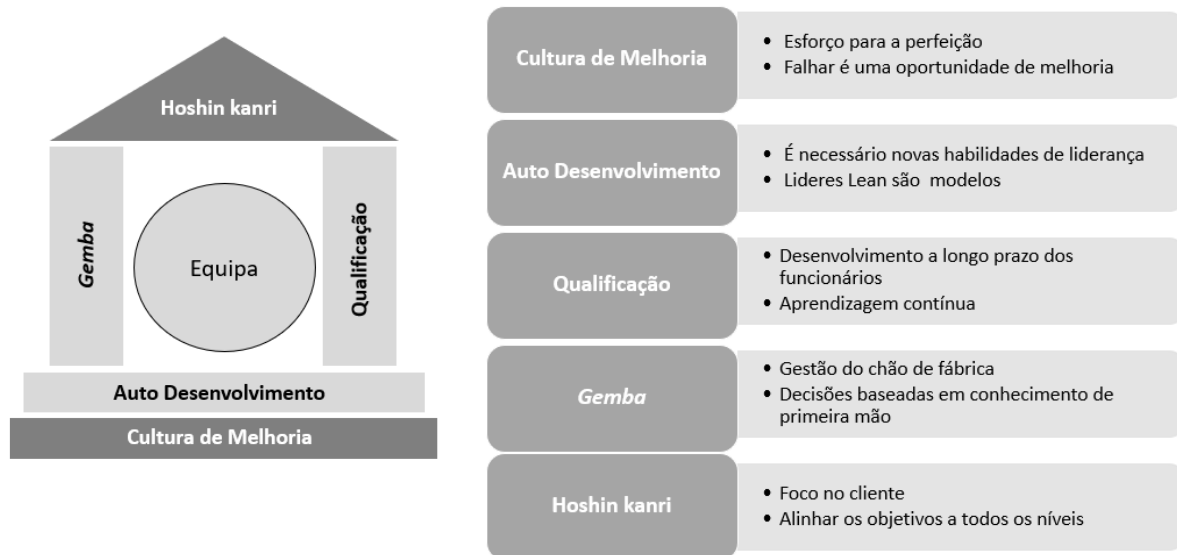


Figura 4- Os cinco princípios na liderança *lean* (Dombrowski & Mielke, 2013)

A figura 4 exemplifica os princípios da liderança *lean*. A cultura de melhoria contínua engloba todas as atitudes e comportamentos que criam uma busca contínua pela perfeição. Embora os líderes procuram evitar o fracasso, quando o fracasso ocorre, há uma oportunidade de melhorar. As falhas são investigadas através de causas principais, que são tratadas para garantir que a falha não se repita. Todas as pessoas na organização fazem parte de uma cultura de melhoria. Os trabalhadores da linha de frente executam os processos, enquanto os líderes coordenam a solução de problemas e a gestão de processos da equipa (Dombrowski & Mielke, 2013).

A necessidade de autodesenvolvimento é baseada na consciência de que a transição para a liderança *lean* exige novas habilidades de liderança, algumas das quais são inatas e outras devem ser aprendidas. Os líderes *lean* devem se comportar como modelos e usar as habilidades de liderança necessárias. Os líderes e os trabalhadores são apoiados por um *sensei*, que fornecem feedback e orientação objetiva. Os líderes também devem aprender a usar ferramentas *lean* específicas, como os ciclos PDCA (Dombrowski & Mielke, 2013).

A qualificação dos funcionários envolve a promoção do envolvimento e da aprendizagem dos funcionários, geralmente no estilo de aprendizagem do aprendiz. Funcionários qualificados são mais capazes de participar na melhoria contínua, solução de problemas e outras atividades *lean*. Este processo deve ser orientado por um *coach* para ajudar a estabelecer rotinas diárias e desenvolver um ambiente de melhoria contínua sustentável (Dombrowski & Mielke, 2013).

*Gemba*, o quarto princípio do modelo de liderança *Lean*, exige que os líderes obtenham o local onde o seu valor foi criado. Como um princípio de liderança, *gemba* refere-se à necessidade de o líder *lean* compreender o que acontece nas linhas de frente e compreender os problemas e processos

com os quais os funcionários lidam. Caminhadas regulares no *gemba* também mostram o apreço do líder pelo trabalho dos funcionários na criação desse valor (Dombrowski & Mielke, 2013).

*Hoshin kanri*, definido como “gestão de objetivos” ou “implantação de políticas”, é um método de alinhamento de objetivos com foco no cliente em todos os níveis. *Hoshin kanri* usa uma abordagem de sistema para a melhoria, combinando todas as equipes para se alinhar com o mesmo objetivo estratégico. Embora cada equipe tenha uma meta de curto prazo diferente, o *hoshin kanri* fornece a direção abrangente para as equipas, em combinação, atingirem as metas de longo prazo. Os líderes *lean* desenvolvem estratégias e metas de longo prazo e coordenam o trabalho das equipas (Dombrowski & Mielke, 2013).

### 2.3.2. O Líder *Lean*

Na cultura *Lean*, o líder deverá adquirir rotinas que preservem a melhoria real do processo, mas também que promovam o desenvolvimento de outros líderes. O líder cresce como líder, e como pessoa, na proporção direta com o que deseja compartilhar com os outros, isto é, o líder expande o seu poder como líder expandido o poder dos seus seguidores, os seus talentos e capacidades (Dombrowski & Mielke, 2014).

O líder *lean* deverá ser capaz de atrair seguidores e ter vontade de servi-los, ouvir ativamente para entender o que as pessoas realmente têm a dizer, conhecer e entender os pontos fortes e fracos de cada pessoa, motivar e inspirar as pessoas em toda a organização a agir por um objetivo comum. O líder *lean* nunca se limite a um estilo de liderança, isto é, utiliza todos os meios e não está limitado por nenhum - usa quaisquer técnicas ou meios que sirvam o seu propósito. Este compromete-se com o domínio pessoal e profissional: autonomia, domínio, objetivo. É confiante, mas humilde; honesto, comunicador, mas apenas diz o necessário, duro, mas compassivo, flexível, adaptável e confortável com a incerteza (Trenkner, 2016; Carreras, Garzón, & Viadiu, 2009).

Os líderes *lean* ensinam às equipas os valores e normas culturais da organização, para que vivam e entendam a cultura. São capazes de observar ativamente o trabalho da organização sem preconceitos, definir claramente problemas e identificar as suas causas, concentrar na resolução de problemas, prevenir criativamente a fonte de problemas, processo por meio da gestão visual retratando objetivos, planear e trazer planos de ação com um resumo de responsabilidade claramente definido, entusiasmo por uma profunda reflexão de modo a identificar mais oportunidades de melhoria. O *coaching* na liderança *lean* é uma ótima maneira de garantir que a liderança cresça e ofereça maior desempenho visual a todos os níveis (Poksinska et al., 2013).



página propositadamente em branco

### 3. MÉTODOS E APLICAÇÃO

O trabalho de investigação prático e fomentação de teorias foi desenvolvido entre junho de 2020 e setembro do mesmo ano, sendo que este capítulo centraliza toda a metodologia adotada.

A metodologia exibe caráter exploratório-descritivo, sendo o objetivo do estudo investigar a importância de uma cultura de satisfação e motivação das equipas para alcançar a eficácia organizacional, através do estilo de liderança adaptado aos princípios da filosofia *lean*.

Quando estamos perante um estudo com carácter exploratório a intenção é conhecer com maior profundidade o assunto, de modo a torná-lo mais claro ou construir questões importantes para guiar a pesquisa. De forma complementar, o estudo é descritivo, pois a pesquisa descritiva implica observação, registo e análise crítica do objeto em estudo.

A investigação propriamente dita começa com a formulação de um questionário (ANEXO A), sendo que este método quantitativo de recolha de dados possibilitará caracterizar as opiniões reunidas. Os dados foram recolhidos através de questionários de perguntas do tipo dicotómico. Este tipo de questionário tem a vantagem de ser de rápido e de fácil aplicação, processo e análise, acarreta menos risco de parcialidade do entrevistador e apresenta pouca possibilidade de erros pois é altamente objetivo. Contudo estão associadas algumas desvantagens como induzir a erros de medição, quando na verdade apresenta várias alternativas, a polarização de respostas e/ou possibilidade de forçar respostas em relação a um leque de opiniões. Recorrer a um questionário como método de recolha de dados permite encontrar respostas ou soluções aos problemas por meio de uma investigação organizada, crítica, sistemática, científica e baseada em dados observados. Um método é um conjunto de processos pelos quais se torna possível estudar uma determinada realidade. Caracteriza-se, ainda, pela escolha de procedimentos sistemáticos para descrição e explicação de uma determinada situação sob estudo.

O tratamento de recolha de dados (ANEXO B) é feito através do programa de estatística *Statistical Package for the Social Sciences (SPSS)*, de uma análise eficiente dos mesmos, seguido de uma discussão dos dados, permitindo chegar a uma conclusão e futuras investigações.

Qualquer investigação acarreta a definição de uma amostra onde o estudo se irá debruçar, em que todos os elementos partilham características comuns definidas pelos critérios desejados. Para a presente investigação, o público-alvo foi constituído por uma amostra não probabilística, ou seja, amostra operacional por escolha racional, sendo composta por 41 profissionais de diferentes áreas e organizações, que têm ou tiveram contacto com a posição de liderança.

#### 3.1. Modelo de hipóteses

O modelo que se segue, foi baseado na pesquisa teórica anteriormente apresentada e com base nas seguintes premissas: a satisfação dos indivíduos está diretamente relacionada com a produtividade da empresa e o líder e a sua forma de liderar são o fio condutor. O que se pretende com este modelo é que a atenção seja voltada para a equipa e não propriamente para o líder. O

líder assume um papel fundamental, mas, de acordo com o modelo proposto, qualquer um que assuma uma posição de liderança poderá fazê-lo de forma eficiente.

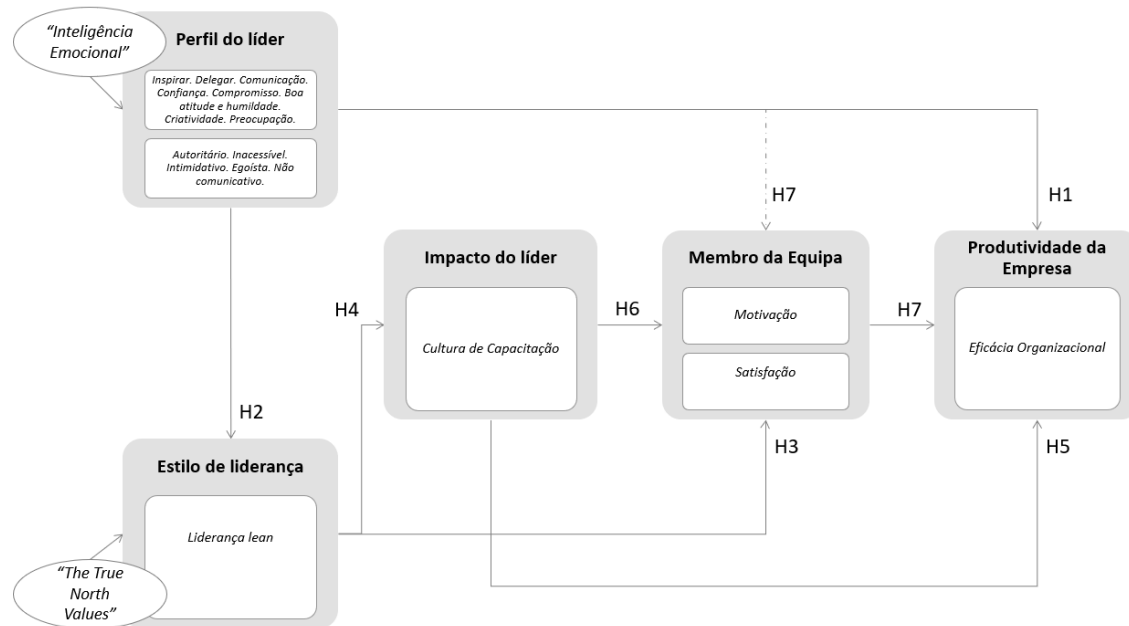


Figura 5- Modelo de hipóteses

O modelo apresentado na figura 5, ilustra as relações entre membros da equipe, estilo de liderança, líder, imagem que o líder tem de si mesmo e produtividade da empresa segundo o objetivo em estudo.

### O perfil do líder

Há uma diferença entre um líder que consegue transmitir confiança à sua equipe, que se preocupa genuinamente com o sucesso de cada pessoa, que sabe inspirar e criar novas ideias, que sabe delegar através de uma comunicação clara, e tem humildade para admitir que a aprendizagem é contínua e o líder que opta por intimidar a sua equipe, com incentivos e reepreensões, tem uma postura autoritária, é egoísta e inacessível, e tem baixa capacidade de comunicação, não percebendo a necessidade de melhorar as suas competências.

O primeiro perfil seletivamente proporciona motivação nos seus seguidores e tem diretamente vários efeitos importantes, nomeadamente o aumento do compromisso com a visão e missão articulado pelo líder. Em contraste, o líder que opta por comportamentos mais rígidos, isto é, que age por exceção, intervenção e correção rapidamente guiará a emoções e uma performance negativas nos subordinados.

O desenvolvimento de competências emocionais dos indivíduos é geralmente apoiado pelo desenvolvimento da inteligência emocional. Líderes que reconhecem e entendem os pontos fortes e fracos de cada pessoa, adotam diferentes comportamentos para diferentes personalidades.

H1: O perfil do líder influencia significativamente a eficácia organizacional.

H2: O líder está sempre em constante aprendizagem.

### O estilo de liderança

A liderança pode produzir tanto uma cultura de inovação como reforçar metas estabelecidas, valores, crenças, normas e práticas dentro da organização. Na liderança *lean* o foco é voltado para as pessoas e a sua qualificação, a cultura de melhoria, autodesenvolvimento dos líderes, encontrar oportunidades no chão de fábrica, e a satisfação do cliente. Estes componentes contribuem para o conceito da equipa como a unidade ativa central. Assim sendo, como identifica a necessidade de mudança, cria uma visão clara para conduzir a equipa através da inspiração e, com o comprometimento dos membros da equipa, executa-a e influencia positivamente a motivação da equipa para alcançar os objetivos da empresa.

H3: O estilo de liderança tem influência na motivação e satisfação das equipas.

H4: O estilo de liderança adotada irá determinar o impacto do líder positivamente.

### Impacto do líder

Os líderes são a excelência dos negócios assim como dos fracassos organizacionais. A capacitação das pessoas dentro da organização tornou-se fundamental para atingir as metas organizacionais. Líderes que promovem a cultura de capacitação permitem a retenção de capital, pois as equipas sentem que, do mesmo modo que o líder deseja desenvolver-se como líder e como pessoa, também estes reconhecem o investimento no desenvolvimento das suas competências e capacidades. Tal automaticamente gera sentimento de gratidão nos subordinados aumentando a sua motivação.

Em contrapartida, nas empresas em que não é verificada a prática desta cultura as pessoas sentem-se desmotivadas e tendem a desistir mais facilmente de seguir os objetivos da mesma.

H5: O líder impacta positivamente a organização.

H6: A cultura de capacitação aumenta a motivação nas equipas.

### Membro da Equipa

Líderes que veem as pessoas como recursos fundamentais para a estratégia da empresa, sendo elas a maior preocupação para a organização, desenvolvem estratégias para que as pessoas acreditem que o impossível é possível, desenvolvendo e construindo pessoas para atuar em alturas que elas nunca imaginariam, autorizadas a contribuir para a missão da empresa, para agregar valor aos seus clientes e para garantir que a sua equipa se torne a melhor versão de si mesmas. Só assim será possível alcançar um ambiente de motivação e satisfação.

H7: O sucesso organizacional está positivamente relacionado com a motivação das equipas e, esta por sua vez, é determinada pelo perfil do líder.

#### Definição de Hipóteses

**H1** O perfil do líder influencia significativamente a eficácia organizacional.

**H2** O líder está sempre em constante aprendizagem.

<b>H3</b>	O estilo de liderança tem influência na motivação e satisfação das equipas.
<b>H4</b>	O estilo de liderança adotada irá determinar o impacto do líder positivamente.
<b>H5</b>	O líder impacta positivamente a organização.
<b>H6</b>	A cultura de capacitação aumenta a motivação nas equipas.
<b>H7</b>	O sucesso organizacional está positivamente relacionado com a motivação das equipas e, esta por sua vez, é determinada pelo perfil do líder.

Tabela 11 – Síntese das hipóteses em estudo

### 3.2. Amostra e recolha de dados

A utilização de um questionário como método de recolha de dados permite encontrar respostas ou soluções aos problemas por meio de uma investigação organizada, crítica, sistemática, científica e baseada em dados observados. O questionário, composto por 18 perguntas, teve como base o modelo de hipóteses apresentado na figura 5, questionário este que estabelece premissas relativas à essência da liderança, do líder, do estilo de liderança, da influência da inteligência emocional, e todas as relações entre líder, a imagem de si próprio, o impacto deste, as equipas e a produtividade da empresa.

Para atingir o objetivo de estudo, foi realizada uma pesquisa com tamanho da amostra de 41 indivíduos. A pesquisa foi enviada por e-mail em formato *Google forms* a 60 profissionais de diferentes áreas (produção, projeto, processos e engenharia, manutenção, logística e transportes, financeiro, RH, melhoria contínua, higiene, saúde e segurança e I&T) e organizações da região Norte do Portugal, tendo sido alcançada uma taxa de resposta de 64%. Os entrevistados estão familiarizados com o tema e todos eles estão ou estiveram envolvidos em posições de liderança. Quanto à caracterização sociodemográfica e profissional dos inquiridos, como idade, género, habilitações literárias, área profissional e situação profissional atual, esta encontra-se descrita na tabela 12.

Nº de total de Colaboradores	41	
Amostra Final	41	
% resposta	100 %	
	<b>N</b>	<b>%</b>
<b>Género</b>		
Masculino	24	58,5%
Feminino	17	41,5%
<b>Idade</b>		
De 20 até 25	7	17,1%
De 26 até 30	9	22%
De 31 até 34	9	22%
De 35 até 44	13	31,7%
De 45 até 55	3	7,3%
<b>Habilitações Literárias</b>		

9º ano	3	7,3%
Ensino Secundário	5	12,2%
Curso Profissional	2	4,9%
Licenciatura	17	41,5%
Mestre	13	31,7%
Doutoramento	1	2,4%
<b>Área de Trabalho</b>		
Produção	6	14,6%
Projeto	6	14,6%
Processos e Engenharia	7	17,1%
Manutenção	2	4,9%
Logística e Transportes	8	19,5%
Financeiro	4	9,8%
RH	1	2,4%
Melhoria Contínua	5	12,2%
Higiene, Saúde e Segurança	1	2,4%
I&T	1	2,4%
<b>Tempo na empresa</b>		
Até 1 ano	12	30.0%
Mais de 1 ano até 2 anos	10	25.0%
Mais de 2 anos até 5 anos	12	30.0%
Mais de 5 anos	6	15.0%
<b>Posição Liderança</b>		
Atualmente	26	63,4%
Já teve	15	36,6%

Tabela 12 – Apresentação da amostra

página propositadamente em branco

## 4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Para tornar um estudo completo, não basta apenas a recolha de dados como é imprescindível a análise e interpretação dos mesmos. Neste capítulo, apresentam-se os procedimentos estatísticos e as análises realizadas, a fim de responder às questões de investigação.

### 4.1. Apresentação de resultados

Após extração dos dados da plataforma *Google forms* para formato *MS Excel*, toda a base de dados foi introduzida no programa *SPSS* e posteriormente executaram-se os procedimentos estatísticos a seguir apresentados.

Para a análise de dados da investigação por questionário, foi escolhida a análise de estatística descritiva, apresentando-se em seguida as frequências e percentagens das questões referentes a cada hipótese.

Questões
HIPÓTESE 1
<b>H1. O perfil do líder influencia significativamente na eficácia organizacional</b>
1 - A Inteligência Emocional é baseada, de forma geral, na capacidade intrapessoal de alguém ter consciência de si mesmo, de entender os pontos fortes e fracos e de expressar sentimentos e pensamentos de forma não destrutiva. Considera fundamental a Inteligência Emocional para desenvolver competências emocionais do líder e dos membros da sua equipa e assim contribuir para o sucesso da organização?
2 - Os líderes nunca param de aprender porque aprender exige manter a mente aberta, ouvir e explorar. Para os líderes, é importante que a equipa partilhe o que aprendeu, especialmente com os erros. Quando as pessoas se sentem seguras o suficiente para partilhar os seus erros ou apenas pedir ajuda, estamos perante um ambiente criado pelo líder onde a equipa se sente segura para ser ela mesma. Aqui há margem para as organizações continuarem a crescer.

Tabela 13 – Questões referentes à hipótese 1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Sim é fundamental	40	97,6	97,6	97,6
Valid Não, a competência emocional de um indivíduo não tem influência no sucesso das equipas e das organizações.	1	2,4	2,4	100,0
Total	41	100,0	100,0	

Figura 6- Tabela de percentagem para questão 1 (H1)



	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Sim, concordo com as afirmações	39	95,1	95,1	95,1
Outro	2	4,9	4,9	100,0
Total	41	100,0	100,0	

Figura 7- Tabela de percentagem para questão 2 (H1)

Observando a análise descritiva da hipótese 1, podemos concluir que 97,6% dos inquiridos concorda que a Inteligência Emocional é fundamental para desenvolver competências emocionais do líder e dos membros da sua equipa, contribuindo assim para o sucesso da organização. Do mesmo modo, 95,1% dos participantes concorda que há margem para as organizações continuarem a crescer se os líderes investirem na aprendizagem contínua, incentivarem a equipa a partilhar o que aprendeu, especialmente com os erros. Tal deve-se ao facto de quando as pessoas se sentem seguras o suficiente para partilhar os seus erros ou apenas pedir ajuda, estamos perante um ambiente criado pelo líder onde a equipa se sente segura para ser ela mesma.

Questão
HIPÓTESE 2
<b>H2. O líder esta sempre em constante aprendizagem</b>
Na sua opinião, os líderes são "feitos e não nascidos," isto é, as habilidades de liderança podem ser aprendidas e desenvolvidas ou, em contrapartida os líderes "nascem e não são criados"?

Tabela 14 – Questão referente à hipótese 2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Os líderes são feitos e não nascidos.	31	75,6	75,6	75,6
Os líderes nascem e não são criados.	10	24,4	24,4	100,0
Total	41	100,0	100,0	

Figura 8- Tabela de percentagem (H2)

Observando a análise descritiva da hipótese 2, podemos concluir que 75,6% dos inquiridos concorda que “os líderes são feitos e não nascidos”.

Questão
HIPÓTESE 3
<b>H3. O estilo de liderança tem influência na motivação e satisfação das equipas</b>
Concorda que um estilo de liderança que identifica a necessidade de mudança, cria uma visão clara para conduzir a equipa através da inspiração e, com o comprometimento dos membros da equipa executa-a, influencia positivamente a motivação da equipa para alcançar os objetivos da empresa?

Tabela 15 – Questão referente à hipótese 3

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Sim. A influência, o apoio e a motivação são fatores críticos para atingir os objetivos da empresa.	41	100,0	100,0	100,0

Figura 9- Tabela de percentagem (H3)

No que diz respeito à análise descritiva da hipótese 3, podemos concluir que 100% dos participantes concorda que um estilo de liderança que identifica a necessidade de mudança, cria uma visão clara para conduzir a equipa através da inspiração e, com o comprometimento dos membros da equipa executa-a, influencia positivamente a motivação da equipa.

Questões
HIPÓTESE 4
<b>H4. O estilo de liderança adotada irá determinar o impacto do líder positivamente</b>
O estilo de liderança adotada irá determinar o impacto do líder positiva ou negativamente.
Considera que o espírito de desafio, filosofia <i>kaizen</i> , o <i>genchi genbutsu</i> (ir e verificar no local), trabalho em equipa e respeito à humanidade deverão ser a base de qualquer estilo de liderança adotado?

Tabela 16 – Questões referentes à hipótese 4

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Sim, concordo	39	95,1	95,1	95,1
Não concordo	2	4,9	4,9	100,0
Total	41	100,0	100,0	

Figura 10- Tabela de percentagem para questão 1 (H4)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sim	38	92,7	92,7	92,7
	Não	1	2,4	2,4	95,1
	Outro	2	4,9	4,9	100,0
	Total	41	100,0	100,0	

Figura 11- Tabela de percentagem para questão 2 (H4)

No que concerne a análise descritiva da hipótese 4, podemos observar que 95,1% dos inquiridos concorda que o estilo de liderança adotado irá determinar o impacto do líder positiva ou negativamente. Adicionalmente, 92,7% dos indivíduos consideram que o espírito de desafio, filosofia *kaizen*, o *genchi genbutsu* (ir e verificar no local), trabalho em equipa e respeito à humanidade deverão ser a base de qualquer estilo de liderança adotado.

Questão
HIPÓTESE 5
<b>H5. O líder impacta positivamente a organização</b>
Concorda com a seguinte afirmação de Rick L. Edgeman: "inputs diferentes conduzem a outputs diferentes. Se isto é verdade no que diz respeito à transformação das matérias primas, físicas em produtos acabados, é-o ainda mais no caso da liderança: os líderes são a matéria prima da excelência nos negócios assim como dos fracassos organizacionais"?

Tabela 17 – Questão referente à hipótese 5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sim, concordo	26	63,4	63,4	63,4
	Não, não concordo	1	2,4	2,4	65,9
	Em parte sim	14	34,1	34,1	100,0
	Total	41	100,0	100,0	

Figura 12- Tabela de percentagem (H5)

Relativamente à análise descritiva da hipótese 5, verificamos que 63,4% dos participantes concorda que os líderes são a matéria prima da excelência nos negócios assim como dos fracassos organizacionais. Já 34,1% dos inquiridos concorda parcialmente com esta afirmação.

Questão
HIPÓTESE 6
<b>H6. A cultura da capacitação provoca motivação nas equipas</b>

A cultura de capacitação é essencial para o sucesso da empresa pois quanto maior as aptidões individuais dos membros da equipa e a sua motivação maior a produtividade e qualidade do trabalho.

Tabela 18 – Questão referentes à hipótese 6

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Sim, concordo com a afirmação.	38	92,7	92,7	92,7
Não, o colaborador tem de ser produtivo e produzir com a qualidade que lhe é exigido independentemente das suas aptidões	1	2,4	2,4	95,1
Outro	2	4,9	4,9	100,0
Total	41	100,0	100,0	

Figura 13- Tabela de percentagem (H6)

No que se refere à análise descritiva da hipótese 6, observamos que 92,7% dos inquiridos concorda que a cultura de capacitação é essencial para o sucesso da empresa pois quanto maior as aptidões individuais dos membros da equipa e a sua motivação maior a produtividade e qualidade do trabalho.

Questão
HIPÓTESE 7
<b>H7. O sucesso organizacional está significativamente relacionado com a motivação das equipas e, esta por sua vez, determinada pelo perfil do líder</b>
Concorda que o líder tem o dever de se preocupar genuinamente com o sucesso de cada pessoa na sua equipa?

Tabela 19 – Questão referente à hipótese 7

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Sim, a capacitação e satisfação dos colaboradores está diretamente relacionado com o sucesso das organizações.	39	95,1	95,1	95,1
Outro	2	4,9	4,9	100,0
Total	41	100,0	100,0	

Figura 14- Tabela de percentagem (H7)

Observando a análise descritiva da hipótese 7, podemos concluir que 95,1% das pessoas concordam que o líder tem o dever de se preocupar genuinamente com o sucesso de cada pessoa na sua equipa.

## 4.2. Discussão de resultados

Os resultados apresentados neste estudo destacam que a liderança adotada pela organização pode ter uma influência significativa na motivação e satisfação das pessoas para o alcance da eficácia organizacional.

As organizações precisam de ser mais humanistas e este novo modelo pretende isso mesmo. Este modelo tem como base, seja qual for o estilo de liderança adotado, a filosofia da liderança *lean*. Esta coloca a pessoa no centro e abre caminho para a produtividade das organizações. A prática da cultura na filosofia *lean* não obriga a que os líderes sejam dotados de todas as qualidades, pois estas podem ser desenvolvidas através da inteligência emocional. Desta forma, é possível promover a produtividade das organizações, se o líder revelar uma imagem construtiva sobre si mesmo, se preocupar com a capacitação e o sucesso dos membros das equipas, se optar por uma liderança em que as pessoas se sintam influenciadas, confiantes e independentes, se adaptar o seu perfil à situação ou maturidade da pessoa, e se transmitir de forma rigorosa a visão para a sua equipa, estando esta alinhada com os objetivos da empresa.

Em forma de síntese, os inquiridos concordam genericamente acima dos 90% com as hipóteses apresentadas para o modelo de liderança.

página propositadamente em branco

## 5. CONCLUSÃO

A conclusão deste trabalho dá-se numa altura em que o futuro de muitas organizações é incerto. É fundamental o sentido de entreaajuda e implementação de novas estratégias com adaptabilidade aos novos desafios.

O objetivo deste estudo é analisar a importância de uma cultura de satisfação e motivação das equipas para alcançar a eficácia organizacional, através de um estilo de liderança adaptado aos 5 princípios da filosofia *lean*.

A investigação foi conduzida através de um questionário constituído por questões dicotómicas. O tratamento de recolha de dados foi feito através do programa de estatística *Statistical Package for the Social Sciences (SPSS)*, de uma análise eficiente dos mesmos, seguido de uma discussão dos dados, permitindo chegar a uma conclusão e futuras investigações. Para a presente investigação, o público-alvo foi constituído por uma amostra composta por 41 profissionais de diferentes áreas e organizações, que têm ou tiveram contacto com a posição de liderança.

Inicialmente defendeu-se que as pessoas são essenciais para o sucesso organizacional, e que as organizações geram vantagem competitiva a longo prazo ao desenvolver o potencial humano, sendo que os líderes deverão implementar uma estratégia de capacitação. É essencial dentro das organizações o reconhecimento de que os indivíduos são diferenciados entre si, sendo fundamental compreendê-los para que se possa conseguir o seu comprometimento, permitindo uma ótima parceria entre a organização e o colaborador e que se traduz em benefícios para ambas as partes. A Inteligência Emocional é uma ferramenta crucial para atingir o ponto de equilíbrio entre os membros de equipa e o líder. As pessoas seguem os seus líderes pelos seus valores, pela sua visão, pela paixão, pelo propósito, pela inspiração e muito mais. Nada tem a ver com o poder, ou o nível que ocupa no organigrama da empresa, ou criar um ambiente de medo e insegurança para as pessoas trabalharem. Não, tem a ver com inspirar pessoas a acreditar neles próprias, nas suas capacidades e habilidades, no seu próprio potencial, e acreditar que há algo maior do que a própria preservação. A prática de qualquer liderança deverá ter como base os 5 princípios da filosofia da liderança *lean* para assim alcançar eficácia organizacional.

Através da análise estatística das hipóteses apresentadas para o modelo de liderança desenvolvido obteve-se uma percentagem média acima dos 90% para todas as hipóteses à exceção da hipótese que afirma o líder impacta positivamente a organização com 63,4% de concordância, sendo que poderá estar relacionado com a forma como a pergunta foi desenvolvida, já que o impacto pode ser tanto positivo como negativo.

## 5.1. Conclusões finais

Conclui-se assim que o modelo de liderança apresentado mostra alguma consolidação na formulação das hipóteses e nas respostas recolhidas de inqueridos.

“A liderança é um privilégio. Quando se está numa posição de liderança, a influência poderá afetar a trajetória da carreira das pessoas e algumas vezes vidas!” (Haas & Mortensen, 2016) O líder do futuro deverá ser alguém que pense globalmente e abrace a diversidade. Seja humilde, vulnerável e espírito de servir o próximo. Seja envolvido pela tecnologia, e dirigido e cuidadoso por um propósito. Seja curioso, ágil, um aprendiz perpetuo e tenha um pensamento de aprendizagem continua e mente aberta. Para além desta mentalidade, deverá ter a capacidade de motivar, envolver e inspirar. Ensinar e desenvolver pessoas permitindo a criação de outros líderes. Trabalhar através de gerações e culturas e criar equipas eficientes. Pensar como um futurista, ser um conhecedor de tecnologia e digitalmente fluente. Bom ouvinte e comunicador. Procurar a inteligência emocional.

## 5.2. Limitações e investigação futura

O tema é desafiador, pois trata-se de um assunto há imenso tempo estudado e até hoje sem uma opinião unânime.

Aparenta-se como limitações do estudo: a elaboração de um questionário constituído por questões do tipo dicotómico, a dimensão reduzida da amostra e a pouca fiabilidade das questões elaboradas. A utilização de questões com uma escala de resposta do tipo *Likert* permitiria a realização de análises estatísticas mais sofisticadas, nomeadamente estatística inferencial (análises de variância, testes *t*, etc.). Recrutar mais participantes bem como recorrer a mais sectores para aumentar a amostra permitiria obter mais informação sobre a população em estudo e aumentar a validade externa da atual investigação. Relativamente à fiabilidade das questões elaboradas sobre os estilos de liderança e o seu impacto nas equipas, dever-se-ia ter pré-testado estas questões de modo a compreender se cada questão possuía apenas uma ou mais afirmações e se mediam efetivamente o construto pretendido. Tal teria permitido aumentar a validade interna do estudo.

A fim de realmente entender o impacto positivo que o modelo de liderança apresentado poderá ter na eficácia organizacional, a aplicação em contexto real é necessário, pelo que é lançado o desafio àqueles que ocupam cargos de liderança. Deste forma, os líderes deverão basear-se nos *The True North Values* da filosofia *lean* e, desenvolver novos líderes e a si próprio, gerindo as competências individuais de cada um com recurso à inteligência emocional.



página propositadamente em branco

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aaker, J. (2002). *How to cultivate happiness in companies: five caselets*.
- Alefari, M., Salonitis, K., & Xu, Y. (2017). *The Role of Leadership in Implementing Lean Manufacturing* (Vol. 63). Elsevier B.V. <https://doi.org/10.1016/j.procir.2017.03.169>
- Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., & Weber, T. J. (2009). Leadership: Current Theories, Research, and Future Directions. *Annual Review of Psychology*, 60(1), 421–449. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.60.110707.163621>
- Bar-on, R. (2014). *the Bar-on model of emotional-social intelligence* (Vol. Damasio). Retrieved from <http://www.psicothema.com/pdf/3271.pdf>
- Bennett, M. A.-N. ; H. N. D. ; N. (2012). *The role of culture and leadership in lean transformation: a review and assessment mode*. *International Journal of Lean Thinking* (Vol. 3). Retrieved from [http://eprints.port.ac.uk/8601/1/Role\\_of\\_culture\\_on\\_lean.pdf](http://eprints.port.ac.uk/8601/1/Role_of_culture_on_lean.pdf)
- Bento, S. (2006). *A importância do capital humano dentro das organizações*.
- Bharwaney, G., Bar-on, R., & MacKinlay, A. (2007). *EQ and the Bottom Line: Emotional Intelligence Increases Individual Occupational Performance, Leadership and Organisational Productivity. World*.
- Blanchard, K. H., Zigarmi, D., & Nelson, R. B. (1993). Situational Leadership® After 25 Years: A Retrospective. *Journal of Leadership Studies*, 1(1), 21–36. <https://doi.org/10.1177/107179199300100104>
- Browning, M. (2018). *Self-Leadership: Why It Matters*. *International Journal of Business and Social Science* (Vol. 9). Retrieved from [www.ijbssnet.com](http://www.ijbssnet.com)
- Carreras, M. R., Garzón, F. G., & Viadiu, F. M. (2009). *Detection of the necessary characteristics in a Lean leader to achieve the success in the implantation of the Lean methodology*. Retrieved from [https://www.researchgate.net/publication/46301946\\_Detection\\_of\\_the\\_necessary\\_characteristics\\_in\\_a\\_Lean\\_leader\\_to\\_achieve\\_the\\_success\\_in\\_the\\_implantation\\_of\\_the\\_Lean\\_methodology](https://www.researchgate.net/publication/46301946_Detection_of_the_necessary_characteristics_in_a_Lean_leader_to_achieve_the_success_in_the_implantation_of_the_Lean_methodology)
- Chen, L. Y. (2006). *Leadership Behaviors and Knowledge Sharing in Professional Service Firms Engaged in Strategic Alliances*. *Journal of Applied Management and Entrepreneurship* (Vol. 11). Retrieved from <https://search.proquest.com/openview/ced881fd10a1690684ef0e58d54344db/1?pq-origsite=gscholar&cbl=25565>
- Conger, J. A. (1999). Charismatic and transformational leadership in organizations: An insider's perspective on these developing streams of research. *Leadership Quarterly*, 10(2), 145–179. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(99\)00012-0](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(99)00012-0)
- Delaney, J. T., & Huselid, M. A. (1996). *The impact of human resource management practices on perceptions of organizational performance*. *Academy of Management Journal* (Vol. 39). Academy of Management. <https://doi.org/10.2307/256718>
- Dombrowski, U., & Mielke, T. (2013). Lean Leadership - Fundamental principles and their application. In *Procedia CIRP* (Vol. 7, pp. 569–574). Elsevier B.V. <https://doi.org/10.1016/j.procir.2013.06.034>

- Dombrowski, U., & Mielke, T. (2014). Lean leadership -15 rules for a sustainable lean implementation. In *Procedia CIRP* (Vol. 17, pp. 565–570). Elsevier B.V. <https://doi.org/10.1016/j.procir.2014.01.146>
- Gomes, C. F., Yasin, M. M., & Lisboa, J. V. (2004). A literature review of manufacturing performance measures and measurement in an organizational context: A framework and direction for future research. *Journal of Manufacturing Technology Management*. <https://doi.org/10.1108/17410380410547906>
- Haas, M., & Mortensen, M. (2016). *The secrets of great teamwork*. *Harvard Business Review* (Vol. 2016).
- Hansbrough, T. K., & Schyns, B. (2018). *The Appeal of Transformational Leadership* (Vol. 12). Wiley-Blackwell. <https://doi.org/10.1002/jls.21571>
- Heathfield, S. (2014). *Leadership Values and Ethics*. Retrieved from [http://humanresources.about.com/od/leadership/a/leader\\_values.htm](http://humanresources.about.com/od/leadership/a/leader_values.htm)
- House, R., Javidan, M., Hanges, P., & Dorfman, P. (2002). *Understanding cultures and implicit leadership theories across the globe: An introduction to project GLOBE*. *Journal of World Business* (Vol. 37). JAI. [https://doi.org/10.1016/S1090-9516\(01\)00069-4](https://doi.org/10.1016/S1090-9516(01)00069-4)
- Katz, R. (1974). *Skills of an Effective Administrator*. An HBR Classic. *Harvard Business Review*.
- Kumar, S., Adhish, V. S., & Deoki, N. (2014). *Making sense of theories of leadership for capacity building*. Medknow Publications. <https://doi.org/10.4103/0970-0218.132721>
- Laureani, A., & Antony, J. (2017). *Leadership characteristics for Lean Six Sigma*. *Total Quality Management and Business Excellence* (Vol. 28). Routledge. <https://doi.org/10.1080/14783363.2015.1090291>
- Llopis, G. (2013). *The Most Successful Leaders Do 15 Things Automatically , Every Day "*. *Forbes*. Retrieved from <http://www.forbes.com/sites/glennllopis/2013/02/18/the-most-successful-leaders-do-15-things-automatically-every-day/>
- Maxwell, J. C. (2002). *Les 21 Lois irréfutables du leadership*.
- Maxwell, J. C. (2008). *Leadership gold: lessons learned from a lifetime of leading*. Retrieved from [https://books.google.pt/books?hl=pt-PT&lr=&id=WTOGHY0HuzkC&oi=fnd&pg=PR3&dq=john+maxwell+leadership&ots=3gQ6pGU-ju&sig=qL5PtSlmYVswE7BwoQuNjLiULWY&redir\\_esc=y#v=onepage&q=john maxwell leadership&f=false](https://books.google.pt/books?hl=pt-PT&lr=&id=WTOGHY0HuzkC&oi=fnd&pg=PR3&dq=john+maxwell+leadership&ots=3gQ6pGU-ju&sig=qL5PtSlmYVswE7BwoQuNjLiULWY&redir_esc=y#v=onepage&q=john maxwell leadership&f=false)
- Maxwell, J. C. (2013). *Be a people person: effective leadership through effective relationships*. Retrieved from <https://vyrso.com/product/30581/be-a-people-person-effective-leadership-through-effective-relationships>
- Newstead, T., Dawkins, S., Macklin, R., & Martin, A. (2019). *We don't need more leaders – We need more good leaders*. *Advancing a virtues-based approach to leader(ship) development*. *Leadership Quarterly*. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2019.101312>
- Pamfilie, R., (Draghici), A. J. P., & Draghici, M. (2012). *The Importance of Leadership in Driving a Strategic Lean Six Sigma Management*. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* (Vol. 58). Elsevier BV. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.09.992>
- Poksinska, B., Swartling, D., & Drotz, E. (2013). *The daily work of Lean leaders - lessons from manufacturing and healthcare*. *Total Quality Management and Business Excellence* (Vol. 24). <https://doi.org/10.1080/14783363.2013.791098>

- Prewitt, J. (2011). *Developing Leadership in Global and Multi-cultural Organizations. International Journal of Business and Social Science* (Vol. 2). Retrieved from [www.ijbssnet.com](http://www.ijbssnet.com)
- Schwantes, M. (2017). Want a Happier Workplace? Studies Say the Best Companies Do These 5 Things Every Single Day | Inc.com. Retrieved March 1, 2019, from <https://www.inc.com/marcel-schwantes/want-a-happier-workplace-studies-say-the-best-companies-do-these-5-things-every-.html>
- Seidel, A., Abreu Saurin, T., Luz Tortorella, G., Almeida Marodin, G., & Seidel, A. (2019). *How can general leadership theories help to expand the knowledge of lean leadership?* <https://doi.org/10.1080/09537287.2019.1612112>
- Sethuraman, K., & Suresh, J. (2014). *Effective Leadership Styles. International Business Research* (Vol. 7). <https://doi.org/10.5539/ibr.v7n9p165>
- Stédile, R. F. N., & Martins, E. S. (2020). *O impacto da gentileza nas empresas. Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento*. Revista Científica Multidisciplinar Nucleo Do Conhecimento. <https://doi.org/10.32749/nucleodoconhecimento.com.br/administracao/impacto-da-gentileza>
- Tatsuta, T., Hosono, M., Miura, Y., Sugawara, S., Kariya, Y., Hakomori, S., & Nitta, K. (2013). *Involvement of ER stress in apoptosis induced by sialic acid-binding lectin (lecyzme) from bullfrog eggs. International Journal of Oncology* (Vol. 43). <https://doi.org/10.3892/ijo.2013.2128>
- Teixeira, M., Neto, R., Nélia De Araújo, R., Aparecida, C., & Ferreira, A. (2020). *Leadership theories and individual performance. Revista científica Pensamiento y Gestión* (Vol. 47).
- Trenkner, M. (2016). *Implementation of lean leadership. Management* (Vol. 20). <https://doi.org/10.1515/manment-2015-0055>
- Vasilescu, M. (2019). *Leadership Styles and Theories in an Effective Management Activity. Analele Universității Constantin Brâncuși din Târgu Jiu : Seria Economie*.
- Wang, H., Tsui, A. S., & Xin, K. R. (2011). CEO leadership behaviors, organizational performance, and employees' attitudes. *Leadership Quarterly*, 22(1), 92–105. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2010.12.009>
- Yammarino, F. J., Spangler, W. D., & Bass, B. M. (1993). *Transformational leadership and performance: A longitudinal investigation. The Leadership Quarterly* (Vol. 4). JAI. [https://doi.org/10.1016/1048-9843\(93\)90005-E](https://doi.org/10.1016/1048-9843(93)90005-E)

página propositadamente em branco

## ANEXO A – APRESENTAÇÃO DO INQUÉRITO

O presente questionário é desenvolvido no âmbito da investigação para a dissertação de Mestrado em Engenharia e Gestão Industrial sobre o impacto de uma liderança eficaz na produtividade das organizações, no Instituto Superior de Engenharia do Porto.

Nos últimos tempos é defendida a teoria que o capital humano é a essência para o sucesso organizacional, e que organizações geram vantagens competitivas a longo prazo ao promover a cultura de capacitação, motivação e satisfação. É essencial dentro das organizações reconhecerem que os indivíduos são diferenciados entre si, sendo fundamental compreendê-los para que se possa conseguir o seu comprometimento, permitindo uma ótima parceria entre a organização e o colaborador, trazendo benefícios para ambas as partes.

Mas qual será a chave para alcançar o sucesso dos colaboradores e assim da organização? Eu diria que uma boa e definida visão e estratégia, um bom líder. Contudo, terão os líderes o necessário para fazer uma boa liderança? O que define uma boa liderança? O que será um bom líder? Será preciso terem um dom? Ou qualquer pessoa poderia tornar-se um líder exemplar aos olhos dos outros? Serão os nossos líderes capazes de conduzir uma equipa diversificada a executarem as suas funções de forma produtiva e motivados? Será que havendo um ambiente organizacional adequado a liderança seja intuitivamente aplicada, independentemente de quem a prática?

De seguida são apresentadas algumas questões, pedimos que para cada pergunta assinale a resposta que lhe pareça ser a mais correta.

Obrigada pela colaboração!

**\*Obrigatório**

1. **Género \***

Feminino

Masculino

2. **Idade \***

De 20 até 25

De 26 até 30

De 31 até 35

De 35 até 45

De 45 até 55

3. **Habilitações Literárias \***

9ºano

Ensino Secundário

Curso Profissional

Licenciado

Mestre Doutorad

## 4. Área de Trabalho \*

- Produção Projeto
- Processos e Engenharia
- Manutenção
- Logística e Transportes
- Financeiro
- RH
- Melhoria Contínua
- Higiene, Saúde e Segurança
- I&T

## 5. Há quanto tempo trabalha na empresa onde se encontra atualmente? \*

- Até 1 ano
- Mais de 1 ano até 2 anos
- Mais de 2 anos até 5 anos
- Mais de 5 anos

## 6. Assume atualmente uma posição de liderança ou já assumiu? \*

- Estou atualmente a assumir uma posição de liderança.
- Já tive oportunidade de assumir uma posição de liderança.

## 7. Concorda com a seguinte afirmação de Rick L. Edgeman: "inputs diferentes conduzem a outputs diferentes. Se isto é verdade no que diz respeito à transformação das matérias primas, físicas em produtos acabados, é-o ainda mais no caso da liderança: os líderes são a matéria prima da excelência nos negócios assim como dos fracassos organizacionais"? \*

- Sim, concordo.
- Não, não concordo.
- Em parte sim.

## 8. Para si, quais as principais qualidades de um líder? \*

- Inspirar. Delegar. Comunicação. Confiança. Compromisso. Boa atitude e humildade. Criatividade. Preocupação. Honestidade. Visão.
- Autoritário. Inacessível. Intimidativo. Egoísta. Não comunicativo.
- Outro.

9. Na sua opinião, os líderes são "feitos e não nascidos" isto é, as habilidades de liderança podem ser aprendidas e desenvolvidas ou, em contrapartida os líderes "nascem e não são criados"? \*
- Os líderes são feitos e não nascidos. Os
- líderes nascem e não são criados.
10. A Inteligência Emocional é baseada, de forma geral, na capacidade intrapessoal de alguém ter consciência de si mesmo, de entender os pontos fortes e fracos e de expressar sentimentos e pensamentos de forma não destrutiva. Considera fundamental a Inteligência Emocional para desenvolver competências emocionais do líder e dos membros da sua equipa e assim contribuir para o sucesso da organização? \*
- Sim é fundamental.
- Não, a competência emocional de um individuo não tem influência no sucesso das equipas e das organizações.
- Outro.
11. Os líderes nunca param de aprender porque aprender exige manter a mente aberta, ouvir e explorar. Para os líderes, é importante que a equipa partilhe o que aprendeu, especialmente com os erros. Quando as pessoas se sentem seguras o suficiente para partilhar os seus erros ou apenas pedir ajuda, estamos perante um ambiente criado pelo líder onde a equipa se sente segura para ser ela mesma. Aqui há margem para as organizações continuarem a crescer. \*
- Sim, concordo com as afirmações.
- Não. O líder sabe tudo e não aceita falhas na equipa.
- Outro.
12. Concorda que um estilo de liderança que identifica a necessidade de mudança, cria uma visão clara para conduzir a equipa através da inspiração e, com o comprometimento dos membros da equipa executa-a, influencia positivamente a motivação da equipa para alcançar os objetivos da empresa? \*
- Sim. A influência, o apoio e a motivação são fatores críticos para atingir os objetivos da empresa.
- Não. A manipulação, intimidação ou o medo permite que os membros da equipa se foquem mais no alcance dos objetivos da empresa.
- Outro.
13. Considera que o espírito de desafio, filosofia kaizen, o genchi genbutsu (ir e verificar no local), trabalho em equipa e respeito à humanidade deverão ser a base de qualquer estilo de liderança adotado? \*
- Sim.
- Não.
- Outro.



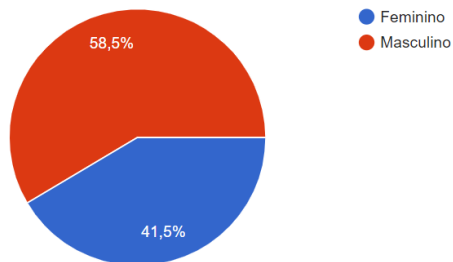
14. Considera que os líderes devem escolher o melhor estilo de liderança com base na situação e no grupo a ser influenciado? \*
- Sim, é fundamental.
- Não.
15. O estilo de liderança adotada irá determinar o impacto do líder positiva ou negativamente. \*
- Sim, concordo
- Não concordo.
16. A motivação das equipas passa pela capacitação das mesmas. \*
- Sim, a liderança tem tudo a ver com pessoas, inspirando as pessoas a acreditarem que o impossível é possível, desenvolvendo e construindo pessoas para atuar em alturas que elas nunca imaginariam.
- Não concordo.
- Outro.
17. A cultura de capacitação é essencial para o sucesso da empresa pois quanto maior as aptidões individuais dos membros da equipa e a sua motivação maior a produtividade e qualidade do trabalho. \*
- Sim, concordo com a afirmação.
- Não, o colaborador tem de ser produtivo e produzir com a qualidade que lhe é exigido independentemente das suas aptidões individuais e motivação.
- Outro.
18. Concorda que o líder tem o dever de se preocupar genuinamente com o sucesso de cada pessoa na sua equipa? \*
- Sim, a capacitação e satisfação dos colaboradores está diretamente relacionado com o sucesso das organizações.
- Não, o líder apenas se deve importante com o que o cliente quer/precisa.
- Outro

## ANEXO B – APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS DO INQUÉRITO

A primeira pergunta do inquérito é sobre o género, sendo que 24 são do sexo masculino e 17 feminino. A principal percentagem de inqueridos encontra-se com idades compreendidas entre os 35 e 45 anos, sendo de 31.7%. De entre o total de inquiridos, 17 são licenciados e 13 mestres.

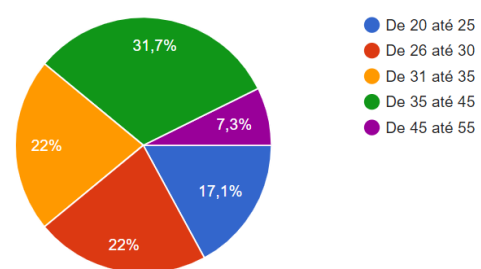
Género

41 respostas



Idade

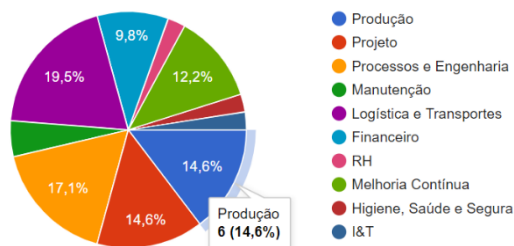
41 respostas



Relativamente á área profissional dos inquiridos é bastante diversificada, contudo destaca-se as áreas de Logística 19.5%, logo de seguida Processos e Engenharia 17.1%. 26 do total de respostas assumiram estar atualmente a exercer um cargo de liderança. Contabilizaram-se 19 inquiridos com vínculo à empresa com mais de 2 anos.

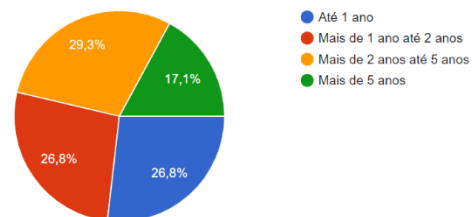
Área de Trabalho

41 respostas



Há quanto tempo trabalha na empresa onde se encontra atualmente?

41 respostas



A primeira pergunta sobre liderança do questionário é sobre a importância do líder. Á afirmação de Rick L. Edgeman: "inputs diferentes conduzem a outputs diferentes. Se isto é verdade no que diz respeito à transformação das matérias primas, físicas em produtos acabados, é-o ainda mais no caso da liderança: os líderes são a matéria prima da excelência nos negócios assim como dos fracassos organizacionais", 26 dos inquiridos concordam com a afirmação e 14 concordam parcialmente, sendo que 1 se opõe a esta afirmação.

O questionário segue com a pergunta relativamente às qualidades de um líder, sendo que 100% respondem que o líder deve "Inspirar. Delegar. Comunicação. Confiança. Compromisso. Boa atitude e humildade. Criatividade. Preocupação. Honestidade. Visão."

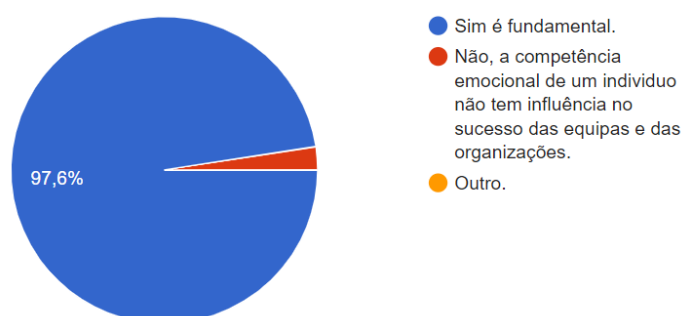
À pergunta “Na sua opinião, os líderes são “feitos e não nascidos” isto é, as habilidades de liderança podem ser aprendidas e desenvolvidas ou, em contrapartida os líderes “nascem e não são criados”?, houve 31 respostas que concordam que os líderes são feitos e não criados.

41 respostas



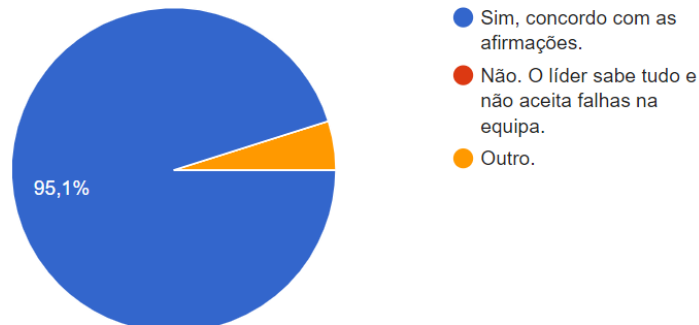
Na logica de raciocínio em que o líder se transforma, a pergunta segue salientando a importância da inteligência emocional. “A Inteligência Emocional é baseada, de forma geral, na capacidade intrapessoal de alguém ter consciência de si mesmo, de entender os pontos fortes e fracos e de expressar sentimentos e pensamentos de forma não destrutiva. Considera fundamental a Inteligência Emocional para desenvolver competências emocionais do líder e dos membros da sua equipa e assim contribuir para o sucesso da organização?”, 40 dos inquiridos responderam que sim.

41 respostas



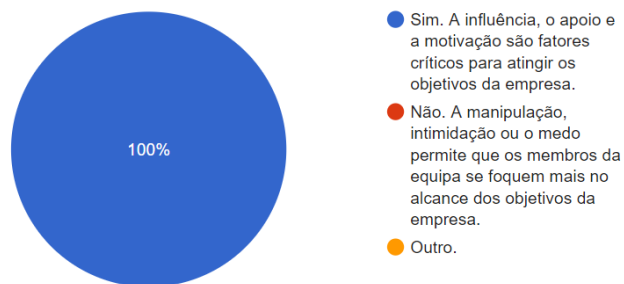
Tendo como lema “aprender tudo”, a pergunta “os líderes nunca param de aprender porque aprender exige manter a mente aberta, ouvir e explorar. Para os líderes, é importante que a equipa partilhe o que aprendeu, especialmente com os erros. Quando as pessoas se sentem seguras o suficiente para partilhar os seus erros ou apenas pedir ajuda, estamos perante um ambiente criado pelo líder onde a equipa se sente segura para ser ela mesma. Aqui há margem para as organizações continuarem a crescer.”, 39 dos inquiridos afirmaram concordar com a afirmação, sendo que 2 divergem na opinião.

41 respostas



A motivação influencia positivamente a equipa e tem impacto direto no sucesso da empresa, assim à pergunta “Concorda que um estilo de liderança que identifica a necessidade de mudança, cria uma visão clara para conduzir a equipa através da inspiração e, com o comprometimento dos membros da equipa executa-a, influencia positivamente a motivação da equipa para alcançar os objetivos da empresa?” os 41 inquiridos responderam que sim.

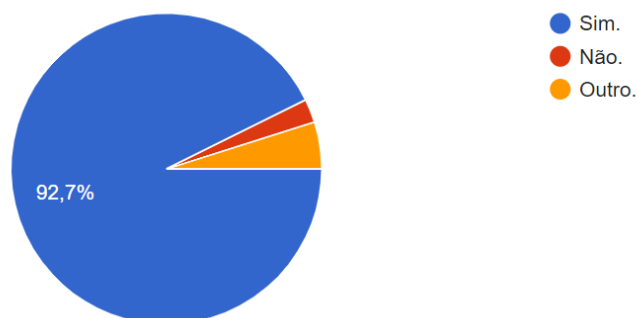
41 respostas



Os “The True North Values” são valores sólidos da liderança *Lean* sendo que 38 dos inquiridos concordam que estes valores devem estar na base de qualquer estilo de liderança.

Considera que o espírito de desafio, filosofia kaizen, o genchi genbutsu (ir e verificar no local), trabalho em equipa e respeito à humanidade deverão ser a base de qualquer estilo de liderança adotado?

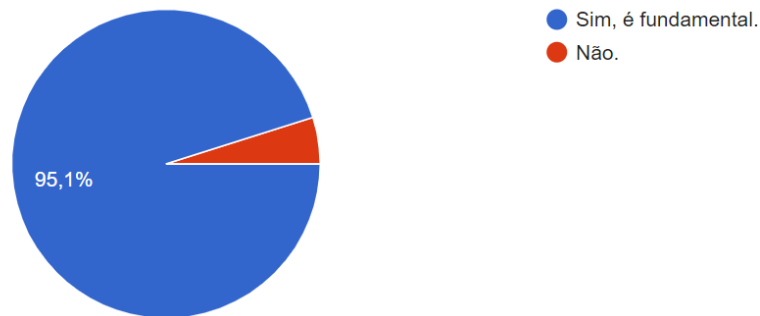
41 respostas



A pergunta seguinte do questionário refere-se ao estilo de liderança que o líder deve adotar, e se este deverá adaptar-se a cada tipo de circunstâncias e na equipa que tem que liderar, sendo que 39 dos inquiridos concordam é fundamental.

Considera que os líderes devem escolher o melhor estilo de liderança com base na situação e no grupo a ser influenciado?

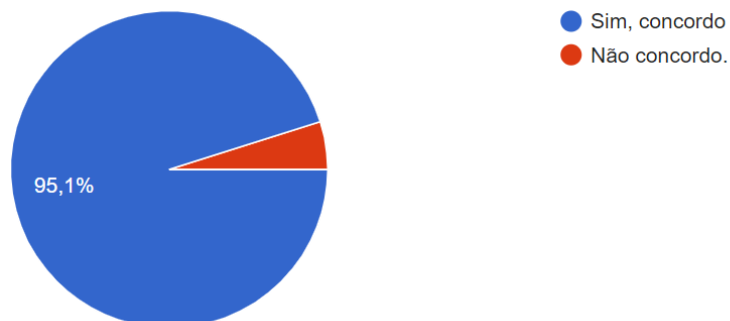
41 respostas



Fazendo de complemento à pergunta anterior, os mesmos 39 inquiridos responderem que o estilo de liderança adotada irá determinar o impacto do líder positiva ou negativamente.

O estilo de liderança adotada irá determinar o impacto do líder positiva ou negativamente.

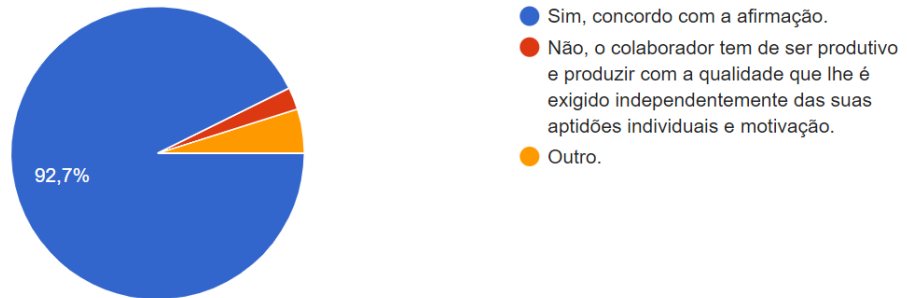
41 respostas



Apenas um dos inquiridos respondeu à afirmação “A motivação das equipas passa pela capacitação das mesmas” que haverá outra razão. Na pergunta que se segue “A cultura de capacitação é essencial para o sucesso da empresa pois quanto maior as aptidões individuais dos membros da equipa e a sua motivação maior a produtividade e qualidade do trabalho.” 38 dos inquiridos concordam com a afirmação.

A cultura de capacitação é essencial para o sucesso da empresa pois quanto maior as aptidões individuais dos membros da equipa e a sua motivação maior a produtividade e qualidade do trabalho.

41 respostas



Por último, a pergunta que finaliza o questionário é sobre a importância do líder em se preocupar com o sucesso de cada pessoa, sendo que 39 dos inquiridos concordam que a capacitação e satisfação dos colaboradores está diretamente relacionado com o sucesso das organizações.

Concorda que o líder tem o dever de se preocupar genuinamente com o sucesso de cada pessoa na sua equipa?

41 respostas

