

Liderança em Equipas Comerciais

Por

Francisco José Loureiro de Oliveira

Dissertação do Mestrado em Marketing e Negócios
Internacionais

Coimbra, julho de 2020

Dissertação submetida ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Marketing e Negócios Internacionais, realizada sob a orientação do Professor **Wander Manuel Gaspar Brás Carvalho** e coorientação da Professora **Clara Margarida Pisco Viseu**.

TERMO DE RESPONSABILIDADE

Declaro ser o autor desta dissertação, que constitui um trabalho original e inédito, que nunca foi submetido a outra Instituição de ensino superior para obtenção de um grau acadêmico ou outra habilitação. Atesto ainda que todas as citações estão devidamente identificadas e que tenho consciência de que o plágio constitui uma grave falta de ética, que poderá resultar na anulação da presente dissertação.

„Quanto maiores são as dificuldades a vencer,

maior será a satisfação. “

Marcus Jullius Cicero

Agradecimentos,

No final de mais uma “etapa” da vida, nem sempre simplesmente académica, os meus agradecimentos não poderiam estar direcionados para outro lado se não para a minha família, que me tem acompanhado ao longo de todos os maus e bons momentos que tenho passado, dificuldades e alegrias, derrotas e especialmente conquistas onde a minha esposa e filha foram as principais visadas, por todo o tempo que não lhes dispensei. Aos meus pais que tenho que agradecer todos os valores e ensinamentos que me transmitiram ao longo da vida, bem como a força e valores que me ajudaram a formar como ser humano. Aos professores Wander Manuel Gaspar Brás Carvalho orientador e Clara Margarida Pisco Viseu coorientadora, um agradecimento muito especial, pela orientação, desde as primeiras ideias desta dissertação até à sua concretização, onde sem a sua orientação e ajuda não seria possível a sua concretização. Em particular gostaria de agradecer ao colega Hélder Silva pelo interesse, boa vontade e disponibilidade concedida e a todos os amigos e colegas que integraram e participaram no estudo.

A todos o meu MUITO OBRIGADO

Resumo

Esta dissertação tem como objetivo procurar formas de liderança eficazes e produtivas, que são uma necessidade crescente e fundamental na gestão organizacional no presente. A gestão de pessoas sempre foi um tema que desafiou diversos autores a investigar ao longo dos séculos, na tentativa de responder de uma forma concreta às aptidões que um líder deve englobar. Efetuou-se uma revisão da literatura do tema liderança bem como a caracterização do líder.

Face à evolução tecnológica e à rápida transferência de informação no mercado, as trocas comerciais tornaram-se globais, forçando as organizações a adaptarem-se às novas circunstâncias desta internacionalização, assumindo a liderança e a gestão um lugar de relevo com uma atenção redobrada por parte destas. A reorganização interna dos diversos departamentos é realizada com especial atenção pelo departamento de *marketing*, onde a adaptação às novas tecnologias, a formação e ajuste das equipas à nova realidade tornou-se fundamental para estas se manterem competitivas.

A realização de um questionário com inquiridos em contacto direto com o mercado, permitiu testar e retirar conclusões sobre o efeito dos diversos tipos de liderança estudados, a influência que os líderes têm nos resultados das equipas comerciais e qual o impacto que estas podem ter na estratégia da organização. Foi também investigado a relação do fator idade, género e escolaridade com o tipo de liderança mais influente.

Este estudo possibilitou retirar como principais conclusões que qualquer tipo de liderança pode ser eficaz, que existem certas características na liderança que conseguem tirar melhor partido dos liderados e que o líder atualmente desempenha um papel fundamental na concretização dos objetivos da organização.

Palavras-chave: Liderança; Líder; Equipas; Foco; *Marketing*; Motivação; Adaptação.

ABSTRACT

This dissertation aims to look for effective and productive forms of leadership, which are a growing and fundamental need in organizational management today. People management has always been a topic that has challenged several authors to investigate over the centuries, in an attempt to respond in a concrete way to the skills that a leader must comprehend. A review of the literature of the theme leadership was carried out, as well as the characterization of the leader.

In view of technological developments and the rapid transfer of information in the market, commercial exchanges have become global, forcing organizations to adapt to new circumstances of internationalization, where leadership and management assume a prominent role with increased attention on their part. The internal reorganization of the various departments is carried out with special attention by the marketing department, where adapting to new technologies, the formation and adjustment of the teams to the new reality has become essential for them to remain competitive.

The realization of a questionnaire with people who have direct contact with the market, allow us to test and withdraw conclusions about the effect of the different types of leadership studied, the influence that leaders have on the results of commercial teams and what impact they can have on the strategy of organization. The relationship that age, gender and education factors have with the most influential type of leadership was also investigated.

This study made it possible to withdraw as main conclusions, that any type of leadership can be an effective one, that there are characteristics in the leadership that are able to take better advantage of the followers and that the leader currently plays a fundamental role in the achievement of the organization's objectives.

Keywords: Leadership; Leader; Teams; Focus; Marketing; Motivation; Adaptation.

ÍNDICE GERAL

Introdução.....	14
Capítulo 1 – Liderança	16
1.1 Definição de Liderança	16
1.2 Evolução do conceito liderança	18
1.2.1 Os “grandes homens”	20
1.2.2 Teorias clássicas.....	21
1.2.3 Liderança Situacional.....	24
1.2.4 Liderança Transacional	25
1.2.5 Liderança Carismática.....	27
1.2.6 Liderança Transformacional	28
1.3 Líder.....	31
1.3.1 Líder versus Gestor	33
1.3.2 Líder <i>Coach</i>	36
1.4 Conceito de equipa.....	39
1.4.1 Características das equipas.....	41
1.4.2 Equipa versus Grupo	42
1.4.3 Recrutamento e seleção da Equipa.....	44
1.4.4 Formação da equipa	48
1.4.5 Motivação da equipa	51
1.5 Comércio.....	54
1.5.1 Mercado Nacional e Europeu.....	54
1.5.2 Equipas comerciais.....	56
1.5.3 Novas tecnologias de informação e comunicação	58
1.5.4 Comércio eletrónico e tecnologias ERP e CRM.....	61

1.5.5	<i>Marketing</i>	64
1.5.6	A marca	69
1.5.7	<i>Marketing</i> Digital e Redes Sociais	72
Capítulo 2 – Metodologia e Análise dos Dados		75
2.1	Metodologia	75
2.2	Objetivos da investigação	75
2.3	Instrumento de recolha de dados	76
2.3.1	Amostra	77
2.4	Análise e interpretação dos dados	79
2.4.1	Análise de respostas sobre tipos de liderança	79
2.4.2	Análise de respostas sobre a distinção entre gestor e líder	80
2.4.3	Análise de respostas sobre o significado e diferenciação de equipa e grupo	83
2.4.4 Análise de respostas sobre a globalização do mercado e das equipas comerciais	85
2.4.5	Associação entre os tipos de liderança e o género	90
2.4.6	Associação entre os tipos de liderança e a escolaridade	93
2.4.7	Associação entre os tipos de liderança e a idade	97
2.5	Discussão de resultados	100
Capítulo 3 - Conclusão		103
Bibliografia		105
Anexos		109
	Anexo 1 - Questionário	109
	Anexo 2 – Análise e resultados do questionário	114
	Anexo 3 – Tabela SPSS	122

ÍNDICE DE FIGURAS, TABELAS E GRÁFICOS

FIGURA 1 - MODELO SITUACIONAL DE HERSEY E BLANCHARD (ADAPTADO 1986)	25
FIGURA 2 - COMO ATUA O LÍDER AUTENTICAMENTE TRANSFORMACIONAL (CUNHA E REGO, 200:35).....	29
FIGURA 3 - COMPONENTES DA LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL (ADAPTADO DE BASS, 1985).....	31
FIGURA 4 - DISTINÇÃO ENTRE OS OBJETIVOS DA EQUIPA E GRUPO	43
FIGURA 5 - MERCADO DE TRABALHO OFERTA VERSUS PROCURA	44
FIGURA 6 - CICLO MOTIVACIONAL INDIVIDUAL.....	53
FIGURA 7 - PIB PER CAPITA UE 27.....	55
FIGURA 8 - CICLO DE VENDAS	58
FIGURA 9 - UTILIZAÇÃO DE TIC EM % EVOLUÇÃO	61
FIGURA 10 - DRIVERS DAS ESTRATÉGIAS DE MARKETING E SEUS INDICADORES DE DESEMPENHO	69
TABELA 1 - CONCEITOS DE LIDERANÇA - A EVOLUÇÃO DE TEORIAS DE LIDERANÇA.....	19
TABELA 2 - OS TRÊS ESTILOS DE LIDERANÇA (ADAPTADO WHITE E LIPPITT)	23
TABELA 3 - COMPARAÇÃO DE PARADIGMAS (LÍDER X GESTOR).....	33
TABELA 4 - COMPARAÇÃO DAS CARACTERÍSTICAS DE LÍDERES E GESTORES	34
TABELA 5 - DEFINIÇÕES CRONOLÓGICA DE GESTOR-COACHING.....	38
TABELA 6 - EXEMPLOS DE SOFT SKILLS MAIS VALORIZADAS PELOS RECRUTADORES	46
TABELA 7 - FASES DE DESENVOLVIMENTO	51
TABELA 8 - DISTRIBUIÇÃO DOS INQUIRIDOS POR IDADE	77
TABELA 9 - FUNÇÕES	82
TABELA 10 - OBJETIVOS.....	85

GRÁFICO 1 - DISTRIBUIÇÃO DOS INQUIRIDOS POR ÁREA DE FORMAÇÃO.....	78
GRÁFICO 2 - DISTRIBUIÇÃO DOS INQUIRIDOS POR ESCOLARIDADE.....	78
GRÁFICO 3 - TIPOS DE LIDERANÇA.....	80
GRÁFICO 4 - PAPEIS DE GESTOR E LÍDER.....	81
GRÁFICO 5 - TRABALHO EM EQUIPA.....	83
GRÁFICO 6 - GLOBALIZAÇÃO.....	86
GRÁFICO 7 - AS ORGANIZAÇÕES PORTUGUESAS ENCONTRAM-SE, NA SUA MAIORIA PREPARADAS PARA O MERCADO.....	88
GRÁFICO 8 - VANTAGEM COMPETITIVA.....	88
GRÁFICO 9 - GRAU DE RELEVÂNCIA SOBRE ALTERAÇÕES ORGANIZACIONAIS.....	90
GRÁFICO 10 - DISTRIBUIÇÃO DOS INQUIRIDOS DO SEXO FEMININO E DO SEXO MASCULINO TENDO EM CONTA A SUA ESCOLHA.....	91
GRÁFICO 11 - CAPACIDADE DE ADAPTAÇÃO.....	93
GRÁFICO 12 - RECOMPENSA PELOS RESULTADOS OBTIDOS.....	93
GRÁFICO 13 - PROMOVER LIGAÇÃO ENTRE OS MEMBROS DA EQUIPA.....	94
GRÁFICO 14 - CAPACIDADE DE ADAPTAÇÃO AOS ELEMENTOS DA EQUIPA.....	95
GRÁFICO 15 - RESPONSABILIDADES INDIVIDUAIS DEFINIDAS.....	95
GRÁFICO 16 - INCENTIVAR A AUTONOMIA E MOTIVAR A EQUIPA.....	96
GRÁFICO 17 - FORTE LIGAÇÃO COM AS POLÍTICAS DA ORGANIZAÇÃO.....	96
GRÁFICO 18 - PROMOVER O CRESCIMENTO PROFISSIONAL.....	97
GRÁFICO 19 - DISTRIBUIÇÃO DOS INQUIRIDOS POR CLASSE ETÁRIA.....	98
GRÁFICO 20 - DISTRIBUIÇÃO DOS INQUIRIDOS EM CLASSES ETÁRIAS TENDO EM CONTA A SUA ESCOLHA.....	98

Lista de abreviaturas, acrónimos e siglas

AMA - American Marketing Association

APP – Application

B2B - Business to Business

B2C - Business to Customer

BCG - Boston Consulting Group

CMO - Chief Marketing Officer

CRM - Customer Relationship

ERP - Enterprise Resource Planning

EU – União Europeia

GLOBE - Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness

IDC - International Data Corporation

IE – Inteligência Emocional

MKT - Marketing

PEST – Polital; Economic; Social; Technological

PIB – Produto Interno Bruto *per capita*

QE - Quociente Emocional

SCM – Supply Chain Management

SEO - Search Engine Optimization

SM - Social Media

SPSS - Statistical Package for the Social Sciences

SWOT – Strengths; Weaknesses; Opportunities; Threats;

TIC – Tecnologias de Informação e Comunicação

WEB – Internet

Introdução

A liderança tem um papel cada vez de maior relevância nas organizações, na forma como esta deve ser instituída, implementada e dirigida, quer ao nível estratégico interno na organização, quer no seu crescimento ou mesmo ao nível da gestão dos colaboradores.

Existem diversas formas, tipos e conceitos de liderança não a tornando consensual, apesar dos diversos estudos realizados ao longo dos anos com especial ênfase atribuído nos últimos, não é de todo possível definir que tipo e/ou forma de liderança, alterando-se para cada contexto específico, de forma a encontrar o melhor enquadramento nas diversas áreas como na educação, finanças, saúde ou na área comercial.

A liderança está associada ao próprio indivíduo e à sua capacidade para se motivar e influenciar as ações dos outros membros, com o intuito de atingir metas e objetivos individuais ou comuns. Estas características têm sido identificadas e associadas a pessoas que “marcaram” a história, com os seus feitos ao longo dos séculos, tais como generais – Júlio César, filósofos – Pitágoras, físicos – Albert Einstein, cientistas – Louis Pasteur.

Atualmente o papel da liderança está a ganhar maior destaque dentro das equipas de trabalhos dos mais diversos ramos, onde as competências individuais dentro do grupo são fundamentais, mas a sua harmonia como próprio grupo de trabalho é fundamental, e deve ser regida como se de uma orquestra se tratasse, onde o maestro coordena todos os “tempos” de entrada de cada instrumento, sendo respeitado, seguido, compreendido, ser um elemento motivador e orientador, tendo um papel de relevância fundamental na organização e execução, mas aos olhos do público o que vê é todo o resultado do grupo.

A liderança é todo um processo de trabalho motivacional, de organização, coordenação e foco no trabalho das diversas áreas e, conseqüentemente, nos mais diversos mercados nacionais e internacionais, no sentido de direcionar toda a estratégia de um grupo de forma a ser aceite e desejada por todos. Todo este processo tem de ter um líder, uma pessoa que tenha ou que venha a ganhar relevância (no caso de uma nova organização) na organização, onde não desempenhe apenas a função de gestão de tarefas mas que as crie, organize, direcione, partilhe e principalmente motive os outros elementos da organização de forma eficiente e eficaz, podendo esta ser a diferença entre o crescimento e desenvolvimento ou o declínio no mercado.

Todo este processo de liderança pode e deve ser aplicado a todas as equipas de trabalho, mas em algumas este tem uma maior relevância, como nas equipas comerciais que têm objetivos mais agressivos, ambiciosos, com crescimentos e expansão de negócio, mas que ao mesmo tempo trabalham mercados maduros, de difícil crescimento, com grande e agressiva concorrência onde o “comandante” que lidera e a estratégia a seguir faz toda a diferença, num mercado cada vez mais global e onde a concorrência pode aparecer de qualquer parte no “campo de batalha”.

Capítulo 1 – Liderança

1.1 Definição de Liderança

Existe uma diversidade de abordagens ao tema liderança, tendo todas um contributo relevante. A própria definição de Liderança não é consensual entre os vários autores/investigadores, que ao longo dos anos, apresentaram diversas definições, tornando bastante difícil encontrar uma definição de liderança consensual entre os mesmos. Segundo Bass (1990) existe mesmo quem considere que existem tantas definições de liderança quantas as pessoas que se dedicaram ao tema, mas em quase todas as definições encontra-se sempre implícita a ideia da existência de um grupo de indivíduos, onde um ou mais indivíduos se evidenciam pelas suas características ou traços de personalidade sendo encarados como líderes, sendo os restantes membros vistos como seguidores ou subordinados com orientações e foco em objetivos bem definidos.

Da diversa lista de autores destaca-se a proposta pela equipa GLOBE (*Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness*), de acordo com House *et al.* (1999) “A capacidade de um indivíduo para influenciar, motivar e habilitar outros a contribuírem para a eficácia e sucesso das organizações de que são membros”, que embora se distinga pela simplicidade, sublinha a competência de um indivíduo para influenciar, motivar e preparar um grupo contribuindo para o aumento da eficácia e o sucesso das organizações a que pertencem.

Encontram-se abaixo mencionadas algumas definições de Liderança com especial destaque e relevância bem como uma breve elucidação dos respetivos autores:

- “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 as metas, 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”, Yukl (1998).

Yukl considera que existem duas abordagens diferentes para a liderança: numa primeira abordagem a existência de uma pessoa no interior do grupo denominado de “líder” com

um papel específico de liderança e os outros membros são “seguidores”, não deixando de parte a possibilidade do líder poder executar os dois papéis. Na segunda abordagem o Yukl dá ênfase à influência direta ou indireta, que o líder demonstra nas suas ações perante os restantes membros, mas também no apoio e confiança do grupo, distinguindo claramente o “líder” dos “seguidores ou liderados”.

- “Conjunto de atividades de um indivíduo que ocupa uma posição hierarquicamente superior, dirigidas para a condução e orientação das atividades de outros membros, com o objetivo de atingir eficazmente o objetivo do grupo”, Syroit (1996).
- Já Syroit dá ênfase ao papel e às decisões desempenhadas pelo “líder”, no caminho a seguir pelos “seguidores” de forma a direcionar e concretizar os seus objetivos globais.
- “Processo de influenciar as atividades de um indivíduo ou de um grupo, no sentido de eles obterem esforço que permita o alcance de metas numa dada situação. Trata-se, portanto, de algo que é função do líder, dos seguidores e de outras variáveis situacionais”, Hersey e Blanchard (1998).

Por sua vez Hersey e Blanchard consideram a liderança como todo um processo de trabalho, de influência e orientação do grupo, atribuindo-lhe um papel global, e não um processo específico e distinto a desempenhar por cada elemento do grupo.

- A liderança é o processo de persuasão de outras pessoas para durante algum tempo, porem em segundo plano os seus interesses individuais em prol de um objetivo comum importante para o grupo”, Hogan, Curphy e Hogan (1994).

Nesta definição os autores pretendem demonstrar claramente que se trata de um trabalho de transformação, motivação e orientação de um grupo heterogéneo, com objetivos e interesses distintos e colocá-los focados num objetivo comum.

- “Capacidade de suscitar a participação voluntária das pessoas ou um grupo na prossecução de objetivos definidos”, Pelletier (1999).

Pelletier define liderança como o processo de influência que um ou mais indivíduos têm, sobre um grupo de pessoas na obtenção de objetivos previamente definidos.

- “A liderança é um processo de influência através do qual alguém, individual ou coletivamente, conduz outras pessoas ou entidades a atuarem em prol de objetivos comuns”, Rego et al (2016).

Nesta última definição apresentada por Rego, vem de certa forma ao encontro de reconhecer os elementos chave de grande parte das definições, ou seja, o efeito de um indivíduo ou mais indivíduos (o “líder”) dentro de um grupo (os “seguidores ou subordinados”), no sentido de atuarem de forma estruturada e organizada na concretização dos objetivos gerais.

1.2 Evolução do conceito liderança

O conceito de liderança tem vindo a ser estudado com uma maior relevância desde meados do século passado, onde tem adquirido um papel cada vez mais importante no panorama atual, não só nos indivíduos que têm cargos de liderança, mas também nos seguidores ou liderados, bem como dentro das próprias organizações. Na tentativa de compreender o conceito que ganha cada vez maior importância, procura-se identificar traços comuns e de relevo de forma a compreendê-lo mais corretamente.

Para iniciar a abordagem ao tema é necessário um enquadramento histórico, desde o seu aparecimento até a sua transformação.

As primeiras abordagens à liderança são muito antigas não possuindo um marco de origem específico, no entanto é possível verificar descrições sobre o assunto desde a época de Platão, estavam sempre ligadas aos grandes feitos realizados pelo homem ao longo do tempo, muito próximas dos grandes acontecimentos relacionados com grandes conquistas, feitos históricos ou heroicos, dando especial relevância ao indivíduo, ao seu “carisma” e de como o seu comportamento conseguiu liderar povos e grandes exércitos às mais variadas conquistas, levando a emergir grande nomes na história das civilizações, que se diferenciaram pelas suas ações e feitos, mas também, pela sua capacidade invulgar de comandar e atingir o sucesso dos povos, entre ele podemos mencionar grandes nomes como Alexandre “O Grande”, Júlio César, Napoleão Bonaparte, Abraham Lincoln, Mahatma Gandhi, Winston Churchill, Martin Luther King, entre muitos outros.

A seguinte tabela representa a evolução cronológica do conceito de liderança, sintetizando os conceitos e mencionando os investigadores. Este modelo foi criado por Frederic Laloux e Ken Wilber em 2014, sendo este é um dos modelos existente.

Tabela 1 - Conceitos de liderança - A evolução de teorias de liderança

Teorias	Período	Conceito	Investigadores
Teorias do “Grande Homem”	1840-1900	Líder como "herói", nasce para ser um líder	Thomas Carlyle, Herbert Spencer, Alapozva Platon, Laotzu, Arisztotelész, Maquiavel Elméleteire
Teorias clássicas	1900-1930	Líder atribui as tarefas, comando, poder	Taylor, Fayol, Weber, etc.
Teorias baseadas em características dos líderes	1910-1948	Papel predominante das características da personalidade (características internas)	Emerson, Galton, Stogdill, Cowley, Wiggam, etc.
Teorias de ciências comportamentais (orientadas por decisões e orientadas pela personalidade)	1950-1970	Determinação do comportamento do líder (características comportamentais externas visíveis). Orientação para tarefas e/ou relacionamentos.	Lewin, Likert, Tannenbaum, Schmidt, Katz, Blake, Mouton, Maccoby, Gurin, Floor, Coons, Berne, etc.
Teoria da contingência	1967-1990	Liderança dependente da situação	Fiedler, Hershey, Blanchard, Vrom, Yetton, etc.
Liderança carismática	1975-2000	Sensibilidade do líder baseada em comportamento científico	House, Conger, Kanungo, etc.
Seguindo a liderança	1990-2010	Serviço, confiança e respeito entre líderes e colegas	Graen, Uhl-Bien, Gerstner, Day, Ilies, Nahrgang, Morgeson, Maak, Pless, Van Dierendonck, etc.
Liderança transacional e transformacional	1985-2010	Motivação mútua e ascensão, tornar-se líder de seguidor, comportamento ético do líder, lucro a longo prazo	MacGregor Burns, Bass, Collins, Heifetz, Kramer, Mintzberg, Drucker, etc.
Nova liderança teorias (lideranças autênticas, Liderança implícita, etc.)	2010-	Escola contextual (os efeitos da cultura hierarquia), papéis de liderança, papel influente da ética e ética desenvolvimento, desenvolvimento biológico	Kotter, Day, Antonakis, Quinn, Avolio, Luthens, etc.
Liderança sistêmica	2015-	Aceitação do presente como sistema	Senge, Hamilton, Kania
Modelo ET (Evolução TEAL)	O futuro	Liberdade organizacional, significado, independência e meio consciência ambiental	Frederic Laloux (Wilber, Graves, Beck és Cowan alapján)
“Liderança alfa”	O futuro	Abordagem ao sistema orientada para metas, coragem, ambição, atividade, curiosidade, organização	Robert Dilts

Fonte - Baseado no seu próprio modelo Laloux - Wilber (2014); Northouse (2016); Early (2018)

1.2.1 Os “grandes homens”

As primeiras abordagens realizadas ao tema liderança centram-se na Personalidade, tendo como base inicial o líder universal, esta abordagem procura identificar traços do “O grande homem”¹, ou seja, todos aqueles que ficaram associados a uma imagem de poder, invencibilidade, de grandes chefes, ao comando de exércitos vitoriosos, detentores de traços de personalidade e qualidades únicas, distintas e excepcionais, ficando ligados a grandes marcos e ações que destacaram na história da humanidade.

Nestas abordagens grande parte dos estudos incidiam sobre os traços de personalidade do líder universal, no sentido de perfilar as características que os distinguiam, o que tinham fora do comum, mas sobretudo o que os diferenciava de todos os outros. Nesta primeira abordagem supunha-se que determinadas características distintas os proviam de se assumirem como líderes natos e eficazes, capazes de responder a qualquer situação, ou seja eram homens ou mulheres dotado/as de um “dom” ou uma “dádiva” que detinham (ou que nasceram), capazes de colocar em prática e onde se evidenciavam em situações particularmente difíceis, entrando por vezes no domínio mítico, com noções de que em tempos de necessidade, um Grande Homem surgiria, quase por magia..

Com o passar do tempo constatou-se que tipo de abordagem não poderia ser generalizado, um dos fatores seria que essas pessoas eram frequentemente da aristocracia, pessoas já providas com posses ou poder, poucos eram “os homens” oriundos das classes baixas que tiveram a oportunidade de liderar. Isso contribuiu para a noção de que a liderança teve algo a ver com “o berço”. Uma outra questão levantada foi a questão de género, onde a noção de líderes só se destacava nos homens e a ideia de uma Grande Mulher geralmente divergia para outros caminhos e âmbitos Liderança. Este tipo de observação deveu-se muito à maioria dos investigadores do século passado serem do sexo masculino, estando o sexo feminino a dar os primeiros passos nas culturas ocidentais e os movimentos feministas a adquirir visibilidade a partir deste período.

O fundamento ou a ideia essencial da teoria do grande homem é que os líderes nascem não são feitos, esta afirmação deixa de fazer sentido ao longo do tempo consoante a

¹ Great Man Theory - Teoria do Grande Homem foi escrita por Thomas Carlyle em 1840

evolução do termo liderança se ia desenvolvendo, abrindo caminho a outro modelo de investigação.

Encontra-se transcrito em baixo duas frases relevantes de autores pioneiros do tema.

“Great leaders will arise when there is a great need”, McGuire (1968)

“The history of the world is but the biography of the man”, Thomas Carlyle (1840)

1.2.2 Teorias clássicas

No início do século XX na Alemanha começam a aparecer os primeiros estudos empíricos das características relevantes que um líder deveria ter, a psicologia e a liderança passam a ter uma ligação muito próxima, através de uma tentativa por parte de Max Webber, 1947 (filósofo social Alemão) de definir em termos de personalidade de quem tinha ou não características de líder. A autoria deste estudo deveu-se a Kurt Lewis (sociólogo), que utilizou escuteiros para analisar os estilos de liderança clássica (democrático, autocrático, *“laissez-faire”*), de acordo com Pereira (1999). Tais estudos tiveram uma grande relevância para o avanço da psicologia social bem como para o próprio conceito de organização, o mesmo defendia que *“as organizações são para as pessoas, não são as pessoas para as organizações”*.

Estes estilos de liderança eram caracterizados por²:

Estilo Democrático (participativa) – os liderados são envolvidos e participam no processo de tomada de decisão. Nesse estilo ocorre a delegação de autoridade, decisões compartilhadas e a preocupação com as relações humanas. O poder do líder é conferido pelo grupo;

² https://elearning.iefp.pt/pluginfile.php/49585/mod_scorm/content/0/lid04/02lid04d.htm

- O líder convida à participação dos outros, tendo em conta as suas qualidades e competências para a tomada de decisão.
- Partilha as suas decisões e atividades com os outros membros do grupo.
Podemos dizer que ele possui uma visão do ser humano e de si, como agentes de mudança. Caso acredite que o melhor é que todos devam participar no planeamento e execução de uma determinada tarefa, as suas orientações serão neste sentido.
- Acredita que a união faz a força e que não é perfeito nem tem de ser
- Crê que todos possuem condições de agir com autonomia e responsabilidade.
- A sua atenção está voltada principalmente para as relações interpessoais e vê o seu poder baseado na credibilidade que o grupo lhe atribui.

Estilo Autocrático (autoritária) – o poder do líder ocorre em função da sua posição. Nesse estilo o foco está na tarefa, sendo caracterizado pela centralização da autoridade e do processo de decisão;

- É o "chefe". O líder fixa as diretrizes, sem qualquer participação do grupo;
- É ele que define o que deve ser feito e como deve ser feito;
- Determina quais as providências e as técnicas a utilizar para a execução das tarefas, cada uma por vez, à medida que se tornam necessárias e de modo imprevisível para o grupo;
- Acredita que as opções que toma são as mais corretas, e o grupo merece-lhe pouca confiança
- A sua atenção está focalizada para a realização das tarefas, e não para as relações humanas
- Exerce a liderança sustentando o seu poder no cargo, posição hierárquica ou estatuto que ocupa no grupo

Estilo *Laissez-faire* (Liberal) – nesse estilo o líder deixa o grupo a seu próprio cargo.

- Fornece pouca orientação aos restantes membros do grupo
- Deixa o processo de decisão nas mãos do grupo
- Exerce pouco controlo sobre o grupo, deixando a cada um a tarefa de definir os seus papéis e de descobrir o que cada um tem de fazer, sem se envolver neste processo de organização do grupo

- A equipa trabalha com pouca orientação e geralmente, pouca motivação

Tabela 2 - Os três estilos de liderança (adaptado White e Lippitt)

Liderança autocrática	Liderança democrática	Liderança liberal
<ul style="list-style-type: none"> • O líder estabelece as diretrizes sem participação do grupo. • O líder fixa as medidas e as técnicas para a implementação das tarefas, cada uma por sua vez. • O líder destina qual a tarefa que cada membro deve realizar e qual o parceiro de trabalho. • O líder dominador personaliza os elogios e críticas ao trabalho de cada um. 	<ul style="list-style-type: none"> • As linhas gerais são discutidas e definidas pelo grupo, estimulado e auxiliado pelo líder. • O grupo delinea as medidas e as técnicas para atingir o alvo, pedindo aconselhamento técnico ao líder quando necessário. Este propõe alternativas ao grupo e as tarefas a realizar resultam de intenso debate. • A divisão de tarefas é tarefa do próprio grupo e cada indivíduo é livre de escolher o seu parceiro de trabalho. • O líder procura ser também um membro da equipa, sem encarregar-se substancialmente das tarefas. É objetivo e nas críticas e elogios limitam-se apenas aos factos. 	<ul style="list-style-type: none"> • A intervenção do líder é mínima, existindo liberdade completa nas decisões grupais ou individuais. • A participação do líder no debate é restrita dado que apresenta apenas os materiais ao grupo, esclarecendo que poderia fornecer informações desde que as solicitassem. • A divisão de tarefas e a escolha dos parceiros fica a cargo do grupo. O líder é não participante. • O líder não procura avaliar ou regular a execução de tarefas. Quando questionado, o líder comenta as atividades do grupo.

Esta abordagem teve uma importante marca no tema, deixando este de ser feito com base nas características da personalidade e passando a ser conduzido com base nos comportamentos necessários para o exercício da liderança. Este tipo de liderança tinha um foco maior no comportamento, verificando-se após alguns estudos que nem todas as pessoas dotadas de traço de personalidade que caracterizam os líderes eram necessariamente líderes eficazes.

“Na medida em que se desenvolveu, a pesquisa sobre liderança afastou-se do estudo das características do líder para dar ênfase às coisas que ele fazia – o estilo de liderança do líder. A habilidade de liderança é configurada com base em conjuntos de comportamentos que possibilitam aumentar a eficácia na condução dos liderados.”, segundo Marquis e Houston (1999).

Já no seguimento da perspetiva universal era o aparecimento do líder Janusiano, baseado no deus romano Janus, e os seus comportamentos-base eram a orientação para as pessoas e para o trabalho.

1.2.3 Liderança Situacional

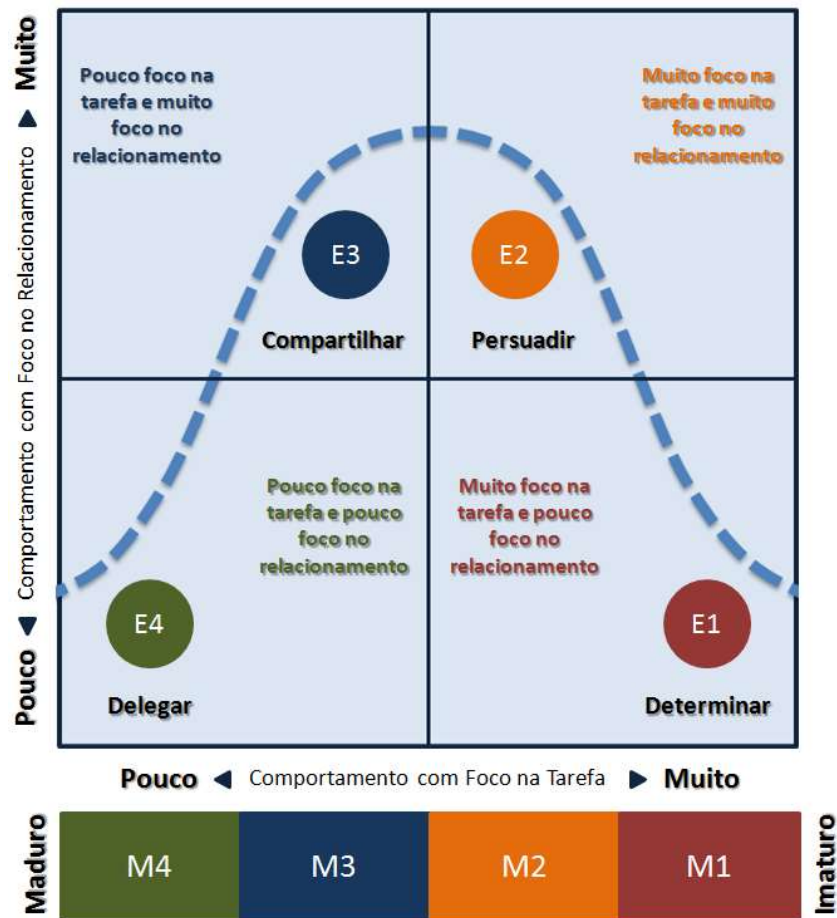
Em meados dos anos 80 e após expostas as fragilidades das teorias apresentadas anteriormente, Hersey & Blanchard dariam uma nova visão da liderança através da liderança situacional, uma vertente muito ligada às características pessoais e autênticas dos indivíduos, que se enquadravam em perfeita articulação com a situação, este tipo de líder também é denominado por alguns autores como líder camaleónico. Este tipo de liderança não se centra apenas nos comportamentos do líder, mas estende-se ao resto do grupo de liderados que trabalham na organização, os tipos de tarefas que executam e ao contexto em que todos os membros estão inseridos. Deste modo, esta teoria parte do princípio que não existe um único estilo ou característica de liderança semelhante para todas as situações, mas sim uma capacidade eficaz por parte do líder de se adaptar ao grupo heterogéneo sob as mais diversas condições situacionais, ou seja, os líderes eficazes são aqueles “capazes de diagnosticar o seu meio ambiente e identificar as necessidades específicas de cada situação”, de acordo com Hersey & Blanchard (1986).

«As teorias situacionais podem ser enquadradas de acordo com duas subcategorias: numa primeira subcategoria, o comportamento do líder é tido como uma variável dependente da situação, dado que existem certos fatores que determinam o modo como os líderes atuam: o nível hierárquico, a dimensão da organização, a dependência de outras organizações, as situações de crise, o estágio de maturidade da organização, as expectativas dos superiores, pares e seguidores, os procedimentos burocráticos, as políticas organizacionais, a (in)existência de recursos; na segunda subcategoria, os diferentes padrões de comportamento ou traços são avocados como indispensáveis à liderança eficaz em diferentes situações.»³

Para Hersey & Blanchard o estilo de liderança a ser adotado pelo líder para com o grupo, deve ter em conta o nível de maturidade dos indivíduos a serem influenciados e consoante evolui vai se alterando o tipo de liderança a aplicar.

³https://dspace.uevora.pt/rdpc/bitstream/10174/11416/22/Cap%C3%ADtulo%20III_A%20LIDERAN%C3%87A.pdf

Figura 1 - Modelo situacional de Hersey e Blanchard (adaptado 1986)



Este é o modelo de Hersey e Blanchard (1986) que evidencia essencialmente a formação de líderes, consistindo em avaliar o nível de maturidade dos liderados e adequando o seu estilo ao nível de maturidade dos mesmos, tendo sempre a noção de que se tratava de um grupo heterogéneo que partilha o mesmo espaço de trabalho.

1.2.4 Liderança Transacional

A liderança transacional surge com James Burns (1978), esta encontra-se direcionada para as tarefas, orientada para clarificar as responsabilidades dos liderados, recompensar a obtenção de objetivos propostos e avaliar e retificar o desempenho apresentado. Este estilo de liderança, tal como o próprio nome indica, baseia-se na troca ou transação de benefícios entre líderes e liderados, com o objetivo final do alcance de metas organizacionais. Estes benefícios encontram-se previamente estabelecidos pelo líder

consoante uma prévia análise dos desejos específicos dos liderados podendo ser: salários, promoções, dias de férias, obtenção de metas profissionais ou até o próprio reconhecimento pelo trabalho.

“A liderança transaccional é baseada num relacionamento de troca e refere-se a uma situação em que os líderes recompensam os seguidores que alcançam um bom desempenho, e o inverso, punem aqueles que não o atingem. A liderança transformacional, por outro lado, aumenta a motivação dos seguidores para alcançar um maior desempenho, entrega e confiança na organização”, Bass (1985).

Burns (2003) afirma que a troca na liderança transaccional não se restringe apenas em transações de natureza económica, mas também na troca de natureza política e psicológica entre líderes e liderados para subir na carreira.

A definição prévia de metas e objetivos bem como as compensações por essa concretização, deverá estar previamente estabelecido, de forma a tirar o melhor partido deste estilo de liderança.

Estes tipos de líderes encontram-se direcionados para a tarefa, no seguimento das regras previamente estabelecidas pela organização, afastando-se da mudança e, por vezes, até procuram mesmo evitá-la. Por norma estas organizações têm hierarquias rígidas, com normas intransigentes instituídas, onde os indivíduos não são motivados a realizar atividades acima das suas expectativas. A comunicação é passada de forma vertical e hierarquicamente.

Esta abordagem tem como principal defeito a pouca ambição criada nos colaboradores, de forma a estes alcançarem algo para além das metas estipuladas, levando o liderado a não ser estimulado a ir mais além, após alcança-las pois a sua recompensa já foi atingida.

“A liderança transaccional é utilizada para a monitorização e controlo dos empregados, utilizando para isso as métricas racionais ou económicas. Na liderança centrada na troca, a recompensa refere-se à troca de recursos tangíveis ou intangíveis fornecidos pelos líderes em troca dos esforços e desempenho dos liderados”, Bass (2009).

As principais características do líder transacional são:

- Líder negociador
- Liderança baseada na promessa de recompensas
- Liderança manipulativa

1.2.5 Liderança Carismática

A palavra “carisma” é de origem grega e que significa “dom divino”, tendo uma grande proximidade grande a episódios mitológicos, aos feitos extraordinários dos mortais e por estes relatados.

Nesta altura surge o conceito da liderança carisma que procura primordialmente inspirar e motivar os seus liderados, desenvolvendo e dando confiança à criatividade de cada um dos elementos do grupo. Estes tipos de líderes caracterizam-se por assumirem riscos, a gestão de metas e visões, conceberem expectativas, promoverem a identidade coletiva e a autoafirmação, e disseminarem a visão da organização, de acordo com Benevides (2010).

Existe uma ligação muito próxima entre a primeira abordagem de “O grande Homem” à liderança carismática, onde o líder é apresentado à organização em dificuldades como “um herói ou cavaleiro branco enviado para salvar a organização das dificuldades presentes”, de acordo com Cunha et al (2005), o salvador que vai contornar e solucionar os problemas existentes. Este género de teoria tem vindo cada vez mais a perder força, pois na maioria das organizações tem se vindo a constatar que este tipo de líder não tem correspondido às expectativas, bem pelo contrário são as organizações que têm tido sucesso são aquelas providas de pessoas ditas normais que conduzem os seus destinos ao sucesso.

«É hoje quase consensual que a liderança carismática não ocorre (apenas) porque o líder está dotado de determinadas características e/ou se comporta de um dado modo. Antes assume-se que ela surge quando essas características e comportamentos se deparam com certas características dos seguidores e com determinadas situações (normalmente, de crise). O processo pode ser compreendido mediante a analogia da explosão (Klein & House, 1995): esta só pode ocorrer quando há matéria inflamável (os seguidores),

oxigénio (situação) e a faísca (o líder). Basta que uma destas condições não se verifique para que processos de liderança carismática não ocorram.», Pina e Cunha, M. & Rego, A. (2009).

Foram ainda apresentadas cinco razões por Chiavenato (1993) que descredibilizavam esta teoria:

- Não fazia a distinção entre os vários traços da personalidade;
- Foi esquecida a influência e reação dos seguidores (liderados) nos resultados da liderança;
- Não foram tidos em conta os traços adequados a cada tipo de tarefa e objetivos a alcançar;
- Foi ignorada a situação concreta em que a liderança se operacionaliza;
- Foi equacionado de um modo simplista que o líder dotado de traços de liderança é, permanentemente, líder durante todas as ocasiões e em qualquer situação;

1.2.6 Liderança Transformacional

O aparecimento da liderança transformacional está atribuído a Burns (1978) e tem como principal objetivo elucidar a liderança bem executada pelos líderes impulsionando grandes mudanças nas entidades organizacionais, deixando marcas profundas e duradouras.

Os processos de liderança anteriormente apresentados tal como este têm como base a mudança do comportamento e atitude dos colaboradores, direcionando-os para assumir um compromisso com os objetivos e metas da organização. A Liderança transformacional sucede a liderança transacional, alterando o conceito de fundo, deixa de se focar unicamente nas metas *versus* recompensa, deixa de parte o conceito puro de transação, mas não o eliminando por completo, e passando a criar uma maior conexão entre os líderes e os seus seguidores, despertando uma consciencialização e interesse do grupo na organização, aumentando a sua motivação, a sua ligação, incentivando a sua autonomia e criatividade, promovendo o seu crescimento profissional, valorizando as suas conquistas levando-os a ir mais além do que as suas funções, metas e objetivos,

conduzindo-os para uma ligação de empenho, comprometimento e confiança com a organização.

A liderança transaccional para ser eficaz necessita de ambientes favoráveis onde o seu progresso seja mais demorado. Já a liderança transformacional adequa-se mais a períodos de mudanças nas organizações ou mesmo fundação da mesma, sendo consensual que o líder mais eficiente é o transformacional podendo ainda complementar o transaccional, mas não o substitui.

“A liderança transformacional é, muitas vezes, equacionada com o próprio conceito de liderança e a liderança transaccional com o conceito de gestão.”, Bass (1985).

A “liderança autenticamente transformacional”, impregnada de preocupações de natureza ética, é considerada enquanto padrão de liderança motivando desempenhos elevados dos atores organizacionais e grandes transformações nas organizações (Cunha e Rego, 2005).⁴

Actuação do líder autenticamente transformacional

- | | |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> ● Orienta a sua necessidade de poder para benefício da organização e dos seus seguidores. Está interior e exteriormente preocupado com o bem do grupo, da organização ou da sociedade como um todo. ● Está disposto a fazer auto-sacrifícios. ● O seu objectivo não é ser idolatrado – mas obter a adesão dos seguidores a ideais. ● Focaliza-se no desenvolvimento dos colaboradores. Proporciona apoio, mentoria e oportunidades de crescimento aos colaboradores. ● Tolerância e fomenta a expressão de pontos de vista diferentes dos seus próprios. ● Trata cada seguidor como indivíduo. | <ul style="list-style-type: none"> ● Fomenta os valores da lealdade, da justiça, da honestidade, dos direitos humanos, da verdade, da franqueza, da harmonia e do trabalho sério. ● É honesto, autêntico, confiável. ● Promove políticas, procedimentos e processos éticos. ● Ajuda os seguidores a questionarem as suposições e a gerar soluções mais criativas. ● Procura desenvolver competências de liderança nos seguidores. Ajuda-os a serem mais competentes e bem-sucedidos. ● Para ele, as pessoas são um fim em si mesmo – e não instrumentos. |
|---|--|

Figura 2 - Como atua o líder autenticamente transformacional (Cunha e Rego, 200:35)

⁴https://dspace.uevora.pt/rdpc/bitstream/10174/11416/22/Cap%C3%ADtulo%20III_A%20LIDERAN%C3%A7A.pdf

Bass (1997) esclareceu ainda que paradigma de liderança transformacional move os seguidores para além de seus próprios interesses em prol do bem do grupo, organização e sociedade. Segundo este autor, esse novo paradigma de liderança não substitui as concepções de liderança transacional com base em trocas dependentes do desempenho dos seguidores, ao contrário, aprimora o papel dos líderes no aumento e crescimento da motivação, compreensão, maturidade e senso de autoestima.

Em uma outra nota, Simola, Barling e Turner (2010) salientou que a liderança transformacional é fortalecida pelos benefícios acumulados das transações enquanto a liderança transacional é baseada unicamente no intercâmbio económico, de acordo com Jamaludin, Z. *et al* (2011).

A liderança carismática e a liderança transacional encontram-se ligadas de forma muito próxima, tendo como base quatro componentes distintas: carisma, inspiração, consideração pelos seguidores e estimulação intelectual, sendo o Carisma provavelmente o principal componente, Bass (1985) afirma que um líder carismático pode não ser um líder transformacional, mas um líder transformacional terá sempre uma componente carismática muito forte, pois esta envolve ganhar o respeito, a confiança dos outros e transmitir-lhes um forte espírito de missão. Esta Liderança inspiracional, ou inspiração, comunica uma visão com fluidez e confiança. A confiança aumenta o otimismo e o entusiasmo de dar palestras estimulantes de forma a transferir energia aos liderados. A estimulação intelectual está a incentivar ativamente as outras pessoas a olhar para os métodos antigos de uma nova maneira, promovendo a criatividade e enfatizando o uso da inteligência, Ghasabet, M. & Soosay, C. & Reaiche, C. (2015).

COMPONENTES

Carismática	As características carismáticas do líder transformacional são de natureza socioafetiva e inspiram sentimentos de lealdade e devoção nos seguidores.
Inspiracional	O líder entusiasma os seguidores a cumprir os objetivos da organização
Consideração pelos seguidores	O líder considera as necessidades, interesses e capacidades dos membros da organização, fomenta valores como a equidade, o respeito e a confiança
Estimulação Intelectual	O líder realiza um esforço suplementar com o fito de conduzir os seguidores a ultrapassarem o curto prazo e desenvolverem as suas capacidades estratégicas.

Figura 3 - Componentes da liderança transformacional (adaptado de Bass, 1985)

1.3 Líder

O líder atualmente tem de adquirir várias competências, em vários campos distintos para poder alcançar o sucesso pretendido. Estamos numa era onde os avanços tecnológicos são criados a uma velocidade global, as relações pessoais são cada vez mais complexas e as organizações enfrentam cada vez mais desafios difíceis e variados, não só ao nível interno (colaboradores) mas também ao nível externo (clientes e mercado). A organização tradicional deu lugar a um ambiente de alta *performance* onde o desenvolvimento das equipas é cada vez mais importante, não existindo uma resposta atualmente concreta, geral, única, uniforme de como dever ser um líder, que comportamentos deve ter, forma de reagir, de estar, de motivar... mas a liderança encontra-se cada vez mais ligada às características individuais, mas não só, a inteligência emocional do líder bem como todos os seus comportamentos tem um forte impacto na liderança e gestão de equipas.

Líder deriva da palavra inglesa *Leader* e significa “Pessoa que exerce influência sobre o comportamento, pensamento ou opinião dos outros” ou “Pessoa ou entidade que lidera ou dirige”. Já como definição líder é uma pessoa que atua como guia ou chefe de um grupo.

Nem todas as pessoas podem ser um “Líder”, este tem que estar provido de características que o diferem dos outros dentro de um grupo, sendo a sua principal mais valia a capacidade de influenciar massas ou grupos de indivíduos tanto com a sua conduta como com sua visão, para além da sua aptidão de influenciar e incentivar um grupo de trabalho para a realização de um objetivo comum. Outras características diferenciadoras de líder são o carisma, as competências, a inspiração, a credibilidade, o respeito e a disciplina.

Um líder também assume vários papéis:

- O papel do Chefe – executor do elemento autoridade, reconhecida pela posição que ocupa.
- O papel de *Expert* – conhecedor de determinadas matérias e realidades.
- O papel de Líder de Equipa – consciente das suas dinâmicas, pontos fortes e desafios e atento ao seu clima e performance.
- O papel de *Coach* – elemento atento ao indivíduo, promotor de mudanças e suporte dos processos de desenvolvimento individuais, garantindo *feedbacks* construtivos e frequentes, bem como ser o elemento motivador do processo de aprendizagem.

O que faz do chefe um Líder - “segundo o colaborador”

- Capacidade de tomar decisões
- Iniciativa
- Sinceridade e justiça na crítica e no elogio
- Isenção e não favoritismos
- Facilita a relação entre membros da equipa
- Valoriza cada membro da equipa
- Bom domínio da componente técnica
- Capacidade de influência dentro da organização
- Entusiasmo
- Dar o exemplo
- Estar no mesmo “barco”

1.3.1 Líder versus Gestor

Atualmente o papel do líder bem como o do gestor é fundamental na direção das organizações, não só importante ao nível de planeamento, mas também igualmente importante ou mesmo crucial na criação de condições para a implementação de estratégias e dar respostas aos desafios, problemas e oportunidades que surjam. Mas podemos considerar que um líder é o mesmo que um gestor? Desempenham os mesmos papéis ou têm papéis distintos?

Pina e Cunha e Rego, 2004 consideram que um líder é uma pessoa mais emocional, já o gestor é uma pessoa mais racional. Nesse quadro tende a considerar-se que os líderes são carismáticos e inspiradores, tomam riscos, são dinâmicos e criativos, sabem lidar com a mudança, são visionários, de forma distinta, os gestores são mais racionais, trabalham mais com a cabeça do que com o coração, lidam com a eficiência, o planeamento, os procedimentos, o controlo e os regulamentos.

Bennis e Nanus sugerem que gerir consiste em provocar, realizar, assumir responsabilidade, comandar. Já liderar é diferente, pois consiste em exercer influência, guiar, orientar.

Uma outra definição: “Os gestores são as pessoas que sabem o que devem fazer, os líderes são as que sabem o que é necessário fazer”, Bennis e Nanus (1985).

Na seguinte tabela encontra-se algumas das principais distinções entre líder e gestor segundo Pacheco, Scofano e Beckert (2006).

Tabela 3 - Comparação de Paradigmas (Líder x Gestor)

Líder	Gestor
Visionário	Racional
Passional	Consultor
Criativo	Persistente
Flexível	Solucionador de problemas
Inspirador	Firme nos seus pensamentos
Inovador	Analítico
Corajoso	Estruturado
imaginativo	Deliberado

É usual ouvirmos a constatação “Todos os líderes são gestores, mas nem todos os gestores são líderes”, no sentido de comprovar esta afirmação seguem-se algumas distinções de autores ao tema.

“A liderança é uma influência de relacionamento, ao passo que a gestão é um relacionamento de autoridades”; “A liderança é levada a cabo com líderes e seguidores, enquanto a gestão é executada com gestores e subordinados”, Rost & Smith (1992).

“A Gestão controla a complexidade. A Liderança produz a mudança útil!”, Kotter (1990).

“A maioria das organizações estão sobre geridas e sob lideradas”, Bennis e Nanus (1997).

Já na tabela abaixo encontramos uma distinção de papel, por funções.

Tabela 4 - Comparação das características de líderes e gestores

Funções	Gestor	Líder
Origem	Uma pessoa torna-se gestor em virtude de sua posição.	Uma pessoa torna-se um líder com base suas qualidades pessoais.
Direitos formais	O gestor possui direitos formais numa organização por causa do seu <i>status</i> .	Os direitos não estão disponíveis para um líder.
Seguidores	Os subordinados são os seguidores do gestor.	O grupo de funcionários que os líderes lideram, são seus seguidores.
Funções	Um gestor executa todas as cinco funções de gestão.	O líder influencia as pessoas a trabalharem voluntariamente para os objetivos do grupo.
Necessidade	Um gestor é essencial para um problema.	É necessário um líder para criar uma relação cordial entre a pessoa que trabalha para e na organização.
Estabilidade	É mais estável.	Liderança é temporária.
Relacionamento mútuo	Todos os gestores não são líderes.	Todos os líderes são gestores.
Prestação de contas	O gestor é responsável pelo comportamento e desempenho de si e dos subordinados.	Os líderes não têm responsabilidade bem definida.

Preocupação	A preocupação de um gestor são os objetivos organizacionais.	A preocupação de um líder são as metas do grupo e a satisfação do membro.
Seguidores	As pessoas seguem o gestor em virtude da descrição do trabalho.	As pessoas seguem-no voluntariamente.
Continuação da função	Um gestor pode continuar no cargo até desempenhar suas funções satisfatoriamente em congruência com as metas organizacionais.	Um líder pode manter sua posição somente através dos desejos diários dos seguidores.
Sanções	Um gestor tem o comando sobre a alocação e distribuição de sanções.	Um líder comanda diferentes sanções e registros de tarefas relacionados. Essas sanções são essencialmente de natureza informal.

Fonte: https://www.managementstudyguide.com/leader_versus_manager.htm

Para Kets de Vries, 2001 os líderes e os gestores também têm papéis diferentes:

- Os líderes interessam-se pelo futuro / os gestores pelo presente
- Os líderes respiram a mudança / os gestores preferem a estabilidade
- Os líderes pensam a longo prazo/ os gestores atuam a curto prazo
- Os líderes têm visão / os gestores preferem a execução
- Os líderes tratam do “porquê” / os gestores do “como”
- Os líderes sabem como capacitar os liderados / os gestores propendem para o controle
- Os líderes sabem como simplificar / os gestores apreciam a complexidade
- Os líderes confiam na intuição / os gestores prezam a lógica
- Os líderes têm uma perspectiva da sociedade mais alargada / os gestores preocupam-se com a organização

Já do ponto de vista dos resultados a distinção entre gestor e líder é assim traçada, segundo Pina e Cunha & Rego (2004):

- A gestão produz ordem e previsibilidade, gerando resultados de curto-prazo que os vários *stakeholders* ambicionam
- A liderança suscita mudanças, por vezes vultuosas

" Chefiar é fazer com que as pessoas façam algo. Liderar é fazer com que as pessoas queiram fazer algo. "

1.3.2 Líder *Coach*

A proveniência do termo “*Coach*” deve-se à Universidade de Oxford, onde se aplicava às pessoas que se dedicavam a instruir os estudantes para os exames, sendo sinónimo de “tutor”. Atualmente, o *Coach* é o profissional responsável pela utilização e aplicação de técnicas e metodologias específicas do *coaching* direcionadas para o desenvolvimento humano e profissional individuais proporcionando a sua evolução contínua.

A influência do *coaching*, que tem ganho uma grande relevância no seio das organizações, facilitando a aprendizagem de novas competências e aumentando a sua rápida absorção, adaptação aos mercados e consequente resultado. Chamiça, 2016 menciona que em mercados mais maduros, é prática corrente um executivo negociar um programa de *coaching* executivo como parte das condições de ingresso num novo emprego. Poucas serão as multinacionais que já não investiram (e continuam a investir) em *coaching* para os seus executivos de topo e para cargos de gestão.

Aos poucos, este investimento foi abrangendo outras funções e níveis hierárquicos. Sendo incomportável investir continuamente em *coaching* para todos os colaboradores, as empresas encontraram uma alternativa interessante, que consiste em formar uma equipa de *coaches* internos e desenvolver de forma consistente e continuada uma cultura de *coaching*. Atualmente existem evidências sobre a eficácia do *coaching*, mas este esforço torna-se dispendioso adquirindo-o no mercado, sobrando como alternativa integrar competências de *coaching* internamente, como complemento à contratação de serviços externos para os níveis de gestão.

O principal objetivo da função do *coaching* é então conduzir ao êxito, à autonomia, à autorrealização e à performance profissional e organizacional.⁵

O *Coaching* é o método e evolução pessoal ou profissional orientado por meio de um profissional denominado *Coach*, ou seja, é o processo de auxiliar uma pessoa ou organização (chamados de *Coachee*) a atingir os objetivos e metas estipulados, desenvolvendo e utilizando as suas próprias capacidades, através da utilização de diversas técnicas e ferramentas. O principal objetivo é o encurtamento do processo de

⁵ A função do *coaching* é conduzir ao êxito, à autonomia, à autorrealização e à performance profissional e organizacional.

desenvolvimento das capacidades pessoais do indivíduo, onde a inteligência emocional desempenha um papel bastante relevante não só no *coachee* mas também no *coach*.

“*Coaching* é um processo de desenvolvimento pessoal e profissional, com foco no presente e no futuro, que auxilia uma pessoa ou um grupo de pessoas a atingirem os seus objetivos por meio da identificação, do entendimento e do aprimoramento de suas competências.”, Krausz (2007).

O *Coaching* “é uma relação de parceria comparável à do treinador com o atleta de alta competição, no sentido em que: É o atleta que tem a capacidade de se superar, o treinador simplesmente atua, em profunda aliança com o atleta, no sentido de libertar o potencial que o atleta tem em si.”

No caso organizacional o líder *coach* é definido pelos os líderes que integram competências e ferramentas de *coaching* no seu estilo de liderança e que se encontram genuinamente empenhados no desenvolvimento das suas equipas de trabalho, sendo ainda a pessoa que comemora as conquistas e dá particular realce aos momentos relevantes e importantes para a equipa. Há necessidade, todavia de realçar que o foco primordial do líder e do *coach* são diferentes no contexto da organização apesar de terem a mesma finalidade, ao nível do progresso da equipa, o líder define e controla o processo, já no *coaching* quem controla o processo de desenvolvimento é o *coachee*.

O *coach* - treinador, orientador, educador – “é corresponsável pelo desenvolvimento dos seus funcionários, que deve ser executado de forma planeada, com atividades práticas que possam ser desempenhadas pela pessoa a ser desenvolvida, com acompanhamento e estímulos constantes para aumentar sua autoconfiança na concretização dos objetivos, definidos ou acima do resultado esperado pela empresa”, Lago (2005).

Um dos principais recursos utilizados pelo *coach* é “procurar nos seus colaboradores aquilo que eles sabem fazer melhor”, Kouzes & Posner (2003).

Para Mintzer (2013), o *coaching* surge como uma ferramenta em linha com os requisitos que determinam o sucesso de um processo. A eficácia de um processo de mudança passa necessariamente pela correlação entre os objetivos estratégicos, a cultura necessária e o perfil de liderança requerido. De acordo com Penido (2015), é precisamente nesse aspeto que o *coaching* aplicado adequadamente, pode ser um importante aliado para o êxito da mudança organizacional.

Outras definições de autores descrevem o *coaching* de outras perspetivas:

O *coaching* é "diretamente relacionado com o aprimoramento imediato de desempenho e o desenvolvimento de habilidades, através de uma forma de tutoria ou instrução ", Parsloe (1995).

“*Coaching* está a emancipar o potencial de uma pessoa para maximizar seu próprio desempenho. Está a ajudá-lo a aprender, em vez de ensiná-los”, Whitmore (2009).

O *coaching* defende a "preferência construtivista à análise de problemas", Grant (2006).

Coaching é um processo simples interativo, orientado para resultados, destinado a promover a mudança. O *Coaching* facilita a cada pessoa a oportunidade de viver de forma feliz, saudável e pacífica, ao maximizar o seu potencial pessoal e profissional.⁶

Convém salientar que um *coaching* não é um *mentoring*, um (*coaching*) está diretamente relacionado com o processo de concretização de objetivos que permita a obtenção de resultados profissionais, já o outro (*mentoring*) é a cedência de conhecimento de um indivíduo com mais experiência e conhecimento, que orienta e partilha o mesmo com outro com menos experiência e conhecimento.

Na tabela 5 é apresentada a evolução cronológica do conceito de *coaching*.

Tabela 5 - Definições cronológica de Gestor-*Coaching*

Orth, Wilkinson & Benefari (1987) (*)	Um processo diário e prático de ajudar os funcionários a reconhecer oportunidades para melhorar seu desempenho e capacidades.
Evered e Salman (1989)	A atividade de gerir e criar, apenas por comunicação, o clima, o ambiente e o contexto que capacitam indivíduos e equipas a produzir resultados.
Mink, Owen & Mink (1993) (*)	<i>Coaching</i> é o processo pelo qual um indivíduo, o <i>coach</i> , cria um relacionamento com outras pessoas que facilita a sua aprendizagem.
Kalinauckas & King (1994) (*)	O <i>coaching</i> é um processo pelo qual um gestor, por meio de discussões e orientação ativa, ajuda um membro da equipa a resolver um problema ou a executar melhor uma tarefa. O foco está na melhoria prática do desempenho e no desenvolvimento de habilidades específicas.
Peterson & Hicks (1996) (*)	O processo de equipar as pessoas com as ferramentas, o conhecimento e as oportunidades de que precisam para se desenvolver e tornarem-se mais eficazes.

⁶ ECI -European *Coaching* Institute

Burdett (1998)	O <i>coaching</i> é, exclusivamente, um processo focado no desempenho aprimorado.
Ellinger e Bostrom (1999)	Um supervisor ou gestor que atua como facilitador da aprendizagem, adotando comportamentos que permitem que os funcionários aprendam e desenvolvam aptidões e aptidões relacionadas com o trabalho
Redshaw (2000)	Aumentar sistematicamente a capacidade e o desempenho do trabalho de uma pessoa, expondo-o a tarefas ou experiências baseadas no trabalho que fornecerão oportunidades de aprendizagem relevantes e fornecendo orientação e <i>feedback</i> para ajudá-lo a aprender com eles.
Hunt & Weintraub (2002) (*) (*)	O gestor de <i>coaching</i> é um líder e gestor de negócios que ajuda os seus funcionários e a aprender e desenvolverem-se através do <i>coaching</i> , que cria um local de trabalho que possibilita a aprendizagem, o crescimento e a adaptação e que combina liderança com um interesse genuíno em ajudar as pessoas ao seu redor.
Ellinger, Ellinger e Keller (2003) (*)	Um gestor de <i>coaching</i> é aquele que incentiva o desenvolvimento de um ambiente de trabalho de alto desempenho por meio de práticas de gestão que valorizam e apoiam a aprendizagem.
Heslin, VandeWalle & Latham (2006)	Um processo através do qual os supervisores podem comunicar expectativas claras aos funcionários, fornecer <i>feedback</i> e sugestões para melhorar o desempenho e facilitar os esforços dos funcionários para resolver problemas e assumir novos desafios.
Hamlin, Ellinger & Beattie (2009) (*)	Um processo facilitador e de ajuda que permite que indivíduos, grupos/equipas e organizações adquiram novas aptidões, competências e desempenho e aprimorem a sua eficácia pessoal, desenvolvimento pessoal ou crescimento pessoal
Gregory e Levy (2010)	Uma atividade de desenvolvimento na qual um funcionário trabalha individualmente com o seu gestor direto para melhorar o desempenho atual do trabalho e aprimorar suas capacidades para funções e/ou desafios futuros, cujo sucesso se baseia num relacionamento eficaz entre o funcionário e o gestor, bem como no uso de informações objetivas, como como <i>feedback</i> , dados de desempenho ou avaliações.
Hicks e McCracken (2011)	Um processo colaborativo projetado para ajudar as pessoas, a alterar perceções e padrões comportamentais de maneira a aumentar a sua eficácia e capacidade de adaptar e aceitar a mudança como um desafio, e não como um obstáculo.
Hagen e Aguilar (2012)	O processo pelo qual um gestor, por meio de discussões e atividades guiadas, ajuda um membro de sua equipa a resolver um problema ou executar uma tarefa com mais eficiência e/ou eficácia.
Dahling, Ritchie Taylor, Chau e Dwight (2016)	O <i>coaching</i> de gestão é um processo de fornecimento de <i>feedback</i> , comportamento, modelagem e estabelecimento de metas com os subordinados para melhorar o seu desempenho e enfrentar os seus desafios pessoais.

Fonte - Managerial *coaching* – A literature review

1.4 Conceito de equipa

Cada vez mais as equipas têm de se adaptar às constantes modificações do mercado global, às exigências e necessidades das mais variadas situações, onde uma forte orientação desempenha um papel fundamental no desempenho presente e futuro das organizações.

As equipas comerciais não são exceções, bem pelo contrário, necessitam de forte orientação bem como motivação e uma formação constante, de forma a reagir e adaptar-se a estas alterações. A coesão e organização do grupo é fundamental na obtenção dos objetivos, quer individuais quer coletivos, assimilando a velha máxima “juntos somos mais fortes”, para isso o trabalho individual de cada “ego”, a motivação, a gestão dos conflitos é fundamental para conduzir aos resultados pretendidos.

Equipa tem por definição: um grupo de pessoas reunidas para uma mesma tarefa ou ação (visão organizacional); grupo de pessoas que praticam a mesma modalidade desportiva e entram juntas numa competição (visão coletiva desportiva);

O termo equipa pode aplica-se a diversos panoramas distintos não, só profissionais, mas também desportivos; já em termos organizacionais a definir de equipa é “um conjunto ou grupo de indivíduos que interagem entre si com o objetivo comum de realizar uma mesma tarefa ou trabalho.”

Ou seja, o objetivo principal da equipa é garantir a realização dos resultados previamente estabelecidos, através da realização de diversas atividades individuais, dos vários elementos que integram a equipa, completando e concluindo a mesma numa realização conjunta do todo. Em todas as equipas existe a presença de um líder, mas todos os membros trabalham de forma individual, orientada e objetiva. As funções individuais estão previamente bem definidas, os elementos realizam cada uma das suas atividades de forma sinérgica para a realização dos objetivos comuns estipulados.

O trabalho em equipa é essencial para um elevado desempenho em qualquer organização, além de promover um melhor desempenho, traz outros benefícios.

O trabalho eficaz em equipa significa que as pessoas trabalham para um propósito e objetivos comuns. Partilham as suas diversas competências em cooperação entre si. As organizações têm maior probabilidade de ter um desempenho mais elevado quando as pessoas trabalham eficazmente em equipa. Este resultado positivo deve-se à sinergia criada pelo trabalho em equipa, este efeito combinado da equipa comprova que melhor do que o esforço individual é a soma de todos dos esforços individuais na concretização dos objetivos.

Algumas vantagens do trabalho em equipa:

- ✓ Ajuda a criar uma cultura de alta *performance* para a solução dos problemas
- ✓ Garante uma maior eficácia na implementação das soluções
- ✓ Aumenta o comprometimento e promove o trabalho em conjunto
- ✓ Ajuda a substituir a postura de competição interna pela cooperação
- ✓ Maximiza a sinergia (o todo é maior do que as partes, os membros são mais produtivos do que se trabalhassem isoladamente)
- ✓ Promove a satisfação pelo trabalho – os elementos aderem mais facilmente aos objetivos propostos.

1.4.1 Características das equipas

Como já verificamos anteriormente, o trabalho em equipa é muito importante nas organizações atualmente, não dizendo mesmo fundamental, pois a capacidade de trabalhar em equipa tornou-se uma das principais qualidades mais procuradas pelos recrutadores, mas também uma das características mais frequentemente mencionadas pelos candidatos nos currículos.

Conseguir ter uma equipa coesa e envolvida com o trabalho, que seja capaz de alcançar os resultados esperados não é nada fácil, é necessário tempo e trabalho, pois estão implícitas a gestão de várias variáveis como os egos individuais, a personalidade de cada indivíduo, assim como a compreender a própria a complexidade das relações humanas, tornando-se uma tarefa difícil mas não impossível. Para atingir o sucesso é necessário perceber as características específicas de cada elemento, reconhecer as suas necessidades de forma a conseguir retirar o máximo partido de cada um.

Mas para conseguir ter uma equipa de trabalho eficaz, coesa e produtiva é necessário que esta reúna determinadas características de forma a conseguir ter uma boa equipa de trabalho.

- ✓ Objetivo da missão explícito
- ✓ Papéis definidos e claros
- ✓ Clima informal e amigável
- ✓ Comunicação aberta e clara

- ✓ Coesão da equipa
- ✓ Sentido de responsabilidade de todos os membros
- ✓ Abertura à troca de ideias
- ✓ Consenso, mas não na totalidade
- ✓ Criatividade e diversidade de ideias
- ✓ *Feedback* do desempenho

1.4.2 Equipa versus Grupo

Os termos equipa e grupo, por norma, são utilizados com o mesmo conceito, mas quando utilizados em termos organizacionais, existem diferenças fundamentais a serem ponderadas.

Existem diferenças significativas entre equipa e grupo em vários campos desde logo o objetivo, onde a equipa valoriza o resultado como uma concretização comum, ao contrário de um grupo que é assumido como uma participação individual conjunta para a realização de um objetivo.

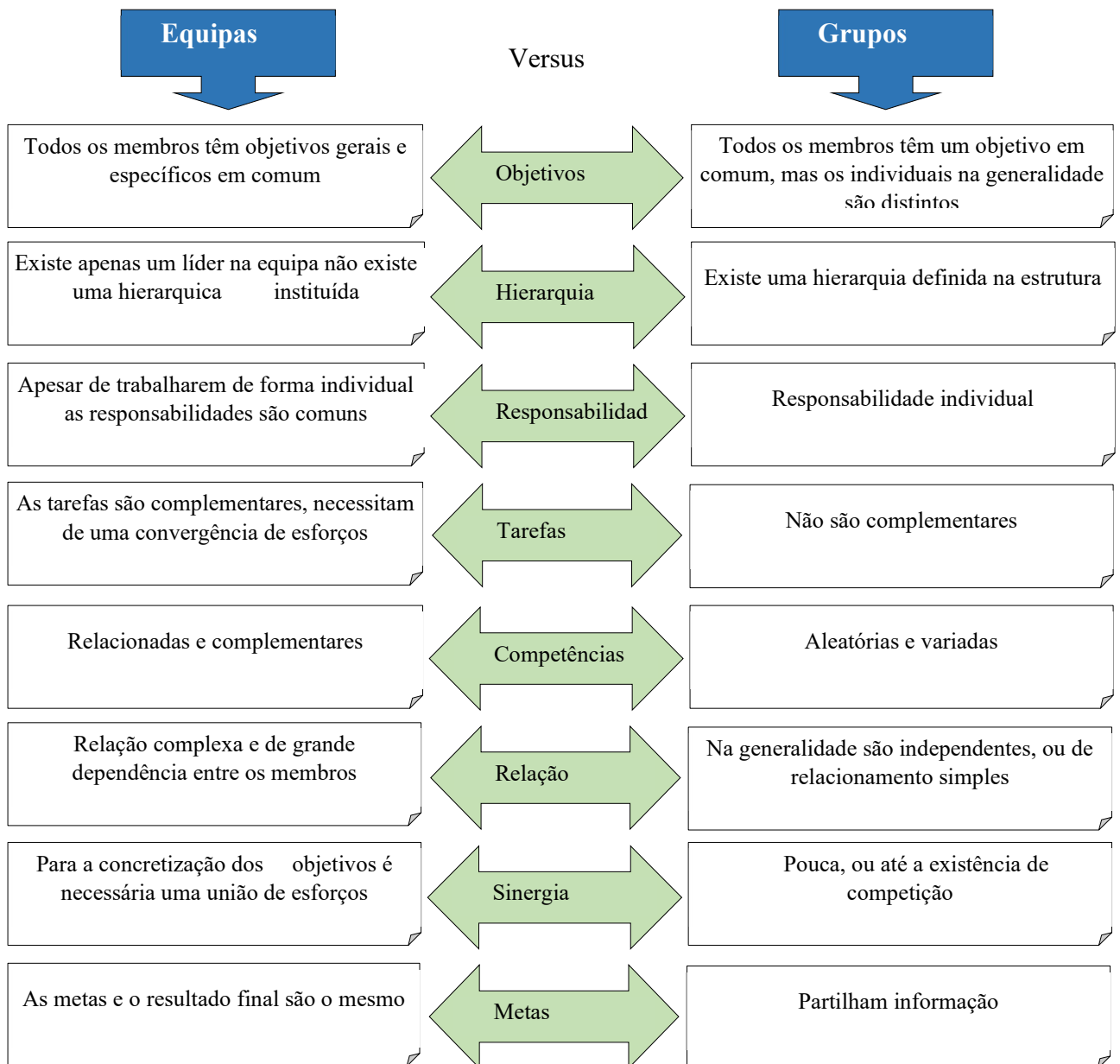
Podemos definir um grupo como a reunião de duas ou mais pessoas que possuem competências e aptidões idênticas, partilhando o mesmo espaço de trabalho visando a realização de um objetivo. As atividades são realizadas de forma individual, não depende do(s) outro(s) para a sua realização, não existe por vezes mesmo colaboração entre as partes, em alguns casos poderá até haver competição entre os mesmos. Uma outra característica do grupo é a existência de hierarquia, podendo dar origem a possíveis limitações, problemas de relacionamento interpessoal e diferenças de valores.

Já numa equipa o foco principal é a concretização do objetivo comum, onde o trabalho individual é complementado bem como complementa o dos outros elementos da equipa, a sua relação é próxima e as suas aptidões complementam-se, fazendo questão de desenvolvê-las em conjunto, com o objetivo de ter um desempenho cada vez melhor, onde a sua realização e evolução agrega-se à da equipa.

Um outro aspeto bastante importante são os objetivos e sonhos individuais, em que num grupo os indivíduos que trabalham em seu prol para alcançar e atingir os seus próprios sonhos, já numa equipa estes indivíduos também têm sonhos e objetivos

trabalhando com o mesmo esforço, mas de uma forma coletiva, para alcançar o objetivo final que tanto ambicionam, mas de uma forma coletiva e não individual, aqui estamos diante do verdadeiro sentido da palavra equipa, maximizando a hipótese da realização de resultados extraordinários.

Figura 4 - Distinção entre os objetivos da Equipa e Grupo

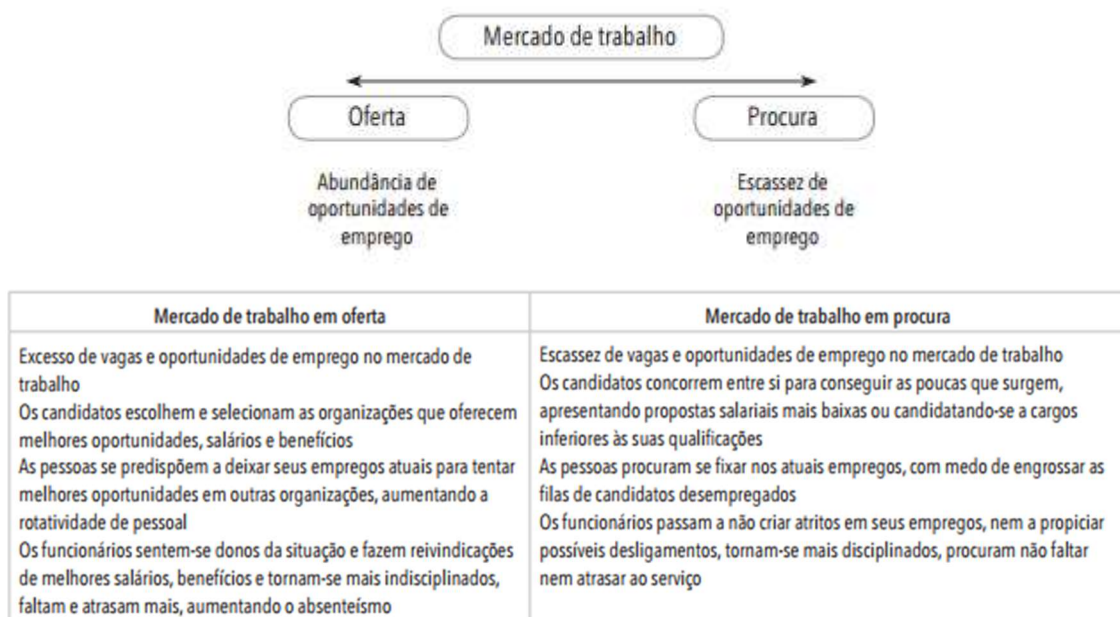


1.4.3 Recrutamento e seleção da Equipa

O recrutamento e a seleção dos elementos da equipa são um dos pontos mais importantes para a organização, sendo as pessoas que fazem e formam as empresas, que criam o futuro e fazem-nas crescer, mas estas não nascem ligadas ou unidas. São as organizações que escolhem as pessoas com que pretendem trabalhar, mas também são as pessoas que escolhem as organizações nas quais pretendem trabalhar e aplicar seus esforços e competências. Trata-se de uma escolha recíproca que começa através de uma necessidade da organização de preencher uma determinada lacuna ou carência, criando uma oferta de emprego e dando início ao processo de seleção, este é gerido por um mercado de trabalho dinâmico, que assenta na balança da oferta e da procura, que são no caso da oferta as oportunidades criadas pelas diversas organizações (organização) e da procura das pessoas que se encontram no mercado de trabalho à procura de novas oportunidades (Pessoas).

A figura seguinte representa o mercado da oferta e da procura pelo ponto de vista do empregador e do empregado.

Figura 5 - Mercado de trabalho oferta versus procura



Fonte: Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações

A exigência na seleção dos candidatos é cada vez maior pormenorizada na procura das qualificações dos trabalhadores para ocupar o cargo pretendido. Esta exigência tem se acentuado ao nível geral em todos os setores de atividade; no entanto, esta exigência também é verificada por parte do candidato na procura do emprego desejado.

Definição de autor “Recrutamento é um conjunto de atividades desenvolvidas para atrair candidatos qualificados para uma organização”, Schermerhorn (1996).

Recrutamento é um conjunto de técnicas e procedimentos que visa atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos na organização. É basicamente um sistema de informação, pelo qual a organização divulga e oferece ao mercado de recursos humanos as oportunidades de emprego que pretende preencher, segundo Chiavenato (2010). Este processo pode ser realizado com pessoas que já se encontram a trabalhar na organização e procuram evolução ou crescimento profissional (recrutamento interno: por meio de banco de talentos e de competências disponíveis internamente) ou no mercado (recrutamento externo: por técnicas de recrutamento externo), em ambas as opções existe sempre prós e contras onde o responsável pela contratação de uma empresa, normalmente foca a sua análise nas diferentes qualidades e atributos deste candidato, conhecidas como *soft skills* e *hard skills*.

As *soft skills* são os atributos pessoais de cada indivíduo, como os traços da personalidade, aptidões sociais e de comunicação. Este tipo de atributos são cada vez mais valorizados pelos recrutadores, sendo estes que irão garantir o sucesso do trabalho para a maioria dos empregados. Estas são consideradas aptidões transferíveis, ou seja, podem ser aprendidas através do convívio diário e tornam os portadores destas capacidades bastante desejáveis, logo funcionários altamente adaptáveis a situações diferentes e difíceis, podendo utilizar estas suas capacidades em qualquer tipo de profissão e/ou emprego, sendo ainda consideradas essenciais para a eficiência de uma organização.

Podemos então depreender que as *Soft skills* são as aptidões profissionais que se podem aplicar em muitos trabalhos.

De acordo com Robles (2012), define aptidões profissionais gerais da seguinte forma:

- Aptidões básicas / fundamentais: técnico, conhecimento da tarefa, aptidão prática;

- Aptidões conceituais / de pensamento: planeamento, recolha e tratamento de informações, solução de problemas
- Aptidões de negócios: empresa e inovação
- Aptidões comunitárias: conhecimento cívico e de cidadania
- Aptidões relacionadas às pessoas: qualidades interpessoais, como comunicação e trabalho em equipa
- Aptidões pessoais: atributos como ser responsável, engenhoso e autoconfiante

Tabela 6 - Exemplos de *soft skills* mais valorizadas pelos recrutadores

Aptidão	Descrição
Comunicação	As pessoas com uma elevada capacidade de comunicação têm mais facilidade em transmitir informação, quer de forma escrita como oral.
Relacionamento interpessoal	Capacidade de comunicar com os outros sem julgar as suas opiniões. Pessoas com bom relacionamento interpessoal são capazes de partilhar ideias e ajudar quando os colegas necessitam.
Resolução de problemas e pensamento crítico	O indivíduo é capaz de compreender qual a melhor forma de solucionar um problema. Usará o pensamento crítico para avaliar qual a melhor solução após pesar os prós e contras de cada uma
Escuta ativa	Quando se faz um esforço para perceber com clareza o que nos está a ser transmitido. O indivíduo interrompe o seu interlocutor somente quando necessário e faz questões para ter a certeza de que compreendeu a informação
Aprendizagem	Quando o indivíduo está disposto a aprender algo novo para poder melhorar o seu trabalho
Gestão do tempo	O trabalhador sabe como completar os projetos dentro do limite temporal imposto, dando prioridade aos projetos mais importantes
Trabalho em equipa	Podem ser líderes ou seguidores, mas cooperam com outros elementos para produzir o melhor resultado possível; estão dispostos a partilhar a responsabilidade, tanto em caso de falhanço como de sucesso;
Flexibilidade	O indivíduo adapta-se bem a qualquer situação, encara de frente qualquer projeto diferente que lhe seja dado

Fonte: Carvalho, T. (2013). Candidaturas, Carreiras, Competências. Economista

As *hard skills* são as são as competências técnicas que o indivíduo adquiriu ao longo da vida como as ensinadas na escola, em formação, ou num trabalho, podendo ser facilmente medidas em candidatos e testadas em entrevista de emprego, estas têm especialmente relevância em empregos que exigem elevada componente técnica como a engenharia, a tecnologia, o direito ou a medicina.

Após o processo de recrutamento entra-se na fase de seleção para ingresso ou ocupação da vaga, utilizando uma expressão: “a seleção é a escolha certa da pessoa certa para o lugar certo e no tempo certo”, em termos concretos, é a procura entre os vários candidatos ao lugar daquele que melhor se adequa ou que possui as melhores competências para o cargo.

Algumas definições de autores:

- ✓ “Seleção é o processo de escolher o melhor candidato para o cargo”, Cenzo & Robbins (1996)
- ✓ “Seleção é o processo pelo qual uma organização escolhe, de uma lista de candidatos, a pessoa que melhor alcança os critérios para a posição disponível, considerando as atuais condições de mercado”, Ivancevich (1995).
- ✓ “Seleção é a obtenção e o uso da informação a respeito de candidatos recrutados externamente para escolher qual deles deverá receber a oferta de emprego”, Milkovich & Boudreau (1994).
- ✓ “Seleção é um processo decisório baseado em dados confiáveis para agregar talentos e competências capazes de contribuir no longo prazo para o sucesso da organização”, Palomba & Banta (1999).

Atualmente o processo de seleção de colaboradores não é apenas visto como uma decisão de escolha, vai mais além; é um meio eficaz de adquirir competências individuais para a organização através do ingresso de capital humano indispensáveis para o seu sucesso futuro. Nesta fase a organização deve decidir entre duas opções seletivas: o cargo a ser preenchido ou as competências a serem capturadas pela organização, ou seja, vai contratar a pessoa com a única finalidade de ocupar um lugar, assim vai valorizar apenas as aptidões intrínsecas à função ou vai valorizar as competências gerais que o indivíduo pode trazer? Este é um dos dilemas que a empresa enfrenta no processo.

Neste processo ainda existem duas fases bastantes importantes, a entrevista, que é uma das técnicas de seleção mais utilizadas, e com inúmeras aplicações (triagem inicial, entrevista pessoal, entrevista técnica para avaliar conhecimentos técnicos e especializados, aconselhamento e orientação profissional, avaliação do desempenho, etc). As provas de conhecimentos que são instrumentos fundamentais para avaliar o nível de conhecimentos gerais e específicos dos candidatos exigido pelo cargo a preencher. Qualquer uma destas fases podem ser realizadas em qualquer momento da seleção não necessitando de seguir qualquer ordem previamente estipulada.

1.4.4 Formação da equipa

A formação da equipa é outro ponto importante para a concretização dos objetivos definidos, devido à alteração da natureza do trabalho que está em constante mudança, exigindo maior velocidade nos processos de transição dos trabalhadores para a nova situação, sendo por isso fundamental um esforço de formação e requalificação profissional.

O processo de formação ou reformulação de equipas é por norma agitado, o ser humano por natureza é adverso à mudança ou coloca entraves e barreiras. Neste processo é necessário conseguir gerir várias barreiras culturais (orientação exclusiva para a tarefa e ausência de pensamento estratégico), egos e interesses individuais (misto de competências: estratégico; interpessoal; técnico;) e orientá-los numa mesma direção, caminho e meta.

Este processo encontra-se dividido em quatro fases, onde o líder tem de considerar a sua abordagem e estilo de liderança e planear algumas intervenções específicas para ajudar a equipa a avançar. Se o líder não for eficaz, há o risco de a equipa ficar parada numa fase ou retroceder para fases anteriores. Em muitas organizações, as equipas estão sujeitas a constantes mudanças, e sempre que ocorre uma mudança, a equipa pode mover-se para uma fase diferente. Uma equipa pode estar muito bem nas fases de Normalização (*Norming*) ou de desempenho (*Performing*), mas um novo membro ou uma alteração no objetivo da missão e das tarefas pode forçá-la a voltar ao estágio de Confrontação (*Storming*). Por este motivo, uma intervenção eficaz do líder é essencial para que a equipa continue na sua jornada de sucesso.

A primeira fase é a *Forming* (Formação), caracterização: equipa não desenvolvida, sujeita a ansiedade, onde predomina as dúvidas e as perguntas, nesta fase, a produtividade é baixa e não é expectável ou praticamente nula a execução. O foco é constituir a equipa, estabelecer objetivos, papéis e regras, começar a criar ligação entre os elementos, nesta etapa o líder encontra-se ainda a enquadrar-se com a realidade.

1ª Fase Formação (*forming*)

- Criar visão, valores e regras
- Definir objetivos claros
- Definir funções e responsabilidades
- Desenvolver processos eficazes
- Incentivar a socialização
- Praticar comunicação aberta e frequente
- Comunicar abertamente e constante

A segunda fase é o *Storming* (Conflito), caracterização: equipa em aprendizagem, começam os conflitos as dúvidas, começam a descobrir que o trabalho em equipa é mais complicado do que o que parece. A produtividade continua a ser baixa. Nesta fase é normal procurar culpados, ter um comportamento defensivo, a existência de conflitos. Mas nesta etapa começa-se a definir as metas e os objetivos individuais, onde o líder começa a ganhar um papel relevante ao incentivar e motivar a comunicação e a colaboração entre o grupo.

2ª Fase Conflito (*Storming*)

- Estabelecer estruturas claras
- Resolver conflitos rapidamente
- Permanecer positivo e firme
- Oferecer clareza quanto a questões essenciais
- Manter a ênfase no propósito e nos objetivos

- Ajudar as pessoas a conhecer os pontos fortes e fracos uns dos outros

A terceira fase é a *Norming* (Normalização), caracterização: equipa em aprendizagem; já é possível verificar uma melhoria, o grupo começa a desenvolver trabalho em conjunto e a estabelecer as suas próprias regras de trabalho, a organizar e a trabalhar para o objetivo conjunto. Neste momento o líder estimula a cooperação e o compromisso, a produtividade começa a aparecer.

3ª Fase Normalização (*Norming*)

- Ajudar a equipa a assumir responsabilidade pela realização das tarefas
- Facilitar a tomada de decisões em equipa
- Desenvolver processos e estilos de trabalho
- Capacitar e dar poder
- Preparar e capacitar

A quarta e última fase é o *Performing* (Desempenho), caracterização: equipa madura, é nesta fase que existe a transposição de grupo para uma equipa, começa a existir consenso entre os elementos e confiança, existe uma comunicação e processos estruturados e fortalece-se o relacionamento com a organização. O líder nesta etapa estimula a autoconfiança, o desenvolvimento pessoal e o espírito de grupo. A produtividade é visível e os resultados começam a ser observáveis.

4ª Fase Desempenho (*Performing*)

- Delegar tarefas e projetos
- Limitar o envolvimento do líder
- Dar autonomia ao grupo na tomada de decisões
- Ter uma visão mais estratégica
- Apoiar o desenvolvimento e o progresso individual
- Partilhar a liderança

Tabela 7 - Fases de Desenvolvimento

	FORMING Formação	STORMING Tempestuosidade	NORMING Normalização	PERFORMING Desempenho
Geral	Estabelece objetivos	Resolver conflitos	Facilitar processos	Coach
Diretividade	Elevada	Elevada	Reduzida	Reduzida
Apoio	Reduzido	Elevado	Elevado	Reduzido
Foco do líder	Tarefas Individuais	Interação entre membros	Interação entre tarefas	Desenvolvimento da equipa
Estilo persuasão	Dizer/empurrar	Consultar	Ouvir/aconselhar	Observar/apoiar
Interação da equipa	Estabelece pontes	Facilita as relações	Facilita os processos	Dinâmica de grupo
Resumo	Indivíduos	Relações	Processos	Auto-Desenvolvimento

Fonte: Material de apoio às aulas de Liderança e Gestão de Equipas do Mestrado MNI

1.4.5 Motivação da equipa

A motivação é uma questão que desperta um particular interesse dentro da organização, sendo um ponto importante que requer cautela encontra-se diretamente ligado com o desempenho dos elementos da equipa, pois estes são o elo de ligação entre a organização e os clientes tornando-se um importante foco a ter em atenção por parte desta. Uma boa parte do sucesso das organizações encontra-se cada vez mais interligado com a gestão e liderança de pessoas, incluindo mantê-los estes motivados e direcionados com os objetivos e metas da organização.

Com o intuito das organizações se manterem competitivas no mercado, devem estar munidas das melhores ferramentas de trabalho, bem como de um produto atrativo e competitivo para fazer face aos clientes cada vez mais informados e exigentes, mas não só, os profissionais desempenham um papel fundamental, especialmente nos departamentos comerciais, onde a força de venda encontra-se diretamente em contacto com os clientes.

O tema motivação aplicado ao contexto das organizações já é estudado desde os primórdios do século XX, associados na altura ao *Taylorista*, um modelo demasiado centrado no processo mecânico e pouco direcionado para o fator humano. Foram realizados desde essa altura vários estudos e levantadas várias teorias na tentativa de compreender o comportamento motivacional humano e a sua relação com o desempenho no trabalho. Para os líderes e os gestores continua a ser uma área cinzenta, devido à sua dificuldade de fazer face a uma necessidade real e de cariz prioritário para o indivíduo, mas sendo uma das necessidades de elevado grau de resolução.

Como a palavra indica é o processo de ser motivado ou ser movido para fazer algo, de acordo com Ferreira (2016), utilizando uma variação de combinações como base na definição, o conceito de motivação pode ser entendido como a força interna ou impulso que predispõe os indivíduos a uma ação para atingir um determinado objetivo.

O fator motivacional é fundamental para entender o comportamento humano. Sem motivação, os indivíduos raramente conseguem bons resultados ou desempenhos, pode-se até considerar que grande parte do desempenho e sucesso profissional dos indivíduos dentro das organizações está em grande parte ligado com a motivação. Atualmente a identificação da "fórmula mágica" que faz despoletar este impulso ainda está por encontrar, mas já se consegue encontrar algumas formas de motivação utilizadas pelos líderes no sentido de auxiliarem a concretização deste objetivo.

Algumas formas de motivação encontram-se ligadas a estes três elementos:

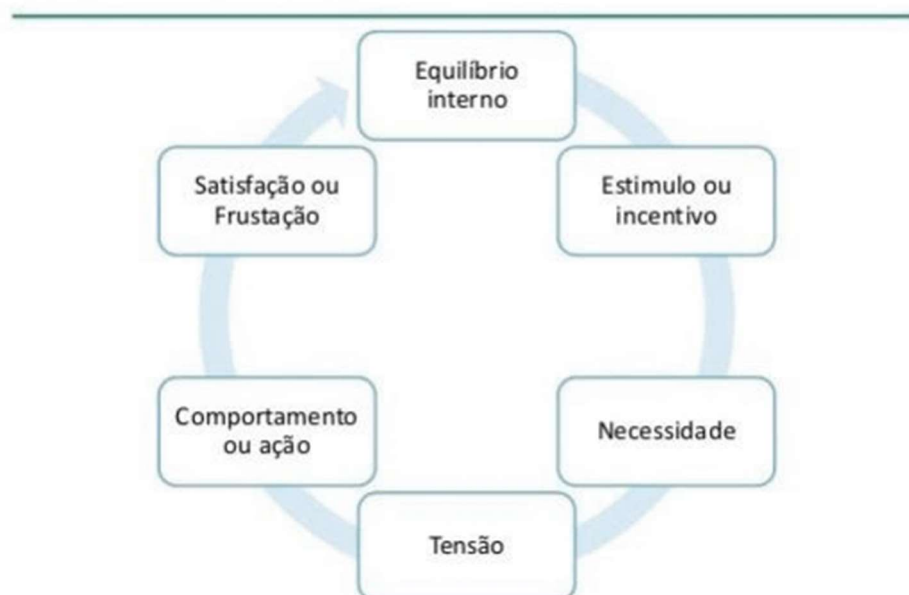
- ✓ Autonomia – o desejo de conduzir as suas próprias vidas
 - Dar controlo à equipa sobre o que/onde/quando do seu trabalho
 - Não guarde nem sobrecarregue a equipa com informações
 - Permitir a execução de novas ideias e projetos
 - Permitir a experiência de novas formas de trabalho
 - Incentivar a responsabilização do seu autodesenvolvimento e progressão
- ✓ Propósito – a sensação de ligação a algo maior do que eles
 - Ligação do resultado da equipa aos resultados organizacionais
 - Partilhar a estratégia e visão organizacional
 - Procurar um equilíbrio positivo entre a vida profissional e a vida pessoal

- Assegurar que as práticas de trabalho são éticas
 - Cultivar redes de apoio mútuo
 - Incentivar os membros da equipa a ligarem-se diretamente com os utilizadores finais do produto ou serviço
- ✓ Excelência – a vontade de serem os melhores no que fazem
- Proporcionar trabalho interessante e desafiador à equipa
 - Definir metas desafiadoras, mas realistas
 - Evitar tarefas repetitivas
 - Proporcionar formação em *coaching* e outras oportunidades em áreas de desenvolvimento
 - Encorajar a aprendizagem entre pares

Na figura 6 encontramos o ciclo motivacional individual completo.

Figura 6 - Ciclo Motivacional individual

Ciclo Motivacional



Fonte: Manole, 2014 (adaptado)

1.5 Comércio

1.5.1 Mercado Nacional e Europeu

O conceito de mercado existe desde os primórdios da humanidade; a existência de trocas de bens ou serviços está desde há muito relatada, o mercado não é mais do que um local físico ou virtual onde são realizadas interações, que podem ser compras, vendas ou prestações de serviços entre um ou vários vendedores e compradores, podendo ser o mercado global de petróleo, os mercados de moeda internacional, uma bolsa de valores, o mercado abastecedor local ou uma pequena mercearia, Caldas (2019).

O conceito de mercado teve um desenvolvimento colossal ao nível económico mundial no século XX, mais propriamente, antes da Primeira Guerra Mundial, mas o caos decorrente do conflito juntamente com Grande Depressão decorrente destruiu este mercado. Durante os anos seguintes, a ideia de mercado regrediu centrando-se apenas ao nível local ou regional, só em muitos poucos casos ao nível nacional. O verdadeiro conceito de mercado global de bens e serviços só começou a ressurgir no final do século.

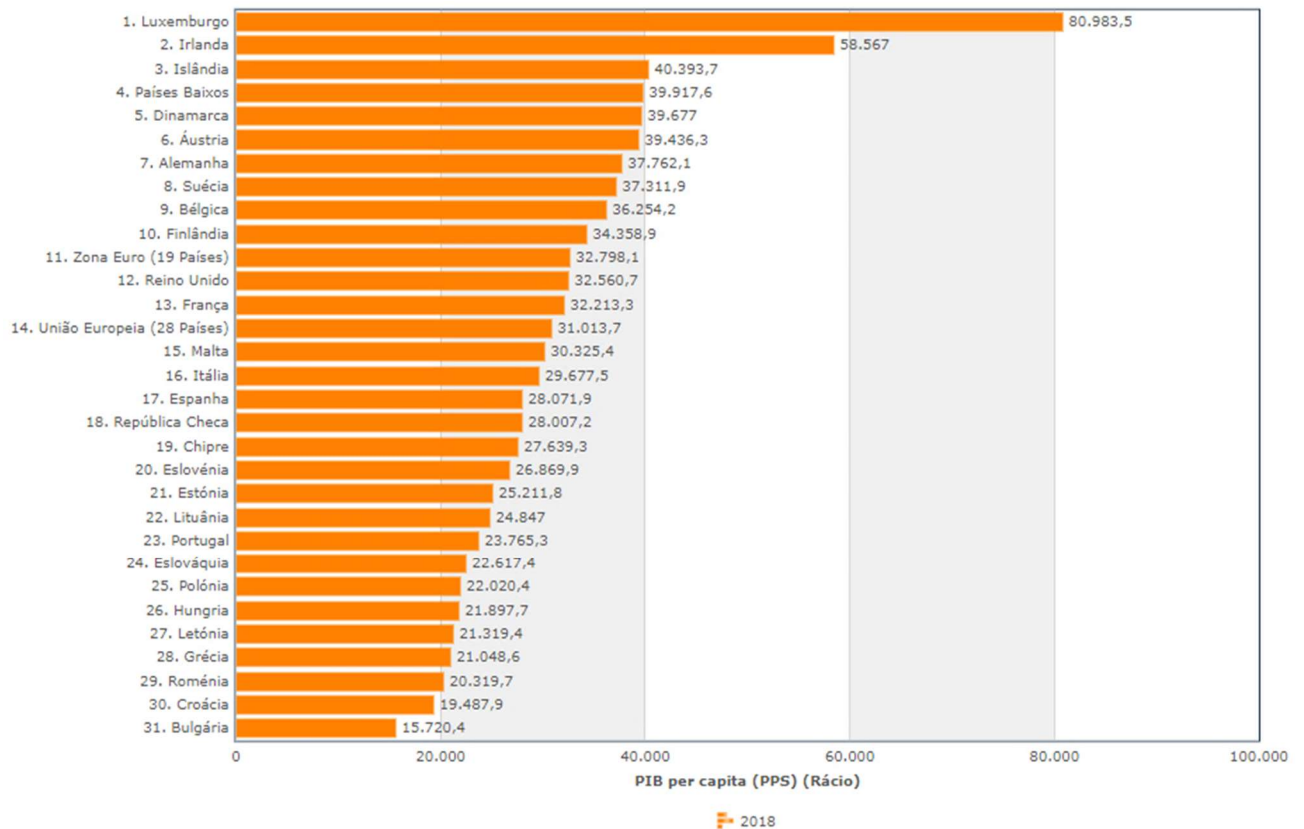
Atualmente o mercado nacional tornou-se “pequeno”, devido a uma grande expansão das organizações nacionais que nos últimos anos sentiram a necessidade de acompanhar as alterações de necessidades dos compradores do mercado moderno global, que é caracterizado pelo fluxo de capital muito rápido de setor para setor e de país para país na procura dos melhores resultados possíveis.

Portugal encontra-se inserido no mercado europeu e é abrangido pela legislação da União Europeia (UE 27), este mercado é caracterizado por uma área de 4.225.127 Km² e com uma população residente de perto de 446.461.494 habitantes (2018), cerca de 105,3 h/Km². Em termos económicos a UE apresenta produto interno bruto (PIB) per capita médio de da UE 29.810,7€, sendo o país com o índice mais elevado o Luxemburgo 80.983,5€ e o índice mais baixo a Bulgária com 15.720,4€. O setor empresarial da UE é constituído em 99% por micro, pequenas e médias empresas (PME). São responsáveis por dois em cada três empregos no setor privado e contribuem para mais de metade do valor acrescentado total criado pelas empresas na UE.⁷

⁷ <https://www.europarl.europa.eu/factsheets/pt/sheet/63/pequenas-e-medias-empresas>

O mercado nacional Português é um dos mais pequenos da UE, o país tem uma área de 91.606 Km² e uma população residente de 10.260.972 (2020) habitantes, sendo o 23º país da EU com o PIB *per capita* de 23.765,3€, a sua balança comercial positiva é de 817,9 M/€⁸ muito graças à prestação de serviços.

Figura 7 - PIB *per capita* UE 27



Fonte: <https://www.pordata.pt/DB/Europa/Ambiente+de+Consulta/Gr%C3%A1fico>

Em 2018, existiam em Portugal 1 295 299 empresas, das quais 67,4% eram empresas individuais e 32,6% sociedades. Face a 2017, verificou-se um aumento de 1,8% das empresas individuais e 4,7% das sociedades (3,9% e 3,7% em 2017, respetivamente), e tal como na EU o tecido empresarial nacional é constituído em 99,3% do total por pequenas e médias empresas, no qual as microempresas representam perto de 96% do total das PME ao nível nacional.⁹

⁸ <https://pt.knoema.com/atlas/Portugal>

⁹ https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_publicacoes&PUBLICACOESpub_boui=418670737&PUBLICACOESmodo=2

“A distribuição setorial seguiu a mesma tendência de 2018, liderada pelo Comércio (35,5%), seguindo-se a Indústria (28,2%), o Turismo (11,4%) e os Serviços (10,1%). Destaca-se a dinâmica registada pelo setor da Construção e Imobiliário, cujo peso no conjunto dos setores cresceu 1 ponto percentual, verificando-se a mesma tendência do ano anterior, passando de 8,3% em 2018 para 9,3% em 2019.”¹⁰

A exportação de bens e serviços mais que triplicou nos últimos 20 anos, passando de valores abaixo do 20.000 Milhões de Euros/ano para valores superiores a 70.000 Milhões de Euros/ano. Este aumento devesse muito a uma grande e eficaz adaptação das organizações nacionais às exigências dos mercados internacionais, melhorando a qualidade dos seus bens e serviços tornando-os mais competitivos e apetecíveis a aquisição quer no mercado nacional quer no internacional.

1.5.2 Equipas comerciais

Cada vez mais as equipas têm de se adaptar à constante modificação do mercado global, enfrentando numerosos e variados desafios externos, como a concorrência, forças económicas e da indústria, exigências e necessidades de clientes, necessitando de uma forte orientação e coordenação de esforços para um papel fundamental no presente e no futuro das organizações.

O departamento comercial de qualquer organização é fundamental para o crescimento e desenvolvimento da mesma, pois é neste que se encontra o principal foco desta, que são os resultados das vendas e a sua perspetiva futura de crescimento.

As equipas comerciais encontram-se na sua generalidade estruturadas pelo território, divididas por zonas de intervenção, equipas ou localidades. As estruturas das organizações encontram-se subdivididas por especificações do mercado, do produto ou nível hierárquico, para fornecer suporte a toda a estrutura, servindo coletivamente de ligação entre os clientes e as suas organizações. As equipas de vendas caracterizam-se por um foco muito forte nas metas e nos resultados, enfrentando por vezes conflitos internos enquanto trabalham como equipa para um objetivo comum. A generalidade dos

¹⁰ <https://www.iapmei.pt/PRODUTOS-E-SERVICOS/Qualificacao-Certificacao/PME-Lider/PME-Lider/Regulamento-PME-Lider.aspx>

indivíduos que integram o departamento de vendas encontra-se particularmente direcionada para o resultado, tornando-os competitivos internamente, mas fortemente direcionados para o trabalho coletivo e de apoio à equipa. Este é um fenómeno de especial interesse para a organização, mesmo que as equipas comerciais e os comerciais estejam a vender o mesmo tipo de produtos na mesma organização, estes estão formatados organizacionalmente a confiar uns aos outros, a fornecerem informação, a dar formação entre si, mas mesmo assim continuam a competir entre si por diferentes objetivos como reconhecimento individual, recursos (tecnológicos, publicitários), classificações ou remuneração. Este fenómeno obriga a uma especial atenção por parte dos líderes existentes nas organizações, em diversas componentes como o *coaching* de vendas, motivação operacional, componente IE ou o estabelecimento de metas objetivas e bem delineadas e exequíveis, segundo Magnotta & Johnson (2020).

O *coaching* de vendas é um processo direcionado exclusivamente para vendas, que estimula o *coachee* a construir soluções que se adequem às necessidades da sua organização, aumentar o desempenho competitivo e comercial, o desenvolvimento, a aplicação e evolução das técnicas de vendas e adaptando-as ao mercado.

O Líder desempenha um papel importante no processo da venda, de reunir todas as informações necessárias para compreender o mercado, o cliente, o consumidor e o objetivo exigidos pela organização, porque a venda não é um processo único que começa com uma transação e acaba com o fecho da venda, mais prolonga-se no futuro.

A figura 8 representa todo o processo envolvido na venda.

Figura 8 - Ciclo de vendas



Fonte - <https://www.mentorauto.com.br/artigo/processos-de-vendas>

1.5.3 Novas tecnologias de informação e comunicação

A sociedade vive hoje num período que se denomina “Era Digital”. Desde o final dos anos 80 e principalmente nos anos 90 os computadores começaram a ocupar um espaço fundamental na sociedade atual, o comércio de forma natural teve que se adaptar a esta nova “Era”. Esta transformação de processos é evidente, facilitando as práticas quotidianas da sociedade em geral. As tecnologias digitais possibilitaram toda uma nova dimensão de produtos, mas também um acesso muito mais rápido à informação alterando por completo todo o cenário económico, industrial, político e social, Kohn & Moraes (2007).

De acordo com Acemoglu *et al.* (2014), todas estas alterações levantaram diversas discussões sobre o impacto das Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC) na economia, mais concretamente no emprego e no acréscimo produtivo do trabalho, existe mesmo quem defenda que este está a atingir um ponto de saturação e que a procura destas tecnologias está a diminuir. Da mesma forma, Linstone & Devezas (2012) questionam se a recente procura pelas novas tecnologias ligadas às TIC tem o mesmo efeito e aumento de produtividade de revoluções tecnológicas passadas. Segundo estudos mais recentes

com base na UE, consideram que o usos das TIC tem um impacto positivo e significativo na produtividade e no emprego, através de um aumento dos empregos no setor da indústria produtiva.

É difícil encontrar um consenso sobre os efeitos das TIC no emprego e na produtividade do trabalho, consegue-se sim verificar que houve um aumento na procura de aplicações mais sofisticadas de TIC e de uma procura cada vez maior da internet, que teve um desenvolvimento gigantesco neste século, muito graças ao aparecimento e desenvolvimento dos computadores pessoais, mas acima de tudo a sua capacidade de se ligarem em rede entre si e passarem informação cada vez mais rapidamente, Martin & Biagi (2015).

O termo informação desde sempre existiu, mas é partir dos anos 70 que começa a construção do próprio conceito de informação, como a recolha e tratamento de dados a ganhar forma e a fundamentar-se na Teoria Matemática da Comunicação, Shannon & Weaver (1975). Atualmente a informação é um conjunto organizado de informação que compõe um conjunto de dados relevantes, permitindo resolver problemas e tomar decisões, tendo em conta que o seu uso racional é a base do conhecimento. A informação atualmente é um dado valioso para as organizações, tornando-se essencial o seu tratamento e armazenamento um fator de conhecimento fundamental no mercado global, tornando-se a sua posse mesmo uma vantagem competitiva perante a concorrência.

Segundo Araújo (2010), o desenvolvimento das TIC suplantou um mercado cada vez mais competitivo e especializado, resultante da globalização, aceleração e instantaneidade dos processos produtivos e padrões de mercado vigentes. O uso da rede integrada de computadores entre as pessoas e empresas, tornou-se algo indispensável nos dias atuais.

As novas tecnologias têm um impacto muito grande no mundo organizacional especialmente em 3 áreas: no marketing facilitando e auxiliando em estratégias e ações publicitárias; nas finanças reduzindo e controlando os custos, proporcionando um acompanhamento em tempo real da situação financeira da organização; e nas vendas aproximando e criando uma ligação entre cliente e organização através de uma reorientação para as necessidades do mesmo.

Nas vendas o foco nas necessidades do cliente passou a ser um fator de enorme importância, e toda o que tiver ao alcance das equipas comerciais poderá ser uma

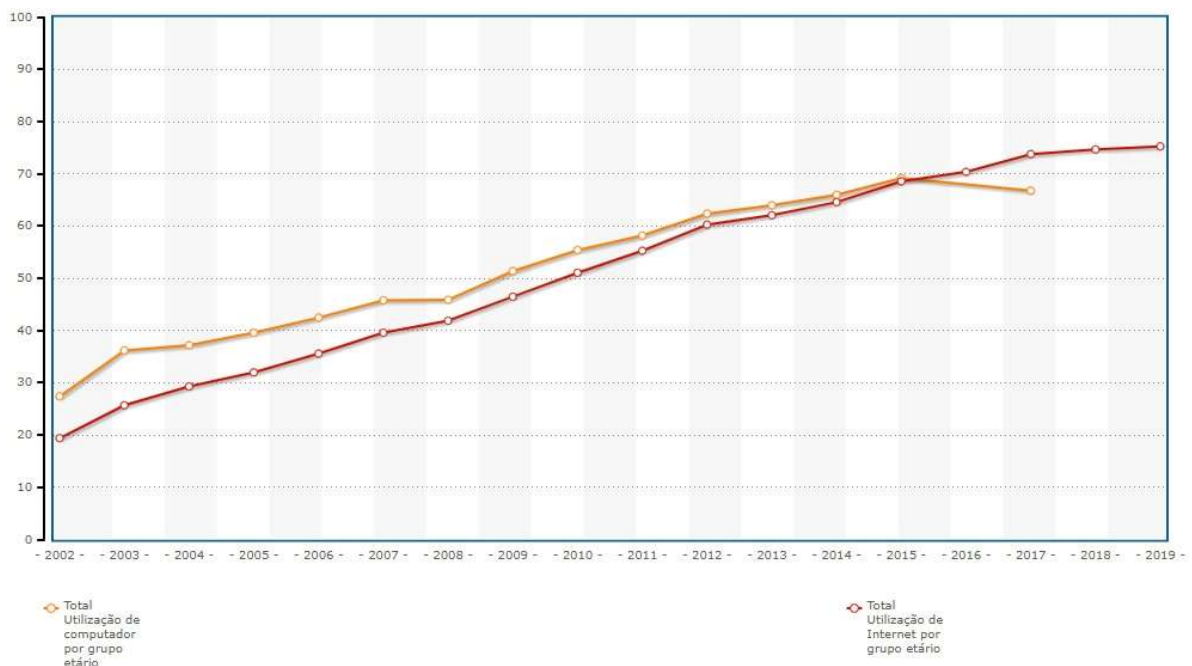
ferramenta fundamental e decisiva para a conquista do cliente. Os desenvolvimentos tecnológicos proporcionaram novas formas de acompanhar os clientes, facilitando também a ligação com os fornecedores através das plataformas e aplicativos digitais, deixando para trás os contactos convencionais como o telefone e o *e-mail*, permitindo uma maior rapidez. As ações de *marketing* começam a ser melhor direcionadas e trabalhadas, muito graças à informação recolhida e transmitida pela equipa de vendas junto dos intervenientes do mercado, bem como permitindo uma expansão da visão, presença e dos horizontes dos produtos e da marca vendida. E por fim um fator com bastante peso na organização a redução e otimização de custos, através de um acompanhamento do retorno de investimentos, resultados e evitando o investimento em equipamentos físicos desnecessários (redução e otimização de inventários, discos, fotocopiadoras, *softwares*, etc).

Numa análise recente ao mercado nacional de 2018, a Tek Sapo retira a seguinte conclusão: “O mercado de tecnologias de informação e comunicação em Portugal irá crescer 2,2% em 2019, e atingir um total de cerca de 8.240 milhões de euros, segundo as estimativas da *International Data Corporation (IDC)*. Até 2022, a consultora antevê que os gastos em TIC possam ascender a 8.586 milhões de euros, o que corresponde a uma taxa anual de crescimento composta de 1,5% no período 2017-2022.

Os gastos de todas as categorias principais do mercado de TIC irão crescer no período 2017-2022, com destaque para a maturidade atingida pelos Serviços de Comunicações, com um crescimento de apenas 0,5%, e para o crescimento de 5% do mercado de *Software*.”¹¹

¹¹<https://tek.sapo.pt/noticias/negocios/artigos/mercado-tic-em-portugal-cresce-para-os-8-240-milhoes-de-euros-em-2019>

Figura 9 - Utilização de TIC em % Evolução



1.5.4 Comércio eletrónico e tecnologias ERP e CRM

O comércio eletrónico ou *e-commerce* tem vindo a crescer em grande escala nos últimos anos, desempenhando um papel cada vez mais decisivo na economia e nas organizações, levando estas a alterar o seu normal funcionamento de forma a adaptarem-se aos desafios da globalização económica.

O comércio eletrónico oferece muitos benefícios às organizações como redução de custos (operacionais, logísticos, *marketing*, etc), acesso a novos mercados, reduções de tempo de entregas, proximidade de contacto com o cliente e uma maior capacidade competitiva (dimensão e preço), o comércio eletrónico não é só uma vantagem competitiva, mas uma necessidade, que ajuda a evitar atrasos para os concorrentes, Barsauskas, Sarapovas, & Cvilikas (2008).

O cliente cada vez mais recorre às compras *online* devido à comodidade, privacidade, possibilidade de comprar o que quer, poder procurar os vários produtos em vários fornecedores, maior variedade de oferta sem pressão e a vários preços. No *e-commerce* também existem desvantagens tais como impossibilidade de experimentar, custos de

envio, tempo de espera, dificuldades na troca, de comunicação e custos/formas de pagamento.

Segundo Lorca, Andres & Garcia-Diez (2019) este formato de comércio divide-se em duas B2B (*business to business*) destinado só a *e-commerce* ou B2C (*business to customer*) *e-commerce* e outro, algumas das organizações opta por uma única linha de negócio, em que ambos os casos podem proporcionar crescimentos de vendas.

Segundo Hutt e Spech (2002) que aprofundam mais a definição geral para o *e-commerce* como “sendo uma atividade realizada através da *internet* e que permite transações comerciais entre compradores e vendedores”, para eles o *e-commerce* define-se em quatro perspetivas diferentes: a comunicação como a partilha e troca de informação entre os diversos meios de comunicação; a comercialização como sendo a utilização de tecnologia para a automatização das transações; no serviço como uma ferramenta para preencher uma necessidade do cliente e na gestão uma forma de reduzir custos; perspetiva *online* como a capacidade da organização de realizar negócios através da *internet*;

O comércio eletrónico nos últimos anos teve uma grande evolução na utilização e aplicação de TIC, bem como a utilização de sistemas como CRM e ERP, tornou-se indispensável para as empresas sobreviverem e prosperarem. Segundo Cho *et al.* (2008) existe uma relação positiva entre capacidade logística e o seu desempenho no comércio eletrónico, esta constante alteração e adaptação ao mercado deveu-se a uma maior concorrência cada vez mais forte que obrigou as organizações a procurar fontes de vantagens competitivas para com os clientes no sentido de fortalecer a sua competitividade, Ibrahim & Jebur (2019).

A sigla CRM significa *Customer Relationship Management* e consiste num sistema de gestão de relacionamento “chave” com os clientes. Já ERP corresponde a *Enterprise Resource Planning* e baseia-se em soluções informáticas de gestão de processos organizacionais, especialmente processos financeiros.

No processo comercial a informação é a chave do negócio e qualquer vantagem competitiva proporcionada poderá ser a diferença. Olhando para estas duas ferramentas ambas fornecem vantagens competitivas.

O CRM é um *software* que permite armazenar informações dos clientes, permitindo padronizar e alinhar as equipas no mesmo sistema de tratamento do cliente, através de um

encadeamento lógico, ágil e eficiente evitando riscos e minimizando erros para com o cliente, podendo ainda dar algum conforto e segurança ao comercial.

Este tipo de *software* permite tratar dados relacionados com:

- Base de dados de gestão de informação do cliente (telefone, *e-mail*, morada)
- Analisar vendas por cliente
- Novas oportunidades de vendas
- Possibilidade de novos clientes
- Base de dados dos próprios funcionários

Na prática, este *software* de gestão de relacionamento com os clientes não inclui apenas as diretrizes sobre como direcionar interações, mas também proporciona ferramentas para a organização procurar informações relevantes necessárias para potenciais novos clientes, criar ligação com os seguidores, fechar negócios, manter clientes, estabelecer relações mais sólidas, aumentar vendas, criando um serviço ao cliente mais personalizado e tornando todo este processo mais eficiente.

Esta ferramenta também permite um maior alinhamento com o plano de marketing, através do cruzamento das vendas e providenciando dados relacionados com campanhas, promoções e outras informações úteis em destaque, permite ainda armazenar anotações úteis de contactos anteriores, enviando mensagens posteriormente de forma automática dando continuidade ao trabalho realizado anteriormente como estes, auxiliando as equipas comerciais na sua atividade e uma melhoria de gestão e acompanhamentos dos processos e desempenhos por parte dos responsáveis hierárquicos.

O ERP é como um sistema integrado, ou seja, são *softwares* criados mais direcionados para o tratamento de informações internas da própria empresa, baseados em quatro funções primordiais para o bom funcionamento da organização:

1. *Software* financeiro e contabilístico - oferece painéis de interface gráfica que proporcionam uma visão geral das finanças, permitindo uma consulta de informação em tempo real e em qualquer local, reduzindo a necessidade de informação manual e automatizando tarefas diárias.
2. Recursos humanos - Oferece soluções para gerir dados internos da organização relacionados com os colaboradores como pagamento de salários e contratação,

conseguindo ainda monitorizar o desempenho dos colaboradores e identificar possíveis problemas futuros de recursos humanos.

3. Fabrico – este tipo de *software* melhora as comunicações internas na organização, automatizando os processos e gerindo os recursos “*just in time*”, otimizando a gestão dos projetos e dos seus custos, assim como otimizando o processo de planeamento da produção.
4. Cadeias de fornecimento – este tipo de *software* permite a gestão de informação em tempo real e automática de inventários da organização, introduzindo ainda informações relativa aos inventários internos em armazém e necessidades de compras.

Este modelo de *software* é bastante versátil podendo ser adaptado às necessidades específicas de cada organização (Laudon e Laudon, 2012).

Foi realizado um estudo em 2009, onde se investigou a relação entre a produtividade do trabalho e as aplicações de TIC, como: intercâmbio padronizado de dados com os parceiros comerciais, sistema de planificação de recursos empresariais (ERP) e a gestão de relacionamento com clientes (CRM) com a gestão da cadeia de inventários (Supply Chain Management - SCM) e com um *site* na *Internet*. A descoberta revela que a troca de dados padronizada em negociações comerciais com sistemas ERP e CRM contribuem significativamente para o aumento da produtividade do trabalho, enquanto um *site* na *Internet* ou sistema SCM não resultam num aumento tão significativo, Nurmilaakso (2009).

Ambos os *softwares* trazem vantagens competitivas em áreas distintas para as equipas comerciais no mercado, em relação ao CRM trata dos processos comerciais com a finalidade de melhorar o relacionamento com os clientes, o ERP destina-se a otimizar os processos operacionais da empresa, visando eficiência, produtividade e redução de custos.

1.5.5 *Marketing*

Os primeiros estudos sobre o *marketing* (MKT) apareceram no início do século XX, estes estavam muito direcionados para a produção e logística, sendo o seu principal foco

maximizar as vendas, surgindo a cultura de “vender a qualquer preço”. Um dos primeiros autores dessa altura foi P.T. Barnum, escritor de livros como “*The Science of Getting Rich*” e “*The Art of Getting Money*”, obras cheias de astúcias na arte das vendas, atribuindo um crédito no mínimo duvidoso à venda e por consequência a todos os que trabalhavam nesta área. O conceito bem como o impacto do *marketing* numa organização evoluiu tornando-se num fator preponderante para o crescimento da empresa no mercado.

A palavra *marketing* é originária do inglês e deriva da palavra “*Market*” e significa “mercado”; já *marketing* pode ser traduzido como mercadização, mercadologia ou comercialização, que é o estudo das formas como lidamos com o mercado a partir de objetivos firmados. Atualmente o seu significado é o estudo das atividades comerciais que, a partir do conhecimento das necessidades e da psicologia do consumidor, tende a dirigir os produtos, adaptando-os, para o seu melhor mercado.¹²

Segundo a *American Marketing Association*, o *marketing* pode ser definido como um conjunto de processos que cria, comunica, entrega e troca ofertas de valor para os clientes, os parceiros e a sociedade em geral. Nesse sentido, o *marketing* vai além da propaganda e da venda: o ponto central das suas estratégias é a transferência de valor.

O conceito de *marketing* atual é mais amplo, já não se destina apenas à venda, que é o processo de compreender e satisfazer as necessidades dos clientes, mas um crescimento cada vez maior no âmbito internacional, um aumento do valor da organização do mercado, a recolha e tratamento da informação recebida, a satisfação do grau cada vez maior de exigência do cliente visando a construção de um relacionamento a longo prazo com o mesmo, onde ambos tiram partido daquilo que desejam.

A criação original do *marketing* tinha como objetivo responder às necessidades do mercado, mas sem estar limitado aos bens de consumo, mas também é usado amplamente para “vender” ideias e/ou programas sociais. As técnicas de *marketing* atualmente encontram-se aplicadas aos sistemas políticos e em muitos aspetos da vida quotidiana dos indivíduos.

Segundo Kotler (2018), o processo do *marketing* compreende vários objetivos sendo necessário este transpor algumas etapas como:

- Compreender o mercado, as necessidades e os desejos dos clientes

¹² <https://dicionario.priberam.org/marketing>

- Estratégia de MKT orientada para a criação de valor para os clientes
- Programa MKT com proposta Valor
- Fidelizar e construir relações

Para a concretização do objetivo de obtenção de valor para o cliente e para a empresa.

A criação de valor é hoje um dos benefícios que o cliente procura num produto, estando desposto a despende um valor em detrimento de outro, sendo esta muito mais complexa do que uma simples troca comercial. Os benefícios, incluem benefícios funcionais e emocionais; os custos, incluem custos monetários, de tempo, de energia e psicológicos. Estima-se que o custo de atrair um novo consumidor é cinco vezes maior do que o custo de manter um consumidor fiel, sendo este um dos principais focos do *marketing* atualmente, manter os seus clientes.

O cliente analisa sempre as diferentes opções disponíveis no mercado, escolhendo sempre aquela que lhe proporciona a melhor relação custo/benefício, para tal a equipa de *marketing* deve focar o seu esforço na estratégia a utilizar que pode ser o aumento das contrapartidas oferecidas ou a redução de custos, a ligação entre ambos como aumento de contrapartidas e redução de custos, aumento de contrapartidas em maior proporção do que o aumento de custos, redução das contrapartidas em menor proporção do que redução dos custos.

Para a concretização de uma estratégia de *marketing* eficaz é necessário planear e criar estratégias de *marketing* na organização, em primeiro lugar esta passa por uma segmentação do mercado, definindo quem são os clientes e o mercado-alvo. A segmentação do mercado não é mais do que uma divisão do mesmo em grupos com características e interesses semelhantes. Para a concretização da estratégia é imprescindível focar a sua atenção num segmento de mercado, onde estão os potenciais clientes, que têm necessidades idênticas àquelas que a organização pretende e pode corresponder. Para a sua realização é necessária uma eficiente pesquisa de *marketing* objetiva e sistemática tendo em conta determinados critérios como a identificação, a recolha, a análise e a disseminação da informação recolhida no mercado, em que o seu uso tem o propósito da melhoria do processo de decisão relacionada com a identificação e solução dos problemas e oportunidades do mercado, Morais (2019).

A função desempenhada pelo elemento do *marketing* é:

“Função que liga o consumidor, o cliente e o público ao homem do *marketing* por meio da informação – usada para identificar e definir oportunidades e problemas de mercado: gerar, refinar e avaliar ações de *Marketing*, monitorizar o desempenho e melhorar a compreensão do *Marketing* como processo...” AMA (2014).

“É o processo de desenhar, reunir, analisar e reportar informação que pode ser usada para resolver um qualquer problema específico de *marketing*”, Burns *et al* (2017).

Estas pesquisas têm dois objetivos: a identificação de problemas como potencial de mercado, participação de mercado, características de mercado, previsão, imagem ou tendências de negócios, e a solução dos problemas como segmentação, posicionamento, produto, preço, comunicação e distribuição.

Após esta recolha de informação são realizadas análises de mercado como a PEST e SWOT. Na análise PEST também conhecida como estudo PESTAL, é uma ferramenta de análise utilizada para averiguar mudanças políticas, económicas, socioculturais e tecnológicas no contexto organizacional, possibilitando visualizar o impacto que o ambiente externo pode ter na organização, nos seus produtos ou serviços. Já na matriz SWOT são avaliadas as forças (*Strengths*), as fraquezas (*Weaknesses*), as oportunidades (*Opportunities*) e as ameaças (*Threats*). Estas são duas das primeiras análises interna a realizar pela organização, que ajudam a identificar os pontos fortes e fracos relativamente à concorrência. As oportunidades e ameaças possibilitam uma análise externa ao meio envolvente e como isso influencia a gestão da sua empresa.

Uma outra análise importante que a organização deve realizar é o *Marketing Mix*, que analisa quatro pontos (preço, distribuição, produto, promoção) essenciais, comparando-os com o produto colocado à venda pela concorrência; o produto - avaliação das características técnicas, da qualidade, da marca, da embalagem e da inovação; o preço - analisando a estrutura de custos para definir quanto vai custar ao cliente bem como as variáveis referentes à sua definição como descontos, saldos, mensalidades, leilões; a sua distribuição - considerando os locais de venda do produto, os distribuidores, canais, transporte e o armazenamento; a promoção - corresponde à comunicação, divulgação do produto e meios a utilizar; Abreu (2019).

A matriz BCG (Boston Consulting Group) é um conceito que deve fazer parte de qualquer estratégia de gestão da organização, este é uma análise gráfica baseada no ciclo de vida do produto avaliando as diversas áreas do negócio. Esta matriz permite classificar o produto baseando-se no ciclo de vida, permitindo verificar o crescimento e da sua quota no mercado, este classificando-se por quatro fases:

- ✓ Introdução: é o período de crescimento lento das vendas. É preciso visão a longo prazo, pois o lucro é ainda inexistente neste estágio, onde são feitas grandes despesas com o seu lançamento.
- ✓ Crescimento: neste estágio há uma rápida aceitação de mercado, e melhoria significativa no lucro. O mercado apresenta uma abertura à expansão que deve ser explorada.
- ✓ Maturidade: é o momento de redução no crescimento das vendas, porque o produto já foi aceite pela maioria dos potenciais consumidores. Este público deve ser mantido fiel. O lucro estabiliza-se até entrar em declínio graças ao aumento das despesas de *marketing* em defendê-lo da concorrência.
- ✓ Declínio: período de forte queda nas vendas e no lucro. É o momento de desaceleração, eliminação ou revitalização, com a introdução de um novo produto/serviço no seu próprio ciclo de vida.

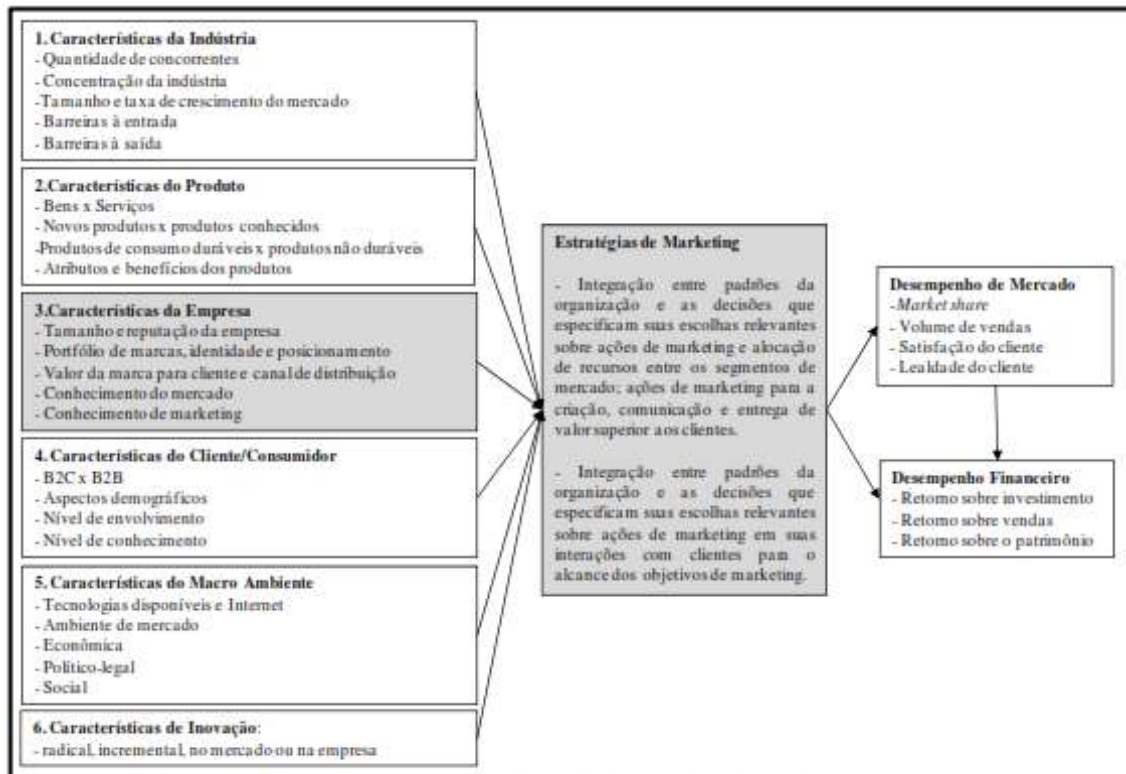
Esta matriz permite ao *marketing* apresentar uma estratégia adequada para cada tipo de produto e em cada fase do seu ciclo de vida, permitindo equilibrar a carteira de negócios.

Atualmente as organizações tentam direcionar as suas ações de *marketing* para a sociedade, tentando utilizar as suas campanhas como instrumento de mudança de comportamentos sociais; este é um tipo de estratégia que visa convencer o cliente-alvo que marca está a colaborar com soluções de problemas como a saúde, o transporte, o meio ambiente, a educação e vários outros temas de cunho social.

O *marketing* é sem dúvida o setor mais complexo da organização, onde esta investe grande parte do seu orçamento, não só no planeamento estratégico do produto, promoção e divulgação, mas também no investimento em meios humanos e na sua formação, de forma a conceder ferramentas às equipas de vendas para trabalhar o seu mercado.

Na figura abaixo, encontram-se um exemplo dos diversos *inputs* a ter em conta pela organização na conceção de uma estratégia de MKT.

Figura 10 - Drivers das estratégias de *marketing* e seus indicadores de desempenho



Adaptado de Varadarajan e Yadav (2009).

Fonte: Scharf, E. & Sarquis, A. & Krause, R. (2015). Identidade de Marca como Driver de Estratégias de Marketing: Um estudo sobre a Marca Hyundai. *Gestão & Planejamento*, Salvador, v. 16, n. 3, p. 494-515

1.5.6 A marca

“A guerra de *marketing* será uma guerra das marcas, uma competição de domínio de marcas. Os negócios e os investidores reconhecerão as marcas como os mais valiosos ativos da empresa. Este é um conceito crítico. É uma visão de como desenvolver, fortalecer, defender e gerir o negócio. Será mais importante dominar mercados do que possuir fábricas e a única forma de dominar os mercados é possuir marcas dominantes.”, Light (2012).

Para Lencastre *et al* (2000) uma marca é, na definição jurídica, um sinal, um nome, que pode ter um logotipo e sinais complementares como um *slogan* ou uma personagem.

Podemos definir a marca como um meio que identifica o vendedor ou fabricante de um produto; estas podem ser diferenciadas com base em diversas dimensões de produto ou serviço:

- Forma de produto, características, desempenho, conformidade, durabilidade, confiabilidade, reparação, estilo e design...
- Dimensões de serviço tais como facilidade de encomenda, entrega, instalação, apoio ao cliente, consultoria ao cliente, manutenção e reparação.

Quer se trate de um nome, marca, logotipo ou outro símbolo, uma marca é essencialmente uma promessa do vendedor para entregar um conjunto específico de recursos, benefícios e serviços de forma consistente para os compradores, transmitindo nas melhores marcas uma garantia de qualidade. Como nem todas as marcas conseguem diferenciar-se no mercado, a aquisição pelas grandes organizações, de marcas já estabelecidas tem vindo a ser uma tendência dos últimos tempos, de acordo com Abreu (2019).

Segundo o Kotler (1997), e de acordo com a definição da *American Marketing Association*, “a marca é um nome, um termo, um sinal, um desenho ou uma combinação destes elementos, com o objetivo de identificar os bens e serviços de um vendedor, ou de um grupo de vendedores, de forma a diferenciá-los dos concorrentes.”

Para Lambin (2000), a marca permite identificar os produtos de um vendedor e diferenciá-los dos produtos dos concorrentes trazendo vantagens quer para o comprador quer para o vendedor.

A marca necessita ser criada, trabalhada, divulgada, transformada para a tornar apetecível e imprescindível para produzir ao cliente a necessidade do seu consumo. Este processo é o *Branding*, que é a gestão de marca com o objetivo de torná-la mais conhecida, desejada e positiva na mente dos seus consumidores. O *Branding*, ou *brand management*, envolve ações relacionadas ao propósito, valores, identidade e posicionamento da marca. O *Branding*, tornou-se uma questão central na estratégia do produto. Por um lado, o desenvolvimento de produtos de marca requer uma grande

quantidade de investimento de *marketing* a longo prazo, especialmente para publicidade, promoção e embalagem. Os fabricantes muitas vezes acham mais fácil e mais barato simplesmente fazer o produto e deixar que outros façam a construção da marca.

Em mercados de competição intensa e constante evolução, a gestão de marca (*branding*) assume um papel ainda mais relevante nas organizações, pois possibilita a agregação de valor aos produtos, a manutenção da participação de mercado e o fortalecimento da posição competitiva da organização, Day (1994); Scharf (2007).

Nestes mercados, a identidade de marca pode contribuir para expressar a personalidade desta, elevar seu *recall* e gerar vantagem competitiva para a organização (UPSHAW, 1995). O estudo de Ballantyne, Warren e Nobbs (2006) revelou, por exemplo, que a diminuição da recordação/ideia da marca (*brand recall*) favorece a busca de novas marcas pelos consumidores e pode ocasionar redução no volume de vendas da marca.

Num mercado maduro, onde é difícil conseguir ganhar quota de mercado ou mesmo, por vezes, o fundamental é, não perder posição, as marcas podem “abrir portas” a novos mercados, podem permitir que os produtos permaneçam na sua fase de maturidade mais tempo, criam novas identidades... oferecendo vantagens competitivas, como aumentam a lealdade do consumidor, a diferencia para a concorrência e permite a fixação de preço num determinado mercado.

Estudos recentes confirmam que os consumidores estão tão bombardeados por informações e anúncios que não basta só à organização ser vista: ela precisa ser sentida. Com tantos concorrentes diretos e indiretos, as empresas correm o risco de não serem mais recordadas. Segundo Luís (2014), a chave consiste, dessa forma, em envolver os consumidores em uma ação inesquecível e positiva, utilizando todos os sentidos do ser humano como ferramentas, Azambuja & Bichueti (2016). Neste sentido o *marketer* sente-se obrigado a inovar, a procurar novas formas de trabalhar o produto, um destes exemplos é o *marketing* sensorial ou o de experiência que tem por objetivo criar um vínculo de exclusividade, através de experiências exclusivas com o cliente fortalecendo a sua ligação com o produto, com a marca e, por consequência, com a organização.

1.5.7 *Marketing Digital e Redes Sociais*

A revolução digital alterou por completo a estratégia de negócio das organizações, mas também a forma como os consumidores olham para esta. O conceito de *marketing* digital foi usado pela primeira vez na década de 1990, se bem que naquela altura não era mais do que uma publicidade direta para clientes. Já no decorrer da primeira década do século XXI e com o aparecimento das novas ferramentas tecnológicas e das aplicações móveis (*apps*) o conceito foi alargado, Fierro & Arbelaez & Gavilanez (2017).

O *Marketing Digital* transformou-se numa ferramenta essencial para competir no mercado. O mundo está imerso na era digital sem querer, e o uso destas ferramentas é a forma mais eficiente para alcançar potenciais consumidores, Kannan (2017).

Segundo Bruyn (2008), o *marketing* digital possui quatro aspetos preponderantes encontrados numa plataforma de negócios, Alves & Fernandes & Raposo (2016):

- *Internet* e dispositivos móveis
- *Search Engine Optimization* (SEO), que é uma otimização para mecanismos de busca, ou seja, um conjunto de técnicas de otimização para *sites*, *blogs* e páginas na *web*
- Redes sociais (*Facebook*, *Twitter*, *WhatsApp*, *Instagram*, *Skype*)
- *Customer Relationship Management* (CRM), que são *softwares* de gestão de relacionamento com o cliente

As redes sociais baseadas na *Internet* e *online* mudou os hábitos de consumo, ao disponibilizar aos consumidores com novas formas de procurar, avaliar, escolha e compra de bens e serviços, Albors, Ramos, & Hervas, (2008).

O *marketing* digital é uma estratégia de *marketing* da organização que utiliza as ferramentas digitais para posicionar a marca na *internet*, através da divulgação do produto e criação de conteúdos focados no cliente-alvo, estes podem ser digitais, TV, jornais ou rádio.

Para Rohm et al. (2013) existem várias razões para o cliente criar uma ligação ao produto ou à marca através das redes sociais, sendo estas: o entretenimento que disponibiliza, a aquisição de informações, os incentivos e promoções, a influência social, o vínculo e a troca de impressões. Tendo em perspetiva um ciclo de vida sobre o

envolvimento do cliente, Shao e Ross (2015) acrescenta ainda que esta ligação pode mudar dependendo do ciclo de vida do produto.

As redes sociais ou *social media* (SM) são ferramentas usadas para implementar as ações do *marketing* digital, este é um termo que se aplica a todo o canal de comunicação na *internet*, que permita a divulgação do produto ou marca em num ambiente digital. Este conteúdo pode ser um site próprio, em forma de publicidade noutros *sites*, em conteúdo de redes sociais ou em aplicativos próprios, Barger & Peltier & Schultz (2016).

No artigo de pesquisa de Kaplan *et al.* (2010), de acordo com a *Forrester Research*, 75% dos internautas usaram a *Social Media* no segundo trimestre de 2008 para aceder a redes sociais, ler *blogs* ou contribuir com críticas para *sites* de compras, comparado com o período homólogo representa um aumento significativo de 19% (56% em 2007). Este crescimento não se limita aos adolescentes, ou geração *millennials* mas também aos membros da geração X, agora com 35 a 44 anos, que ocupam cada vez mais as fileiras de utilizadores, assistentes e críticos. Além disso, de acordo com o *Social Media Marketing* no seu relatório de 2010, a maioria dos profissionais de *marketing* (56%) usa os *media* pelo menos 6 horas por semana e quase um em cada três investe 11 horas ou mais por semana. Além disso, a maioria dos profissionais de *marketing* está empregado em organizações de *medias* social que realizam trabalhos para pequenas empresas, aumentando a probabilidade de estas usarem os *media*, de mencionar ainda que 76% dos profissionais de *marketing* estão a utilizar pelo menos 4 horas por semana em trabalhos de *marketing* de *media* social (Neti, 2011).

Com a evolução da tecnologia móvel verificada no início deste século, registou-se um aumento do número de equipamentos adquirido como o telemóvel e o *tablet*, juntamente com a otimização da rede móvel também proporcionou um grande impulso neste mercado, direcionando os consumidores a um acesso mais recorrente e frequente às plataformas digitais aumentando o tráfego e obrigando as organizações a reagirem às alterações do mercado e direcionarem as suas equipas de *marketing* a focarem os seus esforços nas plataformas digitais.

Do ponto de vista comercial, os CMOs (*Chief Marketing Officer*) mundiais estão preocupados com a escassez de talentos digitais, com 79% colocando em prioridade a procura de funcionários capazes de criar iniciativas de *media* social para envolver os consumidores (IBM, 2016).

Podemos concluir que o impacto do *marketing* digital e das redes sociais é cada vez mais expressivo nas organizações, podendo este ser observado na estratégia de *marketing*, como este se posiciona e direciona para o cliente, na crescente importância do *e-commerce* nos resultados do mesmo, no impacto nas vendas, no investimento feito nas novas tecnologias e por último mas com uma relevante importância na formação de pessoas dedicadas às áreas digitais e atualizações constantes através de formações das equipas de vendas, proporcionando uma evolução contínua nos responsáveis das equipas comerciais, bem como na adaptação dos próprios elementos da equipa às necessidades do mercado sempre focado nas metas e orientações da organização.

Capítulo 2 – Metodologia e Análise dos Dados

2.1 Metodologia

A metodologia utilizada neste estudo distribuiu-se por três fases distintas, a primeira fase baseou-se na análise bibliográfica das teorias e dos autores relacionados com o tema liderança, de forma a adquirir conhecimentos, analisar dúvidas e incertezas e verificar a evolução do estudo do tema, levantando uma série de questões a serem formuladas.

Numa segunda fase foi realizado um questionário que foi previamente estruturado e testado, permitindo a sua posterior análise e tratamento estatístico.

A estatística, por sua vez, auxilia nos métodos de coleta, organização, descrição, análise e interpretação de dados, propiciando a sua utilização na tomada de decisões (CORREA, 2003).

Na terceira e última fase foi realizado o tratamento dos dados recolhidos dos inquiridos, através do programa *Statistical Package for the Social Sciences* versão 24 (SPSS). Para caracterizar a amostra em estudo e obter a distribuição das respostas às várias questões do questionário, foi efetuada uma análise descritiva dos dados. Para estudar a associação entre algumas variáveis demográficas e os vários tipos de liderança aplicaram-se testes do qui-quadrado de independência.

2.2 Objetivos da investigação

Tendo como base o enquadramento teórico, o objetivo geral deste trabalho é estudar a liderança em equipas comerciais.

Definiram-se como objetivos específicos os seguintes:

- Compreender quais os tipos de liderança que trabalhadores diretamente ligados à área comercial consideram mais relevantes.
- Investigar se existe associação entre variáveis demográficas e os tipos de liderança

- Perceber se trabalhadores diretamente ligados à área comercial são capazes de diferenciar um gestor de um líder.
- Identificar as características do líder às quais são atribuídas maior relevância.
- Perceber se trabalhadores diretamente ligados à área comercial são capazes de distinguir entre equipa e grupo.
- Compreender se o trabalho em equipa proporciona vantagens
- Compreender a perceção dos trabalhadores do mercado nacional
- Compreender a importância das equipas comerciais para as organizações, na ótica dos trabalhadores
- Conhecer o grau de relevância atribuída pelos inquiridos às novas tecnologias

2.3 Instrumento de recolha de dados

Segundo Marconi & Lakatos (1999), um questionário é um instrumento desenvolvido cientificamente, composto por um conjunto de perguntas ordenadas de acordo com um critério predeterminado, que deve ser respondido sem a presença do entrevistador,

O questionário é constituído por dezoito questões distribuídas por cinco grupos: dados dos inquiridos (quatro), formas de liderança (dois), papel do líder (três), trabalho em equipa (quatro), mercado de trabalho (cinco). O mesmo antes de ser aplicado passou por uma fase de pré-teste, onde foi enviado a um pequeno número de pessoas ligadas diretamente com a área comercial, com o objetivo claro de avaliar os vários pontos do mesmo: a estrutura, a clareza das questões, interpretação das mesmas, a necessidade de retirar ou colocar alguma questão mais pertinente, as opções de escolha propostas, apreender o grau de interesse, averiguar a extensão; existiu um *feedback* positivo dos participantes do teste, que permitiu uma alteração e conseqüente melhoria das questões, tornando-as mais perceptíveis na ótica dos inquiridos.

A População é constituída por um conjunto de trabalhadores diretamente ligados à área comercial, que incorporam empresas da região Norte de diversos ramos distintos, com o imobiliário, a venda de bebidas engarrafadas, criadores publicitários, *marketeers*, distribuidores, proprietários de indústrias fabris, etc.

A amostra é um subconjunto da população, neste caso, de 103 trabalhadores em contacto direto com o mercado.

O período de recolha de dados na plataforma “Google Forms” iniciou-se no dia 29/05/2020 e terminou no dia 17/06/2020.

2.3.1 Amostra

Para este estudo foram inquiridos 103 indivíduos do sexo feminino e masculino com idades compreendidas entre os 20 e 61 anos, obtendo uma média de idades de 38,6 e tendo como idade mais frequente a de 43 anos. Esta amostra encontra-se a trabalhar na área comercial, de forma direta ou indireta, em organizações nacionais e internacionais, tendo distintos ramos e áreas de formação que se dispersam desde a gestão, à saúde, às letras, ao imobiliário e claro tendo maior relevância no Marketing e no Comércio.

Intervalo	Inquiridos	Médias idades	Moda	Feminino	Masculino
20 - 27	18	38,6	43	46	57
28 - 34	14				
35 - 41	27				
42 - 48	28			44,7%	55,3%
49 - 55	12				
56 - 62	4				
Total dos inquiridos	103				

Tabela 8 - Distribuição dos inquiridos por idade

Intencionalmente, na realização do estudo, pretendeu-se obter uma opinião e visão geral em diversas áreas do mercado, que permitisse um resultado o mais diversificado possível. O tipo de cargo ocupado também foi tido em consideração bem como a sua diversificação, passando por 103 indivíduos que ocupam cargos de liderança, gerentes de empresas, trabalhadores por conta própria e claro liderados, diversificando a amostra e evitando o estreitamento dos resultados para uma vertente ou área específica.



Gráfico 1 - Distribuição dos inquiridos por área de formação

O nível de escolaridade também foi diversificado, tendo uma maior expressividade dos indivíduos com formação superior, que no seu somatório são mais de metade das observações.

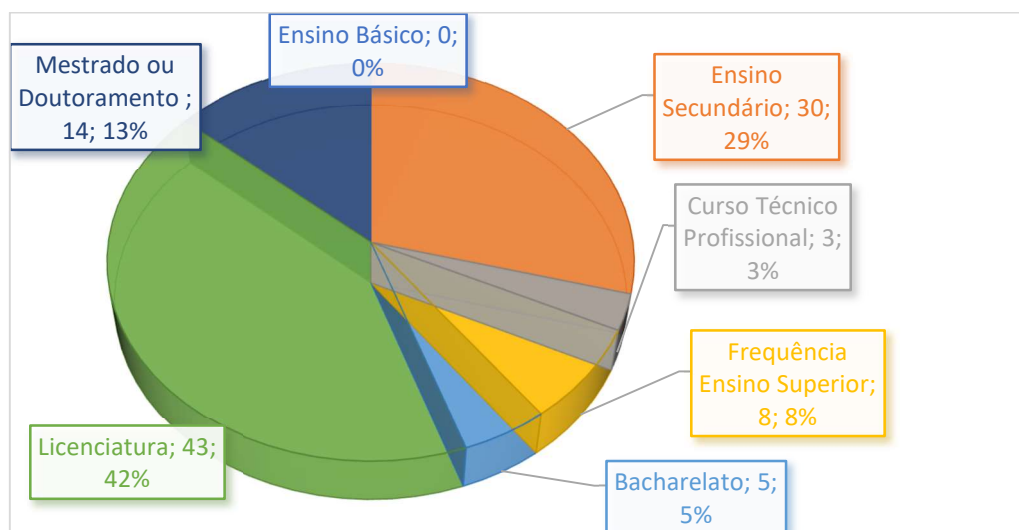


Gráfico 2 - Distribuição dos inquiridos por escolaridade

2.4 Análise e interpretação dos dados

Por análise, pode entender-se, em sentido lato, uma avaliação inicial dos dados, bem como a aplicação de técnicas analíticas adequadas à interrogação dos mesmos (Robinson, 1998), ou seja, a análise é todo o processo de organização da informação obtida nos inquéritos realizados, sendo estruturada de forma a ser interpretada facilmente.

Para Gomes *et al.*, 2005, a interpretação é um ponto central, uma vez que “é o ponto de partida (porque se inicia com as próprias interpretações dos atores) e é o ponto de chegada (porque é a interpretação das interpretações)”, ou seja para podermos interpretar os dados recolhidos é necessário alcançar e perceber o ponto de vista do inquirido de forma a compreender a sua resposta.

Neste caso a interpretação dos dados foi realizada de forma a acompanhar a disposição do questionário, já este foi criado e organizado de forma a enquadrar-se com a revisão da literatura, que consoante ia sendo redigida ia levantando questões que foram dispostas no mesmo.

2.4.1 Análise de respostas sobre tipos de liderança

Nesta seção analisam-se as respostas às questões relacionadas com os tipos de liderança.

- **Na sua opinião uma liderança eficiente pode melhorar os resultados obtidos?**

O objetivo da questão era saber se os inquiridos concordaram com a afirmação, sendo a resposta 100% afirmativa, ou seja, todos os 103 inquiridos concordaram com a mesma.

- **Das várias ideias apresentadas identifique as que tem maior relevância para si para existir uma liderança eficiente?**

Nesta questão o objetivo pretendido era o de compreender com que tipo de liderança os inquiridos mais se identificavam, sendo a liderança transformacional/carismática a

que obteve o valor mais significativo com 50% das observações, seguindo-se a situacional e, por último, a transacional,

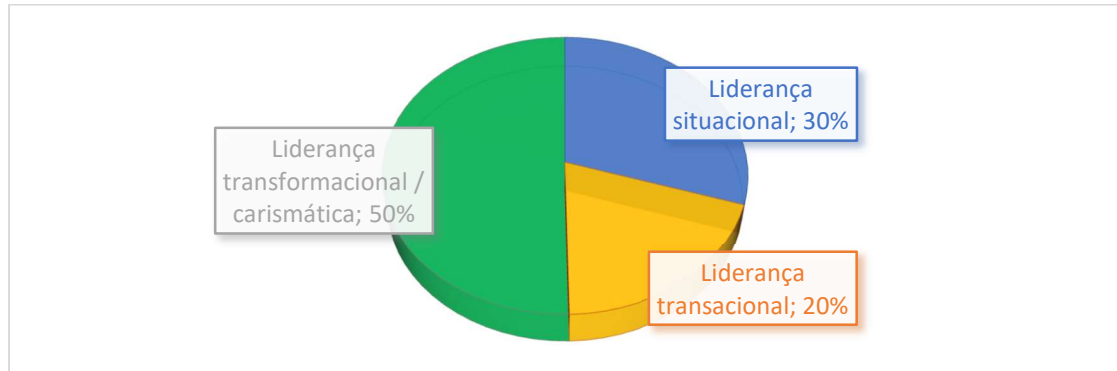


Gráfico 3 - Tipos de liderança

2.4.2 Análise de respostas sobre a distinção entre gestor e líder

Um dos objetivos da investigação é analisar a perceção dos inquiridos sobre a diferenciação de funções entre o gestor e o líder:

- **Um líder e um gestor desempenham o mesmo papel?**

O objetivo desta pergunta prendia-se com a capacidade de perceber se o inquirido compreende a diferença ou distingue as funções de um líder e de um gestor. O resultado sugere que a maioria (53%) dos inquiridos entende que o líder e o gestor desempenham as mesmas funções, já 29% pensa que “por vezes” e só 18% acha que “não”.

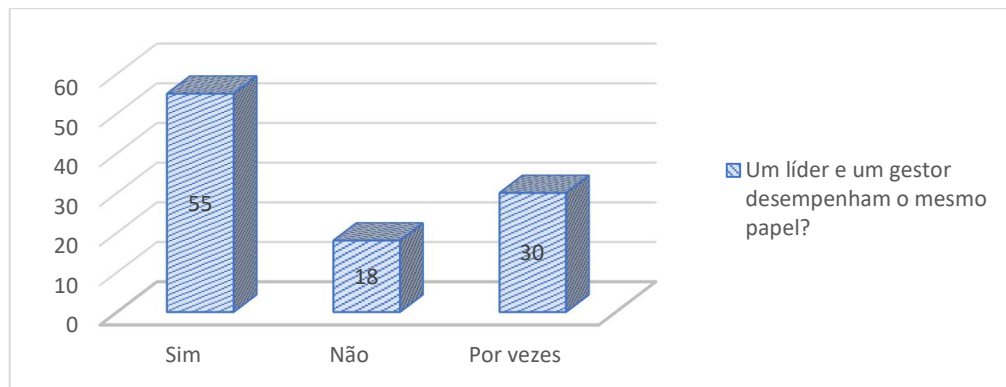


Gráfico 4 - Papeis de gestor e líder

- **Se selecionou por vezes, explique de que forma.**

Esta questão encontra-se interligada com a anterior, onde se pediu aos inquiridos que responderam “Por vezes” para justificar a escolha. Esta questão era de resposta aberta, onde foram selecionadas uma série de respostas que melhor clarificavam a dúvida.

- ✓ “Um líder une-se com a equipa, um gestor apenas poderá dar ordens”
- ✓ “Apenas é possível uma boa liderança com uma excelente gestão”
- ✓ “Nem sempre um gestor consegue ser um líder”
- ✓ “A competência técnica de um gestor tem de ser complementada por uma forte componente de gestão humana (liderança)!”
- ✓ “Um líder deve fazer as coisas certas; um gestor, deve fazer as coisas bem feitas. Por vezes, isto acontece em simultâneo.”
- ✓ “Um gestor deve ser um líder perante a sua equipa, contudo nem sempre acontece. Acabam por ter uma abordagem mais focada nos resultados do que na motivação/empenho da equipa.”
- ✓ “O líder incentiva a equipa e as pessoas, mas há momentos em que tem que gerir resultados e processos.”
- ✓ “Um líder tem como principal objetivo ser a linha orientadora do sucesso da empresa. O gestor pode também ser um líder e vice-versa, mas normalmente, na realidade empresarial, o gestor desenvolve a atividade de manipulação de capitais e gestão dos mesmos por parte da organização. Sendo que todas as diferentes funções são interdependentes.”

Das várias observações recolhidas, podemos concluir que o gestor e o líder não desempenham a mesma função, mas, por diversas vezes, a forma como cumprem o seu papel na organização é muito semelhante ou por vezes a mesma.

- **Selecione as principais funções para cada um.**

Neste ponto pretendeu-se quantificar, em termos de resposta dos inquiridos, quais as funções que na sua opinião mais se enquadram com as desempenhadas pelos gestores ou pelos líderes.

Função	Respostas				Função desempenhada
	Gestor	%	Líder	%	
Definir metas	77	74,8	26	25,2	Gestor
Motivar	8	7,8	95	92,2	Líder
Visão futura	49	47,6	54	52,4	Líder
Visão no presente	61	59,2	42	40,8	Gestor
Estruturar equipas	53	51,5	50	48,5	Gestor
Inspirar colaboradores	12	11,7	91	88,3	Líder
Promovem a estabilidade	39	37,9	64	62,1	Gestor
Procuram a mudança	41	39,8	62	60,2	Líder
Executar tarefas	65	63,1	38	36,9	Gestor
Partilhar tarefas	28	27,2	75	72,8	Líder
Avaliar resultados	79	76,7	24	23,3	Gestor
Incitar resultados	11	10,7	92	89,3	Líder

Tabela 9 - Funções

Como se pode verificar em quase todas as questões, com grande distanciamento ou com maior proximidade, foram respondidas de forma assertiva pelos inquiridos, ou seja os mesmos conseguem distinguir de forma correta as funções do gestor e do líder, com exceção da função “Promovem a estabilidade”, que a maioria identificou como uma função de líder sendo esta desempenhada pelo gestor.

2.4.3 Análise de respostas sobre o significado e diferenciação de equipa e grupo

Nesta seção analisam-se as respostas dos inquiridos sobre o significado de grupo e de equipa, bem como os seus objetivos:

- **Um grupo ou uma equipa têm o mesmo significado?**

Nesta questão o objetivo era de tentar compreender se o inquirido fazia uma distinção entre o termo equipa e grupo, já numa segunda parte da questão se o trabalho em equipa oferece vantagens.

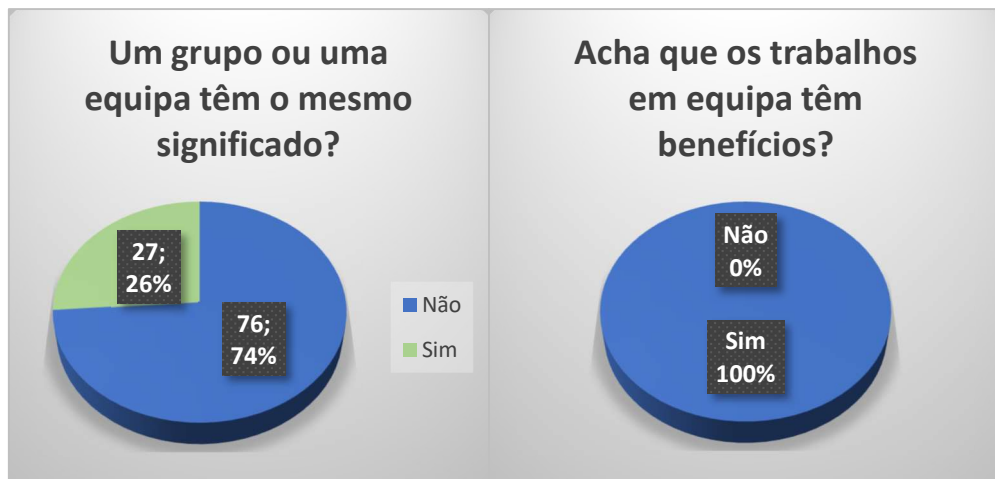


Gráfico 5 - Trabalho em equipa

Podemos observar que a grande maioria dos inquiridos confirma que um grupo e uma equipa não têm o mesmo significado, já se os trabalhos em equipa têm benefícios a totalidade dos inquiridos afirma que sim.

- **Se não, porquê?**

A primeira questão compreendia ainda uma segunda parte, em que caso a resposta do inquirido fosse negativa, solicitava-se que justificasse o porquê. Como esta

questão era de resposta aberta selecionou-se algumas respostas que melhor justificavam a resposta.

- ✓ Um grupo e uma equipa podem funcionar de maneira diferente, mas terem o mesmo objetivo; porém uma equipa poderá alcançar mais facilmente o *goal* devido à maneira como trabalha (interligam-se todos)
- ✓ Uma equipa trabalha para o mesmo fim, um grupo trabalha para fins diferentes
- ✓ Pertencer a um grupo, não significa que fazes parte de uma equipa. Uma equipa, está subjacente trabalhar em conjunto para um determinado objetivo
- ✓ Equipa trabalham em prol de atingimento comuns, e complementam competências para que o todo seja largamente superior à soma das competências de cada indivíduo!
- ✓ Um grupo normalmente é composto por um conjunto de pessoas que podem ou não trabalhar em equipa. Já a equipa consegue coordenar as várias pessoas que a compõem a alcançarem o mesmo objetivo
- ✓ Uma equipa tem um objetivo comum e trabalha em conjunto para o alcançar. Um grupo não tem, necessariamente, esse objetivo e trabalha de forma independente
- ✓ Por grupo pode se considerar um aglomerado de pessoas que se encontram em simultâneo num determinado espaço e tempo. Por equipa entender-se o mesmo, contudo com um objetivo em comum, é com um espírito de entreatajuda entre os diversos elementos
- ✓ Grupo é um conjunto de pessoas que poderão ter objetivos diferentes. Equipa trabalham para o mesmo objetivo
- ✓ Tem objetivos e finalidades distintas

A grande maioria dos inquiridos confirmou que a definição de grupo e de equipa são distintas, muito com base nos seus objetivos, bem como na forma de trabalho ou então como conjunto de elementos que trabalham em conjunto, mas com foco completamente distinto.

- **Selecione das seguintes opções as que considera principais vantagens**

Nesta questão existiam dois objetivos que se pretendia analisar, o primeiro confirmar se os inquiridos conseguiam distinguir a diferença dos principais objetivos do trabalho em equipa e do trabalho em grupo, através de questões fechadas direcionadas para cada uma das hipóteses. Já na segunda parte, o propósito era saber dos objetivos quais os que tinham maior relevância.

Principais objetivos	Respostas			Trabalho
	Inquiridos	%	Relevância total	
União de competências	65	63,1	10,4 %	Equipa
Partilha de tarefas	86	83,5	13,7 %	Equipa
Troca de informação	91	88,3	14,5 %	Grupo
Realização de objetivos	29	64,1	10,5 %	Equipa
Melhor desempenho individual	29	28,2	4,6 %	Grupo
Concretização das metas definidas	54	52,4	8,6 %	Grupo
Tarefas complementares	25	24,3	4,0 %	Equipa
Foco nas aspirações	32	31,1	5,1 %	Grupo
Competitividade	38	36,9	6,1 %	Gestor
Motivação	89	86,4	14,2 %	Equipa
Trabalhos independentes	9	8,7	1,4 %	Grupo
Existência de um líder definido	42	40,8	6,7 %	Equipa

Tabela 10 - Objetivos

As respostas dadas pelos inquiridos dispersaram-se pelos diversos objetivos colocados, podemos verificar que os principais objetivos em destaque estão diretamente ligados com a equipa, com a exceção da “Troca de informação” que se relaciona mais com o grupo.

2.4.4 Análise de respostas sobre a globalização do mercado e das equipas comerciais

Nesta seção a análise prende-se com a adaptação das organizações à globalização do mercado, bem como a importância das equipas comerciais:

- **A globalização do mercado para as organizações nacionais é uma vantagem ou desvantagem? De que forma?**

Nesta questão pretendia-se saber numa primeira fase se a globalização era uma vantagem competitiva para as organizações nacionais, na segunda fase que os mesmos justificassem a escolha de forma sucinta.

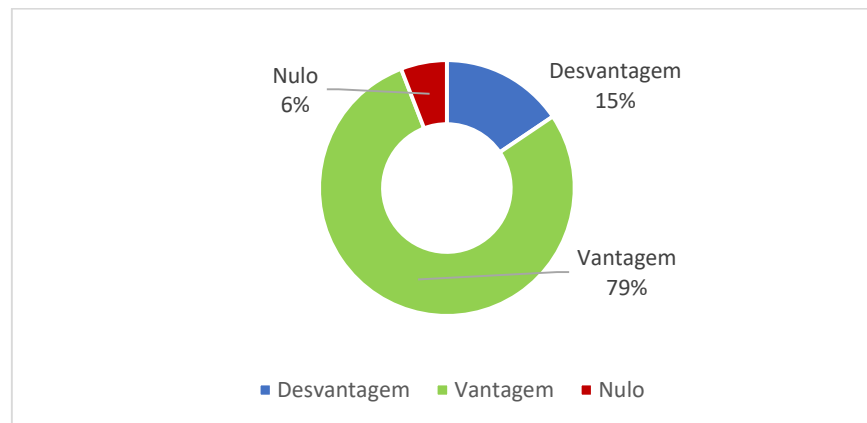


Gráfico 6 – Globalização

Como resposta à primeira questão a mesma é uma vantagem, claramente, de forma a comprovar as respostas, foram selecionadas algumas explicações que da melhor forma justificavam a afirmação.

- ✓ É uma vantagem, pois podem trazer mais estabilidade e competitividade para o mercado
- ✓ É uma vantagem, na medida em que deixa de haver limites de expansão e crescimento, haverá sempre mercados com necessidade de produto. É óbvio que isto não se aplica a todas as atividades, que terão maiores limitações territoriais.
- ✓ É uma vantagem na medida em que o acesso a mercados diferentes permite à empresa melhorar a qualidade dos seus produtos/serviços e ter uma nova visão e novos objetivos em virtude da experiência adquirida em novos mercados

- ✓ Uma desvantagem porque há mercados regionais e locais que não estão preparados para esses mercados globais
- ✓ Vantagem, o fenómeno da globalização confere uma maior facilidade às empresas em adquirir seja o que for, inclusive *know-how*, permitindo o desenvolvimento das empresas nacionais.
- ✓ Ambas. É uma vantagem se as organizações tiverem uma mente aberta e conseguirem aproveitar as vantagens que a mesma traz, tais como novos mercados, novas tecnologias.
- ✓ Uma desvantagem, se a organização não tiver a capacidade de adaptação e logística suficiente para entrar noutros mercados e acabam "engolidas" pelas outras empresas.
- ✓ É uma vantagem, pois obriga a que as organizações estejam sempre em evolução e à procura das melhores soluções.

Como podemos verificar esta não é uma resposta consensual, mas podemos verificar que, por larga maioria, a globalização é vista como uma vantagem competitiva, pois proporciona aberturas de mercados, aumento de vendas, competitividade e abertura do “leque” de novas ofertas.

- **As organizações Portuguesas encontram-se, na sua maioria preparadas para o mercado:**

De forma a clarificar algumas dúvidas levantadas pela pergunta anterior, questionou-se os inquiridos de forma a saber qual era o mercado que as organizações nacionais se encontravam melhor preparadas, obtendo-se como resposta o mercado nacional seguindo-se o regional, o local e só por último o internacional.

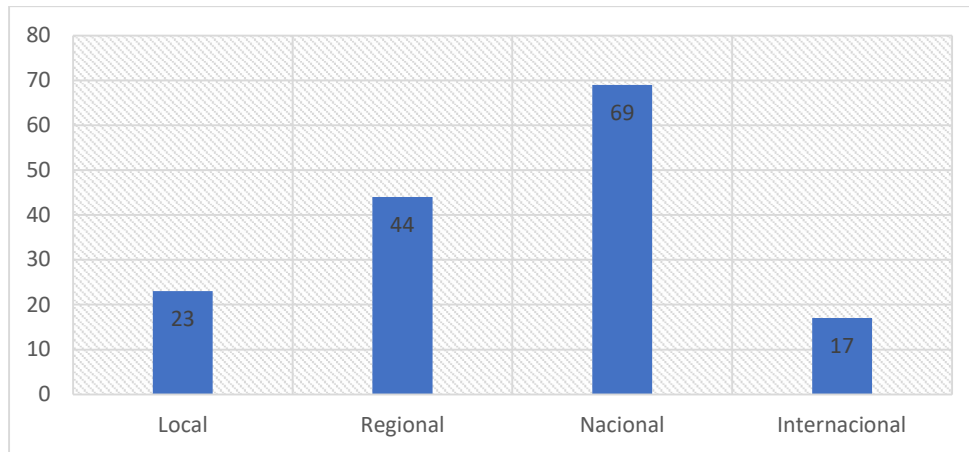


Gráfico 7 - As organizações Portuguesas encontram-se, na sua maioria preparadas para o mercado

- **Atualmente no mercado as equipas comerciais são uma vantagem competitiva?**

Esta questão encontra-se também dividida em duas partes, uma de resposta dicotómica, sim ou não, uma segunda é solicitada a justificação de forma sintética à sua resposta. Na primeira parte claramente existem vantagens competitivas nas equipas comerciais, onde 97% dos inquiridos responderam de forma afirmativa.

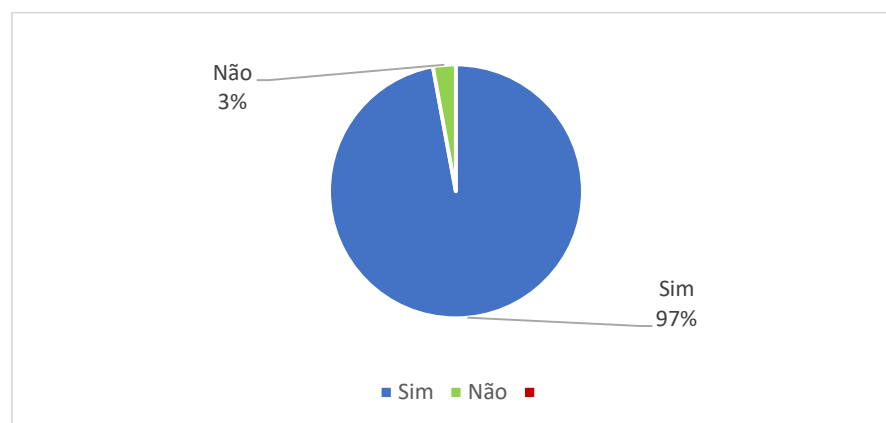


Gráfico 8 - Vantagem competitiva

Numa segunda parte da questão foram seleccionadas algumas das respostas que melhor justificaram a escolha.

- ✓ Sem a força comercial perde-se a longo prazo o elo entre o cliente e a empresa vendedora, para além de que uma equipa comercial tem foco de trabalhar produtos de forma mais minuciosa inclusive na entrada de novos produtos.
- ✓ Sim são, porque conseguem fazer um estudo de mercado e tentam melhorar todos os pontos necessários para atingirem os objetivos
- ✓ A proximidade do mercado, a análise de cada ponto de venda e persuasão comercial, são os pontos-chaves para o desempenho de qualquer empresa.
- ✓ Sim, porque a construção de equipas permite a soma das mais-valias e *skills* dos indivíduos naquilo que de melhor podem aportar ao coletivo!
- ✓ Trabalho em equipa permite uma motivação, inspiração e foco nos objetivos de todos os elementos da equipa, o que leva a um melhor desempenho conjugal.
- ✓ Cada vez existe menos contacto entre os intervenientes. Com o mundo a passar por graves problemas sanitários, o contacto entre as pessoas vai se alterar profundamente.
Cada vez mais o contacto será através do digital.
Os comerciais são pessoas em vias de extinção.
- ✓ Um comercial tem a capacidade de atrair o cliente com o seu discurso, possui um conjunto de competências que alguém como um administrativo (p.ex) não terá. Isto cria valor para a empresa
- ✓ Maior proximidade com o cliente. Servem de ponte entre a empresa e seus valores e o cliente. São muitas vezes os fatores diferenciadores

Das várias respostas dadas foram seleccionadas algumas que melhor expressavam a importância das equipas comerciais, focando a sua principal função que é o elo de ligação entre a organização e o cliente.

- **Numa questão de relevância como classifica as seguintes alterações realizadas pelas organizações ao mercado**

Como última questão era solicitado aos inquiridos que das diversas opções colocadas de alterações realizadas pelas organizações, assinalassem numa escala de relevância quais as que na sua opinião têm maior importância.

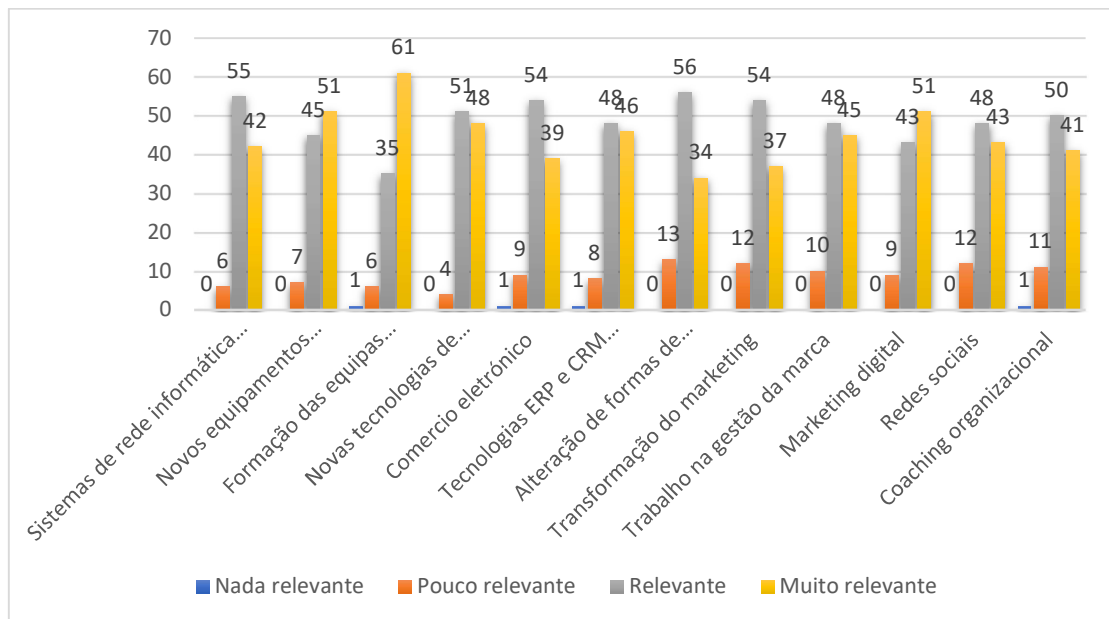


Gráfico 9 - Grau de relevância sobre alterações organizacionais

Podemos verificar que na sua maioria, as opções apresentadas têm relevância para a organização, destacando-se com maior relevância a “Formação das equipas comerciais”; já com menor relevância podemos observar duas opções: “Alteração de formas de comunicação” e “Transformação do marketing”.

2.4.5 Associação entre os tipos de liderança e o género

Com o objetivo de verificar a existência de associação entre algumas variáveis demográficas e a importância atribuída às características dos vários tipos de liderança, recorreu-se ao teste do qui-quadrado de independência. No caso de tabelas de contingência 2x2, utilizou-se o teste exato de Fisher.

No caso de ser rejeitada a hipótese de independência entre as variáveis, mediu-se a intensidade da associação entre as mesmas, através do Coeficiente V de Cramer.

Relativamente a cada uma das características dos vários tipos de liderança, foi solicitado aos inquiridos que escolhessem as que consideram mais relevantes. No seguinte

gráfico consta a distribuição dos inquiridos do sexo feminino e do sexo masculino tendo em conta a sua escolha.

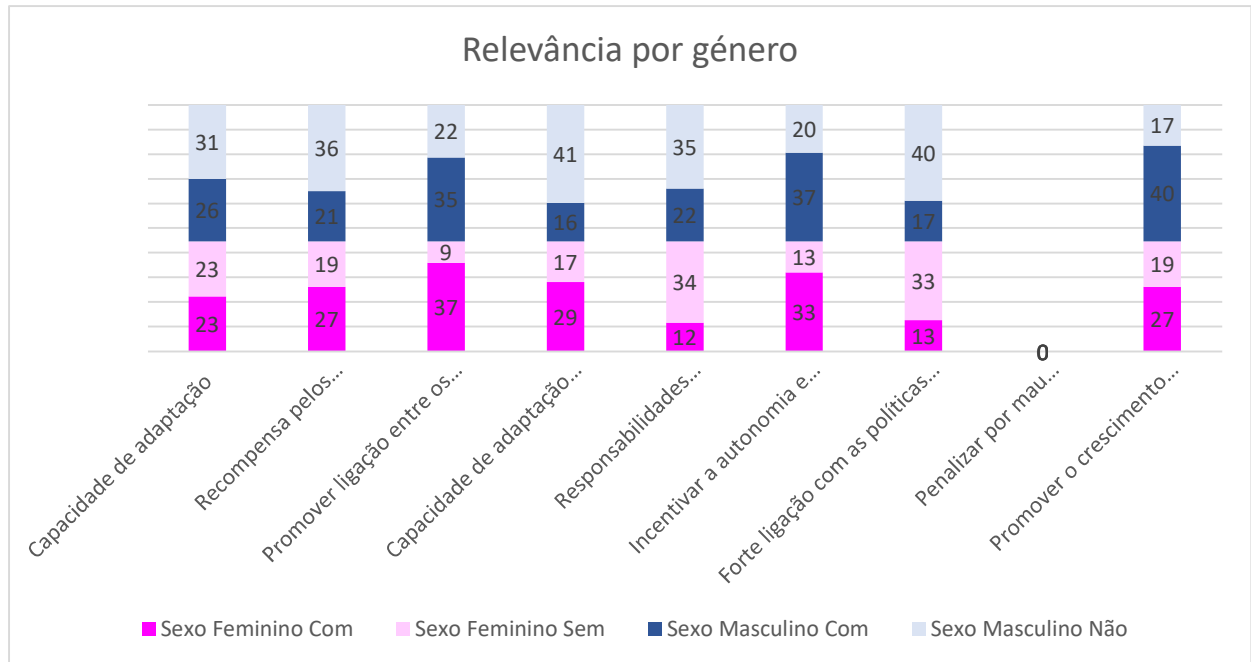


Gráfico 10 - Distribuição dos inquiridos do sexo feminino e do sexo masculino tendo em conta a sua escolha

Realizou-se o Teste Exato de Fisher, que permitiu perceber se existe ou não associação significativa entre duas variáveis.

Quadro I - Associação entre género e liderança

Liderança situacional	Teste	Sig
1- Capacidade de adaptação	Fisher's Exact	0,695
2- Capacidade de adaptação aos elementos das equipas	Fisher's Exact	0,001
3- Forte ligação com as políticas da organização	Fisher's Exact	1,000

Com base nos resultados do quadro I, e para as características 1 e 3, existe evidência de que não há associação significativa entre a escolha destas características e o género.

Liderança situacional	Coefficiente	Teste
2- Capacidade de adaptação aos elementos das equipas	Cramer's V	0,351

Já na característica 2, existe uma relação entre as variáveis, tendo-se calculado o coeficiente V de Cramer para verificar o grau de associação, que apesar de existir associação entre as variáveis, o valor deste coeficiente indica fraca associação.

Quadro II - Associação entre género e liderança

Liderança transaccional	Teste	Sig
1- Recompensa pelos resultados obtidos	Fisher's Exact	0,031
2- Responsabilidades individuais definidas	Fisher's Exact	0,210
3- Penalizar por mau desempenho	Fisher's Exact	-

Com base nos resultados do quadro II, e para a características 2, existe evidência de que não há associação significativa entre a escolha destas características e o género. Já na característica 3 existem respostas idênticas para ambos os sexos, logo não foi possível a sua análise estatística.

Liderança transaccional	Coefficiente	Valor
1- Recompensa pelos resultados obtidos	Cramer's V	0,218

Já na característica 1, existia uma relação entre as variáveis, tendo-se realizado o teste de coeficiente V de Cramer para verificar o grau de associação, que apesar de existir associação entre as variáveis, o valor deste coeficiente indica fraca associação.

Quadro III - Associação entre género e liderança

Liderança transformacional / carismática	Teste	Sig
1- Promover ligação entre os membros da equipa	Fisher's Exact	0,051
2- Incentivar a autonomia e motivar a equipa	Fisher's Exact	0,527
3- Promover o crescimento profissional	Fisher's Exact	0,299

Com base nos resultados do quadro III, para as todas as características, existe evidência de que não há associação significativa entre a escolha destas características e o género.

Em suma o estudo de relação entre a variável género e as características dos vários tipos de liderança, não foi possível encontrar nenhuma associação, que permita concluir que não existe qualquer relação entre estas duas variáveis testadas: género e liderança.

2.4.6 Associação entre os tipos de liderança e a escolaridade

De forma a conseguir aplicar-se o teste de independência foi necessário agrupar dados do nível de escolaridade em quatro categorias.

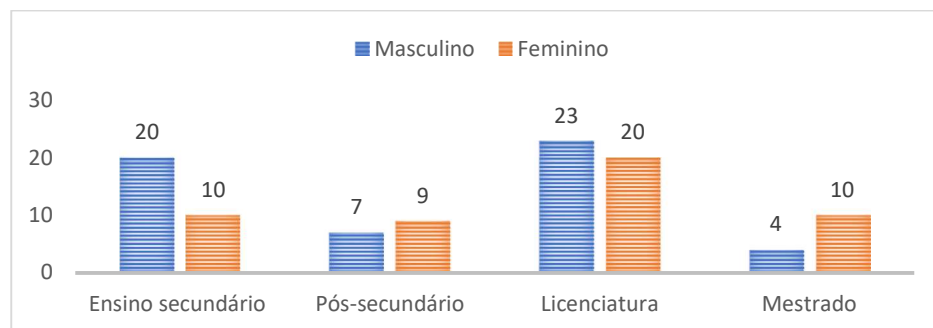


Gráfico 11 - Capacidade de adaptação

Liderança situacional	Teste	Sig.
1- Capacidade de adaptação	Qui-quadrado	0,105

Com base nos resultados obtidos para a Capacidade de adaptação, existe evidência de que não há associação significativa entre a escolha destas características e a escolaridade.

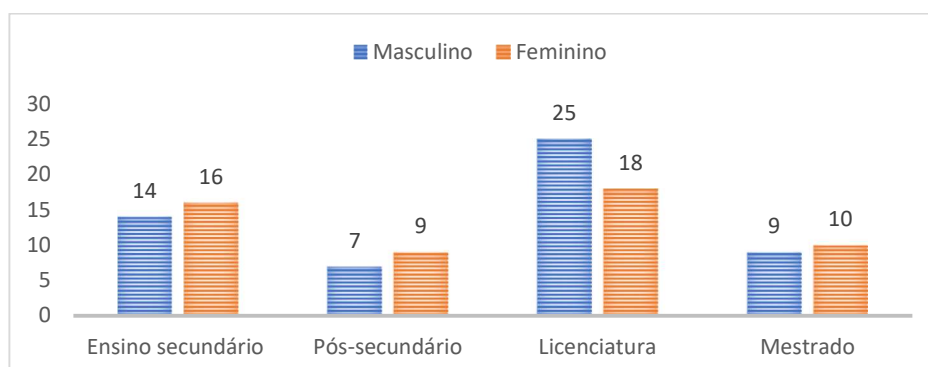


Gráfico 12 - Recompensa pelos resultados obtidos

Liderança transaccional	Teste	Sig
2- Recompensa pelos resultados obtidos	Qui-quadrado	0,532

Com base nos resultados obtidos para a Recompensa pelos resultados obtidos, existe evidência de que não há associação significativa entre a escolha destas características e a escolaridade.

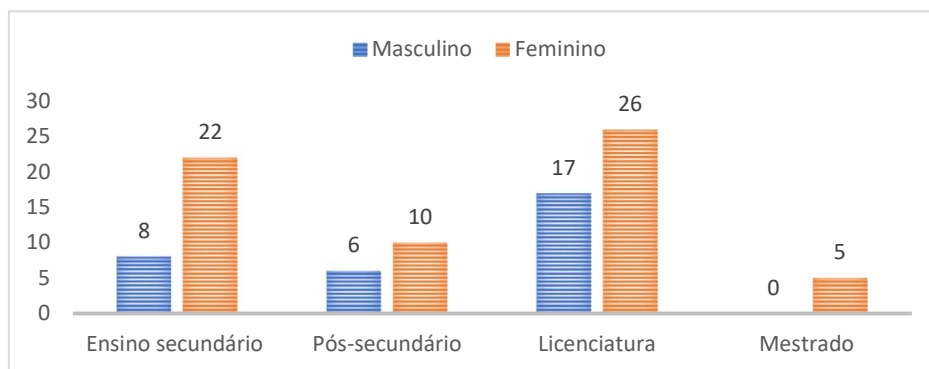


Gráfico 13 - Promover ligação entre os membros da equipa

Liderança situacional	Teste	Valor
3- Promover ligação entre os membros da equipa	Qui-quadrado	0,125

Liderança transformacional / carismática	Coefficiente	Valor
3- Promover ligação entre os membros da equipa	Cramer's V	0,286

Com base no resultado obtido para Promover ligação entre os membros da equipa, existia uma relação entre as variáveis, tendo-se calculado o coeficiente V de Cramer para verificar o grau de associação, que apesar de existir associação entre as variáveis, o valor deste coeficiente indica fraca associação.

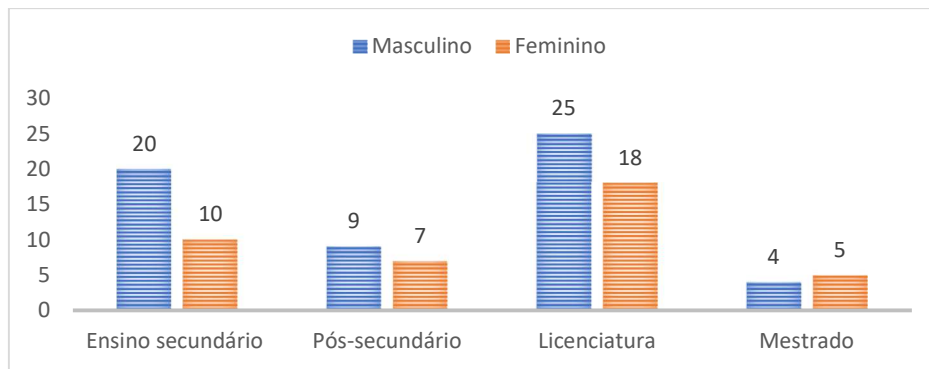


Gráfico 14 - Capacidade de adaptação aos elementos da equipa

Liderança transformacional / carismática	Teste	Sig
4- Capacidade de adaptação aos elementos da equipa	Qui-quadrado	0,125

Com base nos resultados obtidos para a Capacidade de adaptação aos elementos da equipa, existe evidência de que não há associação significativa entre a escolha destas características e a escolaridade.

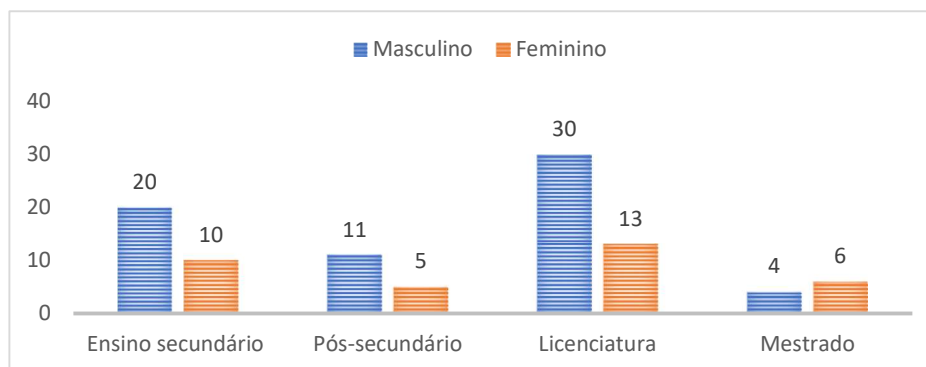


Gráfico 15 - Responsabilidades individuais definidas

Liderança transacional	Teste	Sig
5- Responsabilidades individuais definidas	Qui-quadrado	0,852

Com base nos resultados obtidos para as Responsabilidades individuais definidas, existe evidência de que não há associação significativa entre a escolha destas características e a escolaridade.

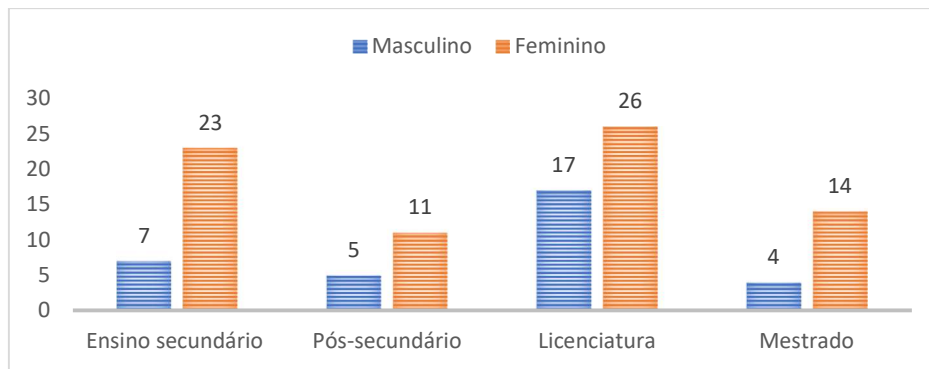


Gráfico 16 - Incentivar a autonomia e motivar a equipa

Liderança transformacional / carismática	Teste	Sig
6- Incentivar a autonomia e motivar a equipa	Qui-quadrado	0,525

Com base nos resultados obtidos para Incentivar a autonomia e motivar a equipa, existe evidência de que não há associação significativa entre a escolha destas características e a escolaridade.

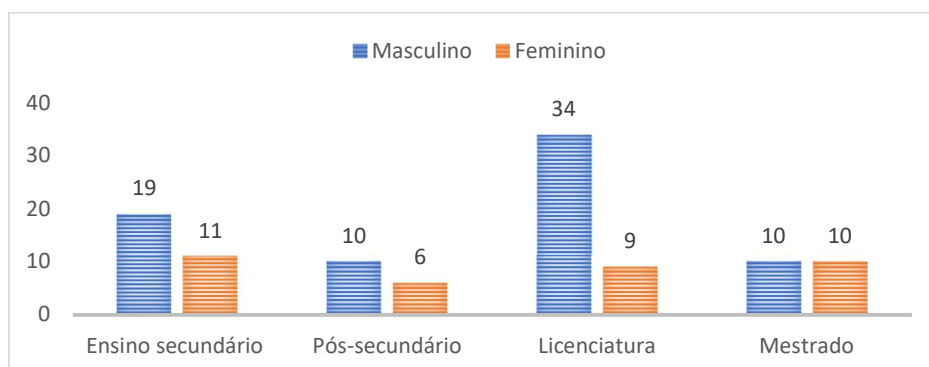


Gráfico 17 - Forte ligação com as políticas da organização

Liderança situacional	Teste	Sig
7- Forte ligação com as políticas da organização	Qui-quadrado	0,428

Com base nos resultados obtidos para Forte ligação com as políticas da organização, existe evidência de que não há associação significativa entre a escolha destas características e a escolaridade.

Na característica 8- Penalizar por mau desempenho existem respostas idênticas para ambos os sexos, logo não foi possível a sua análise estatística.

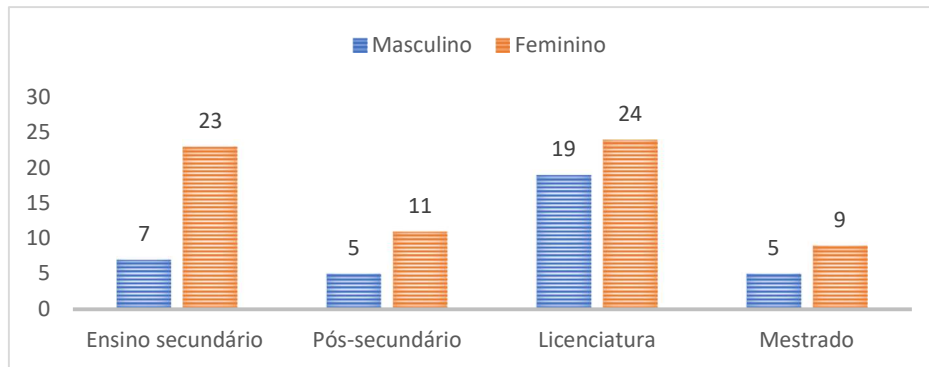


Gráfico 18 - Promover o crescimento profissional

Liderança transformacional / carismática	Teste	Sig
9- Promover o crescimento profissional	Qui-quadrado	0,322

Com base nos resultados obtidos para Promover o crescimento profissional, existe evidência de que não há associação significativa entre a escolha destas características e a escolaridade.

Em suma o estudo de relação entre a variável escolaridade e as características dos vários tipos de liderança, não foi possível encontrar nenhuma associação, que permita concluir que não existe qualquer relação entre as variáveis escolaridade e liderança.

2.4.7 Associação entre os tipos de liderança e a idade

Nesta secção o objetivo é testar a existência de associação entre a variável idade e o tipo de liderança. Os valores das idades foram agrupados em classes, tendo-se obtido a seguinte distribuição:

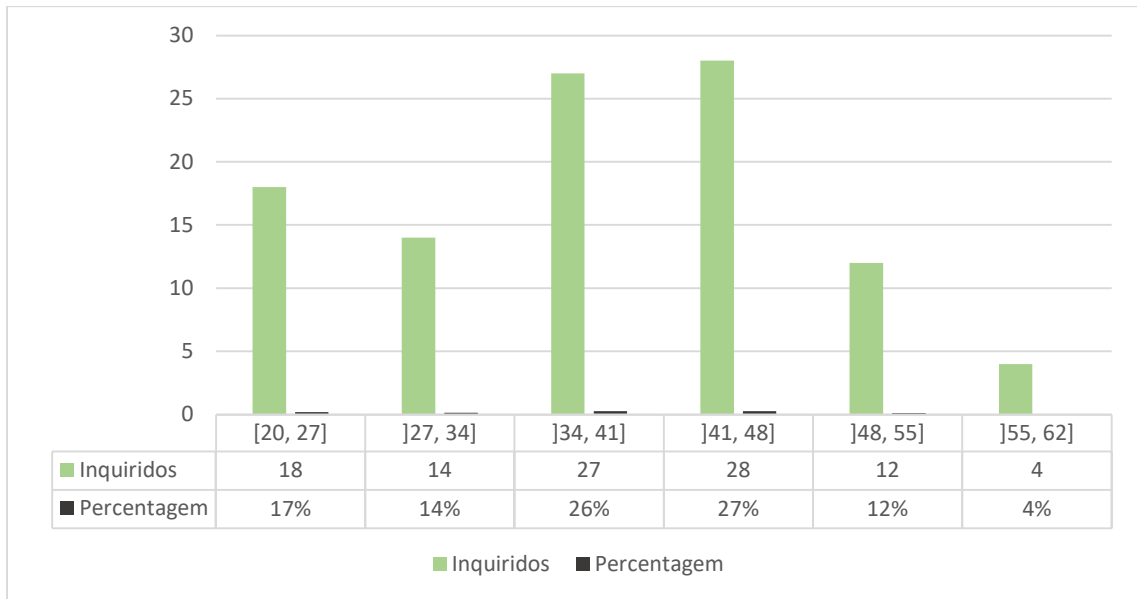


Gráfico 19 - Distribuição dos inquiridos por classe etária

O seguinte gráfico apresenta a distribuição das respostas quanto à escolha das características dos vários tipos de liderança, por classe etária.

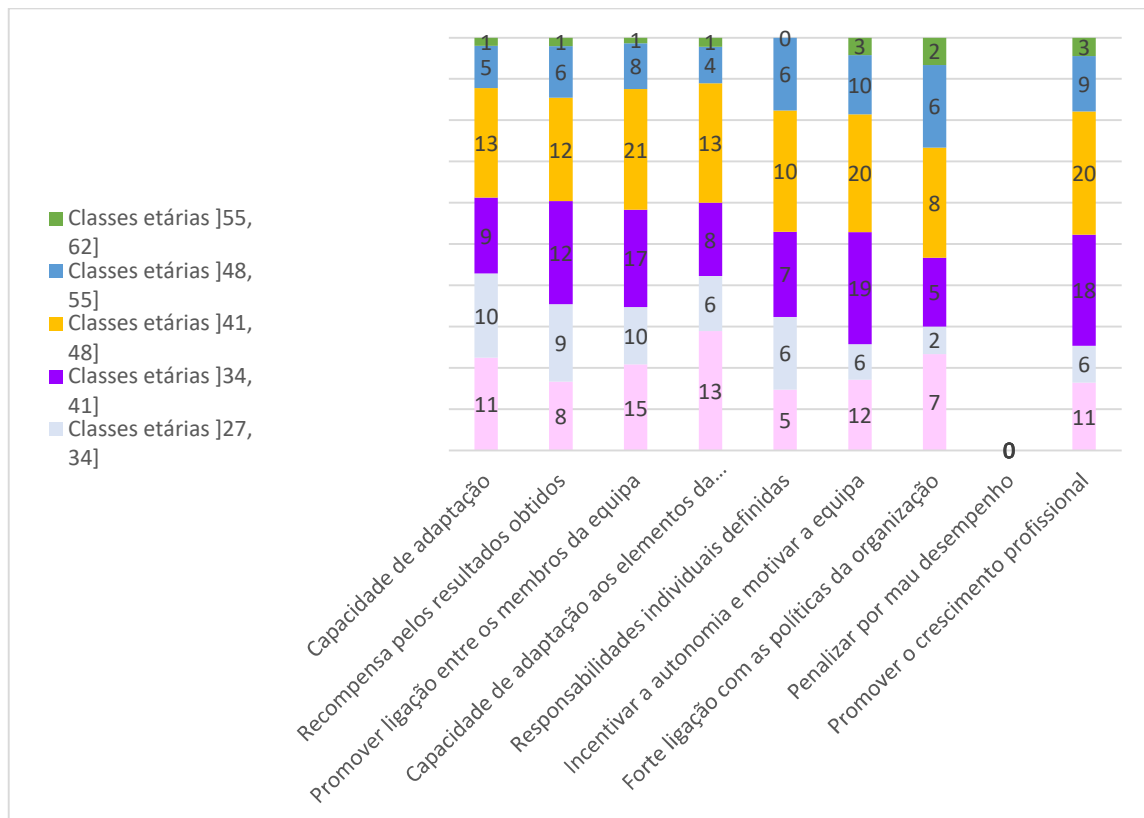


Gráfico 20 - Distribuição dos inquiridos em classes etárias tendo em conta a sua escolha

Quadro I - Associação entre idade e liderança

Liderança situacional	Teste	Sig
1- Capacidade de adaptação	Qui-quadrado	0,173
2- Capacidade de adaptação aos elementos das equipas	Qui-quadrado	0,097
3- Forte ligação com as políticas da organização	Qui-quadrado	0,208

Com base nos resultados do quadro I, e para as características 1 e 3, existe evidência de que não há associação significativa entre a escolha destas características e as classes etárias.

Liderança situacional	Coefficiente	Valor
2- Capacidade de adaptação aos elementos das equipas	Cramer's V	0,301

Na característica 2, existe uma relação entre as variáveis, tendo-se calculado o coeficiente V de Cramer para verificar o grau de associação, que apesar de existir associação entre as variáveis, o valor deste coeficiente indica fraca associação.

Quadro II - Associação entre idade e liderança

Liderança transacional	Teste	Sig
1- Recompensa pelos resultados obtidos	Qui-quadrado	0,730
2- Responsabilidades individuais definidas	Qui-quadrado	0,406
3- Penalizar por mau desempenho	Qui-quadrado	-

Com base nos resultados do quadro II, e para as características 1 e 2, existe evidência de que não há associação significativa entre a escolha destas características e as classes etárias. Já na característica 3 existem respostas idênticas para ambos os sexos, logo não foi possível a sua análise estatística.

Quadro III - Associação entre idade e liderança

Liderança transformacional / carismática	Teste	Sig
1- Promover ligação entre os membros da equipa	Qui-quadrado	0,268
2- Incentivar a autonomia e motivar a equipa	Qui-quadrado	0,338
3- Promover o crescimento profissional	Qui-quadrado	0,495

Com base nos resultados do quadro III, para as todas as características, existe evidência de que não há associação significativa entre a escolha destas características e as classes etárias.

Em suma, o estudo de relação entre a variável idade e as características dos vários tipos de liderança, não foi possível encontrar nenhuma associação, que permita concluir que não existe qualquer relação entre estas duas variáveis testadas: idade e liderança.

2.5 Discussão de resultados

O objetivo do estudo teve como foco inicial a relevância da liderança na ótica dos inquiridos. Os resultados sugerem que a liderança transformacional se destaca, caracterizada por uma grande versatilidade e capacidade do líder em se adaptar às necessidades atuais das organizações, onde se destacou com metade dos resultados a liderança transformacional, caracterizada por uma grande versatilidade e capacidade do líder em se adaptar as necessidades atuais das organizações. Podemos verificar que esta conclusão se encontra também evidenciada no artigo de Ghasabet, & Soosay & Reaiche (2015).

Outro dos grandes objetivos do trabalho era perceber se os inquiridos são capazes de distinguir as funções do gestor das de um líder.

Dos resultados tem-se que mais de metade, 53% respondeu que desempenhavam a mesma função, 29% justificava que desempenhavam a mesma função, mas só por algumas vezes e apenas 18% responderam que não. Foram apresentadas várias opções de funções distintas de um gestor e de um líder, e cerca de 91% (onze funções em doze) dos inquiridos conseguiram identificar e atribuir funções por vezes semelhantes, mas com objetivos distintos aos mesmos. As distinções de funções entre gestor e líder, encontra-se apresentada no livro de Pina e Cunha & Rego (2004).

Outra questão importante foi analisar a perceção dos inquiridos relativamente aos conceitos de grupo e de equipa, direccionado em saber se os mesmos atribuíam o mesmo significado aos dois, chegando à conclusão que 74% dos inquiridos afirma que têm objetivos distintos. Relativamente à questão do trabalho em equipa proporciona uma vantagem competitiva, verificou-se que 79% dos inquiridos consideram como vantagem. De forma a medir quais os objetivos com maior relevância nos trabalhos em equipa e nos de grupo, entre os elementos das organizações, com maior destaque 14,5% de relevância a “troca de informações entre os elementos”, seguindo-se a “motivação” com 14,2% e em terceiro “a partilha de tarefas” com 13,7%, já o que menos valorizavam são os “trabalhos independentes” com 1,4%. Podemos concluir que a maioria dos indivíduos confirma que os trabalhos em equipa proporcionam vantagens competitivas às organizações. No artigo de Warrick (2016), “*What Leaders Can Learn About Teamwork and Developing High Performance Teams*”, conseguimos verificar a diferença, de resultados e características presentes numa equipa bem organizada e preparada, resultado este que não se consegue ter num grupo de indivíduos.

As últimas questões prendiam-se com a análise de mercado. Como questão inicial era solicitado a opinião dos inquiridos de forma a saber se a globalização é uma vantagem ou desvantagem para a organização, tendo claramente uma resposta positiva (mais de 79%), onde foi apresentada como vantagens a possibilidade de novos mercados, o aumento da competitividade, a qualidade de serviço, forçando estas a melhorarem a mesma. Curiosamente, na perspetiva dos inquiridos, e em relação aos tipos de mercado para os quais as organizações portuguesas se encontram melhor estruturadas, surge como última opção o mercado internacional (17 respostas), seguindo-se o local (23 respostas), o regional (44 respostas) e como melhor opção o nacional (69 respostas), dando uma clara imagem que ainda falta um longo caminho para estas se tornarem competitivas internacionalmente. Foi também solicitado a apreciação sobre a importância das equipas comerciais nas organizações, tendo-se obtido uma esmagadora opinião positiva (97%), demonstrando a sua grande importância para estas, não só no seu papel nas vendas, mas também na sua elevada importância na relação com os clientes. Neste artigo de Ferreira (2016), “*Motivational factors in sales team management and their influence on individual performance*”, deparamos com a importância do fator motivacional e tudo o que este influencia nas equipas comerciais. Por último, os inquiridos avaliaram a importância dos investimentos realizados pelas organizações, dando especial foco à formação das equipas,

aos novos equipamentos tecnológicos bem como às novas TIC; com menor relevância aparece a comunicação, demonstrando a importância que esta tem, bem como a sua necessidade de melhoria. Podemos confirmar a importância que o *marketing* tem hoje na opinião dos clientes, tal como o das novas tecnologias digitais, que tem vindo a mostrar-se cada vez mais relevante, nestes artigos encontra-se evidenciada a sua importância; Ibidunmoye (2017), “*Social Media and E-marketing: A Literature Review*”; Azambuja & Bichueti (2016), “*Marketing de experiência: Estratégias para impulsionar o market share e fortalecer a marca do energético Energy*”; Barger & Peltier & Schultz (2016), “*Social media and consumer engagement: A review and research agenda*”.

Capítulo 3 - Conclusão

A liderança começa a ganhar influência no século XIX desenvolvendo-se ao longo do tempo até à atualidade, mas é em meados do século XX, que começa a ganhar maior expressão, com o aparecimento das teorias clássicas como a autoritária, a democrática ou a *laissez-faire*. Numa vertente de teorias mais recentes verificou-se uma necessidade de adaptação da liderança a diversas situações organizacionais, obrigando a uma adaptação das teorias clássicas ao contexto de trabalho envolvente, surgindo a liderança situacional; depressa se verificou que começava a haver uma exigência cada vez maior nos resultados, nos objetivos que impulsionam o crescimento das organizações, surgindo a liderança transacional focada nos objetivos e nos resultados. Com o passar do tempo verifica-se que as características da personalidade como o carisma ganham relevância na forma de trabalho dos indivíduos, sobretudo nos resultados alcançados, ganhando espaço e preponderância a liderança transformacional, que se mantém provavelmente como a mais relevante na atualidade, apesar de terem aparecido outras teorias mais recentes como a autêntica ou a ética. Não existe uma linha definida de comportamento-tipo a serem usados - qualquer uma das formas de liderança são exequíveis e válidas, desde que utilizadas num contexto adequado e de forma a motivar as equipas a atingirem os resultados pretendidos. O resultado do questionário torna ainda mais evidente, que a forma de liderança não se encontra diretamente ligada a fatores como a idade, género ou escolaridade. Estes não têm estes uma influência preponderante na escolha do tipo, visto não existir uma ligação direta entre os fatores estudados e a sua escolha.

As características do líder têm vindo a adaptar-se às necessidades das equipas e das organizações, muito devido às alterações relevantes e significativas ao longo dos últimos anos, estimulando a adquirir competências em áreas tão distintas como psicologia ou finanças, afastando-o do líder clássico e direcionado para o líder-*coach*, concluindo-se que este, se encontra atualmente munido de instrumentos que o permitem dar uma melhor resposta às necessidades dos liderados. Deixando de o ver como um meio para atingir um fim, passaram a vê-lo como um elo de ligação para a concretização dos objetivos e como um orientador de trabalho. A noção de equipa também teve uma alteração revolucionária não só na sua própria noção, mas também em termos de objetivos, deixou de ser um grupo de pessoas que trabalhavam em projetos com objetivos comuns, partilhando por vezes até o mesmo espaço, mas com um foco individual distinto. Atualmente a noção de equipa é

muito mais vasta, objetiva e partilhada, deixando de se trabalhar individualmente num projeto e passando a partilhar tarefas individuais complementares, ideias, formas de trabalho e visões, promovendo a concretização dos objetivos individuais da equipa. A própria visão da organização perante as equipas também teve uma alteração no conceito estratégico, deixando de ter uma visão individual e passando a coletiva. A organização deixou de só captar elementos para colmatar as necessidades dos departamentos existentes, passando a procurar também colmatar necessidades das equipas existentes, com elementos com conhecimentos de outras áreas distintas, passando a valorizar mais o trabalho em equipa em prol do trabalho individual, “o todo é maior do que a simples soma das suas partes” (Aristóteles).

O comércio mundial, também tem sofrido grandes e profundas alterações ao longo dos últimos anos, levando as organizações a alterarem a sua forma de ver o negócio. Todos os sectores sofreram profundas alterações, desde o financeiro, administrativo, logístico, operacional, bem como os recursos humanos. Os sectores que sofreram um maior reajuste foram os que se encontram diretamente ligados com a área de vendas: o *Marketing* e o Comercial. Dois departamentos que apesar de distintos trabalham, focados no mesmo objetivo: direcionar e aumentar as vendas.

Em termos de conclusão, as organizações industriais nacionais encontram-se em desvantagem face aos homólogos estrangeiros, muito devido à dimensão do país, capacidade produtiva, financeira ou ao custo do trabalho, obrigando a indústria nacional a colmatar estas carências com investimentos ao nível tecnológico, especialização de fabrico, diferenciação de imagem, mas sobretudo na sua forma de introdução e tratamento do mercado pelas equipas comerciais, tornando-nos diferenciadores. Esta é provavelmente a única ou a melhor maneira de enfrentar o crescente número de organizações a trabalharem no mercado internacional, bem como a entrar no mercado nacional.

Bibliografia

- Abreu, M. (2019). *Material de apoio às aulas de Gestão Comercial do Mestrado MNI*. Coimbra: ISCAC
- Abreu, M. (2019). *Material de apoio às aulas de Gestão da Marca do Mestrado MNI*. Coimbra: ISCAC
- Alves, H. & Fernandes, C. & Raposo, M. (2016). *Social Media Marketing: A Literature Review and Implications*. Portugal. Psychology & Marketing DOI: 10.1002/mar
- Araújo, C. (2010). *Conceito de informação. Ciência da Informação*. Porto: Inf. & Soc.:Est., João Pessoa, v.20, n.3, p. 95-105
- Azambuja, C. & Bichueti, R. (2016). *Marketing de experiência: Estratégias para impulsionar o market share e fortalecer a marca do energético Energy*. Brasil: Rev. Adm. UFSM, Santa Maria, v. 9, Ed. Especial, p. 88-106
- Barger, V. & Peltier, J. & Schultz, D. (2016). *Social media and consumer engagement: A review and research agenda*. USA: Journal of Research in Interactive Marketing, 10(4), 268-287.
- Brito, F. & Magalhães, M. (2018). *Estilos de Liderança preferidos por trabalhadores em diferentes ambientes ocupacionais*. Bahia: Revista Psicologia: Organizações e Trabalho
- Caldas, J. (2019). *Mercados*. Dicionário Alice.
- Carvalho, T. (2013). *Candidaturas, Carreiras, Competências*. Economista.
- Chiavenato, I. (2014). *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações* (4. ed.). Barueri, SP: Manole
- Communication: The Key to a Manager's Success*. American Management Association
- Csokas, A. & Csokas, L. & Seben, Z. (2019). *What is the role of Ethics in an Ideal Leadership Style?*. Slovakia: J. Selye University, Komarno
- Ferreira, T. (2016). *Motivational factors in sales team management and their influence on individual performance*. Porto: Tourism & Management Studies, Vol. 13 N.1

Fierro, I. & Arbelaez, D. & Gavilanez, J. (2017). *Digital marketing: a new tool for international education*. Colômbia: pensamento & gestión, 43. Universidad del Norte, 220-240

Ghasabet, M. & Soosay, C. & Reaiche, C. (2015). *The Emerging Role of Transformational Leadership*. Australia: The Journal of Developing Areas April 2015 Vol.49 N. 6

<http://fullmann.com.br/146/>

https://dspace.uevora.pt/rdpc/bitstream/10174/11416/22/Cap%C3%ADtulo%20III_A%20LIDERAN%C3%87A.pdf

https://elearning.iefp.pt/pluginfile.php/49585/mod_scorm/content/0/lid04/02lid04d.htm

<https://tek.sapo.pt/noticias/negocios/artigos/mercado-tic-em-portugal-cresce-para-os-8-240-milhoes-de-euros-em-2019>

https://www.managementstudyguide.com/leader_versus_manager.htm

<https://www.pordata.pt/> - Consultado a 27/03/2020

Ibidunmoye, W. (2017). *Social Media and E-marketing: A Literature Review*. Sweden. Linnaeus University: Information Systems Methodology, 7,5hp – Literature review

Ibrahim, S. & Jebur, Z. (2019). *Impact of Information Communication Technology on Business Firms*. International Journal of Science and Engineering Applications Volume 8–Issue 02,53-56

Jagadheeswari, R. & Priya, V. & GayathriZ, R. (2019). *Awareness on influence of communication skills in career*. India: Department of Biochemistry, Saveetha University

Jamaludin, Z. et al (2011). *Do Transactional, Transformational and Spiriyual Leadership Styles Distinct?: A Conceptual Insight*. Malaysia: Journal of Global Bussiness and Economics. January 211. Vol.2 N.1

Kohn, K. & Moraes, C. (2007). *O impacto das novas tecnologias na sociedade: conceitos e características da Sociedade da Informação e da Sociedade Digital*. Intercom

Lange, A. & Karawejczyk, T. (2014). *Coaching no Processo de Desenvolvimento Individual e Organizacional*. DIÁLOGO, Canoas, n. 25, p. 39-56

- Lawrence, P. (2017). *Managerial coaching – A literature review*. Australia: Sydney Business School
- Lorca, P. & Andres, J. & Garcia-Diez, J. (2019). *Impact of E-Commerce Sales on Profitability and Revenue. The Case of the Manufacturing Industry*. *Inzinerine Ekonomika-Engineering Economics*, 2019, 30(5)
- Lumpkin, A. & Achen, R. (2018). *Explicating the Synergies of Self-Determination Theory, Ethical Leadership, Servant Leadership, and Emotional Intelligence*. Phoenix: *Journal of Leadership Studies* Vol.12, N.1
- Magnotta, S. & Johnson, C. (2020). *The role of sales team intragroup conflict on critical job outcomes. Maryland: Performance Improvement*. Science Direct - Industrial Marketing Management 84 (2020) 126–137
- Martin Falk and Federico Biagi (2015). *Empirical Studies on the Impacts of ICT Usage in Europe*. Institute for Prospective Technological Studies Digital Economy Working Paper 2015/14. JRC98693
- Misericórdia, N. & Gladys, F. (2008). *Estratégias competitivas para fortalecer setores empresariais no mercado global*. Venezuela: *Revista venezuelana de gestão* vol.13 no.42 Maracaibo
- Morais, J. (2019). *Material de apoio às aulas de Marketing Research do Mestrado MNI*. Coimbra: ISCAC
- Moreira, P. (2019). *Material de apoio às aulas de Liderança e Gestão de Equipas do Mestrado MNI*. Coimbra: ISCAC
- Neves, M. et al (2016). *Estudo de adaptação e validação de uma escala de perceção de liderança ética para líderes portugueses*. Lisboa: ISPA. *Análise Psicológica* (2016), 2 (XXXIV): 165-176
- Pedruzzi, A. & Neto, J. & Pedruzzi, N. (2016). *Reading the evolution of leadership theories*. Brasil: *Revista Brasileira de Administração Científica*, v7, n.1, p247-261
- Penido, C. (2015). *The Leader-Coach and its Effectiveness in the Process Learning Behavior*. Brasil: *Revista Eletrônica de Gestão Organizacional*
- Penim, A. & Catalão, J. (2018). *Ferramentas de Coaching (8ª Ed.)*. Lisboa: Lidel

- Pereira, O. (1999). *Fundamentos de Comportamento Organizacional* (1ª Ed.). Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian
- Pina e Cunha, M. & Rego, A. (2004). *A essência da Liderança: Mudança x Resultados x Integridade* (2ª Ed.). Lisboa: Editora RH
- Pina e Cunha, M. & Rego, A. (2009). *Liderar* (2ª Ed.). Lisboa: Publicações Dom Quixote
- Robles, M. (2012). *Executive Perceptions of the Top 10 Soft Skills Needed in Today's Workplace*. Kentucky: Business Communication Quarterly
- Rothacker, A.& Hauera, G. (2014). *Leadership in multinational management – A behavior-set to motivate multicultural teams*. Procedia - Social and Behavioral Sciences, 130:226-236.
- Rothacker, A.& Hauera, G. (2014). *Leadership in multinational management – A behavior-set to motivate multicultural teams*. Procedia - Social and Behavioral Sciences, 130:226-236
- Scharf, E. & Sarquis, A. & Krause, R. (2015). *Identidade de Marca como Driver de Estratégias de Marketing: Um estudo sobre a Marca Hyundai*. Brasil: Gestão & Planejamento, Salvador, v. 16, n. 3, p. 494-515
- Silva, N., Lourenço, P., Peralta, C., Carvalho, C. (2020). *A inteligência emocional: da clarificação do constructo à sua aplicabilidade ao exercício da liderança*. Coimbra: Imprensa da Universidade de Coimbra
- Warrick, D. (2016). *What Leaders Can Learn About Teamwork and Developing High Performance Teams from Organization Development Practitioners*. Maryland: Performance Improvement Vol. 55 N. 3
- Zaleznik, A. (2004). *Managers and Leaders: Are They Different?* Boston: Harvard Business

Anexos

Anexo 1 - Questionário

1- Dados

Idade _____ anos

Sexo

Masculino

Feminino

Escolaridade

Ensino Básico

Ensino Secundário

Curso Técnico Profissional

Frequência Ensino Superior

Bacharelato

Licenciatura

Mestrado ou Doutoramento

Área de formação _____

2- Liderança

Na sua opinião uma liderança eficiente pode melhorar os resultados obtidos?

Sim

Não

OBJ: Medir a importância da liderança na obtenção de resultados

Das várias ideias apresentadas identifique as que tem maior relevância para si para existir uma liderança eficiente?

- | | | |
|--|--------------------------|---|
| Capacidade de adaptação | <input type="checkbox"/> | 1 |
| Recompensa pelos resultados obtidos | <input type="checkbox"/> | 2 |
| Promover ligação entre os membros da equipa | <input type="checkbox"/> | 3 |
| Capacidade de adaptação aos elementos da equipas | <input type="checkbox"/> | 1 |
| Responsabilidades individuais definidas | <input type="checkbox"/> | 2 |
| Incentivar a autonomia e motivar a equipa | <input type="checkbox"/> | 3 |
| Forte ligação com as políticas da organização | <input type="checkbox"/> | 1 |
| Penalizar por mau desempenho | <input type="checkbox"/> | 2 |
| Promover o crescimento profissional | <input type="checkbox"/> | 3 |

- 1- Liderança situacional
 2- Liderança transaccional
 3- Liderança transformacional / carismática

OBJ: Medir que tipos de liderança tem maior relevância

3- Líder

Um líder e um gestor desempenham o mesmo papel?

- Sim
- Não
- Por vezes

OBJ: Identificar quem consegue distinguir um líder de um gestor

Se seleccionou por vezes, explique de que forma.

OBJ: Identificar o motivo da dúvida de papeis

Selecione as principais funções para cada um.

Definir metas	<input type="checkbox"/>	1
Motivar	<input type="checkbox"/>	2
Visão futura	<input type="checkbox"/>	2
Visão no presente	<input type="checkbox"/>	1
Estruturar equipas	<input type="checkbox"/>	1
Inspirar colaboradores	<input type="checkbox"/>	2
Promovem a estabilidade	<input type="checkbox"/>	1
Procuram a mudança	<input type="checkbox"/>	2
Executar tarefas	<input type="checkbox"/>	1
Partilhar tarefas	<input type="checkbox"/>	2
Avaliar resultados	<input type="checkbox"/>	1
Incitar resultados	<input type="checkbox"/>	2

1- Gestor

2- Líder

OBJ: Verificar percentagem de pessoas que distinguem um líder de um gestor

4- Equipa**Um grupo ou uma equipa têm o mesmo significado?**Sim Não

OBJ: Identificar quem consegue distinguir uma equipa de um grupo

Se não, porquê?

OBJ: Verificar se o inquirido consegue identificar a diferença

Acha que os trabalhos em equipa têm benefícios?Sim Não

OBJ: Verifica que percentagem vê vantagens no trabalho em equipa

Selecione das seguintes opções as que considera principais vantagens.União de competências 2

Partilha de tarefas	<input type="checkbox"/>	2
Troca de informação	<input type="checkbox"/>	1
Realização de objetivos	<input type="checkbox"/>	2
Melhor desempenho individual	<input type="checkbox"/>	1
Concretização das metas definidas	<input type="checkbox"/>	1
Tarefas complementares	<input type="checkbox"/>	2
Foco nas aspirações	<input type="checkbox"/>	1
Competitividade	<input type="checkbox"/>	1
Motivação	<input type="checkbox"/>	2
Trabalhos independentes	<input type="checkbox"/>	1
Existência de um líder definido	<input type="checkbox"/>	2

1- Grupo

2- Equipa

OBJ: Verificar percentagem de pessoas que distinguem um grupo de uma equipa

5- Mercado

A globalização do mercado para as organizações nacionais é uma vantagem ou desvantagem? De que forma?

OBJ: Validar a questão colocada

As organizações Portuguesas encontram-se, na sua maioria preparadas para o mercado:

Local	<input type="checkbox"/>
Regional	<input type="checkbox"/>
Nacional	<input type="checkbox"/>
Internacional	<input type="checkbox"/>

OBJ: Medir a opinião de noção de competitividade das organizações

Atualmente no mercado as equipas comerciais são uma vantagem competitiva?

Sim

Não

OBJ: Verifica que percentagem pensa que as equipas comerciais são uma vantagem competitiva

Dependendo da sua resposta justifique?

OBJ: Verifica qual é a vantagem ou desvantagem mais evidente que o inquirido refere

Numa questão de relevância como classifica as seguintes alterações realizadas pelas organizações ao mercado.

	Nada relevante	Pouco relevante	Relevante	Muito relevante
Sistemas de rede informática internos				
Novos equipamentos tecnológicos				
Formação das equipas comerciais				
Novas tecnologias de informação e comunicação (TIC) (apps e novos programas)				
Comercio eletrónico				
Tecnologias ERP e CRM (tecnologia de gestão de informação clientes)				
Alteração de formas de comunicação				
Transformação do marketing				
Trabalho na gestão da marca				
Marketing digital				
Redes sociais				
Coaching organizacional				

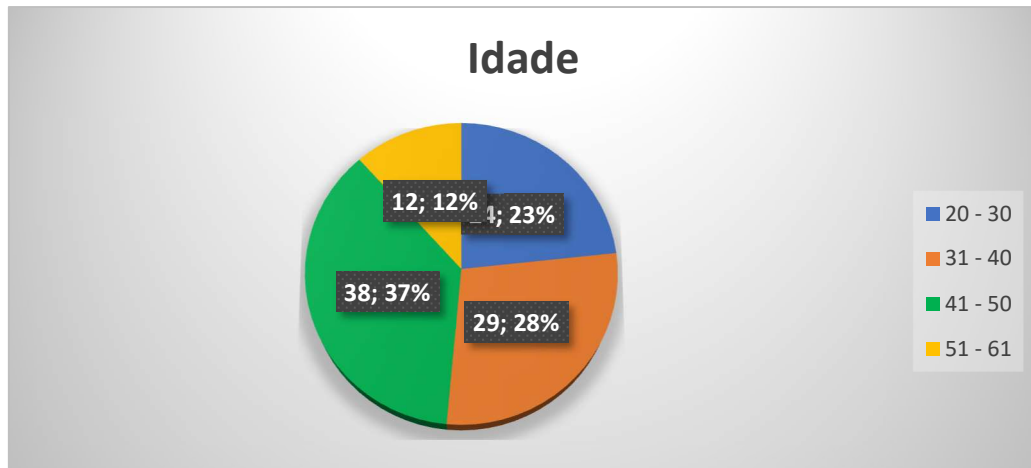
OBJ: Medição de relevância das ações das organizações

Anexo 2 – Análise e resultados do questionário

Liderança em Equipas Comerciais

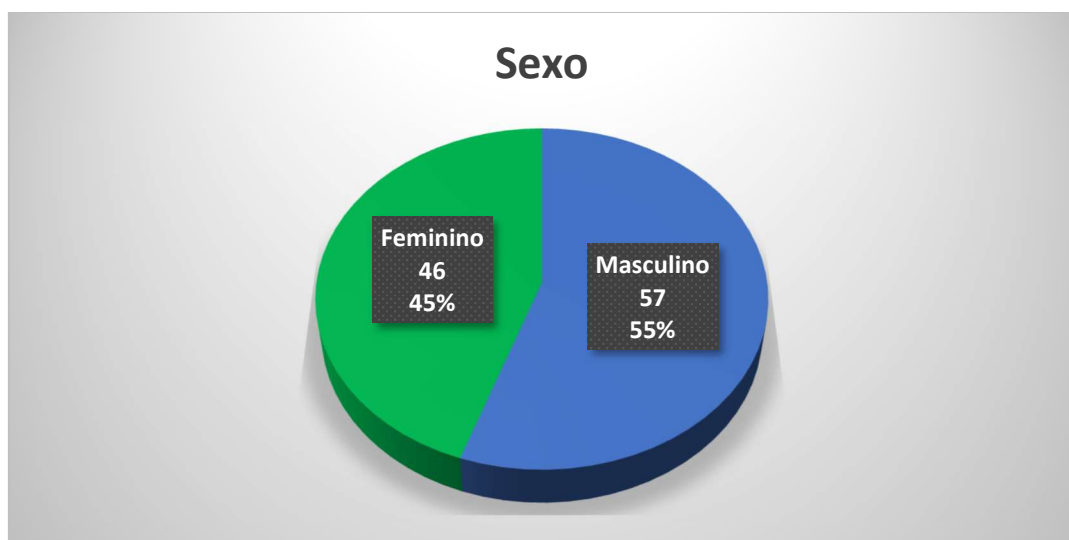
Resultados

Idade

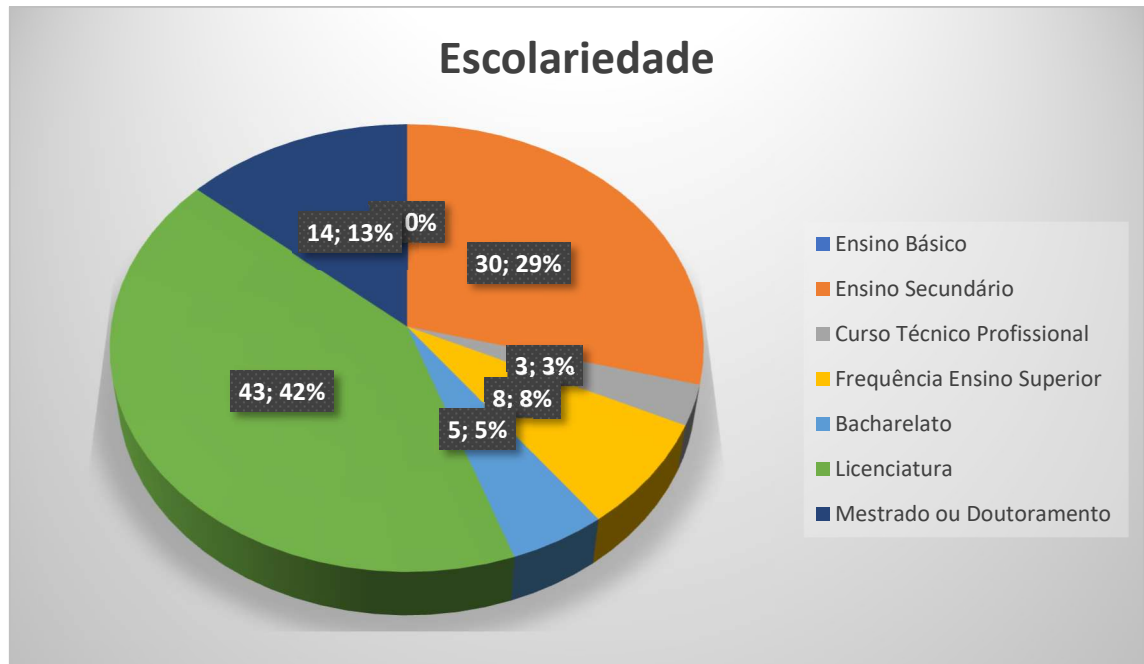


Intervalo	Idade	Média de idades	Moda	Feminino	Masculino
20 - 30	24	38,6	43	46	57
31 - 40	29				
41 - 50	38			44,7%	55,3%
51 - 61	12				
Total dos inquiridos	103				

Sexo



Escolaridade



Área de formação

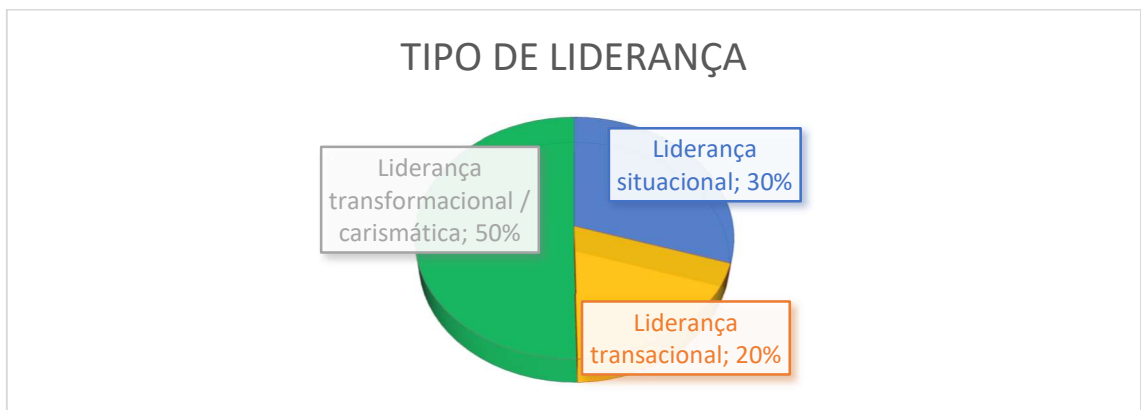


Liderança

Na sua opinião uma liderança eficiente pode melhorar os resultados obtidos?

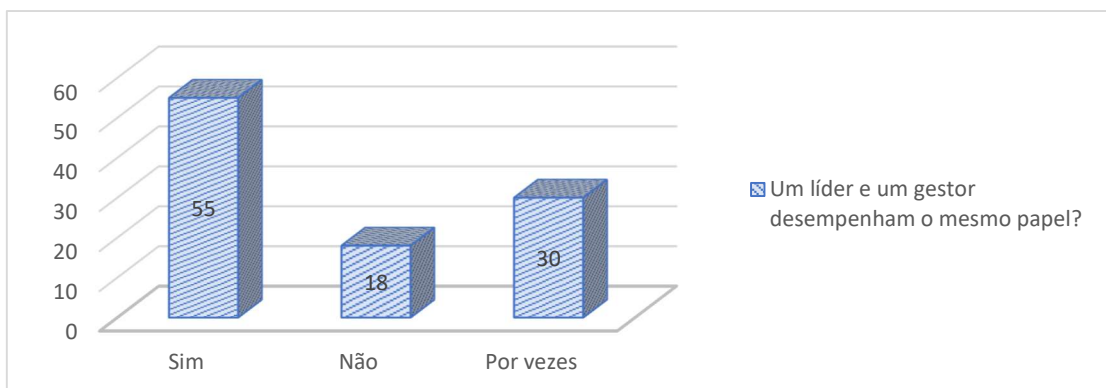


Tipo de liderança

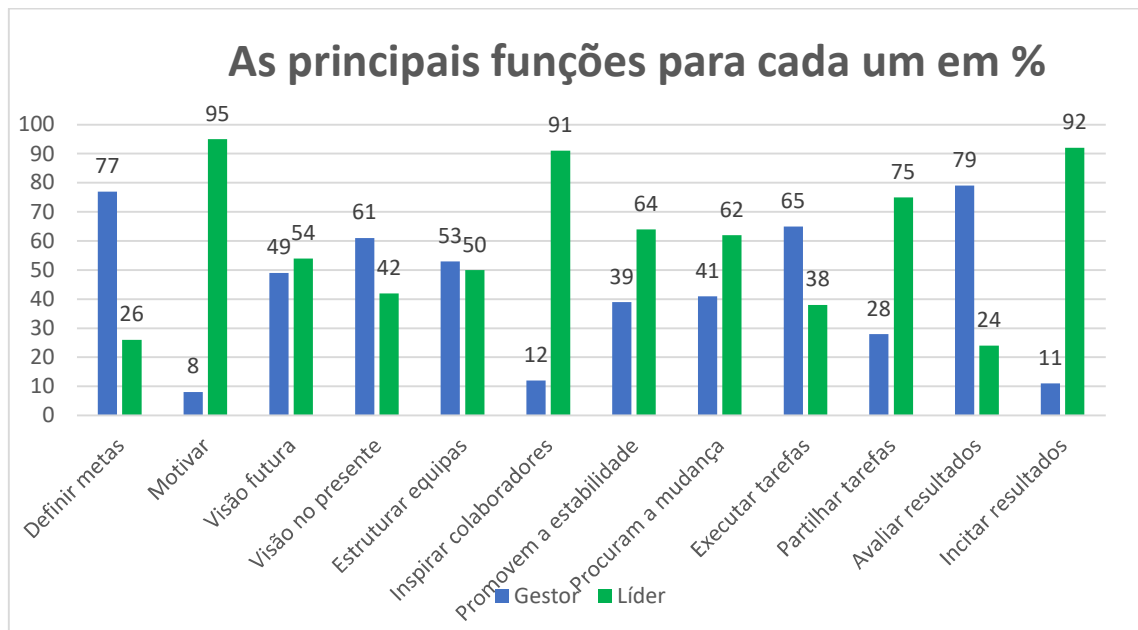


Líder

Um líder e um gestor desempenham o mesmo papel?



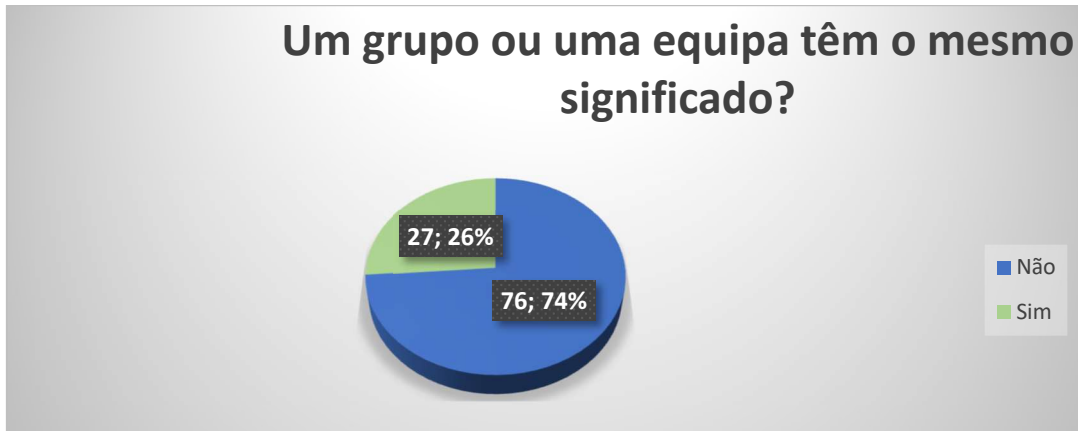
Selecione as principais funções para cada um.



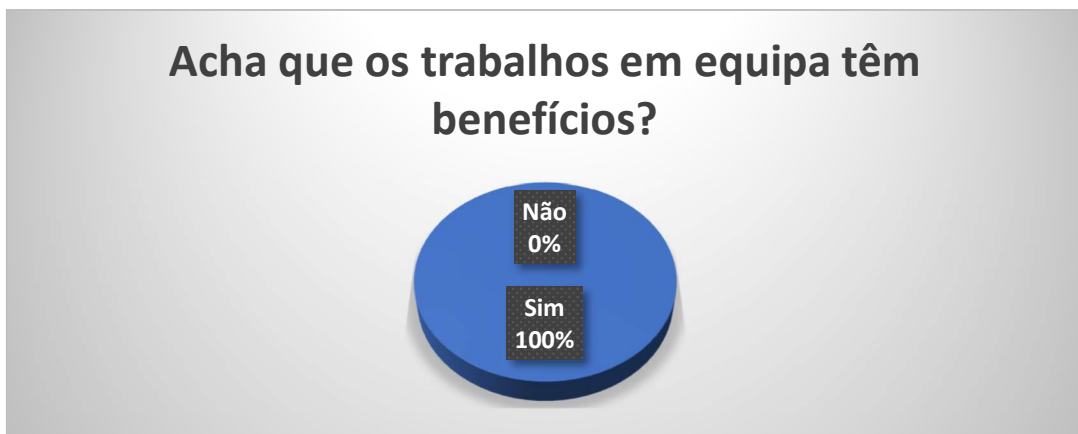
Função	Respostas				Função desempenhada
	Gestor	%	Líder	%	
Definir metas	77	74,8	26	25,2	Gestor
Motivar	8	7,8	95	92,2	Líder
Visão futura	49	47,6	54	52,4	Líder
Visão no presente	61	59,2	42	40,8	Gestor
Estruturar equipas	53	51,5	50	48,5	Gestor
Inspirar colaboradores	12	11,7	91	88,3	Líder
Promovem a estabilidade	39	37,9	64	62,1	Gestor
Procuram a mudança	41	39,8	62	60,2	Líder
Executar tarefas	65	63,1	38	36,9	Gestor
Partilhar tarefas	28	27,2	75	72,8	Líder
Avaliar resultados	79	76,7	24	23,3	Gestor
Incitar resultados	11	10,7	92	89,3	Líder

Equipa

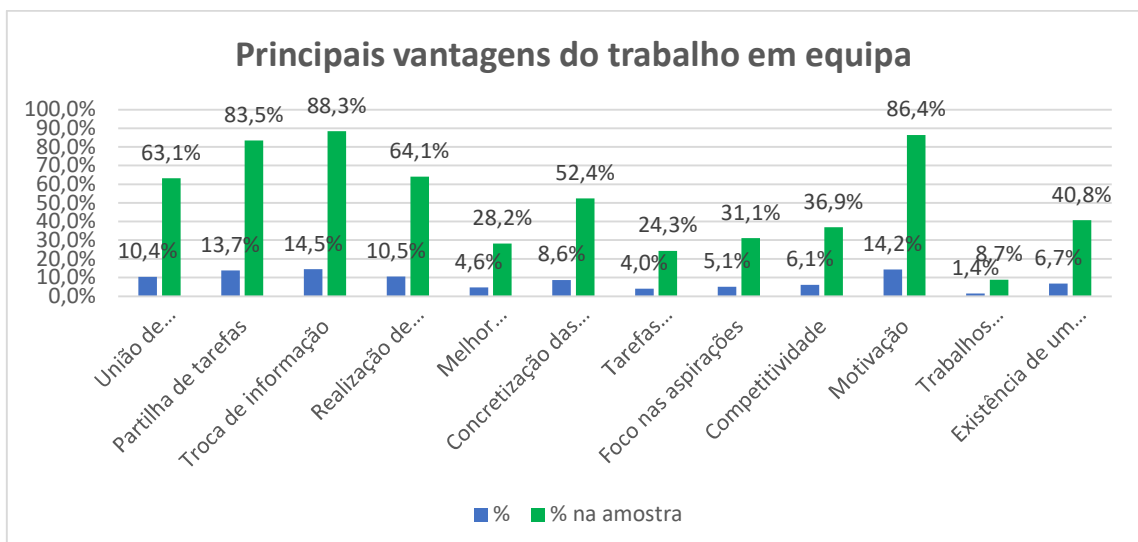
Um grupo ou uma equipa têm o mesmo significado?

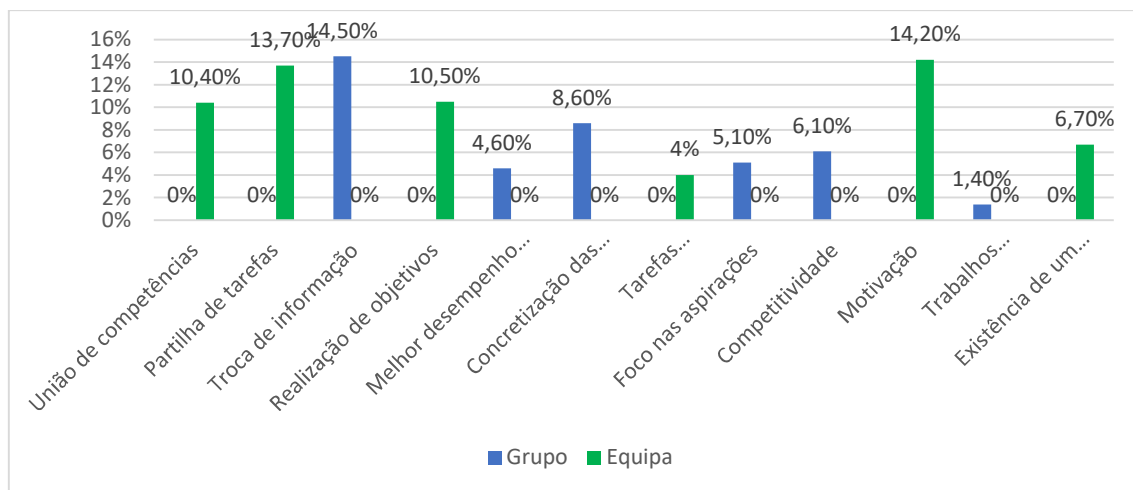


Acha que os trabalhos em equipa têm benefícios?



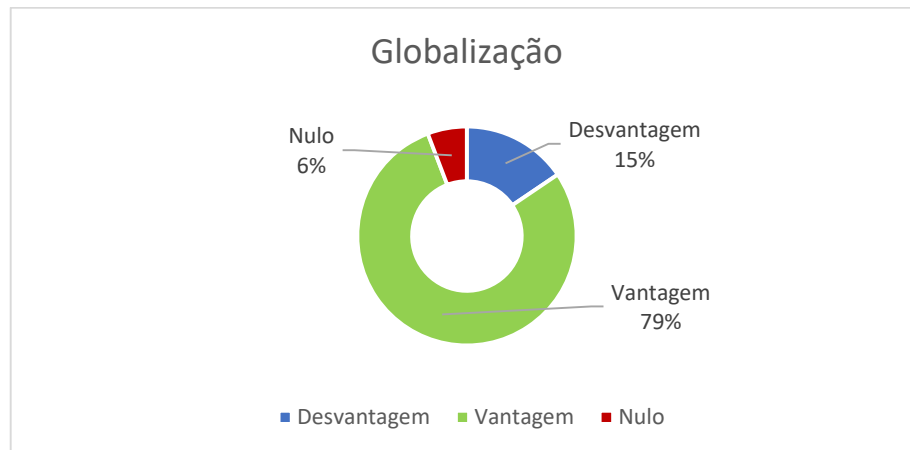
Selecione das seguintes opções as que considera principais vantagens.



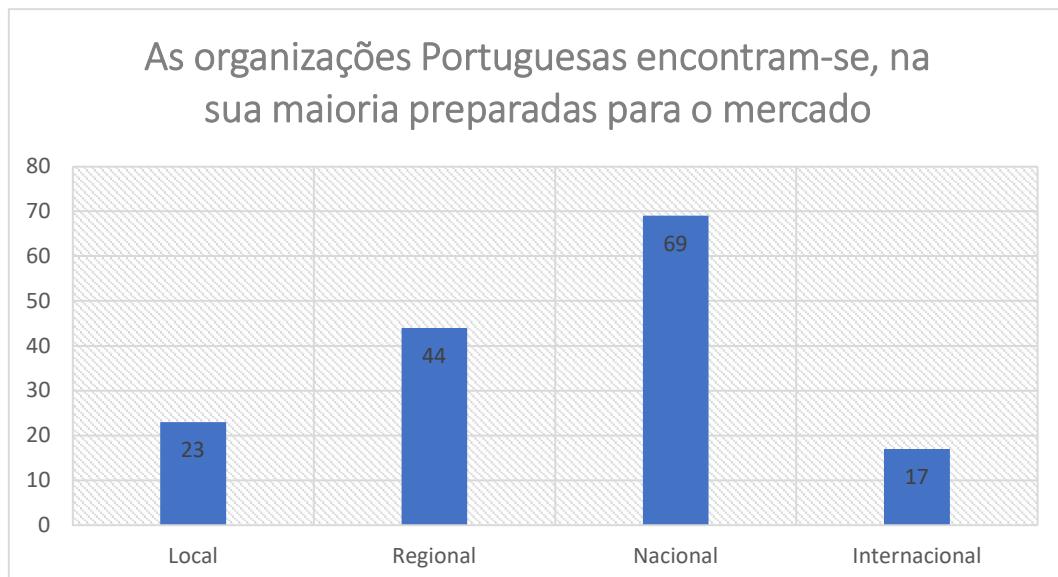


Principais objetivos	Respostas			Trabalho
	Inquiridos	%	Relevância total	
União de competências	65	63,1	10,4 %	Equipa
Partilha de tarefas	86	83,5	13,7 %	Equipa
Troca de informação	91	88,3	14,5 %	Grupo
Realização de objetivos	29	64,1	10,5 %	Equipa
Melhor desempenho individual	29	4,6	28,2 %	Grupo
Concretização das metas definidas	54	8,6	52,4 %	Grupo
Tarefas complementares	25	24,3	4,0 %	Equipa
Foco nas aspirações	32	31,1	5,1 %	Grupo
Competitividade	38	36,9	6,1 %	Gestor
Motivação	89	86,4	14,2 %	Equipa
Trabalhos independentes	9	8,7	1,4 %	Grupo
Existência de um líder definido	42	40,8	6,7 %	Equipa

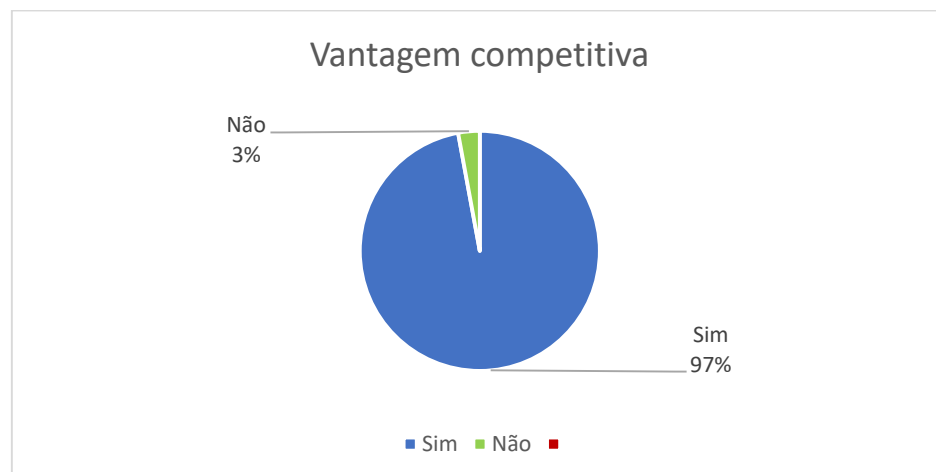
A globalização do mercado para as organizações nacionais é uma vantagem ou desvantagem?



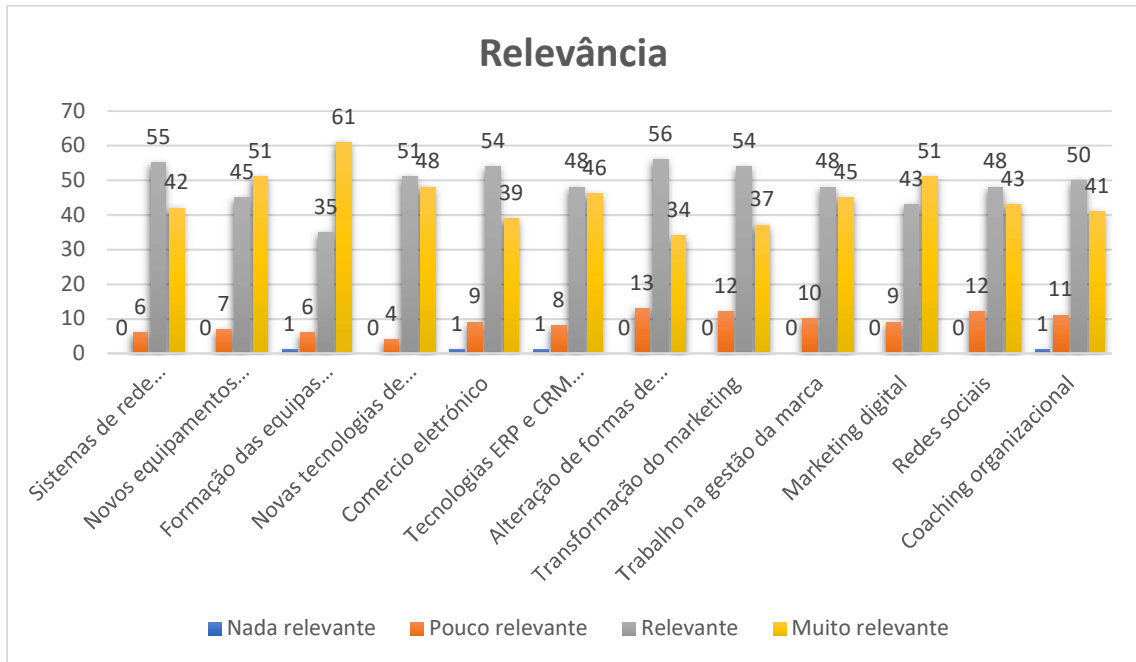
As organizações Portuguesas encontram-se, na sua maioria preparadas para o mercado:



Atualmente no mercado as equipas comerciais são uma vantagem competitiva?



Numa questão de relevância como classifica as seguintes alterações realizadas pelas organizações ao mercado.



Anexo 3 – Tabela SPSS

Descrição da amostra

Sexo

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 - FEM	46	44,7	44,7	44,7
	2 - MASC	57	55,3	55,3	100,0
	Total	103	100,0	100,0	

Escolaridade

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2 - Secundário	30	29,1	29,1	29,1
	3	3	2,9	2,9	32,0
	4	6	7,0	7,0	39,0
	5	5	4,9	4,9	44,7
	6 - Licenciatura	43	41,7	41,7	86,4
	7 - Mestrado ou Doutoramento	14	13,6	13,6	100,0
	Total	103	100,0	100,0	

Área de formação

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	19	18,4	18,4	18,4
	2	18	17,5	17,5	35,9
	3	7	6,8	6,8	42,7
	4	11	10,7	10,7	53,4
	5	4	3,9	3,9	57,3
	6	5	4,9	4,9	62,1
	7	2	1,9	1,9	64,1
	8	2	1,9	1,9	66,0
	9	13	12,6	12,6	78,6
	10	4	3,9	3,9	82,5
	11	3	2,9	2,9	85,4
	12	3	2,9	2,9	88,3
	13	6	5,8	5,8	94,2
	14	2	1,9	1,9	96,1
	15	4	3,9	3,9	100,0
	Total	103	100,0	100,0	

Frequencies - Aqui 100% responderam SIM.

Na sua opinião uma liderança eficiente pode melhorar os resultados obtidos?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	103	100,0	100,0	100,0

0 - Não; 1 - Sim

Case Summary

	Cases				Total	Percent
	Valid	Percent	Missing	Percent		
Liderança ^a	N	Percent	N	Percent	N	Percent
	100	97,1%	3	2,9%	103	100,0%

a. Dichotomy group tabulated at value 1.

Descrição da amostra

Sexo

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 - FEM	46	44,7	44,7	44,7
	2 - MASC	57	55,3	55,3	100,0
	Total	103	100,0	100,0	

Escolaridade

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2 - Secundário	30	29,1	29,1	29,1
	3	3	2,9	2,9	32,0
	4	6	7,6	7,6	39,6
	5	5	4,9	4,9	44,7
	6 - Licenciatura	43	41,7	41,7	86,4
	7 - Mestrado ou Doutoramento	14	13,6	13,6	100,0
	Total	103	100,0	100,0	

Área de formação

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	19	18,4	18,4	18,4
	2	18	17,5	17,5	35,9
	3	7	6,8	6,8	42,7
	4	11	10,7	10,7	53,4
	5	4	3,9	3,9	57,3
	6	5	4,9	4,9	62,1
	7	2	1,9	1,9	64,1
	8	2	1,9	1,9	66,0
	9	13	12,6	12,6	78,6
	10	4	3,9	3,9	82,5
	11	3	2,9	2,9	85,4
	12	3	2,9	2,9	88,3
	13	6	5,8	5,8	94,2
	14	2	1,9	1,9	96,1
	15	4	3,9	3,9	100,0
	Total	103	100,0	100,0	

Frequencies - Aqui 100% responderam SIM.

Na sua opinião uma liderança eficiente pode melhorar os resultados obtidos?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	103	100,0	100,0	100,0

0 - Não; 1- Sim

Case Summary

	N	Valid		Missing		Total	
		N	Percent	N	Percent	N	Percent
Liderança ^a	100	97,1%	3	2,9%	103	100,0%	

a. Dichotomy group tabulated at value 1.

\$Liderança Frequencies

\$Liderança ^a	Responses	Percent		
		N	Percent	Percent of Cases
Capacidade de adaptação		49	11,6%	49,0%
Recompensa pelos resultados obtidos		46	11,6%	46,0%
Promover ligação entre os membros da equipa		72	17,3%	72,0%
Capacidade de adaptação aos elementos da equipas		45	10,6%	45,0%
Responsabilidades individuais definidas		34	8,2%	34,0%
Incentivar a autonomia e motivar a equipa		70	16,9%	70,0%
Forte ligação com as políticas da organização		30	7,2%	30,0%
Promover o crescimento profissional		67	16,1%	67,0%
Total		415	100,0%	415,0%

a. Dichotomy group tabulated at value 1.

Um lider e um gestor desempenham o mesmo papel?C

Valid	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
0	55	53,4	53,4	53,4
1	16	17,5	17,5	70,9
2	30	29,1	29,1	100,0
Total	103	100,0	100,0	

0- Não; 1- Sim; 2- Por Vezes

Frequency Table

0 - Gestor; 1- Líder

Definir metas

Valid	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
0 Gestor	77	74,6	74,6	74,6
1 Líder	26	25,2	25,2	100,0
Total	103	100,0	100,0	

Motivar

Valid	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
0 Gestor	8	7,8	7,8	7,8
1 Líder	95	92,2	92,2	100,0
Total	103	100,0	100,0	

Visão futura

Valid	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
0	49	47,6	47,6	47,6
1	54	52,4	52,4	100,0
Total	103	100,0	100,0	

Visão no presente

Valid	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
0	49	47,6	47,6	47,6
1	54	52,4	52,4	100,0
Total	103	100,0	100,0	

Valid	0	61	59,2	59,2	59,2
	1	42	40,8	40,8	100,0
	Total	103	100,0	100,0	

Estruturar equipas

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0	53	51,5	51,5	51,5
	1	50	48,5	48,5	100,0
	Total	103	100,0	100,0	

Inspirar colaboradores

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0	12	11,7	11,7	11,7
	1	91	88,3	88,3	100,0
	Total	103	100,0	100,0	

Promovem a estabilidade

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0	39	37,9	37,9	37,9
	1	64	62,1	62,1	100,0
	Total	103	100,0	100,0	

Procuram a mudança

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0	41	39,8	39,8	39,8
	1	62	60,2	60,2	100,0
	Total	103	100,0	100,0	

Executar tarefas

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0	66	63,1	63,1	63,1
	1	36	36,9	36,9	100,0
	Total	103	100,0	100,0	

Partilhar tarefas

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0	26	27,2	27,2	27,2
	1	75	72,8	72,8	100,0
	Total	103	100,0	100,0	

Avaliar resultados

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0	79	76,7	76,7	76,7
	1	24	23,3	23,3	100,0
	Total	103	100,0	100,0	

Estimular resultados

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0	11	10,7	10,7	10,7
	1	92	89,3	89,3	100,0
	Total	103	100,0	100,0	

Um grupo ou uma equipa têm o mesmo significado?D

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0 NÃO	76	73,8	73,8	73,8
	1 SIM	27	26,2	26,2	100,0
	Total	103	100,0	100,0	

Acha que os trabalhos em equipa têm benefícios?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	103	100,0	100,0	100,0

0 - Não; 1- Sim

\$Vantagens Frequencies

\$Vantagens ^a	Responses	Percent		
		N	Percent	Percent of Cases
União de competências		60	10,4%	63,1%
Partilha de tarefas		66	13,7%	63,0%
Troca de informação		91	14,5%	66,3%
Realização de objetivos		66	10,5%	64,1%
Melhor desempenho individual		29	4,6%	28,2%
Concretização das metas definidas		54	8,6%	52,4%
Tarefas complementares		25	4,0%	24,3%
Foco nas aspirações		32	5,1%	31,1%
Competitividade		36	6,1%	36,9%
Motivação		69	14,2%	66,4%
Trabalhos independentes		9	1,4%	8,7%
Existência de um líder definido		42	6,7%	40,6%
Total		626	100,0%	607,6%

a. Dichotomy group tabulated at value 1.

Statistics

A globalização do mercado para as organizações nacionais é uma vantagem ou desvantagem? De que forma?E

N	Valid	
	Missing	0

A globalização do mercado para as organizações nacionais é uma vantagem ou desvantagem? De que forma?E

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0 - Desvantagem	16	15,5	15,5	15,5
	1 - Vantagem	81	78,6	78,6	94,2
	2 - Nulo	6	5,8	5,8	100,0
	Total	103	100,0	100,0	

Case Summary

	N	Cases				Total	Percent
		Valid	Percent	Missing	Percent		
\$Tipo_mercado ^a	103	103	100,0%	0	0,0%	103	100,0%

a. Dichotomy group tabulated at value 0.

\$Tipo_mercado Frequencies (Aqui o Francisco codificou desta forma 0- SIM; 1- NÃO; por isso contei os "zeros")

		Responses		
		N	Percent	Percent of Cases
\$Tipo_mercado ^a	Local	23	15,0%	22,3%
	Regional	44	28,0%	42,7%
	Nacional	69	43,1%	67,0%
	Internacional	17	11,1%	16,0%
Total		153	100,0%	148,0%

a. Dichotomy group tabulated at value 0.

Atualmente no mercado as equipas comerciais são uma vantagem competitiva?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0 - NÃO	3	2,9	2,9	2,9
	1 - SIM	100	97,1	97,1	100,0
	Total	103	100,0	100,0	

Frequency Table (0 nada relevante;...3-muito relevante)

Sistemas de rede informática internos

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	6	5,8	5,8	5,8
	2	58	53,4	53,4	59,2
	3	42	40,8	40,8	100,0
	Total	103	100,0	100,0	

Novos equipamentos tecnológicos

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	7	6,8	6,8	6,8
	2	45	43,7	43,7	50,5
	3	51	49,5	49,5	100,0
	Total	103	100,0	100,0	

Formação das equipas comerciais

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0	1	1,0	1,0	1,0
	1	6	5,8	5,8	6,8
	2	35	34,0	34,0	40,8
	3	61	59,2	59,2	100,0
	Total	103	100,0	100,0	

Novas tecnologias de informação e comunicação (TIC) (apps e novos programas)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	4	3,9	3,9	3,9
	2	51	49,5	49,5	53,4
	3	48	46,6	46,6	100,0
	Total	103	100,0	100,0	

Comercio eletrônico

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
--	--	-----------	---------	---------------	--------------------

Valid	0	1	1,0	1,0	1,0
	1	9	8,7	8,7	9,7
	2	54	52,4	52,4	62,1
	3	39	37,9	37,9	100,0
	Total	103	100,0	100,0	

Tecnologias ERP e CRM (tecnologia de gestão de informação clientes)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0	1	1,0	1,0	1,0
	1	8	7,8	7,8	8,7
	2	48	46,6	46,6	55,3
	3	45	44,7	44,7	100,0
	Total	103	100,0	100,0	

Alteração de formas de comunicação

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	13	12,6	12,6	12,6
	2	56	54,4	54,4	67,0
	3	34	33,0	33,0	100,0
	Total	103	100,0	100,0	

Transformação do marketing

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	12	11,7	11,7	11,7
	2	54	52,4	52,4	64,1
	3	37	35,9	35,9	100,0
	Total	103	100,0	100,0	

Trabalho na gestão da marca

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	10	9,7	9,7	9,7
	2	48	46,6	46,6	56,3
	3	45	43,7	43,7	100,0
	Total	103	100,0	100,0	

Marketing digital

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	9	8,7	8,7	8,7
	2	43	41,7	41,7	50,5
	3	51	49,5	49,5	100,0
	Total	103	100,0	100,0	

Redes sociais

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	12	11,7	11,7	11,7
	2	48	46,6	46,6	58,3
	3	43	41,7	41,7	100,0
	Total	103	100,0	100,0	

Coaching organizacional

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
--	--	-----------	---------	---------------	--------------------

Valid	0	1	1,0	1,0	1,0
1		11	10,7	10,7	11,7
2		50	48,5	48,5	60,2
3		41	39,8	39,8	100,0
Total		103	100,0	100,0	

SexoA * Capacidade de adaptação

Crosstab

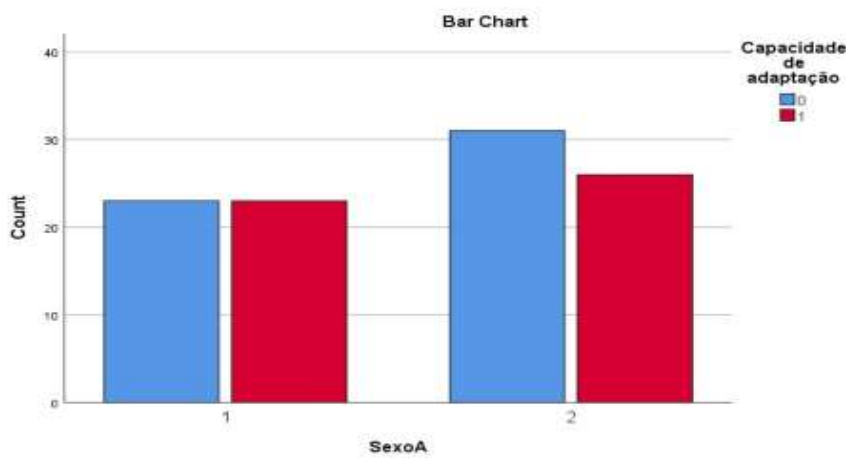
		Capacidade de adaptação		Total	
		0	1		
SexoA	1	Count	23	23	46
		Expected Count	24,1	21,9	46,0
	2	Count	31	26	57
		Expected Count	29,9	27,1	57,0
Total		Count	54	49	103
		Expected Count	54,0	49,0	103,0

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,190 ^a	1	0,656		
Continuity Correction ^b	0,060	1	0,807		
Likelihood Ratio	0,196	1	0,656		
Fisher's Exact Test				0,656	0,403
N of Valid Cases	103				

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 21,06.

b. Computed only for a 2x2 table



SexoA * Recompensa pelos resultados obtidos

Crosstab

		Recompensa pelos resultados obtidos		Total	
		0	1		
SexoA	1	Count	19	27	46
		Expected Count	24,6	21,4	46,0
	2	Count	36	21	57
		Expected Count	30,4	26,6	57,0
Total		Count	55	48	103
		Expected Count	55,0	48,0	103,0

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	4,856 ^a	1	0,027		
Continuity Correction ^b	4,047	1	0,044		

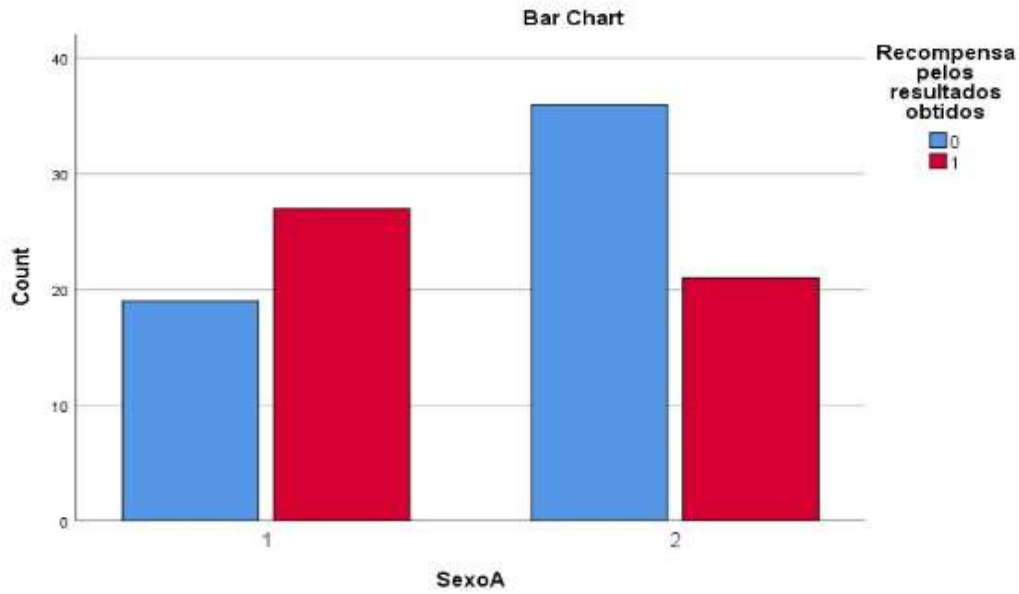
Likelihood Ratio	4,917	1	0,027	
Fisher's Exact Test				0,031
N of Valid Cases	103			0,022

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 21,44.

b. Computed only for a 2x2 table

Symmetric Measures

		Value	Approximate Significance
Nominal by Nominal			
	Cramer's V	0,218	0,027
N of Valid Cases		103	



SexoA * Promover ligação entre os membros da equipa

Crosstab

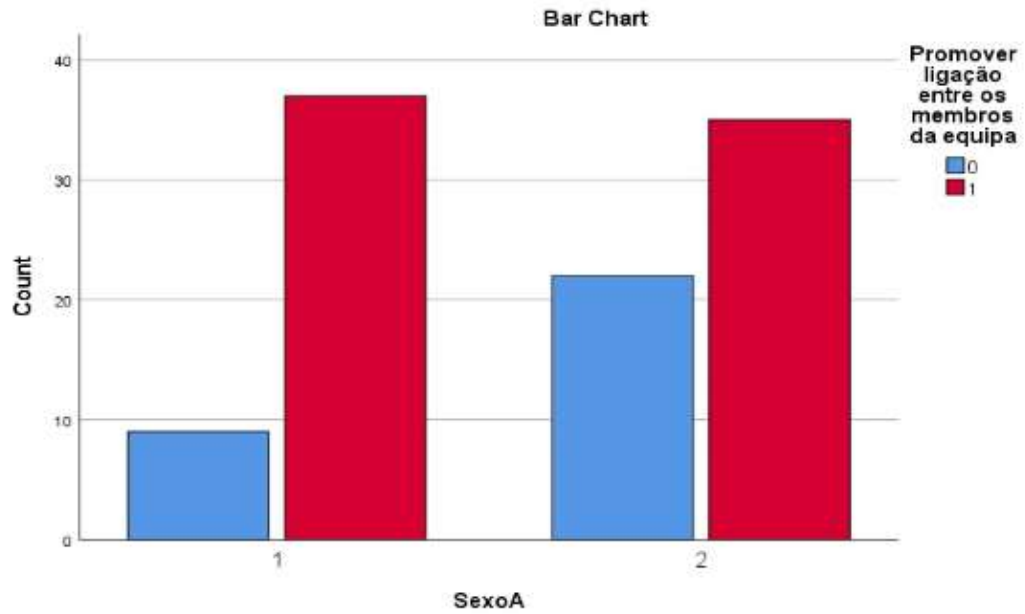
		Promover ligação entre os membros da equipa		Total	
		0	1		
SexoA	1	Count	9	37	46
		Expected Count	13,6	32,2	46,0
	2	Count	22	35	57
		Expected Count	17,2	39,8	57,0
Total		Count	31	72	103
		Expected Count	31,0	72,0	103,0

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	4,382 ^a	1	0,036		
Continuity Correction ^b	3,524	1	0,060		
Likelihood Ratio	4,502	1	0,034		
Fisher's Exact Test				0,051	0,029
N of Valid Cases	103				

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 13,64.

b. Computed only for a 2x2 table



SexoA * Capacidade de adaptação aos elementos da equipas

Crosstab

		Capacidade de adaptação aos elementos da equipas		Total
		0	1	
SexoA	1	Count 17	29	46
		Expected Count 25,9	20,1	46,0
	2	Count 41	16	57
		Expected Count 32,1	24,9	57,0
Total		Count 58	45	103
		Expected Count 58,0	45,0	103,0

Chi-Square Tests

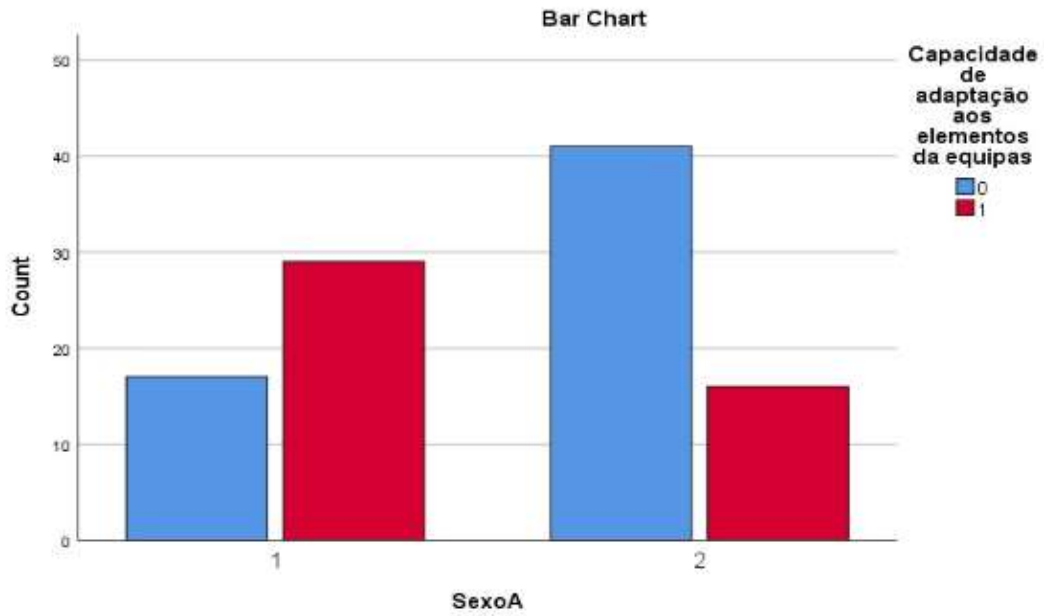
	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	12,656 ^a	1	0,000		
Continuity Correction ^b	11,275	1	0,001		
Likelihood Ratio	12,660	1	0,000		
Fisher's Exact Test				0,001	0,000
N of Valid Cases	103				

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 20,10.

b. Computed only for a 2x2 table

Symmetric Measures

		Value	Approximate Significance
Nominal by Nominal	Cramer's V	0,351	0,000
N of Valid Cases		103	



SexoA * Responsabilidades individuais definidas

Crosstab

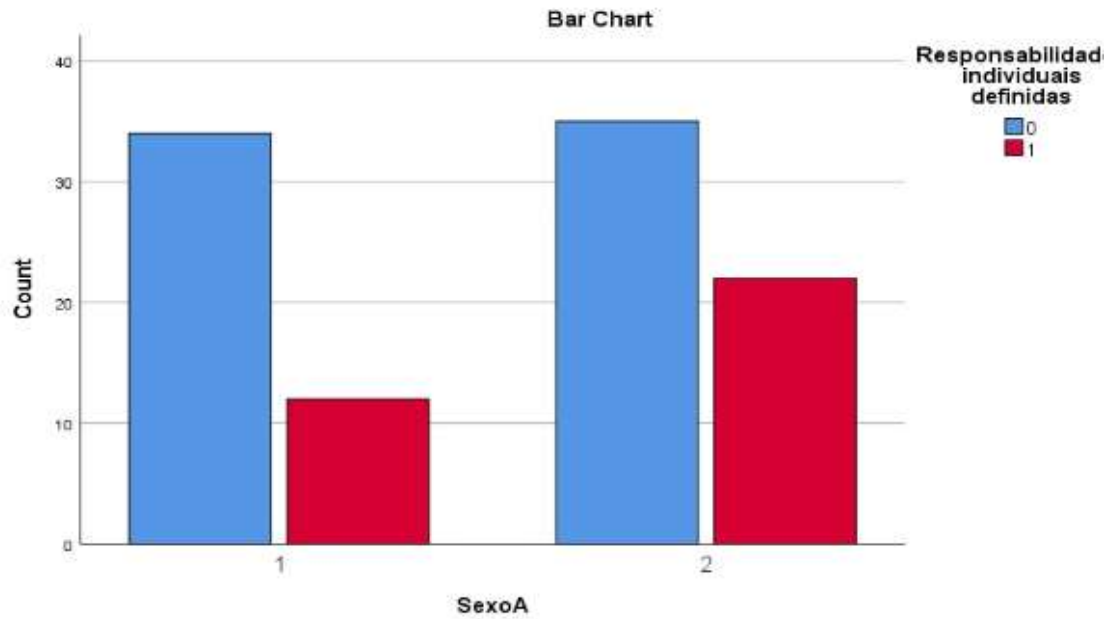
		Responsabilidades individuais definidas		Total
		0	1	
SexoA	1	Count 34	12	46
		Expected Count 30,6	15,2	46,0
	2	Count 35	22	57
		Expected Count 36,2	16,0	57,0
Total		Count 69	34	103
		Expected Count 69,0	34,0	103,0

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2- sided)	Exact Sig. (2- sided)	Exact Sig. (1- sided)
Pearson Chi-Square	1,001 ^a	1	0,100		
Continuity Correction ^b	1,200	1	0,256		
Likelihood Ratio	1,023	1	0,177		
Fisher's Exact Test				0,210	0,129
N of Valid Cases	103				

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 10,16.

b. Computed only for a 2x2 table



SexoA * Incentivar a autonomia e motivar a equipa

Crosstab

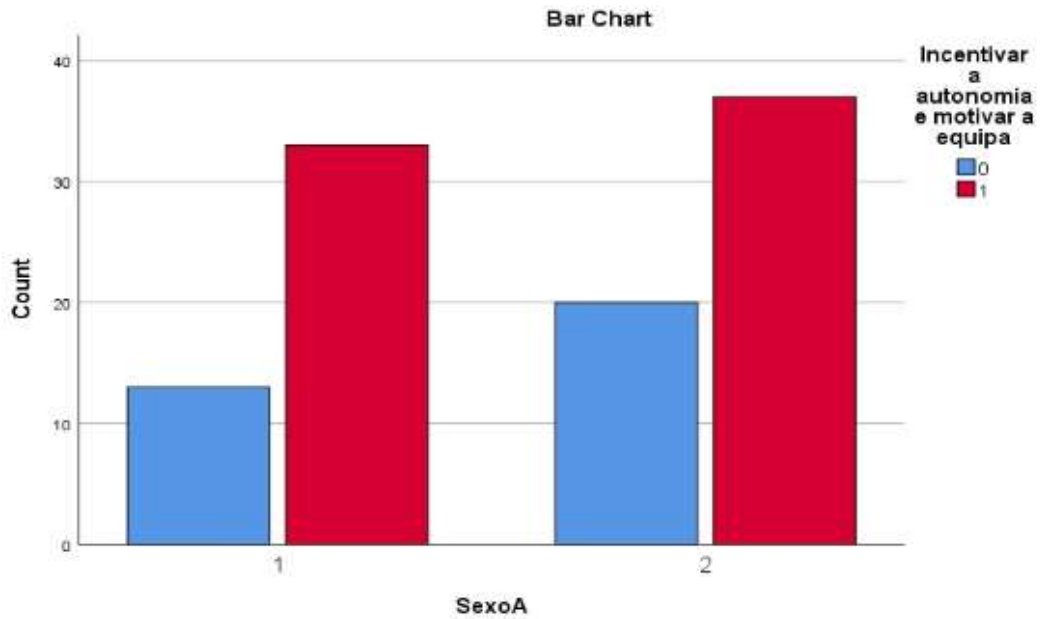
		Incentivar a autonomia e motivar a equipa		Total
		0	1	
SexoA	1	Count 13	33	46
		Expected Count 14,7	31,3	46,0
	2	Count 20	37	57
		Expected Count 16,3	35,7	57,0
Total		Count 33	70	103
		Expected Count 33,0	70,0	103,0

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2- sided)	Exact Sig. (2- sided)	Exact Sig. (1- sided)
Pearson Chi-Square	,545 ^a	1	0,460		
Continuity Correction ^b	0,276	1	0,599		
Likelihood Ratio	0,548	1	0,459		
Fisher's Exact Test				0,527	0,300
N of Valid Cases	103				

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 14,74.

b. Computed only for a 2x2 table



SexoA * Forte ligação com as políticas da organização

Crosstab

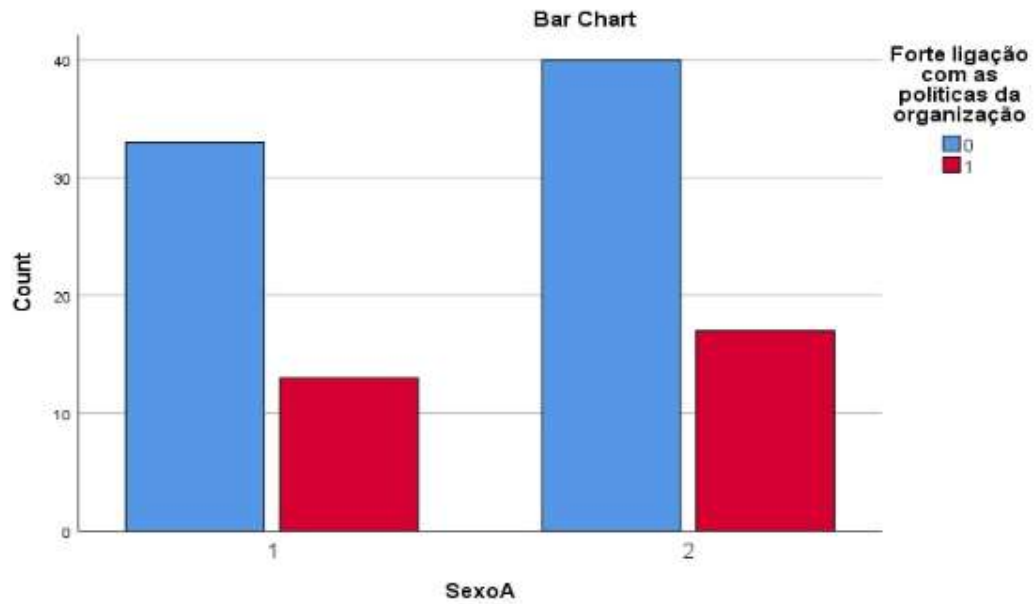
		Forte ligação com as políticas da organização		Total
		0	1	
SexoA	1	Count: 33	Count: 13	Count: 46
		Expected Count: 32,6	Expected Count: 13,4	Expected Count: 46,0
	2	Count: 40	Count: 17	Count: 57
		Expected Count: 40,4	Expected Count: 16,6	Expected Count: 57,0
Total		Count: 73	Count: 30	Count: 103
		Expected Count: 73,0	Expected Count: 30,0	Expected Count: 103,0

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,030 ^a	1	0,862		
Continuity Correction ^b	0,000	1	1,000		
Likelihood Ratio	0,030	1	0,862		
Fisher's Exact Test				1,000	0,519
N of Valid Cases	103				

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 13,40.

b. Computed only for a 2x2 table



SexoA * Penalizar por mau desempenho

Crosstab

		Penalizar por mau desempenho		Total
		0	1	
SexoA	1	Count	46	46
		Expected Count	46,0	46,0
	2	Count	57	57
		Expected Count	57,0	57,0
Total	Count	103	103	103
	Expected Count	103,0	103,0	103,0

SexoA * Promover o crescimento profissional

Crosstab

		Promover o crescimento profissional			
		0	1	Total	
SexoA	1	Count	19	27	46
		Expected Count	16,1	29,9	46,0
	2	Count	17	40	57
		Expected Count	19,9	37,1	57,0
Total	Count	36	67	103	
	Expected Count	36,0	67,0	103,0	

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	1,476 ^a	1	0,224		
Continuity Correction ^b	1,014	1	0,314		
Likelihood Ratio	1,473	1	0,225		
Fisher's Exact Test				0,289	0,157
Linear-by-Linear Association	1,461	1	0,227		
N of Valid Cases	103				

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 16,06.

b. Computed only for a 2x2 table

