



GLACIANE  
HENRIQUE SILVA  
BARROSO

## **COMPETÊNCIAS DE LIDERANÇA E TRABALHO EM EQUIPA**

Dissertação apresentada para cumprimento dos  
requisitos necessários à obtenção do grau  
de MESTRE EM GESTÃO ESTRATÉGICA DE  
RECURSOS HUMANOS

**ORIENTADORA:** Professora Doutora Célia Quintas

**PRESIDENTE DO JÚRI:** Professora Doutora Anabela Gomes Correia

**ARGUENTE:** Professora Doutora Maria Amélia Marques

## RESUMO

---

Liderança não é um tema atual, pode-se afirmar que é um grande desafio. Porém nas últimas décadas presenciamos uma grande mudança no mundo corporativo e conseqüentemente ouve-se um discurso sobre uma liderança eficaz, e que é precursora do sucesso de uma empresa.

Os líderes são agentes de mudança e exige-se habilidades estratégicas, ou seja, competências que influenciam e constroem um bom ambiente de trabalho e que são determinantes para alcançar os objetivos da empresa.

O desafio colocado na presente investigação foi compreender quais as competências essenciais para um líder, neste sentido procura-se identificar e compreender o que é competência, quais são as competências de um líder, quais as competências valorizadas no trabalho em equipa e compreender a influência do líder no trabalho em equipa

Sabe-se que a liderança é uma habilidade — inata ou adquirida — de inspirar os outros, influenciando as ações, decisões e comportamentos de maneira positiva em prol de todos os integrantes da equipa.

Em termos metodológicos realiza-se uma pesquisa qualitativa de natureza exploratória, a partir de uma revisão teórica sobre os principais conceitos envolvidos de liderança no âmbito organizacional e para o trabalho em equipa.

O estudo empírico foi efetuado com onze profissionais de diferentes empresas, idades e profissões dentro de Portugal e os resultados obtidos foram estimulados com perguntas abertas que facilitaram a revelação do quotidiano e a perceção quanto as expectativas de uma liderança eficaz.

A investigação permitiu-nos concluir que “liderar” não é uma tarefa fácil, por esta razão, pretendemos compreender como a liderança afeta o crescimento e desenvolvimento da empresa, como também no ambiente de trabalho.

Portanto, este estudo apresenta o que se espera de uma liderança eficaz. Embora sejam necessárias mais pesquisas em outras organizações para generalizar os resultados obtidos, a maior contribuição deste estudo é que, com base na experiência dos entrevistados, a liderança é percebida e valorizada pelos liderados.

**Palavras-Chave:** Liderança, Comportamento, Competência e Trabalho em Equipa.

## ABSTRACT

---

Leadership is not a current topic; it can be said that it is a great challenge. However, in recent decades we have witnessed a major change in the corporate world and consequently we hear a discourse about effective leadership, which is a precursor to a company's success.

Leaders are agents of change and strategic skills are required, that is, skills that influence and build a good work environment and that are decisive for achieving the company's objectives.

The challenge posed in this research was to understand what skills are essential for a leader. In this sense, we seek to identify and understand what competence is, what the skills of a leader are, what skills are valued in teamwork and understand the influence of leader in teamwork.

It is known that leadership is an ability — innate or acquired — to inspire others, influencing actions, decisions, and behaviors in a positive way for the benefit of all team members.

In methodological terms, qualitative research of an exploratory nature was carried out, based on a theoretical review of the main concepts involved in leadership within the organizational scope and teamwork.

The empirical study was carried out with eleven professionals from different companies, ages and professions within Portugal and the results obtained were stimulated with open questions that facilitated the revelation of daily life and the perception of the expectations of effective leadership. The research allowed us to conclude that “leading” is not an easy task, for this reason, we intend to understand how leadership affects the growth and development of the company, as well as the work environment.

Therefore, this study presents what is expected from effective leadership. Although more research is needed in other organizations to generalize the results obtained, the greatest contribution of this study is that, based on the experience of the interviewees, leadership is perceived and valued by those led.

**Keywords:** Leadership, Behavior, Competence and Teamwork.

## AGRADECIMENTO

---

Esse projeto começou em 2016, antes mesmo de sair do Brasil, minha determinação e ambição em concluir o tão sonhado mestrado em Portugal. Terminar esse projeto é um resumo de determinação, resiliência e muito esforço. Porém, rodeada de pessoas especiais esse trabalho ficou mais fácil e satisfatório.

*“Cada um que passa em nossa vida, passa sozinho, pois cada pessoa é única e nenhuma substitui outra. Cada um que passa em nossa vida, passa sozinho, mas não vai só nem nos deixa sós. Leva um pouco de nós mesmos, deixa um pouco de si mesmo. Há os que levam muito, mas há os que não levam nada. Essa é a maior responsabilidade de nossa vida, e a prova de que duas almas não se encontram ao acaso.” Saint-Exupéry*

Começo a fazer meus agradecimentos:

A DEUS, pela saúde e o dom da vida.

Quero dedicar este trabalho ao meu marido Braz Cordeiro Barroso, por me apoiar desde o Brasil e incentivar a concretizar esse sonho de estudar em Portugal.

Aos meus pais que sempre me incentivaram a ir mais longe.

Aos meus amigos e colegas da empresa MaxPay pela amizade e companheirismo ao longo deste trajeto, vocês foram grande parte da minha inspiração!

Em especial a minha chefia: Maria Alice Parreira Moreira e José António de Amorim Pereirinha pela compreensão e apoio demonstrado durante todo este período.

A professora Doutora Célia Quintas, minha orientadora na realização deste estudo. Um exemplo de profissionalismo, sempre disponível e muito paciente. Sua orientação foi imprescindível para conseguir alcançar meus objetivos.

A todos aqueles que – diretamente ou indiretamente – deram o seu contributo para a realização desta dissertação.

Muito obrigada!

## ÍNDICE

---

INTRODUÇÃO .....	1
CAPÍTULO I - REVISÃO DA LITERATURA .....	2
1.    Competências – Definição do conceito .....	2
1.1    Liderança .....	5
1.2    As Competências de Liderança .....	12
1.3    Tipos de liderança .....	16
1.3.1    Liderança transacional .....	17
1.3.2    Liderança transformacional .....	17
1.3.3    Liderança relacional .....	20
1.4    A liderança e o Trabalho em Equipe .....	22
CAPÍTULO II – METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO.....	28
2.    Método de recolha de informação .....	29
2.1    Participantes .....	30
2.2    Técnicas de análise de informação .....	31
CAPÍTULO III – APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	35
3.    Identificar e compreender o que é competência;.....	36
3.1    Identificar as competências de um líder;.....	38
3.2    Identificar as competências valorizadas no trabalho em equipa;.....	41
3.3    Compreender a influência do líder no trabalho em equipa.....	44
3.4    Análise dos resultados obtidos através das entrevistas .....	47
CONCLUSÃO.....	49
LIMITAÇÕES DO ESTUDO E SUGESTÕES PARA INVESTIGAÇÃO FUTURA .....	51
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	52
APÊNDICES .....	56
Guião de entrevistas.....	56

## ÍNDICE DAS TABELAS

---

<i>Tabela 1 - Diferentes Estilos de Liderança .....</i>	<i>11</i>
<i>Tabela 2 - Competências de Liderança .....</i>	<i>13</i>
<i>Tabela 3 - Domínios da IE e Competências .....</i>	<i>14</i>
<i>Tabela 4 - O que é competência?.....</i>	<i>38</i>
<i>Tabela 5 - Competências de um Líder .....</i>	<i>41</i>
<i>Tabela 6 - Quais as competências valorizadas no trabalho em equipa? .....</i>	<i>44</i>
<i>Tabela 7 - Qual a influência do líder no trabalho em equipa?.....</i>	<i>46</i>

<i>Tabela 8 - Diferença do Líder do Passado e do Presente</i> .....	57
<i>Tabela 9 - Competências de um Líder</i> .....	59
<i>Tabela 10 - Influência do líder no trabalho em equipa</i> .....	61

## ÍNDICE DAS FIGURAS

---

<i>Figura 1 - Liderança Relacional</i> .....	21
<i>Figura 2 - Análise de Conteúdo</i> .....	33

## INTRODUÇÃO

---

Esta dissertação é o resultado de um trabalho de investigação com vista a obtenção do grau de mestre em Gestão Estratégica de Recursos Humanos na Escola Superior de Ciências Empresariais (ESCE) do Instituto Politécnico de Setúbal (IPS).

A liderança é um tema de fundamental importância por ser determinante para o sucesso ou fracasso das organizações (Chiavenato,2003).

De acordo com Chiavenato (2003) uma organização não conseguirá alcançar seus objetivos se não tiver uma liderança consciente e responsável, capaz de motivar seus funcionários potenciando a *performance* e criando um clima organizacional favorável.

Acontece que o conceito de liderança vai muito além, de apenas chefiar, mobilizar ou demonstrar autoridade, atualmente, os líderes nas organizações ganharam um papel muito importante para o crescimento da empresa, eles têm o papel de influenciar a equipa.

Consideramos a seguinte questão de investigação:

Quais as competências de liderança mais valorizadas pelos liderados para o trabalho em equipa? O objetivo deste trabalho é compreender quais as características e competências essenciais atribuídas a um líder para o bom funcionamento das equipas.

O entendimento da função de liderança talvez seja uma das principais buscas da sociedade, pois o destino de um país, uma comunidade, uma empresa e até uma família, está relacionado com a capacidade de liderança.

Este trabalho será fundamentado na pesquisa qualitativa exploratória suportada numa pesquisa bibliográfica relevante, com base na análise de livros, artigos, teses que abordam a temática das competências e da liderança no âmbito organizacional.

Realiza-se um estudo de caso e recorre-se como técnica privilegiada de recolha de informação a entrevista semiestruturada.

O trabalho organiza-se em três capítulos, sendo que o primeiro capítulo consiste na fundamentação teórica sobre as competências, a liderança e as competências do líder para o resultado do trabalho em equipa. O segundo capítulo refere-se à metodologia que suporta o estudo empírico, onde se indica a metodologia do estudo e as técnicas de recolha e análise da informação. Já no terceiro capítulo considerando a recolha dos dados, refletindo sobre as múltiplas respostas obtidas, poderemos avaliar as competências mais valorizadas para que os resultados sejam eficazes para a organização, junto com o trabalho em equipa, e em seguida, serão apresentados os resultados, considerando as conclusões finais de estudo.

De modo a enquadrar teoricamente o estudo em questão, começaremos por efetuar algumas considerações sobre as competências, para em seguida apresentarmos quais as competências essenciais para um líder, neste sentido procura-se identificar o que são competências de liderança, e quais são as competências mais valorizadas para um resultado eficaz no trabalho em equipa. Pretende-se nesta parte, para além da exploração teórica, compreender o comportamento de liderança eficaz para resolver problemas sociais complexos nas organizações. São discutidas as competências necessárias para resolver estes problemas, as características diferenciadoras e as experiências profissionais que podem influenciar o seu desenvolvimento. As implicações destas observações para a teoria da liderança e o desenvolvimento da carreira dos líderes organizacionais também são consideradas.

### 1. Competências – Definição do conceito

A importância do aprendizado de competências profissionais traz diversos benefícios para a organização como aumento da produtividade no ambiente de trabalho, satisfação no trabalho, motivação etc. Dessa forma, a competência profissional nas organizações facilita o desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e atitudes dos profissionais para a busca da qualidade e produtividade no ambiente de trabalho. Desta forma, o “saber fazer” de um profissional, por mais simples e previsível que seja, precisa também de “saber” e “saber fazer”, para poder pensar e agir com qualidade e eficiência.

A palavra “competência” tem origem no latim *competere*, “lutar, buscar, discutir, buscar, indagar ao mesmo tempo” origem Veschi (2019) da palavra, e chama a atenção para o significado dos substantivos *competência* e *competição*. *Competir* tem o mesmo verbo de referência latina *competere* (ou seja, *competir*), então os significados de *competência* e *competição* se fundem, abrindo duas possibilidades de interpretação: a primeira está no sentido de *competição*, o segundo é a capacidade de realizar uma tarefa, ação ou atividade específica.

Em 1981, foi definido no dicionário Webster que a competência na língua inglesa implica: ter conhecimento, julgamento, habilidades ou força suficientes para uma determinada tarefa é o que define a qualidade ou o estado de ser funcionalmente adequado.

Sveiby (1986) define competência como a capacidade de agir com base em nosso conhecimento teórico e tácito, enquanto o sociólogo francês Philippe Zarifian (1996) a vê como "tomar iniciativa" e "assumir responsabilidade".

Podemos encontrar definições de competências básicas (essenciais), capacidades organizacionais e competências individuais defina o que são.

Para Fleury (2000) a competência está na capacidade de ouvir e integrar os indivíduos alinhando-os com os objetivos da empresa, com responsabilidade e compromisso, com uma atuação responsável, sabendo que mobilizar, integrar e transferir recursos, habilidades e conhecimentos agrega valor econômico à organização e valor social ao indivíduo.

Nesse sentido, vale destacar que antes de discutir a gestão por competências, é necessário estabelecer o conceito de competência. É importante considerar três grandes correntes teóricas sobre o conceito de competência. A primeira entende habilidade como uma qualidade ou atributo inerente a uma pessoa, necessária para alcançar resultados. Outra tendência muda o foco para a ação, os resultados que os indivíduos produzem no trabalho (Dutra, 2004 *it in* Brandão & Andrade, 2007).

Por outro lado, a terceira abordagem reúne as duas primeiras abordagens e define competência como o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA) necessários para realizar uma atividade e os comportamentos usados no trabalho que definem o desempenho (Gonczi, 1999 *apud* Brandão e Andrade, 2007).

Em 1973, McClelland publicou o artigo "Testing for competence rather than intelligence", e com isso gerou um debate sobre competência entre psicólogos e administradores nos Estados Unidos. Para o autor, a competência, é uma característica subjacente a uma pessoa que pode estar relacionada à excelência no desempenho de uma tarefa ou trabalho. Assim, ele distinguiu competência de aptidões (o talento natural de uma pessoa, que pode ser aprimorado), de habilidade (a prática de um determinado talento) e de conhecimento (o conhecimento necessário para executar uma tarefa).

O termo competência passou por um processo de redefinição devido às mudanças tecnológico-organizacionais ocorridas no mundo do trabalho e tem suscitado novos debates em torno da relação entre trabalho, qualificação e formação técnica.

Embora seja possível explicar a competência de várias maneiras, é possível perceber a existência de duas correntes teóricas principais. A primeira é representada principalmente por autores norte-americanos (e.g. Boyatzis, 1982), que entende competência como um conjunto de qualificações ou características de uma pessoa que o habilitam a desempenhar um determinado trabalho ou lidar com uma determinada situação. A segunda é representada principalmente por

escritores franceses, como Bourdieu (2008), que ressalta sobre as competências que são moldadas pela distribuição desigual de recursos culturais, econômicos e sociais na sociedade. Ele introduziu o conceito de "capital cultural" para descrever o conjunto de conhecimentos, habilidades e disposições adquiridas através da socialização e da educação. Segundo Bourdieu, o capital cultural influencia significativamente a forma como as pessoas são avaliadas e classificadas em contextos como a educação formal e o mercado de trabalho. Portanto, a competência é um conceito complexo e multifacetado que pode ser analisado de diferentes perspectivas e é propenso a ambiguidade.

No contexto brasileiro, (Fleury, 2001) a abordagem da competência tem reverberações nos campos da filosofia, economia, sociologia, psicologia e educação, discutida a partir de diferentes perspectivas e enfoques teóricos, explica que o significado de competências profissionais parece estar relacionado à capacidade do indivíduo, ao ingressar no mundo do trabalho, em contexto organizacional, a conjunção de tornar suas habilidades pessoais para atender e contribuir com as competências que a organização necessita.

Nesse sentido, pesquisadores definem competência profissional como uma mobilização, em particular, de profissionais que mobilizam em suas atividades produtivas um conjunto de conhecimentos de natureza diversa que forma competências intelectuais, técnico-funcionais, comportamentais, morais e políticas para produzir resultados reconhecidos individualmente ou coletivamente.

Para Epstein e Hundert (2002). a competência é considerada como a capacidade de resolver problemas, de exercer sua função, de desempenhar seu papel social com base em conhecimentos, experiências, valores, atitudes, de aplicar seus conhecimentos em determinado contexto. Em outras palavras, a capacidade não deve se limitar ao simples *know-how* para que não leve a práticas burocráticas e automatizadas que excluam a subjetividade, a reflexividade e a criatividade das pessoas. Ao contrário, deve ser o uso habitual e criterioso da comunicação, dos conhecimentos, das habilidades técnicas, do raciocínio clínico, da emoção, dos valores e das competências que refletem a prática cotidiana dos interesses individuais e coletivos.

## 1.1 Liderança

Para falarmos das competências de liderança é preciso obter uma compreensão abrangente da liderança no contexto do mundo dos negócios, incluindo seu significado, propósito e aplicação, é importante explorar sua etimologia.

A origem da palavra líder está enraizada na língua inglesa, derivada do verbo "liderar". Esse verbo multifacetado abrange uma variedade de significados, incluindo guiar, comandar, persuadir e comandar. Seu primeiro uso registado remonta a 825 d.c. No entanto, há também uma conexão entre o conceito de liderança e a palavra latina "*ducere*", que significa "liderar". Essa influência latina pode ser vista na evolução da palavra inglesa "lead".

Stogdill (1974) considera que o termo "líder" surgiu por volta de 1300 da era cristã. Foi documentado, referindo-se a uma pessoa que guia, dirige e comanda. Concomitantemente, surgiu o substantivo "liderar", significando a ação de liderar.

O termo "Liderança" surgiu pela primeira vez no ano de 1834, significando "o papel de um guia, condutor ou chefe". No decorrer do século XIX, a palavra "liderar" e suas formas associadas foram incorporadas à língua portuguesa. No entanto, foi apenas nas décadas de 1930 e 1940 que a raiz do termo foi integrada com sucesso na morfologia portuguesa, resultando nas palavras "líder, liderança e liderar são as mesmas palavras".

A liderança tem sido analisada e discutida em todos os tipos de organizações, sendo que os líderes são os precursores do sucesso ou fracasso, e o resultado de uma empresa responde sobre a qualidade desta gestão. A questão da liderança é um tema muito discutido na atualidade, mas é um tema muito antigo, na filosofia grega antiga, a busca do líder ideal, era um assunto que Sócrates argumentava pensamentos e atitudes de um líder e suas características.

De acordo com Adair (2020), filósofo Sócrates, um líder na época, foi um dos precursores, líder e mestre de Xenofonte e Platão, esses que são figuras do seu ciclo de liderança e eles retratam qualidades pessoais exigidas a um general. Falava-se em três principais formas de autoridade nas questões humanas: a autoridade de posição de hierarquia, a autoridade de personalidade e a autoridade de conhecimento. Sócrates defendia claramente a última (Adair, 2020).

No olhar da sociologia, Max Weber (1968) já mencionava um líder com o termo carismático, que podia ser aplicado a uma determinada qualidade de um indivíduo e que venha ser considerado um ser dotado de poderes excepcionais, com qualidades sobrenaturais (Adair, 2020).

O conceito de liderança evoluiu e, na perspectiva de Guimarães (2012), ao longo dos anos os estudos mostram as diferenças entre personalidade, estilos comportamentais, aspectos situacionais ou contingencial e a exigência de competências.

O atual cenário de negócios é caracterizado por rápidas mudanças tecnológicas, incerteza econômica e diversidade crescente. Neste contexto, a liderança futura está a moldar-se para poder responder a estes desafios de forma mais eficaz.

Os líderes modernos reconheceram a importância da adaptabilidade, empatia e criação de um ambiente de trabalho colaborativo onde cada membro da equipa pode contribuir com suas ideias e habilidades únicas.

Queiroz (2007) especifica as diferenças entre o líder do passado e o líder da atualidade: De acordo com Vergara (2007), o mundo acadêmico buscou incansavelmente descobrir o que é liderança, formulou várias teorias, analisando desde a antiguidade os líderes que se determinavam por traços de personalidade, físicos, intelectuais e sociais, entretanto, já nos dias atuais estudos mostram que a liderança não é inata, ela pode ser aprendida.

Para Kets (1997) a liderança está relacionada à participação grupal, na qual é preciso encontrar formas satisfatórias de transmitir padrões e influenciar os comportamentos dos liderados, bem como reconhecer as diferenças dos indivíduos para regular essas qualidades e defeitos em relação às exigências da tarefa.

Ser líder é muito mais do que ter um poder legitimado, o líder deve cativar as pessoas a segui-lo, ter a capacidade de influenciar as pessoas a trabalhar com entusiasmo e motivação, inspiradas na confiança que transmite aos seus subordinados.

Segundo Chiavenato (2014), a liderança é a influência interpessoal que exerce em determinada situação. e é guiado por um processo de comunicação para atingir um ou mais objetivos específicos. É responsabilidade do líder orientar seus liderados a fazer bem as coisas, com espírito de camaradagem, sabendo delegar tarefas e exigir resultados.

Hunter (2006), reitera o entendimento de que a liderança expressa a capacidade de agir por meio do potencial das pessoas diante da urgência de desenvolver novas práticas organizacionais. Consequentemente, a gestão terá cada vez mais a responsabilidade de requalificar as pessoas para inovar e manter a competitividade da organização.

Vale ressaltar, no entanto, que as empresas procuram líderes que orientem pessoas e processos e estes devem figurar a forma mais eficaz de inovar e revitalizar as organizações e conduzi-las ao crescimento e desenvolvimento.

Carbone, Brandão e Leite (2005), descrevem outro conceito sobre o tema da liderança em que a habilidade humana ou profissional pode ser entendida como uma combinação sinérgica de

conhecimentos, sendo estas concebidas como habilidades e atitudes expressas por meio do desempenho profissional em um determinado ambiente ou em uma determinada estratégia organizacional.

Os termos líder e chefe, são usualmente utilizados para designar alguém que tem um cargo de chefia dentro das empresas. Um gerente de finanças, por exemplo, é quem gerência ou lidera os colaboradores que fazem parte do setor de finanças da empresa. Essas duas expressões, entretanto, não são palavra sinônimas, pois o ato de chefiar remete a uma pessoa que ocupa um cargo de chefia, sendo o responsável por outros indivíduos no âmbito da empresa (Half,2022).

Nesse caso, ressalta-se que um líder, não necessariamente deve ser concebido como aquele que exerce um cargo de chefia. Independente da função desempenhada, o líder é aquele que está sempre disposto a motivar a equipa, conduzindo os outros colaboradores ao sucesso coletivo e atendendo às demandas da empresa. O líder é aquele que é ouvido por todos, que é referência em determinadas áreas, conquistando a confiança de todos que ao seu redor (Half, 2022).

1. O bom líder na visão dos seus liderados é aquele que:
2. Reconhece a necessidade de obter cada vez mais conhecimento e que está sempre em busca de novas informações, seja por meio de estudos, treinamentos ou até mesmo em várias tentativas de acertar, aprendendo com os próprios erros;
3. Aquele que acredita em sua capacidade de aprender consigo mesmo e com os outros;
4. Que se dedica a praticar o que aprendeu até a exaustão, tendo em mente que o desenvolvimento de competências e habilidades, está atrelado ao ato de aprender fazendo e que para se aperfeiçoar é preciso tentar várias vezes para que o cérebro assimile a forma correta de fazer as coisas, mesmo que seja através do erro.
5. Aquele que inspira confiança;
6. Que tem visão futurista, tendo consciência de que a conquista de grandes objetivos exige muito esforço no momento presente;
7. Que investe sempre em melhoria nas relações interpessoais, pautando sempre pela comunicação eficiente.

Nesse sentido, vale destacar que liderar pessoas não é uma tarefa fácil, sendo esta uma das competências mais difíceis de desenvolver. Entende-se que para melhorar tal processo, deve-se praticar o ato de liderar de forma cooperativas e democráticas, sendo este ato de suma relevância em um ambiente de trabalho.

Bergamini (2009) ressalta motivação é sinônimo de liderança. Só se consegue motivar as pessoas se você tiver a sensibilidade de identificar as necessidades individuais em determinado

momento e não apenas as recompensas financeiras que motivam os funcionários a trabalhar. Na verdade, o pagamento e outras recompensas extrínsecas podem até diminuir a motivação intrínseca, levando a um vício em sistemas caros de recompensa.

Para Blanchard (2002), o líder se envolve em explicar os deveres e responsabilidades para um indivíduo ou grupo. Esse comportamento inclui dizer às pessoas o que fazer, como fazer, quando fazer, onde fazer e quem deve fazer. No comportamento de tarefa, o líder se envolve em comunicação unidirecional. Sua teoria é baseada na quantidade de direção (comportamento de tarefa) e apoio socio emocional (comportamento de relacionamento) que um líder deve fornecer dada a situação e o "nível de maturidade" dos seguidores.

1. Comportamento de relacionamento é a medida em que o líder se envolve em comunicações bidirecionais ou multilaterais. Isso inclui ouvir, facilitar e apoiar comportamentos. No comportamento de relacionamento, o líder se envolve em uma comunicação bidirecional, fornecendo apoio socio emocional.
2. Maturidade é a disposição e capacidade de uma pessoa assumir a responsabilidade de dirigir seu próprio comportamento. As pessoas tendem a ter vários graus de maturidade, dependendo da tarefa, função ou objetivo específico que um líder está tentando realizar por meio de seus esforços.

Os líderes têm o poder supremo sobre as emoções de todos. Se isso for levado para o lado do entusiasmo, o desempenho pode disparar; se as pessoas forem alimentadas pelo ressentimento e pela ansiedade, elas podem ser desviadas. (Goleman, 2002).

Bullara (2005), destaca que liderança é a capacidade de influenciar as pessoas a trabalhar com entusiasmo em direção a objetivos percebidos como sendo para o bem comum. Um líder é aquele que identifica e atende às necessidades legítimas dos subordinados e remove todos os obstáculos ao atendimento dos clientes.

Nesse sentido, entende-se que para ter sucesso, os líderes devem saber lidar com a motivação, o trabalho em equipa, a dinâmica da equipa e, principalmente, alguns aspetos do relacionamento interpessoal.

A liderança visa alcançar um ou mais objetivos específicos. O líder surge como um meio para atingir os objetivos desejados traçados pelo grupo. O comportamento de liderança deve ajudar a equipa a atingir seus objetivos ou atender às suas necessidades. Assim, alguém que pode dar maior ajuda e orientação ao grupo - escolhendo uma solução ou ajudando o grupo a encontrar a melhor solução para um problema - para um estado satisfatório tem mais chances de ser visto como um líder. (Maxwell, 2008).

Segundo Chiavenato (2003), a definição de liderança envolve dois aspectos importantes: O primeiro é a capacidade presumida de motivar as pessoas a fazerem o que precisa ser feito. A segunda é que os seguidores tendem a seguir aqueles que acham que ajudarão a atingir suas próprias metas e necessidades pessoais.

A liderança eficaz envolve: formar e manter uma equipa cuidadosamente selecionada; treinar e desenvolver continuamente seus subordinados, mantendo um alto nível de habilidade e conhecimento; obter o comprometimento genuíno das pessoas com os objetivos individuais, grupais e organizacionais; mais importante de tudo é promover a motivação das pessoas, elevando sua autoestima e sensação de realização. (Maxwell, 2010).

Segundo Barreto (2005), os líderes devem ser modelos de bom comportamento para jogadores, crianças, funcionários ou qualquer líder. Se o líder gritar ou perder o controle, pode ter certeza que a equipa também perderá o controle e tenderá a se comportar de forma irresponsável.

De acordo com Goleman (2002), em uma pesquisa com mais de 1.000 trabalhadores americanos, 42% relataram gritar ou outros tipos de agressão verbal em seu local de trabalho, e quase 30% algumas das pessoas admitiram ter gritado consigo mesmas e com alguns colegas. Apontou que é importante criar um ambiente seguro no qual as pessoas possam cometer erros sem medo de serem advertidas rudemente. Sem um processo efetivo de autocontrole, ele nunca será um bom líder, pois no exercício da liderança sempre haverá situações que desafiam o líder a perder a paciência e controlar suas emoções. (Robbins, 2002)

Carnegie (2015), salienta que atualmente, tem-se percebido que o fator mais óbvio nas empresas é a questão de condenar as ideias alheias por meio de críticas. Muitos disseram que eram críticas construtivas. Agora, crítica é crítica e nada mais. Também não podemos dizer que todos devemos ser *zen* a partir de agora, e parar de criticar qualquer coisa. A forma como tratamos as diferenças pode levar a divergências, conflitos e falta de cooperação entre as pessoas. O ressentimento costuma ser insuperável. Criticamos mais ou elogiamos mais? A crítica é fácil e não custa nada. O elogio requer pelo menos observação, autoconfiança e um desejo genuíno de contribuir para o crescimento pessoal.

De acordo com Goleman (1995), a maioria das críticas assume a forma de ataques pessoais ao invés de reclamações específicas sobre as quais qualquer ação pode ser tomada; há fortes ataques emocionais de nojo, sarcasmo e negligência; a atitude provoca respostas defensivas, evasão de responsabilidade e retirada total ou forte resistência passiva ao tratamento injusto, o que reduz principalmente a produtividade do funcionário.

Do ponto de vista da IE, essa crítica demonstra uma ignorância de como aqueles que a aceitam se sentem e os efeitos prejudiciais que esses sentimentos terão em sua motivação, energia e segurança no trabalho. (Maxwell, 2010).

A crítica feita de forma habilidosa, pode ser uma das mensagens mais úteis que um líder pode enviar. Por exemplo, o vice-presidente citado no exemplo poderia ter dito - mas não disse - ao engenheiro de programa de computador: O principal problema nesta fase é que seu tempo de planejamento é muito longo, o que aumentará os custos. Espero que você dê pense mais em sua proposta e veja se consegue pensar em uma forma de reduzir o tempo de execução do serviço. Essa mensagem provocou a reação oposta às críticas danosas: em vez de criar incompetência, raiva e rebeldia, oferecia a possibilidade de melhor desempenho e recomenda planejamento para isso. (Goleman, 1995).

Maxwell (2010), destaca que saber ouvir é uma prática de IE que traz um alto nível de autoconsciência para entender e reconhecer a outra pessoa e responder a ela. Na maioria das vezes, quando outras pessoas "falam" usando palavras ou outros meios não convencionais, o máximo que lhes damos é um breve momento (quando podemos) para se expressarem. Ao mesmo tempo, internamente nos organizamos ou nos reorganizamos para refutar ou negar suas ideias e defender as nossas, ou seja, na grande maioria das vezes, não nos interessamos pelas opiniões dos outros. Podemos dividir as questões de liderança em diferentes categorias ou estilos de liderança, ou seja, são atitudes e comportamentos que podem ser aprendidos na vida. Todos nós temos a capacidade de reconhecer e agir de acordo com cada estilo, independente de condição social, escolaridade, raça ou religião. A escolha de como agir sendo líder pode ter vários motivos, entre eles personalidade, forma educacional, condições de vida, momentos vividos e os objetivos e resultados que normalmente alcançamos.

O estilo de liderança permite perceber que tipo de líder e poder de decisão esse grupo possui, ou seja, permite verificar como o líder utiliza sua autoridade no ambiente organizacional. Segundo Maximiano (2010), o processo de liderança envolve termos como autocracia, democracia e libertarianismo, que definem as formas como os líderes usam sua autoridade em diferentes contextos e determinadas situações, quando o comportamento do líder mostra seu estilo de liderança.

Na perspectiva de Maximiano (2010), os líderes podem ser democráticos, autoritários ou liberais, de acordo com as seguintes características:

- a) Autocrático - usar o poder formal para estimular os subordinados a participarem do processo decisório, começando pela direção coletiva, onde o líder define previamente as tarefas que os subordinados irão desempenhar, às vezes abusando do poder para

garantir o cumprimento; Isso porque em um estado autoritário as pessoas não têm voz, apenas tarefas e resultados. Esse modelo ainda é comum nas empresas, mas, devido às mudanças no mercado, os líderes autocráticos têm se mostrado insatisfatórios, pois os profissionais buscam a realização e o crescimento na carreira e não garantem mais a retenção de talentos ou produtividade.

- b) Democrático - processo que aborda a participação e a participação coletiva, tendo como premissa a participação dos subordinados no processo decisório e o exercício do poder pelos dirigentes. A participação e o diálogo são fundamentais, o líder democrático interage com sua equipa de igual para igual, facilita a formação e facilita o trabalho dos liderados. Sua posição é aconselhar cada membro quando necessário, reconhecer o mérito e criar espaços abertos para o debate.
- c) Liberal - os líderes não usam seu próprio poder e delegam responsabilidades aos subordinados. Dentre os vários tipos de liderança, na liderança liberal, o líder demonstra total confiança em sua equipa. Em sua gestão, dava aos funcionários toda a liberdade para tomar decisões importantes com pouco ou nenhum envolvimento no desenrolar dos acontecimentos, impossibilitando que a equipa seguisse o exemplo do líder liberal.

Chiavenato (1983, p. 129) também destaca a existência dos seguintes estilos de liderança.

Tabela 1 - Diferentes Estilos de Liderança

AUTOCRÁTICA	DEMOCRÁTICA	LIBERAL
Apenas o líder fixa as diretrizes, sem qualquer participação do grupo	As diretrizes são debatidas e decididas pelo grupo, estimulado e assistido pelo líder	Há liberdade completa para as decisões grupais ou individuais, com participação mínima do líder.
O líder determina as providências e as técnicas para execução das tarefas, cada uma por vez, na medida em que se tornam necessárias e de modo imprevisível para o grupo.	O próprio grupo esboça as providências e as técnicas para atingir o alvo, solicitando aconselhamento técnico ao líder quando necessário, passando este a sugerir duas ou mais alternativas para o grupo escolher. As tarefas ganham novas perspectivas com os debates.	A participação do líder no debate é limitada, apresentando apenas materiais variados ao grupo, esclarecendo que poderia fornecer informações desde que as pedissem.
O líder determina qual a tarefa que cada um deve executar e qual o seu companheiro de trabalho	A divisão das tarefas fica a critério do próprio grupo e cada membro tem liberdade de escolher os seus companheiros de trabalho.	Tanto a divisão das tarefas, como a escolha dos companheiros, fica totalmente a cargo de participação do líder.

O líder é dominador e “pessoal” nos elogios e nas críticas ao trabalho de cada membro.	O líder procura ser um membro normal do grupo, em espírito, sem encarregar-se muito das tarefas. O líder é “objetivo” e limita-se aos “fatos” em suas críticas e elogios.	O líder não faz nenhuma tentativa de avaliar ou regular o curso dos acontecimentos. O líder somente faz comentários irregulares sobre as atividades dos membros quando perguntado.
--	---	--

Fonte: Chiavenato (1983)

Para Blanchard (2002), a liderança não é sobre as habilidades de gerenciar os outros, mas sobre colocar as próprias habilidades a serviço da qualidade do desempenho da equipa. Dito isso, um verdadeiro líder é alguém que sabe servir.

Na prática, os líderes usam três processos de liderança dependendo da situação, das pessoas e das tarefas a serem executadas. O líder ordena e executa, consulta seus subordinados antes de tomar uma decisão e sugere formas de realizar determinadas tarefas: ele lidera de forma autocrática, democrática e liberal. O desafio da liderança é saber quando aplicar qual estilo, quem e em que circunstâncias e atividades.

## 1.2 As Competências de Liderança

As pesquisas sobre liderança reconhecem que as características pessoais dos líderes e suas atitudes e comportamentos são competências para explicar o conceito de liderança, por isso o foco da pesquisa traz fatores a serem analisados, tais como: as competências que nos dias de hoje são relevantes para uma liderança mais eficaz não apenas para o resultado da empresa como também eficaz na visão dos liderados.

Pensar quais são as características da liderança e quais aspectos importantes de um líder, pode parecer complicado porque muitas vezes são subjetivos, difíceis de medir e difíceis de definir níveis adequados dos resultados esperados para uma liderança.

Dulewicz e Higgs (2003) identificaram 15 competências que afetam o desempenho da liderança, agrupadas em três categorias de competências: Qualificação Intelectual, de Gestão e Emocional. Quando falamos sobre liderança é preciso considerar a função do líder, suas atividades e qualidades em relação as pessoas envolvidas, pois os liderados sempre esperam que o papel do líder seja de posicionamento dentro de um ambiente de trabalho, que promova um melhor desempenho das atividades para toda a equipa.

Tabela 2 - Competências de Liderança

GRUPO	COMPETÊNCIA
Competência Emocionais (EQ)	Motivação
	Conscienciosidade
	Sensibilidade
	Influência
	Autoconsciência
	Resiliência emocional
	Intuitividade
Competências Gerenciais (MQ)	Gestão de recursos
	Comunicação engajadora
	Desenvolver
	Capacitando
	Conseguir
Competências Intelectuais (IQ)	Perspectiva estratégia
	Visão e Imaginação
	Análise crítica e julgamento

Fonte: adaptado de Dulewicz e Higgs (2003)

Gimenes (2009) estudou a formação de competências gerenciais como fator de desenvolvimento da liderança e chegou às seguintes competências: capacidade de construir confiança; alinhamento; tomada de decisão e trabalho em equipa.

É imprescindível perceber o ambiente, conhecendo todos os integrantes com quem trabalha, identificando também as competências de cada pessoa da equipa, pois o exercício da liderança exige além do autoconhecimento promover uma “liderança em proveito dos outros” (Blanchard, 2020).

A competência intelectual (QI) será responsável por 27% de desempenho da liderança, 16% de gestão (MQ) e 36% de emoção (EQ). A competência emocional será a mais importante, embora as outras duas também sejam importantes.

Gorman et al. (2007) mencionam que a análise da Inteligência Emocional (IE) e das habilidades correspondentes evoluiu ao longo do tempo e foi simplificada à medida que novos dados se tornaram disponíveis. O modelo original de IE tinha cinco componentes: agora eles simplificaram o modelo em quatro domínios – autoconsciência, autodomínio, consciência social, gerenciamento de relacionamento – e tinham vinte e cinco competências, agora têm apenas dezanove.

Tabela 3 - Domínios da IE e Competências

Competências Pessoais	Competências Sociais
<b>Autoconsciência</b>	<b>Consciência Social</b>
Autoconsciência emocional	Empatia
Autoavaliação	Consciência organizacional
Autoconfianças	Espírito de Serviço
<b>Autogestão</b>	<b>Gestão de Relações</b>
Autodomínio emocional	Liderança inspiradora
Transparência	Influência
Capacidade de adaptação	Capacidade para desenvolver os outros
Capacidade de realização	Catalisador de mudança
Capacidade de iniciativa	Gestão de conflitos
Otimismo	Criar laços
	Espírito de equipa

Fonte: Golleman (2007)

O papel do líder, o que se espera dele e como ele se posiciona. Todas essas possibilidades desempenharão um papel no ambiente ou situação, afetando o estilo de liderança ser exercido. Segundo Fernandes (2003), o termo competência está diretamente relacionado a pessoas, porém, é frequentemente utilizado em contextos organizacionais para justificar o comportamento organizacional e as conquistas por meio do comportamento individual.

Fala-se muito no desenvolvimento da liderança, Goleman (1995) parte de um questionamento, um líder nasce líder ou pode ser construído?

Embora algumas habilidades de liderança possam ser inatas, existe vários estudos que mostra que através da experiência, a liderança possa ser aprendida, não apenas por meio de treinamento em sala de aula, mas, mais importante, por meio de observação, prática e interações com os outros. É certo que todos os líderes devem ter certas características estáveis que façam deles líderes (Den Hartog & Koopman, 2001, 167).

Algumas características apareceram com mais frequência do que outras, incluindo: habilidade técnica, simpatia, motivação para a tarefa, aplicação à tarefa, apoio à tarefa em grupo, habilidade social, controle emocional, administração habilidade, carisma geral e inteligência. Destes, o mais amplamente explorado tende a ser o "carisma".

Fleury & Fleury (2001), destacam que no nível organizacional, as competências são entendidas como a capacidade de integrar os recursos de uma organização, principalmente no que diz respeito aos seus produtos e serviços. Essa será a transformação rentável desses recursos, usando tecnologia e estratégias para implementar processos padronizados.

Que qualidades os seguidores admiram nos líderes? Por que alguns líderes são mais "visíveis" do que outros na vida daqueles com quem trabalham?

De acordo com Bock (2019), após anos de pesquisa, o Google inventou uma maneira de identificar os melhores líderes de uma equipa. A empresa acredita que a capacidade de identificar grandes líderes é tão importante quanto atrair grandes pessoas e passou os últimos anos tentando descobrir o que exatamente torna alguém um grande líder.

Ciente dessa realidade, Bock (2019) destaca o porque a empresa de engenharia Google definiu o perfil do melhor gerente. Deve-se notar que as habilidades técnicas são apenas uma das oito habilidades distintivas dos melhores gerentes.

As competências essenciais dos melhores gestores da empresa Google:

1. É um bom coach (apoio o desenvolvimento dos liderados);
2. Empodera a equipa, não faz microgestão;
3. Denota interesse e preocupação pelo sucesso da equipa e pelo bem-estar das pessoas;
4. É produtivo e orientado para resultados;
5. É um bom comunicador – escuta e partilha informação;
6. Apoia as pessoas no desenvolvimento das suas carreiras;
7. Tem uma visão e uma estratégia clara para a equipa;
8. Tem competências técnicas que o ajudam a aconselhar a equipa.

Soto (2002), diz que a liderança eficaz depende de ações e habilidades apropriadas, em vez de atributos pessoais. As três categorias de habilidades que os líderes incorporam são: técnico, humano e conceitual.

Vamos simplificar argumentando que as habilidades necessárias para a liderança podem ser divididas em quatro categorias, neste sentido Rego & Cunha (2016) consideram que as competências necessárias à liderança podem ser:

A **competência técnica** refere-se ao nível de proficiência no campo de atividade de uma unidade organizacional. Eles fazem você liderar "coisas". O chefe do departamento de contabilidade deve ser competente no campo. Os supervisores da linha de pintura devem ser proficientes nesta atividade.

Habilidades técnicas são mensuráveis. Para ter sucesso e assumir um papel de liderança, é necessária compreensão sólida do setor e de que cada membro da equipa com o objetivo organizacional.

As **competências sociais/relacionais** é a capacidade de trabalhar em equipa eficazmente e obter resultados com o esforço de toda a equipa, é preciso interação com todos. A habilidade conceitual é a capacidade de desenvolver soluções relacionadas a teorias, ideias e tópicos de alto nível. Envolve a capacidade de tomada de decisão com a capacidade de resolver problemas de forma rápida e eficiente, é necessária atenção aos detalhes, capacidade analítica e

desenvoltura diante dos problemas. Envolve inúmeras habilidades relacionadas à interação com outras pessoas, e é útil saber quais tipos de habilidades são necessárias para ser um líder talentoso. As habilidades envolvem a capacidade de desenvolver e manter relacionamentos produtivos com outras pessoas e entidades. Eles fazem você liderar "pessoas".

As **competências conceituais/estratégicas** é a capacidade cognitiva de ver a organização como um todo e pensar estrategicamente. Essa mentalidade inclui a capacidade de entender tudo o que está acontecendo dentro e fora da organização e formar ideias. Profissionais com essa habilidade têm a capacidade de pensar criativamente, formar abstrações, analisar situações complexas e resolver problemas de natureza diferente.

Refletem a capacidade de raciocinar e compreender as complexidades da realidade circundante. Eles permitem "ideias e conceitos" principais. Permitem encontrar padrões na realidade circundante e tomar decisões estratégicas adequadas.

As **competências de liderança pessoal** referem-se à capacidade do líder de administrar a si mesmo - autodisciplina, evitando excessos, resistindo aos vícios humanos e ao fascínio do poder! Eles permitem que os indivíduos liderem a si mesmos.

Os líderes com essas competências podem transformar um indivíduo em um ativo para uma empresa. A motivação aumenta a satisfação e a produtividade dos funcionários, ao mesmo tempo em que dá um bom exemplo do que esperar de todos os membros da equipa na organização, incentivando-os a fazer mudanças produtivas em vez de se sentirem desencorajados.

### 1.3 Tipos de liderança

O conceito de liderança segue até certo ponto as tendências na teoria da liderança e o que os pesquisadores consideram quem um líder deve ser, como ele ou ela trata os liderados. Segundo Collins (2002) apontou que a liderança é como um relacionamento sistemático, no sentido de que não há líder liderando sem seguidores, e nesse sentido, para que a liderança seja efetiva, o foco deve estar menos no que o líder faz e mais em seguindo o que eles fazem ou pensam.

Uma tipologia de liderança distingue liderança transacional e liderança transformacional (Collins, 2002).

### 1.3.1 Liderança transacional

A liderança transacional é baseada em trocas ou transações. Os líderes recompensam os trabalhadores que executam tarefas de acordo com as especificações e punem os trabalhadores que não atendem aos padrões estabelecidos.

A liderança transacional pode ser dividida em dois fatores (Bass & Avolio, 1993; Kent, Crotts & Azziz, 2001; Schilling & Schilling, 2008):

- Recompensa Contingente - Resultado do esforço do subordinado e varia de acordo com suas necessidades. Os liderados devem dedicar tempo e energia para obter recompensas materiais e não materiais. Este líder vê o tempo como compensador. Se usar o seu o tempo de cultivar ou instruir um seguidor, que espera receber valor em troca na forma de resultados;
- Gerenciamento por exceção – foco em correções de trabalho, feedback e reforço negativo. O gerenciamento de exceções pode ser ativo ou passivo. Na forma proativa, o líder não tenta evitar erros, ele os observa e espera que eles ocorram antes de tomar ações corretivas. As formas reativas são caracterizadas pela falta de monitoramento e prevenção de erros e falhas. Os líderes intervêm apenas quando os erros se tornam muito óbvios.

### 1.3.2 Liderança transformacional

O conceito de liderança transformacional foi introduzido pela primeira vez por Burns (1978) e implementado por vários autores, incluindo Bass (1985). Pode ser entendida como uma relação de influência mútua entre o líder e o liderado, levando em conta as necessidades de ambas as partes (Bass & Avolio, 1993). Estes conceitos são fundamentados na confiança, respeito, colaboração e comprometimento. As pessoas se sentem especiais e o líder faz os outros seguirem sua visão.

Um líder passa a maior parte do tempo conversando com seus seguidores para saber mais sobre seus objetivos e problemas (Kent, et al., 2001). A liderança transformacional visa engajar os indivíduos aumentem os níveis motivacionais de líderes e seguidores. Assim, líderes e seguidores vão além de seus próprios interesses ou recompensas individuais para os interesses do grupo e da organização (Hatter e Bass, 1988)

As características de um líder transformacional podem ser divididas em quatro componentes (Bass & Avolio, 1993):

1. **Influência Idealizada** – Este componente também é conhecido como influência carismática, o líder constrói a confiança de sua equipa, que por sua vez, desenvolve a confiança no líder, influenciando o comportamento dos liderados e são como um exemplo ideal a ser seguido. Sua influência é notória e muitas vezes são considerados modelos a serem imitados.
2. **Motivação Inspiracional** - Esse recurso é baseado na comunicação para melhorar o espírito de equipa, inspirar entusiasmo e promover o comprometimento. Vale a pena notar que os líderes inspiradores devem encontrar um equilíbrio entre a visão inspiradora e os diferentes planos concretos. Esse equilíbrio permite que os seguidores se inspirem na visão e, ao mesmo tempo, acreditem em sua viabilidade;
3. **Estímulo Intelectual** - Aqui surge a estimulação de novas ideias por parte de seus seguidores. Os líderes encorajam seus seguidores a desafiar suas próprias crenças e valores, e os de seus líderes e organizações. Propõe a capacidade de incentivar os liderados a pensar de forma independente e ter pensamentos divergentes.
4. **Consideração Individualizada** - O aspeto central deste componente refere-se ao desenvolvimento e orientação do seguidor, as individualidades dos colaboradores são respeitadas e levadas em consideração na distribuição de tarefas e nas estratégias de desenvolvimento profissional. A liderança transformacional baseia-se na liderança pelo exemplo e na capacidade de transformar os seus colaboradores em pessoas melhores, tanto na esfera pessoal como profissional. As instruções podem levar mais tempo do que a conclusão das tarefas no início, mas o processo é benéfico a longo prazo, pois os funcionários são mais qualificados e motivados e os supervisores passam menos tempo supervisionando.

Seu fundador, o historiador americano James MacGregor Burns (Calaça, 2014), definiu a liderança transformacional em 1978 como um tipo de liderança que muda as expectativas, percepções e motivações de seus seguidores, além de poder promover mudanças dentro da organização. De acordo com MacGregor, para que as mudanças acima ocorram, um líder e seus seguidores devem concordar com um objetivo comum, avançar juntos e encontrar um nível mais alto de motivação.

No final das contas, liderança é fazer com que os outros façam o que devem fazer com convicção e, o mais importante, motivá-los a fazê-lo assumindo a responsabilidade de atingir metas. Grandes líderes são estrategistas e têm uma visão assertiva. Eles conduzem pessoas e organizações em direções que não fariam sozinhos. Eles podem moldar a cultura de uma organização a trazer resultados que podem ser notados de maneira consistente. (Calaça, 2014).

Conforme Vala e Monteiro (1997), a liderança desempenha um dos papéis fundamentais na gestão de pessoas em uma organização, bem como na tomada de decisões para atingir os objetivos individuais e organizacionais. Esse princípio evidencia-se de forma geral em relação às diversas definições existentes de liderança, cuja origem se baseia em processos de influência voltados para o alcance dos objetivos da equipa.

Os líderes da atualidade devem demonstrar competências e habilidades inovadoras para mediar conflitos e ambientes em constante transformação. Muitas vezes, porém, os líderes não conhecem ou não possuem tais competências, dificultando assim o desenvolvimento de novas habilidades. Para conseguir extrair melhores resultados de todos os membros de uma equipa, na melhor das hipóteses, um líder deve ter habilidades que o ajudem. No entanto, como essas características não são obrigatórias para a seleção e o exercício do cargo, e muitas vezes não são consideradas em concursos públicos e nomeações políticas, os altos funcionários da administração pública precisam propô-las ou desenvolvê-las para produzir resultados socialmente satisfatórios (OCDE,2018).

Já na perspectiva sustentada na Teoria da Estruturação de Giddens (2003), que ressalta a influência recíproca e recursiva entre os agentes (entre líder e liderado) e a estrutura organizacional ao longo do tempo, pode-se chamar de liderança relacional.

Giddens (2003) menciona que a liderança faz a ponte entre ações guiadas por estruturas e aquelas construídas pelos próprios agentes (agentes, líderes e seguidores) – é o equilíbrio entre essas ações que rege a vida social.

### 1.3.3 Liderança relacional

Para Uhl-Bien (2003), a liderança relacional enfatiza a construção, ativação, exercício e reconfiguração dos relacionamentos de liderança, e identifica quatro pressupostos centrais da liderança relacional:

1. O A liderança ocorre quando os indivíduos usam sua influência para provocar mudanças;
2. A liderança é um ato, não uma posição formal;
3. A liderança produz mudança por Relacionamento eficaz;
4. A eficácia da liderança depende da capacidade pessoal de melhorar e construir relacionamentos eficazes com os outros.

A teoria da liderança relacional que acredita que a liderança é derivada da relação entre comprimentos diferentes - além dos unidirecionais, entre líder e seguidor, inclusive componentes individuais, mas também ambientais e institucionais.

A liderança relacional cria harmonia e cria laços emocionais entre os membros. Colocando as pessoas em primeiro lugar, a empatia é o foco dos relacionamentos e da comunicação. A flexibilidade também é uma característica desse estilo, não havendo o líder impondo regras rígidas sobre como os subordinados devem realizar seu trabalho. Dessa forma, eles ficam livres para realizar as tarefas da maneira que acharem mais eficaz. Num estilo relacional, o líder elogia os seus colaboradores sempre que um trabalho é bem feito, o que incute um sentimento de pertença ao grupo.

Os elementos representados na figura, esta é uma teoria contemporânea, no entanto, seu foco não está em traços, comportamento ou contingências situacionais - mas em relacionamentos.

Figura 1 - Liderança Relacional



Fonte: Elaboração Própria

Observamos que a Liderança Relacional compreende o “líder” como um agente fundamental na articulação das demandas de cada dimensão apresentada (Figura 1).

Portanto, o exercício da liderança requer habilidades em três áreas:

1. **Indivíduo:** A capacidade de estimular e mobilizar habilidades disponíveis por meio de intervenções, práticas e ferramentas que permitem compreender e desenvolver as relações de um indivíduo consigo mesmo, seus pares, colegas e outros agentes sob sua influência.

2. **Sociedade:** A capacidade de desenvolver um clima organizacional de alto desempenho, maximizando a diversidade de competências e a subjetividade envolvida. Isso inclui a capacidade de promover a sinergia entre estratégia de gestão, política e prática, processos organizacionais e cultura.
3. **Organização:** A capacidade de comunicar valores éticos e manter a coerência entre políticas, práticas e comportamentos organizacionais, tendo em conta os diferentes stakeholders envolvidos direta ou indiretamente.

#### 1.4 A liderança e o Trabalho em Equipa

Em primeiro lugar, podemos dizer que os termos "equipa" e "time" são muito mais usados do que "grupo de trabalho" na literatura de gestão empresarial e que, em geral, o conceito de equipas está mais diretamente relacionado às ideias de "visão compartilhada" e "família-empresa".

Todos os membros são integrados em equipas menores ou maiores, independentemente das funções que se espera que os indivíduos desempenhem e de seu status na organização.

Kinicki & Kreitner (2006) definem uma equipa como dois ou mais indivíduos que voluntariamente interagem, compartilham normas e objetivos coletivos e compartilham uma identidade comum.

As equipas são a base das organizações porque seu trabalho coletivo costuma ser mais eficaz do que o trabalho individual (Hoegl & Gemuenden, 2001).

De acordo com Katzenbach & Smith (2001), uma equipa é um pequeno número de pessoas com habilidades complementares que estão comprometidas com objetivos comuns, metas de desempenho e abordagens comuns e são mutuamente responsáveis.

Quando um grupo de pessoas se reúne para atingir um objetivo comum podemos chamar de trabalhar em equipa, agregando diferentes habilidades, pontos fortes, talentos e conhecimentos, não apenas o resultado é melhor, mas a jornada é mais agradável.

O trabalho em equipa é a capacidade de trabalhar com os outros para que todos possam atingir seu pleno potencial e trabalhar juntos para alcançar objetivos comuns. É uma engrenagem numa sociedade coesa e é provavelmente um dos fatores mais importantes para o sucesso das sociedades, famílias e grupos profissionais.

Blanchard (2002) afirma que durante o trabalho em equipa, os membros precisam de um líder membro para fornecer estrutura e orientação para ajudar outros membros a organizar seu

trabalho. Esses líderes devem ser flexíveis o suficiente para considerar as ideias de todos os outros membros e implementá-las.

Para Sinek (2009) o líder toca a música, porém é preciso que ele saiba quais ritmos musicais seus liderados conhecem. Ora, não adianta tocar um tango e esperar que todos saibam dançá-lo. Por isso, é função do líder compreender como fazer com que sua liderança se adeque com a capacidade de seus liderados de executarem determinada tarefa. Quem sabe dançar tango não precisará de aula, quem nunca fez aula de dança terá de ser carregado, e quem já dançou um tango pode vestir seu traje e partir para a pista.

Os líderes bem-sucedidos devem ajustar a maneira como lideram sua equipa, e que sejam capazes de se adaptar de acordo com as necessidades de seus liderados e com a exigência da situação, o líder deve reconhecer que existem muitas maneiras diferentes de lidar com um problema. (Blanchard, 2020).

Os líderes identificam e desenvolvem as habilidades de seus liderados, incentivando e buscando analisar as áreas em que cada indivíduo pode atuar de forma mais eficaz. Líderes bem preparados são capazes de identificar novos talentos. Gerentes inexperientes geralmente acreditam que qualquer um pode preencher determinados cargos ou exercer uma função. Isso é um erro.

Outra função importante do líder moderno é reconhecer as redes de relacionamentos entre os membros da equipa e alavancar essas conexões. Os líderes devem ser qualificados o suficiente para extrair essas informações. Quanto mais você souber sobre as pessoas com quem trabalha, maiores serão suas chances de melhorar a produtividade e a qualidade de seus processos, produtos e serviços. Hoje, o exercício da liderança exige um relacionamento mais íntimo. Além do senso profissional de trabalho em equipa e estreitamento das relações, faz parte da obrigação de todo líder criar um senso de trabalho em equipa entre os colaboradores para que eles se unam harmoniosamente em uma rede de relacionamentos e cooperação mútua, motivando constantemente, porém, uma competição saudável por novos níveis de excelência em toda a organização.

A liderança tem um propósito de longo alcance. Blanchard (2007, p.15) identificam a liderança como a “capacidade de influenciar os outros a liberar seu poder e potencial para impactar o bem maior”. É claro que a liderança não pode ser exercida apenas para ganho pessoal ou para atingir objetivos, mas para muito mais. Os resultados por si só são insuficientes para definir a liderança. O líder deve procurar conhecer melhor as especificidades de cada membro da equipa, compreendendo a sua forma de pensar e agir, deve também procurar compreender o comportamento de cada membro da equipa de forma a potenciar as suas capacidades, sempre

com a objetivo de atingir os resultados desejados. através da organização. No entanto, não existe um estilo singular de liderança que seja apropriado em todas as circunstâncias.

Chiavenato (2003) afirmou que “as teorias situacionais partem da premissa de que não existe uma maneira correta e singular de liderar em todas as situações”. No entanto, o estilo de liderança tem um efeito sobre a forma como as tarefas são realizadas. Além disso, o papel do líder é fundamental para a gestão de pessoas e a busca por resultados de sucesso. É o líder quem tem a palavra final sobre os rumos do grupo, as responsabilidades de cada funcionário e as metas que precisam ser alcançadas. Existem muitos estilos e métodos de liderança diferentes, vamos nos concentrar na Liderança Situacional.

Paul Hersey e Kenneth Blanchard (1976), pesquisadores do Centro de Estudos de Liderança na Califórnia, EUA, criaram o modelo de Liderança Situacional com base em suas observações sobre a eficácia dos estilos de liderança. O modelo parte da premissa de que a liderança eficaz é uma função composta por três variáveis: o estilo do líder, o grau de maturidade do líder e a situação que ele enfrenta. É um processo que fornece aos líderes uma compreensão mais profunda da associação entre liderança eficaz e o grau de desenvolvimento dos funcionários. É um modelo que une liderança, motivação e poder, o líder avalia constantemente o desempenho de seus liderados, e por isso busca se adaptar à situação, alterando seu estilo. Também faz parte desta dinâmica e adaptabilidade saber delegar e motivar os membros da sua equipa, incentivando-os assim a participar positivamente, a dar o seu melhor e a alcançar os resultados pretendidos. É um estilo de liderança influenciado pela situação atual. Como resultado, o método de gerenciar um líder situacional é diferente. A principal diferença em relação aos demais modelos é a capacidade do líder de diagnosticar seus subordinados, entender o desempenho atual de seus colaboradores e empregar métodos diferentes para situações diferentes.

As competências de liderança são fundamentais para o trabalho em equipa, pois os líderes são responsáveis por orientar e motivar os membros da equipa a trabalharem juntos para alcançar os objetivos comuns.

Tem-se observado na atualidade uma rápida modificação na natureza do trabalho. Embora ainda existam tarefas rotineiras e pouco atraentes, há uma necessidade crescente de que o trabalho proporcione satisfação e desenvolvimento pessoal. De acordo com Cunha et al., (2010), o modelo de trabalho fragmentado proposto pela Organização Científica do Trabalho de Taylor no final do século XIX (Taylor, 1967) está sendo gradualmente substituído por funções mais amplas e enriquecedoras, aumentando a responsabilidade transversal e horizontal das convidadas.

Maslow (1943) aponta que as organizações estão em constante equilíbrio precário. Ele acreditava que o modelo tradicional de comando e controle era apropriado em um ambiente de

trabalho simples e estável, com tarefas segmentadas e trabalhadores com habilidades básicas. No entanto, com a mudança do contexto e o aumento do tamanho das organizações, elas se tornaram estruturalmente mais complexas, exigindo que sejam mais horizontais, ágeis, flexíveis, focadas e menos paternalistas.

Há algumas décadas, foi proposto que a gestão passasse de modelos mais autoritários para modelos mais participativos. Esses modelos de empoderamento dos funcionários exigem uma nova estruturação do trabalho nos níveis mencionados, além de grupos coordenados de pessoas trabalhando juntos para alcançar objetivos que contribuam para a realização da missão da organização (West, 2007).

Com base nessas observações, Johnson e Johnson (2003) argumentam que poucas habilidades são tão essenciais para as organizações modernas quanto a capacidade de trabalhar em equipa. De acordo com Thiagarajan e Parker (1999), Mohammed e Angell (2004) e Kirkman e Shapiro (1997), as equipas estão se tornando cada vez mais importantes nas organizações. Esses autores argumentam que as estruturas hierárquicas tradicionais estão sendo substituídas por estruturas baseadas em equipas. Eles apontam várias mudanças que impulsionaram essa transição (algumas já mencionadas anteriormente e outras que devem ser exploradas em maior profundidade), incluindo a interação global - avanços tecnológicos em comunicação e viagens reduziram a distância física a uma variável insignificante, resultando em um aumento no número de equipas internacionais. Isso levou a uma maior diversidade cultural dentro das equipas.

Além disso, para Lambe (2009), a interação virtual possibilitada pela internet e pelo e-mail tem permitido a criação de novos tipos de equipas com interação face a face, habilidades tecnológicas e de interação específicas. As mudanças na força de trabalho também influenciaram, com as gerações nascidas após os anos 70 apresentando estilos de vida e interesses distintos e exigindo estruturas e métodos de trabalho adequados às suas particularidades. A crescente participação e empoderamento dos cidadãos em questões políticas e das pessoas em decisões relacionadas ao trabalho têm exigido novas dinâmicas de trabalho em equipa para responder à rápida mudança. Para tanto, essa vibração do empoderamento e do controle dos processos pelas pessoas tem resultado em um desempenho mais alto. (Lambe, 2009)

West (2007), argumenta que a cooperação é essencial para trabalhar em equipa. Segundo ele, a sociedade humana é baseada na cooperação com os outros, o que permitiu aos seres humanos fazerem avanços surpreendentes como espécie. Ele enfatiza que as várias realizações foram alcançadas principalmente por equipas e equipas de equipas que trabalhavam de forma colaborativa, alcançando resultados muito maiores do que se trabalhassem individualmente. A

sinergia do grupo tem sido o princípio impulsionador da humanidade para alcançar esses resultados extraordinários. Como enfatizado anteriormente, a cooperação é fundamental para que a organização alcance seus objetivos propostos.

De acordo com George e Jones (2002), uma equipa é um grupo de trabalho formal no qual os membros trabalham de maneira colaborativa e intensiva para alcançar objetivos comuns. É importante destacar que nem todos os grupos de trabalho são equipas, pois a diferença está na interdependência intensa em relação aos objetivos e resultados. Já as equipas autogerenciáveis são aquelas em que a liderança formal é diluída, permitindo grande autonomia na gestão de recursos e nas decisões relacionadas aos processos e objetivos a serem alcançados.

Em se tratando da relação liderança com liderados, Deutsch (2003), destaca que a cooperação é fundamental na relação de interdependência entre indivíduos e grupos para alcançarem seus objetivos. O autor identifica três alternativas que as pessoas podem seguir para atingir esses objetivos: cooperação, competição ou independência.

George e Jones (2002) argumentam que os papéis estão associados à divisão do trabalho e permitem ao grupo atingir objetivos específicos com certo nível de especialização entre seus membros. A divisão de tarefas permite que sejam agrupadas em funções, sendo cada membro responsável por um determinado conjunto de tarefas. Esta atribuição de funções também prevê a existência de direitos e privilégios de acordo com o cargo ocupado. Embora os papéis das tarefas sejam essenciais nas descrições de cargos nas organizações, também é comum encontrar descrições formais dos relacionamentos funcionais esperados entre os membros do grupo. Às vezes, os membros do grupo podem criar papéis para si mesmos que não são atribuídos formalmente, o que é conhecido como criação de papéis. Alternativamente, podem assumir tarefas que não lhes são atribuídas, como funções de liderança, conhecidas como apropriação de papéis.

Segundo Lewin (2008), a liderança tem sido considerada como um elemento crucial no desempenho dos grupos. Este mesmo autor identificou três estilos de liderança, nomeadamente a autocrática, a democrática e a *laisser-faire*.

Lewin (1951/2008), afirmou que o encorajamento ou desencorajamento de uma pessoa pode influenciar o seu estado emocional, que se pode manifestar através de uma zona de simpatia ou segurança em oposição a uma zona de tensão. Esta dinâmica pode ser observada numa atmosfera democrática de grupo, em contraste com uma atmosfera autocrática.

De acordo com Gordon (1998), quando confrontados com uma liderança autoritária, os grupos tendem a resistir à mudança para processos mais eficazes e produtivos, agarrando-se aos seus métodos habituais e criando pressão social contrária à liderança autoritária. Assim, é essencial

que a introdução de novas metodologias para melhorar o desempenho no trabalho seja feita de forma consensual e cooperativa, em vez de ser imposta de forma arbitrária.

Conforme mencionado pelo autor mencionado anteriormente, é fundamental que os líderes se dediquem à formação de uma equipa eficaz. Isso pode ser alcançado por meio do seu próprio desenvolvimento pessoal, reduzindo a dependência dos membros da equipa em relação ao líder, incentivando a identificação dos membros com os objetivos do grupo, minimizando as barreiras hierárquicas, promovendo a comunicação aberta e honesta e garantindo que as necessidades dos membros da equipa sejam satisfeitas.

Segundo uma meta-análise realizada por Burke et al. (2006), acerca do impacto da liderança nas equipas e no seu desempenho, foi identificado que a liderança pode ser responsável pela variação do desempenho das equipas entre 4% e 31%. Além disso, os autores concluem que tanto os comportamentos de liderança orientados para a tarefa quanto os orientados para a pessoa estão correlacionados com o desempenho das equipas, e que, mesmo na variação mais baixa, um aumento de 4% no desempenho pode ser significativo no contexto organizacional complexo atual.

A capacidade de liderança é um fator que influencia como os membros da equipa reagem aos conflitos e impacta diretamente no desempenho geral da equipa. Nesse sentido, é crucial que o líder exerça seu papel de forma eficaz para garantir que a equipa alcance seus objetivos. (Ayoko & Callan, 2009)

De Vries, (2005), compartilha uma visão semelhante, destacando o papel do líder no desenvolvimento pessoal e profissional dos membros da equipa, além de criar um ambiente onde se sintam motivados e comprometidos com a organização, gerando senso de pertencimento, propósito e bem-estar.

Mediante à estruturação de um ambiente mais complexo, onde as organizações deixaram de atuar em um contexto de estabilidade, em que os colaboradores sofrem fortes impactos devido às demandas por resultados por meio de lançamento de metas cada vez mais exigentes, exigindo elevada qualidade e produtividade, bem como resultados inovadores, faz com que os gestores e líderes passem a possuir um papel crucial como estrategistas para alcançar resultados satisfatórios, visando a superação de tais desafios.

Considerada como uma tecnologia no campo da gestão de pessoas, a gestão por competências tem seu foco na mudança de cargos ou carreiras para pessoas. Este tipo de gestão pode ser visto sob duas perspetivas: do ponto de vista organizacional, identificando gaps entre as competências necessárias e as existentes para sinalizar o processo formativo e pessoas que tenham capacidades e criem valor público. (Bergue,2014)

## CAPÍTULO II – METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO

---

A partir da perspectiva de que é crescente a necessidade das pessoas de adquirirem habilidades para se adaptarem no mercado de trabalho e atender às exigências constantes, este estudo faz uma investigação das habilidades específicas relacionadas à gestão de equipas e ao processo de tomada de decisão.

O propósito deste estudo é entender quais as habilidades fundamentais de um líder, para o trabalho em equipa.

Face ao exposto, o presente trabalho visa alcançar os seguintes objetivos específicos:

- I. Identificar e compreender o que é competência;
- II. Identificar as competências de um líder;
- III. Identificar as competências valorizadas no trabalho em equipa;
- IV. Compreender a influência do líder no trabalho em equipa.

Este trabalho desenvolve-se com base em uma pesquisa qualitativa de natureza exploratória, a partir das entrevistas semiestruturadas realizadas a trabalhadores, que serão convidados a refletir a partir de um guião de entrevista sobre as qualidades e competências que reconhecem num líder.

Embora se reconheça que a liderança existe em função dos grupos e, portanto, pode ser influenciada por diversas variáveis da organização social, também é possível identificar características compartilhadas por um grupo de líderes que são consideradas importantes para o bom funcionamento do trabalho em equipa.

Neste contexto retomamos a perspectiva de Kets (1997), ou Goleman et al. (2002) pretendendo evidenciar as características de liderança que contribuem para a realização de um bom trabalho em equipa.

Com base em Dulewicz e Higgs (2003), identifica 15 habilidades que afetam diretamente e de forma mais relevante o desempenho da liderança, porém de acordo com os autores, as competências emocionais têm maior peso na lista de elementos de competência, embora consideremos que o conjunto tem grande valor integrado para o resultado do trabalho em equipa. O guião será construído para que a informação responda aos objetivos e à questão de partida procurando compreender quais as características e competências associadas à liderança, por parte dos entrevistados.

## 2. Método de recolha de informação

Assim sendo apresentamos os objetivos específicos do estudo vamos utilizar a coleta de dados qualitativos é de natureza exploratória, implica análise e investigação aprofundada. Os métodos de coleta de dados qualitativos são focados principalmente na obtenção de ideias, raciocínio e motivações; para que seja algo mais aprofundado em termos de pesquisa.

Quanto aos meios, esta pesquisa é classificada como exploratória, sendo uma característica deste tipo de pesquisa proporcionar maiores informações a respeito do assunto ora proposto.

Segundo Gil (2008), a pesquisa exploratória tem o objetivo de proporcionar uma visão generalizada acerca de determinado assunto, é uma das técnicas de coletas de dados mais utilizadas no âmbito das ciências sociais, sendo está mais adequada para a coleta de informações a partir do conhecimento, dos anseios e da vivência das pessoas. Nesse sentido, o autor ressalta que existem vantagens quanto à entrevista estruturada, sendo estas rápidas e eficazes em sua aplicação, sem que leve o pesquisador à exaustão e tendo custos baixos.

Para Collins (2002), as entrevistas são ferramentas associadas às metodologias positivista e fenomenológica. É um método de coleta de dados em que são feitas perguntas aos entrevistados para entender como eles se comportam, pensam ou sentem. É um método para facilitar a comparação de respostas.

Neste estudo, optou-se por um estilo estruturado, com perguntas abertas, e cada entrevistado deu uma resposta ou opinião pessoal com suas próprias palavras. Collins (2002) observou que esses tipos de perguntas têm a vantagem de obter opiniões mais precisas. As entrevistas foram cuidadosamente planejadas para coletar informações adicionais que ajudem a diagnosticar cada pessoa e seu papel desempenhado na empresa na qual trabalha.

A entrevista semiestruturada seguirá um roteiro previamente preparado pela pesquisadora, e tem a finalidade de obter informações de entrevistados sobre um determinado tema, por meio de uma conversa planejada seguida por um roteiro e por indagações.

A entrevista é um processo de interação social, com a finalidade de obter informações do entrevistado, através de um roteiro contendo tópicos em torno de uma problemática central (Haguette,1995).

Para Minayo (2016), a entrevista permite que as pessoas respondam mais nos seus próprios termos do que as entrevistas estruturadas, há uma combinação de perguntas fechadas e abertas, o entrevistado tem a possibilidade de discorrer sobre o tema e o entrevistador pode adicionar mais perguntas, em função das informações recebidas.

Segundo Triviños (1987), as entrevistas semiestruturadas caracterizam-se por formular questões fundamentais que são sustentadas por teorias e hipóteses relacionadas ao tema da pesquisa. Essas perguntas podem gerar novas hipóteses a partir das respostas dos respondentes, enquanto os temas de foco são definidos pelos entrevistadores. Os autores observam que as entrevistas semiestruturadas "incentivam não apenas a descrição dos fenômenos sociais, mas também a interpretação e compreensão dos fenômenos sociais como um todo", mantendo uma presença consciente e ativa do pesquisador no processo de coleta de informações. Os autores observam que as entrevistas semiestruturadas focam um tema sobre o qual é elaborado um roteiro contendo as questões principais e complementado com outras questões inerentes ao processo de entrevista. Isso permite que os autores apresentem as informações com mais liberdade, menos restringidos pela padronização das entrevistas.

Com base no que foi analisado, a fim de tornar a escolha da entrevista semiestruturada como uma forma de coletar os dados do estudo em questão, é evidente que as características da metodologia da entrevista semiestruturada, particularmente suas vantagens, como a capacidade de desenvolver imediatamente os tópicos que sejam relevantes para o estudo e que se manifestem durante a entrevista, ou a facilidade de compreensão da validade das respostas dos entrevistados baseadas em suas reações ou emoções, são as mais adequadas para este estudo. Na entrevista semiestruturada o pesquisador realiza uma série de questionamentos sem seguir rigorosamente uma lista de perguntas previamente estruturadas, com flexibilidade e maior direcionamento para o tema da entrevista, trazendo a possibilidade de melhor conhecer o entrevistado com perguntas abertas e fechadas, que busca saber:

- I. Identificar e compreender o que é competência;
- II. Identificar as competências de um líder;
- III. Identificar as competências valorizadas no trabalho em equipa;
- IV. Compreender a influência do líder no trabalho em equipa.

## 2.1 Participantes

Nesta pesquisa, a amostra usada neste estudo é classificada como não probabilística por conveniência, uma vez que as pessoas contactadas foram escolhidas pela investigadora.

A principal característica desse tipo de amostragem é que não é possível garantir que ela seja representativa de toda a população, mas sim selecionada pelo pesquisador de acordo com um

ou mais critérios considerados relevantes, levando em consideração os objetivos do estudo e os critérios estabelecidos.

Nesse tipo de amostra, os participantes são convenientes para o pesquisador porque são selecionados porque estão dispostos e disponíveis para o estudo. Nessas circunstâncias, o investigador não podem afirmar com segurança que esses indivíduos foram no entanto, as amostras podem ser representativas de populações e podem fornecer informações úteis para responder a perguntas e hipóteses (Creswell, 2008).

Consideramos que 11 inquiridos, apesar de não ser a amostra ideal, constituem um grupo que do qual podemos tirar conclusões válidas, ao invés de tentar generalizar os resultados devido à dificuldade na representatividade da amostra.

Este foi projetado para ser dirigido a trabalhadores com cargos de chefia e trabalhadores subordinados de organizações aleatórias com o objetivo de obter uma visão diversificada do tema explanado.

Para a realização da presente pesquisa, a amostra foi composta por 11 profissionais que residem e trabalham em Portugal, sendo 7 pessoas do sexo masculino e 4 do sexo feminino.

Os indivíduos participantes foram convidados a participar, e foi explicitado que os mesmos, não teria seus nomes revelados e localizações de trabalho.

O guião será composto por variáveis de caracterização (idade, sexo, grau de instrução, estado civil, atividades, tempo na função, abordando os atributos/ habilidades do líder, confiança dos liderados e orientação do líder aos interesses dos funcionários, segundo a percepção dos liderados, sendo o requisito fundamental serem trabalhadores que possam relatar a sua percepção sobre as características e competências que devem caracterizar um líder.

## 2.2 Técnicas de análise de informação

As entrevistas individuais são agendadas de acordo com a disponibilidade do entrevistado no serviço. Eles foram conduzidos após o objetivo de o estudo ter sido explicado e o sujeito ter aceitado participar do estudo.

Após a realização das entrevistas, que foram gravadas em vídeo ou áudio, a transcrição completa das mesmas foi feita, com o objetivo de conseguir as informações de estudo por seu conteúdo. Depois disso, a pré-análise foi iniciada, através da análise dos documentos escritos. Depois de várias leituras mais exatas, foi possível escolher a material mais importante.

Com o objetivo de analisar a fundo os tópicos principais deste projeto, foi feita uma análise de conteúdo com base nas informações obtidas por meio de questionários aplicados a pessoas que trabalham em empresas escolhidas por acaso com os mesmos sujeitos como participantes da equipa e do projeto.

Para a análise dos dados recolhidos nas entrevistas recorre-se à análise de conteúdo categorial temática, pois esta permite a sistematização e explicitação da informação contida nas entrevistas, com a intenção de elaborar categorias e classificações pertinentes para a construção e interpretação de seus dados.

Bardin (2011) sinaliza que a análise de conteúdo já era utilizada desde primeiras tentativas da humanidade de interpretar os livros sagrados, tendo sido sistematizada como método apenas na década de 1920 por Leavell.

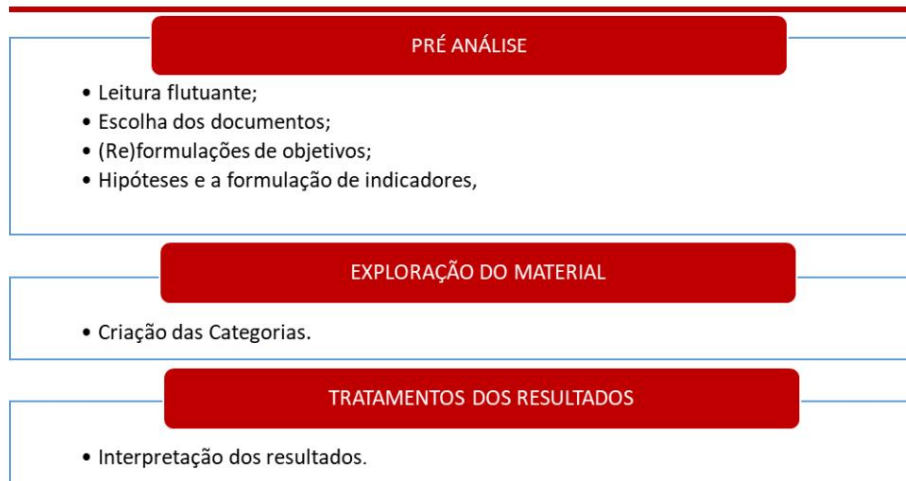
A definição de análise de conteúdo surgiu no final dos anos 40 - 50 quando Berelson com a ajuda de Lazarsfeld, mas somente em 1977 apareceu "Analyse de Contenu" de Bardin, em que o método foi configurado nos detalhes que servem de orientação atualmente.

O termo análise de conteúdo significa: "um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando a obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens" (Bardin, 2011, p. 47).

A técnica de pesquisa Análise de Conteúdo de acordo com Bardin (2011) se estrutura em três fases: 1) pré-análise; 2) exploração do material, categorização ou codificação; 3) tratamento dos resultados, inferências e interpretação. A validade dos achados da pesquisa é resultante de uma coerência interna e sistemática entre essas fases, cujo rigor na organização da investigação inibe ambiguidades e se constitui como uma premissa fundante.

Vejamos na Figura 1 a representatividade da sequência da técnica Análise de Conteúdo de forma simplificada, segundo Laurence Bardin.

Figura 2 - Análise de Conteúdo



Fonte Bardin (2011)

A Pré-Análise é a primeira etapa da organização da Análise de Conteúdo, consiste em organizar o material para que a pesquisa se torne útil à pesquisa.

Nesta fase, estudiosos devem sistematizar as ideias preliminares em quatro etapas, sendo-as: a leitura flutuante; escolha dos documentos; reformulações de objetivos e hipóteses e a formulação de indicadores, as quais nos darão fim à preparação do material como um todo (Bardin, 2004).

Trata-se de uma fase de organização dos dados com o objetivo de constituir o corpus da pesquisa. “O corpus é o conjunto dos documentos tidos em conta para serem submetidos aos procedimentos analíticos” (Bardin, 1977, p. 96).

Na sequência, temos a exploração do material, fase que tem por finalidade a categorização ou codificação no estudo. Nessa fase, o corpus estabelecido deverá ser estudado mais profundamente, com o objetivo de estabelecer as unidades de registo e unidades de contexto.

“Os resultados brutos são tratados de maneira a serem significativos (falantes) e válidos” (Bardin, 1977, p. 101).

De acordo com Bardin (2010), ao cumprir a exploração do material, o pesquisador deve fazer a definição das categorias, classificando os elementos constitutivos de um conjunto caracterizados por diferenciação e realizando o reagrupamento por analogia por meio de critérios definidos previamente no sentido de propiciar a realização da inferência.

A terceira fase diz respeito ao tratamento dos resultados, inferência e interpretação. Esta etapa é destinada à busca de significação de mensagens através ou junto da mensagem primeira. É o momento da intuição, da análise reflexiva e crítica.

A fase final da etapa organização da análise é o tratamento dos resultados obtidos (em bruto) e sua interpretação. Nesta fase “os resultados em bruto são tratados de maneira a serem significativos e válidos”. O pesquisador pode fazer operações estatísticas, simples ou até complexas, que possibilitem condensar e pôr em destaque as informações fornecidas pela análise (Bardin, 2010, p. 127).

Trivinos (1987) também explicou as três fases básicas do trabalho de análise de conteúdo identificadas por Bardin:

- **Pré-análise:** A organização do material, ou seja, todo o material que será utilizado para a coleta de dados, e outros materiais que contribuam para uma melhor compreensão do fenômeno e construam o corpus de investigação definido pelo autor, será a norma para a campo que o pesquisador deve focar.
- **Descrição analítica:** Nesta etapa, o material coletado que constitui o corpus da pesquisa é mais aprofundado, guiado em princípio por hipóteses e referenciais teóricos, emergindo do quadro de referência da análise, buscando sínteses e acontecimentos divergentes do pensamento.
- **Explicação da referência:** é a própria fase de análise. Reflexão, intuição baseada em material empírico, estabelecendo uma relação com a realidade, aprofundando conexões de ideias e, se possível, traçando propostas fundamentais de transformação no contexto de estruturas concretas e gerais.

Segundo Trivinos (1987), os materiais devem interagir e os pesquisadores não devem limitar sua análise ao que os documentos representam. Devemos também nos esforçar para aprofundar a análise e revelar o conteúdo subjacente, revelando a ideologia e as tendências que caracterizam o fenômeno social analisado, ao invés do conteúdo superficial dinâmico, estrutural e histórico.

## CAPÍTULO III – APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo apresenta-se a análise dos resultados obtidos, por meio de entrevistas realizadas com onze pessoas de diferentes empresas, sendo eles, líderes ou liderados. Cada entrevista foi gravada (áudio MP3 e vídeo) e dela extraída os conteúdos significativos para essa pesquisa.

Com este estudo, pretende-se analisar como os colaboradores de diferentes empresas, nas funções de líder e liderado percebem as competências, identificando-as e expondo suas opiniões sobre liderança e a equipa de trabalho.

Antes de aplicar o questionário, obtive aprovação prévia da minha orientadora para este estudo e conduzi um teste piloto com a primeira entrevistada, aplicando as perguntas do guião de forma clara e de fácil interpretação. O guião elaborado com perguntas abertas e fechadas foi o conjunto de perguntas pré-elaboradas mas não limitada, pois o objetivo desta investigação foi deixar o campo de resposta relativamente aberto – sem pedir respostas específicas e permitindo que o entrevistador recolha o máximo de informações possível.

Os sujeitos de pesquisa, para não serem identificados, foram nomeados por letras e a análise dos perfis dos participantes com informações pessoais como a função e nome da empresa.

**Tabela 5: Caracterização dos entrevistados**

Nome	Nacionalidade	Idade	Local de Residência	Atividade da Empresa	Profissão	Situação Perante Trabalho	Anos na Função	Anos na Empresa
A	Brasil	29	Lisboa	Financeira	Jornalista	Ativo	2	2
B	Portugal	62	Lisboa/Cabo Verde	Financeira	Sócio-gerente	Ativo	7	7
C	Brasil	30	Porto	Banco	Bancário	Ativo	6 meses	6 meses
D	Brasil	47	Lisboa	Consultoria	Sócio Gerente	Ativo	19	11
E	Portugal	53	Lisboa	Rede de Televisão	Gestão	Ativo	18	18
F	Brasil	37	Faro	Financeira	Gestão	Ativo	3	3
G	Brasil	39	Lisboa	Financeira	Letras	Ativo	3 meses	3 meses
H	Portugal	29	Lisboa	Informática	Financeiro	Ativo	2	6
I	Brasil	38	Lisboa	Banco	TI	Ativo	1	1
J	Brasil	36	Faro	Farmácia	Farmacêutica	Ativo	5 meses	5 meses
L	Portugal	64	Lisboa	Financeira	Sócio-gerente	Ativo	9	9

Fonte: A Autora(2023)

### 3. Identificar e compreender o que é competência

Em se tratando dos resultados obtidos a partir das entrevistas com colaboradores dos mais variados seguimentos empresariais, foi perguntado sobre a concepção de cada uma acerca do significado do termo competências no contexto organizacional, e todas as respostas obtidas se completam com as definições dos autores apresentados neste estudo.

Para abordamos as competências dos líderes e o que se espera de resultado, começa-se por questionar os nossos entrevistados sobre “*O que é competência?*”

Fleury (2001) definiu a competência como um conceito multifacetado e amplamente discutido em diversos campos do conhecimento, tais como educação, gestão de recursos humanos, psicologia e sociologia. Em linhas gerais, a competência refere-se à capacidade de uma pessoa de realizar tarefas, resolver problemas ou alcançar objetivos de forma eficaz e eficiente, considerando os conhecimentos, habilidades, atitudes e valores que ela possui. A competência vai além do simples conhecimento teórico, englobando também a aplicação prática desse conhecimento em diferentes situações da vida pessoal, acadêmica ou profissional.

Nas entrevistas todas as respostas se complementam, verificou-se que todos os entrevistados entendem que competência vai além do conhecimento, e é uma constante evolução.

Constatou-se que todos consideram que as competências são capacidades e que exprimem a necessidade de estar apto para uma determinada função no trabalho. Essas competências vão ao encontro das afirmações de Goleman (1995), onde as empresas buscam colaboradores que possuam as competências técnicas necessárias para o cargo, mas também valorizam habilidades interpessoais, liderança, adaptabilidade e resiliência.

Foram enfatizadas algumas características que devem definir a competência como a credibilidade, a inovação, ou a adaptação à mudança, como exemplificado na resposta do Entrevistado B.

*(...) “Credíveis\*, exequíveis e eventualmente contemplando aspectos inovadores que reforcem a capacidade de resposta e mudanças no ambiente ou de aproveitamento de oportunidades”*

*(\* Termo utilizado pelo entrevistado para credível)*

A resposta do entrevistado corrobora a perspectiva de Resnick (1987), do ponto de vista psicológico, a competência está ligada à sensação de eficácia pessoal e à autoconfiança.

Indivíduos que se sentem competentes têm mais motivação para enfrentar desafios, persistem diante de dificuldades e estão mais propensos a alcançar sucesso em suas empreitadas. Por outro lado, pessoas que se percebem como incompetentes tendem a evitar tarefas desafiadoras e podem desenvolver sentimentos de incapacidade e desvalorização.

A questão da competência é debatida ao longo da revisão da literatura, encontrando-se diversas abordagens e confirmam o que os autores Epstein e Hundert (2002) definem competência como a capacidade de resolver problemas, cumprir os seus deveres e cumprir as suas responsabilidades sociais com base no conhecimento, nas experiências anteriores, nos valores, nas atitudes e na aplicação do conhecimento num contexto específico.

É notório nas respostas dos Entrevistados que todos sabem definir o que são as competências e todos unanimemente reforçam que são habilidades para desenvolver o trabalho.

Tal como referiu o Entrevistado D, competência é ter a capacidade de responder satisfatoriamente à demanda de uma tarefa ou atividade:

*(...) “Conhecimento teórico e prático aplicável para realizar tarefas”*

Como podemos constatar através do discurso dos Entrevistados, as competências significam muito mais do que ter conhecimento, são um conjunto de habilidades e conhecimentos relacionados, é exercer determinadas atividades com base em suas qualificações e experiência de vida, bem como em seus cursos e graduações, para que possa atender às necessidades empresariais do mercado.

É importante notar que a competência não deve limitar-se ao mero *know-how*<sup>1</sup>, pois isso pode resultar em práticas burocráticas e automatizadas que desconsideram a subjetividade, a reflexividade e a criatividade das pessoas. Em vez disso, deve envolver o uso prudente e habitual da comunicação, do conhecimento, das capacidades técnicas, do raciocínio clínico, das emoções, dos valores e das competências que reflitam as práticas diárias dos interesses individuais e coletivos.

Conforme abordamos na revisão da literatura, segundo os autores Sveiby (1986) e o francês Philippe Zarifian (1996), competência é a capacidade de agir com base em nosso conhecimento teórico e tácito com iniciativa e assumindo responsabilidade, e envolve tanto aspectos técnicos

1 Know-how é um termo em inglês que significa literalmente "saber como". Know-how é o conjunto de conhecimentos práticos (fórmulas secretas, informações, tecnologias, técnicas, procedimentos, etc.) adquiridos por uma empresa ou um profissional, que traz para si vantagens competitivas.

e cognitivos quanto habilidades sócio emocionais e comportamentais, podemos associar a resposta do Entrevistado A:

*(...) “ações que começam na entrevista e ao decorrer das funções vai cumprindo com o trabalho a ser desenvolvido”*

Em suma, na perspectiva da pesquisadora, todos os entrevistados fizeram referência a um conjunto de ideias sobre as competências, porém ao mesmo tempo, as respostas condiziam com uma perspectiva do que se espera de um profissional no trabalho, na busca pelo desenvolvimento da competência individual e coletiva, como fator essencial para o progresso das sociedades e a construção de um futuro mais próspero e equitativo.

Tabela 4 - O que é competência?

Entrevistado	O que você entende por competência
<b>B</b>	Creditáveis, exequíveis e eventualmente contemplando aspectos inovadores que reforcem a capacidade de resposta e mudanças no ambiente ou de aproveitamento de oportunidades
<b>C</b>	Qualificação e capacidade do profissional para realizar tarefas Habilidades técnicas e interpessoais como empatia e senso comum para trabalhar em equipa
<b>G</b>	Competências são habilidades ou características para desenvolver um trabalho
<b>H</b>	Capacitação para exercer uma função

Fonte: A Autora(2023)

### 3.1 Identificar as competências de um líder

Liderança é uma habilidade essencial para o sucesso de qualquer equipa ou organização. Ser um líder eficaz requer uma combinação única de habilidades e características que podem inspirar, motivar e guiar os membros da equipa rumo aos objetivos comuns.

Diversos estudos (Blanchard, 2020, Goleman, 2002 e Sinek, 2009), têm apontado algumas competências fundamentais para um líder se destacar:

- **Comunicação eficaz:** A capacidade de se expressar de forma clara e assertiva, ouvindo ativamente os membros da equipa, é crucial para transmitir visão e metas de forma alinhada.
- **Inteligência emocional:** Lidar com as próprias emoções e compreender as emoções dos outros é uma competência valiosa para promover um ambiente de trabalho positivo e produtivo.
- **Inspiração e motivar:** Saber inspirar a equipa e manter a motivação em alta é fundamental para alcançar metas ambiciosas.
- **Desenvolvimento de equipa:** Investir no crescimento e no desenvolvimento dos membros da equipa é uma competência crucial para aumentar a produtividade e a eficiência.
- **Empatia:** Mostrar compreensão e empatia com os membros da equipa cria um ambiente de trabalho harmonioso e colaborativo.
- **Inteligência situacional:** Um líder deve saber analisar o contexto em que a equipa está inserida, adaptando seu estilo de liderança conforme necessário.

Para Blanchard (2020) o elogio é a atividade mais importante que um gestor pode realizar, sendo que elogiar é reforçar um comportamento que aproxima os colaboradores dos seus objetivos. Em suma, para ser um líder eficaz, é necessário desenvolver um conjunto de competências multifacetadas combinando habilidades técnicas e comportamentais. A contínua busca por aprimoramento e aprendizado é fundamental para liderar equipas de forma inspiradora e alcançar resultados excepcionais.

Com as respostas dos entrevistados, as competências de um líder são diversas, e incluem características como habilidades de comunicação, capacidade de dar o exemplo, dominar suas funções, ser justo e empático, além de assumir responsabilidades e incentivar o crescimento pessoal e da equipa. Além disso, a visão estratégica, a capacidade de delegação e o conhecimento técnico também são fundamentais para liderança bem-sucedida.

O Entrevistado B é um sócio gerente de uma média empresa em Portugal e Cabo Verde, ao longo da entrevista, ele ressalta na liderança empática, uma abordagem centrada nas pessoas, que valoriza a conexão, a compreensão e a colaboração para alcançar objetivos comuns.

*(...) “Indivíduo com o dom de antecipar tendências, transmitir a sua visão a elementos técnicos, capaz de tomar decisões perante as opções apresentadas e com capacidade de ser justo e empático para com os seus colaboradores”*

A entrevistada E, destaca na sua resposta que o líder deve mostrar uma direção à equipa e acompanhá-la durante todo o caminho, é saber o que pretende fazer e fazer junto à equipa. Na mesma frase a entrevistada fala de comunicação, podemos ressaltar a importância da escuta ativa e a rotina de *feedback*<sup>2</sup> que são aliados para os líderes que desejam alcançar a integração da equipa e o aprendizado contínuo.

*(...)” Estar a par de tudo, saber comunicar e permitir que as coisas fluam naturalmente, demonstrando competência e paixão pelo que faz”*

Podemos confirmar as respostas dos inqueridos que todos esperam que o líder conheça todos os membros com quem trabalha e saiba identificar as competências de todos da equipa, pois o exercício da liderança exige promover a liderança em benefício do próximo além do autoconhecimento (Blanchard, 2020).

O modo como os Entrevistados falam sobre as competências demonstra que muitos estão satisfeitos com os líderes e outros se sentindo frustrados com a realidade vivida. A necessidade de terem um modelo para quem se inspirar é notório, exige do líder, carisma, segurança, confiança, determinação e foco. Liderar é sustentar uma energia positiva e psicológica, ou melhor, trazer a motivação para toda a equipa.

*(...)”Saber gerir emocionalmente, ser estratégico, organizador, saber priorizar, ter comunicação e direção. Ser inovador e saber desenvolver as pessoas ao seu redor”*

*(...)”Ser um líder, é ser a pessoa referência, tanto para organizar quanto para conduzir o trabalho. Ser uma pessoa capaz de resolver os problemas e saber lidar com os mais diversos tipos de pessoas e situações”*

Os entrevistados J e L enfatizam nas suas respostas a habilidade de identificar emoções e gerenciar os problemas, podemos associar a perspectiva de Goleman (2002), tal como defende

<sup>2</sup> Feedback é uma palavra inglesa que significa realimentar ou dar resposta a um determinado pedido, ou acontecimento (feed = alimentar e back = de volta). Está presente tanto no meio empresarial como nas relações humanas.

a inteligência emocional, “a capacidade de identificar nossos próprios sentimentos e dos outros, de nos motivarmos e gerirmos os impulsos dentro de nós e em nossos relacionamentos”, tal como defende Blanchard (2020), os líderes bem-sucedidos são capazes de se adaptar de acordo com as necessidades de seus liderados e reconhecer as maneiras diferentes de lidar com um problema.

**Tabela 5 - Competências de um Líder**

<b>Nome</b>	<b>Quais são as competências de um líder</b>
<b>B</b>	Indivíduo com o dom de antecipar tendências, transmitir a sua visão a elementos técnicos, capaz de tomar decisões perante as opções apresentadas e com capacidade de ser justo e empático para com os seus colaboradores
<b>E</b>	Estar a par de tudo, saber comunicar e permitir que as coisas fluam naturalmente, demonstrando competência e paixão pelo que faz.
<b>J</b>	Saber gerir emocionalmente, ser estratégico, organizador, saber priorizar, ter comunicação e direção. Ser inovador e saber desenvolver as pessoas ao seu redor
<b>L</b>	Ser um líder, é ser a pessoa referência, tanto para organizar quanto para conduzir o trabalho. Ser uma pessoa capaz de resolver os problemas e saber lidar com os mais diversos tipos de pessoas e situações

Fonte: A Autora(2023)

### 3.2 Identificar as competências valorizadas no trabalho em equipa

No que diz respeito à questão das competências valorizadas no trabalho em equipa, todos os entrevistados concordam e confirmam as mesmas competências.

Observa-se que há uma diversidade de competências valorizadas pelos colaboradores, e algumas delas se repetem em várias respostas, indicando a relevância dessas competências no contexto do trabalho em equipa.

*(...) “Comunicação eficaz, colaboração, liderança compartilhada, flexibilidades e proatividade”*

A competência "Comunicação eficaz" é mencionada por todos os colaboradores, ressaltando sua importância na promoção de uma comunicação clara e aberta dentro da equipa. Outra

competência valorizada é a "Colaboração", destacada por vários colaboradores, evidenciando a importância de trabalhar em conjunto e compartilhar conhecimentos para alcançar metas coletivas.

*(...) "Liderança compartilhada, comunicação eficaz, criatividade, colaboração, resolução de conflitos e conhecimento técnico"*

A "Liderança compartilhada" também aparece em várias respostas, enfatizando a relevância de um ambiente em que cada membro da equipe assume a responsabilidade em diferentes momentos, contribuindo para uma distribuição igualitária de tarefas e responsabilidades. Mas é preciso ter cuidado com a liberdade sem responsabilidade pois pode gerar o caos, a liderança compartilhada é fundamental, mas é necessário saber comunicar e treinar os funcionários para terem as competências certas para aproveitarem o melhor desse modelo. Habilidades como criatividade, trabalho em equipe, diálogo, comprometimento, organização, entre outras, são imprescindíveis nessa dinâmica.

*(...) "Empatia, comunicação eficaz, colaboração, resolução de conflitos de forma construtiva, liderança compartilhada, adaptabilidade e conhecimento técnico"*

Além disso, há destaque para competências como "Proatividade", "Empatia", "Resolução de conflitos de forma construtiva" e "Adaptabilidade", todas consideradas fundamentais para o trabalho eficaz em equipe e o desenvolvimento de um ambiente de trabalho colaborativo e harmonioso.

O conceito de empatia tornou-se mais proeminente na era pós-pandemia. Para ser empático, é preciso ampliar e abrir as percepções, prestar atenção à presença, ao olhar e às palavras da outra pessoa para criar uma conexão mais forte. Empatia também significa colocar-se no lugar de colegas, parceiros e parceiros de negócios.

O termo resolução de conflitos, é uma mediação entre proporcionar um ambiente organizacional harmonioso, saber mais ouvir do que falar, pois muitas vezes o maior problema dos conflitos é a falha da comunicação.

*(...) “O bom trabalho da equipa é quando as tarefas atribuídas é bem entendida (não precisa ser bem definida) e interiorizada, há liberdade de pensamento e discussão e a equipa é bem conduzida e reconhecidos os méritos”*

De acordo com a resposta do entrevistado B, a liderança deve criar um ambiente harmônico e de liberdade, provendo assim um ambiente de confiança entre líder e liderado, visto que a comunicação é de suma importância para o benefício de toda a empresa com o alcance da satisfação pessoal dos colaboradores.

Vale ressaltar que o bom funcionamento de uma equipa requer a presença de um líder que possa fornecer orientação e estrutura para ajudar os demais membros a organizar suas tarefas. Este líder deve possuir flexibilidade para levar em conta as ideias e sugestões de todos os membros e integrá-las na abordagem global da equipa (Blanchard, 2002).

O líder é responsável por dar o tom, mas também deve estar atento ao *timing musical*<sup>3</sup>reconhecido pelos seus seguidores. Tocar um tango quando ninguém sabe dançar seria um esforço infrutífero. Portanto, é dever do líder compreender como adequar seu estilo de liderança às habilidades de seus subordinados para executar determinada tarefa. Quem já sabe dançar tango não precisará de instrução, quem não tem experiência em dança precisará de ajuda, e quem tem algum conhecimento de tango pode calçar os sapatos de dança e subir à pista. (Sinek, 2009).

As competências variam entre habilidades comportamentais, como comunicação, empatia e resolução de conflitos, e habilidades técnicas, como conhecimento técnico e visão estratégica, mostrando a importância de uma combinação equilibrada de competências para o sucesso do trabalho em equipa.

O modo como os Entrevistados falam sobre as competências valorizadas no trabalho em equipa incluem: comunicação eficaz, colaboração, liderança compartilhada, flexibilidade, resolução de conflitos, proatividade, empatia, conhecimento técnico e visão estratégica. Essas competências são consideradas fundamentais para garantir o bom desempenho da equipa, o alcance dos objetivos comuns e a promoção de um ambiente de trabalho harmonioso e produtivo.

As equipas é uma grande estratégia para a execução do trabalho, o trabalho em equipa é uma parte essencial do ambiente corporativo atual, e para que as equipas alcancem resultados de excelência, é fundamental que cada membro contribua com competências específicas.

<sup>3</sup> O tempo na música refere-se à capacidade de "manter o tempo" com precisão e ajuste sutil da duração da nota ou da batida musical.

O quadro a seguir é uma representação visual clara e concisa das competências valorizadas pelos colaboradores, fornecendo informações valiosas para gestores e líderes compreenderem quais habilidades são consideradas essenciais para promover uma equipa eficiente e bem-sucedida.

Essas informações podem servir de base para ações de desenvolvimento de competências, capacitação e incentivo ao crescimento profissional dos membros da equipa.

**Tabela 6 - Quais as competências valorizadas no trabalho em equipa?**

<b>Nome</b>	<b>Competências valorizadas no trabalho em equipa</b>
<b>B</b>	O bom trabalho da equipa é quando as tarefas atribuídas é bem entendida(não precisa ser bem definida) e interiorizada, há liberdade de pensamento e discussão e a equipa é bem conduzida e reconhecidos os méritos
<b>C</b>	Comunicação eficaz, colaboração, liderança compartilhada, flexibilidades e proatividade
<b>I</b>	Liderança compartilhada, comunicação eficaz, criatividade, colaboração, resolução de conflitos e conhecimento técnico
<b>L</b>	Comunicação eficaz, responsabilidade, comprometimento, flexibilidade, visão estratégica e proatividade

Fonte: A Autora(2023)

### 3.3 Compreender a influência do líder no trabalho em equipa

No que refere às fontes do trabalho em equipa, todos os entrevistados transmitiram que o trabalho em equipa tem a influência do líder e que desempenha um papel crucial no desempenho e na dinâmica do grupo.

Outro aspecto relevante é a liderança situacional, conforme proposto por Hersey e Blanchard (1976). Essa teoria destaca que líderes eficazes são capazes de se adaptar ao nível de maturidade e competência de seus membros da equipa, ajustando seu estilo de liderança conforme necessário.

Além disso, a liderança compartilhada tem ganhado destaque no contexto do trabalho em equipa. Pesquisas de Pearce e Sims (2002) enfatizam que uma liderança distribuída entre os membros da equipa, com cada um assumindo responsabilidades em diferentes momentos, contribui para um ambiente de trabalho colaborativo e empoderador.

*(...) “O líder eficaz cria um ambiente de trabalho positivo, estimulando a colaboração, comunicação aberta e respeito mútuo, o que favorece a eficiência e o alcance das metas”*

O líder influente é capaz de inspirar, motivar, adaptar-se às necessidades da equipa, moldar o clima organizacional e promover um ambiente de trabalho colaborativo e produtivo.

Esses fatores demonstram a importância de um líder eficaz na promoção do trabalho coeso, do desenvolvimento dos membros da equipa e do alcance de resultados excepcionais.

As respostas são bastante diversificadas e abrangem diversos aspetos da liderança e sua influência no contexto do trabalho em equipa. Algumas respostas enfatizam a capacidade do líder de inspirar e motivar a equipa, definindo metas claras e fornecendo orientações, criando um ambiente mais produtivo e harmonioso.

Outras respostas mencionam a importância da liderança compartilhada, na qual cada membro da equipa assume responsabilidades em diferentes momentos, promovendo uma dinâmica colaborativa e incentivando o desenvolvimento das habilidades e competências individuais.

Das onze pessoas entrevistadas, duas se negaram em responder a questão, pelo que mostrou em seu comportamento incomodados com a atitude do líder se tratando no clima organizacional no que se refere o trabalho em equipa.

A influência do líder no clima organizacional e na cultura da equipa também é mencionada, mostrando como suas ações e comportamentos podem impactar a motivação, satisfação e produtividade dos colaboradores, moldando a dinâmica e a eficácia do grupo.

Além disso, destaca-se a importância do líder transformacional, capaz de estimular a equipa a superar suas próprias expectativas, promovendo um ambiente de trabalho onde todos se sintam valorizados e empoderados.

*(...) “A liderança compartilhada, com cada membro assumindo responsabilidades, contribuindo para um ambiente de trabalho colaborativo e incentiva o desenvolvimento de habilidades e competências”*

De acordo com Bass (1990), os líderes transformacionais promovem um senso de identidade e propósito entre os seguidores, incentivam-nos a alcançar objetivos pessoais e profissionais e promovem colaboração, autonomia e responsabilidade. Os líderes transformacionais também

inspiram inovação e criatividade, criando um ambiente de trabalho que incentiva o pensamento crítico e a resolução de problemas.

O quadro ilustra a diversidade de perspectivas e experiências dos colaboradores em relação à influência do líder no trabalho em equipa. As respostas mostram que um líder eficaz desempenha um papel essencial na promoção de um ambiente de trabalho positivo, colaborativo e produtivo, estimulando o crescimento e o sucesso coletivo.

Essas informações são valiosas para a compreensão das percepções dos colaboradores sobre a liderança e podem ser usadas para orientar ações de desenvolvimento de liderança, promovendo um ambiente mais eficiente e satisfatório para toda a equipa.

**Tabela 7 - Qual a influência do líder no trabalho em equipa?**

<b>Nome</b>	<b>Influência do líder no trabalho em equipa</b>
<b>C</b>	O líder influencia o trabalho em equipa ao se adaptar ao nível de competência de cada membro, proporcionando apoio e direcionamento conforme necessário para maximizar a eficácia.
<b>H</b>	A liderança compartilhada, com cada membro assumindo responsabilidades, contribuindo para um ambiente de trabalho colaborativo e incentiva o desenvolvimento de habilidades e competências
<b>I</b>	A atuação do líder é capaz de moldar o clima emocional da equipa, influenciando o engajamento e a motivação dos colaboradores e conseqüentemente, o desempenho coletivo
<b>J</b>	O líder eficaz cria um ambiente de trabalho positivo, estimulando a colaboração, comunicação aberta e respeito mútuo, o que favorece a eficiência e o alcance das metas

**Fonte: A Autora(2023)**

### 3.4 Análise dos resultados obtidos através das entrevistas

A partir dos resultados das entrevistas, descobrimos que, em geral, todos os entrevistados concordaram que os líderes eficazes possuem habilidades e características que podem impactar positivamente o ambiente de trabalho e o desempenho da equipa como um todo.

Diversos estudos e pesquisas têm explorado o tema, fornecendo insights valiosos sobre a importância da liderança no contexto do trabalho em equipa. O espírito de equipa nasce da empatia do líder por todo o grupo de trabalho. Como diz Rego (2016) este “deve ver a liderança como um trabalho coletivo” e estimular o desejo de trabalhar com os outros na prossecução de tarefas, com vista a um determinado fim.

Em resumo, as respostas dos entrevistados demonstram uma compreensão sólida e bem formulada dos conceitos de competência, competências de liderança, competências valorizadas no trabalho em equipa e influência do líder no ambiente de trabalho. Elas refletem uma visão abrangente e articulada desses temas, indicando um bom entendimento por parte dos entrevistados.

Um líder pode surgir de maneira natural, pois expõe espontaneamente qualidades, e se destaca, e mesmo sem possuir um cargo de liderança há muitos liderados, ou seja, exerce uma liderança informal. Já quando um líder é eleito por uma organização e passa a assumir um cargo de autoridade, ele exerce uma liderança formal e sua função é alcançar um objetivo em comum em prol da empresa e de todos.

Algumas das ideias mencionadas incluem qualificação técnica, habilidades interpessoais, capacidade de resolver problemas, proatividade, responsabilidade e cumprir com o que foi prometido. É importante destacar que cada indivíduo tem uma perspectiva única sobre esse assunto, mas a maioria concorda que as competências são fundamentais para um bom desempenho profissional e organizacional.

No que diz respeito à questão: O que seria para você uma liderança perfeita?, conseguimos concluir que todos precisam que o líder seja consciente de seus compromissos e deve estar pronto para se adequar ao meio e gerenciar conflitos, além de compreender sua equipa e se atentar as necessidades de cada pessoa, assim o ambiente organizacional torna-se mais propício para pessoas trazendo motivação e compromisso com a organização.

A resposta dos entrevistados coincide com a teoria da liderança transformacional, apresentada por Bass (1990), onde destaca a capacidade do líder de estimular e inspirar seus seguidores,

encorajando-os a alcançar metas além das expectativas, resultando em uma equipa altamente comprometida e produtiva.

Relativamente à pergunta de partida: Como a compreensão e aplicação das competências profissionais e diferentes estilos de liderança influenciam o desempenho e a eficiência das equipas de trabalho em ambientes organizacionais contemporâneos? Nesta questão as respostas refletem concordância relativa, isto é, dos onze entrevistados, seis concordam totalmente, acreditando que ela pode ser aprendida, e cinco concordam parcialmente, pois acreditam que a liderança são características natas acreditando que nascem líderes.

Quando se fala em liderança inata, podemos concluir que nascemos com traços de personalidade, são qualidades e virtudes que facilitam quando essa pessoa assume um cargo liderança, como o relacionamento com as equipas. Podemos afirmar que algumas pessoas tem mais facilidade que outras, em algumas competências, como: influência, iniciativa, comunicação, empatia e senso de justiça, mas também podemos concluir que, criam-se líderes através do ambiente que se vive, de anos de trabalho e da experiência adquirida, como também na aprendizagem.

Peter Drucker (apud Hunter, 2006, p.24) acredita que podem existir muitos “líderes natos”, mas estes são insuficientes para confiar neles. Liderança é um talento que se conquista.

## CONCLUSÃO

---

O processo da mudança organizacional é cada vez mais influenciado pelo líder, sabe-se que o capital humano é o grande diferencial de qualquer empresa, pois são as pessoas que fazem a diferença e aumentam a performance<sup>4</sup> do negócio, destacando a organização no mercado.

De acordo com os pressupostos teóricos e os resultados obtidos, pode-se concluir que quando se fala em liderança, não existem receitas prontas. Existem milhares de livros que falam sobre a liderança eficaz e como se tornar um líder de sucesso. Mas não é correto dizer que existe o modelo certo em liderança, o que existem são alguns ingredientes que podem ter um grande impacto na vida cotidiana e na liderança de uma equipa, como: respeito, autonomia, apoio, empoderamento, confiança e boa comunicação, estes são alguns dos elementos essenciais de um bom relacionamento entre líder e liderado.

Pretendeu-se, com este trabalho de investigação, verificar quais as competências do líder mais valorizadas para o trabalho em equipa, e ao invés de idealizar uma fórmula na busca pela liderança perfeita, é mais eficaz tentar praticar de forma consistente os fundamentos de um bom relacionamento entre líderes e liderados: respeito e confiança.

No que respeita aos objetivos específicos, verifica-se que o líder é o principal responsável do desempenho das equipas de trabalho e o impacto dos resultados dependerão muito das suas competências específicas, da comunicação e do envolvimento das pessoas da sua equipa, organização e o cargo exercido.

Pensar no comprometimento dos profissionais como forma de contribuir para a identificação de seus papéis implica o uso da motivação, do interesse e do envolvimento.

Percebe-se que a liderança na prática está mais associada ao papel que é desempenhado dentro das organizações do que ao cargo em si. A liderança é influência, e ela pode ter um efeito positivo ou negativo.

Atualmente, Blanchard (2010) acredita que o processo de liderança refere-se à experiência adquirida e mediada por meio de esforço, motivação, visão sistêmica, desenvolvimento profissional, por meio de treinamentos, cursos, palestras, por meio de estratégia e cultura, estratégia organizacional e comportamento de cada pessoa, ou seja, um indivíduo pode até

4 Resultado obtido em cada uma das exposições em público. = DESEMPENHO "performance", in Dicionário Priberam da Língua Portuguesa [em linha], 2008-2023, <https://dicionario.priberam.org/performance>.

nascer com as qualidades de um líder, mas sem gestão, conhecimento e especialização seu desenvolvimento é limitado e ele não consegue canalizar os recursos necessários à liderança. Por último, este estudo procurou esclarecer que a capacidade de liderança quando exercida por indivíduos treinados e capazes tem o potencial de aumentar os lucros e melhorar a qualidade de vida das empresas.

As respostas obtidas face aos objetivos estabelecidos mostram que a responsabilidade pelo desenvolvimento das pessoas recai sobre o líder. Isto significa mais do que ajudá-las a adquirir habilidades profissionais. Os bons líderes são aqueles que inspiram os seguidores a confiar neles, mas os grandes líderes inspiram os seus liderados a confiarem em si mesmos. Eles os ajudam a se tornar pessoas melhores, e não apenas bons profissionais.

O estudo revelou também que os líderes inspiram os liderados, pois eleva a moral das pessoas, e gera energia para efetuar as mudanças que levarão ao crescimento pessoal e organizacional. Por fim, pode-se concluir que o líder é importante para a equipa e deve desenvolver-se continuamente, sempre procurando encontrar o melhor para sua equipa, identificando seus pontos fortes e fracos, através de conversas informais e envolvendo todos os liderados.

Finalmente, importa salientar que não existe uma liderança perfeita, mas sim líderes que se esforçam para desenvolver as competências e se adaptar às necessidades específicas de sua equipa e organização. O sucesso de um líder está intrinsecamente ligado à sua capacidade de adaptação, crescimento e inspiração para todos ao seu redor.

## LIMITAÇÕES DO ESTUDO E SUGESTÕES PARA INVESTIGAÇÃO FUTURA

---

Esperamos que este estudo contribua e estimule a reflexão e análise sobre líderes e liderados. Tal como acontece com toda pesquisa científica, existem certos fatores que condicionam ou influenciam no trabalho de investigação, é possível considerar que existem inúmeros aspetos que podem ser investigados e melhorados no que respeita ao estudo das competências de liderança.

Quanto as limitações identificadas neste estudo, cabe o destaque que a principal limitação deste trabalho está relacionada com a dimensão da amostra, que não é representativa da população portuguesa, foram apenas 11 entrevistados, consideramos que o trabalho foi desenvolvido numa amostra pequena.

Apesar de todos os esforços, a recolha de dados foi bastante difícil, porque foi feito pessoalmente.

Assim, sugere-se que estudos futuros, que disponham de mais recursos, possam abranger amostras geograficamente alargadas e desenvolver estudos comparativos em outros países.

As sugestões para pesquisas futuras envolvem um estudo de caso, realizando entrevistas com os líderes e liderados de uma mesma organização, afim a encontrar resultados com participantes que compartilham de um mesmo clima e cultura organizacional.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

---

- Adair, J. (2020). *Grandes líderes da humanidade*. Lisboa: Quimera Editores.
- Avolio, B.J.; Bass, B.M. (1995) Individual consideration viewed at multiple levels of analysis: a multi-level framework for examining the diffusion of transformational leadership. *Leadership Quarterly*.
- Bardin, L. (2011), *Análise de Conteúdo*, Edições 70.
- Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19-31.
- Barreto, M. O. (2005) O papel da consciência em face dos desafios atuais da educação. Sathyarte.
- Bass, B.; Avolio, B.J. (1993) Transformational leadership and organizational culture. *Public Administration Quarterly*.
- Brandão, H. P., & Borges-Andrade, J. E. (2007). Causas e efeitos da expressão de competências no trabalho: para entender melhor a noção de competência. *Revista de Administração Mackenzie*.
- Revista de Administração Mackenzie*, no prelo.
- Bergamini, W. C. (2009) *Liderança. Administração Do Sentido*. Atlas.
- Bock, L. (2019) *Um novo jeito de trabalhar: Ideias do Google que vão transformar sua maneira de viver e liderar*. Sextante.
- Bordieu, P. (2008) *Razões e práticas: sobre a teoria de Ação*. Tradução. Mariza Correia.
- Bullara, C.F.C (2005). *Prof de liderança*. Conjuntura Actual Editora.
- Calça, P. A. F. (2014) *A liderança transformacional por James Macgregor Burns: revisitando as origens*. Dissertação de Mestrado em Administração. Universidade do Grande Rio.
- Carnegie, D. (2015). *Como ser um grande líder e influenciar pessoas* (2ª ed). Best Seller.
- Chiavenato, I. (1983). *Introdução à teoria geral da administração*. Editora Manole.
- Chiavenato, I. (2003). *Administração de Recursos Humanos*. Editora Atlas.
- Chiavenato, I. (2014). *Gerenciando com as pessoas: transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas*. Editora Manole.
- Chiavenato, I. (2014). *Gestão de Pessoas, O novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Editora Manole.
- Collins, D. (2002). The effectiveness of managerial leadership development programs: a metaanalysis of studies from 1982-2001 - Dissertation PhD in Philosophy. Louisiana State University.

Den Hartog, D., & Koopman, P. (2001). Leadership in organizations. In Handbook of Industrial, Work and Organizational Psychology (pp. 167–187). Sage Publication, Inc.

Dulewicz, V., Higgs, M. J. (2003) Design of a new instrument to assess leadership dimensions and styles. Henley Management College.

Dutra, J. S. (2004) Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna. Atlas.

Epstein RM, Hundert E. (2002) Defining and assessing professional competence. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/298348201\\_Defining\\_and\\_Assessing\\_Professional\\_Competence](https://www.researchgate.net/publication/298348201_Defining_and_Assessing_Professional_Competence)

Fernandes, B. H. R. (2003). *Competências e performance organizacional: um estudo empírico*. Universidade de São Paulo.

Fidelis, J. R., & Pizzighini, M. B. (2014). *Liderança e motivação em busca de melhores resultados organizacionais*. Centro Universitário Católico Salesiano Unisalesiano.

Fleury, M. T. L (2000). Estratégias Empresariais e Formação de Competências.

Fleury, M. T. L; Fleury A. (2001). *Construindo o conceito de competência*. (Vol. 5, pp. 183-196). Revista de Administração Contemporânea.

George, J. M.; Jones R. G. (2002) Administração Contemporânea. McGraw Hill.

Gil, A. C. (2008). *Métodos e técnicas de pesquisa social*. Atlas.

Gimenes, C. H. (2009) Formação de competências gerenciais: um fator de desenvolvimento de lideranças – Estudo de caso no IPEN.

Goleman, D. (1995) Inteligência Emocional, a teoria revolucionária que redefine o que é ser inteligente. Objetiva.

Goleman. Boyatzis, R.; Mckee, A. (2002) O poder da Inteligência Emocional, a experiência de liderar com sensibilidade e eficácia. Campus.

Gonczi, A. (1999). Competency-based learning: a dubious past - an assured future? In D. Boud & J.Garrick (Orgs.), Understanding learning at work (pp. 180-194). Londres: Routledge

Gordon, T. (1998) Eficácia na Liderança. Encontro Editora.

Half, R. (2022). 14 competências de um líder que são essenciais. Disponível em: <https://www.roberthalf.com.br/blog/carreira/10-competencias-de-um-lider-que-sao-essenciais>.

Hatter, J.J.; Bass, B.M. (1998) Superiors' evaluations and subordinates' perceptions of transformational and transactional leadership. Journal of Applied Psychology, Washington, v.73, n.4, p.695-702.

Hersey, P.; Blanchard, K. (1976) *Psicologia para administradores de empresas: a utilização de recursos humanos*. EPU.

Hoegl, M., & Gemuenden, H. G. (2001). Teamwork quality and the success of innovative projects. A theoretical concept and empirical evidence. *Organization Science*, 12, 435-449.

Hunter, J. C. (2006). *O monge e o executivo: uma história sobre a essência da liderança*. Sextante.

Maximiano, A.C.A. (2010) *Teoria Geral da Administração: da revolução urbana à revolução digital* (6 ed). Atlas.

Kent, T.; Crotts, J.; Azziz, A. (2001) Four factors of transformational leadership behavior. *Leadership & Organization Development Journal*.

Kets, M.F.R.V.(1997). *Liderança na empresa: como o comportamento dos líderes afeta a cultura interna*. Atlas.

Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. Disponível em: <https://psycnet.apa.org/doiLanding?doi=10.1037%2Fh0054346>

Maxwell, J.C (2008). *O Livro de Ouro da Liderança*. Edições Thomas Nelson Brasil.

Maxwell, J. C. (2010). *O Líder 360º Desenvolvendo a sua influência a partir de qualquer ponto da organização*. SmartBook.

Minayo, M. C. S. (2016). *O desafio da pesquisa social*. Editora Vozes.

Ocde. (2018). *Organização para a cooperação e desenvolvimento econômico. Revisão das competências de inovação e liderança na alta administração pública do Brasil - Conclusões preliminares da OCDE*.

Pearce, C. L., & Sims, H. P. Jr. (2002). Vertical versus shared leadership as predictors of the effectiveness of change management teams: An examination of aversive, directive, transactional, transformational, and empowering leader behaviors. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 6(2), 172-197.

Queiroz, E. S. (2007). *Compreenda as Diferenças do Líder do Passado. Do Líder do Presente*, 2007. Disponível em: [https://www.psicologia.pt/artigos/ver\\_carreira.php?compreenda-as-diferencas-do-lider-do-passado-do-lider-do-presente&id=123](https://www.psicologia.pt/artigos/ver_carreira.php?compreenda-as-diferencas-do-lider-do-passado-do-lider-do-presente&id=123)

Rego, A. & Cunha, m. P. (2016). *Que líder sou eu? Manual de apoio ao desenvolvimento de competências de liderança*. Edições sílabo.

Resnick, L. B. (1987). *Education and learning to think*. Washington, D.C.: National Academy Press.

Robbins, S. P. (2002) *Comportamento organizacional*. 9. Ed. Prentice Hall.

Sveiby, K. E. (1986) *The Knowhow Company*. Ledarskap Stockholm.

- Sinek, S. (2009). Primeiro pergunte porquê. Lua de Papel.
- Stogdill, M. R. (1974) Handbook of leadership. New York. McMillan/Free Press.
- Uhl-Bien, M. (2003). Relationship development as a key ingredient for leadership development. The future of leadership development, p. 129-147.
- Vala, J. e Monteiro, M.B. (1997), *Psicologia Social*. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian
- Vergara, C. S. (2007) A liderança aprendida. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/26547/34329-65533-1-PB.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Veschi, Benjamin. Etimologia de Pedagogia. 2019. Disponível em: <https://etimologia.com.br/pedagogia/> Acesso em: 13 jun. 2023.
- Zarifian, P. (1996). A gestão da e pela competência. In: Seminário Educação Profissional, Trabalho e Competências. Centro Internacional para a Educação, Trabalho e Transferência de Tecnologia.

# APÊNDICES

---

## Guião de entrevistas

Exmo.(a) Sr.(a).

O meu nome é Glaciane Barroso, e estou a desenvolver a minha tese de mestrado sobre as **COMPETÊNCIAS DE LIDERANÇA E TRABALHO EM EQUIPA.**

O objetivo deste trabalho é compreender quais AS características e competências atribuídas a um líder mais valorizadas pelos liderados para o trabalho em equipa.

Embora se reconheça que a liderança existe em função dos grupos e, portanto, pode ser influenciada por diversas variáveis da organização social, também é possível identificar características compartilhadas por um grupo de líderes que são consideradas importantes para o bom funcionamento do trabalho em equipa.

Face ao exposto, o presente trabalho visa alcançar os seguintes objetivos específicos: (1) compreender o que é competência; (2) quais as competências de um líder, (3) quais as competências valorizadas no trabalho em equipa, (4) compreender a influência do líder no trabalho em equipa.

**AS RESPOSTAS SÃO ANÓNIMAS E OS RESULTADOS TRATADOS DE FORMA AGREGADA APENAS PARA RESPONDER AOS OBJETIVOS DA INVESTIGAÇÃO.**

Muito Obrigada pela sua colaboração!

CARATERIZAÇÃO SOCIODEMOGRÁFICA	<ol style="list-style-type: none"><li>1. SEXO</li><li>2. IDADE</li><li>3. NACIONALIDADE</li><li>4. LOCAL DE RESIDÊNCIA</li><li>5. PROFISSÃO</li><li>6. SITUAÇÃO PERANTE O TRABALHO</li><li>7. ANOS NA FUNÇÃO</li><li>8. ANOS NA ORGANIZAÇÃO</li></ol>
DEFINIÇÃO DE COMPETÊNCIA	<ol style="list-style-type: none"><li>9. O QUE ENTENDE POR COMPETÊNCIA?</li><li>10. QUAIS COMPETÊNCIAS PARA SI SÃO IMPORTANTES NO SEU TRABALHO?</li></ol>
COMPETÊNCIAS PARA UM LIDER	<ol style="list-style-type: none"><li>11. O QUE É PARA SI UM LIDER?</li><li>12. QUAIS AS COMPETÊNCIAS QUE UM LIDER DEVE TER?</li></ol>

	<p>13. QUANDO ESSAS COMPETÊNCIAS EXISTEM QUAL O EFEITO NAS ORGANIZAÇÕES?</p> <p>14. QUAIS SÃO AS COMPETÊNCIAS DE LIDERANÇA QUE VOCÊ ACREDITA SER IMPRESCINDÍVEL?</p> <p>15. VOCÊ ACREDITA QUE A LIDERANÇA PODE SER APRENDIDA?</p> <p>16. NA SUA OPINIÃO, QUAIS SÃO OS PILARES PARA UMA LIDERANÇA BEM-SUCEDIDA? (VER TABELA)</p>
<p>COMPETÊNCIAS VALORIZADAS NO TRABALHO EM EQUIPA</p>	<p>17. COMO CARACTERIZA A SUA EQUIPA DE TRABALHO?</p> <p>18. QUAIS SÃO AS CARATERÍSTICAS IMPORTANTES PARA O TRABALHO EM EQUIPA?</p> <p>19. QUAL IMPACTO UMA BOA EQUIPA DE TRABALHO PODE TER PARA OS SERVIÇOS?</p> <p>20. E PARA A ORGANIZAÇÃO?</p> <p>21. RESUMA EM UMA FRASE, QUAL SERIA A LIDERANÇA PERFEITA?</p> <p>22. O SEU LÍDER DÁ PRIORIDADE À OBTENÇÃO DE RESULTADOS</p> <p>23. O SEU LÍDER CRIA UM BOM AMBIENTE DE TRABALHO?</p>
<p>1. INFLUÊNCIA DO LÍDER NO TRABALHO EM EQUIPA</p>	<p>24. QUAIS SÃO AS CARATERÍSTICAS DE LIDERANÇA QUE INFLUENCIAM O TRABALHO EM EQUIPA?</p> <p>25. O QUE O LÍDER DEVE FAZER PARA FACILITAR O TRABALHO EM EQUIPA?</p> <p>26. OS SEGUIDORES PODEM INFLUENCIAR O PROCESSO DE LIDERANÇA, TANTO QUANTO OS LÍDERES</p> <p>27. QUANDO ESSAS CARATERÍSTICAS DE LIDERANÇA ESTÃO PRESENTES?</p> <p>28. QUAL O IMPACTO NO TRABALHO EM EQUIPA, NO QUE RESPEITA AO AMBIENTE DE TRABALHO?</p> <p>29. E QUAL O IMPACTO NO DESEMPENHO DA EQUIPA?</p>

Tabela 8 - Diferença do Líder do Passado e do Presente

Nome	Nacionalidade	Local de Residência	Profissão	Situação Perante Trabalho	Anos na Função	Anos na Empresa
A	Brasil	Lisboa	Jornalista	Ativo	2	2
B	Portugal	Lisboa/Cabo Verde	Sócio-gerente	Ativo	7	7
C	Brasil	Porto	Bancário	Ativo	6 meses	6 meses
D	Brasil	Lisboa	Recursos Humanos	Ativo	2	2
E	Portugal	Lisboa	Gestão	Ativo	18	18
F	Brasil	Faro	Gestão	Ativo	3	3
G	Brasil	Lisboa	Letras	Ativo	3 meses	3 meses
H	Portugal	Lisboa	Financeiro	Ativo	2	6
I	Brasil	Lisboa	TI	Ativo	1	1
J	Brasil	Faro	Farmacêutica	Ativo	5 meses	5 meses
L	Portugal	Lisboa	Sócio-gerente	Ativo	9	9

Adaptado de Queiroz (2007)

Tabela 6: Competências

Nome	O que você entende por competência
A	São ações que começam na entrevista e ao decorrer das funções vai cumprindo com o trabalho a ser desenvolvido
B	Creditíveis, exequíveis e eventualmente contemplando aspectos inovadores que reforcem a capacidade de resposta e mudanças no ambiente ou de aproveitamento de oportunidades
C	Qualificação e capacidade do profissional para realizar tarefas Habilidades técnicas e interpessoais como empatia e senso comum para trabalhar em equipa
D	Conhecimento teórico e prático aplicável para realizar tarefas. E responder a necessidades, incluindo habilidades de elaborar propostas em equipa
E	Aptidão para resolver eficazmente situações do dia a dia
F	Atribuições dadas a um profissional
G	Cumprir com o que foi prometido durante a entrevista e fazer com que isso aconteça, demonstrando responsabilidade como uma competência essencial
H	Capacitação para exercer uma função
I	Capacidade de entregar um trabalho ou serviço com qualidade
J	Competências são habilidades ou características para desenvolver um trabalho
L	Aptidões, habilidades e atitudes(competências profissionais)

Fonte: Da Autora(2023)

Tabela 9 - Competências de um Líder

Nome	Quais são as competências de um líder
A	Ser líder é fazer primeiro, é saber se comunicar, gostar e saber coordenar as pessoas
B	Indivíduo com o dom de antecipar tendências, transmitir a sua visão a elementos técnicos, capaz de tomar decisões perante as opções apresentadas e com capacidade de ser justo e empático para com os seus colaboradores
C	Saber liderar a equipa, dominar suas funções e dar exemplo em tudo que faz
D	Um bom líder deve servir como exemplo, atuando de forma justa e digna
E	Estar a par de tudo, saber comunicar e permitir que as coisas fluam naturalmente, demonstrando competência e paixão pelo que faz.
F	Conhecer o processo do início ao fim, ser humilde, conhecer seus limites e assumir responsabilidades
G	Reconhecer os próprios limites, fornecer feedbacks constantes à equipa, assumir responsabilidades
H	Habilidade de comunicação, relacionamento interpessoal, delegação, pensamento estratégico e conhecimento técnico
I	Acompanhar todos da equipa, saber ouvir e estar sempre pronto para ajudar
J	Saber gerir emocionalmente, ser estratégico, organizador, saber priorizar, ter comunicação e direção. Ser inovador e saber desenvolver as pessoas ao seu redor
L	Ser um líder, é ser a pessoa referência, tanto para organizar quanto para conduzir o trabalho. Ser uma pessoa capaz de resolver os problemas e saber lidar com os mais diversos tipos de pessoas e situações

Fonte: A Autora(2023)

Tabela 8: Competências valorizadas no trabalho em equipa

Nome	Competências valorizadas no trabalho em equipa
A	O trabalho em equipa exige uma boa comunicação
B	O bom trabalho da equipa é quando as tarefas atribuídas é bem entendida(não precisa ser bem definida) e interiorizada, há liberdade de pensamento e discussão e a equipa é bem conduzida e reconhecidos os méritos
C	Comunicação eficaz, colaboração, liderança compartilhada, flexibilidades e proatividade
D	Liderança compartilhada, comunicação eficaz, empatia, colaboração e resolução de conflitos de forma construtiva
E	Empatia, comunicação eficaz, liderança compartilhada, adaptação, resolução de conflitos e proatividade
F	Comunicação eficaz, colaboração, liderança compartilhada, adaptação, resolução de conflitos, proatividade
G	Dadas as circunstâncias, minhas sinceras desculpas, mas não posso neste inquérito responder a esta questão
H	Carisma, comunicação e conhecimento técnico
I	Liderança compartilhada, comunicação eficaz, criatividade, colaboração, resolução de conflitos e conhecimento técnico
J	Empatia, comunicação eficaz, colaboração, resolução de conflitos de forma construtiva, liderança compartilhada, adaptabilidade e conhecimento técnico
L	Comunicação eficaz, responsabilidade, comprometimento, flexibilidade, visão estratégica e proatividade

Fonte: A Autora (2023)

Tabela 10 - Influência do líder no trabalho em equipa

Nome	Influência do líder no trabalho em equipa
A	Influência do líder no trabalho em equipa é ele ser exemplo
B	O líder tem o poder de inspirar e motivar a equipa, definindo metas desafiadoras, além de promover um clima de confiança e empoderamento, contribuindo para o engajamento dos membros
C	Um bom líder é capaz de estimular a equipa a alcançar metas desafiadoras, além de promover um clima de confiança e empoderamento, contribuindo para o engajamento dos membros
D	O líder influencia o trabalho em equipa ao se adaptar ao nível de competência de cada membro, proporcionando apoio e direcionamento conforme necessário para maximizar
E	A influência do líder se reflete no clima organizacional e na cultura da equipa, impactando a motivação, satisfação e produtividade dos colaboradores, e moldando as dinâmicas do grupo
F	Dadas as circunstâncias, minhas sinceras desculpas, mas não posso neste inquérito responder a esta questão
G	O líder deve ser capaz de inspirar e apoiar os outros a evoluir, e a desenvolver as suas funções de forma eficaz e autônoma sempre com carisma e relacionamento interpessoal
H	A liderança compartilhada, com cada membro assumindo responsabilidades, contribuindo para um ambiente de trabalho colaborativo e incentiva o desenvolvimento de habilidades e competências
I	A atuação do líder é capaz de moldar o clima emocional da equipa, influenciando o engajamento e a motivação dos colaboradores e consequentemente, o desempenho coletivo
J	O líder eficaz cria um ambiente de trabalho positivo, estimulando a colaboração, comunicação aberta e respeito mútuo, o que favorece a eficiência e o alcance das metas
L	O líder deve se manter motivado com criatividade e estratégia.

Fonte: A Autora (2023)

## Entrevistas Transcritas de Audio e Video

---

### Ficheiro de áudio – ENTREVISTA A

Video-20230617\_105158-Meeting Recording.mp4

Transcrição

Entrevistador

Por favor, qual seu nome, idade e nacionalidade.

Camila

Nessa mulher, não é?

Entrevistador

20 8. Nacionalidade brasileira.

Orador

No Brasil.

Entrevistador

Local de residência. Sua profissão.

Camila

Bom se, operadora de caixa, mas na verdade eu sou formado em jornalismo, né? Eu era para dizer jornalista, mas Eu Não me exerço a minha função, então para dor de caixa.

Entrevistador

A sua situação perante o trabalho? Ótima quanto tempo na função, 2 anos praticamente e 2 anos na organização não subiu de cargo, está no mesmo.

Camila

Estou no mesmo Estado, não é? Não é nem sobre cargo, né? Como? É que a gente. Diz, Eu tive algumas evoluções, mas não subir de.

Entrevistador

Cargo OKO que você entende por competência?

Camila

O que é que eu entendo por competência? A competência é a pessoa primeira competência. Ela vem a partir da entrevista. Quando você impõe o que você vai fazer pela empresa? E a competência, ela vem no depois eu cumpro com aquilo que eu disse que ia fazer e é você fazer com que isso aconteça. Para mim, isso é competente, não aquela pessoa competente, porque ela diz que faz Ela Foi lá e 6 é isso. OKE, quais competências para si são importantes o seu trabalho? Competência, responsabilidade é muito importante atendimento ao Público, proatividade, desempenho, organização. Mas eu acho que é responsabilidade da União, é o é o mais importante. É assim, você é responsável, você proativo.

Entrevistador

OK. Agora, o que é para si um líder?

Camila

Um líder. Primeiramente um líder, eu acho que é quando ele primeiro, que eu lide quando ele é lido, ele está à frente da empresa, não é? Então, se ele está à frente, ele tem que estar. A par de. Tudo das nossas ideias, os nossos comportamentos. Como coordenar a equipa de paciência, a equipa está tendo um problema. Ele tem que saber coordenar isso, saber levar, fluir, saber tem uma boa comunicação. Está bem coordenado, está bem ordenar que um líder também ordena, não é? E eu acho que é isso e uma boa. Comunicação com todo mundo.

Entrevistador

Na verdade, já falou a segunda, porque a segunda pergunta era, quais as competências de um que um líder deve ter?

Camila

É porque eu li dele está parte, ele tem que estar a par de tudo. Se ele é líder, ele tem que saber o que a Camila está fazendo. O que eu com outro colega está fazendo, tipo assim eu fiz uma coisa de errada. Ele tem que saber levar isso, sabe? Ele tem que saber comunicar. Ele tem que saber que tem palavras pra isso. Estou procurando. Tipo assim, ele não tem que o líder ele não tem que ser ele o líder, ele não tem que se sentir líder. Eu acho que Oo melhor líder é. Quando é aquela pessoa que? Deixa as coisas fluir por gostar muito de fazer o que faz. E ele acaba se tornando um líder, porque ele ele faz aquilo com muita competência. Ele faz, ele faz aquilo com muita perfeição, sabe? Tipo assim, ele coordena, ele manda ele dar idéias, ele diz não, Camila, não é assim, faz assim que é melhor. O que que você acha e eu fazer, entendeu? Acho que é isso.

Entrevistador

E quando essas competência se existem, que você está falando qual o efeito que você vê na organização? Há maravilhoso.

Camila

Eu acho eu acho que tudo flui melhor, uma empresa flui melhor, as pessoas ficam mais feliz. Isso tá porque não adianta ter? Um líder que você? Fala uma coisa, ele diz a não. Está legal, faz outro jeito, meio que debochar gente. Eu acho que o líder, ele, ele tem que ser ali um companheiro, sabe de de de tarefa sabe tipo. Assim eu dei. Uma dica, ele vai olhar para mim, disse assim. Mas você acha que isso é legal? Fica assim, não, você o que que você acha? Eu acho, isso é eu também acho, então tá, vamos alterar nisso. Vamos alterar. Eu acho que ele está ali ajudando, sabe? A partir do momento que ele não faz nada disso, é fracasso.

Entrevistador

Okay.

Orador 1

É pra Casa.

Entrevistador

Quais são as competências de liderança que você acredita ser imprescindível o que? Não pode faltar. Se você fosse. Destacar isso tudo que você falou que você viria como imprescindível isso sem isso não dá.

Camila

Ai coordenadas coordenação. Ele tem que saber coordenar, não ficar perdido. Porque se ele é um líder, ele é um líder de uma equipa. Se Eu não sei o tamanho da equipa, mas eu acho que ele tem que ter coordenada, porque se vai ter muita gente cima dele, ele tem que saber para onde levar e não e não e não se deixar é. É desestabilizar, sabe? É ter ali uma coordenada? Não, eu vou saber o que vou fazer e Vai Ficar tudo organizado no final.

Entrevistador

Você acredita que a liderança pode ser aprende?

Camila

Pode ser aprendida, mas eu acho que o líder ele já nasce, líder é porque é um DOM a liderança, eu acho, mas ela pode ser aprendida assim. Quando a pessoa ela quer muito, ela consegue, mas eu tenho que ter prática, tem que ter ali. Constância, entendeu? Para chegar No No topo, tá OK? Na sua opinião, quais são os pilares para uma liderança bem-sucedida? Agora eu vou compartilhar com você.

Entrevistador

Eu vou te passar uma foto e você vai falar para mim. Deixa eu te passar pelo WhatsApp que você vai ver uma foto e você vai falar pra mim, o que que você acha dessas? Na sua opinião, tá aí no seu WhatsApp? Quais são os pilares para uma para uma liderança bem-sucedida?

Camila

Tá deixa eu ver aqui, então?

Entrevistador

Porque aí se você vê só pra pra gente poder completar fala de competência emocionais, as gerenciais e as intelectuais.

Orador

O quê?

Entrevistador

Então você vendo essas esses 3 grupos de cada grupo, qual que você acha?

Camila

Que tem que escolher um grupo e isso não.

Entrevistador

Deve, você vai falar para mim as competências de cada grupo, mas o que você acredita que são os pilares? Ou seja, que é Oo pilar para uma liderança bem-sucedida? É aquilo que eu te falei, o.

Camila

Que que não pode faltar, tá? Eu acho que é assim, né? Eu vou começar pelas competências intelectuais, porque elas vem ela. Vem muito do nosso estudo. OK, então eu começaria dizendo que a pessoa primeira ela. Tem que ter. Uma Visão e uma imaginação, porque depois que ela tem uma Visão e uma imaginação, ela vai ter uma perspectiva de estratégica.

Orador 1

Aham EI.

Camila

Depois disso, ela vai para competências gerenciais que ela vai desenvolver os 2, né? Depois ela vai capacitar. Depois eu vou, eu iria para as competências emocionais, né? Eu acho que tem que ter motivação. Primeiro de tudo, tem que se motivar no trabalho para conseguir fazer tudo isso. Tem que ter uma resiliência emocional, porque ou ela deixa a cabeça subir muito ou ela fica na frustração de não que não vai dar certo e acaba isso caindo. Eu acho que tem que ter. É, eu acho que a intuição não é intuição. Eu acho que ela, que ela é muito colada com a motivação, porque a partir do momento você tem muita motivação. Você tem? Intuição que aquilo vai dar certo, entendeu?

Orador 1

Um é e a.

Camila

Eu posso fazer uma mistura? Eu estou fazendo mistura, né? Porque?

Orador 1

Pode tá? Mas não.

Entrevistador

Eu acho que tudo. Não tem problema.

Camila

Eu estava cantando, não tem problema, né? Pronto, depois eu iria para uma gestão de recursos. Depois da gestão, eu começaria com uma comunicação engajadora, porque eu faria com que a empresa depois eu de eu fazer toda essa estratégica desde a intelectual nacional. A questão da. Gerência para uma comunicação engajadora que é como fazer o mercado ou a minha empresa entrar no mercado e com as pessoas ficarem sabendo dela. Aham e depois o Capacitaria, sabe? Depois que eu capacitava, eu desenvolvi isso nas pessoas.

Entrevistador

OK.

Camila

Eu acho que são muito importantes.

Entrevistador

OK então.

Camila

Tá e no final de tudo isso, porque sempre vai ter toda empresa tem é uma análise crítica e julgamento, ou seja, é bom ter uma assessoria para lidar com isso, porque nem toda empresa é perfeita, mas a gente tem que estar ali. É preparado para receber as análises críticas, né? E o julgamento e como lidar com eles? Isso é muito importante.

Entrevistador

OK. Agora vamos passar para as competências valorizadas no trabalho em equipe. Então a gente primeiro falou da competência, depois falamos das competências de um líder e agora a gente vai falar sobre as competências valorizadas no trabalho em equipe. A pergunta é, como caracteriza a sua equipe de trabalho? Como você caracteriza ela?

Camila

A boa disposição. É, eu acho que organização alguns têm. Mas a maioria tem, mas não são todos que têm, mas a organização é importante. É uma comunicação boa, responsáveis? Não adianta você ter pessoas, não tem responsabilidade. Atendimento também atendimento ao Público é muito importante. Como você vai atender as pessoas? E eu tenho a nota, não é porque. Para mim, quase uma prova. É isso que eu quero lá, se falei.

Entrevistador

Você me fala aí, né? Porque eu perguntei, Você já respondeu a segunda? Eu perguntei, como caracteriza a sua? Equipe de trabalho. A segunda pergunta era, quais são as características importantes para o trabalho em equipe? Então você respondeu pra mim a segunda? Mas Hoje AA Você vê como você vê o seu, o seu trabalho em equipe. Tipo, você acha que vocês trabalham em equipe? Como você vê a sua equipe Hoje de trabalho?

Camila

Em alguns balcões. Em alguns balões em algumas equipas, não são todos que, Como Eu estou sempre a pular de balcão. Eu Acredito que quando eu faço a mudança de balcão. Eu, não, não, Eu Não me sinto. Apaga uma equipe quando eu entro, tipo assim, vamos supor, você me manda assim para uma loja, vamos supor. Eu fui pra Leria. Se Eu tivesse ficado em Leiria a primeira semana com a Maria José e com a kiara, talvez. Eu Não me. Sentiria equipa eu me. Sentiria um pouco isolada, porque Pra Elas eu estaria ali, mas. Diferente aqui do Saldanha, que é onde eu fico aqui, é uma equipa, porque que eu acho que por eu conhecer os clientes por eu ter uma intimidade maior com meus colegas. A equipe, ela flui melhor o trabalho em equipe, entendeu? Então depende muito.

Entrevistador

Depende da equipe que você está instalada e como você tem uma rotatividade, não tem, não Rio.

Orador 1

Eu Não OK.

Entrevistador

Qual impacto? Uma boa equipe de trabalho pode ter para o serviço que você desempenha?

Camila

Nossa desestabilização estresse fico estressadíssima, estressadíssima.

Entrevistador

É mau, não há o impacto de uma boa equipa, não é má uma boa algo concreto.

Orador

Ai up.

Camila

Sim o balcão rende o balcão faltar fatura. O cliente está de volta da espada.

Entrevistador

Então o resultado é o resultado.

Camila

Dá resultado.

Entrevistador

Então o impacto de uma boa equipe além para você do seu serviço é também para organização, resultado que você tem tanto para a equipe em si, porque tudo fica organizado e todo mundo trabalha em equipe. Como para a organização, que é o resultado de estudo, é isso?

Camila

Sim EEA responsabilidade também. Eu acho que é importante todo mundo ser res. No sábado tem um temos o líder, né? Que são os chefes de balcão, mas o líder ele também precisa muito da gente, então. Eu acho que AA gente. Tem que estar aqui na responsabilidade, completa. A informação tem que ser passada para todos as normas, tem que ser passada para. Todos o importante todo. Mundo cumprir com elas para que tudo flua bem.

Entrevistador

Em uma frase qual seria a liderança perfeita?

Camila

Ai meu Deus uma frase. Em uma frase, a liderança perfeita.

Entrevistador

Sabe o que?

Camila

É que eu acho nada dado, não? É uma frase. Eu acho que o líder ele se torna líder. Quando ele gosta de fazer o que faz e quando ele te assim ele não é como é que pode dizer, tipo assim vamos supor, eu quero ser uma elite, vamos supor, eu quero ser líder, só que Eu Não fico olhando olhando. Como é que você é uma líder lá na frente? Eu gosto do agora tipo assim, eu me eu gosto. De fazer acontecer, entendeu? Tipo assim, eu. Quero faturar. Eu vou faturar Hoje. Se Amanhã for linda, foi resultado daquilo que eu fiz durante. Só que eu quero formar uma frase para isso, que tipo assim, um líder? Ele não precisa estar. O sucesso é muito importante a gente focar no sucesso, porque sim, nós quer ser muito bem sucedida. Quer que a empresa cresça quer que eu seja famosa, isso aquilo, mas é tipo assim você fazer acontecer no dia s próspero no. Bom dia. Com a consequência ela. Vem em vigor disso? Beleza eu líder não tem que estar focado não só no sucesso da empresa que toca desfocado momento. Hoje batem a meta, então vão bater a meta e amanhã a. Resposta vai ser consequência. Aquilo que a gente. Fez Hoje, entendeu? Eu, no entanto, há.

Entrevistador

Talvez, então se a liderança seria o resultado a cada dia, ou focar em cada dia.

Orador 1

Resultado é.

Camila

Eu acho que a liderança lá. Vem do resultado diário do esforço diário está constância. Ali é o líder, ele só é líder. Se ele mantém a constância isso ele não sai da linha, porque uma coisa é você alcançar outra coisa é o tipo assim, eu tenho um objetivo, eu quero chegar nele, só que pra eu chegar nele, Eu Não fico pensando no processo, tipo assim, Ai meu, eu tenho que passar por. Isso ai meu tem que passar. Por aquilo, não eu vim vivendo até chegar lá e a. Vir bons. Gente chega quando?

Entrevistador

A gente tem constância por objetivo. A gente chega agora uma pergunta para você, pessoal, porque eu já percebi que você tem vários líderes. Cada líder no seu quadrado, né?

Orador

Tenha o rum.

Entrevistador

Mas eu vou falar pra você do seu líder direto Hoje o seu líder dá prioridade à obtenção de resultados.

Camila

Dá dá dá muita.

Entrevistador

E o seu líder cria um bom ambiente de trabalho.

Camila

Cria, cria, cria um bom ambiente de trabalho, o ambiente de trabalho. Ele só é desestabilizado, às vezes por causa de uma pessoa às vezes. De um colega de uma pessoa que foi ali, fez uma falha, entendeu aí, desista beleza. Mas até então. Tudo está fluindo muito bem.

Entrevistador

Agora, quais são as características de liderança que influenciam o trabalho em equipe? Agora você pode falar tanto para o bom quanto para o ruim, mas quais são as características que que podem influenciar no trabalho em equipe?

Camila

O que que pode influenciar?

Orador

Eu tinha.

Camila

É boa comunicação com a gente. O líder tem que ouvir o que a gente tem que falar. Eu vi e tentar ou levar ou consertar ou alterar. É, eu acho que o líder que. É aquele que não? Que não motiva a. Gente, ele não é líder, porque não adianta tipo assim você ser líder, você não motivar. É uma comunicação massa, entendeu se ele não? Se comunicar com a gente. Como é que a gente vai? Vai fluir, todo mundo não flui. É, eu acho que AAA coordenada é importante, sabe? Assim eu chegar aqui no balcão de manhã e dizer assim, Camila, Hoje nós vamos fazer o líder diz assim, Hoje nós vamos mandar Mensagem no WhatsApp. Nós vamos fazer? Um plano de comunicação para falar com os cães para. Trazer os clientes Se Eu chegar aqui o líder. Não faz isso não acontece. Pode até acontecer porque o outro colega vai ter a ideia. Vai ser aquele vai aceitar, então tipo assim tem que ter uma, tem que ter uma química, tem que ter uma junção, tem que. Ter o mesmo objetivo tem?

Entrevistador

Que ter o mesmo foco você não tiver, não? Vai fluir e o seu líder, ele facilita o seu trabalho para isso.

Camila

Quando você fala LIVRE, você fala, meu líder. É o responsável balcão correto?

Entrevistador

É o líder direto.

Camila

Gasto e dizes às vezes. Ele aceita muito o que a gente quer. Principalmente quando eu falo, olha, Hoje eu vou, vamos supor às falhas que eu tenho notado aqui no meu, no meu balcão, porque? Eu Não gosto. Eu, que sou responsável pelo WhatsApp, é o que me parece. Então WhatsApp, ele só funciona quando eu estou, por que é que a sua quando eu estou? Porque é que eu tenho tempo de fazer isso e as? Outras pessoas, não? Entendeu? Então é isso. Eu acho que tenho que estar ali na mesma linha.

Entrevistador

OK, mais você, então vamos lá, se o seu líder é um líder. E você vê essas falhas, certo? Você a seguidora, porque ele é um líder. Então vamos falar?

Orador 1

Eh pá, Eu Não sigo.

Entrevistador

De você, querida. A pergunta é outra, você como seguidor você vê que você consegue influenciar o processo da liderança, ou seja, você consegue influenciar sua líder.

Camila

Comecei não consigo consigo porque quando eu influencia o eu digo que pode acontecer, se não se a gente não fizer isso, tendeu. Ela aceita e ela aceita ela não, então vamos fazer aí.

Entrevistador

E use eu seus outros seguidores, que também são, são faz parte das pessoas.

Camila

Nem todos me escuta, nem todos me escuta. Outros de que outros diz assim não, não deixa assim ou então há não tenho tempo, mas tem tempo, tem tempo, sabe, dá tempo, então às vezes é é mesmo.

Entrevistador

Mais a. Só falta de querer. Mas então, ou seja, o seguidor, você como seguidora, você consegue influenciar a sua validez, mas não a tua equipe de trabalho?

Camila

Pois é, porque a minha lead ela depende da gente, né? Então tipo assim, Se Eu falo uma coisa e é outra colega, fala e ela nota que o tá bom está ruim. Ela tem que mudar porque senão vai para água. Abaixo todo mundo junto. O que ela não vai aceitar a culpada? O balcão vai ser culpado, não é a Lídia a partir do momento que. Tipo assim ali de Saldanha. Não vai ser culpada, só ela na verdade, vai ser pressionados para ela. O que é que está?

Entrevistador

O trabalho todo.

Camila

Acontecendo com todo, não é?

Orador 1

11.

Camila

Eu acho que a gente acaba que é levada junto. Eu Não quero ser levada.

Orador

Então eu vou ter.

Camila

Que fazer alguma coisa para distorcer os outros colegas depende muito, sabe? Bom moda, boa disposição, depende muito.

Orador 1

11.

Entrevistador

Então você acha que essas características lhe de liderança estão presentes? Mas ainda falta alguma coisa e isso falta exatamente sempre falta.

Camila

Sabes ó é porque é assim é ou. Ou vamos ao povo, balcão, Saldanha. Para mim ele ele para. Eu vejo Como Eu vejo o balcão Saldanha, eu vejo o balcão Saldanha como se fosse a central. Como se fosse o homem, a palavra o. O modelo. E fosse tipo assim, o principal sabe que está administração que cá todo. E a gente. É tipo assim, a cara da Max Payne. Porque as pessoas não vão pro Portimão, que dá muito dinheiro. As pessoas não vão para cascais por muito dinheiro, eles vão, mas eles não têm. A Visão de. Empresa Max Payne sabe, então tipo assim, a gente tem que começar a mudança aqui para que as outras lojas também se espelhem, nós sabe? Eu acho que isso é muito importante a partir do momento que não tem essa Visão.

Orador 1

O que?

Camila

Não, não fui porque a gente é a cara, tipo assim, quando eu fui para Leiria, as pessoas perguntavam de onde era olha, de onde você é? Falei, não vindos da central. Aí tipo se espantava, tipo assim a central. A Max PE. Grande, você é? Max meu, empresa grande, tem vários lugares, então as pessoas se espantam, avisam ainda para muitas pessoas é pequena. Aí aí me questiona, mas como fazer que as visões da pessoa se expanda, sabe?

Orador 1

11.

Orador

Então tipo assim.

Camila

É um trabalho em equipe, tem que ter um. Líder muito massa para fazer. Com que isso torne maior e quando eu falo Visão daqui do Saldanha, porque todo mundo vem. Para cá, você pode? Perguntar quando a gente chega no? Em arroz aí eu preciso disso. Com quem que a gente fala? Ai, eu preciso fazer aquilo? Com quem a gente? Fala saldei em qualquer balcão que a gente vê. Está aqui, então eu acho que aqui é a Visão. Tem que ser um pouco melhor, sabe? A proatividade tem que ser melhor, porque é que tem perspectiva de crescimento? É só saber montar um plano para saber levar para onde levar isso.

Entrevistador

Tem alguma coisa que eu falei sobre competência ou que não fiz pergunta que você queria falar pra completar, porque acabou aqui A Entrevista, mas tem alguma coisa que você queria completar?

Orador 1

Um não, eu acho que.

Entrevistador

Que não foi falado a uma pergunta que talvez faltou, não sei.

Camila

Não acho que. Na verdade, o esse negócio de do líder. Ele, ele é muito importante para a empresa, sabe? Mas não adianta você ter um líder e o líder não, não, não saber levar a empresa. Porque se vamos supor uma respeito em vários balcões, certo? Cada balcão tem a sua meta. Tinha um líder não fazer com que isso não funcione, não vai bater meta. Não vai bater meta? Só que não fica feio pro balcão, fica feio para Max Payne, entendeu? Porque a gente fala de balcão, mas AO nome está em está em todos os balcões, então tipo não adianta, entendeu? Tipo assim a fonte nova, eu tenho que pôr fonte nova tendo 3 pessoas lá que num fazem nada, porque indignada nesse dia de serem exporta. Falando nisso nessa entrevista, mas eu tô dando tipo exemplos, tipo assim a todo o balcão que eu vou, eu sou do balcão, do Saldanha, mas todo o balcão que eu vou tipo Eu Não digo assim, aí não vou fazer nada porque eu sou do. Saldanha não, eu faço diferente, eu vou e faço o mesmo serviço que eu faço aqui. Eu adiciono todo mundo no WhatsApp. Eu mando Mensagem pra Todo mundo. Eu falo com todo mundo, eu trato todo mundo muito bem, então todo mundo deveria fazer a mesma coisa, porque quando as pessoas vai para. Os outros balcões elas? Parecem que ficam morgada. Não fazem época. Eu Não sou desfalcam, é porque não é minha competência, meu amigo. É sua competência. É sua competência, a competência de todo. Mundo, o líder é líder porque ele coordena ele só. Faz ele é. A organização do grupo, mas todo mundo tem a mesma competência de pensar, de agir. Que fazer de orientar, de responsabilizar, entendeu?

Orador 1

11.

Camila

Líder que coordena, mas a gente faz parte de. Se a gente não fizer para as colinas sozinho, vai fazer, então acho que ainda vai fazer. Não vai gostar, vai fazer, não vai. O Diogo vai fazer, não vai, ninguém vai.

Orador

Entendeu k?

Camila

E é importante, é isso?

Entrevistador

Muito bem, dona Kamila, obrigada pela sua participação em amanhã, a primeira entrevistada.

Camila

Depois eu quero ver o resultado disso.

Entrevistador

O resultado disso vai ser em Setembro. A Senhora vai lá me assistir.

Camila

Pois é, mas eu estou no Brasil.

Entrevistador

A verdade, você vai se a gravação pronto.

Camila

Ai, eu quero ver como é que vai ser.

Entrevistador

Então Vai beijinho está obrigada, obrigada tchau tchau.

## Ficheiro de áudio - ENTREVISTA B ENTREVISTA B.mp4

Entrevistador

Qual sua idade, sexo e nacionalidade?

Orador

62, Masculino, Portugal

Entrevistador

Local de residência, profissão, empresa e quantos anos na função?

Orador

Lisboa, gestor/consultor, 25

Entrevistador

O que você entende por competência?

Orador

A capacidade para entregar serviço ou cumprir tarefas que respondam à necessidade apresentada exigindo o mínimo de intervenção correctiva. A um outro nível, elaborando propostas credíveis, exequíveis e eventualmente contemplando aspectos inovadores que reforcem a capacidade de resposta a mudanças no ambiente ou de aproveitamento de oportunidades inesperadas.

Entrevistador

Quais competências são importantes para seu atual trabalho?

Orador

Visão prospectiva e capacidade de delinear estratégias

Entrevistador

O que é um líder? Quais as competências que um líder deve ter?

Orador

Indivíduo com o dom de antecipar tendências, de transmitir a sua visão a elementos técnicos, capaz de tomar decisões perante as opções apresentadas orquestrando a sua afinação para que se adequem à realidade e envolvimento dos recursos que dispõe.

E sobre as competências do líder, deixo para a gestão dos recursos humanos, para as chefias intermediárias, um líder deve ter as competências enunciadas nas 2 respostas anteriores acrescentando a capacidade de ser justo e empático para com os seus colaboradores em geral.

Entrevistador

Quando essas competências acima que especificou existem, quais os benefícios?

Orador

Estruturas comprometidas com a empresa e seus resultados, participativas, atentas às ameaças ao negócio e empenhadas em contribuir para a construção de soluções.

Entrevistador

Quais as principais e essenciais competências que acredita ser imprescindível?

Orador

Visão prospectiva, capacidade de delinear estratégias e tomar decisões.

Entrevistador

Você acredita que a liderança pode ser aprendida? E porque?

Orador

É um misto...de personalidade natural e aprendizagem acumulada

Entrevistador

Na sua opinião, olhando o quadro, quais são os pilares para uma liderança bem sucedida?

Se tiver todas, melhor... Intuitividade decorrente do Conhecimento e Experiência, Capacitar/Delegar, Conseguir/Concretizar, Perspectiva Estratégica e Visão.

Entrevistador

O seu líder dá prioridade a obtenção de resultados?

Orador

Prefiro não responder.

Entrevistador

O seu líder cria um bom ambiente de trabalho?

Orador

Prefiro não responder.

Entrevistador

Os liderados podem influenciar o processo de liderança tanto quanto os líderes?

Orador

Naturalmente... A componente de aprendizagem da liderança faz-se da interação com todos os elementos

Entrevistador

O que o líder pode fazer para facilitar o trabalho em equipa?

Orador Dar espaço para pensar e discutir até "o absurdo" libertando potencial de criatividade e inovação

## Ficheiro de áudio - ENTREVISTA C

### ENTREVISTA C.mp4

Entrevistador

Qual sua idade, sexo e nacionalidade?

Orador

29 anos, sexo masculino e Brasileiro

Entrevistador

Local de residência, profissão, empresa e quantos anos na função?

Orador

Porto, sou bancário, trabalho no Banco CTT e estou há 6 meses na função

Entrevistador

O que você entende por competência?

Orador

Competência pode ser definida como a aptidão que uma pessoa possui, formada pelas capacidades, habilidades e aptidões que possui para realizar uma atividade ou cumprir um objetivo dentro do ambiente de trabalho.

Entrevistador

Quais competências são importantes para seu atual trabalho?

Orador

Inteligência emocional, flexibilidade e competitividade

Entrevistador

O que é um líder? Quais as competências que um líder deve ter?

Orador

Competências de liderança com habilidades que tornam um profissional mais preparado para gerenciar pessoas, como: comunicação, motivação, dar feedback e positividade.

Entrevistador

Quando essas competências acima que especificou existem, quais os benefícios?

Orador

Liderar com eficácia vai muito além de dar ordens e supervisionar tarefas. Liderar com eficácia vai muito além de dar ordens e supervisionar tarefas.

Entrevistador

Quais as principais e essenciais competências que acredita ser imprescindível?

Orador

Um dos pontos essenciais da liderança eficaz é a comunicação. É importante estabelecer uma comunicação clara e aberta com sua equipe.

Entrevistador

Você acredita que a liderança pode ser aprendida? E porque?

Orador

Pode ser aprendida! Mas tem traços que alguns já nascem que facilitam a liderança.

Entrevistador

Na sua opinião, olhando o quadro, quais são os pilares para uma liderança bem sucedida?

Todas do quadro, sem tirar nenhuma

Entrevistador

O seu líder dá prioridade a obtenção de resultados?

Orador

Dá porém falta o acompanhamento, perguntar como anda o progresso. Meu líder tem dificuldade em acompanhar a equipa.

Entrevistador

O seu líder cria um bom ambiente de trabalho?

Orador

Tenta criar, porém tem dificuldade em aceitar opiniões.

Entrevistador

Os liderados podem influenciar o processo de liderança tanto quanto os líderes?

Orador

Podem ajudar apenas se o líder deixar.

Entrevistador

O que o líder pode fazer para facilitar o trabalho em equipa?

Orador

A minha equipa de trabalho se ajuda, tenho bons colegas, apesar do líder acompanhar pouco.

## Ficheiro de áudio - ENTREVISTA D

ENTREVISTA D.mp3

Qual sua idade, sexo e nacionalidade?

47, Masculino, Portugal

Local de residência, profissão, empresa e quantos anos na função? \*

Lisboa, Consultor e formador, 19 anos

O que você entende por competência? \*

Conhecimento teórico-prático aplicável à execução eficaz de uma dada tarefa ou responsabilidade

Quais competências são importantes para seu atual trabalho? \*

Disciplina, organização, pensamento racional, comunicação, relacionamento interpessoal e empatia  
O que é um líder? \*

Alguém que motiva e inspira outras pessoas a serem melhores na execução de uma dada atividade  
Quais as competências que um líder deve ter? \*

Comunicação, relacionamento interpessoal, carisma, delegação, pensamento estratégico e conhecimento técnico

Quando essas competências acima que especificou existem, quais os benefícios? \*

O clima organizacional é claramente favorecido, com mais bem-estar mental e emocional e mais produtividade

Quais as principais e essenciais competências que acredita ser imprescindível? \*

Carisma, relacionamento interpessoal e pensamento estratégico  
Você acredita que a liderança pode ser aprendida? E porque? \*

Sim

Na sua opinião, olhando o quadro abaixo, quais são os pilares para uma liderança bem sucedida?

Influência, resiliência emocional, comunicação engajadora, capacitando e análise crítica e julgamento

Como caracteriza a sua equipa de trabalho? \*

Autónoma, Capaz, excepcional

Um bom trabalho em equipa só acontece quando... \*

Comunicação, entreajuda, foco e aprendizagem

Qual seria a liderança perfeita?

Ser capaz de inspirar e apoiar os outros a evoluir e a desenvolver as suas funções de forma eficaz e autónoma

O seu líder dá prioridade a obtenção de resultados? \*

Não tenho líder

O seu líder cria um bom ambiente de trabalho? \*

Carisma, comunicação e conhecimento técnico

Os liderados podem influenciar o processo de liderança tanto quanto os líderes? \*

Claro que sim, desde que haja uma cultura democrática

O que o líder pode fazer para facilitar o trabalho em equipa? \*

Níveis superiores de desempenho e melhor ambiente de trabalho

## Ficheiro de áudio - ENTREVISTA E

ENTREVISTA E.MP3

Entrevistador:

Qual seu sexo, nacionalidade e local de residência ?

Orador:

Feminino. Tenho 53 anos, portuguesa e resido em Odivelas

Entrevistador:

Qual sua profissão e situação perante o trabalho ?

Orador:

Coordenadora comercial e tráfego em televisão e radio, sou efetiva, tenho 18 anos na empresa.

Entrevistador:

O que entende por competência?

Orador:

É uma aptidão que uma pessoa tem de ter para resoluções eficazes no seu dia a dia.

Entrevistador:

Quais competências para si são importantes no seu trabalho?

Orador:

Resolver as situações diárias, mesmo difíceis.

Entrevistador:

Quais competências para um líder? O que é para si um líder?

Orador:

É uma pessoa que tem a capacidade de liderar um grupo de pessoas seja no âmbito de trabalho, seja a nível pessoal e ou emocional.

Entrevistador:

Quais as competências que um líder deve ter?

Orador:

Saber gerir emocionalmente, ser estratégico, organizador, saber priorizar, ter comunicação e direcção, ser inovador, saber desenvolver as pessoas ao seu redor,

Entrevistador:

Quando essas competências existem qual o efeito nas organizações?

Orador:

Bom ambiente de trabalho e crescimento da empresa.

Entrevistador:

Quais são as competências de liderança que você acredita ser imprescindível?

Orador:

Comunicação, responsabilidade, comprometimento, flexibilidade e visão estratégica.

Entrevistador:

Você acredita que a liderança pode ser aprendida?

Orador:

É aprendida diariamente.

Entrevistador:

Na sua opinião, quais são os pilares para uma liderança bem-sucedida? (ver tabela)

Orador:

motivação, comunicação engajadora, desenvolver, perspectiva de estratégia, visão e imaginação.

Entrevistador:

Como caracteriza a sua equipa de trabalho?

Orador:

Uma equipa que está em constante aprendizagem

Entrevistador:

Quais são as características importantes para o trabalho em equipa?

Orador:

Comunicação, confiança, empatia, flexibilidade e uma mente aberta

Entrevistador:

Qual impacto uma boa equipa de trabalho pode ter para os serviços?

Orador:

Crescimento na empresa.

Entrevistador:

E para a organização?

Orador:

Também, crescimento na empresa.

Entrevistador:

Resuma em uma frase, qual seria a liderança perfeita?

Orador:

Estratégia de crescimento empresarial

Entrevistador:

O seu líder dá prioridade à obtenção de resultados?

Orador:

Um bom líder faz com que haja resultados.

Entrevistador:

O seu líder cria um bom ambiente de trabalho?

Orador:

Um bom líder cria sempre um bom ambiente de trabalho

Entrevistador:

Quais são as características de liderança que influenciam o trabalho em equipa?

Orador:

Motivação, criatividade e estratégia.

Entrevistador:

O que o líder deve fazer para facilitar o trabalho em equipa?

Orador:

Deve conhecer bem a sua equipa e desenvolver estratégias para o crescimento da empresa.

Entrevistador:

Os seguidores podem influenciar o processo de liderança, tanto quanto os líderes .

Orador:

Sim, mas sempre com o foco visionário.

Entrevistador:

Quando essas características de liderança estão presentes?

Orador:

Existe na empresa bom ambiente trabalho, por sua vez há um desenvolvimento enorme na empresa com melhores resultados.

Entrevistador:

Qual o impacto no trabalho em equipa, no que respeita ao ambiente de trabalho?

Orador:

O bem estar de cada pessoa e por sua vez num grupo pessoas que trabalham num bom ambiente faz com a empresa cresça.

Entrevistador:

E qual o impacto no desempenho da equipa?

Orador:

Crescimento a nível pessoal e da empresa.

## Ficheiro de áudio - ENTREVISTA F

ENTREVISTA F.mp4

Transcrição

*Agora sim. Pronto, então vamos lá, vou começar primeiro. A empresa que você trabalha?*

C.C. - Líder MaxPay

Eu trabalho na Max Payne é uma instituição de pagamentos. Que atua em Portugal e outros países no exterior.

Entrevistador

Sexo?

C.C. - Líder MaxPay

37 anos.

Entrevistador

Sua nacionalidade.

C.C. - Líder MaxPay

Eu sou brasileiro de nascido em Brasília.

Entrevistador

Local de residência.

C.C. - Líder MaxPay

Atualmente eu resido no distrito de Faro. Há em, Portugal.

Entrevistador

OK sua profissão.

C.C. - Líder MaxPay

Atualmente exerço a função de caixa. Ora é em. Foi atribuída uma função de. Responsável de balcão.

Neste último ço. 6 meses, eu estou nessa função de responsável.

Entrevistador

A então anos na função, você agora você entrou na organização há quanto tempo?

C.C. - Líder MaxPay

Eu entrei na organização um pouco mais de 1 ano, porém, a função de responsável. De balcão e o exercício há 6 meses.

Entrevistador

OK. Então a gente vai falar um pouco sobre competências. O que é que você entende por competência?

C.C. - Líder MaxPay

Ao tio. Por competência, eu entendo. Basicamente, são as atribuições que lhes são dadas. Ou seja, a minha competência Hoje de responsável de é ser um líder no qual devo manter minha equipa motivada.

Focada NOS objetivos da empresa, obviamente. E pronto, tendo um bom ambiente de trabalho, funcionários felizes com o trabalho. Sem deixar de lado as obrigações com a empre.

Orador

Pois é.

C.C. - Líder MaxPay

Basicamente, é isso que interno?

Entrevistador

Então, ou seja, o quê? Essas competências que você entende? Essas são as competências importantes atualmente para o seu trabalho.

C.C. - Líder MaxPay

Para a minha função atual. A minha função atual. Como como? Responsável de balcão, é esta de manter a minha equipa motivada, manter o bom funcionamento do balcão, manter todas as equipamentos em bom estado, manter. O fluxo dos. Documentos em dia. Tratando muito bem da arquivologia, essas atribuições no quão eu me considero responsável.

Entrevistador

OK agora as competências de um líder, mas a pergunta inicial é, o que para você é um líder?

C.C. - Líder MaxPay

Para mim, o líder é aquele que dá o exemplo. Não, o que dá a ordem? Eu acho que o bom líder. Ele serve sempre como ex. Muito bom. E não como mandantes? Eu acho que o bom líder ele deve sempre. Mostrar em suas. Há atividades no seu cotidiano? O que a sua equipa deve fazer? Com a sua. Personalidade, obviamente, mas nunca sendo um mandante e SIM 1 exemplo, se num exemplo de liderança atuando de forma. O reta de forma digna de forma justa, acima de tudo para que assim os teus comandados se sintam motivados e vejam o exemplo de liderança a qual eles devem seguir.

Entrevistador

OK, então vocês a responder a segunda pergunta que seriam, quais as competências que um líder deve? Ter, então vocês já?

## Ficheiro de áudio - ENTREVISTA G

ENTREVISTA G.mp4

Transcrição

Orador 1

Tiago seu sexo? Local de residência. Por opção atual.

Orador 2

Masculino, Portimão, tenho Operador de caixa.

Orador 1

Qual a empresa? Sua situação perante o trabalho ainda efetivo, não? Não, você ainda está em tempo de experiência, não é? Então anos na função não é porque você está quantos meses. 11 mês na sua atual função. O que você entende por competência?

Orador 2

É a qualificação do profissional e a capacitação dele de realizar as tarefas. É ser uma pessoa competente até ter empatia que ter, tem um senso comum entre. Entre uma equipe.

Orador 1

E quais as competências que são importantes no seu atual trabalho?

Orador 2

No meu atual trabalho. Não acredito que as competências devem ser. E a outra próprio trabalho em equipe, não é? Não é organização.

Orador 1

OKO que para si é 11 líder.

Orador 2

Lá vou usar uma Máxima, está aqui aquele que diz assim, não diz, vai lá e assim. Diz, vamos juntos, não é? Eu quero aqui que acompanha que que está do lado, está mostrando como se faz sem medo de que aquele liderado um dia possa Tomar no seu lugar, Na Na empresa de alguma forma.

Orador 1

Quais as competências que um líder deve ter?

Orador 2

Que um líder deve ter? Além das que eu já já citei.

Orador 1

É você falou sobre as competências? Pode ter competências do líder ou do servidor? Agora, quais as competências que um líder, ou seja, aquele que tem vários seguidores deveria ter?

Orador 2

Acredito que primeiramente ele. Teria que seu exemplo, né? Tem que ser, ele tem que ser líder, não é? Acho que é o maior, tem que. Saber liderar tem que saber liderar a equipe. Ele tem que, além de saber liderar, ele tem que se saber o que ele está fazendo. Então eu dizia, a função dele tem que ser um. Ele tem que dominar a função dele. É isso pra mim, é uma competência, não é saber dominar. E acredito que. Dá o exemplo a. Tudo de um todo.

Orador 1

OK, quando essas competências que você falou existem? Qual é o efeito para a organização?

Orador 2

Essa fica mais simples quando essas competências existem Na Na Na organização. Ou tem um ambiente mais leve. Tu tem pessoas comprometidas. Têm pessoas que vestem a camisola, como diz, não é um bom português. Não é pessoas que, numa situação de dificuldade, elas vão ter AA empatia de de não puxa. Vão me acompanhar, porque é só um momento. Não é ele tendo todas essas competências? AA equipe dele vai conseguir desenvolvê-lo? O trabalho uma mais fácil e mais leve, né? Vai acabar se tornando mais leve.

Orador 1

Quais as competências de liderança que você acredita ser imprescindível? E a outra é o que o que é inadmissível.

Orador 2

E foi assim. Área imprescindível no líder. Olha, Eu Acredito que a imprescindível no líder, ele já tem o espírito mesmo de liderança, está isso, é imprescindível. Ele tem. É eu acho. Que é o. O ponto chave, ele tem os períodos de liderança. Em saber como como guiar. Ter dito que.

Orador 1

E o que é que é inaceitável?

Orador 2

Inaceitável para mim é é um líder ser indiferente. Acho que eles, ele, ele não. Não, não, não, não se colocar no lugar do funcionário, até porque um dia ele já deve. Automaticamente já ter passado por aquilo? Então e ele não não conseguir se colocar no lugar da pessoa. Né e aí dentro daquelas outras coisas que não se organizado, não é, não pode, porque isso vai acabar desestruturando acabar. Não ajudando e mais atrapalhando a. A liderança deles liderados de enfim.

Orador 1

Você acredita que a liderança ela pode ser aprendida?

Orador 2

Sim e ela é aprendida através do exemplo, se tu tem bons líderes, ISTO acaba te tornando um bom líder. Não é porque eu aprendo muito pelo exemplo, isso eu tiro por mim, eu aprendo muito pelo exemplo a Se Eu escolho se o líder que é um cara cabo que eu verifiquei competente, capaz né? EEE ele consegue arrebanhar pessoas porque Eu Não quero ser igual aí não é porque eu quero ser igual um líder da da largado, não é que não, não não, não tem interesse de crescimento nem de ajudar. Não é o seu liderado, então Eu Acredito que muito mais pelo exemplo mesmo.

Orador 1

Agora eu vou passar para vocês. Têm acesso ao WhatsApp? Eu vou colocar para você aí uma tabela. E nessa tabela tem aí pilares.

Orador 2

Estou abrindo a.

Orador 1

Tem aí pilares que são componentes, competências emocionais, gerenciais intelectuais. Dessas daí que você está vendo quais são, o que é que você acha que, na sua opinião, o que é que você acha que é imprescindível para que uma liderança seja bem sucedida?

Orador 2

Tá eu acho que a primeira delas é. A primeira é a competência emocional. E agora é a motivação. Tem sim habilidade. Resiliência emocional, intuitiva, idade.

Orador 1

Então, vai primeiro pelo emocional. Ok.

Orador 2

Depois eu vou, eu iria pelo intelectual. A Visão de imaginação fazer uma análise crítica de julga.

[Ficheiro de áudio - ENTREVISTA H](#)  
[Video-20230704\\_172604-Meeting Recording.mp4](#)

Transcrição

Entrevistador

É primeiro, a gente vai falar sobre você mesmo, então se vai falar para mim, seu sexo, idade, nacionalidade.

Fernando

Tá sexo masculino e daí estou com 38 e sou brasileiro.

Entrevistador

OK, seu local de residência atual.

Fernando

Eu acho que me ligar aqui por. Isso cortou, não é?

Entrevistador

AOK, até problema é sua, é sua local de residência, agora onde você está morando? Lisboa e a sua profissão atual.

Fernando

Professor, eu sou de uma empresa de call center que a gente cuida do suporte para Microsoft.

Entrevistador

OK, Você está quantos anos na organização?

Fernando

Estou há 4 anos.

Entrevistador

Mas sempre na mesma função ou já mudou de função?

Fernando

Já mudei isso que fosse 5 vezes em função.

Entrevistador

Começou e vão.

Fernando

Na verdade mudei de 2 e 3 vezes em função de 5G carga sempre que as primeiros cargos você trabalha com você. Comece como CCR de empresas PQ atendendo empresas pequenas.

Orador

11 começo.

Fernando

Passa para empresas médias e grandes, passa para essa pós pago. Depois eu fui ver um especialista de tecnologia e depois eu virei o filme, Né? Que seria o. Sobre o supervisor.

Entrevistador

Então você tomava conta de uma equipe e você era um chefe, um líder. Exato, quantas pessoas na sua equipa?

Fernando

Eu tomava conta de uma equipe e aqui em Lisboa, de 45 pessoas variava de 4045. E aí no Porto de uma equipe de 14 pessoas.

Entrevistador

Nós é bastante. Então vamos lá, o que é que você entende por competência?

Fernando

O BTS não sei, mas seria mais ou menos a. A capacidade de entregar. Um trabalho um serviço que a função deles é a capacidade de entregar. Com qualidade a função daquele funcionário.

Entrevistador

OK agora falando falando do seu trabalho em si, o que é que você, por exemplo, você é um gestor de pessoas, né? Que você gere ali uma equipe quando você fala em competência, o que que você procura encontrar nessa pessoa que é da sua equipe? Quais são as competências?

Fernando

Boa tempo já. O Pedro, que é onde nós trabalhei e ele acaba. Que é uma coisa muito. Muito específico assim, a gente precisa muito, muito do soft 15. Então isso a gente precisa de mais. A gente necessita muito ao mesmo tempo, a pessoa tem que ter muita vontade de aprender, como a gente precisa de pessoas muito técnicas e o valor que a gente tem para poder pagar os funcionários não é o valor. Que é de equipe técnica. Então a gente precisa de ter pessoas muito interessadas em trabalhar. Não sei como é que seria esse nome dessa competência.

Entrevistador

11 para.

Fernando

A agente com a formação que a gente dá. Ela conseguir se desenvolver. E fazer bem o trabalho dela?

Entrevistador

OK. É, eu sei que você é um líder, mas você também já teve um líder acima de você? Você tem um líder. Quais as competências que um líder para você deve ter?

Fernando

Parece que liga para mim deve ter. Eu acho que é muita questão de. Não é o coleguismo na parte amizade, mas Eu Não coleguismo na parte profissional, sabe? É uma pessoa que acompanha bem ali que está pronto para ouvir e ajudar a resolver. As estações é porque. Não é aquela que aquele líder muito aberto a tudo, porém, também não pode ser que eles vazios aqui não vai fazer nada. Sabe aquela pessoa que está ali mesmo poder ouvir acertar junto e ajudar a resolver?

Entrevistador

OK. E quando existe essas competências que você me falou no líder, o que é que você vende? É feito para organização?

Fernando

Só que crescimento. A gente tem um problema muito grande que to turn over. É muito alto.

Entrevistador

É sério?

Fernando

Muito, muito alto e eu?

Entrevistador

Eu achava que era uma coisa mais tranquila, porque é uma coisa que eu acho que.

Fernando

É altíssimo é altíssimo e o que eu me dou bem aqui é exatamente isso que eu consegui reduzir muitas. Esta nova só conversando com a gente. Então é assim então a. Por isso que eu, aquilo que Eu Acredito. Muito nesse sim. É numa equipe tão grande, não consegue dar com os índios, sempre com eles a todos, mas ao mesmo tempo consegue sentar com os que estão precisando ali resolver. Não, não jogar problema. Parou parou liderado, mas é mesmo assim. Vamos tentar aqui. Como é que a gente vai

resolver isso para você resolver? Sabe mais ou menos assim, é um guia para ele assim. Está fechando bem, então?

Orador

Como é que?

Entrevistador

Vai sabendo disso, você acredita que a liderança ela pode ser aprendida?

Fernando

Acredito que sim.

Entrevistador

Aqui tem aquela coisa do líder NATO e tem aquela coisa, você pode aprender, você acredita então que ela é aprendida?

Fernando

Acredito que aquela aprendida não existe, os natos, eu, Eu Não excluo esses líderes natos, mas eu acho que é possível e aprendizados.

Entrevistador

OK, agora é assim, eu vou te compartilhar na tela uma tabelinha. Primeiro eu vou deixar ver Se Eu consigo partilhar, porque eu estou no computador do meu filho. Ai, não param de falar que no Skype agora sim. Iniciar a partilha. Se tem chegado. E aqui a gente é isso, é uma tabela já de autores renomados, enfim, o que é que fala aqui? O Grupo competências emocionais, a gerenciais e às intelectuais e às competências, cada um relativamente ao grupo a pergunta é a seguinte, você? É olhando essas competências, você pode falar 123 ou todas, mas o que é que para você sem isso não tem como? É a pessoa e você não vê sem essa essa competência, uma pessoa desenvolver bem o trabalho sem isso.

Fernando

É motivação, acho que é total. Com ciências, idade é a pessoa ter consciência. Mais ou menos isso?

Entrevistador

É a pessoa.

Fernando

Saber o que fazer? Sendo muito honesto, acho que todas são necessárias. A questão ótima.

Orador

Agora utilidade.

Fernando

Gerenciais aqui a engajadora comunicação Engajadora, não? Sei se é tão necessário?

Entrevistador

11.

Fernando

Isso é pro meu o. Meu liderado por quem isso vai vai? Variar muito do nível. Técnica pessoa, tá né é?

Entrevistador

Vai variar é a sua Visão da coisa, né? Tipo pro para para o seu trabalho. O que é que você vê como mais importante?

Fernando

Eu vejo todas muito importantes e que classifica.

Entrevistador

E você falou todas agora assim Se Eu falar Se Eu falar em primeiro, segundo e terceiro lugar, o que é que você vai me dizer? São as competências emocionais, são as gerenciais ou as intelectuais, porque são divididas por grupos.

Fernando

Hoje Eu Acredito muito nas emocionais.

Entrevistador

OK.

Fernando

Porem a geração é necessária.

Entrevistador

Se fosse para colocar, então primeiro, segundo terceiro, primeiro emocional, segundo gerenciais. Eu terceiro intelectual, não é?

Orador 2

Sim quê?

Entrevistador

OK, até agora vou deixar de partilhar. Para voltar aqui na minha tela? Como você caracteriza?

Caracteriza a sua equipe de trabalho que você tem uma que Lisboa e lá no Porto, todos são iguais às características como você.

Fernando

Não, porque na verdade, só que só equipes vêm distintas de um lado do Porto ao nível muito mais qualificado. Salários acima de 2000 pessoas muito bem qualificadas. Trabalham porque o Poste de e-mail, então tem que falar inglês muito fluente, de preferência terceira língua fora português, então são pessoas muito bem qualificadas. Já de pedir Lisboa são pessoas menos qualificadas. Então a gente muita gente quer fora da área de de de TI. Que tipo toda a informação veio por conta nossa, então a. Gente demanda uma atenção maior nisso.

Entrevistador

Nisso lá também não é igual do Porto.

Fernando

Além da metade, é um pouco mais que era que era metade.

Orador

É verde.

Fernando

Então aí aqui?

Entrevistador

E como que você vê esse trabalho em equipe? Você precisa do trabalho dos das 2 Equipes se ajudando ou eles são totalmente individuais.

Fernando

Ali descendo são totalmente um descenso totalmente, sim.

Entrevistador

OK.

Fernando

Claro, e é engraçado que têm eventos da própria empresa. Eles não se comunicam muito tristes assim, sabe?

Entrevistador

É bem dito e bem separado, é tipo.

Fernando

O nível de. Formação experiente para ir para o para o Porto. Eles são obrigados a ter um nível superior em tecnologia ou informática. Outro só só tem semestre, então acaba que também. E os sentei-me.

Entrevistador

OKE, agora você como líder, você, como é que você consegue criar um bom ambiente de trabalho? Se você se consegue ver essa essa cena, como que você se consegue fazer isso?

Fernando

Era o que eu acho? Que eu mais ganho, disse ali em questão da. Amizade sabes que sim e se preocupar com o liderado. Então eu tento ser muito próximo deles, claro, respeitando na limite de amizade e de trabalho sobre até ser muito próximo deles, que é onde eu consigo criar. Eles ganham informação deles, estimular. Eles para frente. Ao mesmo tempo eu ter que. Deixar muito para todos. Então dá uma equipa, se caso detector, suicídio, gente que terminou com a namorada, gente, pegou AIDS, tudo que você imagina.

Entrevistador

É sério?

Fernando

EE eu tipo, ela relativamente pequena aparece todos os dias situações pesadas acima. Só eu conheço e acaba que com isso eu queria uma empatia muito grande com eles. Você com. Fazer bem meu trabalho.

Entrevistador

Mas, então você acha que essas características sua não é que Eu Não vou dizer que é de todo líder, porque essa? É uma característica sua. Ela influencia o trabalho em equipe, porque isso faz com que o seu trabalho seja bem desenvolvido, é isso?

Fernando

Exato que eu queria a confiança deles, então eles sabem que quando eu estou liberado. Vou cobrando é porque realmente precisa saber um tou olha tou a qual está mais tranquilo. Eu deixei dessa ave, sabe eu? Eu queria essa essa postura mesa que eles estão sempre podendo contar comigo, por que quiser? Mas ao mesmo tempo eu posso contar com eles quando eu precisar.

Entrevistador

OKÉ agora o seu líder? Ele faz a mesma coisa com você?

Fernando

Não, não, Eu Não.

Entrevistador

Isso é uma característica dele, ou ele ele faz, tenta fazer, não consegue que você vê.

Fernando

É uma careca, é uma característica dele. Assim, na verdade, ele é um líder que entrou. Assumir esse cargo tem pouco tempo. Veio de um projeto da própria empresa, mas que não era que não cuidava da própria macro soft. Ele é um líder que? Não gostam de trabalhar, então acaba que eu faço os o trabalho dele, etc. Então acaba que eu acho muito o papel dele perante tantos aos meus agentes quanto ao cliente ou. A própria empresa.

Entrevistador

E você consegue contornar isso de boa porque querendo ou não, então ele também não favorece um ambiente de trabalho bom para você, mas você consegue fazer?

Fernando

Estão lá.

Orador

Nem por.

Fernando

Exato eu vou quando?

Entrevistador

É, você consegue contornar isso fazendo um ambiente bom para os seus liderados? É um jogo de cintura.

Fernando

Chegado exato e ao mesmo tempo eu consigo mais acesso ao chefe dele. Então acaba aqui a qual eu eu como romance com o superior dele do que com ele próprio. E qual 1000 e eu também se liberdade a gestão fluxo bom de informação.

Entrevistador

Agora eu vou perguntar assim o seu seguidores, né? Os seus liderados, eles conseguem influenciar o seu trabalho, assim como você consegue influenciar o trabalho deles? Tipo chega alguém consegue influenciar você tanto em ideias ou em comportamento?

Fernando

Consegue, consegue?

Entrevistador

E você, como liderado desse seu líder, você não consegue?

Fernando

Consigno, porque eu tenho acesso ao. Chefe dele, então tenho? Várias horas, o chefe dele vai cobrar dele, falei.

Entrevistador

AAOK.

Fernando

Adeus, então, tem que pôr para trabalhar.

Entrevistador

E aí você entra.

Fernando

E eu penso nesses.

Entrevistador

OK, Eu Estou Aqui pulando que eu estou aí, né? Voltando está.

Orador 2

Pronto, é isso?

Entrevistador

É falando do impacto do trabalho em equipe, não é porque você com os seus liderados, você faz um bom ambiente de trabalho. E o impacto no desempenho da equipe e você acha que com com com seu desenvolvimento de líder e esse seu chefe, enfim, é tanto para o ambiente de trabalho? Você também tem um resultado? Nunca não fica a dever, tipo, consegue, porque tem gente que, como líder, consegue um bom ambiente de trabalho, mas às vezes fica devendo desempenho, tipo não conseguir chegar ao dia. Não rendeu.

Fernando

Eu aqui na empresa a gente tem AO chip e não é para que é dos índices de qualidade que o cliente pede, então a gente. É basicamente obrigado a cobrir que eles os índices de qualidade que. O cliente pede. Então, é sobre a qualidade do atendimento sobre pois ouvido O Tempo de atendimento, as pessoas, quantas pessoas que trabalham mesmo tempo, essas coisas todas. E eu tenho 11 coisa boa que nem presa, que desde o segundo mês que eu assumi o cargo de de de supervisor para a frente, eu sei, eu sempre pensei. Então por isso que eu tenho estado legal por causa disso.

Entrevistador

Ai que legal.

Fernando

Ok esse esse estado só consegue ser que ajuda. Uma pessoa que está errada ali, ela sabe os Estados, porque como eles calculam o geral não é para cada pessoa. Então 11 pessoa que quer sabotar que eles sabotam.

Orador

Não é man.

Fernando

Ai sem juntar os colegas para falar com ele, falar pouco. Estamos caminhando, então por isso pode deter aproximação, sabe?

Entrevistador

OK. Pronto, é isso. A minhas perguntas são e se tem alguma coisa que você queira falar para complementar? Então vou. Parar a gravação?

## Ficheiro de áudio - ENTREVISTA J

Video-20230618\_193023-Meeting Recording.mp4

Transcrição

Entrevistador

Sabe pronto, então vamos lá. Ana sexo feminino, idade 36 anos, nacionalidade. Local de residência. Portimo a sua profissão atual. Você a situação perante o trabalho e se você tem efetivo, você ainda está em experiência.

Ana

E contrato efectivo.

Entrevistador

Efetivo, a empresa que você trabalha?

Ana

É a farmácia do Rio.

Entrevistador

E O Tempo que você está na organização.

Ana

3 meses.

Entrevistador

Então você começou na função já de farmacêutica, ainda está com uma farmacêutica, OK? Então a gente vai falar um pouquinho sobre competência, o que é que você entende por competência no geral?

Ana

Sim é no geral competência são aquelas habilidades ou características? Que seja uma pessoa ou uma organização, tem para desenvolver uma tarefa.

Entrevistador

OKE, quais as competências para si que são importantes no seu trabalho atual?

Ana

É a responsabilidade. Habilidade técnica.

Entrevistador

Acho que não é só aí, não. Mas OK.

Ana

É muita resiliência, é saber entender dor do outro. Não é Como Eu trabalho na área da saúde e. É o lado mais frágil.

Entrevistador

Das pessoas.

Ana

Então, é onde elas não gostariam de estar. Na maioria das vezes. Não é? É e se. Tratando assim dos clientes que nós atendemos. É um dinheiro que eles não querem gastar. Ninguém quer gastar em farmácia, não?

Entrevistador

É com certeza.

Ana

Então, é precisamos ter muita sim, muita resiliência, muita paciência e habilidade técnica. É fundamental porque é eu sei que errar é humano, mas nós precisamos prevenir todas as ciências. Não é para poder evitar todo. E qualquer chance, dinheiro.

Entrevistador

OK. É, vou só para entender, você tem um líder e você tem também uma equipe ou não.

Ana

No momento, eu tenho só um.

Entrevistador

Líder, tá então pra Você, o que é ser um líder? Não, não baseado no seu líder, mas o líder ideal para.

Ana

Há sim. Ser um líder para mim é você ser a pessoa de referência. Tanto para ensinar quanto é para conduzir o trabalho. É você ser a pessoa capaz de resolver os problemas que essa. Equipe há uma. Mas ao mesmo tempo, é realmente você tem a capacidade de lidar com. As mais os. Mais diversos tipos de pessoas e situações.

Entrevistador

OK, quando essas competências que você falou existem? Qual é o efeito para a organização?

Ana

Trabalho com motivação e bons resultados. É uma equipa e feliz é uma equipe que vai saber o que está fazendo, porque nem sempre o líder vai conseguir estar presencialmente O Tempo todo no meu trabalho e tem momentos. Tem horas do dia que o líder não está presente. Então quando ele ele usa? Todas estas competências, ele pode ter confiança. Que mesmo na ausência dele, o trabalho vai ser bem feito.

Orador

OK.

Entrevistador

Você Acre, qual o vão colocar assim? Qual competência que você acha que a liderança deveria ter, que é imprescindível e o que é inaceitável de uma liderança?

Ana

Ele tem que conhecer o processo do início ao fim. Independente de ser uma tarefa que eles execute ou uma tarefa que ele só delegue. Ele tem que conhecer o processo. OK ele tem que ser humilde.

Orador 2

É o.

Ana

Miúdo em saber reconhecer que? Sozinho, ele não vai desenvolver todo o trabalho. Tipo a farmácia, ela não consegue e ela não consegue funcionar se apenas existiu um líder lá dentro, então o líder precisa reconhecer a importância da equipa. Ele tem que ter habilidade técnica, né? Como Eu disse conhecer o processo do início ao fim. E eu acho também que ele tem que ser. Um bom ouvinte. Né e aí? Veio um pouco da humildade, é saber ouvir. Ou ouviu opinião da equipe. É porque muitas vezes é a equipe que está à frente do processo, né? O líder está mais lá no Backoffice, Né? Então ele precisa ouvir o ponto de vista da equipe, mas ele também tem que ter um bom poder de julgamento. Não é para saber o que é certo, que é errado, que se aplica e que não se aplica. É, eu acho também que ele tem que. Tem uma certa flexibilidade, né e? Um bom líder que eu acho também que é imprescindível. É quando ele não se acha o maior. Ao de tudo. E aí envolvido e não é humildade e. Reconheceu que o importante. É a equipa. E eu acho que sou um são coisas imprescindíveis, sim, né? Sem questionar partir da habilidade técnica que para ensinar, ele também precisa saber. Sim, e o que é inaceitável? Acho que arrogância, prepotência. Um orgulho no sentido de. Que só ele sabe fazer as coisas?

Orador

Não é?

Ana

É inaceitável. Quando não tem 11 bom poder de julgamento, quando ele a deixa que aspetos pessoais interfiram NOS aspetos profissionais? Acho que o resto a. Gente consegue equilibrar?

Entrevistador

Já fala é eu ser resumiu bastante, ficou muito bom. Você acredita que a liderança pode ser aprendida?

Ana

Há pessoas que têm aquela liderança nata, mas Eu Acredito que sim, que a pessoa consegue se desenvolver e desenvolver essa habilidade deverá, OK? Eu mandei para Tiago no WhatsApp uma tabelinha.

Entrevistador

Está aí na a foto está no WhatsApp dele se você puder olhar. Que aí tem os pilares e aí eu queria que me dissesse do seu jeito, pode ser tudo, pode ser uma coisa ou outra. Mas quais são os pilares para você de uma liderança bem sucedida?

Orador

Uma coisa só.

Ana

Em ordem como até aqui?

Entrevistador

Não pode ser aleatoriamente, fala olha para mim, o pilar começa por aqui, termina por aqui, pode ser tanto, pode ser tudo como pode ser só algumas coisas na sua Visão.

Ana

É, acho que começando pelo. Pelo topo.

Orador 2

11.

Ana

Seriam as competências emocionais?

Entrevistador

OK.

Ana

Eu acho que. Que seria mais importante. Isso é isso.

Entrevistador

É tipo, na sua Visão dele, por exemplo, dentro destas competências emocionais, o que é?

Ana

E conseguimos a sensibilidade dos senhor em sua mão.

Entrevistador

Que se acha mais importante.

Ana

Ou o que gostaria mesmo era de insucesso civilidade.

Orador 2

Acho que seria saída.

Ana

Auto, consciência. Na gerenciais gestão de recursos e comunicação engajadora. Eu acho que são. É fundamentais para atingir qual desenvolver e são fundamentais para conseguir desenvolver, capacitar e conseguir algum objetivo não é atingir o objetivo.

Orador

11.

Ana

E na intelectuais. Ai só Teresa e são muito importantes.

Entrevistador

Às 3 da intelectual.

Ana

Mas eu diria que as canalize crítica e julgamento viria imprima.

Ficheiro de áudio - ENTREVISTA L  
ENTREVISTA L.mp4

Qual sua idade, sexo e nacionalidade?

64 anos, masculino, portuguesa

Local de residência, profissão, empresa e quantos anos na função?

Massamá, sócio-gerente, MaxPay Lda, 9 anos.

O que você entende por competência? \*

Aptidões, habilidades e atitudes (competências profissionais)

Quais competências são importantes para seu atual trabalho?

Comportamentais, técnicas, liderança

O que é um líder?

Alguém com capacidade de gerir pessoas e equipas com as mais diversas personalidades, incentivá-las, responsabilizá-las com o objetivo de atingir um fim comum

Quais as competências que um líder deve ter?

Reconhecer os seus próprios limites, dar "feed-back" das atividades a cada um dos membros da equipa (e à equipa no seu todo), assumir as suas responsabilidades, saber pedir ajuda quando necessário

Quando essas competências acima que especificou existem, quais os benefícios?

Melhoria das capacidades de cada um dos membros da equipa, envolvendo as pessoas nas tomadas de decisão, facilitando que os objetivos traçados sejam atingidos ou mesmo ultrapassados

Quais as principais e essenciais competências que acredita ser imprescindível?

Resiliente, trabalhar duro e bem preparado, vestir a "camisola" da empresa, mostrar que está interessado num crescimento interno (quer crescimento da empresa, quer no seu próprio crescimento).

Pensar nas suas atitudes e comportamento por forma a modificá-las se não se mostrarem adequadas

Você acredita que a liderança pode ser aprendida? E porque?

Pode ser melhorada, mas será sempre uma capacidade inata: ou se nasce líder ou então dificilmente alguém se pode tornar líder

Na sua opinião, olhando o quadro, quais são os pilares para uma liderança bem sucedida?

Todos eles no seu conjunto, não sendo possível, dos pilares mencionados, excluir qualquer um deles.

Como caracteriza a sua equipa de trabalho?

Dadas as circunstâncias, as minhas mais sinceras desculpas, mas não posso neste inquérito responder a esta questão.

Um bom trabalho em equipa só acontece quando...

Quando todos, na diversidade de opiniões, conseguimos "puxar todos para o mesmo lado".

Qual seria a liderança perfeita?

Uma boa comunicação, inculcar aumento de motivação e autoconfiança de cada um e da equipa, algum "humor" no trabalho, atitude positiva, criatividade, compromisso e proatividade diária, reconhecimento das suas dificuldades.

O seu líder dá prioridade a obtenção de resultados?

Sim

O seu líder cria um bom ambiente de trabalho?

Dadas as circunstâncias, as minhas mais sinceras desculpas, mas não posso neste inquérito responder a esta questão.

Os liderados podem influenciar o processo de liderança tanto quanto os líderes?

Claro que sim

O que o líder pode fazer para facilitar o trabalho em equipa?

Entender e ouvir as ideias de cada um, analisar e refletir sobre comportamentos e características (profissionais e pessoais), objetivos profissionais de cada membro da sua equipa, tentando potenciar o que de melhor cada um tem, fazendo-os em simultâneo entender que nem sempre terão a razão do seu lado - bom senso, acima de tudo.