

Estratégias de liderança na Restauração Coletiva

-Estudo de Caso-

Sofia Alexandra Marques Florêncio

Trabalho de Projeto submetido como requisito parcial para obtenção do grau de
Mestre em Gestão de Empresas

Orientador:

Professora Doutora Generosa do Nascimento, Professora Auxiliar, Departamento de
Recursos Humanos e Comportamento Organizacional, ISCTE Business School

novembro de 2019



Resumo

A competitividade no setor da Restauração Coletiva determina a necessidade da implementação de estratégias de liderança que promovam a retenção e a fidelização de pessoas e que potenciem os melhores resultados.

Este projeto tem como objetivo identificar, em sete unidades de restauração coletiva, as práticas de liderança que potenciem e promovam uma cultura organizacional orientada para a obtenção de resultados operacionais e equipas de alto desempenho.

O estudo incide numa empresa de restauração coletiva que, por motivos de confidencialidade, passa a designar-se Empresa ABC.

Pretende-se sugerir estratégias que visam promover a atração e a retenção de pessoas, assim como propor para os líderes ações que possam utilizar no processo de liderança junto destas equipas. Para elaboração do projeto recorreu-se a uma metodologia de carácter quantitativo, e a recolha de dados foi efetuada através de questionários e de entrevistas a todos os elementos destas equipas.

Os resultados demonstram que os colaboradores, têm a perceção de um Modelo de Cultura Organizacional centrado no Modelo das Relações Humanas, contudo para esta empresa sugere-se que se implementem ações que visem uma orientação mais centrada para os Modelos dos Objetivos Racionais e para os Processos Internos. Em termos de liderança, os resultados evidenciam que nem todos os comportamentos percecionados, são os mesmos que os colaboradores identificam no líder. Em relação às práticas de Gestão de Pessoas, parte dos líderes considera essencial a adoção de outros comportamentos, pelo que se sugere a implementação de ações que visam reter e fidelizar pessoas e obter os melhores resultados.

Palavras-chave: Restauração Coletiva, Gestão Recursos Humanos, Liderança, Cultura Organizacional.

Classificação JEL: L1,M1



Abstract

Competitiveness in the Collective Restoration sector determines the need to implement leadership strategies that promote the retention and loyalty of people and that potentiate the best results.

This project aims to identify, in seven collective restoration units, leadership practices that potentiate and promote an organizational culture oriented to achieve operational results and high performance teams.

The study focuses on a collective catering company that, for reasons of confidentiality, is recalled by ABC Company.

It is intended to suggest strategies aimed at promoting the attraction and retention of people, as well as proposing to leaders actions they can use in the leadership process with these teams. To prepare the project, a quantitative methodology was used, and data collection was carried out through questionnaires and interviews with all the elements of these teams.

The results show that employees have the perception of an Organizational Culture Model centered on the Human Relations Model, however for this company it is suggested that actions are implemented aimed at a more focused orientation for the Human Relations Models Rational Objectives and internal processes. In terms of leadership, the results show that not all behaviors perceived are the same as employees identify in the leader. Regarding People Management practices, some leaders consider it essential to adopt other behaviors, so it is suggested to implement actions aimed at retaining and retaining people and achieving the best results.

Keywords: Collective Restoration, Human Resources Management, Leadership, Organizational Culture.

Classification JEL: L1,M1



Agradecimentos

Tenho de agradecer a muitas pessoas pelo apoio que tive, pelas amizades que fiz e por todas as alegrias com que fui brindada neste trajeto.

Agradeço à Administração da empresa “ABC” pela oportunidade em realizar o estudo e a todos os seus colaboradores.

À Professora Doutora Generosa do Nascimento pela sua dedicação e persistência no decorrer da elaboração deste projeto.

Aos meus colegas do Executive Master em Gestão para Licenciados noutras áreas 2017/2018, em especial ao João e ao Pedro. A todos os Professores, Direção e à “nossa” querida Luísa Marques pela colaboração, simpatia e profissionalismo.

A todos os meus amigos, mas um agradecimento especial às minhas amigas Ana, Ângela e Cristina por me ajudarem e incentivarem a ir em frente nesta etapa e à Eva pela sua disponibilidade.

E acima de tudo à minha Família, ao meu marido, pelo apoio incondicional durante este percurso. Ao meu filho que foi um amor e um crescido e à minha filha que veio ao mundo a meio deste percurso. Aos meus queridos Pais, que sempre me ajudaram, apoiaram e que sempre acreditaram em mim. Aos meus sogros pela sua preciosa ajuda e paciência demonstrada.

A todas as pessoas (no caso de me ter esquecido de alguém certamente me vai desculpar), o meu muito obrigada.



Índice

1-Introdução	1
2-Revisão de Literatura	4
2.1- Caracterização do setor de Restauração.....	4
2.1.1-Categorias e vencimentos em Restauração Coletiva	6
2.1.2- Mercado e concorrência	7
2.2- A Gestão de Pessoas	8
2.3- Liderança.....	12
2.4- Cultura Organizacional	24
3-Método	27
3.1- Metodologia	27
3.2- Amostra.....	27
3.3- Técnica de recolha de dados	28
3.4- Técnica de tratamento de dados	28
4-Diagnóstico	30
4.1- Análise Crítica	47
5-Projeto de Intervenção	50
6-Conclusão	60
Referências bibliográficas	63
Anexos.....	66
Anexo 1- Inquérito Cultura Organizacional.....	66
Anexo 2- Inquérito Avaliação dos comportamentos Empresariais: A perspetiva pessoal	69
Anexo 3- Inquérito Avaliação dos comportamentos Empresariais: A perspetiva dos outros..	70
Anexo 4- Questionário aos líderes de cada equipa	71



Anexo 5- Resultados obtidos no Inquérito sobre a Cultura Organizacional	72
Anexo 6- Resultados obtidos no Inquérito sobre a Avaliação dos Comportamentos Empresariais: A perspetiva pessoal.....	93
Anexo 7- Resultados obtidos no Inquérito sobre a Avaliação dos Comportamentos Empresariais: A perspetiva dos outros	98
Anexo 8- Resultados obtidos no Questionário aos líderes de cada equipa	107
Anexo 9- Inquérito Práticas de GRH de Alto Envolvimento (PAE).....	108

Índice de Tabelas

Tabela 1- Tabela de Remunerações pecuniárias mínimas de base (2019).....	6
Tabela 2– Cota de Mercado das principais empresas, 2015-2017.	7
Tabela 3- Tipo de Teorias de Liderança.....	13
Tabela 4– Ditribuição das categorias das pessoas que preencheram o Questionário.....	27
Tabela 5- Caracterização das unidades de estudo.	31
Tabela 6-Valor Global obtido das unidades sobre a Cultura Organizacional.	39
Tabela 7- Valor obtido no Resultado global das sete unidades sobre Questionário da Avaliação dos comportamentos empresariais: A perspetiva pessoal.	41
Tabela 8-Valor obtido no consolidado das sete unidades sobre Questionário da Avaliação dos comportamentos empresariais: A perspetiva dos outros.	42
Tabela 9– Comportamentos de liderança na GRH.....	44
Tabela 10- Resultados operacionais das sete unidades de estudo.....	45
Tabela 11-Quadro síntese.....	49
Tabela 12- Template registo de ideias.....	52
Tabela 13- Questões Inquérito PAE.....	54
Tabela 14-Cronograma Acções de Melhoria a implementar para líderes intermédios.....	55
Tabela 15– Cronograma Acções de Melhoria a implementar para líderes e equipas.....	59



Índice de Figuras

Figura 1- Estilos de Liderança	19
Figura 2- Papéis e competências do líder Quinn e Rohrbaugh (1983).(Fonte: Adaptado de Nascimento (2017)).....	21
Figura 3- As funções de Liderança.	22
Figura 4-As funções do Líder e a eficácia das equipas.	24
Figura 5-Organograma parcial da empresa ABC (a verde encontram-se representados os líderes intermédios com a designação RU).	30
Figura 6- Convite para reunião de RU.	51
Figura 7- Comunicação do e-mail tipo.....	53
Figura 8- Newsletter proposta	57

Índice de Gráficos

Gráfico 1– Demonstração gráfica dos resultados obtidos no Questionário da Cultura Organizacional: media Real global (gráfico representado a vermelho) e media Ideal global (gráfico representado a verde) das sete unidades.	40
Gráfico 2– Demonstração gráfica dos resultados obtidos no Questionário da Cultura Organizacional: media global das sete unidades. A linha vermelha identifica a Cultura Organizacional Real e a linha verde a cultura Organizacional Ideal.	41
Gráfico 3– Demonstração gráfica dos resultados obtidos no Inquérito da Avaliação dos comportamentos empresariais: A perspetiva pessoal, no consolidado das sete unidades.....	41
Gráfico 4– Demonstração gráfica dos resultados obtido no Inquérito da Avaliação dos comportamentos empresariais: A perspetiva dos outros.	42
Gráfico 5–Análise da Cultura Organizacional Global	48



Abreviaturas

AHRESP / SITESE– Associação da Hotelaria, Restauração e Similares de Portugal/ Sindicato de Trabalhadores e Técnicos de Serviços, Comércio, Restauração e Turismo.

C.C.T. Contrato Coletivo de Trabalho

Coz.–Cozinheira

ER– Empregada de Refeitório

GP– Gestão de Pessoas

GRH– Gestão de Recursos Humanos

INE– Instituto Nacional de Estatística

PAE– Práticas de Alto Envolvimento

RC– Restauração Coletiva

RH– Recursos Humanos

RU– Responsável de Unidade



1- Introdução

As empresas de Restauração Coletiva (RC) fazem parte de um setor de atividade que engloba estabelecimentos, instituições e empresas, onde se preparam e servem alimentos, refeições e bebidas que, por norma, são consumidas fora de casa.

No setor de Restauração Coletiva a rivalidade e a competitividade que existe entre empresas é muita, sendo o preço o principal fator na tomada de decisão da maior parte das empresas na contratação de serviços. Este fator implica uma redução na margem de lucro das empresas, contribuindo para grandes contenções de custos e esforços operacionais, nomeadamente no recrutamento e na seleção de profissionais.

Existe ainda o fator de que gerir pessoas (RH), nos dias que correm, é um desafio constante. É necessário as empresas entenderem e estarem a alerta que a gestão de pessoas é extremamente importante e que cada vez mais têm de adotar práticas e metodologias inovadoras. Por este motivo, torna-se impreterível implementar uma estratégia bem definida e divulgar a mesma junto das pessoas para evitar futuros equívocos. Neste caso, os papéis do líder são fundamentais na gestão de pessoas atendendo a que o líder deve de ter a capacidade de trabalhar e compreender as necessidades de cada elemento da equipa, assim como da própria organização e conjugá-las de forma positiva.

Segundo Northouse (2013), a liderança é definida como a relação de poder que existe entre os líderes e os liderados. Nesta abordagem, os líderes têm o poder de mudar os outros. Os outros vêm a liderança como um processo transformacional, que faz com que os seguidores ultrapassem os objetivos iniciais e que se ultrapassem a eles próprios. Vêm a liderança como uma habilidade, neste caso, o líder influencia os seguidores, mas também o líder sofre essa influência. Esta interação é realizada em grupo e se não existir essa influência a liderança simplesmente não existe, apesar de os líderes e os liderados terem um objetivo comum.

Desta forma, as práticas de Gestão de Pessoas (GP) alinhadas com a liderança podem traduzir-se numa mais-valia para as empresas, conforme referem Nunes e Reto (2015).



Considera-se de extrema importância as empresas estarem alinhadas ou criarem uma GP adequada, contudo, o fator tempo de implementação, eficácia da mesma e retenção dos recursos pode gerar algum “conflito” na sustentabilidade da própria organização, atendendo que têm de tirar partido dos recursos, mas também têm de tirar partido do setor onde operam e explorar sempre novas oportunidades. Os autores defendem que o sucesso das empresas depende da forma como as mesmas tiram partido das capacidades que têm e da forma como se adaptam. Ou seja, uma organização ambidextra é aquela que consegue apresentar adaptabilidade e alinhamento em todos os vértices (Nunes e Reto 2015).

Atendendo a que a área da Restauração Coletiva é considerada uma área com pouca atratividade, do ponto de vista salarial e de progressão de carreira, existem grandes dificuldades na contratação e na retenção de talento. O atual crescimento do turismo conduz as pessoas, que anteriormente procuravam trabalho em empresas de Restauração Coletiva, a procurarem outras alternativas no setor, nomeadamente, em hotéis, *hostels*, restaurantes, assim como em grandes cadeias de restauração ou em lojas de grandes espaços comerciais.

Por todas as alterações mencionadas e pela dinâmica que existe atualmente no setor é frequente aparecerem as seguintes questões por parte dos gestores: Que modelo de GP se deve utilizar? Que estratégias se devem implementar para melhorar os resultados numa empresa desta dimensão? Será que se estão a adotar as melhores práticas? Será que estas pessoas vão conseguir adaptar-se a determinadas normas e regras? Será que se vai conseguir liderar estas equipas? Como se lidera num ambiente de ambidextria?

É neste contexto que emerge a questão de partida: Que liderança, a nível da gestão intermédia, deve ser desenvolvida para atrair e reter as equipas, por forma a otimizar recursos?

Com o desenvolvimento deste projeto pretende-se identificar no modelo de negócio de Restauração Coletiva as práticas de liderança que potenciem os melhores resultados. Existe um largo desafio na gestão das equipas pelos líderes das empresas de Restauração Coletiva pois, frequentemente, se não diariamente, subsiste uma imensa dificuldade na contratação e fidelização de pessoas, tornando-se assim num desafio do quotidiano. Neste contexto, o papel de liderança é fundamental. A estratégia a utilizar vai depender muito dos colaboradores que prestam serviço numa determinada unidade e do meio onde estão inseridos. Depende do seu



Estratégias de liderança na Restauração Coletiva

grau de motivação, da sua forma de estar, do seu relacionamento para com o utente/cliente, assim como do espaço onde são fornecidas as refeições e do seu relacionamento com a própria empresa.

O tema torna-se complexo atendendo a que as pessoas, por vezes, tendem a esquecer qual a entidade a que estão vinculadas, dando maior *feedback* à pessoa que representa o cliente, do que à pessoa responsável pelo próprio concessionário. Com base neste pressuposto é de extrema importância dotar os líderes destas equipas com ferramentas que possam evidenciar e vingar no seu processo de liderança e apurar a eficácia do mesmo junto das mesmas.

Neste projeto a perspetiva utilizada será a perspetiva do Modelo Contingencial, considerando que existe um significativo impacto na organização pelo facto de se investir na GRH, e com um alinhamento horizontal, atendendo que existe coerência entre os objetivos do negócio e os objetivos das pessoas.

Este trabalho é composto por seis capítulos. O presente capítulo é a Introdução, no segundo capítulo, apresenta-se a revisão de literatura efetuada, que serve de suporte teórico para a realização do projeto, e onde se faz uma breve caracterização do setor da Restauração Coletiva, Gestão de Pessoas, Liderança e Cultura Organizacional. No terceiro capítulo, surge o método e a metodologia adotada, amostra e as respetivas técnicas de recolha e tratamento de dados utilizadas. O quarto capítulo refere-se ao diagnóstico e respetiva análise crítica. No quinto capítulo, apresenta-se a parte mais prática, com o Projeto de Intervenção, no qual é mencionado o propósito do trabalho e as respetivas ações a implementar. Por fim, no sexto capítulo, são apresentadas as conclusões, bem como algumas recomendações, seguindo-se dos respetivos anexos.



2- Revisão de Literatura

Atualmente, no setor da Restauração Coletiva um dos objetivos mais importantes é conseguir contratar e fidelizar pessoas para trabalhar nestas empresas. Trata-se de um setor onde existe, de uma forma geral, uma grande rotatividade de pessoas e um elevado absentismo.

Neste contexto, é crucial gerir e motivar pessoas e a Gestão de Pessoas tem de ser inovadora, eficaz e eficiente. O desafio é recrutar e reter pessoas, com baixa ou média qualificação, num setor que é considerado pelos jovens como pouco atrativo tanto ao nível de *status* social como a nível financeiro.

Assim, neste capítulo, visa-se analisar o setor da Restauração, mais em concreto o setor da Restauração Coletiva, os desafios da Gestão de Pessoas na Restauração, a Liderança e a Cultura Organizacional.

2.1- Caracterização do setor de Restauração

A alimentação coletiva é uma forma genérica de designar os tipos de alimentação de que as pessoas se servem, preparada previamente, para ser utilizada pelos destinatários. A sua existência justifica-se pela necessidade de alimentação dos utentes, seja por necessidades coletivas ou resultantes de condicionalismos da vida moderna (Ferreira,1994).

A Associação da Hotelaria, Restauração e Similares de Portugal (AHRESP) apresentou um estudo sobre o setor, baseado em dados do Instituto Nacional de Estatística (INE). Entre 2016 e 2017 constata-se que a taxa de emprego, no setor da restauração e bebidas, aumentou cerca 16,1%, o que se traduz em cerca de 35 mil novos postos de trabalho, apenas em Portugal continental. Dos dados apresentados, destaca-se que, maioritariamente, a população deste setor são mulheres, numa faixa etária com mais de 45 anos e representam 57% do total da população empregada. Em termos de habilitações literárias, 35% possuem o ensino secundário, pós-secundário e superior. Ainda de salientar que as regiões do Centro e do Algarve são as que mais empregam nestes segmentos, com 40% e 41%, respetivamente. No que concerne ao vínculo



laboral, a 40 horas semanais, são atribuídos a cerca de 217,8 mil trabalhadores, o que representa mais de 86% do total do setor em 2017.¹

A título de curiosidade, e de acordo com os dados da Pordata (2019), o ganho médio mensal dos trabalhadores, em 2017, nos setores de alojamento, restauração e similares era de 788,30€, valores esses apetecíveis para se apostar no setor. Um estudo recentemente divulgado no jornal de negócios “Construir”, lê-se “Global Food & Beverage Market, da Cushman & Wakefield, conclui que o sector da restauração lidera em termos de procura em 2017, representando 34% do número de aberturas nos primeiros seis meses do ano”.

Tendo em conta todos estes fatores, considera-se extremamente importante analisar o comportamento das pessoas no setor. Segundo Tsai (2016), o setor do *catering* é considerado um setor aborrecido ou enfadonho e monótono, pelo que sentiu a necessidade de estudar o comportamento das pessoas afetas a estes trabalhos. O estudo foi baseado em observações, documentação e entrevistas a gestores e a pessoal não qualificado. As pessoas entrevistadas concluíram que não existia ligação entre a monotonia das tarefas ligadas ao setor e o facto de se sentirem desmotivadas com o trabalho. Consideram que a rotação do trabalho ao longo do dia e o apoio das suas chefias são o grande suporte para dar apoio e motivação aos colaboradores. O autor, baseando-se nos estudos de Fisher, 1998; Jogo, 2007; Loukidou, Loan-Clarke, & Daniels, 2009, Watt & Hargis, 2010, menciona que a desmotivação no local de trabalho tem efeitos nocivos tanto no comportamento das pessoas, como no desempenho das suas tarefas. Também existem alguns estudos sobre *stress*, a moral, a felicidade e satisfação no trabalho. Em suma, esta pesquisa demonstra que a desmotivação no local de trabalho está associada a várias consequências negativas.

Para além da preocupação no setor da restauração coletiva, em estabelecimentos ditos “tradicionais”, existe também grande preocupação sobre o tema da alimentação no serviço de *catering* em empresas de aviação. A título de curiosidade, o serviço de alimentação prestado numa companhia aérea é considerado crucial seja ao nível da comunicação, seja ao nível do

¹ Jornal i (2018).



Estratégias de liderança na Restauração Coletiva

marketing das transportadoras aéreas (Sundarakani *et al.*,2018). Algumas destas companhias aéreas atualmente até fornecem um "serviço de *buffet*" para voos mais longos.

2.1.1- Categorias e vencimentos em Restauração Coletiva

As categorias e os vencimentos base praticados nas empresas de restauração coletiva regem-se de acordo com o previsto no contrato coletivo de trabalho (CCT), conforme tabela 1.

Tabela 1- Tabela de Remunerações pecuniárias mínimas de base (2019)

NÍVEL	CATEGORIAS	2019
13	Diretor-geral	1 590,00
12	Assist. Direção / Director Comercial / Diretor Técnico / Director Pessoal	1 302,00
11	Chefe de Divisão/Serviços / Técn. Nutrição I	1 069,00
10	Inspetor / Chefe Secção/Vendas / Secret. Administração/Direção / Técn. Nutrição II	940,00
9	Enc. Refeitório A / Chefe de Cozinha / Técn. Adm. / Enc. Armazém / Chefe de Cafeteria/Balcão	835,00
8	Enc. Refeitório B / Cozinheiro 1ª / Pasteleiro 1ª / Chefe Sala / Caixa / Controlador / Escritur. 1ª / Técn. Vendas	800,00
7	Motorista Pesados/ Fiel Armazém / Operário Polivalente	741,00
6	Sub-Enc. Refeitório / Escriturário 2ª / Pasteleiro 2ª / Prosp. Vendas / Motorista Ligeiros	725,00
5	Dispenseiro A / Cozinheiro 2ª / Enc. Balcão / Enc de Bar / Escriturário 3ª	650,00
4	Cozinheiro 3ª / Dispenseiro B / Chefe Copa / Preparador	635,00
3	Preparador / Controlador Caixa / Emp. Bar / Emp. Balcão 1ª/ Emp. Armazém / Emp. Distribuição / Preparador Fabrico Refeições	630,00
2	Assistente Restauração / Emp. Balcão 2ª / Estag. Administrativo	620,00
1	Emp. Refeitório / Ajud. Desp. / Ajud. Motorista / Emp. Limpeza / Est. Cozinheiro/Pasteleiro (1 ano)	615,00

(Fonte: Diário da República eletrónico- Contrato Coletivo de trabalho)

No setor, estão considerados 13 níveis para as diferentes categorias e cada uma dessas categorias está associada a um determinado vencimento bruto. Tomando como exemplo uma

empregada de refeitório, encontra-se no nível 1 e o salário base bruto mensal, em 2019, é de 615€.

2.1.2- Mercado e concorrência

No setor da Restauração, operam cerca de mil empresas, a maioria delas de tamanho pequeno, sendo que 81% dessas empresas têm menos de 100 funcionários. No entanto, as primeiras posições do mercado são ocupadas por um pequeno grupo de grandes operadores. Em 2018, os cinco maiores operadores reúnem 40% do total do mercado, o que mostra um elevado grau de concentração de cota de mercado nessas empresas e nos últimos anos este fator tem-se acentuado.

De acordo com um estudo publicado, em maio de 2019, pelo Observatório Setorial DBK de INFORMA, de informação Comercial, Financeira, Setorial e Marketing, o volume de negócios dos serviços de *catering* registou um aumento de 4% em 2018. Nos próximos anos, espera-se um novo crescimento do volume de negócios do sector, embora seja previsível um ligeiro abrandamento do ritmo de crescimento. Assim, perspetiva-se que o volume de negócios setorial crescerá em torno de 3-4% ao ano, no biénio 2019-2020.

Em 2017, o Grupo Trivalor, detentor das empresas Gertal, ITAU, Cerger, Socigeste e Sinal Mais, entre outras, foi líder de Mercado em 40,7%, seguindo-se da Eurest Portugal, que obteve uma cota de Mercado de 13,4% e a Uniself, com uma participação de 10,4%, conforme se apresenta na tabela 2.

Tabela 2 – Cota de Mercado das principais empresas, 2015-2017.

Principais empresas	2015		2016		2017	
	Milh Euros	%	Milh Euros	%	Milh Euros	%
Grupo Trivalor	226,68	40,70	240,07	41,50	248,35	40,70
Gertal	134,54	24,20	141,98	24,50	143,79	23,60
ITAU	83,24	14,90	87,78	15,20	94,24	15,40
Cerger	2,95	0,50	2,71	0,50	3,51	0,60
Socigeste	3,89	0,70	3,56	0,60	3,42	0,60
Sinal Mais	2,06	0,40	4,04	0,70	3,39	0,60
Eurest	75,00	13,50	80,00	13,80	82,00	13,40
Uniself	52,42	9,40	50,06	8,60	63,60	10,40



Estratégias de liderança na Restauração Coletiva

Cateringpor	46,57	8,40	48,91	8,40	49,23	8,10
ICA	16,23	2,90	19,03	3,30	20,00	3,30
Grupo Newrest	8,79	1,60	12,53	2,20	13,49	2,20
Restflight	5,56	1,00	6,85	1,20	7,56	1,20
Servirail	1,92	0,30	4,26	0,70	4,43	0,70
Restflight Madeira	1,31	0,20	1,42	0,20	1,50	0,20
Nordigal	9,33	1,70	11,70	2,00	12,00	2,00
Casa do Marquês	10,49	1,90	9,97	1,70	10,00	1,60
Grupo Ibersol	8,39	1,50	7,05	1,20	9,61	1,60
Silva Carvalho Catering	4,40	0,80	4,27	0,70	5,29	0,90
Resboavista	2,59	0,50	1,65	0,30	2,62	0,40
Sec	1,40	0,30	1,13	0,20	1,70	0,30
Clã Catering	10,16	1,80	9,05	1,60	9,50	1,60
Serunion	8,50	1,50	9,00	1,60	9,20	1,50
Solnave	9,75	1,80	5,70	1,00	5,30	0,90

(Fonte: Informação confidencial da empresa ABC).

2.2- A Gestão de Pessoas

É comum afirmar que as organizações são compostas por pessoas e que estas são o seu ativo mais importante (Martinez, 2015).

Daí advém uma série de estudos, nomeadamente um estudo realizado no Brasil, apresentado numa revista de Psicologia, constata-se que a maior parte das publicações são sobre as seguintes temáticas: “Relações de Trabalho”, “Estratégias, avaliação e procedimentos de intervenção em Psicologia Organizacional e do Trabalho” e “Saúde e satisfação no trabalho”, demonstrando que as pesquisas avaliadas estão mais voltadas à prática e ao desenvolvimento de estratégias do que à construção de modelos teóricos (Leal *et al.*, 2011).

Atendendo a que os seres humanos são complexos na sua verdadeira forma de funcionar, também existe complexidade na forma como os mesmos se devem gerir. No século passado, Peter Druker, um dos mais prestigiados nomes da área da gestão, caracterizava a gestão de recursos humanos como uma área sem identidade.

Felizmente, a Gestão de Pessoas tem evoluído ao longo dos tempos, mas, no início do século XX, com a preponderância das relações laborais e devido às pressões dos sindicatos, as



investigações sobre a GRH foram alteradas, assim como as designações das relações laborais e as próprias práticas de gestão.

Um dos conceitos associados ao desenvolvimento da GRH em Portugal é a estratégia, passando este conceito a integrar, tanto a teoria como a prática, GP. A intensão de desenvolvimento de uma organização define que o seu futuro afete as atividades de GRH, que asseguram o comportamento e o esforço dos indivíduos, para a concretização do futuro e desta forma contribuir para o desempenho organizacional. A prática de gestão de recursos humanos reflete os ambientes organizacionais onde se inserem, particularmente, as pressões relativas à competitividade, conforme referem Neves e Gonçalves (2015).

Apresentaremos de seguida alguns exemplos de situações em que a valorização das Pessoas surge como estratégia/preocupação para o desenvolvimento/crescimento das organizações, ou como as dificuldades sentidas na sua implementação.

Começamos pelas palavras do ex-Ministro da Economia, Manuel Caldeira Cabral, sobre a estratégia do Turismo de Portugal para 2021-2027: “liderar o turismo do futuro é mais do que uma ambição, é uma convicção para mobilizar um país inteiro comprometido com a sustentabilidade, com a coesão territorial e social, com a inovação, empreendedorismo e tecnologia, com a valorização das Pessoas. Liderar o turismo do futuro implica, assim, afirmar Portugal como destino sustentável, com um território coeso, inovador e competitivo, que valoriza o trabalho e o talento. Um destino para visitar, investir, viver e estudar” in site do Turismo de Portugal (2019).²

De acordo com Caracol, em contexto do novo paradigma de carreira organizacional, pautada pela partilha de responsabilidade ao nível da sua gestão entre trabalhador e organização, o novo desafio é que as organizações detenham o talento correto, no local e no tempo certo, com as competências e motivações necessárias, em todos os níveis e em todas as posições da empresa (Caracol *et al.*, 2016).³

² sublinhado nosso

³ sublinhado nosso



De acordo com Leal ,para que haja predominância de estudos do tipo relato de pesquisa, em detrimento dos relatos de experiência, recomenda-se o incentivo aos próprios profissionais para submissão de investigações sobre a avaliação das próprias experiências, embora se reconheçam limites da formação e da própria prática (Leal *et al.*,2011).⁴

Tomando como exemplo o caso de uma *startup*, quase sempre num contexto de fragilidade, onde inicialmente existem sempre constrangimentos e limitações de recursos e infraestruturas, o processo de ganho de escala de *startup* pode ser dificultado por pontos como inexperiência na gestão, competitividade e fragilidade perante a instabilidade do mercado (Ribeiro *et al.*, 2016).⁵

Partindo para mais um caso prático, Mortensen *et al.* (2017) menciona o exemplo de empresas de Logística e Transporte, que sofrem grandes pressões para reduzir preços e recursos, por forma a serem competitivos no mercado e também para obterem a sua margem de lucro. Estas empresas combatem este tipo de constrangimentos combinando o trabalho das pessoas com tecnologia, por forma obterem os melhores resultados, evitando assim os chamados “tempos mortos”. Atendendo que os modelos organizacionais estão de uma forma geral a alterar-se, é necessário, cada vez mais, dar abertura aos colaboradores que desenvolvem os projetos, por forma a melhorar o seu compromisso para com a empresa, o seu desenvolvimento pessoal e organizacional, por forma a reter os melhores profissionais. ⁶

De acordo com Martins *et al.* (2014), para além do setor da Restauração Coletiva, também no setor da indústria vinícola existe necessidade de reorganização, por conta do contexto ambiental vivenciado pelas empresas. O comportamento dos gestores é influenciado pelas práticas, a exemplo disso, observa-se a necessidade de se tomarem medidas por forma a manterem-se no mercado.⁷

⁴ sublinhado nosso

⁵ sublinhado nosso

⁶ sublinhado nosso

⁷ sublinhado nosso



O estudo realizado por Combs, Liu, Hall e Ketchen (2006), citado por Nunes e Reto (2015:93), tem como objetivo saber se a forma como se gerem as pessoas tem impacto, ou não, nas organizações. Neste estudo concluíram que efetivamente existe um impacto positivo, estimando-se que as organizações podem melhorar o seu desempenho, por cada melhoria implementada na GRH.

No entanto, esta relação pode não ser consensual, pelo que se tem utilizado três visões ou modelos, que passamos a enumerar:

1. Visão ou Modelo Universal– onde consideram que o facto de se investir na GRH tem impacto positivo e direto na organização.

Nesta ótica, Pfeffer (2005) argumenta que as práticas de GRH com elevado grau de envolvimento promovem vantagem competitiva para a organização. No entanto, existe influência ou podem ser afetados por outros valores, tais como a tecnologia, as marcas, as patentes, o posicionamento, o mercado e/ ou pela própria cultura organizacional.

Nesta abordagem, Pfeffer (2005), citado por Nunes e Reto (2015), aponta que a vantagem competitiva através das pessoas pode ser medida, contudo considera que algumas destas práticas podem variar com a organização ou com os setores onde as pessoas estão inseridas.

2. Visão ou Modelo Contingencial– considera-se que existe um significativo impacto na organização pelo facto de se investir na GRH.

A *performance* organizacional e a GRH nem sempre têm a mesma ligação, sendo que esse impacto ou relação pode ser mais visível numa área de negócios do que noutras.

Um grupo de pesquisa (People Edge) liderado por Gratton (2000) defende que o desempenho organizacional depende da GRH, em particular pelo alinhamento das organizações. As mesmas podem ter tipos de alinhamento, sendo eles:

2.1 Alinhamento vertical– existe coerência entre os comportamentos das pessoas e os objetivos do negócio ou organização.



2.2 Alinhamento horizontal– existe coerência entre os objetivos do negócio ou organização, com os seus sistemas de recompensa, formação, competências, estrutura e cultura da organização, assim como com a liderança, onde em conjunto, funcionam em rede.

2.3 Alinhamento temporal– existe coerência entre os objetivos atuais do negócio ou organização com a visão futura. Sendo que as práticas a curto prazo estão orientadas para resultados imediatos (objetivos, treino, recompensa e gestão de desempenho, entre outros). As práticas a longo prazo têm um carácter mais incerto e estão orientadas para resultados para um período mais alargado (mudança e visibilidade futura, investem no desenvolvimento e nas competências das pessoas para que no futuro sejam mais competitivas).

A reter que este alinhamento poderá mudar de acordo com as necessidades, exigências e estratégias definidas pelas organizações e conforme vão sendo confrontadas com o mercado.

3. Visão ou Modelo Contextual– considera-se que a GRH e o desempenho organizacional dependem de outros fatores do meio envolvente tais como a missão, visão, valores, os fornecedores, clientes, sindicatos, cultura, tecnologia, entre outros.

Nesta visão são adotadas práticas de GRH, mais como resposta a determinada exigência do que para a promoção de uma vantagem competitiva.

2.3- Liderança

Ao falar de Liderança fala-se de um tema complexo, atendendo que existe uma série de estudos, teorias e descrições acerca do conceito. Segundo Jago,1982 *et al.*, existem tantas descrições como pessoas que tentam definir o conceito. Aborda ainda que há que reter que os líderes precisam de seguidores e os seguidores precisam de líderes.

A perspetiva histórica da Liderança remota à década de 40, onde vários filósofos abordam o tema, sendo que a partir dessa década é que se deu uma maior ênfase ao assunto. Existem várias teorias, com vários tipos de abordagem e que de uma forma sucinta se passa a descrever aquelas que marcaram mais a história e que apresentamos na tabela 3.

Tabela 3- Tipo de Teorias de Liderança

Tipo de Teoria	Descrição
Teoria de Traços de Personalidade (até 1940)	Aponta para que as características de um líder são inatas. Caso a pessoa possua determinados traços (Personalidade, Aspeto Físico e Intelectual) é um potencial líder, caso contrário é considerado um líder pouco eficaz.
Teoria Comportamental (a partir de 1940)	Aponta para os comportamentos necessários para ser um líder e qual o estilo de liderança adotado: Autocrático, Democrático e <i>Laissez-Fair</i> .
Teorias Contingenciais (1960)	Apontam para a identificação dos fatores da relação entre o comportamento do líder e a eficácia do grupo de liderados, sendo a ênfase nos liderados.
Teoria Situacional (1974 -1988)	Hersey e Blanchard, entre outros, apontam para que diferentes situações exigem diferentes estilos de liderança. É uma teoria contingencial com ênfase nos liderados. A eficácia do líder depende da adequação do estilo de liderança e do grau de maturidade dos liderados.
Teoria Transacional (1978)	Burns, entre outros, com ênfase nas trocas que ocorrem entre líderes e liderados. Apresenta como características as recompensas, procura de recorrentes erros, intervém apenas quando os objetivos não são cumpridos, não faz nada e abdica de certa tomada de decisões o que dispensa de responsabilidades.
Teoria Transformacional (1978-1980)	De acordo com Burns (1978), citado por Northouse (2013), a liderança Transformacional é influenciada pelas situações, ou seja, para analisar a eficácia e estilo do líder é necessário compreender as situações e a forma de agir do líder. Esta teoria preocupa-se com os estilos adotados e respetivas situações. Defende que caso o estilo do líder se adapte ou adeque a determinada situação será bem-sucedido, se pelo contrário, o estilo do líder não se adaptar à situação então o líder será mal sucedido.

Existem ainda uma série de Teorias, nomeadamente a teoria LMX, contudo nem todas serão abordadas daqui em diante.

Sobre a Liderança Transformacional, Passos (2017) defende que se enquadra num novo paradigma que surgiu nos anos 80. Aponta que a liderança transformacional cria uma determinada influência nas pessoas, que as leva a fazer mais do que se perspectivava, onde existe



envolvência entre líder e liderados, o que provoca um aumento da motivação de ambos. Em termos de características apontadas aparecem a inspiração, confiança e respeito, existe a promoção de resolução de problemas e existe o cuidado e o estímulo para com cada um dos liderados.

French e Raven (1959) identificavam cinco bases comuns e importantes de poder, e defendiam que cada uma dessas bases aumentava a capacidade de o líder influenciar os outros.

Segundo Jago (1982), a liderança pode ser observada nos comportamentos dos líderes e pode ser aprendida. A algumas pessoas é-lhes atribuída a posição ou função de líderes, atendendo a posição que ocupam na organização. Outras pessoas podem ser líderes pela maneira como os restantes membros da organização se dirigem a essa pessoa. Nestes casos, fala-se de liderança designada (atribuídas de acordo com a função de gerente, diretor, entre outras) ou pode ser liderança emergente (atribuídas ao membro com mais influência do grupo independentemente do título, Fisher (1974).

Existem ainda algumas perspetivas que apontam para que algumas pessoas nascem com determinadas características inatas de líderes. Atribuem determinadas características físicas ou traços de personalidades, como a inteligência e a capacidade de influenciar os outros (Bryman, 1992) como características inatas de um líder.

Segundo Smith e Foti (1998), citado por Northouse, depois de efetuarem um estudo a 160 universitários do sexo masculino, concluíram que certos traços de personalidade estão relacionados com o surgimento da liderança. Também Hogg (2001) define liderança como o grau que uma pessoa se encaixa na identidade do grupo.

Em 2007 foi também efetuado um estudo de modelo de quatro habilidades, semelhante à abordagem de Karts (1995), onde os resultados demonstram que as habilidades interpessoais e cognitivas eram mais importantes do que as habilidades estratégicas, para níveis abaixo da Administração. No entanto, sugere-se que à medida que existe progressão na carreira, as quatro habilidades de liderança transformam-se em habilidades necessárias (Mumford Campio, & Morgenson, 2007). Neste estudo consideram que habilidades diferem de traços, pois habilidades é aquilo que o líder pode realizar e traços são características inatas dos líderes. São



apontadas como habilidades básicas: habilidades técnicas, habilidades humanas e habilidades conceptuais. A quarta habilidade é o conhecimento. Em suma, este modelo aponta que estas três competências em conjunto com o conhecimento estão relacionadas com uma liderança eficaz.

O'Reilly and Tushman (2011,2013) descrevem que um desafio para a liderança passa pela habilidade de aproveitar e sentir as novas oportunidades. Consideram que as equipas estão a desempenhar um papel mais proactivo nas organizações.

Líderes e seguidores fazem parte do processo de liderança e os problemas devem ser ultrapassados em conjunto e de acordo com as dificuldades de cada um. Existem vários autores que defendem que a liderança é inata, mas Northouse (2013) defende que a liderança pode ser aprendida e está disponível para todos.

Num contexto mais atual, Northouse (2013) define liderança como a relação de poder que existe entre os líderes e os liderados. Ou seja, os líderes têm o poder de mudar os outros. Os outros vêm a liderança como um processo transformacional que faz com que os seguidores ultrapassem os objetivos iniciais e que se ultrapassem a eles próprios. Northouse (2013) define liderança como um processo que um indivíduo influencia um grupo de pessoas para atingir um determinado objetivo e os principais componentes a considerar são: 1) A liderança é um processo; 2) A liderança envolve influência; 3) A liderança ocorre em grupos; 4) A liderança envolve objetivos comuns. Defende ainda que habitualmente é o líder que inicia a comunicação, a interação e mantém a relação com os liderados e tem de ter a capacidade de dar apoio e atenção aos seus seguidores.

Líderes e seguidores fazem parte do processo de liderança e os problemas devem ser ultrapassados em conjunto e de acordo com as dificuldades de cada um. Existem vários autores que defendem que a liderança é inata, mas Northouse (2013) defende que a liderança pode ser aprendida e está disponível para todos. Liderança não deve ser confundida com poder, uma vez que liderança enfatiza o uso da influência para atingir um objetivo comum e o poder pode envolver ameaças e castigos nos subordinados em prol dos líderes.



Ainda citando Northouse (2013), existe ainda quem defenda que os gestores e os líderes são diferentes tipos de pessoas. No entanto, ambos têm capacidade e poder de influenciar um grupo de pessoas em prol da obtenção de resultados.

Segundo Passos (2017), citado por Northouse (2013) os líderes devem possuir cinco características centrais: Inteligência, Autoconfiança, Determinação, Integridade e Sociabilidade.

Segue uma breve descrição de alguns traços centrais apontados como essenciais nos líderes, sendo estes cinco considerados como os principais:

1- Inteligência– Está ligada à liderança atendendo que é considerado que os líderes têm mais inteligência do que os não líderes. São mais hábeis na percepção e rapidez de raciocínio. No entanto, sugere-se que não exista um grande desfasamento face aos liderados pois esta situação pode causar um impacto negativo.

2- Autoconfiança– É a capacidade e percepção sobre as próprias competências e habilidades. Inclui autoestima, autoconfiança e acreditam que podem fazer a diferença. Steve Jobs, Ex- CEO da Apple, encaixa perfeitamente neste perfil.

3- Determinação– Inclui características como a motivação, iniciativa, persistência e domínio, ou seja, é o desejo de realização de determinado trabalho ou de atingir determinados objetivos.

4- Integridade– Neste traço a característica que predomina é a honestidade e a confiabilidade. São de forma geral pessoas íntegras e que inspiram confiança nos outros. Torna um líder credível e digno de segurança na perspetiva dos outros.

5- Sociabilidade– É definida como a capacidade que o líder tem em sociabilizar com os outros, ser extrovertido, amigável, empático e diplomático. São sensíveis às necessidades e mostram preocupação com o bem dos outros.



A abordagem das características sugere que determinadas pessoas com cargos de gestão, que também acumulem traços ou perfis de liderança, tenham uma maior apetência a aumentar a eficácia da organização.

Para além da perspetiva da organização, este tipo de abordagem também é utilizado para o desenvolvimento pessoal, atendendo que é feita uma análise aos seus traços. Daí advém a perceção dos seus pontos fortes e dos seus pontos fracos e dão ainda uma ideia de como os membros da organização os vêem.

De salientar que nestas situações, as organizações habitualmente utilizam uma grande variedade de questionários para medir a personalidade das pessoas. Ao efetuarem uma avaliação das suas características dão a indicação de quem são, como são enquanto líderes e de que forma se enquadram na organização. No sentido da melhoria, devem trabalhar as áreas identificadas como mais fracas, por forma a acrescentar e a melhorar as suas competências.

Uma das abordagens conhecidas para a liderança é a Liderança Situacional, sendo esta uma abordagem desenvolvida por Harsey e Blanchard (1988). Conforme citado por Northouse (2013), é uma teoria utilizada em liderança organizacional.

Este tipo de modelo tem a perspetiva de que diferentes tipos de situações requerem diferentes tipos de liderança. A liderança situacional é composta por uma diretiva e por uma dimensão de suporte e cada uma delas é aplicada de acordo com as situações. Esta teoria sugere ainda que o líder se adapte de acordo com as necessidades e motivações dos seus liderados.

Ainda mencionado por Northouse (2013) e de acordo com Harsey e Blanchard (1989) considera que a liderança situacional deve de ser separada em duas partes: Estilo de liderança e o Desenvolvimento dos liderados.

O estilo de liderança é definido como um comportamento de uma pessoa que tenta influenciar os outros. Inclui o comportamento diretivo, ou seja, tem a tarefa de ajudar os subordinados a realizar os objetivos e métodos de avaliação. Definem o que deve ser feito e como deve ser feito. Também inclui o comportamento de suporte, sendo que este relacionamento é enaltecido,



atendendo que auxiliam os subordinados a sentirem-se bem, dão apoio emocional, elogiam, comunicam, dão e recebem *feedback*, partilham e recebem informações.

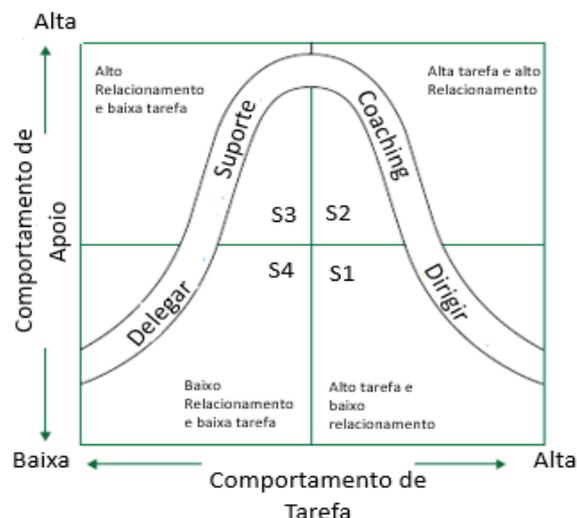
Os estilos de liderança podem ainda ser classificados em quatro teorias distintas, que passamos a enumerar:

- 1- Estilo 1 (S1) Direção– o líder define os objetivos, informa os liderados sobre os objetivos e como devem proceder, contudo vai supervisionando. Adota um comportamento diretivo.
- 2- Estilo 2 (S2) *Coaching*– o líder define objetivos, mas envolve-se com os liderados, dá incentivo e pede *feedback*. Adota um comportamento de apoio.
- 3- Estilo 3 (S3) Suporte– os objetivos são definidos pelo líder e pelos liderados. O líder utiliza um comportamento de apoio, escuta e de elogio, embora os objetivos são atingidos pela via dos subordinados. Adota um comportamento participativo.
- 4- Estilo 4 (S4) Delegar– o líder dá um menor apoio e direção para o objetivo. Promove confiança e motivação nos liderados face aos objetivos. Adota um comportamento de delegação de tarefas.

Northouse (2013) e de acordo com Blanchard *et al.* (2013), no que respeita ao desenvolvimento dos liderados consideram que o grau de competência e compromisso para que os seus subordinados cumpram determinados objetivos podem ser classificados em quatro categorias:

- C1– colaboradores com baixas competências e elevado grau de compromisso.
- C2– colaboradores com algumas competências, mas com baixo grau de compromisso.
- C3– colaboradores com competências moderada a elevada, mas com baixo grau de compromisso.
- C4– colaboradores com elevado grau de competência e elevado grau de compromisso. Têm alto desenvolvimento.

O Modelo Situacional sugere que os colaboradores ou liderados estejam em constante desenvolvimento, alternando para trás e para a frente no que respeita a competência e compromisso. Neste caso, o líder deve determinar onde se enquadram os seus liderados e ajustar o seu estilo de liderança de acordo com os níveis ou categorias que se enquadram os seus liderados (ver figura 1).



Elevado	Moderado		Baixo
C4	C3	C2	C1
Auto direção		Direção Líder	

Figura 1- Estilos de Liderança

Fonte: Elaborado pela autora Adaptado de Northouse (2013) de *Leadership and the One Minute Manager: Increasing Effectiveness Through Situational Leadership*, by K. Blanchard, P. Zigarmi, and D. Zigarmi, 1985, New York: William Morrow.

Consideram existir uma relação entre o nível de desenvolvimento dos liderados (C1,C2,C3 ou C4) e o estilo do líder (S1, S2, S3 ou S4). Assim sendo, conclui-se que para cada nível de desenvolvimento existe um determinado estilo de liderança que o líder deve adotar.

Outro ponto a abordar é a liderança ambidextra, que é definida como a capacidade que o líder tem em integrar comportamentos de abertura e fecho e a capacidade de alternar estes comportamentos, para lidar com a mudança. Destacam o papel dos líderes no processo de inovação ambidextra, ou seja, os mesmos devem ser capazes de gerir os conflitos. Ao mesmo



tempo têm de ir ajustando o seu estilo de liderança por forma a corresponderem aos objetivos definidos, de acordo com Xinwei *et al.* (2018).

Outra designação para a teoria da liderança ambidextra é abordada por Marques e Cunha (2018), que considera que a alternância entre os comportamentos de abertura e fecho dos líderes tem impacto positivo nos comportamentos dos liderados. Consideram que o desempenho inovador dos liderados é superior quando existe uma maior alternância entre os comportamentos de abertura e fecho por parte dos líderes.

É de reter que existem fatores que podem interferir de forma negativa no desempenho das equipas ambidexas. Vieira *et al.* (2017), tendo por base Idris (2011), sugere que o *stress* tem consequências negativas e que as mesmas podem interferir no desempenho e por sua vez nas organizações.

De acordo com Nascimento (2017), e segundo Bennet (2002), a liderança em Portugal ainda tem algumas fragilidades, nomeadamente nos seguintes aspetos: ainda existem fracos conhecimentos de gestão, não se faz um planeamento eficaz, raramente se gere por objetivos, existe dificuldade de trabalhar em equipa, as empresas não se centram no cliente e muitas das vezes a liderança é feita à distância.

Quinn e Rohrbaugh, citado por Nascimento (2017), defendem que o líder deve ter oito papéis, cada um desses papéis, comporta três competências, perfazendo no total 24 competências base contrastantes e que evidenciamos na figura abaixo:

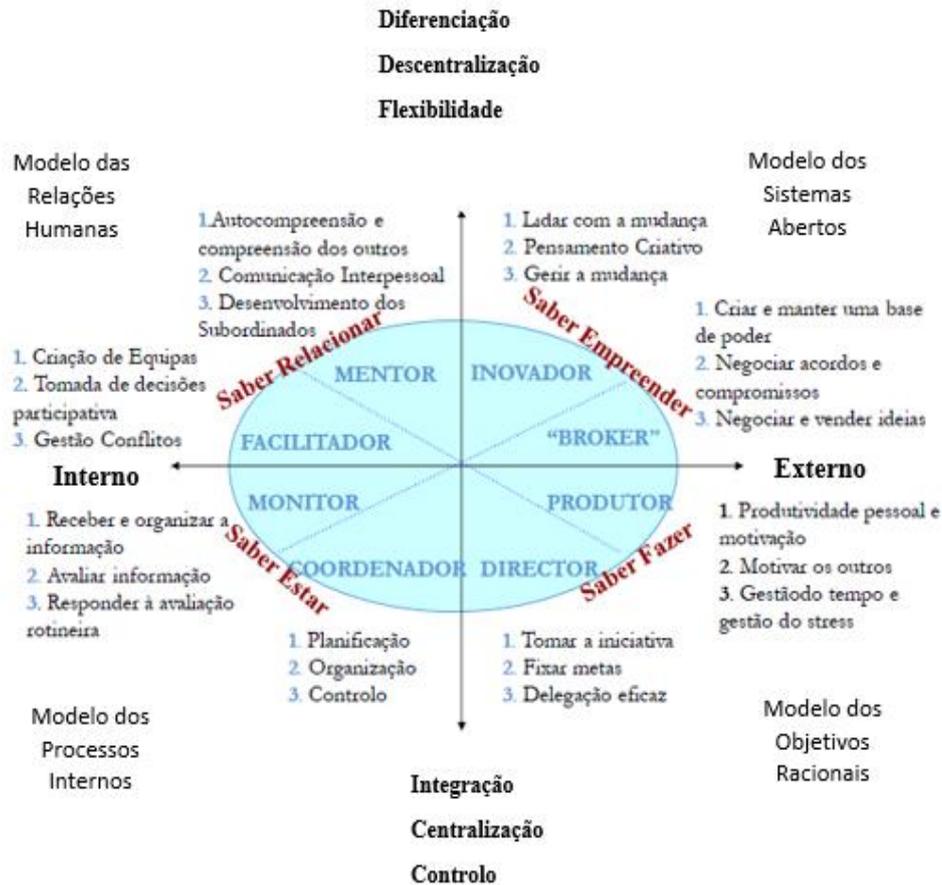


Figura 2- Papéis e competências do líder Quinn e Rohrbaugh (1983). (Fonte: Adaptado de Nascimento (2017))

Essencialmente a liderança de topo tem um papel fundamental na conjugação do alinhamento e da adaptabilidade na organização. Para além de ter a responsabilidade de alinhar estas propriedades, através da sua equipa, deve criar sistemas de recompensas e deve ser capaz de transmitir e partilhar a visão e os valores pretendidos. Também num negócio ambidextro, as pessoas podem e devem dividir o seu tempo e esforço em clientes atuais, mas também se sugere que procurem conhecer as necessidades de potenciais clientes, por forma a atingir os objetivos. Procura-se a promoção da polivalência. Consideram um constante desafio conseguir conciliar os vários tipos/ estilos de liderança (Nunes e Reto, 2015).

Neste padrão de comportamento, há propensão, por parte dos membros organizacionais, para trabalharem em benefício da organização, mostrando autonomia para irem mais além, conforme referem Nunes e Reto (2015).

A liderança de equipas difere da liderança tradicional, atendendo que na liderança de equipas o foco é a totalidade da equipa e não cada um dos membros de forma individual. Desta forma, existe a necessidade do líder e da equipa repartirem responsabilidades para melhorar a *performance* da organização.

Segundo Passos (2017), a perspetiva funcional de liderança tem como objetivo restringir as funções do líder para o desenvolvimento, manutenção e eficácia da equipa. Nesta perspetiva, o líder é responsável por antecipar eventuais constrangimentos que possam surgir e que, por sua vez, possam impedir que se cumpram os objetivos previamente definidos; é ainda responsável pelo planeamento de soluções adequadas e implementar essas soluções de acordo com contexto onde estão inseridos.

Segundo Morgeson *et al.*, 2010, citado por Passos (2017), as funções de liderança têm uma fase de transição e uma fase de ação, de acordo com a figura 3.

Fase de Transição	Fase de Acção
<ul style="list-style-type: none"> • Constituir equipas • Definir a missão • Estabelecer objectivos e expectativas • Estruturar e planear • Dar formação e desenvolver a equipa • Identificar e interpretar acontecimentos - <i>Sensemaking</i> • Fornecer feedback 	<ul style="list-style-type: none"> • Monitorizar a equipa • Gerir as fronteiras da equipa • Desafiar a equipa • Desempenhar a tarefa da equipa • Resolver problemas • Fornecer recursos • Encorajar a auto-gestão das equipas • Dar suporte ao clima social

Figura 3- As funções de Liderança.

Fonte: Elaborado pela autora, Adaptado de Professora Ana Margarida Passos, aula de Liderança e Gestão de equipas, 21 de abril, 2017.



As funções do líder passam pela procura e estruturação da informação, utilização da informação para a resolução de problemas e ainda pela implementação de soluções ou planos, de modo a gerir de forma eficaz os recursos materiais e os recursos humanos.

Compete ainda ao líder, saber como proceder perante um problema ou perante determinada situação. Desta forma, perante um novo desafio:

1. Deve clarificar a situação perante a equipa, onde devem dar a indicação desse desafio, explicar o objetivo, dar conhecimento dos meios ou métodos a utilizar e por fim garantir de que a informação foi retida por todos.
2. O líder deve promover o desenvolvimento e planeamento da situação. Desta forma deve apresentar a estratégia ou solicitar sugestões junto da equipa, clarificar as funções de cada um dos membros e mais uma vez confirmar de que a informação foi retida por todos os membros da equipa.
3. Na fase de ação, os líderes devem desempenhar um papel de facilitador para que se promova a harmonia entre os membros da equipa. Neste caso, deve de coordenar as atividades dos membros, controlar a evolução e o desempenho dos diversos membros, estimulando e promovendo a cooperação entre todos, tentando manter um clima de interação benéfico e estimular a motivação.
4. Na fase de pós ação, os líderes devem diligenciar a discussão para abordar os pontos fortes e fracos, no sentido de promover a aprendizagem e adaptação da equipa.

Para que se promova a excelência das equipas é necessário analisar o estado em que o líder e os liderados se encontram. No processo de liderança, é de extrema importância a gestão de recursos humanos, assim como dos recursos materiais, é necessário procurar e mensurar a informação e não se pode esquecer, de que a informação tem um elevado impacto na resolução de problemas. Partindo desse pressuposto, é de extrema importância acautelar o estado dos líderes e liderados, atendendo que se não estiverem em consonância com os processos podem intervir na eficácia da equipa, conforme descrito na figura que se segue.

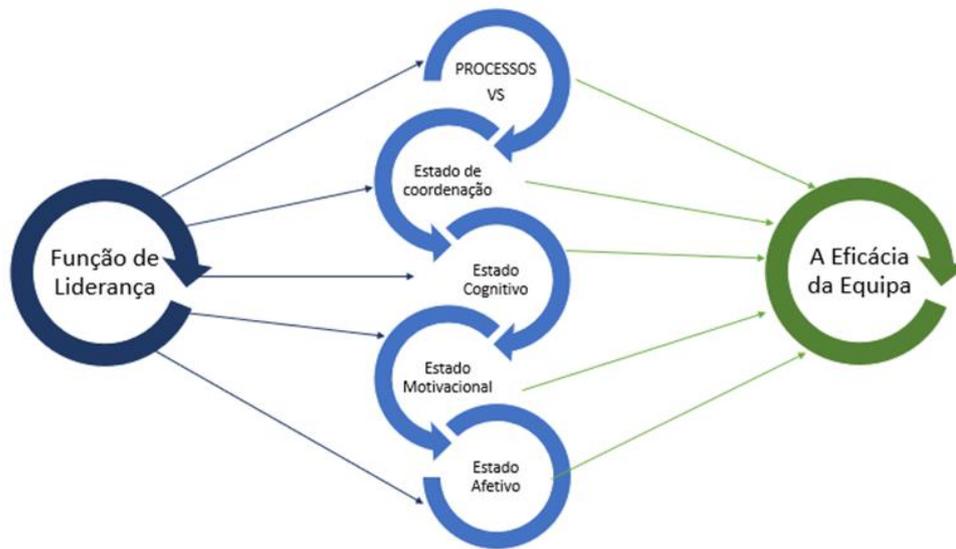


Figura 4 As funções do Líder e a eficácia das equipas.

Fonte: Elaborado pela autora. Adaptado de Professora Ana Margarida Passos, aula de Liderança e Gestão de equipas, 21 de abril, 2017.

2.4- Cultura Organizacional

Cultura Organizacional é o conjunto de significados partilhado pelos membros de uma empresa que a caracterizam e a distingue das outras. Quinn (1988) considera que o que determina a cultura organizacional são as seguintes variáveis: características dominantes, os princípios, o tipo de liderança, o estilo de gestão adotado, o clima organizacional e os critérios de sucesso. O Modelo de Cultura Organizacional apresentado sugere quatro modelos de valores de eficácia organizacional, que são contrastantes entre si e por sua vez são únicos.

Segundo Quinn (1988), citado por Nascimento (2017), a forma harmoniosa como funcionam os elementos contraditórios é que determinam o sucesso e a eficácia das organizações. O modelo de valores contrastantes pode representar-se por três dimensões de valores contrastantes. As três dimensões são: 1) Nível Interno *versus* Nível Externo 2) Estabilidade *versus* Flexibilidade e 3) Meios *versus* Fins.

O modelo mencionado encontra-se dividido em quatro quadrantes com o objetivo de separar as várias empresas de acordo com as diversas culturas organizacionais. Os quatro quadrantes que este modelo adota são os seguintes:

1- Modelo das Relações Humanas: neste quadrante valoriza-se o desenvolvimento das pessoas, a cooperação e o contrato psicológico. A cultura é classificada como Clânica/Colaboração.

2- Modelo dos Sistemas Abertos: neste quadrante valoriza-se o crescimento do volume de negócios e a quota de mercado. A cultura é classificada como Adhocrática/Inovação.

3- Modelo dos Processos Internos: uma organização que se encontra direcionada para este quadrante valoriza a segurança, a ordem, as regras e normas e o controlo. A cultura é classificada como Hierárquica/Controlo.

4- Modelo dos Objetivos Racionais: este quadrante valoriza a produtividade, planeamento, o saber fazer e a eficiência do funcionamento. A cultura é classificada como orientada para o Mercado/Resultados.

Zammuto, Gifford e Goodman (2000), citados por Nascimento (2017), mencionam que deve existir um equilíbrio entre os quatro quadrantes. Também Quinn e Rohrbaugh (1983) propõem que o Modelo de Valores Contrastantes para dar resposta à forma como as empresas estão organizadas. Segundo os autores, as empresas devem ser vistas como difíceis, dinâmicas e contraditórias (Quinn, 1988). Apontam para que a zona de eficácia e ineficácia não ultrapassem nem a zona positiva, nem a zona negativa, atendendo que este extremismo pode contribuir de forma altamente negativa para a sustentabilidade da empresa. Sugerem que uma empresa que tenha a capacidade de implementar todos quatro modelos de quadrantes na gestão diária, sejam eles contraditórios ou opostos, é que vai ajudar a ditar o sucesso dessa mesma empresa. Para analisar a cultura organizacional adotada são analisadas as características dominantes, o tipo de liderança, o estilo de gestão, os princípios e o clima organizacional, assim como os critérios de sucesso.



O modelo dos valores contrastantes sugere ter impacto na gestão, atendendo que gestores devem-se manter na zona positiva e evitar manter-se na zona negativa. Desta forma, um líder deve ter a capacidade de compreender e trabalhar com situações de mudança, equilibrando as tensões e as contradições da vida organizacional. Um dos desafios dos gestores passa por manter o equilíbrio entre os seus comportamentos de liderança mais vinculados com os comportamentos menos vinculados. Por vezes torna-se difícil contrariar a própria natureza, atendendo a que os comportamentos mais vinculados fazem parte do estilo pessoal. Desta forma é necessário o líder ter a capacidade de assumir vários comportamentos de acordo com as necessidades, mesmo que por vezes os considere como contraditórios

Surge ainda a questão como devemos tirar partido dos negócios atuais e por outro lado analisar novas oportunidades? Esta é uma das preocupações a desenvolver na ambidextria. Uma outra questão é por que motivo algumas empresas se mantêm mais tempo no mercado do que outras?

Pensa-se que o sucesso depende da capacidade que uma organização tem de tirar partido das suas capacidades atuais, ao mesmo tempo, que explora novas competências e novas oportunidades, ou seja, apresenta adaptabilidade e alinhamento. A adaptabilidade confere a capacidade de desenvolver e aproveitar novas oportunidades ou de se ajustar às movimentações dos mercados (Nunes e Reto 2015).

As pessoas têm a sua própria percepção da empresa, pelo que é necessário acautelar que a informação é corretamente transmitida e percepcionada sobre os objetivos pretendidos para a organização, neste caso qual a gestão estratégica da empresa. Caso a informação não seja bem transmitida, poderá passar uma imagem negativa ou criar falsas expectativas nas pessoas.

3- Método

3.1- Metodologia

Para a prossecução dos objetivos do presente projeto, recorreu-se a uma metodologia de carácter quantitativo, tendo por base uma empresa no setor da restauração coletiva.

O estudo de caso é definido, por Yin (2001), como uma investigação empírica, que investiga fenómenos contemporâneos dentro do seu contexto e que investiga as variáveis de interesse. Baseia-se nas fontes de evidência e beneficia do desenvolvimento de preposições teóricas para recolha e análise de dados. Neste sentido, para a elaboração do presente trabalho, será utilizado o método do estudo de caso.

3.2- Amostra

Para este estudo foram analisadas sete empresas clientes, da empresa de Restauração Coletiva ABC, com equipas que variam entre sete e dez colaboradores cada. Pretende-se aferir a cultura organizacional (objetivos operacionais), a liderança e a identificação das práticas de gestão de pessoas adotadas nas respetivas equipas. Para este projeto foram inquiridas as colaboradoras de sete empresas cliente, num total de 50 pessoas.

A caracterização da amostra é efetuada na tabela 4.

Tabela 4 – Distribuição das categorias das pessoas que preencheram o Questionário

Categorias	Quantidade pessoas	Percentagem
Coordenadora	1	2%
Responsável de unidade (Encarregada A ou B, Encarregada Bar ou SubEncarregada, entre outros)	8	16%
Cozinheira (1 ^a , 2 ^a e de 3 ^a)	11	22%
Empregada de Refeitório, Preparadora ou Empregada Cafeteria	30	60%
Total	50	100%



A maior parte dos colaboradores estão incluídos na categoria de Empregada de Refeitório que representam 60%, seguindo-se a categoria de cozinheira com 22%. Apenas 18% dos colaboradores têm um cargo de liderança intermédia. Destas, 16% são Responsáveis de Unidade e 2% têm a categoria de Coordenadora.

3.3- Técnica de recolha de dados

Numa primeira fase, foram identificados os locais e os colaboradores que se pretende que preencham os questionários. A recolha de dados foi efetuada através de questionários e de entrevistas. Para as entrevistas foi efetuado um guião com 14 perguntas fechadas e uma pergunta aberta.

O critério de seleção das sete clientes/empresas (serão escolhidas a Crw, Geb, Gli, LNE, BDP, R&V e EDS) teve em consideração as unidades que se encontram há mais anos com contrato com a empresa ABC, unidades com elevada e baixa rotação de pessoas, equipas mais e menos conflituosas, assim como equipas que garantam uma maior e uma menor satisfação de serviço e de resultado operacional. Pretende-se uma amostra com diversidade e que espelhasse a realidade da empresa ABC.

Na recolha de dados aplicaram-se os seguintes questionários: 1) Questionário da Cultura Organizacional (Anexo 1), 2) Questionário da Avaliação dos comportamentos Empresariais: A perspetiva Pessoal (Anexo 2), 3) Questionário da Avaliação dos comportamentos Empresariais: A perspetiva dos outros (Anexo 3).

Foram ainda efetuadas entrevistas aos nove Coordenadores/Responsáveis de Unidade dessas unidades, com o objetivo de identificar as “boas práticas” e os desafios atuais no seu estilo de liderança, assim como na gestão das suas equipas (Anexo 4).

3.4- Técnica de tratamento de dados

Os dados recolhidos através de questionários foram inseridos na base de dados do programa Excel, onde se procedeu à análise estatística dos mesmos (Anexos 5, 6 e 7).



Estratégias de liderança na Restauração Coletiva

Recorreu-se, ainda, à análise de conteúdo das nove entrevistas realizadas (Anexo 8). Como técnica de tratamento de dados recorreu-se a uma análise documental (Bardin, 2010).

4- Diagnóstico

Conforme mencionado anteriormente, a empresa ABC é uma empresa de restauração coletiva inserida no mercado há várias décadas e, que por motivos de confidencialidade, passa a designar-se por empresa ABC (figura 5). A empresa fornece refeições nos vários segmentos: Ensino, Empresas e Social (Lares, Hospitais, IPSS, entre outros). Atendendo a que a empresa tem um elevado número de unidades, optou-se por estudar sete unidades do Segmento Empresas, com equipas com um número de colaboradores médio de seis pessoas.

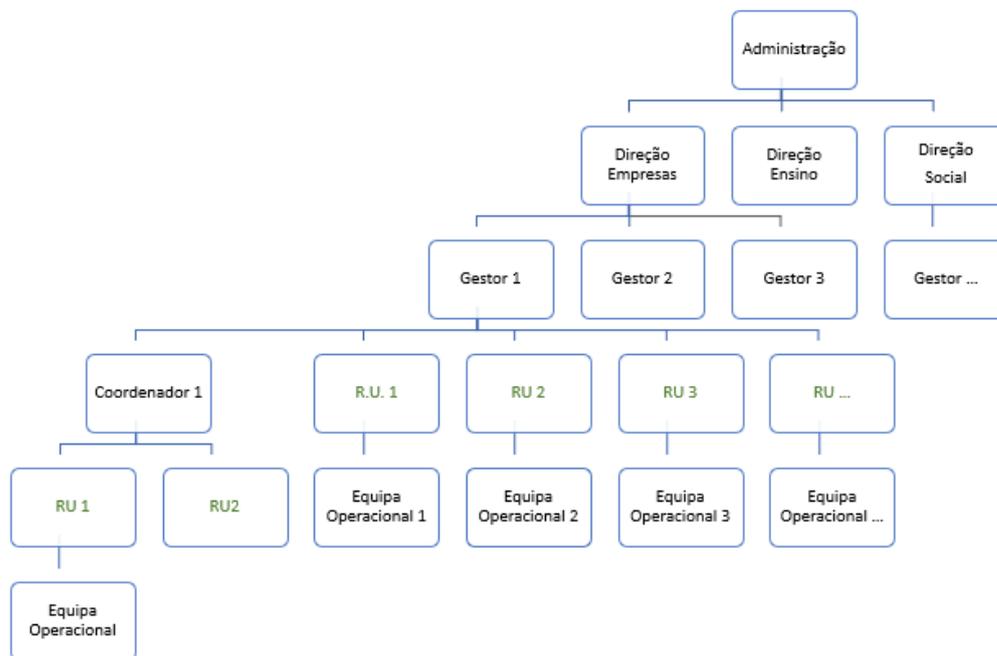


Figura 5- Organograma parcial da empresa ABC (a verde encontram-se representados os líderes intermédios com a designação RU).

Apresentam-se, de seguida, os resultados obtidos no Inquérito sobre a Cultura Organizacional da Empresa ABC, os Resultados dos Inquérito de liderança da auto-avaliação e o Inquérito de liderança da avaliação dos outros, na perspetiva pessoal e na perspetiva global. Segue-se, ainda, os resultados dos questionários das práticas de RH, das sete unidades de estudo.

Para uma melhor perceção, segue uma breve caracterização das sete unidades de estudo:

Tabela 5- Caracterização das unidades de estudo.

EMPRESA	Tipo de Ambiente		Laboração		Qualificação utentes		Tipologia de Serviços	
	Empresa de Serviços	Empresa Fabril	7 dias	5 dias	Altas	Baixas	Almoço	Jantar
			Contínua	Semanal				
CrW		✓	✓			✓	✓	✓
Geb		✓		✓		✓	✓	
Gli	✓			✓	✓		✓	
LNE	✓			✓	✓		✓	
BDP	✓			✓	✓		✓	
R&V		✓		✓		✓	✓	
EDS		✓	✓			✓	✓	✓

Em suma:

CrW– trata-se de uma empresa que funciona com laboração contínua, sete dias por semana com turnos rotativos de manhã, tarde e noite. Está incluída num ambiente fabril e são maioritariamente pessoas pouco qualificadas. A empresa de restauração coletiva presta serviço de almoços e jantares, de segunda-feira a domingo e presta serviço neste cliente há mais de cinco anos.

Em termos de resultados nos Inquéritos de Cultura Organizacional o modelo mais vincado é o Modelo das Relações Humanas, tanto ao nível de cultura real como ideal. Segue-se o modelo dos Objetivos Racionais e o Modelo dos Processos Internos e por fim aparece o Modelo dos Sistemas Abertos (Anexo 5).

No que respeita aos comportamentos de liderança na perspetiva pessoal, a RU considera que os comportamentos de gestão que mais se enquadra são o Produtor, Coordenador e Monitor, com uma média de 6,0, seguindo-se o comportamento de Diretor, com uma média de 5,5; com uma média de 5,0 aparecem os comportamentos de Facilitador e Inovador. Com uma média de 4,5 aparece o comportamento de Mentor e com uma média de 4,0,o comportamento de Intermediário (Anexo 6).

No que concerne aos resultados obtidos no inquérito de avaliação dos comportamentos na perspetiva dos outros, apurou-se que os liderados atribuem ao líder as seguintes médias para os seus comportamentos: 6,4 comportamento de Coordenador, Diretor com uma média de 6,3, o



comportamento de Produtor com uma média de 6,2, e com 5,9 comportamento de Inovador. Os comportamentos de Mentor e Monitor apresentam uma média de 5,8; com uma média de 5,7 aparece o comportamento de Intermediário e, por fim, com uma média de 5,5 o comportamento de Facilitador (Anexo 7).

Na entrevista efetuada aos RU, sobre os comportamentos adotados ao nível da liderança, a mesma assume que não adota três dos 14 comportamentos (Anexo 8). Sugere que deva existir uma comunicação mais eficaz entre líderes e liderados, situação essa que não ocorre na sua unidade.

Em termos de resultados operacionais, o resultado real encontra-se abaixo do desejável em 2019, em 2018 estava dentro dos valores mínimos desejáveis. As vendas decresceram de 2018 para 2019. Devido à rotação de pessoas, o que causa instabilidade na equipa, também aumenta os custos da rubrica RH, sendo este o principal fator para o incumprimento do objetivo (tabela 10, p.46).

Geb– o cliente é uma empresa que funciona de domingo a segunda-feira, sete dias por semana. Está incluída num ambiente fabril e maioritariamente com pessoas pouco qualificadas. A empresa de restauração coletiva presta serviço de pequenos-almoços e almoços, de segunda-feira a sexta-feira e presta serviço neste cliente há cerca de dois anos.

Em termos de resultados nos Inquéritos de Cultura Organizacional, o modelo mais vincado é o Modelo das Relações Humanas, tanto ao nível de cultura real como ideal. Seguidamente, como cultura real aparece o Modelo dos Objetivos Racionais, contudo como cultura ideal este quadrante aparece com um menor rácio. O Modelo dos Processos Internos segue-se tanto a nível de cultura real como ideal e, por último, o modelo menos vincado, como cultura real aparece o Modelo dos Sistemas Abertos, mas de acordo com a cultura ideal segue-se com o segundo melhor rácio (Anexo 5).

No que respeita aos comportamentos de liderança na perspetiva pessoal, a RU considera que os comportamentos de gestão que mais se enquadra são, com uma média de 7,0, os comportamentos de Facilitador, Mentor, Inovador, Intermediário e Produtor. Com uma média



de 6,0, aparecem os comportamentos de Diretor e Monitor, e com a média mais baixa, com 5,5 aparece o comportamento de Coordenador (Anexo 6).

No que concerne aos resultados obtidos no inquérito de avaliação dos comportamentos na perspetiva dos outros, apurou-se que os liderados atribuem ao líder as seguintes médias para os seus comportamentos: Comportamento de Intermediário com uma média de 5,1, Coordenador com média de 4,6, seguindo-se com 4,5 o comportamento de Produtor e com 4,2 Inovador. Com valores mais baixos aparecem os comportamentos de Diretor com uma média de 3,8, com 3,7 o comportamento de Mentor, seguindo-se Monitor com 3,5, e o comportamento Facilitador aparece com a média mais baixa de 3,4 (Anexo 7).

Na entrevista efetuada aos RU sobre os comportamentos adotados ao nível da liderança, a mesma assume que tenta adotar todos os 14 comportamentos mencionados (Anexo 8). Sugere que deva existir um bom ambiente no local de trabalho e que a comunicação deve ser eficaz entre líderes e liderados. Situação que não ocorre na sua unidade.

Em termos de resultados operacionais o resultado encontra-se abaixo do desejável em 2019 assim como em 2018. As vendas decresceram substancialmente em 2019 face a 2018. Os custos com as rubricas RH e outros custos encontram-se acima do desejável, não permitindo assim o cumprimento do objetivo (tabela 10, p.46).

Gli– trata-se de uma empresa que funciona de segunda a sexta-feira, cinco dias por semana. Está incluída num ambiente de empresa de serviço, com pessoas com elevadas qualificações. A empresa de restauração coletiva presta serviço de cafetaria e almoços de segunda-feira a sexta-feira, e presta serviço neste cliente há mais de cinco anos.

Em termos de resultados nos Inquéritos de Cultura Organizacional o modelo mais vincado é o Modelo das Relações Humanas, tanto ao nível de cultura real como ideal. No que respeita ao modelo de cultura considerado como real segue-se o modelo dos Processos Internos, Objetivos Racionais e com um menor rácio apontam o modelo dos Sistemas Abertos. Os valores considerados como cultura ideal diferem dos reais, atendendo que, depois do Modelo das Relações Humanas, segue-se o modelo dos Sistemas Abertos, Modelos dos Processos Internos e por último com um menor rácio aparece o Modelo dos Objetivos Racionais (Anexo 5).



Estratégias de liderança na Restauração Coletiva

No que respeita aos comportamentos de liderança na perspetiva pessoal, a RU considera que os comportamentos de gestão que mais se enquadra são os comportamentos de Mentor, Inovador, Coordenador com uma média de 6,0. Seguem-se os comportamentos de Facilitador, Produtor, Diretor e Monitor com uma média de 5,5. Com uma média de 5,0, aparece o comportamento de intermediário (Anexo 6).

No que concerne aos resultados obtidos no inquérito de avaliação dos comportamentos na perspetiva dos outros, apurou-se que os liderados atribuem ao líder as seguintes médias para os seus comportamentos: Diretor com uma média de 6,8, Mentor, Produtor, Coordenador e Monitor com uma média de 6,6. Segue-se os comportamentos de Facilitador e Inovador com uma média de 6,5 e o comportamento de Intermediário com uma média de 6,4 (Anexo 7).

Na entrevista efetuada aos RU sobre os comportamentos adotados ao nível da liderança, a mesma assume que tenta adotar todos os 14 comportamentos mencionados (Anexo 8). Sugere que deva existir apoio e incentivo por parte do líder face aos liderados e vice-versa.

Em termos de resultados operacionais o resultado encontra-se abaixo do desejável em 2019, contudo este resultado é expectável atendendo que foi efetuada alteração ao espaço e à tipologia de serviço. O investimento foi efetuado pela empresa e prevê-se que tenha retorno a médio ou curto prazo. As vendas cresceram substancialmente em 2019 face a 2018, assim como os custos com as rubricas RH e outros custos, o que não permitiu atingir o resultado desejável (tabela 10, p.46).

LNE– o cliente é uma empresa que funciona de segunda a sexta-feira, cinco dias por semana. Está incluída num ambiente de empresa de serviços e com pessoas com bastantes qualificações. A empresa de restauração coletiva presta serviço de almoços de segunda-feira a sexta-feira e presta serviço neste cliente há menos de um ano.

Em termos de resultados nos Inquéritos de Cultura Organizacional o modelo mais vincado é o Modelo das Relações Humanas, tanto ao nível de cultura real como ideal. No que respeita ao modelo de cultura considerado como real segue-se o modelo dos Processos Internos, Objetivos Racionais e com um menor rácio apontam o Sistemas Abertos. Os valores considerados como cultura ideal diferem dos reais, atendendo que depois do Modelo das Relações Humanas, segue-



se o modelo dos Sistemas Abertos, Modelo dos Objetivos Racionais e, por último, com um menor rácio aparece o Modelo dos Processos Internos (Anexo 5).

No que respeita aos comportamentos de liderança na perspetiva pessoal das RU's, em média, as mesmas consideram que os comportamentos de gestão que mais se enquadram são: o comportamento de Produtor com uma média de 7,0, seguindo-se os comportamentos de Mentor e Inovador com uma média de 6,3. Os comportamentos de Facilitador e Diretor aparecem com uma média de 6,2, segue-se com uma média de 5,8 o comportamento de Coordenador, com uma média de 5,7 o comportamento de Monitor e, por último, o comportamento de Intermediário com uma média de 5,2 (Anexo 6).

No que concerne aos resultados obtidos no inquérito de avaliação dos comportamentos na perspetiva dos outros, apurou-se que os liderados atribuem ao líder as seguintes médias para os seus comportamentos: Produtor com 6,8, Facilitador, Mentor e Coordenador com uma média de 6,7, segue-se o comportamento de Diretor com 6,3, o comportamento de Intermediário com 6,2, com uma média de 6,0 Inovador e o comportamento de Monitor com uma média de 5,3 (Anexo 7).

Na entrevista efetuada aos RU's sobre os comportamentos adotados ao nível da liderança, os mesmos assumem que tentam adotar todos os 14 comportamentos mencionados (Anexo 8). Sugerem que deva existir apoio, interação e incentivo, boa disposição e liderar pelo exemplo.

Em termos de resultados operacionais, a unidade não está a cumprir com os objetivos desejáveis. Trata-se de uma unidade concessionada em 2019, o que não permite efetuar análise homóloga. Consta-se que os custos com a rubrica RH encontram-se acima do desejável não permitindo assim o cumprimento do objetivo (tabela 10, p. 46).

BDP- este cliente é uma empresa que funciona de segunda a sexta-feira, cinco dias por semana. Opera num setor de serviços, com pessoas bastante qualificadas. A empresa de restauração coletiva presta serviço de almoços de segunda-feira a sexta-feira e presta serviço neste cliente há mais de cinco anos.



Em termos de resultados nos Inquéritos de Cultura Organizacional o modelo mais vincado é o Modelo das Relações Humanas, tanto ao nível de cultura real como ideal. Como cultura real aparece o Modelo dos Objetivos Racionais, contudo como cultura ideal este quadrante aparece com menor rácio. O Modelo dos Processos Internos segue-se tanto a nível de cultura real como ideal e por último o Modelo menos vincado, como cultura real aparece os Sistemas Abertos , mas de acordo com a cultura ideal segue-se com o segundo melhor rácio (Anexo 5).

No que respeita aos comportamentos de liderança na perspetiva pessoal, a RU considera que se adequa com todos os comportamentos de gestão e atribui uma média de 7,0 a todos os comportamentos: Facilitador, Mentor, Inovador, Intermediário, Produtor, Diretor, Coordenador e Monitor (Anexo 6).

No que concerne aos resultados obtidos no inquérito de avaliação dos comportamentos na perspetiva dos outros apurou-se que os liderados atribuem ao líder as seguintes médias para os seus comportamentos: Mentor e Produtor com uma média de 6,6, com uma média de 6,4 os comportamentos de Inovador e Coordenador. Com uma média de 6,3 Intermediário e Monitor e os comportamentos de Facilitador e Diretor com uma média de 6,2 (Anexo 7).

Na entrevista efetuada aos RU sobre os comportamentos adotados ao nível da liderança, a mesma assume que tenta adotar todos os 14 comportamentos mencionados (Anexo 8). Sugere que o líder deve ser compreensivo com os liderados e garantir o cumprimento dos objetivos junto dos mesmos.

Em termos de resultados operacionais, apesar da rentabilidade da unidade ter baixado em 2019 face a 2018 a unidade continua a cumprir com os valores desejáveis. As vendas aumentaram em 2019 face a 2018, assim como os custos com RH. (tabela 10,p.46).

R&V– o cliente é uma empresa que funciona de segunda a sexta-feira, cinco dias por semana. Está incluída num ambiente fabril e maioritariamente com pessoas pouco qualificadas. A empresa de restauração coletiva presta serviço de pequenos-almoços e almoços, de segunda-feira a sexta-feira e presta serviço neste cliente há mais de cinco anos.



Estratégias de liderança na Restauração Coletiva

Em termos de resultados nos Inquéritos de Cultura Organizacional o modelo mais vincado é o Modelo dos Objetivos Racionais, tanto ao nível de cultura real como ideal. Segue-se o Modelo das Relações Humanas e o Modelo dos Processos Internos. Por último, com um menor rácio, aparece o Modelo dos Sistemas Abertos, tanto ao nível de cultura real como ideal (Anexo 5).

No que respeita aos comportamentos de liderança na perspetiva pessoal, a RU considera que os comportamentos de gestão que mais se enquadra são os comportamentos de Mentor com uma média de 7,0, seguindo-se os comportamentos de Inovador, Produtor, e Monitor com média de 5,5. Com uma média de 5,0 aparecem os comportamentos de Facilitador, Intermediário, Diretor e Coordenador (Anexo 6).

No que concerne aos resultados obtidos no inquérito de avaliação dos comportamentos na perspetiva dos outros apurou-se que os liderados atribuem ao líder as seguintes médias para os seus comportamentos: Produtor com 6,8, Facilitador e Mentor com uma média de 6,6, e com uma média de 6,5, o comportamento de Coordenador. Os comportamentos Inovador com 6,4, seguindo-se o comportamento de Diretor com 6,2 e o comportamento Intermediário com 5,9 (Anexo 7).

Na entrevista efetuada aos RU sobre os comportamentos adotados ao nível da liderança, a mesma assume que tenta adotar todos os 14 comportamentos mencionados (Anexo 8). Sugere que o líder deve dar apoio e *feedback* aos subordinados.

No que respeita aos resultados operacionais, a rentabilidade da unidade baixou em 2019 face a 2018, contudo a unidade continua a cumprir com os valores desejáveis. As vendas aumentaram em 2019 face a 2018, assim como os custos com RH e outros custos (tabela 10).

EDS- trata-se de uma empresa que funciona com laboração contínua, sete dias por semana, com turnos rotativos de manhã, tarde e noite. Está incluída num ambiente de produção e maioritariamente com pessoas pouco qualificadas. A empresa de restauração coletiva presta serviço de almoços e jantares, de segunda-feira a domingo e presta serviço neste cliente há mais de cinco anos.



Em termos de resultados nos Inquéritos de Cultura Organizacional o modelo mais vincado é o Modelo dos Objetivos Racionais, seguindo-se do Modelo dos Processos Internos, Modelos de Sistemas Abertos e com um menor rácio para uma cultura organizacional real aparece o Modelo das Relações Humanas. Como cultura ideal o Modelo mais vincado aparece o Modelo das Relações Humanas, seguindo-se do Modelo dos Processos Internos, do Modelo dos Sistemas Abertos e com menor rácio aparece o Modelo dos Objetivos Racionais (Anexo 5).

No que respeita aos comportamentos de liderança na perspetiva pessoal, a RU considera que os comportamentos de gestão que mais se enquadra são os comportamentos de Inovador, Diretor e Coordenador com uma média de 6,5. Com uma média de 6,0, aparece o comportamento de Produtor e Monitor, seguindo-se os comportamentos de Mentor e Intermediário com uma média de 5,5 e, por fim, aparece o papel de Facilitador com uma média de 4,5 (Anexo 6).

No que concerne aos resultados obtidos no inquérito de avaliação dos comportamentos na perspetiva dos outros apurou-se que os liderados atribuem ao líder as seguintes médias para os seus comportamentos: Mentor com uma média de 6,5, Diretor com uma média de 6,3, Monitor com uma média de 6,2, Intermediário com 6,1, Produtor com 6,0, Coordenador com 5,9, com 5,8 o comportamento de Facilitador e o comportamento de Inovador com uma média de 5,7 (Anexo 7).

Na entrevista efetuada aos RU sobre os comportamentos adotados ao nível da liderança, a mesma assume que tenta adotar todos os 14 comportamentos mencionados (Anexo 8). Sugere que o líder deve criar bom ambiente e gerir o *stress*.

Em termos de resultados operacionais, a unidade continua a não cumprir com os objetivos desejáveis. Embora, no ano 2019 tenham minimizado as perdas face a 2018, as vendas aumentaram em 2019 face a 2018, reduziram os custos com RH, mas aumentaram os custos com a rubrica outros (tabela 10, p. 46).

Das sete unidades alvo de estudo apresentam-se de seguida os seguintes resultados globais do Inquérito sobre a Cultura Organizacional da Empresa ABC (Tabela 6).

Tabela 6-Valor Global obtido das unidades sobre a Cultura Organizacional.

		REAL	Desvio Padrão REAL	IDEAL	Desvio Padrão IDEAL	Desvio Padrão REAL vs IDEAL
a	Relações Humanas	29,5	3,9	33,3	2,6	1,9
c	Processos Internos	23,3	1,4	21,4	1,2	0,9
d	Objectivos Racionais	25,9	3,7	22,8	1,5	1,6
b	Sistemas Abertos	21,3	1,2	22,5	2,1	0,6
		29,5	3,9	33,3	2,6	1,9

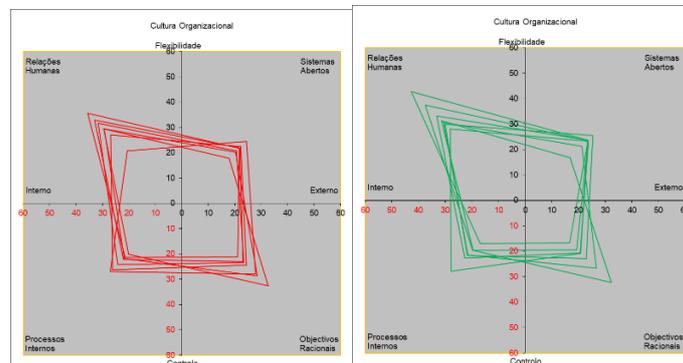
No que respeita à Cultura Organizacional da Empresa constatou-se que, nas sete unidades de estudo, a média de valores obtidos aponta para uma Cultura Organizacional do Modelo das Relações Humanas com um rácio de 29,5, seguindo-se Modelo do Objetivo Racionais com 25,9, depois para os Processos Internos com 23,3 e, no último quadrante, aponta para o Modelo dos Sistemas Abertos com um rácio de 21,3 (gráfico 1). Em termos de desvio padrão, onde existe uma maior divergência é no Modelo das Relações Humanas, com um desvio padrão de 3,9, seguindo-se do Modelo dos Objectivos Racionais, com um desvio padrão de 3,7; no Modelo dos Processos Internos o desvio padrão é de 1,4 e de 1,2 no Modelo dos Sistemas Abertos.

Em termos de análise qualitativa, constatou-se que as equipas consideram que a cultura organizacional da empresa está muito focada para o saber relacionar, para a valorização das pessoas, para a auto compreensão e compreensão dos outros, comunicação, criação de equipas, gestão de conflitos e desenvolvimento dos Recursos Humanos. Consideram como ponto forte, também, na cultura da empresa o quadrante do Modelo dos Objectivos Racionais, quadrante este voltado para o saber fazer. Ou seja, está voltada para a produtividade pessoal e motivação, gestão do tempo e do *stress*, fixar metas, para uma delegação eficaz e para a motivação dos outros.

Segue-se o Modelo dos Processos Internos, este modelo enquadra-se no saber estar, receber e organizar a informação, planificar, organizar e controlar.

O Modelo dos Sistemas Abertos enquadra-se no saber empreender, área da inovação, lidar com a mudança, negociar e vender as ideias. É neste quadrante onde se reflete uma menor pontuação dos colaboradores para a cultura organizacional da empresa.

Gráfico 1- Demonstração gráfica dos resultados obtidos no Questionário da Cultura Organizacional: média Real global (gráfico representado a vermelho) e média Ideal global (gráfico representado a verde) das sete unidades.



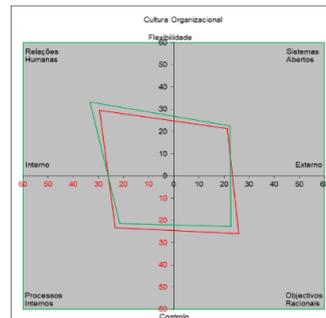
No que respeita ao considerado como ideal acerca da Cultura Organizacional da Empresa, constatou-se que no consolidado das sete unidades, a média de valores obtidos também apontam para o Modelo das Relações Humanas ainda mais vincado e com um rácio de 33,3, seguindo-se do Modelo dos Objectivos Racionais com 22,8, depois para o Modelo dos Sistemas abertos com um rácio de 22,5 e dão menor atributo ao Modelo de Sistemas Abertos com 21,4. Em termos de desvio padrão, onde existe uma maior divergência é no Modelo das Relações Humanas com um desvio padrão de 2,6, seguindo-se do Modelo dos Sistemas Abertos com um desvio padrão de 2,1, no Modelo dos Objectivos Racionais o desvio padrão é de 1,5, e de 1,2 no Modelo dos Processos Internos.

No que concerne à análise realizada, não é muito notório o sentido de mudança entre as diferentes equipas face aquilo que consideram como a cultura organizacional real. Constata-se uma sobrevalorização no quadrante das Relações Humanas. As equipas também consideram como ponto forte a cultura da empresa voltada para o quadrante do Modelo dos Objectivos Racionais, quadrante este voltado para o saber fazer.

Para as equipas, o Modelo dos Sistemas Abertos, onde se inclui o saber empreender, área da inovação, lidar com a mudança, negociar e vender as ideias, consideram ter uma maior importância que o saber estar, o receber e organizar a informação, planificar, organizar e controlar. Desta forma, atribuem uma menor importância ao Modelo dos Processos Internos.

No anexo 5, encontram-se os resultados de cada uma das unidades de estudo e de cada um dos colaboradores.

Gráfico 2- Demonstração gráfica dos resultados obtidos no Questionário da Cultura Organizacional: média global das sete unidades. A linha vermelha identifica a Cultura Organizacional Real e a linha verde a cultura Organizacional Ideal.



Em termos globais, constata-se que não existe grande divergência na opinião das equipas, não é notório o sentido da mudança, no entanto, visualiza-se a valorização do Modelo das Relações Humanas.

Seguem-se os resultados globais obtidos no Inquérito sobre a Avaliação dos comportamentos empresariais na perspetiva pessoal, que identificam as competências de liderança, nas sete unidades de estudo.

Tabela 7- Valor obtido no Resultado global das sete unidades sobre Questionário da Avaliação dos comportamentos empresariais: A perspetiva pessoal.

	Facilitador	Mentor	Inovador	Intermediário	Produtor	Diretor	Coordenador	Monitor
Média	5,7	6,2	6,2	5,5	6,3	6,0	6,0	6,0

Gráfico 3- Demonstração gráfica dos resultados obtidos no Inquérito da Avaliação dos comportamentos empresariais: A perspetiva pessoal, no consolidado das sete unidades.



Na avaliação dos comportamentos empresariais na perspetiva pessoal, no total dos inquiridos e a nível de comportamentos de gestão nos quais se enquadram, obteve-se as seguintes médias:

O comportamento de gestão de Produtor apresenta uma média de 6,3, com uma média de 6,2 aponta para os comportamentos de Mentor e de Inovador, seguindo-se os comportamentos de Diretor, Coordenador e Monitor, com uma média de 6,0. O comportamento de Facilitador com 5,7 e com 5,5 aparecem o comportamento de Intermediário.

Em termos de análise qualitativa, os colaboradores consideram os seus comportamentos como Produtores, situação essa normal e ideal atendendo as funções que desempenham (tabela 7).

O papel de Produtor, tal como identificado no perfil, assume um papel operacional de gerir o tempo e o *stress* das tarefas, motivar-se a si e aos outros e produzir de uma forma eficaz. O perfil de Intermediário aparece com um valor mais baixo, pois parte dessas tarefas /competências são executadas pelas chefias internas, superiores hierárquicos ou mesmo pela própria sede da empresa.

No anexo 6, encontram-se os resultados de cada uma das unidades de estudo e o resultado de cada um dos colaboradores.

De seguida, apresentam-se os resultados globais obtidos no Inquérito sobre a Avaliação dos comportamentos empresariais na perspetiva dos outros, nas sete unidades de estudo.

Tabela 8-Valor obtido no consolidado das sete unidades sobre Questionário da Avaliação dos comportamentos empresariais: A perspetiva dos outros.

	Facilitador	Mentor	Inovador	Intermediário	Produtor	Diretor	Coordenador	Monitor
Média	6,2	6,6	6,0	6,1	6,6	6,3	6,4	5,9

Gráfico 4- Demonstração gráfica dos resultados obtido no Inquérito da Avaliação dos comportamentos empresariais: A perspetiva dos outros.





Na avaliação dos comportamentos empresariais na perspetiva dos outros, onde o total dos Inquiridos avalia os comportamentos de gestão das suas chefias e dos seus pares, obteve-se as seguintes médias:

O comportamento de gestão de Mentor e de Produtor apresenta uma média de 6,6, com uma média de 6,4, aparece o comportamento de Coordenador, seguindo-se o comportamento de Diretor com 6,3 de média, seguindo-se os comportamentos de Facilitador e Intermediário com médias de 6,2 e 6,1 respetivamente, com uma média de 6,0, aparece o comportamento de Inovador e com uma média mais baixa de 5,9, aparecem os comportamentos de Monitor.

Atendendo a área de negócio que estão inseridas e atendendo o número de operacionais que respondeu ao questionário é francamente positivo terem a perceção de terem um comportamento Produtor, tanto a nível pessoal como ao nível de chefia (tabela 8), apontam ainda comportamento de Mentor para as suas chefias, o que é benéfico atendendo que consideram ter líderes compreensivos e que apostam no desenvolvimento das pessoas.

O valor de perfil percebido com uma menor classificação é o perfil de Monitor. No perfil de Monitor sugere-se que seja por desconhecimento das colaboradoras, sobre a necessidade e na obrigatoriedade de preenchimento de determinados processos burocráticos e de *report* diário e semanal. Existe conhecimento por parte dos liderados de que há necessidade de os líderes elaborarem processos mais administrativos, mas não têm noção, nem compreendem, para que serve essa informação.

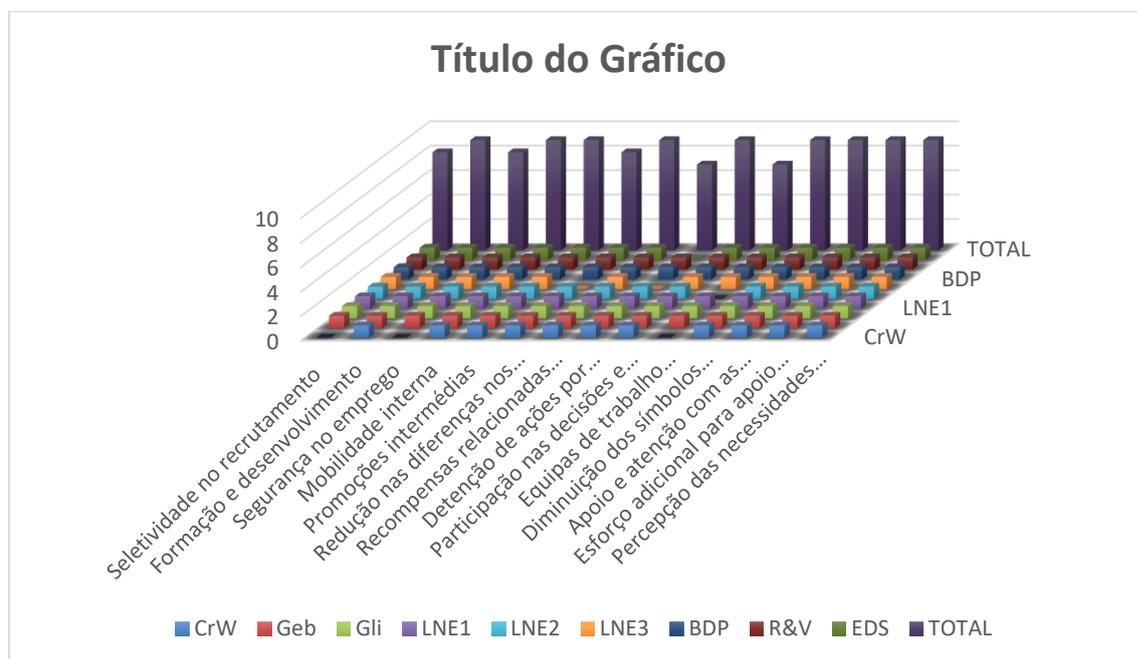
No anexo 7, encontram-se os resultados de cada uma das unidades de estudo e de cada um dos colaboradores.

Em termos comparativos, da perspetiva pessoal com a perspetiva dos outros, apura-se que os líderes consideram que os seus comportamentos fortes são os comportamentos de Produtor, Mentor e Inovador e como comportamento menos fortes apontam os comportamentos de Intermediário e de Facilitador. As suas equipas, em termos globais, consideram que os comportamentos fortes das suas chefias são os comportamentos de Produtor e Mentor e que os

comportamentos menos fortes são os comportamentos de Inovador e Monitor. Ou seja, existe um desfasamento da perceção pessoal e dos outros face ao comportamento Inovador, comportamento esse que se prende com a mudança, como se gere e como se lida com a mesma e com a criatividade individual.

Seguem-se os resultados das entrevistas aos líderes. Constatase que a grande maioria dos líderes de equipa considera que todos os comportamentos mencionados fazem parte das suas práticas de GRH. A unidade CRW não valoriza três comportamentos de gestão (Seletividade no recrutamento, Segurança no emprego e Equipas de trabalho autogeridas), a unidade LNE2 menciona um comportamento (Equipas de trabalho autogeridas), a unidade LNE3 dois comportamentos (Redução na diferença de salários e Detenção de ações por parte dos trabalhadores) e a unidade EDS menciona que não valoriza um comportamento de gestão (detenção de ações por parte dos trabalhadores), (Tabela 9).

Tabela 9 – Comportamentos de liderança na GRH



Para além dos comportamentos que constam na tabela, os líderes de cada equipa mencionam outros comportamentos como fundamentais: Comunicação eficaz, bom ambiente no local de trabalho, incentivo, compreensão das necessidades e dificuldades dos colaboradores, boa



Estratégias de liderança na Restauração Coletiva

disposição, entajuda, apoio e o dar o exemplo são características apontadas como essenciais para que a GRH seja eficaz. No anexo 8, estão espelhados os resultados de cada uma das unidades. Com base no resultado obtido sugere-se elaborar um novo questionário sobre práticas de alto envolvimento (PAE). O objetivo será solicitar aos líderes que respondam às questões, por forma a obter as respostas e as respetivas pontuações. Caso os resultados tenham valores iguais ou superiores a 5, os valores são considerados como elevados, podendo-se inferir que a organização está a utilizar PAE, como referem Nunes e Reto (2015).

Para finalizar, no que concerne aos resultados operacionais e de uma forma transversal, nas sete unidades de estudo, houve aumento de vendas em 2019 face a 2018, aumento do custo com recursos humanos (existiram aumentos salariais em 2019) e ligeiro aumento na rubrica outros custos, o que se traduziu numa quebra de rentabilidade de cerca de 5% e com uma percentagem abaixo do considerado desejável.

Apresenta-se de seguida o resultado operacional em termos de valor absoluto e em percentagem. Os valores apresentados são valores acumulados a setembro de 2018 e setembro de 2019 (Tabela 10).



Estratégias de liderança na Restauração Coletiva

Tabela 10– Resultados operacionais das sete unidades de estudo.

	Crw	%	Geb	%	Gli	%	LNE	%	BDP	%	R&V	%	EDS	%	Consolidado Unidades	%	Desejável para o volume de negócio apresentado	%
Resultados Operacionais acumulados a setembro 2018																		
Volume Vendas	128 138,80 €	100	125 078,90 €	100	187 280,75 €	100	0		209 514,98 €	100	167 989,71 €	100	128 008,77 €	100	946 011,91 €	100	946 011,91 €	100
Custos RH	60 309,97 €	47,1	59 381,47 €	47,5	66 654,58 €	35,6	0		84 030,76 €	40,1	60 498,43 €	36,0	69 671,48 €	54,4	400 546,69 €	42,3	378 404,76 €	40,0
Outros Custos	50 854,83 €	39,7	67 601,40 €	54,0	94 930,24 €	50,7	0		87 176,32 €	41,6	65 375,09 €	38,9	61 599,54 €	48,1	427 537,42 €	45,2	454 085,72 €	48,0
Resultado operacional	16 974,00 €	13,2	1 903,97 €	-1,5	25 695,93 €	13,7	0		38 307,90 €	18,3	42 116,19 €	25,1	3 262,25 €	-2,5	117 927,80 €	12,5	113 521,43 €	12,0
Resultados Operacionais acumulados a setembro 2019																		
Volume Vendas	120 370,98 €	100	119 928,05 €	100	195 966,09 €	100	46 943,39 €	100	235 084,79 €	100	164 265,61 €	100	148 649,72 €	100	1 031 208,63 €	100	1 031 208,63 €	100
Custos RH	64 494,63 €	53,6	60 291,85 €	50,3	79 025,36 €	40,3	27 503,41 €	58,6	114 758,00 €	48,8	65 580,38 €	39,9	77 678,58 €	52,3	489 332,21 €	47,5	412 483,45 €	40,0
Outros Custos	48 547,80 €	40,3	65 930,88 €	55,0	104 359,39 €	53,3	22 921,47 €	48,8	86 226,95 €	36,7	66 937,45 €	40,7	72 631,07 €	48,9	467 555,01 €	45,3	494 980,14 €	48,0
Resultado operacional	7 328,55 €	6,1	6 294,68 €	-5,2	12 581,34 €	6,4	3 481,49 €	-7,4	34 099,84 €	14,5	31 747,78 €	19,3	1 659,93 €	-1,1	74 321,41 €	7,2	123 745,04 €	12,0
Resultados Operacionais diferença acumulada a setembro 2018 vs 2019																		
Volume Vendas	- 7 767,82 €	-1,1	- 5 150,85 €	-1,0	8 685,34 €	1,0	46 943,39 €	0	25 569,81 €	1,0	- 3 724,10 €	-1,0	20 640,95 €	0,9	85 196,72 €	0,9	85 196,72 €	0,0
Custos RH	4 184,66 €	6,5	910,38 €	2,8	12 370,78 €	4,7	27 503,41 €	58,6	30 727,24 €	8,7	5 081,95 €	3,9	8 007,10 €	-2,2	88 785,52 €	5,1	34 078,69 €	0,0
Outros Custos	- 2 307,03 €	0,6	- 1 670,52 €	0,9	9 429,15 €	2,6	22 921,47 €	48,8	- 949,37 €	-4,9	1 562,36 €	1,8	11 031,53 €	0,7	40 017,59 €	0,1	40 894,43 €	0,0
Resultado operacional	- 9 645,45 €	-7,2	- 4 390,71 €	-3,7	- 13 114,59 €	-7,3	- 3 481,49 €	-7,4	- 4 208,06 €	-3,8	- 10 368,41 €	-5,7	1 602,32 €	1,4	- 43 606,39 €	-5,3	10 223,61 €	0,0



4.1- Análise Crítica

De acordo com a análise efetuada pode-se sugerir que existe um significativo impacto nas empresas pelo facto de se investir na GP .

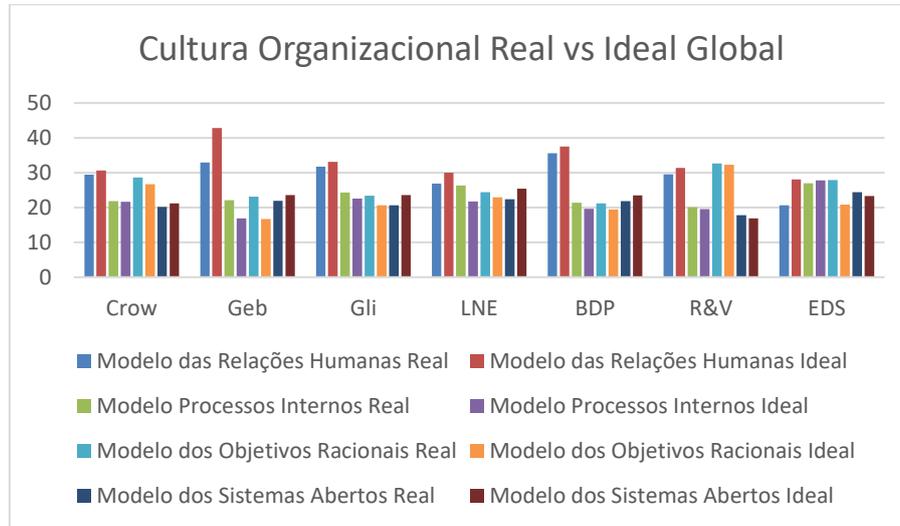
Na empresa em estudo, o modelo de GRH enraizado é um modelo de GRH Contingencial e o alinhamento é horizontal, atendendo que a mesma funciona em rede; ou seja, existe coerência entre os objetivos do negócio e as pessoas, seja a nível de formação, recompensas, entre outros.

Constatou-se, que em termos de perceção da cultura organizacional, as equipas, de forma global estão alinhadas com o Modelo das Relações Humana, quadrante este que valoriza a coesão, o trabalho em equipa, a cooperação e a flexibilidade, o que é bastante positivo. Contudo, para a área e para o setor onde atuam devem de ser implementadas ações de melhoria que visam dar ênfase ao Modelo dos Objetivos Racionais, estes voltados para a produtividade, o desempenho, sendo a grande motivação a obtenção de resultados, e para o Modelo dos Processos Internos, quadrante este que valoriza a segurança, o controlo, as regras e, de uma forma geral, encontra-se voltado para o planeamento.

Em termos globais, depois de apurados os resultados dos questionários, no que respeita à cultura organizacional da empresa ABC, constata-se que a equipa que aponta para um resultado mais vincado para o Modelo dos Objetivos Racionais (orientação para os resultados) é a equipa R&V, tanto ao nível de cultura organizacional real, como a nível de cultura organizacional ideal, e a unidade que apresenta um menor rácio é a unidade BDP como real e a Geb como cultura organizacional ideal. No que concerne aos rácios do Modelo dos Processos Internos (Planeamento), a unidade que apresenta um maior rácio é a unidade EDS tanto a nível de cultura organizacional real como para cultura organizacional ideal e a unidade que apresenta os menores rácios é a unidade R&V em ambas as situações.

No gráfico abaixo é possível analisar os diversos resultados obtidos nos questionários de cultura organizacional real e nos questionários de cultura organizacional ideal.

Gráfico 5—Análise da Cultura Organizacional Global.



No que respeita aos comportamentos de auto percepção e aos comportamentos de hétero percepção existe ainda desfasamento nos resultados obtidos, pelo que se sugere a necessidade de implementar algumas ações de melhoria em algumas das equipas, que visam ultrapassar as significativas discrepâncias.

É ainda notório, na percepção dos líderes de cada uma das equipas, a extrema importância da utilização de comportamentos de GRH utilizado pelos líderes com cada um dos seus subordinados, por forma a motivar, apoiar e incentivar cada um deles. Para uma das líderes é notória a necessidade de intervenção com carácter urgente para a sua forma de atuação ou sugere-se a sua mudança de unidade, pois pode estar a interferir de forma menos positiva na motivação da equipa, afetando assim a eficácia da mesma e os resultados operacionais (CRW). É ainda notória a necessidade de implementar um novo questionário sobre práticas de RH de alto envolvimento (PAE). As ações de melhoria serão mencionadas no Projeto de Intervenção, contudo sugere-se que o estudo seja alargado a outras unidades.

De seguida, apresenta-se um quadro síntese dos resultados obtidos face aos resultados desejáveis (tabela 11).



Estratégias de liderança na Restauração Coletiva

Tabela 11-Quadro síntese.

	Crw	Geb	Gli	LNE	BDP	R&V	EDS	Consolidado Unidades	Desejável
Resultados Operacionais diferença acumulada a setembro 2018 vs 2019									
Volume Vendas	7 767,82 €	5 150,85 €	8 685,34 €	46 943,39 €	25 569,81 €	3 724,10 €	20 640,95 €	85 196,72 €	85 196,72 €
Custos RH	4 184,66 €	910,38 €	12 370,78 €	27 503,41 €	30 727,24 €	5 081,95 €	8 007,10 €	88 785,52 €	34 078,69 €
Outros Custos	2 307,03 €	1 670,52 €	9 429,15 €	22 921,47 €	949,37 €	1 562,36 €	11 031,53 €	40 017,59 €	40 894,43 €
Resultado operacional	9 645,45 €	4 390,71 €	13 114,59 €	3 481,49 €	4 208,06 €	10 368,41 €	1 602,32 €	43 606,39 €	10 223,61 €
Questionários									
Cultura Organizacional Real global									
Cultura Organizacional Ideal global									
Auto Percepção									
Hetero Percepção									
Entrevistas aos RU									
Entrevistas aos RU: sugestões de outros comportamentos a adotar	Comunicação eficaz	Bom ambiente Comunicação eficaz	Apoio Incentivo	Apoio Interação Incentivo Boa disposição Gerir stress	Compreensiva Cumprimento de objetivos	Apoio Dar feedback	Criar bom ambiente Gerir stress	Comunicação eficaz Bom ambiente Apoio Incentivo Interação Boa disposição Saber fazer para dar exemplo Compreensiva Cumprimento de objetivos Dar feedback Gerir stress	



5- Projeto de Intervenção

De acordo com a revisão de literatura e com o diagnóstico efetuado às equipas de trabalho onde incidiu o projeto, é possível sugerir a implementação de algumas ações de melhoria, com a intervenção dos líderes, que visam atrair e a reter talento, assim como a incrementar resultados organizacionais.

Desta forma, sugere-se que se implemente para cada um dos RU uma estratégia para a orientação de resultados e planeamento, através das competências inerentes à cultura organizacional, trabalhando um modelo mais vincado no Modelo dos Objetivos Racionais e no Modelo dos Processos Internos. Posteriormente, deve-se incidir nos restantes elementos de cada equipa. Sugere-se que sejam efetuados dois tipos de intervenção: ações de melhoria para os líderes de cada equipa e intervenção de cada líder para com cada um dos elementos da sua equipa.

Tendo por base o objetivo de implementar ações de melhoria, junto dos líderes de equipa, que visam obter uma cultura organizacional mais voltada para a orientação de resultados e para o planeamento, sem nunca deixar de valorizar as pessoas, pretende-se atribuir um maior destaque aos papéis de Produtor e Diretor, pelo que se propõem que sejam desenvolvidas algumas atividades que passamos a enumerar:

- 1- Reunião com todas as RU (objetivo de partilha de resultados e melhorias), em conjunto com o superior hierárquico.

Para execução desta reunião devem de estar presentes todos os RU, o Diretor, o Gestor Operacional e os Responsáveis de Departamentos que carecem de reforçar ou transmitir informações adicionais. A reunião pode e deve de ser efetuada na sede da empresa, num dia de semana, a meio da tarde e com uma duração não superior de duas ou três horas. Contudo, pelo menos uma vez por ano esta reunião deve ser efetuada e realizada num ambiente mais formal e com o intuito de ter um maior impacto junto das RU's. Sugere-se que a reunião seja efetuada numa unidade da Empresa, num sábado da parte da manhã por forma a não ocupar muito tempo

peçoal e dedicado às famílias e com uma duração de três ou quatro horas. Neste evento deve acrescentar uma atividade extra, neste caso será lançado um desafio sobre um determinado tema e que poderá ser implementado na prática em todas as unidades, com vista a melhorar os resultados. Segue exemplo de convite com a duração e temas a abordar (figura 6).



Figura 6- Convite para reunião de RU.

- 2- Convidar as RU com resultados menos positivos, a passar um dia nas unidades das RU com melhores resultados, com intuito de partilha de práticas.

Esta ação visa a partilha de comunicação e saber fazer de umas RU para com as outras RU. Desta forma, sugere-se que as RU com resultados menos bons consigam, através de vivências e experiências operacionais noutras unidades, com serviços semelhantes, aferir e adquirir



conhecimento para implementar junto da sua equipa. Cada unidade é um caso, no entanto existem sempre formas e métodos para melhorar procedimentos. Não é necessário que esta partilha seja realizada única e exclusivamente durante um dia inteiro, poderá ser realizada durante algumas manhãs ou tardes, ou durante um determinado período de tempo.

3- Implementação do Registo de Ideias (Partilha de ideias que ajudem a contribuir com melhores práticas).

Para implementação desta ideia é necessário disponibilizar a todos os colaboradores da Empresa, o impresso de Registo de Ideias, que poderá ser preenchido nas unidades ou na sede da Empresa, em formato papel ou em formato eletrónico e depois de preenchido deverão encaminhar o mesmo para o Departamento de Inovação e Desenvolvimento. Caso a ideia seja aprovada e implementada, a mesma deve ser divulgada junto das restantes unidades, mencionando e descrevendo a ideia base, assim como o nome da pessoa que contribuiu com essa ideia.

Duas vezes por ano a Empresa deverá realizar um evento de Reconhecimento de Ideias, no qual todos os colaboradores que apresentaram as suas ideias serão convidados a participar num *Sunset*-convívio e é distribuída uma pequena lembrança. No evento deverá estar presente a Administração, Direção, Gestores, assim como os diversos Departamentos da sede. Segue a título de exemplo um template do registo de ideias:

Tabela 12- Template registo de ideias

Número ideia	Registo de ideias	Data
Nome e sobrenome (Obrigatório para registo de ideias)		
Instituição		
Nome do departamento ou unidade de trabalho		
Título da ideia (Obrigatório para registo de ideias)		
Descrição da ideia (Obrigatório para registo de ideias)		
Data de registo de ideias		
Assinatura		



- 4- Plano de comunicação para Melhoria Continua (prazos para conclusão de tarefas) em termos de Objetivos.

Para que este tipo de comunicação seja eficaz, é necessário que a informação seja efetuada pelos respetivos departamentos da empresa, em dias fixos e efetuado diversas vezes por forma a relembrar a necessidade de cumprimento dos prazos. Tomando como exemplo o fecho de faturação das unidades, devem seguir vários e-mails a relembrar a necessidade do cumprimento desse objetivo. Segue exemplo de e-mail a enviar (figura 7).

De: Sr. AAA - ABC- Departamento Planeamento e Controlo de Gestão
Enviado: 1 de outubro de 2019 14:11
Assunto: MUITO IMPORTANTE: Fecho de Contas de setembro

Boa tarde a todos,

Vimos por este meio informar os prazos para fecho do mês de **SETEMBRO**.
Recordamos que os prazos devem ser cumpridos. **Pedimos o compromisso de todos.**

Toda a faturação deverá chegar até dia **03 de outubro**, assim como a restante documentação.
Por favor não deixem tudo para o último dia.

Contamos com a vossa colaboração

Prazos do Mês:

ENTREGA DOCUMENTAÇÃO	03/OUT
FATURAÇÃO	03/OUT
OUTROS	04/OUT

Obrigado,

Sr. AAA
Departamento de Planeamento e Controlo de Gestão
Tel: 2xx xxx xxx
Móvel: 9xx xxx xxx
Sr. AAA@abc.pt

Figura 7- Comunicação de exemplo de e-mail.

5- Preenchimento de Inquérito PAE

Por forma a aferir se as RU consideram que a empresa aposta em práticas de alto envolvimento de GRH e se as mesmas se sentem envolvidas e motivadas para a execução das suas funções, será solicitado às RU que preencham o conjunto de questões. Para aferição dos resultados, deve adicionar-se as respetivas pontuações, calculando-se de seguida média. Depois de calculada a



Estratégias de liderança na Restauração Coletiva

média, é obtido um indicador de PAE da organização. Em termos de aferição de leitura de resultados, o valor médio é considerado o 5, valores acima de cinco são considerados valores elevados e abaixo desse valor são considerados valores baixos (Anexo 9). As questões do inquérito encontram-se descritas na tabela que se segue (tabela 13).

Tabela 13- Questões Inquérito PAE

A minha entidade empregadora:								
1	Proporcionou-me um trabalho interessante, desafiador e que valorizo	1	2	3	4	5	6	7
2	Proporcionou-me oportunidades de formação ou desenvolvimento de forma contínua	1	2	3	4	5	6	7
3	Atribuem-me cada vez mais responsabilidades e autonomia	1	2	3	4	5	6	7
4	Dão-me a possibilidade de desenvolver competências que são uma mais valia para a empresa	1	2	3	4	5	6	7
5	Dão-me a possibilidade de concorrer a novas funções quando abrem vagas (mobilidade interna)	1	2	3	4	5	6	7
6	Proporcionam-me segurança no emprego	1	2	3	4	5	6	7
7	Proporcionam-me estabilidade salarial	1	2	3	4	5	6	7
8	Atribuem-me prémios ou incentivos em função do meu desempenho ou da minha equipa	1	2	3	4	5	6	7
9	Aumentaram o meu salário em função dos resultados obtidos	1	2	3	4	5	6	7
10	Proporcionam-me a oportunidade de ter um rendimento elevado	1	2	3	4	5	6	7

Adaptado de Neves e Reto(2015), Gellatly, Hunter, Currie e Irving (2009)

- 6- Promoção de encontros anuais com os líderes de cada uma das equipas e superiores hierárquicos.

À semelhança daquilo que é proposto na Reunião de Responsáveis de Unidade, para este encontro sugere-se a seguinte designação “X Reencontro de Responsáveis de Unidade”. Neste encontro devem estar presentes todas as RU de todas as unidades, de todos os segmentos, os



Responsáveis e colaboradores de todos os Departamentos, os Gestores Operacionais, os Diretores, Administradores e Presidente.

Sugere-se que o encontro seja realizado num espaço nobre, durante um sábado com duração de dia completo. A abertura e o encerramento do evento devem ser da responsabilidade do Presidente da empresa, sendo que os restantes temas da agenda ficam a cargo de colaboradores com cargos de chefia ou dos convidados externos. Neste encontro é necessário acrescer um entretenimento extra, e que surpreenda as RU. Neste caso, sugere-se contratar uma figura pública, que efetue uma palestra com conteúdo acessível à população alvo sobre Liderança e GRH. O evento deve incluir uma componente teórica, reservada à parte da manhã, seguindo-se um almoço convívio e terminando com algumas atividades lúdicas.

De seguida, apresenta-se o cronograma com as ações de melhoria a implementar para os líderes intermédios e respetiva periodicidade (tabela 9).

Tabela 14-Cronograma Ações de Melhoria a implementar para líderes intermédios.

Ações Melhoria para Líderes intermédios

ATIVIDADE		Unidade a considerar			Unidades a não considerar				
		Periodicidade	CrW	Geb	Gli	LNE	BDP	R&V	EDS
1	Reunião com todas as RU (objetivo de partilha de resultados e melhorias), em conjunto com o superior hierárquico.	Trimestral							
2	Convidar as RU com resultados menos bons a passar um dia nas unidades das RU com melhores resultados, para partilha de práticas.	Mensal							
3	Implementação do Registo de Ideias (Partilha de ideias que ajudem a contribuir com melhores práticas)	Mensal							
4	Plano de comunicação para Melhoria Continua (e-mails da sede com prazos para conclusão de tarefas) em termos de Objetivos	Mensal							
5	Preenchimento de Inquérito PAE	Anual							
6	Promoção de encontros anuais com os líderes de cada uma das equipas e superiores hierárquicos	Anual							



O segundo tipo de intervenção tem como objetivo implementar ações de melhoria junto das equipas e Responsáveis de Unidade. Neste caso propõe-se que sejam desenvolvidas algumas atividades que passamos a descrever:

1. Reuniões com as equipas para efetuar balanço do dia (Serviço e melhorias a implementar).

Esta reunião tem como objetivo analisar e realizar o balanço de como decorreu o dia em questão e planear o dia seguinte. É necessário acautelar que todos os colaboradores estejam focados nas suas tarefas e é de extrema importância esclarecer eventuais dúvidas. É necessário fomentar o espírito de equipa e garantir que os seus tempos de trabalho sejam geridos de forma eficaz.

2. Reuniões com as equipas para abordar a satisfação do cliente (Horários, opinião global serviço).

Estas reuniões visam dar *feedback* às colaboradoras sobre os seguintes assuntos: aferir se os horários de funcionamento foram cumpridos, para que não existam reclamações por parte dos utentes e por parte do cliente (gestor do contrato); garantir que a qualidade das refeições e dos produtos foi ao encontro das expectativas dos utentes; aferir se o atendimento foi o mais adequado; se é necessário elogiar alguma colaboradora ou reforçar a formação.

3. Reuniões com as equipas para abordar a satisfação para com a equipa (Elogiar pontos fortes, definição de tarefas, promover participação e dinâmica das colaboradoras).

Esta reunião tem como objetivo resumir os acontecimentos ocorridos durante a semana de trabalho, com o objetivo de melhorar continuamente o desempenho da equipa. É importante aferir eventuais constrangimentos que surgiram durante a realização do serviço, é necessário analisar as suas causas e implementar as respetivas ações de melhoria por forma a evitar futuras falhas, contando com a participação e contributo de toda a equipa. Nesse momento é de extrema importância reconhecer e elogiar os colaboradores que tiveram um relevante desempenho, seja

por assiduidade, desempenho ou novas ideias. Esta reunião deve ser realizada ou durante a hora de almoço das colaboradoras ou no final do dia.

4. Implementar a Partilha de Ideias.

Registrar em papel a ideia de que o colaborador pretende transmitir, com objetivo de conseguir implementar melhores práticas. Caso a ideia seja validada pelo líder será analisada superiormente e partilhada com os restantes elementos. O modelo a utilizar será o mesmo que se implementa no Registo de Ideias, anteriormente abordado nas ações de melhoria do Líder. Caso a ideia partilhada tenha impacto para outras unidades, deve-se partilhar com o Departamento de Inovação e Desenvolvimento da empresa.

5. Plano de comunicação (disponibilizar em formato papel ações e comunicações de caráter público da empresa).



Figura 8- Newsletter proposta

Divulgar e comentar junto da equipa eventuais comunicações da empresa que sejam relevantes para os colaboradores, tais como partilha de ideias que sejam relevantes para a prestação de serviço ou que se traduzam numa melhoria para a unidade ou para as colaboradoras. Outra ação que deve ser desenvolvida é ler em conjunto com a equipa a *newsletter* (figura 8) que a empresa divulga, pois considera-se importante abordar e falar abertamente sobre as notícias. Este tipo de ação poderá impulsionar as equipas a esclarecer eventuais dúvidas ou receios. É ainda importante divulgar de que forma é que a empresa está organizada e as funções que cada um desempenha.



6. Reunião semestral com superior hierárquico do líder intermédio para balanço da atividade da equipa.

Atendendo a que o setor da Restauração Coletiva é um setor com elevada rotatividade de recursos humanos, com elevada pressão para obtenção de resultados e com elevado absentismo, é necessário que o líder da equipa conte com a presença do seu superior hierárquico na unidade em determinados momentos. A presença do superior do líder tem como objetivo reforçar determinadas diretrizes e normas que são efetuadas pelo líder, e a sua presença serve para o eventual esclarecimento de dúvidas junto das equipas, mas sobretudo para que as equipas se sintam acompanhadas e motivadas.

7. Promoção de um almoço ou jantar em data alusiva para convívio entre pessoas da equipa.

Grande parte das equipas são relativamente pequenas e nem todos os colaboradores interagem de forma direta, o que nem sempre é positivo, pois daí podem advir certos desentendimentos entre membros da mesma equipa, o que não é benéfico nem para a prestação de serviço nem para a motivação da equipa. É fundamental a intervenção do líder junto das suas equipas por forma a minimizar este tipo de constrangimentos. É ainda necessário o líder criar certos mecanismos e implementar determinadas ações que visam promover a cooperação e coordenação por forma a dinamizar a equipa. O líder pode instituir na sua equipa a realização de um almoço ou jantar convívio, onde estarão presentes todos os elementos da equipa para que todos possam conviver de forma descontraída e sem pressões. A data deve ter em conta a disponibilidade dos elementos da equipa e a religião, para que não interfira de forma menos positiva e que seja encarado como o convívio que todos anseiam e que não seja encarado como um suplício.

Segue o cronograma com as ações de melhoria a implementar para as equipas e a sua respetiva periodicidade (tabela 10).

Tabela 15– Cronograma Acções de Melhoria a implementar para líderes e equipas.

Ações Melhoria nas Equipas (líder e equipa)

ATIVIDADE	INÍCIO DO PLANO(Mês)	Periodicidade	Período(nº de me: 12)												
			Duração do Plano												
			Início Real												
			Jan	Feb	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez	
1	Reuniões com as equipas para efetuar balanço do dia (Serviço e melhorias a implementar).	Jan	Diária	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
2	Reuniões com as equipas para abordar a satisfação do cliente (Horários, opinião global serviço)	Jan	Diária	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
3	Reuniões com as equipas para abordar a satisfação para com a equipa (Elogiar pontos fortes, Definição de tarefas , promover participação e dinâmica das colaboradoras).	jan	Semanal	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
4	Implementar a Partilha de Ideias (Registrar em papel uma ideia que considere valida com o objetivo de se implementar melhores práticas . Caso seja validada pelo líder será analisada superiormente e partilhada com os restantes elementos).	Feb	Mensal	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
5	Plano de comunicação (disponibilizar em formato papel ações e comunicações de carater público da empresa).	Março	Trimestral	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
6	Reunião semestral com superior hierárquico do líder intemédio para balanço da atividade da equipa.	Abril	Semestral	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
7	Promoção de um almoço ou jantar em data alusiva para convívio entre pessoas da equipa.	Novembro	Anual	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■

Em suma, face às ações de melhoria anteriormente apresentadas considera-se que as mesmas tenham um resultado positivo no desempenho e no tipo de liderança a adotar das várias RU e que, por sua vez, terá impacto nas suas respetivas equipas.

A implementação das ações deve idealmente partir do superior hierárquico das RU, caso não o faça pode e deve a RU avançar com as atividades que estejam ao seu alcance.

A motivação das equipas é um fator extremamente importante na retenção e fidelização de colaboradores, o que por sua vez vai ter inadvertidamente impacto no resultado da unidade.

6- Conclusão

No âmbito da Restauração e de acordo com a literatura efetuada, pretende-se identificar no modelo de negócio de Restauração Coletiva, as práticas de liderança que potenciem os melhores resultados, assim como dotar os líderes com as ferramentas necessárias para que possam analisar o seu processo de liderança e a eficácia do mesmo.

De acordo com as pesquisas efetuadas, conclui-se que independentemente da perspetiva de cada líder, vai ser o tipo de contrato psicológico e o sistema de crenças que vai ditar a GP, assim como as práticas de liderança a adotar. É necessário transmitir qual a estratégia da empresa, qual a estratégia da unidade de negócio, para que posteriormente seja efetuada a análise e diagnóstico da perceção das pessoas. Só após a recolha de dados é possível conciliar as duas envolventes e verificar qual a melhor estratégia a adotar.

Nas unidades de estudo é possível aferir que os colaboradores, de forma global, estão identificados com o modelo de Cultura Organizacional das Relações Humanas e que em termos de cultura organizacional ideal gostariam de o ver ainda mais vincado. Apesar de o modelo considerado como o ideal nestas unidades de estudo, ser o Modelo das Relações Humanas seguido do Modelo dos Sistemas Abertos, para a empresa em estudo é percecionado que o modelo a adotar e a implementar deve ser um modelo mais centrado no Modelo dos Objetivos Racionais e no Modelos dos Processos Internos, atendendo ao setor e à área onde operam, garantindo que não é descurada a valorização do Modelo das Relações Humanas.

Pretende-se implementar uma estratégia para a orientação de resultados, trabalhando o Modelo dos Objetivos Racionais, atendendo a que as pessoas do objeto em estudo são maioritariamente colaboradores que atuam em áreas operacionais. Onde os meios são a direção, a clareza de objetivo e planeamento e os objetivos prendem-se com a produtividade, realização e impacto. Sugere-se que se trabalhe o Modelo dos Processos Internos onde se recebe, organiza, avalia, por forma a ter um maior controlo, organização e uma planificação mais eficaz. Sugere-se ainda que o trabalho seja efetuado isoladamente com cada uma das pessoas, ou seja, cada líder deve fazê-lo junto dos seus colaboradores.

Para correlacionar a perceção dos líderes e dos colaboradores em termos de liderança aferiu-



-se que nem todos os comportamentos de liderança percebidos, na autoavaliação, são os mesmos que os colaboradores/subordinados identificam no líder. Atendendo ao setor onde estão inseridos, o comportamento a destacar é o comportamento de Produtor e esse foi claramente identificado no consolidado das equipas.

Em termos de práticas de GRH, parte dos líderes considera essencial os 14 comportamentos mencionados e ainda sugerem outros comportamentos a adotar. O objetivo é munir as equipas com comportamentos e práticas que lhes incrementem competências, promovam autonomia e motivação para que possam agir de forma mais eficaz. Sugere-se a implementação de um questionário anual de PAE, por forma a aferir se a empresa adota práticas de alto envolvimento e se os líderes se encontram motivados.

Nas sete unidades de estudo, foi possível aferir que as equipas com melhores resultados operacionais são equipas com um maior número de anos de laboração, equipas mais estáveis, onde existe menor rotação de pessoas e com líderes mais assertivos e preocupados com as práticas de liderança a implementar nas suas equipas.

Com o objetivo de colmatar as necessidades sentidas, propõe-se que se implementem algumas ações de melhoria, umas exclusivas para os líderes de equipa e outras ações de melhoria para os líderes em conjunto com as suas respetivas equipas. Estas ações visam a retenção de pessoas e obtenção de resultados operacionais.

Para finalizar, e de uma forma global, considera-se que este projeto contribuiu para confirmar com dados mensuráveis aquilo que se suspeitava nas unidades de estudo, de uma forma empírica. Contribuiu ainda para adquirir conhecimentos adicionais sobre a perceção dos colaboradores, no que concerne à cultura organizacional, à auto avaliação dos líderes e à avaliação dos colaboradores, assim como às práticas de liderança adotadas por cada líder intermédio.

Este projeto permite ainda sugerir contributos para a empresa: 1) Analisar e aferir de uma forma mensurável a forma como os colaboradores vêem a cultura organizacional da empresa e os fatores que daí advém, nomeadamente o impacto que tem na retenção e fidelização de colaboradores, assim como no cumprimento de objetivos operacionais. 2) Identificar ações de



Estratégias de liderança na Restauração Coletiva

melhoria mais adequadas que visam dotar os líderes intermédios de ferramentas para implementar no seu processo de liderança, por forma a reter e fidelizar colaboradores no setor da Restauração Coletiva. 3) Constatar que equipas estáveis e motivadas, que retêm e fidelizam os colaboradores, apresentam um baixo absentismo e que por sua vez apresentam decréscimo com custos de RH e permitem aumentar a rentabilidade das empresas.

Sugere-se que o estudo seja alargado a outras unidades do setor e que se estenda para outros setores, nomeadamente para o setor da Limpeza e setor da Segurança, atendendo tratar-se de setores também considerados pelos jovens como pouco atrativos e onde existe grande rotatividade de pessoas.



Referências bibliográficas

Bardin, L. 2010. Análise de Conteúdo. Lisboa Edições 70.

CARACOL, Carla Cristina, PALMA, Patrícia Jardim da, LOPES, Miguel Pereira, SOUSA, Maria José, 2016, Gestão estratégica do talento na perspetiva individual e organizacional: Proposta de modelo in Revista Psicologia. Organizações e Trabalho, Vol. 16, pp10-21.

Diário da Republica electrónico Contrato Coletivo de Trabalho-alteração n.º 357/2018 <https://dre.pt/web/guest/pesquisa//search/117220104/details/normal?q=cct+salarios+2019> (consultado a 6 de Abril 2019).

Ferreira, A. I, Martinez, L.F, Nunes, F. G., Duarte H. , 2015, GRH para Gestores. Lisboa: Editora RH.

Ferreira, F.A. Gonçalves., 1994, Nutrição Humana, 2ª edição. Capítulo XXXII, Alimentação Colectiva; Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.

French, J. R., Jr., & Raven, B. (1959). The bases of social power. In D. Cartwright (Ed.), Studies in social power (pp. 259–269). Ann Arbor, MI: Institute for Social Research.

<http://www.hbs.edu/faculty/conferences/2015strategy,research/Documents/Organizational%20Ambidexterity%20in%20Action.pdf> (consultado a 4 de Julho 2019).

<https://medium.com/@fleurynewton/organizações-ambidestras-como-conviver-modelos-de-negócio-alternativos-em-um-mesmo-ambiente-14064b63743a> (consultado 4 fevereiro 2018).

<https://www.dbk.es/es/detalle-nota/catering-2019> (consultado a 18 maio de 2019)

<https://www3.trivalor.pt/> (consultado a 18 de maio 2019).

INE. https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpgid=ine_main&xpid=INE (consultado a 4 março 19).

Jago, Artur, Management Science, Leadership:perspective in theory and Research, vol.28, no 3, March 1982.



Jornal de negócios Construir. <http://www.construir.pt/2017/07/07/sector-da-restauracao-apresenta-forte-crescimento-em-portugal/> (consultado a 15 março 19).

Jornal i.Emprego na restauração aumenta 16% <https://ionline.sapo.pt/603605> (consultado a 4 Março de 2019).

Leal, Mara de Souza, Aguilera, Fernanda, Melo-Silva, Lucy Leal, 2011, Revista psicologia: organizações e trabalho - uma década de sua produção científica em análise, vol.11 nº2, pp 6-20.

Marques, Maria Angélica Jung, Cunha, Cristiano J. Castro de A.,2018, Habitats de Innovacion y Economía del conocimiento, VIII Congreso Internacional de Conocimiento e Innovación :una apuesta para el futuro,Liderança ambidestra e inovação: a evolução de uma ideia , pp1-15.

Martinez, F. Luís (2015), Breve introdução à Gestão de Recursos Humanos, in Ferreira, A *et al.*, (Edts). GRH para Gestores. Lisboa: Editora RH.

Martins, Elvis Silveira Rosseto, Carlos Ricardo Lima, Nilton Cesar Penedo, Antonio Sergio Torres 2014, Revista Brasileira de Gestão de Negócios Comportamento estratégico e ambidextria: um estudo aplicado junto às empresas vinícolas brasileiras., Vol. 16, pp392-415.

Mortensen, Mark; Gardner, Heidi K., 2017, Harvard Business Review, The Overcommitted organization, pp 58-65.

Nascimento, Generosa (2017). Apontamentos da UC Gestão de Recursos Humanos, INDEG-ISCTE, Lisboa.

Neves, José, Gonçalves Sónia (2015), GRH em Portugal, Evolução concetual, investigação e aplicação in Ferreira, A *et al.*, (Edts). GRH para Gestores. Lisboa: Editora RH.

Northouse, P.G. (2013). Leadership: Theory and Practice. Thousand Oaks: Sage.

Nunes, Francisco; Reto, Luís (2015), Gestão estratégica de recursos humanos, um repto para uma abordagem baseada na evidência in Ferreira, A *et al.*,(Edts). GRH para Gestores. Lisboa: Editora RH.



Passos, Ana M. (2017). Apontamentos da UC Liderança e Gestão de Equipas, INDEG-ISCTE, Lisboa.

Pordata.<https://www.pordata.pt/DB/Portugal/Ambiente+de+Consulta/Tabela>. (consultado a 4 março de 2019).

Ribeiro, Artur Tavares Vilas Boas, Rocha, Renata Malagoli Krakauer, Patrícia Viveiros de Castro, Pedroso, Marcelo Caldeira, 2016, Revista Ibero-Americana de Estratégia (RIAE), Formalização da estratégia em empresas nascentes de base tecnológica: recursos alternativos na fragilidade do novo, Vol. 15, pp 63-76.

Sundarakani, Balan Abdul, Razzak, Hira, Manikandan, Sushmera, 2018, International Journal of Logistics: Creating a competitive advantage in the global flight catering supply chain: a case study using SCOR model, Vol. 21, p481-501.

Tsai, Chin-Ju, 2016, *Human Resource Development Quarterly*. Boredom at Work and Job Monotony: An Exploratory Case Study within the Catering Sector, Vol. 27, pp207-236.

TurismodePortugal:http://www.turismodeportugal.pt/pt/Turismo_Portugal/Estrategia/Estrategia_2027/Paginas/default.aspx (consultado a 15 março de 2019).

Vieira, Afonso Válder Rosa, Marco Aurélio Garcia, Faia, Válder da Silva, 2017, Scielo Revista de Administração Contemporânea on line: A Mediação da Ambidestria do Vendedor na Relação entre Estresse e Desempenho, vol.21, nº2.(consultado a 16 de fevereiro 2019).

XINWEI YE, JUNWEN FENG, LEI MA, XIAOJING HUANG, 2018, Social Behavior & Personality: an international journal, IMPACT OF TEAM LEADERSHIP HABITUAL DOMAINS ON AMBIDEXTROUS INNOVATION, Vol. 46, pp1955-1966.

Yin, K. R. 2001. Estudo de caso: planeamento e métodos. Tradução: Daniel Grassi. ed. Porto Alegre: Bookman 2ª Edição, Sage.



Anexos

Anexo 1- Inquérito Cultura Organizacional

Avaliação dos comportamentos Empresariais: Cultura Organizacional.

CULTURA ORGANIZACIONAL

Cada um dos itens que se seguem traduz quatro descrições de organizações. Distribua 100 pontos pelas quatro descrições conforme a semelhança que apresentem com a sua própria organização. Nenhuma das descrições é melhor que a outra; são apenas diferentes. Para cada questão use por favor 100 pontos.

Por exemplo no item 1, se a organização A é muito semelhante à minha, a organização B apresenta algumas semelhanças e a C e D têm qualquer semelhança com a minha, eu devo dar 70 pontos à A e os restantes 30 pontos à B.

1. CARACTERÍSTICAS DOMINANTES

	Real		Ideal
a.	_____	A Organização A tem características muito próprias, é como uma família alargada. As pessoas parecem dar muito de si próprias.	_____
b.	_____	A Organização B é muito dinâmica e empreendedora. As pessoas são capazes de tomar iniciativas e correr riscos.	_____
c.	_____	A Organização C é muito estruturada e formal. Aquilo que as pessoas fazem é na sua generalidade regido por processos burocráticos.	_____
d.	_____	A Organização D tem uma orientação competitiva. A sua principal preocupação é a obtenção de resultados. As pessoas são orientadas para a produtividade e para o sucesso.	_____

2. O LÍDER ORGANIZACIONAL

	Real		Ideal
a.	_____	O líder de topo da Organização A é considerado de um modo geral como mentor, um facilitador, uma figura parental.	_____
b.	_____	O líder de topo da Organização B é considerado de um modo geral como um empreendedor, um inovador, um indivíduo que corre riscos	_____
c.	_____	O líder de topo da Organização C é considerado de um modo geral como um coordenador, um organizador, um especialista eficiente.	_____
d.	_____	O líder de topo da Organização D é considerado de um modo geral como um indivíduo muito exigente, produtivo, competitivo.	_____



Estratégias de liderança na Restauração Coletiva

3. A INTEGRAÇÃO ORGANIZACIONAL

	Real		Ideal
a.	_____	Aquilo que contribui para a integração organizacional na Organização A é a lealdade e empenhamento. A coesão e o espírito de equipa são características desta organização.	_____
b.	_____	Aquilo que contribui para a integração organizacional na Organização B é o acento tónico na inovação e desenvolvimento. O ênfase e estar na crista da onda.	_____
c.	_____	Aquilo que contribui para a integração organizacional na Organização C são os procedimentos formais, as regras ou as políticas. O mais importante é a manutenção de uma organização sem sobressaltos.	_____
d.	_____	Aquilo que contribui para a integração organizacional na Organização D é a ênfase na produção e realização de objetivos. A agressividade do mercado é uma preocupação constante.	_____

4. O CLIMA ORGANIZACIONAL

	Real		Ideal
a.	_____	O clima interno da Organização A é participativo e confortável. Existe um elevado grau de confiança e abertura.	_____
b.	_____	O clima interno da Organização B realça o dinamismo e a capacidade para enfrentar novos desafios. São comuns o ensaiar coisas novas e a aprendizagem tentativa-erro.	_____
c.	_____	O clima interno na Organização C realça a permanência e a estabilidade. Tudo o que diz respeito a regras é claro e seguido à risca.	_____
d.	_____	O clima interno da Organização D é competitivo e de confronto. Ênfase em bater a concorrência.	_____

5. CRITÉRIOS DE SUCESSO

	Real		Ideal
a.	_____	A Organização A define o sucesso em termos de desenvolvimento dos recursos humanos, espírito de equipa e respeito pelas pessoas.	_____
b.	_____	A Organização B define o sucesso em termos de possuir produtos únicos no mercado ou os mais recentes. É um inovador e um líder de produto.	_____
c.	_____	A Organização C define o sucesso em termos de eficiência. É dada a maior importância à produção a baixo custo, prazos flexíveis e entregas atempadas.	_____
d.	_____	A Organização D define o sucesso em termos de penetração no mercado e respectivas quotas. O seu objectivo principal é a competição.	_____



Estratégias de liderança na Restauração Coletiva

6. ESTILO DE GESTÃO

	Real		Ideal
a.	_____	O estilo de gestão na Organização A é caracterizado pelo espírito de equipa, o consenso e a participação.	_____
b.	_____	O estilo de gestão na Organização B é caracterizado pela iniciativa individual, inovação, liberdade e inventividade.	_____
c.	_____	O estilo de gestão na Organização C é caracterizado pela segurança de emprego, tempo na função e previsibilidade.	_____
d.	_____	O estilo de gestão na Organização D é caracterizado pela grande exigência, produtividade e sucesso.	_____



Anexo 2- Inquérito Avaliação dos comportamentos Empresariais: A perspetiva pessoal

Avaliação dos comportamentos Empresariais: A perspetiva pessoal.

INSTRUÇÕES

Na lista seguinte são descritos alguns comportamentos de gestão. A sua tarefa consiste em indicar até que ponto se enquadra nesses comportamentos.

Utilize uma escala de sete pontos, a seguir apresentada, para responder a cada questão, tendo em conta que 1 corresponde a “muito raramente” e 7 corresponde a “muito frequentemente”.

QUESTIONÁRIO

		Unidade						
		Categoria Profissional						
Ao executar o meu trabalho,eu:								
1.	Escuto os problemas pessoais dos subordinados.	1	2	3	4	5	6	7
2.	Revejo meticulosamente relatórios detalhados.	1	2	3	4	5	6	7
3.	Influencio as decisões tomadas nos níveis superiores.	1	2	3	4	5	6	7
4.	Resolvo os problemas de uma forma inteligente e criativa	1	2	3	4	5	6	7
5.	Defino claramente áreas de responsabilidade para os meus subordinados.	1	2	3	4	5	6	7
6.	Envolvo-me de modo sincero e pessoal no trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
7.	Facilito a criação de consensos nas reuniões de trabalho em grupo.	1	2	3	4	5	6	7
8.	Garanto a boa continuidade das operações diárias.	1	2	3	4	5	6	7
9.	Comparo registos, relatórios, etc. com o objectivo de neles detectar alguma discrepância.	1	2	3	4	5	6	7
10.	Mostro empatia e preocupação ao lidar com os meus subordinados.	1	2	3	4	5	6	7
11.	Estabeleço objectivos claros para a minha unidade de trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
12.	Procuro inovações e potenciais melhorias.	1	2	3	4	5	6	7
13.	Preocupo-me em manter uma rede de contactos influentes.	1	2	3	4	5	6	7
14.	Procuro que o meu ritmo de trabalho não seja interrompido.	1	2	3	4	5	6	7
15.	Procuro demonstrar uma grande motivação no desempenho das minhas funções.	1	2	3	4	5	6	7
16.	Encorajo a participação nas tomadas de decisão nas reuniões de trabalho em grupo.	1	2	3	4	5	6	7



Anexo3- Inquérito Avaliação dos comportamentos Empresariais: A perspetiva dos outros.

Avaliação dos comportamentos Empresariais: A perspetiva dos outros.

INSTRUÇÕES

No questionário seguinte são descritos alguns comportamentos de gestão. A sua tarefa consiste em pedir aos seus subordinados que indiquem até que ponto você se enquadra nesses comportamentos.

Os inquiridos deverão utilizar uma escala de sete pontos, a seguir apresentada, para responder a cada questão, tendo em conta que 1 corresponde a “muito raramente” e 7 corresponde a “muito frequentemente”.

QUESTIONÁRIO

		Unidade						
		Categoria Profissional						
Ao executar o seu trabalho, o meu superior:								
1.	Escuta os problemas pessoais dos subordinados.	1	2	3	4	5	6	7
2.	Revê meticulosamente relatórios detalhados.	1	2	3	4	5	6	7
3.	Influencia as decisões tomadas nos níveis superiores.	1	2	3	4	5	6	7
4.	Resolve os problemas de uma forma inteligente e criativa.	1	2	3	4	5	6	7
5.	Define claramente áreas de responsabilidade para os seus subordinados.	1	2	3	4	5	6	7
6.	Envolve-se de modo sincero e pessoal no trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
7.	Facilita a criação de consensos nas reuniões de trabalho em grupo.	1	2	3	4	5	6	7
8.	Garante a boa continuidade das operações diárias.	1	2	3	4	5	6	7
9.	Compara registos, relatórios, etc. com o objectivo de neles detectar alguma discrepância.	1	2	3	4	5	6	7
10.	Mostra empatia e preocupação ao lidar com os seus subordinados.	1	2	3	4	5	6	7
11.	Estabelece objectivos claros para a sua unidade de trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
12.	Procura inovações e potenciais melhorias.	1	2	3	4	5	6	7
13.	Preocupa-se em manter uma rede de contactos influentes.	1	2	3	4	5	6	7
14.	Procura que o seu ritmo de trabalho não seja interrompido.	1	2	3	4	5	6	7
15.	Procura demonstrar uma grande motivação no desempenho das suas funções.	1	2	3	4	5	6	7
16.	Encoraja a participação nas tomadas de decisão nas reuniões de trabalho em grupo.	1	2	3	4	5	6	7



Anexo 4– Questionário aos líderes de cada equipa

INSTRUÇÕES

Na lista seguinte são descritos alguns comportamentos de gestão. A sua tarefa consiste em indicar quais os comportamentos e práticas mais adotados no dia- a- dia para melhorar o compromisso dos colaboradores, que lhes incrementem as competências e promovam autonomia para agirem de forma mais eficaz.

Nome:

Local:

Comportamentos adotados:

		S	N
1	Seletividade no recrutamento		
2	Formação e desenvolvimento		
3	Segurança no emprego		
4	Mobilidade interna		
5	Promoções intermédias		
6	Redução nas diferenças nos salários		
7	Recompensas relacionadas com os resultados da organização		
8	Detenção de ações por parte dos trabalhadores		
9	Participação nas decisões e delegação		
10	Equipas de trabalho autogeridas		
11	Diminuição dos símbolos que acentuam as diferenças de estatuto entre as pessoas		
12	Apoio e atenção com as pessoas		
13	Esforço adicional para apoio das equipas		
14	Percepção das necessidades de cada colaborador		
15	Outro*		

*descrição: _____

Anexo 5– Resultados obtidos no Inquérito sobre a Cultura Organizacional

Tabela 1– Valor Global obtido das unidades sobre a Cultura Organizacional dos colaboradores afetos à unidade CrW.

		REAL	Desvio Padrão REAL	IDEAL	Desvio Padrão IDEAL	Desvio Padrão REAL vs IDEAL
a	Relações Humanas	29,4	2,6	30,6	4,2	0,6
c	Processos Internos	21,8	2,5	21,6	5,0	0,1
d	Objetivos Racionais	28,6	7,7	26,7	3,6	1,0
b	Sistemas Abertos	20,2	4,2	21,2	2,5	0,5
		29,4	2,6	30,6	4,2	0,6

Gráfico 1– Demonstração gráfica dos resultados obtidos no Questionário da Cultura Organizacional: Real global e Ideal global da unidade CrW.

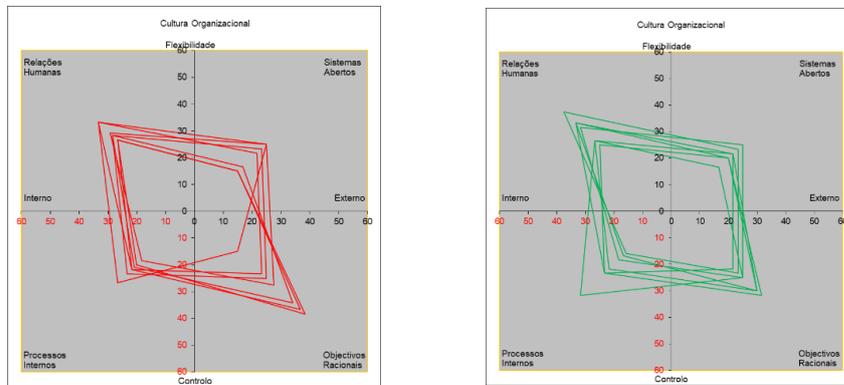
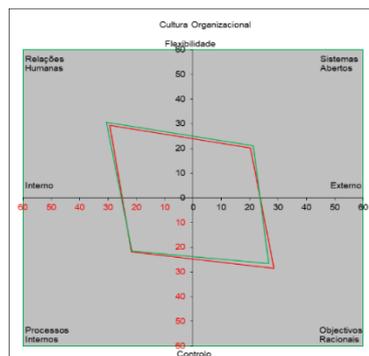


Gráfico 2– Demonstração gráfica dos resultados obtidos no Questionário da Cultura Organizacional: média global da unidade CrW.

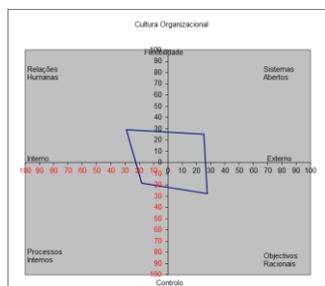


Estratégias de liderança na Restauração Coletiva

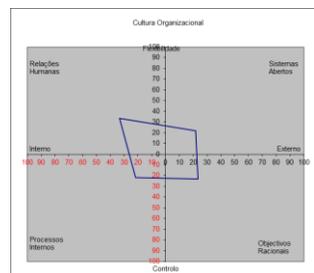
Tabela 2– Valor individual obtido sobre a perspectiva da Cultura Organizacional Real dos colaboradores afetos à unidade CrW.

	Nº Quest	Categoria Profissional	Aa1	Aa2	Aa3	Aa4	Ba1	Ba2	Ba3	Ba4	Ca1	Ca2	Ca3	Ca4	Da1	Da2	Da3	Da4	Ea1	Ea2	Ea3	Ea4	Fa1	Fa2	Fa3	Fa4	A	B	C	D
COL 1	Rosa	Responsável de unidade	15	20	5	60	0	30	20	50	60	10	10	20	20	10	60	10	20	70	5	5	60	10	10	20	29,17	25,00	18,33	27,50
COL 2	Gina	cozinheira 2ª	30	40	10	20	40	10	20	30	20	10	40	30	40	30	20	10	40	20	30	10	30	20	10	40	33,33	21,67	21,67	23,33
COL 3	Leonor	Empregada Refeitório	30	10	10	50	20	10	30	40	40	10	10	40	20	10	50	40	30	20	10	10	10	40	40	26,67	15,00	20,00	38,33	
COL 4	Aida	Empregada Refeitório	40	30	20	10	40	20	20	20	30	20	20	30	30	20	20	30	20	30	20	20	10	20	30	40	28,33	23,33	23,33	25,00
COL 5	Helena	Empregada Refeitório cozinheira 3ª	30	10	20	40	50	10	20	20	30	20	10	40	10	20	30	50	20	10	20	50	30	10	40	20	26,67	15,00	21,67	36,67
COL 6	Arnabela		30	30	10	30	30	20	40	10	70	10	10	30	30	10	30	30	10	30	30	10	10	30	40	20	33,33	25,00	26,67	15,00
COL 7	Carla	Empregada Refeitório	30	10	10	50	10	10	30	50	40	20	10	30	20	20	40	40	40	30	15	15	30	10	40	20	28,33	16,67	20,83	34,17

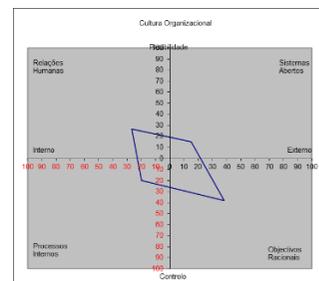
Gráfico 3– Demonstração gráfica dos resultados obtidos no Questionário da Cultura Organizacional: Real individual da unidade CrW.



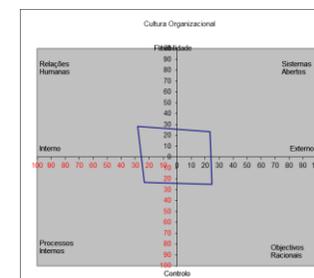
Colaborador 1



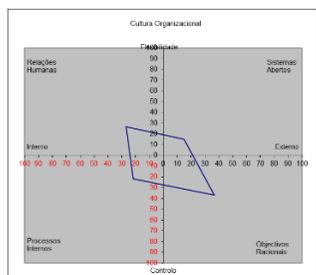
Colaborador 2



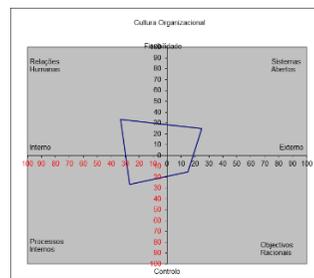
Colaborador 3



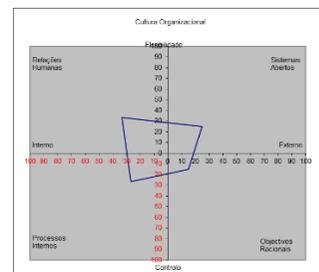
Colaborador 4



Colaborador 5



Colaborador 6



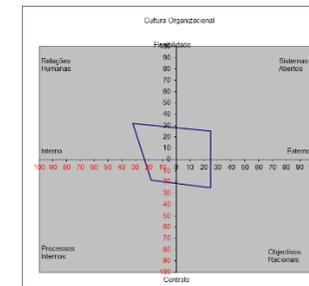
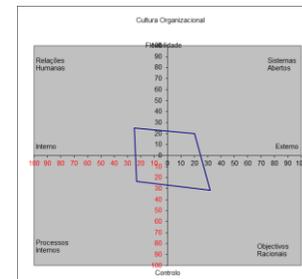
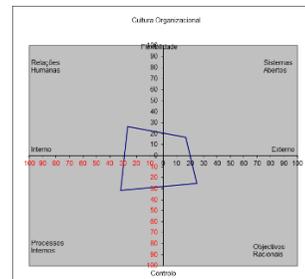
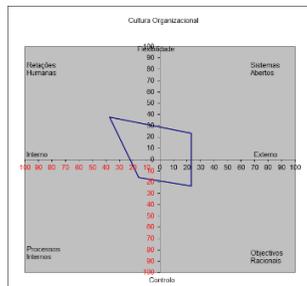
Colaborador 7

Estratégias de liderança na Restauração Coletiva

Tabela 3– Valor individual obtido sobre a perspectiva da Cultura Organizacional Ideal dos colaboradores afetos à unidade CrW.

	Nº Quest	Categoria Profissional	Aa1	Aa2	Aa3	Aa4	Ba1	Ba2	Ba3	Ba4	Ca1	Ca2	Ca3	Ca4	Da1	Da2	Da3	Da4	Ea1	Ea2	Ea3	Ea4	Fa1	Fa2	Fa3	Fa4	A	B	C	D
COL 1		Rosa Responsável de unidade	30	20	0	50	0	20	30	50	70	20	0	10	25	10	60	5	30	60	5	5	70	10	0	20	37,50	23,33	15,83	23,33
COL 2		Gina cozinheira 2ª	20	30	40	10	30	20	10	40	30	10	20	40	30	20	40	10	30	10	40	20	20	10	40	30	26,67	16,67	31,67	25,00
COL 3		Leonor Empregada Refeitório	20	10	10	60	10	10	30	50	40	20	20	40	30	20	10	30	40	20	10	10	10	40	40	40	25,00	20,00	23,33	31,67
COL 4		Alda Empregada Refeitório	20	20	10	50	40	20	20	20	40	20	30	10	40	30	10	20	30	30	30	10	20	30	10	40	31,67	25,00	18,33	25,00
COL 5		Helena Empregada Refeitório	40	10	10	40	50	0	20	30	30	30	0	40	20	20	10	50	30	50	20	0	30	10	40	20	33,33	20,00	16,67	30,00
COL 6		Anabela cozinheira 3ª	35	5	30	30	30	30	10	30	20	30	10	40	20	30	30	20	35	20	20	25	20	15	30	35	26,67	21,67	21,67	30,00
COL 7		Carla Empregada Refeitório	20	10	10	60	30	10	50	10	40	20	20	20	40	40	10	10	50	30	10	10	20	20	40	20	33,33	21,67	23,33	21,67

Gráfico 4 – Demonstração gráfica dos resultados obtidos no Questionário da Cultura Organizacional: Ideal individual da unidade CrW.

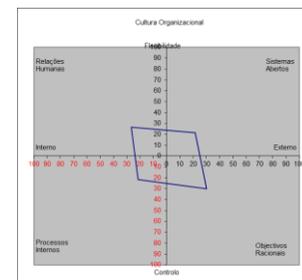
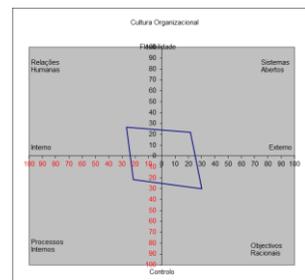
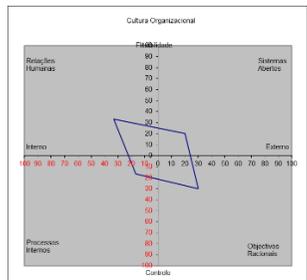


Colaborador 1

Colaborador 2

Colaborador 3

Colaborador 4



Colaborador 5

Colaborador 6

Colaborador 7

Estratégias de liderança na Restauração Coletiva

Tabela 4- Valor Global obtido das unidades sobre a Cultura Organizacional dos colaboradores afetos à unidade Geb.

		REAL	Desvio Padrão REAL	IDEAL	Desvio Padrão IDEAL	Desvio Padrão REAL vs IDEAL
a	Relações Humanas	32,9	14,9	42,8	8,9	4,9
c	Processos Internos	22,1	6,0	16,9	4,4	2,6
d	Objetivos Racionais	23,1	16,0	16,7	6,2	3,2
b	Sistemas Abertos	21,9	5,0	23,6	4,2	0,8
		32,9	14,9	42,8	8,9	4,9

Gráfico 5- Demonstração gráfica dos resultados obtidos no Questionário da Cultura Organizacional: Real global e Ideal global da unidade Geb.

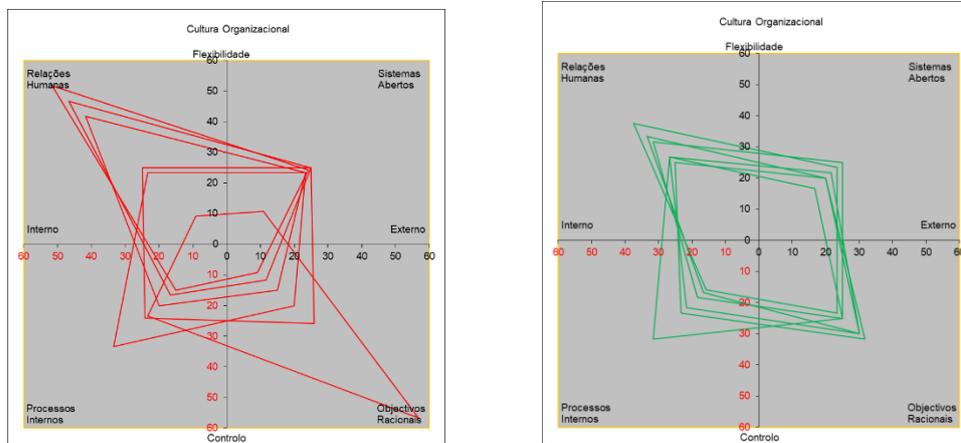
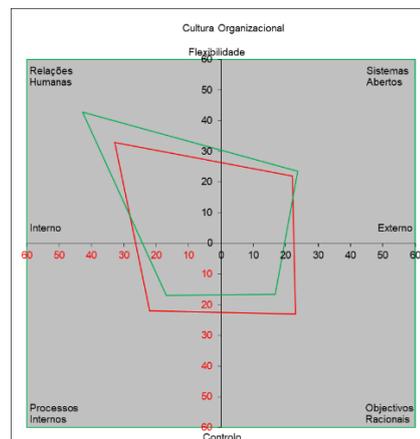


Gráfico 6- Demonstração gráfica dos resultados obtidos no Questionário da Cultura Organizacional: média global da unidade Geb.

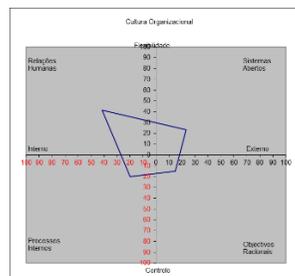


Estratégias de liderança na Restauração Coletiva

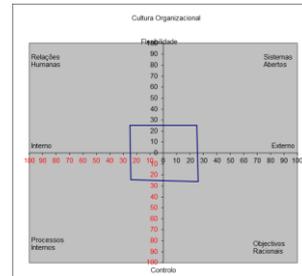
Tabela 5 – Valor individual obtido sobre a perspetiva da Cultura Organizacional Real dos colaboradores afetos à unidade Geb.

	Nº Quest	Categoria Profissional	Aa1	Aa2	Aa3	Aa4	Ba1	Ba2	Ba3	Ba4	Ca1	Ca2	Ca3	Ca4	Da1	Da2	Da3	Da4	Ea1	Ea2	Ea3	Ea4	Fa1	Fa2	Fa3	Fa4	A	B	C	D
COL 1		Maria Jose Responsável Unidade	50	30	10	10	40	20	20	20	50	20	20	10	40	20	20	20	40	20	30	10	30	30	20	20	41,67	23,33	20,00	15,00
COL 2		Luzia Cozinheira 2ª	30	30	20	20	20	30	20	30	20	25	25	30	25	20	25	30	25	25	25	30	20	30	20	25,00	25,00	24,17	25,83	
COL 3		Vanessa Empregada Refeitório	10	10	50	30	10	20	20	50	5	5	20	70	10	10	10	70	10	10	30	50	10	10	10	70	9,17	10,83	23,33	56,67
COL 4		Anabela Empregada Refeitório	20	50	10	20	10	20	50	20	30	20	30	20	20	10	50	20	30	10	40	20	30	30	20	20	23,33	23,33	33,33	20,00
COL 5		Alexina Empregada Refeitório	60	10	10	20	10	40	40	10	50	40	5	5	60	5	25	10	80	10	5	5	50	40	5	5	51,67	24,17	15,00	9,17
COL 6		Alina Empregada Refeitório	60	10	10	20	20	40	30	10	40	30	15	15	50	10	30	10	60	20	10	10	50	40	5	5	46,67	25,00	16,67	11,67

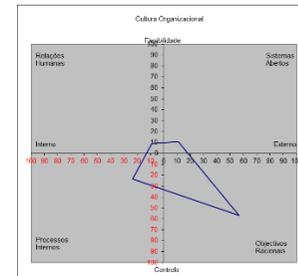
Gráfico 7 – Demonstração gráfica dos resultados obtidos no Questionário da Cultura Organizacional: Real individual da unidade Geb.



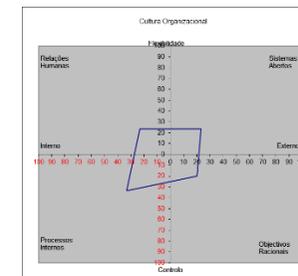
Colaborador 1



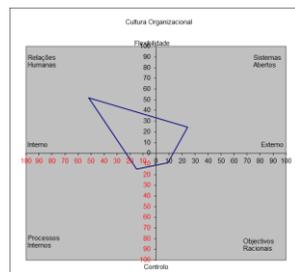
Colaborador 2



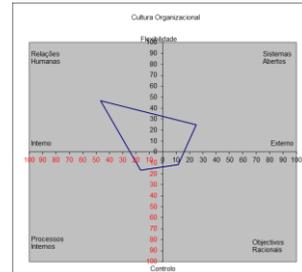
Colaborador 3



Colaborador 4



Colaborador 5



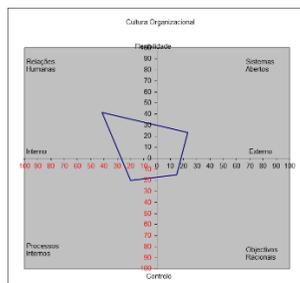
Colaborador 6

Estratégias de liderança na Restauração Coletiva

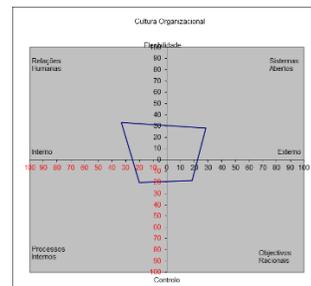
Tabela 6 – Valor individual obtido sobre a perspetiva da Cultura Organizacional Ideal dos colaboradores afetos à unidade Geb.

	Nº Quest	Categoria Profissional	Aa1	Aa2	Aa3	Aa4	Ba1	Ba2	Ba3	Ba4	Ca1	Ca2	Ca3	Ca4	Da1	Da2	Da3	Da4	Ea1	Ea2	Ea3	Ea4	Fa1	Fa2	Fa3	Fa4	A	B	C	D
COL 1		Maria Jose Responsável Unidade	50	30	10	10	40	20	20	20	50	20	20	10	40	20	20	20	40	20	30	10	30	30	20	20	41,67	23,33	20,00	15,00
COL 2		Luzia Cozinheira 2ª	45	30	15	10	30	30	20	20	30	25	25	20	35	25	10	30	25	30	25	20	35	30	25	10	33,33	28,33	20,00	18,33
COL 3		Vanessa Empregada Refeitório	50	15	20	15	30	15	15	40	50	10	10	30	40	10	20	30	40	30	20	10	40	10	30	20	41,67	15,00	19,17	24,17
COL 4		Anabela Empregada Refeitório	30	30	20	20	30	30	20	20	40	20	15	25	25	30	15	30	20	20	35	25	45	10	20	25	31,67	23,33	20,83	24,17
COL 5		Alexina Empregada Refeitório	70	10	10	10	20	50	15	15	60	30	5	5	50	20	20	10	70	20	5	5	60	30	5	55,00	26,67	10,00	8,33	
COL 6		Alina Empregada Refeitório	70	10	10	10	30	50	10	10	60	20	10	10	50	20	20	10	60	20	10	10	50	30	10	10	53,33	25,00	11,67	10,00

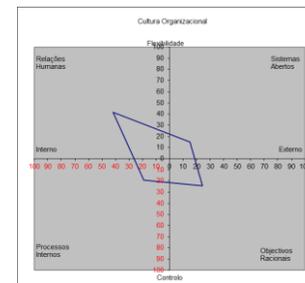
Gráfico 8 – Demonstração gráfica dos resultados obtidos no Questionário da Cultura Organizacional: Ideal individual da unidade Geb.



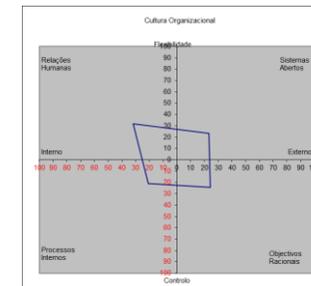
Colaborador 1



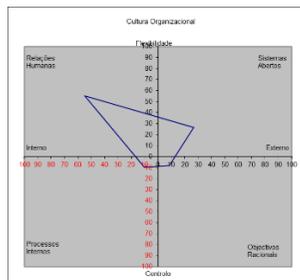
Colaborador 2



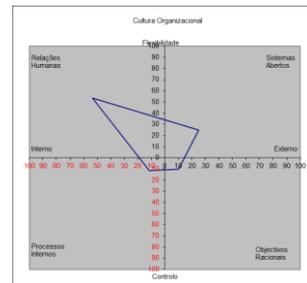
Colaborador 3



Colaborador 4



Colaborador 5



Colaborador 6

Tabela 7- Valor Global obtido das unidades sobre a Cultura Organizacional dos colaboradores afetos à unidade Gli.

		REAL	Desvio Padrão REAL	IDEAL	Desvio Padrão IDEAL	Desvio Padrão REAL vs IDEAL
a	Relações Humanas	31,7	3,8	33,1	3,2	0,7
c	Processos Internos	24,3	2,3	22,6	1,6	0,8
d	Objetivos Racionais	23,4	3,8	20,6	2,6	1,4
b	Sistemas Abertos	20,6	2,9	23,6	2,4	1,5
		31,7	3,8	33,1	3,2	0,7

Gráfico 9- Demonstração gráfica dos resultados obtidos no Questionário da Cultura Organizacional: Real global e Ideal global da unidade Gli.

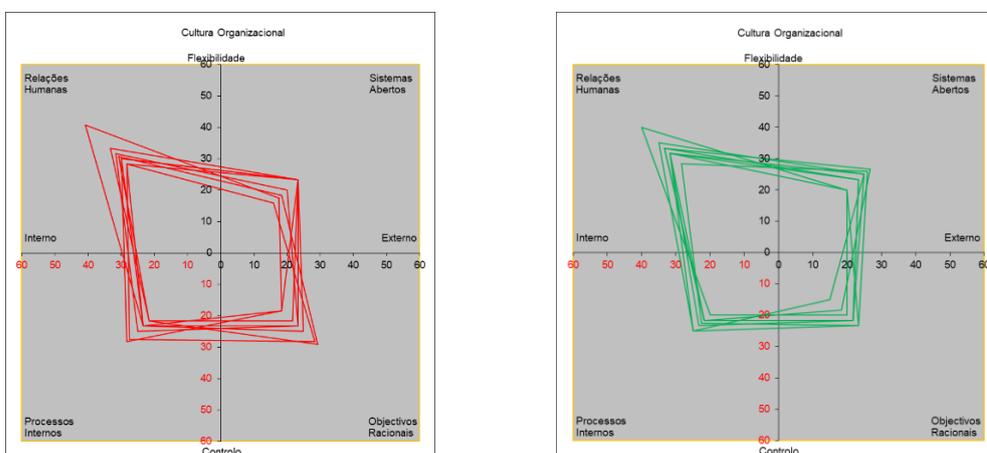
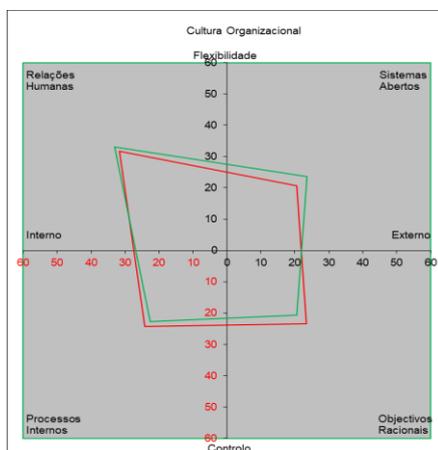


Gráfico 10- Demonstração gráfica dos resultados obtidos no Questionário da Cultura Organizacional: média global da unidade Gli.

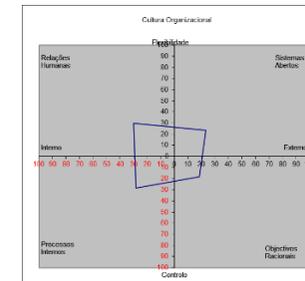
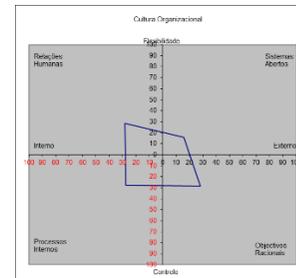
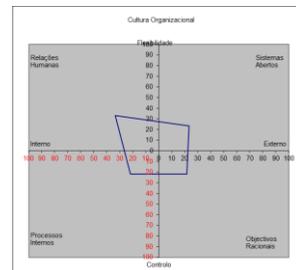
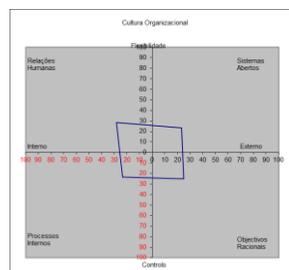


Estratégias de liderança na Restauração Coletiva

Tabela 8 – Valor individual obtido sobre a perspetiva da Cultura Organizacional Real dos colaboradores afetos à unidade Gli.

Nº Quest	Categoria Prof	Aa1	Aa2	Aa3	Aa4	Ba1	Ba2	Ba3	Ba4	Ca1	Ca2	Ca3	Ca4	Da1	Da2	Da3	Da4	Ea1	Ea2	Ea3	Ea4	Fa1	Fa2	Fa3	Fa4	A	B	C	D
COL 1	Palмира Responsavel Unidade	30	15	35	20	10	30	30	30	30	40	10	20	10	35	35	20	40	10	10	40	50	10	20	20	28,33	23,33	23,33	25,00
COL 2	Guilhermina COZ 1ª	50	20	10	20	10	10	40	40	50	20	20	20	10	40	10	10	20	30	30	20	30	20	20	30	33,33	23,33	21,67	21,67
COL 3	Licinia Empregada Refeitório	30	15	35	20	10	10	30	50	30	40	10	20	20	40	50	20	30	10	20	40	50	10	20	20	28,33	15,83	27,50	28,33
COL 4	Teresa EMP. Balcão	30	20	20	30	20	30	40	10	30	20	30	20	20	30	30	20	40	20	30	10	40	20	20	20	30,00	23,33	28,33	18,33
COL 5	Sandra Empregada Refeitório	25	25	10	40	20	20	40	20	50	10	30	10	40	20	20	20	60	10	20	10	50	20	20	10	40,83	17,50	23,33	18,33
COL 6	Idalina Empregada Refeitório	30	20	20	30	20	30	30	20	40	20	20	20	30	30	20	20	30	20	30	20	30	20	20	30	30,00	23,33	23,33	23,33
COL 7	Cristina Empregada Refeitório	30	15	30	25	15	15	20	50	30	40	10	20	40	10	30	20	30	10	20	20	40	20	20	20	30,83	18,33	21,67	29,17
COL 8	Maíza Empregada Refeitório	30	20	20	30	40	20	20	20	30	20	30	20	30	20	20	30	20	20	30	30	40	20	30	10	31,67	20,00	25,00	23,33
9																									0,00	0,00	0,00	0,00	

Gráfico 11 – Demonstração gráfica dos resultados obtidos no Questionário da Cultura Organizacional: Real individual da unidade Gli.

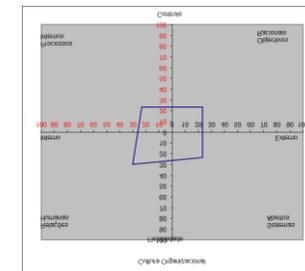
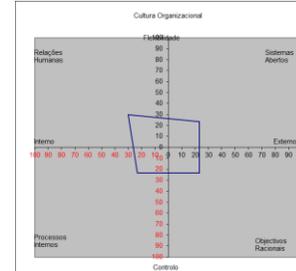
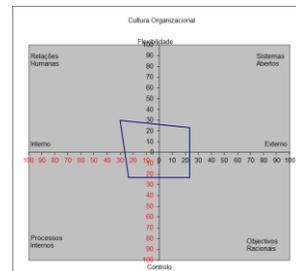
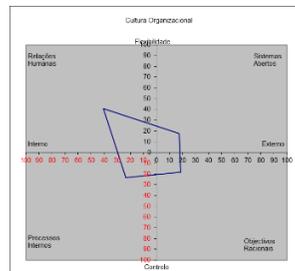


Colaborador 1

Colaborador 2

Colaborador 3

Colaborador 4



Colaborador 5

Colaborador 6

Colaborador 7

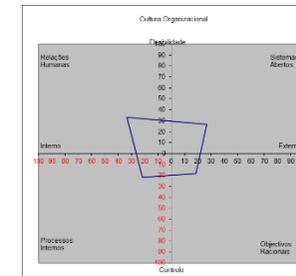
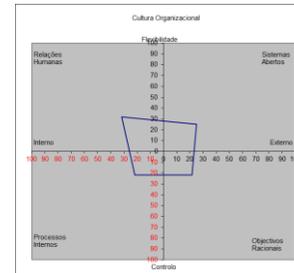
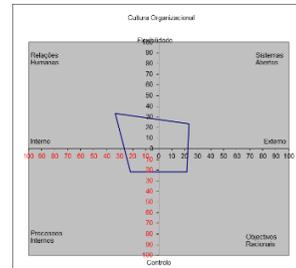
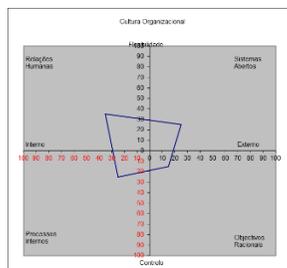
Colaborador 8

Estratégias de liderança na Restauração Coletiva

Tabela 9 – Valor individual obtido sobre a perspetiva da Cultura Organizacional Ideal dos colaboradores afetos à unidade Gli.

	Nº Quest	Categoria Prof	Aa1	Aa2	Aa3	Aa4	Ba1	Ba2	Ba3	Ba4	Ca1	Ca2	Ca3	Ca4	Da1	Da2	Da3	Da4	Ea1	Ea2	Ea3	Ea4	Fa1	Fa2	Fa3	Fa4	A	B	C	D
COL 1		Palмира Responsável Unidade	40	30	10	20	30	20	40	10	40	20	30	10	20	40	10	30	50	10	30	10	30	30	30	10	35,00	25,00	25,00	15,00
COL 2		Guilhermina COZ 1ª	50	20	10	20	10	10	40	40	50	20	20	10	40	40	10	10	20	30	30	20	30	20	20	30	33,33	23,33	21,67	21,67
COL 3		Licinia Empregada Refeitório	40	30	10	20	10	10	30	50	40	20	30	10	20	40	10	30	50	10	30	10	30	40	20	10	31,67	25,00	21,67	21,67
COL 4		Teresa EMP. Balcão	40	30	0	30	20	30	40	10	30	20	30	20	30	20	20	20	40	30	20	10	40	20	20	20	33,33	26,67	21,67	18,33
COL 5		Sandra Empregada Refeitório	10	20	20	50	10	30	40	20	60	20	10	10	40	10	25	25	60	10	20	10	60	30	5	5	40,00	20,00	20,00	20,00
COL 6		Idalina Empregada Refeitório	30	20	20	30	30	20	30	20	40	20	20	20	30	30	20	20	30	20	30	20	30	30	20	20	31,67	23,33	23,33	21,67
COL 7		Cristina Empregada Refeitório	40	30	10	20	10	10	35	45	30	20	30	20	20	40	10	30	40	15	30	15	30	40	20	10	28,33	25,83	22,50	23,33
COL 8		Maiza Empregada Refeitório	30	20	20	30	40	20	20	20	30	20	30	20	30	20	20	30	20	20	30	30	40	20	30	10	31,67	20,00	25,00	23,33

Gráfico 12 – Demonstração gráfica dos resultados obtidos no Questionário da Cultura Organizacional: Ideal individual da unidade Gli.

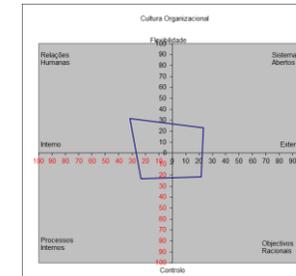
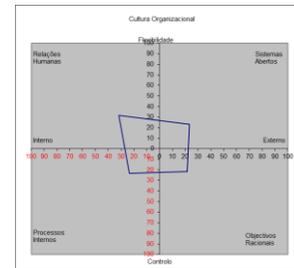
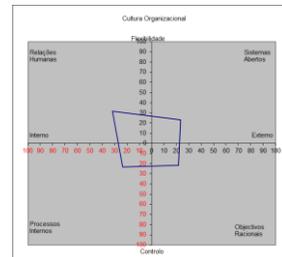
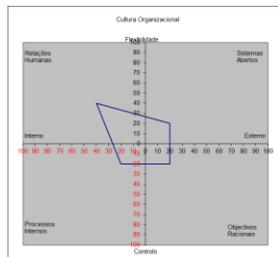


Colaborador 1

Colaborador 2

Colaborador 3

Colaborador 4



Colaborador 5

Colaborador 6

Colaborador 7

Colaborador 8

Estratégias de liderança na Restauração Coletiva

Tabela 10- Valor Global obtido das unidades sobre a Cultura Organizacional dos colaboradores afetos à unidade LNE.

		REAL	Desvio Padrão REAL	IDEAL	Desvio Padrão IDEAL	Desvio Padrão REAL vs IDEAL
a	Relações Humanas	26,9	4,2	30,0	8,1	1,5
c	Processos Internos	26,3	5,2	21,7	3,6	2,3
d	Objetivos Racionais	24,4	4,7	22,9	3,6	0,8
b	Sistemas Abertos	22,4	3,7	25,4	8,4	1,5
		26,9	4,2	30,0	8,1	1,5

Gráfico 13- Demonstração gráfica dos resultados obtidos no Questionário da Cultura Organizacional: Real global e Ideal global da unidade – LNE.

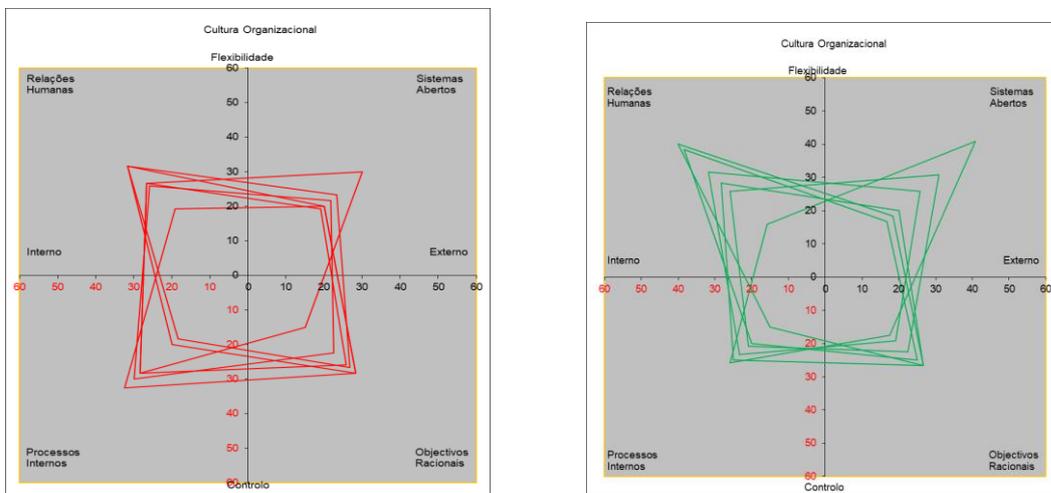
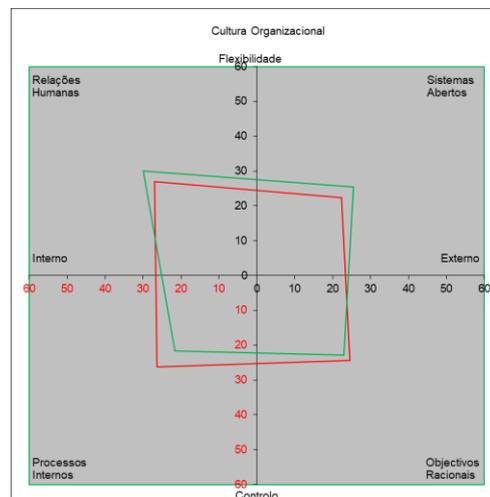


Gráfico 14- Demonstração gráfica dos resultados obtidos no Questionário da Cultura Organizacional: média global da unidade – LNE.

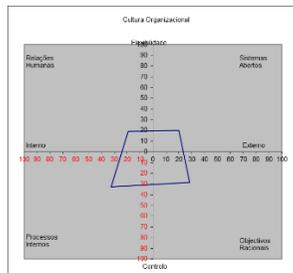


Estratégias de liderança na Restauração Coletiva

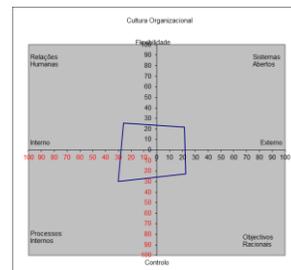
Tabela 11 – Valor individual obtido sobre a perspetiva da Cultura Organizacional Real dos colaboradores afetos à unidade LNE.

	Nº Quest.	Categoria Profissional	Aa1	Aa2	Aa3	Aa4	Ba1	Ba2	Ba3	Ba4	Ca1	Ca2	Ca3	Ca4	Da1	Da2	Da3	Da4	Ea1	Ea2	Ea3	Ea4	Fa1	Fa2	Fa3	Fa4	A	B	C	D
COL 1		Diana Coordenadora	30	20	40	10	10	20	30	40	30	20	30	20	10	20	40	30	25	25	20	30	10	15	35	40	19,17	20,00	32,50	28,33
COL 2		Carla Encarregada Bar	30	20	25	25	25	20	35	20	20	30	30	20	30	20	30	20	20	15	30	35	30	25	30	15	25,83	21,67	30,00	22,50
COL 3		Elizabeth Responsável Unidade	50	30	10	10	10	30	50	10	50	30	10	10	10	30	40	20	20	30	30	20	30	30	20	26,67	30,00	28,33	15,00	
COL 4		Carlos Cozinheiro 2º	20	10	40	30	40	20	20	20	25	25	25	25	25	25	25	25	20	15	50	15	30	20	10	40	26,67	19,17	28,33	25,83
COL 5		Emília Empregada Refetório	40	20	20	20	40	40	10	10	20	10	30	40	30	30	20	20	40	10	10	40	20	30	20	30	31,67	23,33	18,33	26,67
COL 6		Esmeralda Empregada Refetório	40	20	20	20	40	20	20	20	20	10	30	40	30	30	20	20	40	10	10	40	20	30	20	30	31,67	20,00	20,00	28,33

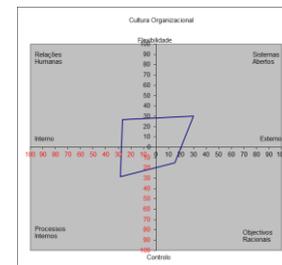
Gráfico 15 – Demonstração gráfica dos resultados obtidos no Questionário da Cultura Organizacional: Real individual da unidade LNE.



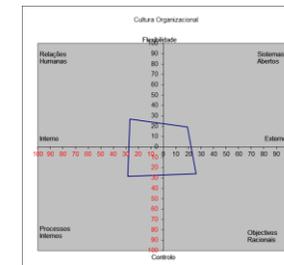
Colaborador 1



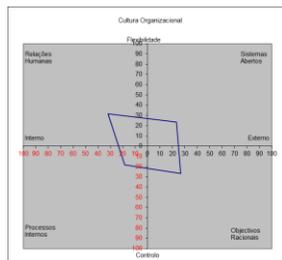
Colaborador 2



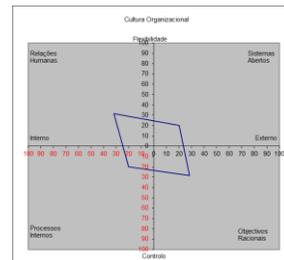
Colaborador 3



Colaborador 4



Colaborador 5



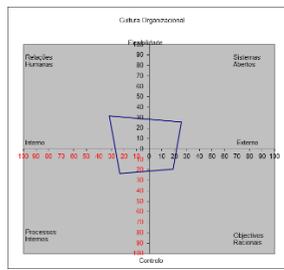
Colaborador 6

Estratégias de liderança na Restauração Coletiva

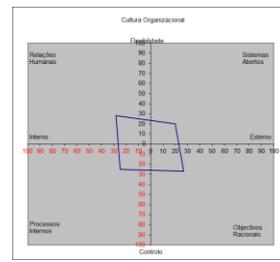
Tabela 12 – Valor individual obtido sobre a perspetiva da Cultura Organizacional Ideal dos colaboradores afetos à unidade LNE.

	Nº Quest	Categoria Profissional	Aa1	Aa2	Aa3	Aa4	Ba1	Ba2	Ba3	Ba4	Ca1	Ca2	Ca3	Ca4	Da1	Da2	Da3	Da4	Ea1	Ea2	Ea3	Ea4	Fa1	Fa2	Fa3	Fa4	A	B	C	D	
COL 1		Diana Coordenadora	40	20	20	20	20	20	20	30	30	40	30	20	10	30	30	20	20	35	30	25	10	25	25	25	25	31,67	25,83	23,33	19,17
COL 2		Carla Encarregada Bar	40	20	20	20	35	20	20	25	30	20	30	20	15	15	35	35	25	20	20	35	25	25	25	25	28,33	20,00	25,00	26,67	
COL 3		Elizabete Responsável Unidade	5	45	5	45	5	45	45	5	20	60	10	10	5	45	45	5	40	40	10	10	20	10	40	30	15,83	40,83	25,83	17,50	
COL 4		Carlos Cozinheiro 2º	30	40	10	20	10	30	30	30	30	30	20	20	30	30	20	20	30	30	20	20	25	25	25	25	25,83	30,83	20,83	22,50	
COL 5		Emília Empregada Refeitório	50	20	10	20	40	20	20	20	40	10	30	20	40	20	10	30	40	20	10	30	30	20	10	40	40,00	18,33	15,00	26,67	
COL 6		Esmeralda Empregada Refeitório	40	20	20	20	40	20	20	20	40	10	30	20	40	10	30	20	40	20	10	30	30	20	10	40	38,33	16,67	20,00	25,00	

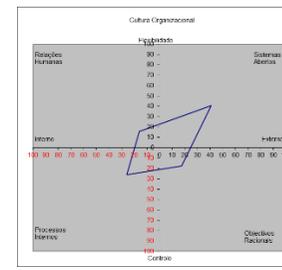
Gráfico 16 – Demonstração gráfica dos resultados obtidos no Questionário da Cultura Organizacional: Ideal individual da unidade LNE.



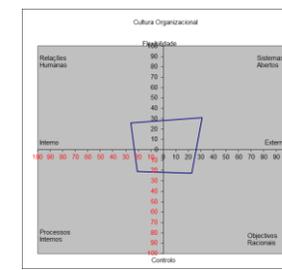
Colaborador 1



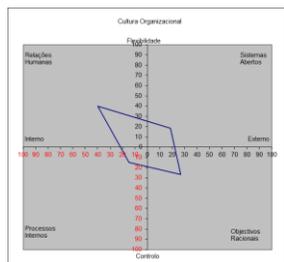
Colaborador 2



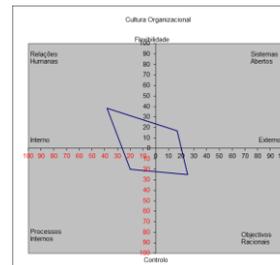
Colaborador 3



Colaborador 4



Colaborador 5



Colaborador 6

Estratégias de liderança na Restauração Coletiva

Tabela 13- Valor Global obtido das unidades sobre a Cultura Organizacional dos colaboradores afetos à unidade BDP.

		REAL	Desvio Padrão REAL	IDEAL	Desvio Padrão IDEAL	Desvio Padrão REAL vs IDEAL
a	Relações Humanas	35,6	8,4	37,5	10,5	0,9
c	Processos Internos	21,4	5,4	19,6	5,0	0,9
d	Objetivos Racionais	21,2	7,2	19,4	6,8	0,9
b	Sistemas Abertos	21,8	4,3	23,5	3,8	0,9
		35,6	8,4	37,5	10,5	0,9

Gráfico 17- Demonstração gráfica dos resultados obtidos no Questionário da Cultura Organizacional: Real global e Ideal global da unidade BDP.

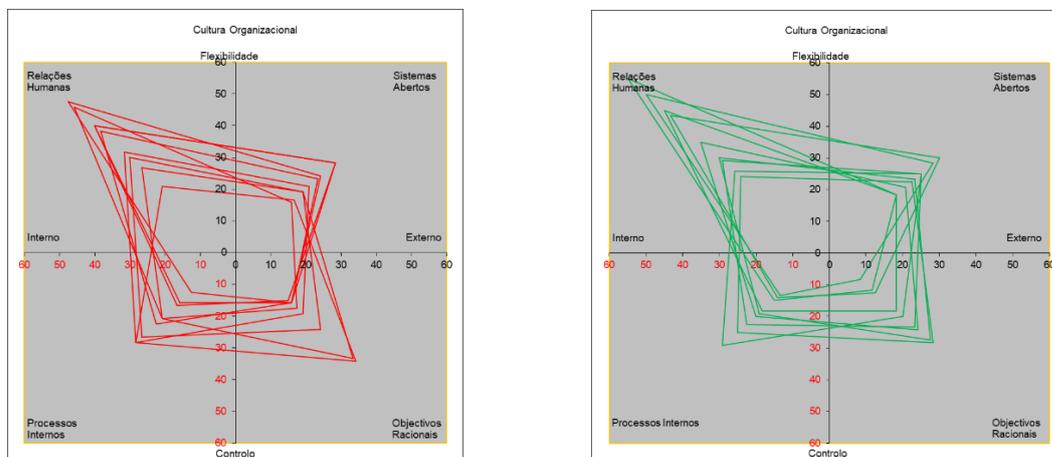
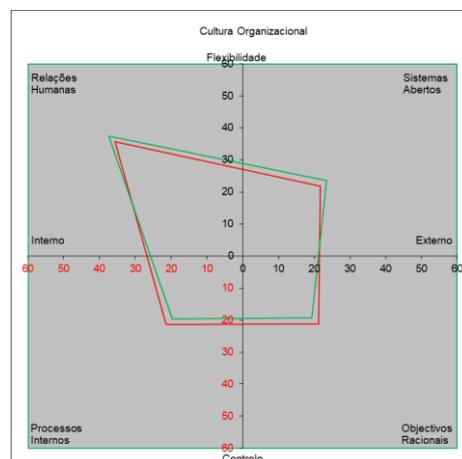


Gráfico 18- Demonstração gráfica dos resultados obtidos no Questionário da Cultura Organizacional: média global da unidade BDP.

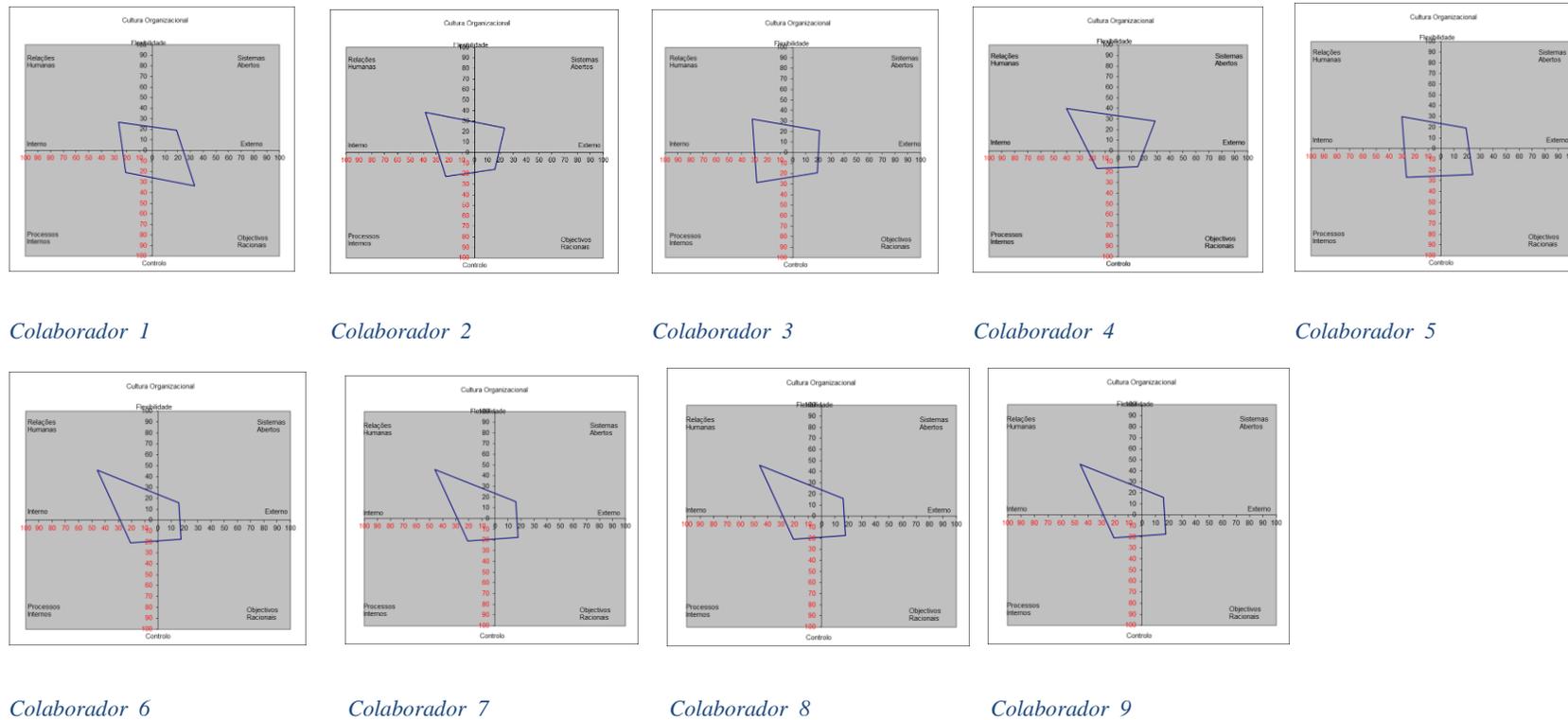


Estratégias de liderança na Restauração Coletiva

Tabela 14 – Valor individual obtido sobre a perspetiva da Cultura Organizacional Real dos colaboradores afetos à unidade BDP.

Nº Quest	Categoria Prof	Aa1	Aa2	Aa3	Aa4	Ba1	Ba2	Ba3	Ba4	Ca1	Ca2	Ca3	Ca4	Da1	Da2	Da3	Da4	Ea1	Ea2	Ea3	Ea4	Fa1	Fa2	Fa3	Fa4	A	B	C	D	
COL 1	Anabela Responsável Unidade	20	15	15	50	20	20	20	40	40	10	20	30	30	20	20	30	30	30	20	20	20	20	30	30	26,67	19,17	20,83	33,33	
COL 2	Eliza cozinheira 1ª	40	10	40	10	20	50	15	15	50	20	10	20	50	20	20	10	40	20	10	30	30	20	40	10	38,33	23,33	22,50	15,83	
COL 3	Isabel Despenseira	30	10	50	10	30	30	20	20	50	15	30	5	30	15	30	25	20	25	20	35	30	30	20	20	31,67	20,83	28,33	19,17	
COL 4	Margarida Empregada Refeitório	50	20	10	20	50	20	10	20	30	40	10	20	20	40	30	10	40	30	20	10	50	20	20	10	40,00	28,33	16,67	15,00	
COL 5	Izilda Preparadora Refeitório	40	15	20	25	20	20	30	30	40	20	25	15	30	20	30	20	25	20	35	25	20	35	20	35	20	30,00	19,17	26,67	24,17
COL 6	Fátima Empregada Refeitório	50	10	20	20	50	20	20	10	50	20	20	10	25	25	25	30	25	50	10	20	20	50	10	20	20	45,83	15,83	20,83	17,50
COL 7	Zuzinha Preparadora Refeitório	50	20	10	20	50	30	10	40	30	15	15	20	40	30	10	40	30	10	20	40	20	20	20	20	40,00	28,33	15,83	15,83	
COL 8	Fernanda Empregada Refeitório	50	20	10	20	50	30	10	10	50	30	10	10	25	25	25	25	25	50	20	10	20	60	20	10	10	47,50	24,17	12,50	15,83
COL 9	Sandra Empregada Refeitório	40	10	10	40	30	10	20	40	10	30	30	30	10	5	50	35	15	35	30	20	20	10	30	40	20,83	16,67	28,33	34,17	

Gráfico 19 – Demonstração gráfica dos resultados obtidos no Questionário da Cultura Organizacional: Real individual da unidade BDP.

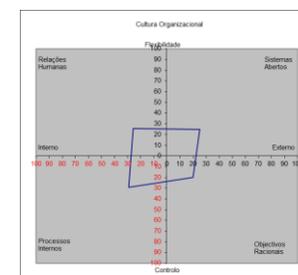
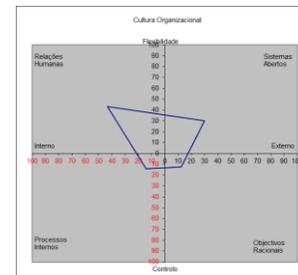
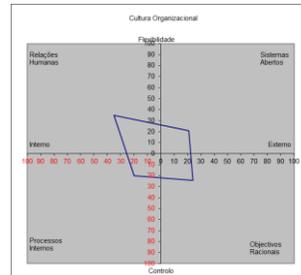
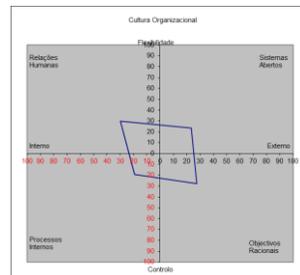
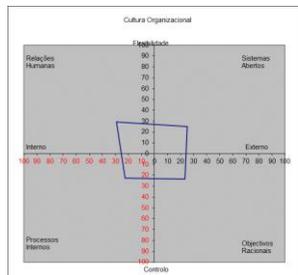


Estratégias de liderança na Restauração Coletiva

Tabela 15 – Valor individual obtido sobre a perspetiva da Cultura Organizacional Ideal dos colaboradores afetos à unidade BDP.

	Nº Quest	Categoria Prof	Aa1	Aa2	Aa3	Aa4	Ba1	Ba2	Ba3	Ba4	Ca1	Ca2	Ca3	Ca4	Da1	Da2	Da3	Da4	Ea1	Ea2	Ea3	Ea4	Fa1	Fa2	Fa3	Fa4	A	B	C	D
COL 1		Anabela Responsável Unidade	30	30	20	20	25	25	25	25	40	20	20	20	30	20	30	20	30	30	20	20	20	25	20	35	29,17	25,00	22,50	23,33
COL 2		Eliza cozinheira 1ª	10	30	10	50	50	30	10	10	40	10	40	10	40	50	5	5	20	10	30	40	20	10	20	50	30,00	23,33	19,17	27,50
COL 3		Isabel Despenseira	40	20	20	20	40	30	15	15	40	20	20	20	30	15	20	35	20	20	25	35	40	20	20	20	35,00	20,83	20,00	24,17
COL 4		Margarida Empregada Refeitório	50	30	10	10	50	30	10	10	30	30	20	20	50	30	10	10	40	30	20	10	40	30	15	15	43,33	30,00	14,17	12,50
COL 5		Izilda Preparadora Refeitório	40	25	30	5	25	20	20	35	25	25	40	10	20	30	30	20	20	30	20	30	25	20	35	20	25,83	25,00	29,17	20,00
COL 6		Fátima Empregada Refeitório	20	20	10	50	50	20	20	10	50	20	20	10	50	20	20	10	50	10	20	20	50	20	20	10	45,00	18,33	18,33	18,33
COL 7		Zezinha Preparadora Refeitório	50	30	10	10	60	30	10	0	40	10	10	10	50	20	20	10	50	20	20	10	50	30	10	10	50,00	28,33	13,33	8,33
COL 8		Fernanda Empregada Refeitório	60	10	20	10	50	20	20	10	50	20	10	10	50	30	10	10	60	10	10	20	60	20	10	10	55,00	18,33	15,00	11,67
COL 9		Sandra Empregada Refeitório	10	30	30	30	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	40	10	15	35	20	20	30	24,17	22,50	25,00	28,33	

Gráfico20 – Demonstração gráfica dos resultados obtidos no Questionário da Cultura Organizacional: Ideal individual da unidade BDP



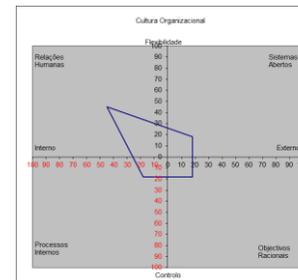
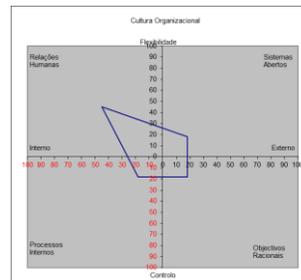
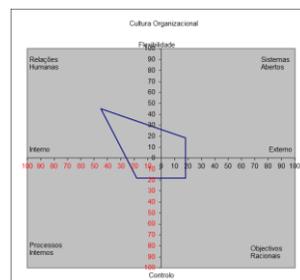
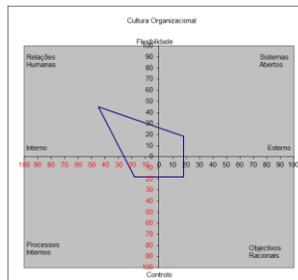
Colaborador 1

Colaborador 2

Colaborador 3

Colaborador 4

Colaborador 5



Colaborador 6

Colaborador 7

Colaborador 8

Colaborador 9

Tabela 16- Valor Global obtido das unidades sobre a Cultura Organizacional dos colaboradores afetos à unidade R&V.

		REAL	Desvio Padrão REAL	IDEAL	Desvio Padrão IDEAL	Desvio Padrão REAL vs IDEAL
a	Relações Humanas	29,5	5,2	31,4	4,7	0,9
c	Processos Internos	20,1	4,9	19,5	3,3	0,3
d	Objetivos Racionais	32,6	5,7	32,3	4,5	0,2
b	Sistemas Abertos	17,8	1,7	16,9	2,4	0,5
		29,5	5,2	31,4	4,7	0,9

Gráfico 21- Demonstração gráfica dos resultados obtidos no Questionário da Cultura Organizacional: Real global e Ideal global da unidade R&V.

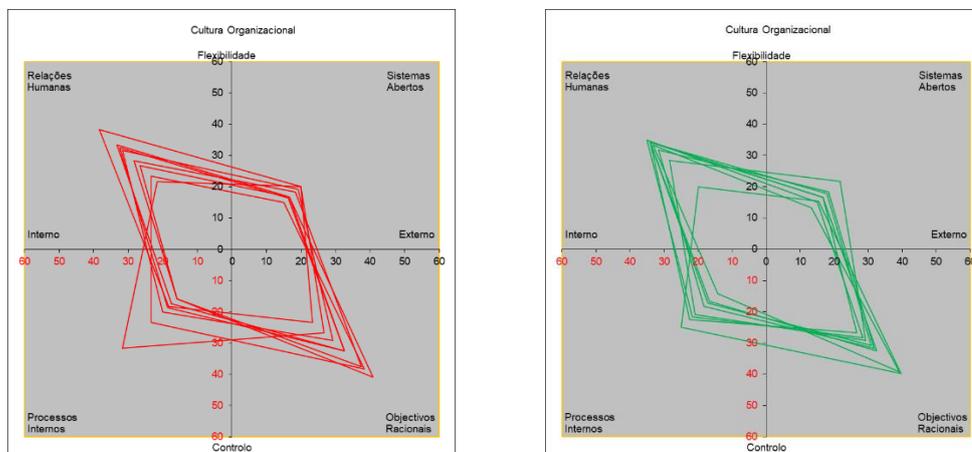
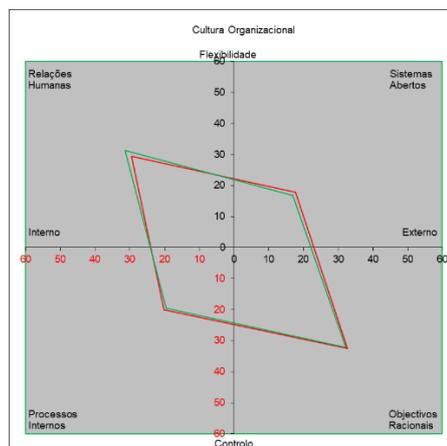


Gráfico 22- Demonstração gráfica dos resultados obtidos no Questionário da Cultura Organizacional: média global da unidade R&V.

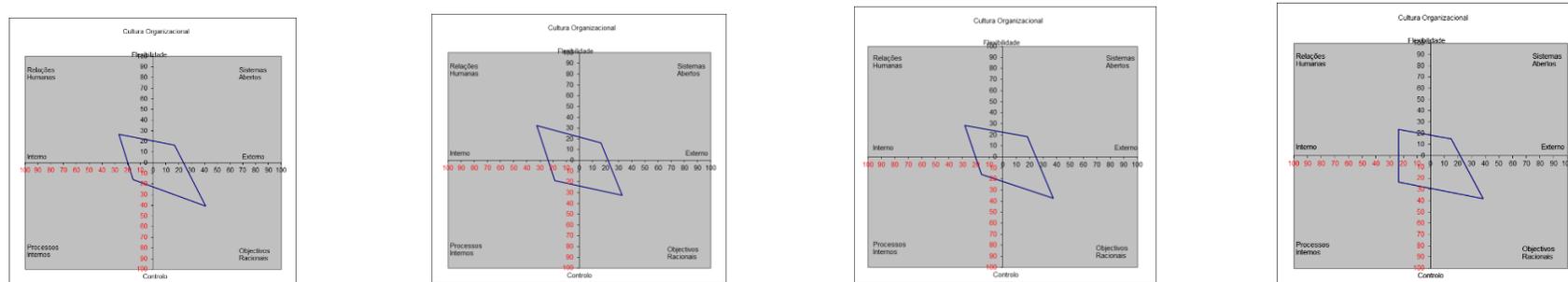


Estratégias de liderança na Restauração Coletiva

Tabela 17 – Valor individual obtido sobre a perspectiva da Cultura Organizacional Real dos colaboradores afetos à unidade R&V.

Nº Quest	Categoria Prof	Aa1	Aa2	Aa3	Aa4	Ba1	Ba2	Ba3	Ba4	Ca1	Ca2	Ca3	Ca4	Da1	Da2	Da3	Da4	Ea1	Ea2	Ea3	Ea4	Fa1	Fa2	Fa3	Fa4	A	B	C	D
COL 1	Sónia Responsável Unidade	15	20	10	55	15	15	25	45	30	10	10	50	30	15	10	45	40	20	20	20	30	20	20	30	26,67	16,67	15,83	40,83
COL 2	Jacinta Cozinheira 3ª	20	15	10	55	10	15	20	55	50	20	20	10	50	10	30	10	25	18	12	45	40	20	20	20	32,50	16,33	18,67	32,50
COL 3	Marlene Empregada Refeitório	20	20	10	50	10	25	25	40	30	10	10	50	30	15	10	45	40	20	20	20	40	20	20	20	28,33	18,33	15,83	37,50
COL 4	Ana Correia Empregada Refeitório	20	20	10	50	15	15	20	50	20	10	30	40	30	10	20	40	15	15	30	40	40	20	30	10	23,33	15,00	23,33	38,33
COL 5	Anabela Empregada Refeitório	20	15	10	55	25	25	25	25	45	10	20	25	40	15	15	30	40	5	25	30	30	30	10	30	33,33	16,67	17,50	32,50
COL 6	Alice Cozinheira 3ª	20	20	10	50	50	20	10	20	50	20	20	10	30	20	30	20	50	20	20	10	30	20	20	30	38,33	20,00	18,33	23,33
COL 7	Paula Empregada Refeitório	20	20	10	50	30	20	30	20	30	20	25	25	30	15	25	30	30	20	20	30	50	20	10	20	31,67	19,17	20,00	29,17
COL 8	Emília Empregada Refeitório	20	20	10	50	20	20	50	10	10	20	20	50	50	20	10	20	20	20	50	10	10	20	50	20	21,67	20,00	31,67	26,67

Gráfico 23 – Demonstração gráfica dos resultados obtidos no Questionário da Cultura Organizacional: Real individual da unidade R&V.

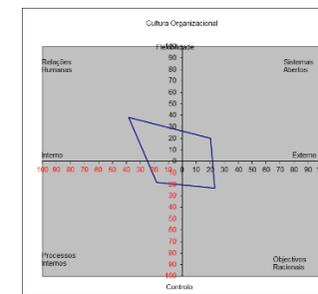
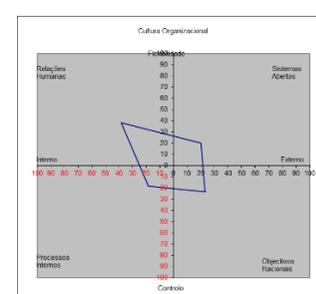
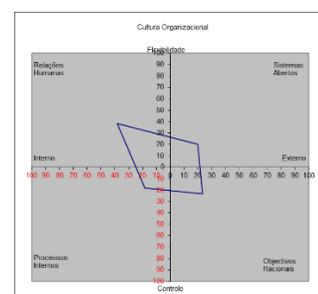
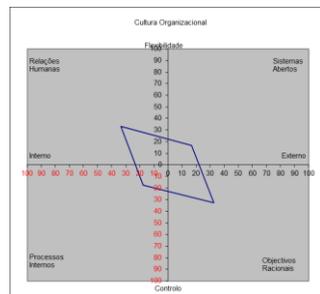


Colaborador 1

Colaborador 2

Colaborador 3

Colaborador 4



Colaborador 5

Colaborador 6

Colaborador 7

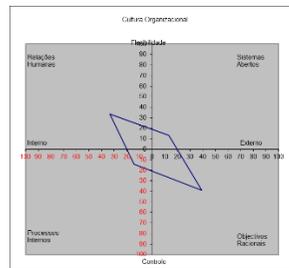
Colaborador 8

Estratégias de liderança na Restauração Coletiva

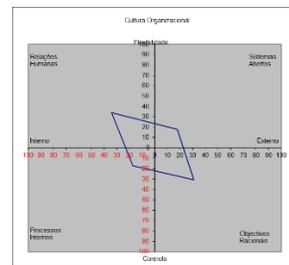
Tabela 18 – Valor individual obtido sobre a perspetiva da Cultura Organizacional Ideal dos colaboradores afetos à unidade R&V.

NP Quest	Categoria Prof	Aa1	Aa2	Aa3	Aa4	Ba1	Ba2	Ba3	Ba4	Ca1	Ca2	Ca3	Ca4	Da1	Da2	Da3	Da4	Ea1	Ea2	Ea3	Ea4	Fa1	Fa2	Fa3	Fa4	A	B	C	D
COL 1	Sónia Responsável Unidade	15	30	5	50	20	10	25	45	35	10	20	35	50	10	10	30	45	10	10	35	35	10	15	40	33,33	13,33	14,17	39,17
COL 2	Jacinta Cozinheira 3ª	15	20	10	55	20	20	20	40	50	20	10	20	50	10	30	10	25	12	18	45	45	25	15	15	34,17	17,83	17,17	30,83
COL 3	Marlene Empregada Refeitório	20	20	10	50	25	10	25	40	30	10	20	40	50	10	10	30	40	20	20	20	40	30	15	15	34,17	16,67	16,67	32,50
COL 4	Ana Correia Empregada Refeitório	20	30	10	40	10	10	30	50	20	10	30	40	30	10	20	40	10	10	30	50	30	22	30	18	20,00	15,33	25,00	39,67
COL 5	Anabela Empregada Refeitório	25	15	5	55	25	25	25	25	30	15	25	30	40	20	20	20	40	5	25	30	30	30	10	30	31,67	18,33	18,33	31,67
COL 6	Alice Cozinheira 3ª	30	20	20	30	30	10	20	40	50	10	20	20	20	20	30	30	50	10	20	20	30	20	20	30	35,00	15,00	21,67	28,33
COL 7	Paula Empregada Refeitório	20	20	10	50	25	25	25	25	25	25	30	20	20	20	30	30	30	15	20	35	50	25	10	15	28,33	21,67	20,83	29,17
COL 8	Emília Empregada Refeitório	30	10	10	50	35	10	35	20	50	20	10	20	20	20	10	50	50	20	20	10	20	20	50	10	34,17	16,67	22,50	26,67

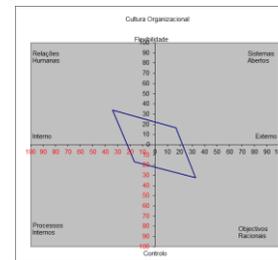
Gráfico 24 – Demonstração gráfica dos resultados obtidos no Questionário da Cultura Organizacional: Real individual da unidade R&V.



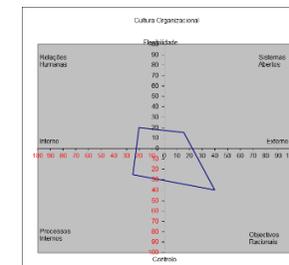
Colaborador 1



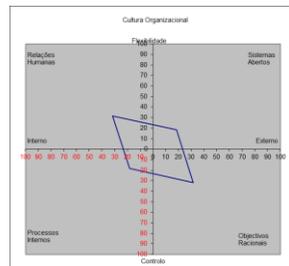
Colaborador 2



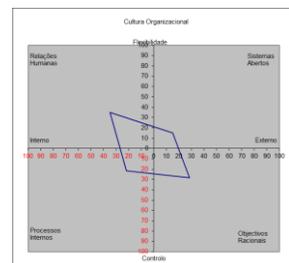
Colaborador 3



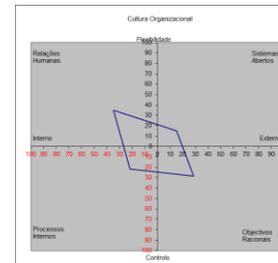
Colaborador 4



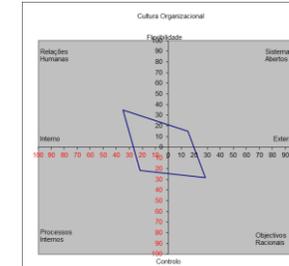
Colaborador 5



Colaborador 6



Colaborador 7



Colaborador 8

Tabela 19- Valor Global obtido das unidades sobre a Cultura Organizacional dos colaboradores afetos à unidade EDS.

		REAL	Desvio Padrão REAL	IDEAL	Desvio Padrão IDEAL	Desvio Padrão REAL vs IDEAL
a	Relações Humanas	20,6	7,6	28,1	5,0	3,7
c	Processos Internos	27,0	3,6	27,8	2,3	0,4
d	Objetivos Racionais	27,9	7,9	20,8	3,1	3,6
b	Sistemas Abertos	24,4	5,6	23,3	2,3	0,6
		20,6	7,6	28,1	5,0	3,7

Gráfico 25- Demonstração gráfica dos resultados obtidos no Questionário da Cultura Organizacional: Real global e Ideal global da unidade EDS.

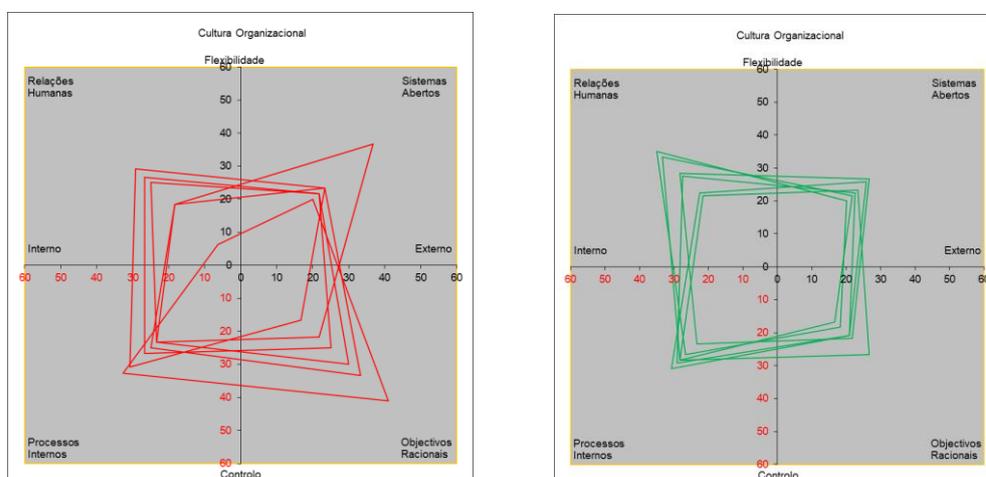
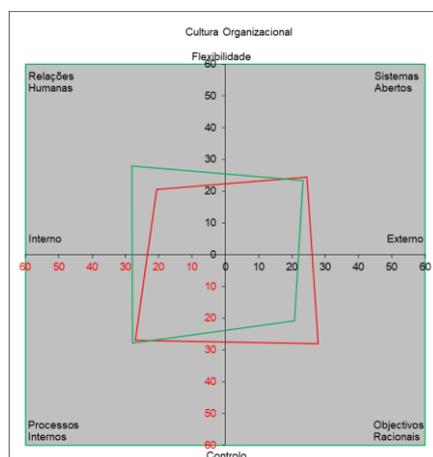


Gráfico 26- Demonstração gráfica dos resultados obtidos no Questionário da Cultura Organizacional: média global da unidade EDS.

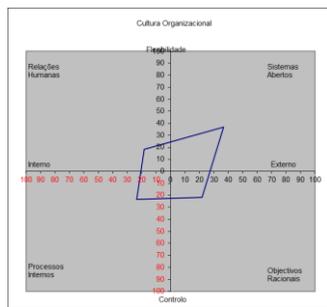


Estratégias de liderança na Restauração Coletiva

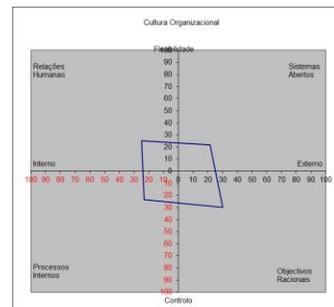
Tabela 20 – Valor individual obtido sobre a perspetiva da Cultura Organizacional Real dos colaboradores afetos à unidade EDS.

Nº Quest	Categoria Profissional	Aa1	Aa2	Aa3	Aa4	Ba1	Ba2	Ba3	Ba4	Ca1	Ca2	Ca3	Ca4	Da1	Da2	Da3	Da4	Ea1	Ea2	Ea3	Ea4	Fa1	Fa2	Fa3	Fa4	A	B	C	D
COL 1		10	50	20	20	10	40	40	10	20	30	20	30	20	40	10	30	20	30	30	20	30	30	20	20	18,33	36,67	23,33	21,67
COL 2		10	20	10	60	20	20	10	50	40	10	50	0	20	20	30	30	30	30	20	20	30	30	20	20	25,00	21,67	23,33	30,00
COL 3		25	25	25	25	25	20	35	20	25	25	25	25	50	30	10	10	40	10	40	10	10	30	50	10	29,17	23,33	30,83	16,67
COL 4		20	20	20	40	20	20	20	40	20	20	40	20	20	20	20	40	10	40	30	20	20	20	40	40	18,33	23,33	25,00	33,33
COL 5		8	12	30	50	8	12	30	50	8	12	30	50	6	14	50	30	4	30	16	50	4	40	40	16	6,33	20,00	32,67	41,00
COL 6		40	30	20	10	20	30	30	20	40	20	20	20	10	20	20	50	20	20	30	30	30	10	40	20	26,67	21,67	26,67	25,00

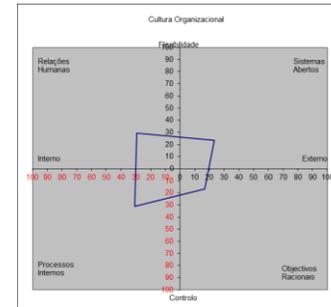
Gráfico 27 – Demonstração gráfica dos resultados obtidos no Questionário da Cultura Organizacional: Real individual da unidade EDS.



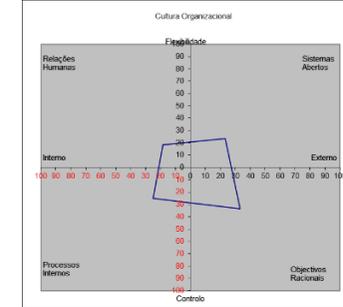
Colaborador 1



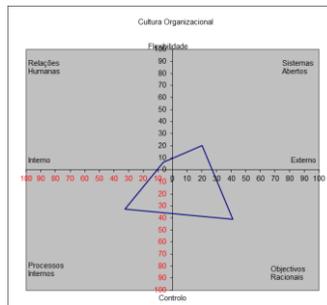
Colaborador 2



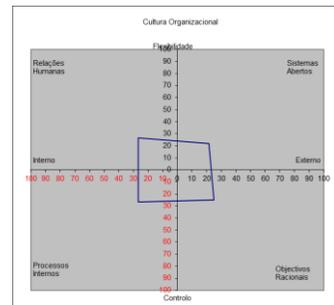
Colaborador 3



Colaborador 4



Colaborador 5



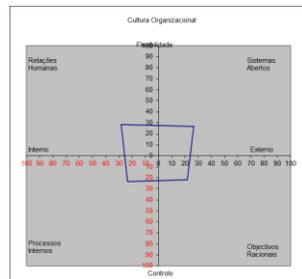
Colaborador 6

Estratégias de liderança na Restauração Coletiva

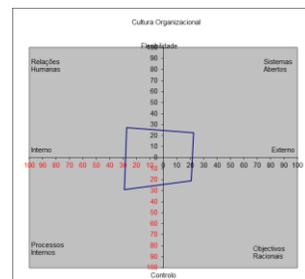
Tabela 21 – Valor individual obtido sobre a perspetiva da Cultura Organizacional Ideal dos colaboradores afetos à unidade EDS.

	Nº Quest.	Categoria Profissional	Aa1	Aa2	Aa3	Aa4	Ba1	Ba2	Ba3	Ba4	Ca1	Ca2	Ca3	Ca4	Da1	Da2	Da3	Da4	Ea1	Ea2	Ea3	Ea4	Fa1	Fa2	Fa3	Fa4	A	B	C	D
COL 1	0 0		40	30	20	10	20	20	20	40	30	20	30	20	20	40	20	20	30	20	30	20	30	20	30	20	28,33	26,67	23,33	21,67
COL 2	0 0		40	20	20	20	25	25	20	30	25	25	50	0	25	25	25	25	30	20	30	20	20	30	30	30	27,50	22,50	29,17	20,83
COL 3	0 0		25	25	25	25	10	20	20	50	10	30	50	10	50	30	10	10	10	20	60	10	30	30	20	20	22,50	25,83	30,83	20,83
COL 4	0 0		20	30	40	10	40	10	20	30	20	20	40	20	20	20	40	10	40	40	30	20	20	20	20	40	21,67	23,33	28,33	26,67
COL 5	0 0		40	20	10	30	20	30	40	10	40	30	20	10	50	10	30	10	40	10	40	10	20	20	20	40	35,00	20,00	26,67	18,33
COL 6	0 0		50	20	20	10	20	30	30	20	40	20	20	20	40	30	20	10	30	20	40	10	20	10	40	30	33,33	21,67	28,33	16,67

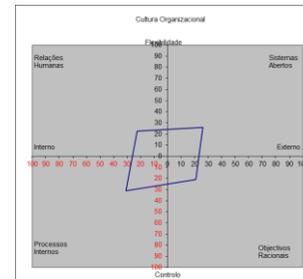
Gráfico 28– Demonstração gráfica dos resultados obtidos no Questionário da Cultura Organizacional: Ideal individual da unidade EDS.



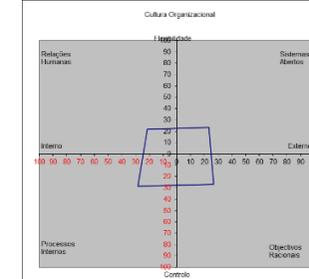
Colaborador 1



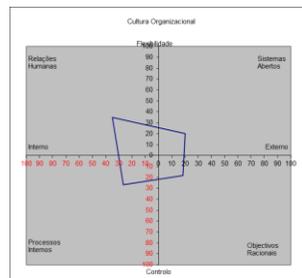
Colaborador 2



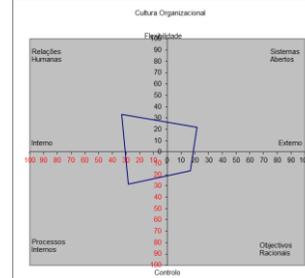
Colaborador 3



Colaborador 4



Colaborador 5



Colaborador 6



Estratégias de liderança na Restauração Coletiva

Anexo 6– Resultados obtidos no Inquérito sobre a Avaliação dos Comportamentos Empresariais: A perspetiva pessoal

Tabela 22- Valor obtido *Questionário da Avaliação dos comportamentos empresariais: A perspetiva pessoal da unidade CrW.*

Nº Quest	Categoria Prof	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	Facilitador	Mentor	Inovador	Intermediário	Produtor	Diretor	Coordenador	Monitor
COL 1	Rosa	Responável de unidade	5	6	4	4	5	6	5	6	6	4	6	4	6	6	5	5	4,5	5	4	6	5,5	6	6

Responável de unidade	Facilitador	Mentor	Inovador	Intermediário	Produtor	Diretor	Coordenador	Monitor
	5,0	4,5	5,0	4,0	6,0	5,5	6,0	6,0

Gráfico 29- Demonstração gráfica dos resultados obtidos no *Questionário da Avaliação dos comportamentos empresariais: A perspetiva pessoal da unidade CRW.*



Tabela 23- Valor obtido no *Questionário da Avaliação dos comportamentos empresariais: A perspetiva pessoal da unidade Geb.*

Nº Quest	Categoria Prof	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	Facilitador	Mentor	Inovador	Intermediário	Produtor	Diretor	Coordenador	Monitor
COL 1	Maria Jose	Responável Unidade	7	5	7	7	5	7	7	7	7	7	7	7	4	7	7	7	7	7	7	7	6	5,5	6

Responsável Unidade	Facilitador	Mentor	Inovador	Intermediário	Produtor	Diretor	Coordenador	Monitor
	7,0	7,0	7,0	7,0	7,0	6,0	5,5	6,0

Estratégias de liderança na Restauração Coletiva

Gráfico 30- Demonstração gráfica dos resultados obtidos no Questionário da Avaliação dos comportamentos empresariais: A perspetiva pessoal da unidade Geb.



Tabela 24- Valor obtido no Questionário da Avaliação dos comportamentos empresariais: A perspetiva pessoal da unidade Gli.

Nº Quest	Categoria Prof	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	Facilitador	Mentor	Inovador	Intermediário	Produtor	Diretor	Coordenador	Monitor
COL.1	Palмира Responsavel Un	6	6	5	4	6	4	5	6	5	6	5	8	5	6	7	6	5,5	6	6	5	5,5	5,5	6	5,5

Responsavel Unidade	Facilitador	Mentor	Inovador	Intermediário	Produtor	Diretor	Coordenador	Monitor
	5,5	6,0	6,0	5,0	5,5	5,5	6,0	5,5

Gráfico 31- Demonstração gráfica dos resultados obtidos no Questionário da Avaliação dos comportamentos empresariais: A perspetiva pessoal da unidade Gli.



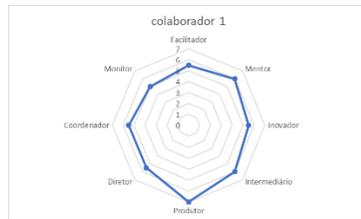
Estratégias de liderança na Restauração Coletiva

Tabela 25- Valor obtido no Questionário da Avaliação dos comportamentos empresariais: A perspetiva pessoal da unidade LNE.

Nº Quest	Categoria Profissional	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	Facilitador	Mentor	Inovador	Intermediário	Produtor	Diretor	Coordenador	Monitor	
COL 1	Diana Coordenadora	6	5	6	5	5	7	5	5	5	6	6	6	6	6	7	6	5,5	6	5,5	6	7	5,5	5,5	5	
COL 2	Carla Encarregada Bar	5	4	5	6	5	7	6	7	6	7	7	7	5	6	7	6	6	6	6,5	5	7	6	6,5	5	
COL 3	Elizabete Responsável Unidade	7	7	2	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	4	7	7	7	7	7	4,5	7	7	7	5,5	7

Consolidado RU	Facilitador	Mentor	Inovador	Intermediário	Produtor	Diretor	Coordenador	Monitor
Média	6,2	6,3	6,3	5,2	7,0	6,2	5,8	5,7

Gráfico 32- Demonstração gráfica dos resultados obtidos no Questionário da Avaliação dos comportamentos empresariais: A perspetiva pessoal da unidade LNE.



Estratégias de liderança na Restauração Coletiva

Tabela 26- Valor obtido no Questionário da Avaliação dos comportamentos empresariais: A perspetiva pessoal da unidade BDP.

Nº Quest	Categoria Prof	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	Facilitador	Mentor	Inovador	Intermediário	Produtor	Diretor	Coordenador	Monitor	
COL 1	Anabela Responsável Unidade	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7

Responsável Unidade	Facilitador	Mentor	Inovador	Intermediário	Produtor	Diretor	Coordenador	Monitor
	7,0	7,0	7,0	7,0	7,0	7,0	7,0	7,0

Gráfico 33- Demonstração gráfica dos resultados obtidos no Questionário da Avaliação dos comportamentos empresariais: A perspetiva pessoal da unidade BDP.



Tabela 27- Valor obtido no Questionário da Avaliação dos comportamentos empresariais: A perspetiva pessoal da unidade R&V.

Nº Quest	Categoria Prof	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	Facilitador	Mentor	Inovador	Intermediário	Produtor	Diretor	Coordenador	Monitor	
COL 1	Sónia Responsável Unidade	7	5	5	6	5	6	5	6	6	7	5	5	5	4	5	5	5	7	5,5	5	5,5	5	5	5,5	5,5

Responsável Unidade	Facilitador	Mentor	Inovador	Intermediário	Produtor	Diretor	Coordenador	Monitor
	5,0	7,0	5,5	5,0	5,5	5,0	5,0	5,5

Estratégias de liderança na Restauração Coletiva

Gráfico 34- Demonstração gráfica dos resultados obtidos no Questionário da Avaliação dos comportamentos empresariais: A perspetiva pessoal da unidade R&V.

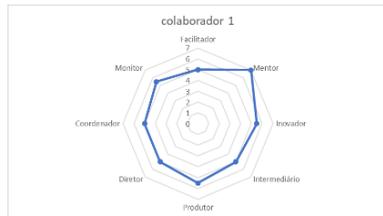


Tabela 28- Valor obtido no Questionário da Avaliação dos comportamentos empresariais: A perspetiva pessoal da unidade EDS.

Nº Quest	Categoria Prof	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	Facilitador	Mentor	Inovador	Intermediário	Produtor	Diretor	Coordenador	Monitor
COL 1	Odete Responsável Unidade	6	6	6	6	7	6	5	6	6	5	6	7	5	7	6	4	4,5	5,5	6,5	5,5	6	6,5	6,5	6

Responsável Unidade	Facilitador	Mentor	Inovador	Intermediário	Produtor	Diretor	Coordenador	Monitor
	4,5	5,5	6,5	5,5	6,0	6,5	6,5	6,0

Gráfico 35- Demonstração gráfica dos resultados obtidos no Questionário da Avaliação dos comportamentos empresariais: A perspetiva pessoal da unidade EDS.



Anexo 7– Resultados obtidos no Inquérito sobre a Avaliação dos Comportamentos Empresariais: A perspetiva dos outros

Tabela 29- Valor obtido Questionário da Avaliação dos comportamentos empresariais: A perspetiva dos outros da unidade CrW.

Nº Quest	Categoria Prof	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	Facilitador	Mentor	Inovador	Intermediário	Produtor	Diretor	Coordenador	Monitor		
COL 1 Rosa	Responsável de unidade																										
COL 2 Gina	cozinheira 2ª	6	5	4	6	6	6	5	7	4	6	6	5	4	7	7	6	6	5,5	6	5,5	4	6,5	6	7	4,5	
COL 3 Leonor	Empregada Refeitório	6	7	5	5	6	4	4	6	5	5	7	6	7	7	6	6	6	5	5,5	5,5	6	5	6,5	6,5	6	
COL 4 Aida	Empregada Refeitório	4	7	7	5	5	7	5	7	6	6	6	7	5	7	7	6	6	5,5	5	6	6	7	5,5	7	6,5	
COL 5 Helena	Empregada Refeitório	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7
COL 6 Anabela	cozinheira 3ª	5	4	5	6	6	6	5	5	6	6	6	6	5	4	6	6	4	4,5	5,5	6	5	6	6	4,5	5	
COL 7 Carla	Empregada Refeitório	6	7	5	5	6	5	5	6	5	5	7	6	7	7	6	6	6	5,5	5,5	5,5	6	5,5	6,5	6,5	6	

	Facilitador	Mentor	Inovador	Intermediário	Produtor	Diretor	Coordenador	Monitor
Média	5,5	5,8	5,9	5,7	6,2	6,3	6,4	5,8

Gráfico 36- Demonstração gráfica dos resultados obtidos no Questionário da Avaliação dos comportamentos empresariais: A perspetiva dos outros da unidade CRW.



Estratégias de liderança na Restauração Coletiva



Tabela 30- Valor obtido Questionário da Avaliação dos comportamentos empresariais: A perspetiva dos outros da unidade Geb.

	Nº Quest	Categoria Prof	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	Facilitador	Mentor	Inovador	Intermediário	Produtor	Diretor	Coordenador	Monitor
COL 1		Maria Jose Responsável Unidade																								
COL 2		Luzia Cozinha 2ª	2	2	6	4	1	2	2	4	4	2	2	4	3	3	5	3	2,5	2	4	4,5	3,5	1,5	3,5	3
COL 3		Vanessa Empregada Refeitório	5	4	7	4	5	7	5	5	6	5	6	4	7	7	4	3	4	5	4	7	5,5	5,5	6	5
COL 4		Anabela Empregada Refeitório	2	2	6	4	1	4	3	4	5	4	4	4	4	2	4	4	3,5	3	4	5	4	2,5	3	3,5
COL 5		Alexina Empregada Refeitório	2	1	5	3	2	3	1	4	2	4	5	3	5	5	4	1	1	3	3	5	3,5	3,5	4,5	1,5
COL 6		Alina Empregada Refeitório	6	5	4	6	6	6	6	6	4	5	6	6	4	6	6	6	6	5,5	6	4	6	6	6	4,5

	Facilitador	Mentor	Inovador	Intermediário	Produtor	Diretor	Coordenador	Monitor
Média	3,4	3,7	4,2	5,1	4,5	3,8	4,6	3,5

Gráfico 37- Demonstração gráfica dos resultados obtidos no Questionário da Avaliação dos comportamentos empresariais: A perspetiva dos outros da unidade Geb..





Estratégias de liderança na Restauração Coletiva



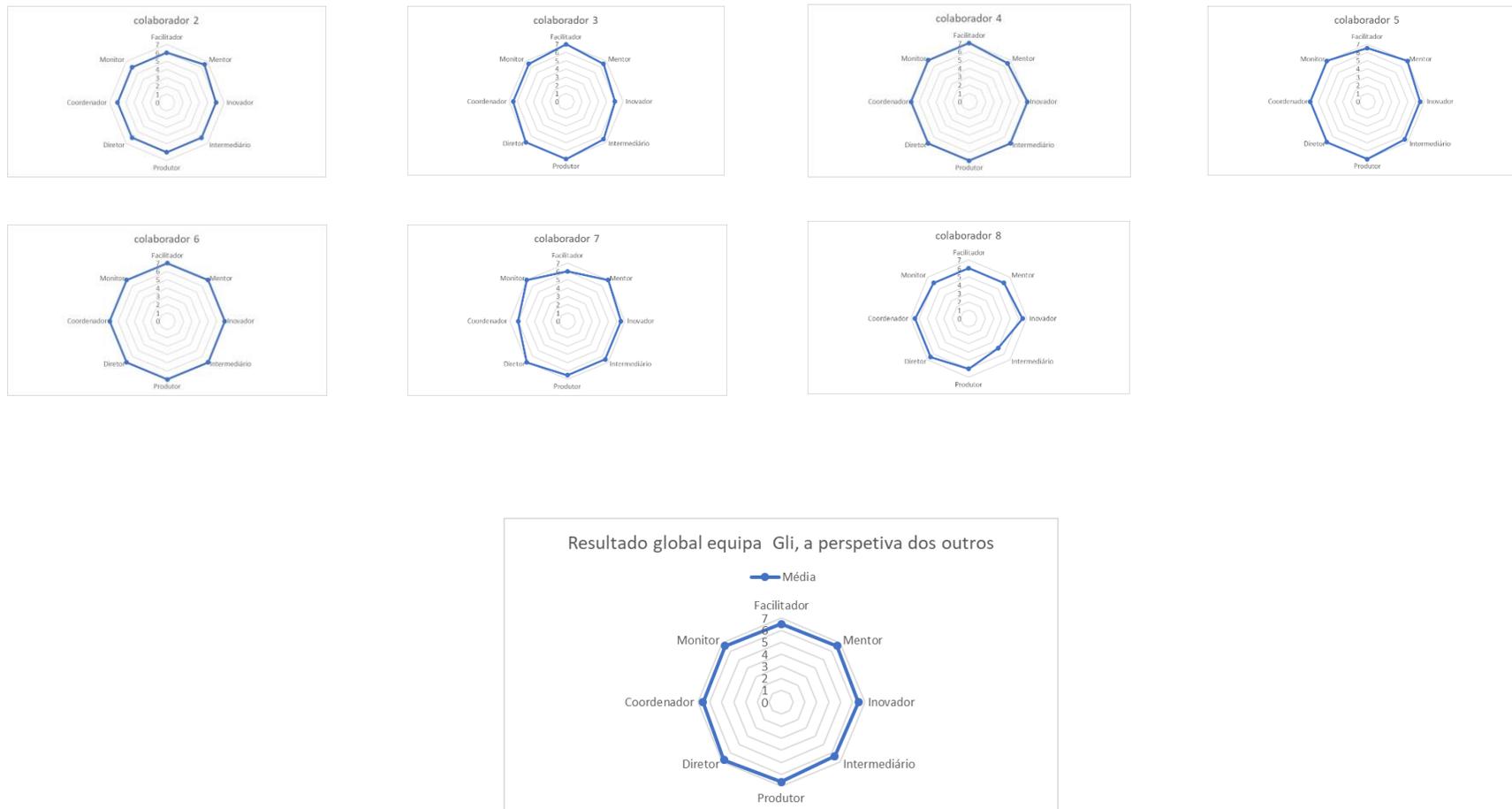
Tabela 31- Valor obtido Questionário da Avaliação dos comportamentos empresariais: A perspetiva dos outros da unidade Gli.

	Nº Quest	Categoria Prof	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	Facilitador	Mentor	Inovador	Intermediário	Produtor	Diretor	Coordenador	Monitor
COL 1		Palmira Responsavel Unidade																								
COL 2		Guilhermina COZ.1ª	7	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6,5	6	6	6	6	6	6
COL 3		Licinia Empregada Refeitório	7	6	7	5	7	7	7	7	7	6	7	7	6	6	7	7	7	6,5	6	6,5	7	7	6,5	6,5
COL 4		Teresa EMP. Balcão	7	7	7	7	7	7	7	7	7	6	7	7	7	7	7	7	7	6,5	7	7	7	7	7	7
COL 5		Sandra Empregada Refeitório	7	7	6	6	7	7	6	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	6,5	7	6,5	6,5	7	7	7
COL 6		Idalina Empregada Refeitório	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7
COL 7		Cristina Empregada Refeitório	7	7	6	6	7	7	6	7	7	7	7	7	7	5	6	6	6	7	6,5	6,5	6,5	7	6	7
COL 8		Maiza Empregada Refeitório	6	5	5	7	7	6	6	7	7	6	6	6	5	6	6	6	6	6	6,5	5	6	6,5	6,5	6

	Facilitador	Mentor	Inovador	Intermediário	Produtor	Diretor	Coordenador	Monitor
Média	6,5	6,6	6,5	6,4	6,6	6,8	6,6	6,6

Estratégias de liderança na Restauração Coletiva

Gráfico 38- Demonstração gráfica dos resultados obtidos no Questionário da Avaliação dos comportamentos empresariais: A perspetiva dos outros da unidade Gli.



Estratégias de liderança na Restauração Coletiva

Tabela 32- Valor obtido Questionário da Avaliação dos comportamentos empresariais: A perspetiva dos outros da unidade LNE.

Nº Quest	Categoria Profissional	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	Facilitador	Mentor	Inovador	Intermediário	Produtor	Diretor	Coordenador	Monitor	
COL 1	Diana Coordenadora																									
COL 2	Carla Encarregada Bar																									
COL 3	Elizabete Responsável Unidade																									
COL 4	Carlos Cozinheiro 2º	6	4	5	6	6	7	6	6	4	6	6	4	6	6	6	6	6	6	5	5,5	6,5	6	6	6	4
COL 5	Emilia Empregada Refeitório	7	6	7	7	7	7	7	7	6	7	6	6	6	7	7	7	7	7	6,5	6,5	7	6,5	7	7	6
COL 6	Esmeralda Empregada Refeitório	7	6	7	7	7	7	7	7	6	7	6	6	6	7	7	7	7	7	6,5	6,5	7	6,5	7	7	6

	Facilitador	Mentor	Inovador	Intermediário	Produtor	Diretor	Coordenador	Monitor
Média	6,7	6,7	6,0	6,2	6,8	6,3	6,7	5,3

Gráfico 39- Demonstração gráfica dos resultados obtidos no Questionário da Avaliação dos comportamentos empresariais: A perspetiva dos outros da unidade LNE.





Estratégias de liderança na Restauração Coletiva

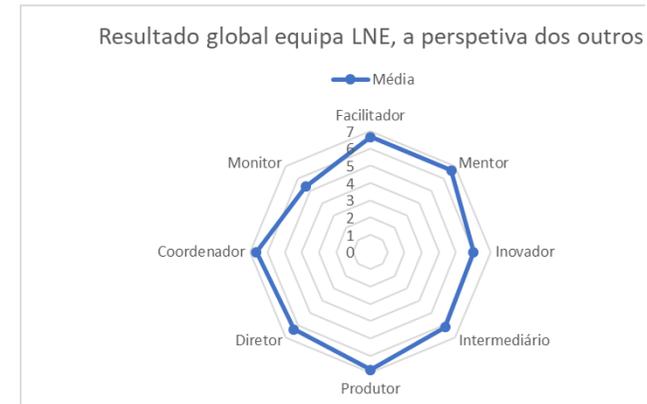


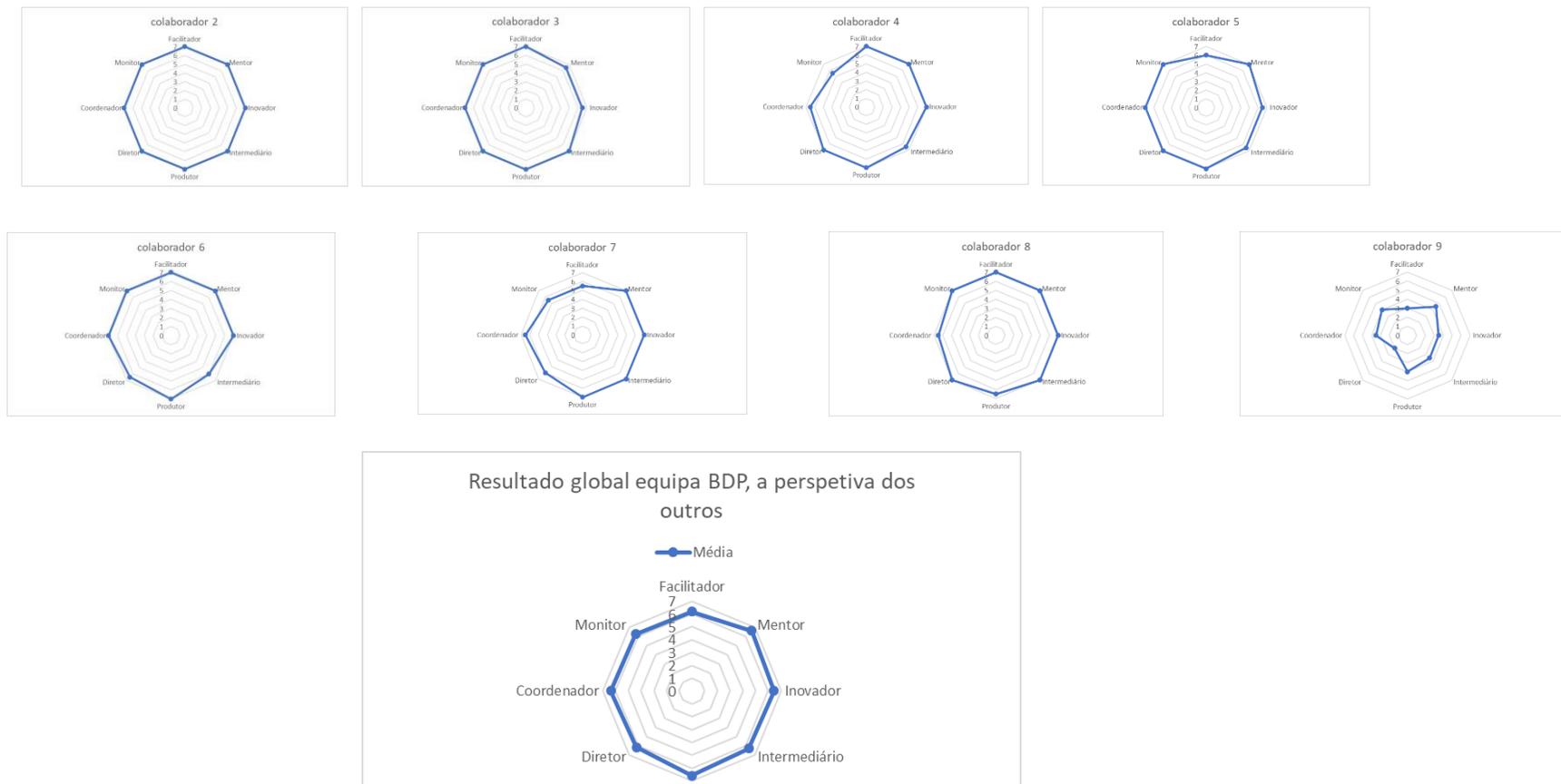
Tabela 33- Valor obtido Questionário da Avaliação dos comportamentos empresariais: A perspetiva dos outros da unidade BDP.

Nº Quest	Categoria Prof	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	Facilitador	Mentor	Inovador	Intermediário	Produtor	Diretor	Coordenador	Monitor	
COL 1	Anabela Responsável Unidade																	7	7	7	7	7	7	7	7	
COL 2	Eliza cozinheira 1ª	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	
COL 3	Isabel Despenseira	6	7	7	6	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	6,5	6,5	7	7	7	7	7	
COL 4	Margarida Empregada Refeitório	7	6	7	7	7	7	7	7	5	7	7	7	6	6	7	7	7	7	7	6,5	7	7	6,5	5,5	
COL 5	Izilda Preparadora Refeitório	7	7	7	6	7	7	5	7	7	7	7	7	6	7	7	7	7	6	7	6,5	7	7	7	7	
COL 6	Fátima Empregada Refeitório	7	7	5	7	6	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	6	7	6,5	7	7	
COL 7	Zezinha Preparadora Refeitório	7	6	7	7	6	7	5	6	5	7	6	7	7	7	7	7	6	5,5	7	7	7	6	6,5	5,5	
COL 8	Fernanda Empregada Refeitório	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	6	6	7	7	7	7	7	6,5	7	6,5	7	
COL 9	Sandra Empregada Refeitório	5	4	2	3	1	4	3	3	4	4	3	4	5	4	4	4	3	3	4,5	3,5	3,5	4	2	3,5	4

	Facilitador	Mentor	Inovador	Intermediário	Produtor	Diretor	Coordenador	Monitor
Média	6,2	6,6	6,4	6,3	6,6	6,2	6,4	6,3

Estratégias de liderança na Restauração Coletiva

Gráfico 40- Demonstração gráfica dos resultados obtidos no Questionário da Avaliação dos comportamentos empresariais: A perspetiva dos outros da unidade BDP.



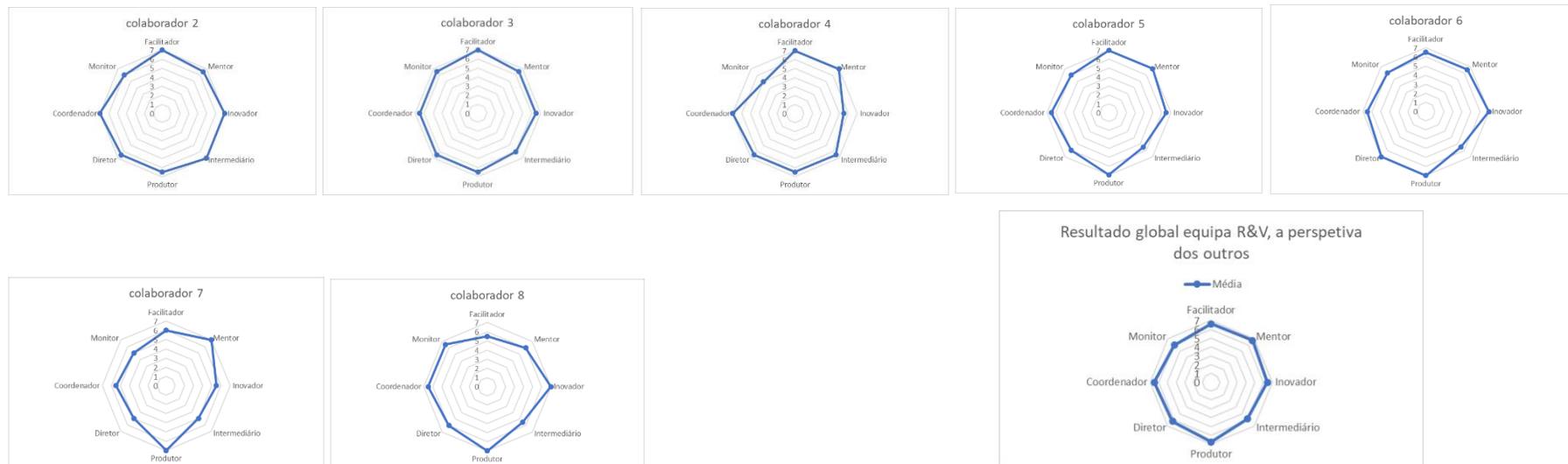
Estratégias de liderança na Restauração Coletiva

Tabela 34- Valor obtido Questionário da Avaliação dos comportamentos empresariais: A perspetiva dos outros da unidade R&V.

	Nº Quest	Categoria Prof	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	Facilitador	Mentor	Inovador	Intermediário	Produtor	Diretor	Coordenador	Monitor		
COL 1		Sónia Responsável Unidade																										
COL 2		Jácinta Cozinheira 3ª	7	6	7	7	7	7	7	7	6	6	6	7	7	7	6	7	7	6,5	7	7	6,5	6,5	7	6	6,5	6,5
COL 3		Marlene Empregada Refeitório	7	6	6	7	7	7	7	7	7	6	6	6	6	6	6	7	7	6,5	6,5	6	6,5	6,5	6,5	6,5	6,5	6,5
COL 4		Ana Correia Empregada Refeitório	7	4	6	6	6	7	7	7	6	7	7	5	7	7	6	7	7	7	5,5	6,5	6,5	6,5	6,5	7	5	
COL 5		Anabela Empregada Refeitório	7	6	5	6	6	7	7	7	6	7	6	7	6	6	7	7	7	7	6,5	5,5	7	6	6,5	6	6	
COL 6		Alice Cozinheira 1ª	6	6	5	7	7	7	7	6	6	7	7	7	6	7	7	6	6,5	6,5	7	5,5	7	7	7	6,5	6	
COL 7		Paula Empregada Refeitório	7	5	4	6	5	7	5	4	5	7	5	5	6	7	7	7	6	7	5,5	5	7	5	5,5	5	5	
COL 8		Emília Empregada Refeitório	6	6	5	7	5	7	5	7	7	6	7	7	6	6	7	6	5,5	6	7	5,5	7	6	6,5	6,5	6,5	

	Facilitador	Mentor	Inovador	Intermediário	Produtor	Diretor	Coordenador	Monitor
Média	6,6	6,6	6,4	5,9	6,8	6,2	6,5	5,9

Gráfico 41- Demonstração gráfica dos resultados obtidos no Questionário da Avaliação dos comportamentos empresariais: A perspetiva dos outros da unidade R&V.



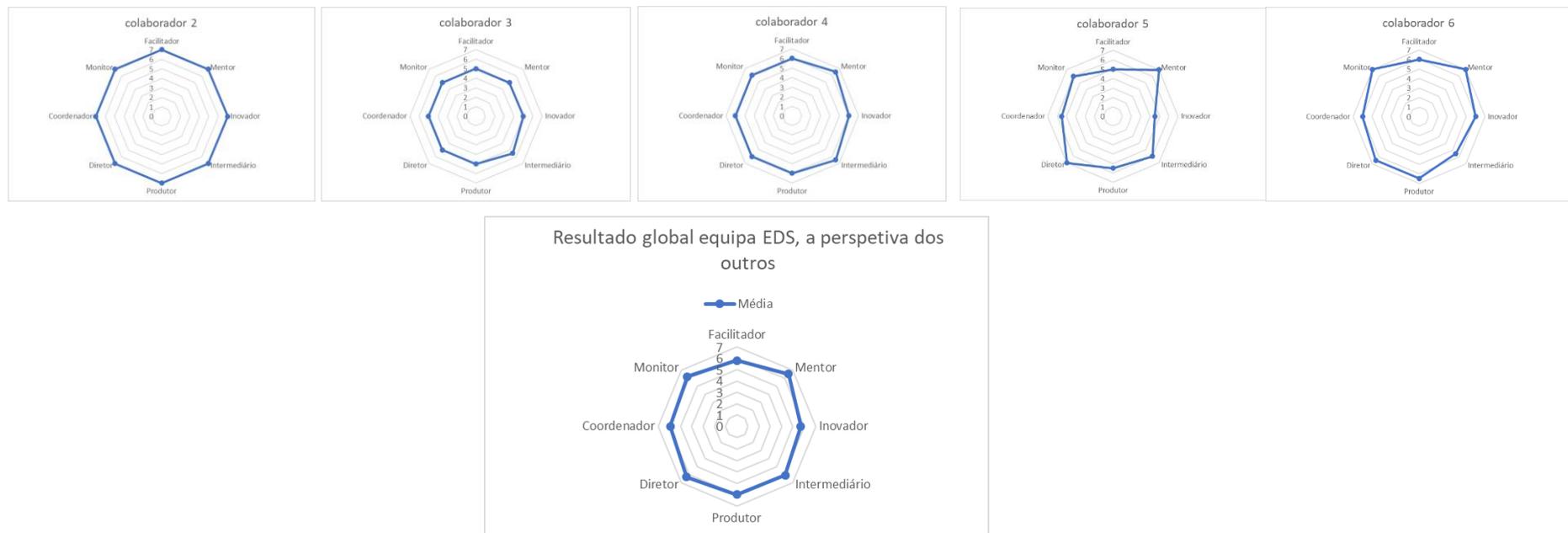
Estratégias de liderança na Restauração Coletiva

Tabela 35- Valor obtido Questionário da Avaliação dos comportamentos empresariais: A perspetiva dos outros da unidade EDS.

Nº Quest	Categoria Prof	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	Facilitador	Mentor	Inovador	Intermediário	Produtor	Diretor	Coordenador	Monitor	
COL 1	Odete Responsável Unidade																									
COL 2	Donzilia Cozinheira 1ª	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7
COL 3	Alice Cozinheira 3ª	5	5	6	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5,5	5	5	5	5	5
COL 4	Otilia Cozinheira 2ª	7	6	7	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6,5	6	6,5	6	6	6	6	6
COL 5	Engrácia Empregada Refeitório	7	5	5	4	7	4	3	7	7	7	7	5	7	4	7	7	5	7	4,5	6	5,5	7	5,5	6	6
COL 6	Ana Luisa Empregada Refeitório	7	7	5	7	6	7	7	6	7	7	7	5	6	6	6	5	6	7	6	5,5	6,5	6,5	6	6	7

	Facilitador	Mentor	Inovador	Intermediário	Produtor	Diretor	Coordenador	Monitor
Média	5,8	6,5	5,7	6,1	6,0	6,3	5,9	6,2

Gráfico 42- Demonstração gráfica dos resultados obtidos no Questionário da Avaliação dos comportamentos empresariais: A perspetiva dos outros da unidade EDS.





Estratégias de liderança na Restauração Coletiva

Anexo 8– Resultados obtidos no Questionário aos líderes de cada equipa

	Comportamento	CrW	Geb	Gli	LNE1	LNE2	LNE3	BDP	R&V	EDS
1	Seletividade no recrutamento		√	√	√	√	√	√	√	√
2	Formação e desenvolvimento	√	√	√	√	√	√	√	√	√
3	Segurança no emprego		√	√	√	√	√	√	√	√
4	Mobilidade interna	√	√	√	√	√	√	√	√	√
5	Promoções intermédias	√	√	√	√	√	√	√	√	√
6	Redução nas diferenças nos salários	√	√	√	√	√		√	√	√
7	Recompensas relacionadas com os resultados da organização	√	√	√	√	√	√	√	√	√
8	Detenção de ações por parte dos trabalhadores	√	√	√	√	√		√	√	
9	Participação nas decisões e delegação	√	√	√	√	√	√	√	√	√
10	Equipas de trabalho autogeridas		√	√	√		√	√	√	√
11	Diminuição dos símbolos que acentuam as diferenças de estatuto entre as pessoas	√	√	√	√	√	√	√	√	√
12	Apoio e atenção com as pessoas	√	√	√	√	√	√	√	√	√
13	Esforço adicional para apoio das equipas	√	√	√	√	√	√	√	√	√
14	Percepção das necessidades de cada colaborador	√	√	√	√	√	√	√	√	√

Outros comportamentos:

CrW Comunicação
 Geb Bom ambiente e comunicação eficaz
 Gli Apoio e incentivo
 LNE1 Apoio, interação e incentivo
 LNE2 Boa disposição e apoio
 LNE3 Saber fazer para dar o exemplo
 BDP Compreensiva e cumprimento de objetivos
 R&V Dar apoio e feedback
 EDS Criar bom ambiente e gerir stress

Anexo 9– Inquérito Práticas de GRH de Alto Envolvimento (PAE)

Avaliação de Práticas de GRH de Alto Envolvimento (PAE).

INSTRUÇÕES

No questionário seguinte estão descritas algumas questões que permitem identificar se a empresa utilizou PAE, neste último ano.

A sua tarefa consiste em solicitar aos colaboradores que respondam às respetivas questões.

Os inquiridos deverão utilizar uma escala de sete pontos, a seguir apresentada, para responder a cada questão, tendo em conta que 1 corresponde a “discordo totalmente”, 4 corresponde a “concordo” e o 7 corresponde a “concordo totalmente”.

Após obter as respostas deve-se adicionar as pontuações dadas a cada pergunta e de seguida faz-se a média. De acordo com estudo realizados, para a população portuguesa, o valor médio é considerado o 5, valores acima de cinco são considerados valores elevados e abaixo desse valor são considerados valores baixos.

QUESTIONÁRIO

A minha entidade empregadora:								
1	Proporcionou-me um trabalho interessante, desafiador e que valorizo	1	2	3	4	5	6	7
2	Proporcionou-me oportunidades de formação ou desenvolvimento de forma contínua	1	2	3	4	5	6	7
3	Atribuem-me cada vez mais responsabilidades e autonomia	1	2	3	4	5	6	7
4	Dão-me a possibilidade de desenvolver competências que são uma mais valia para a empresa	1	2	3	4	5	6	7
5	Dão-me a possibilidade de concorrer a novas funções quando abrem vagas (mobilidade interna)	1	2	3	4	5	6	7
6	Proporcionam-me segurança no emprego	1	2	3	4	5	6	7
7	Proporcionam-me estabilidade no salarial	1	2	3	4	5	6	7
8	Atribuem-me prémios ou incentivos em função do meu desempenho ou da minha equipa	1	2	3	4	5	6	7
9	Aumentaram o meu salário em função dos resultados obtidos	1	2	3	4	5	6	7
10	Proporcionam-me a oportunidade de ter um rendimento elevado	1	2	3	4	5	6	7
Adaptado de Neves e Reto(2015), Gellatly, Hunter, Currie e Irving (2009)								