



INSTITUTO
UNIVERSITÁRIO
DE LISBOA

“ESTILOS DE LIDERANÇA – O CASO DOS LÍDERES DA SEGURANÇA PRIVADA”

Catarina Isabel Almeida Girão

Mestrado em Políticas de Desenvolvimento dos Recursos Humanos

Orientadora: Prof. Dra. Helena Lopes
Professora Catedrática
ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa

Setembro, 2021



CIÊNCIAS SOCIAIS
E HUMANAS

“ESTILOS DE LIDERANÇA – O CASO DOS LÍDERES DA SEGURANÇA PRIVADA”

Catarina Isabel Almeida Girão

Mestrado em Políticas de Desenvolvimento dos Recursos Humanos

Orientadora: Prof. Dra. Helena Lopes
Professora Catedrática
ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa

Setembro, 2021

Para o meu Avô,

Saudade eterna.

EPIGRAFE

“Não sou nada.

Nunca serei nada.

Não posso querer ser nada.

À parte isso, tenho em mim todos os sonhos do mundo.”

Fernando Pessoa

AGRADECIMENTOS

Nada do que possa ser dito aqui terá a dimensão apropriada para a gratidão eterna que tenho para com as pessoas aqui mencionadas.

Acredito que aquilo que enriquece o ser humano ao longo da sua vida são as relações interpessoais. E por isso, hoje, tenho de agradecer a todos aqueles que se cruzaram na minha vida, e que de alguma maneira, acrescentaram-lhe valor!

Em primeiro, quero agradecer aos meus pais, por terem feito de mim a pessoa que sou. Por me terem demonstrado que a dimensão da pessoa está na sua educação e na sua humildade. Por se terem esforçado sempre para darem o melhor de si. À minha mãe, que é a minha força e a minha melhor amiga, um obrigada especial por perceber todos os meus momentos. Ao meu pai, lutador e corajoso, por acreditar que serei a melhor em tudo o que arriscar fazer.

Não menos importante, agradecer à minha madrinha, a minha segunda mãe. Por ter investido em mim, e me ter feito acreditar que este poderia ser e é o rumo certo para a minha vida. Sem ela, estar aqui seria praticamente impossível. Sei que esta é a melhor recompensa que lhe posso dar.

À minha avó, por compreender que nem sempre consegui estar tão presente quanto queria. Pelo carinho que tem ao receber-me em sua casa.

Ao meu primo Rafael, o irmão que nunca tive, que com a inocência de uma criança, foi capaz de arrancar gargalhadas em alturas difíceis. Desejo que agarre todas as oportunidades que a vida lhe trouxer e que seja sempre muito feliz.

Aos meus amigos e colegas de trabalho, agradecer todo o apoio e incentivo que foram transmitindo ao longo destes três anos.

À minha orientadora, Professora Doutora Helena Lopes, pela sua inteira disponibilidade, acompanhamento e exigência necessária, para que esta dissertação fosse exequível.

Assim como a todos os professores, que se cruzaram ao longo de toda a escolaridade e que me permitiram reconhecer o impacto enorme que a formação pode ter na construção de uma personalidade.

Aos meus colegas de mestrado, pela troca de ideias e apoio em momentos difíceis. Às minhas colegas, reconhecer o quão importante e gratificante foram todas as tardes dedicadas aos nossos trabalhos de grupos.

Por fim, agradecer a todos os entrevistados que tiveram um papel fulcral para a realização desta dissertação.

Resta-me o mais importante, dedicar este trabalho ao meu avô, que partiu durante este percurso. Porque sei que lhe daria um orgulho imenso. Onde estiver, se estiver, será sempre o melhor exemplo daquilo que é a bondade e generosidade para com o próximo. Em cada conquista minha, estará sempre presente, assim como em todos os dias da minha vida.

RESUMO

A liderança, tal como as organizações, vive hoje num mundo em permanente mudança. Apontada como um dos fatores fundamentais para o sucesso empresarial, existe a necessidade de se reinventar consoante as alterações presentes no contexto interno e externo à organização.

Esta dissertação tem como objetivo identificar qual o estilo de liderança predominante entre profissionais com a categoria profissional de chefe de grupo, a exercer funções, no Setor da Segurança Privada.

Recorrendo ao método de investigação qualitativo, para a recolha dos dados necessários, foram realizadas 10 entrevistas individuais, acompanhadas por um guião semi-estruturado, a atuais chefes de grupo. Posteriormente, efetuou-se a análise de conteúdo das informações recolhidas nas entrevistas, aquando a sua transcrição. Foi também realizada uma breve contextualização sobre o setor em estudo, assim como um balanço da sua evolução.

A análise ao setor da Segurança Privada é pertinente considerando a falta de estudos no que diz respeito aos líderes. Caracterizado por trabalhadores com habilitações abaixo do ensino superior, revelou-se muito interessante o estudo do modo de liderança.

Com base no estudo dos três estilos de liderança de Kurt Lewin e tendo em conta todos os dados recolhidos, este estudo veio clarificar que o modo como os profissionais da Segurança Privada lideram se identifica com o estilo Democrático.

PALAVRAS-CHAVE: Liderança; Estilos de Liderança; Segurança Privada;

CLASSIFICAÇÃO JEL: J24 – Capital Humano, Competências, Escolha Ocupacional, Produtividade no Trabalho; O15 – Recursos Humanos, Desenvolvimento Humano, Distribuição de Renda; Migração.

ABSTRACT

The leadership, like organizations, lives today in an ever-changing world. Appointed as one of the fundamental factors for business success, there is a need to reinvent itself according to the changes present in the internal and external context of the organization.

This dissertation aims to identify the predominant leadership style among professionals with the professional category of group leader, performing functions in the Private Security Sector.

Using the qualitative research method, to collect the necessary data, 10 individual interviews were carried out, accompanied by a semi-structured guide, to current group leaders. Subsequently, the content analysis of the information collected in the interviews was carried out, when transcribed.

A brief contextualization of the sector under study is also carried out, as well as an overview of its evolution. The analysis of the Private Security sector is pertinent considering the lack of studies regarding leaders. Characterized by workers with qualifications below higher education, the study of the leadership mode proved to be very interesting.

Based on the study of Kurt Lewin's three leadership styles and taking into account all the data collected, this study clarified that the way in which Private Security professionals lead is identified with the Democratic style.

KEYWORDS: Leadership; Leadership Styles; Private Security.

JEL CLASSIFICATION: J24 – Human Capital, Skills, Occupational Choice, Labor Productivity; O15 – Human Resources, Human Development, Income Distribution, Migration

ÍNDICE

EPÍGRAFE	I
AGRADECIMENTOS	II
RESUMO	IV
ABSTRACT	V
ÍNDICE	VI
ÍNDICE DE TABELAS	VIII
ÍNDICE DE FIGURAS	VIII
CAPÍTULO 1 - INTRODUÇÃO	1
CAPÍTULO 2 – REVISÃO DE LITERATURA	3
2.1. LIDERANÇA	3
2.2. EVOLUÇÃO DOS ESTUDOS SOBRE LIDERANÇA	7
2.3. TRÊS ESTILOS DE LIDERANÇA	9
2.4. TEORIA DE CONTINGÊNCIA DE FIELDER	11
2.5. GRELHA DE GESTÃO: BLAKE & MOUNTON	14
2.6. LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL	16
2.7. LIDERANÇA TRANSACIONAL	17
2.8. MODELO DE VROOM – YETTON - JAGO	17
2.9. LIDERANÇA SITUACIONAL, MODELO DE HERSEY & BLANCHARD.....	19
CAPÍTULO 3 - CARATERIZAÇÃO DO SETOR DA SEGURANÇA PRIVADA	24
3.1. CLASSIFICAÇÃO PORTUGUESA DAS PROFISSÕES.....	24
3.2. EVOLUÇÃO DO NÚMERO DE EMPRESAS A OPERAR.....	25
3.3. EVOLUÇÃO DO NÚMERO DE PROFISSIONAIS	25
3.4. CATEGORIAS PROFISSIONAIS PREVISTAS NA SEGURANÇA PRIVADA.....	26
3.5. IDADE.....	26
3.6. HABILITAÇÕES LITERÁRIAS.....	27
CAPÍTULO 4 - METODOLOGIA	28
4.1. METODOLOGIA USADA.....	28
4.2. ANÁLISE DE CONTEÚDO.....	29

4.3. PERFIL DOS ENTREVISTADOS	30
CAPÍTULO 5 - APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	31
5.1. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS	31
5.2. ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	34
5.2.1. ATIVIDADES/TAREFAS.....	41
5.2.2. EXPETATIVAS DE LÍDER / EXPETATIVA DE BOA LIDERANÇA	41
5.2.3. DELEGAÇÃO DE RESPONSABILIDADES.....	41
5.2.4. ESTILO DE LIDERANÇA	41
5.2.5. GESTÃO DE FALHAS HUMANAS.....	42
5.2.6. COMUNICAÇÃO DE OBJETIVOS	42
5.2.7. PERCEÇÃO DE MOTIVAÇÃO DOS MEMBROS DA EQUIPA / FATORES DE DESMOTIVAÇÃO	42
CAPÍTULO 6 – CONCLUSÃO	43
FONTES	45
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	46
ANEXOS	49

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 2.1. Comparação entre Teoria Clássica e Teoria das Relações Humanas.....	4
Tabela 2.2. Como o líder fomenta laços de confiança	7
Tabela 2.3. Adequação do estilo de liderança à equipa de trabalho e contexto da atividade.	11
Tabela 2.4. Líder Transformacional.....	16
Tabela 4.1. Perfil dos Entrevistados	30
Tabela 5.1. Análise de Dimensões e Categorias das entrevistas.....	34

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 2.1. Modelo de Contingência de Fielder (Década de 1960)	13
Figura 2.2. Grelha de Gestão de Blake & Moun-ton (1964)	14
Figura 2.3. Matriz de Decisão de Vroom - Yetton - Jago (1973/1988)	19
Figura 2.4. Modelo de Hersey & Blanchard - Liderança Situacional (1986).....	20
Figura 2.5. Liderança Situacional.....	23
Figura 3.1. Evolução do Número de Profissionais no Ativos no Setor da Segurança Privada.....	25
Figura 3.2. Pessoal de Vigilância por Especialidade em 2017	26
Figura 3.3. Diferença Percentual, segundo o Nível de Habilitação	27

CAPÍTULO 1 - INTRODUÇÃO

“Before you are a leader, success is all about growing yourself. When you become a leader, success is all about growing others.” Jack Welch

De acordo com Ferreira e Martinez (2008, p.179), “a atual paisagem hipercompetitiva – caracterizada pela existência de acentuada inovação tecnológica, competição desenfreada por recursos escassos, pluralidade e globalização de mercados, instabilidade e imprevisibilidade dos indicadores económicos, bem como pelas incertezas políticas – torna os processos de tomada de decisão cada vez mais complexos. Perante este cenário, as empresas procuram recursos humanos e líderes com um perfil cada vez mais exigente”.

No âmbito do projeto GLOBE (*Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness*), House et al (1999, p.184) afirmam que “a liderança é a capacidade de um indivíduo para influenciar, motivar e habilitar outros a contribuírem para a eficácia e o sucesso das organizações de que são membros”. Percebemos assim que se torna crucial a existência de um líder em qualquer organização, tornando-se responsável por grande parte do sucesso da mesma.

O presente estudo procura identificar quais os diversos estilos de liderança apresentados na literatura, e identificar, em termos empíricos, os estilos existentes atualmente no Setor da Segurança Privada. A análise da liderança neste setor é interessante por se tratar de um setor que não requer, habitualmente, níveis de qualificações elevados. Por outro lado, também porque há pouca literatura que relacione o nível de instrução com o estilo de liderança.

Para isso, primeiramente, é realizada a devida revisão de literatura. Conforme Fonseca (2002, p.31) afirma, “qualquer trabalho científico inicia-se com uma pesquisa bibliográfica, que permite ao pesquisador conhecer o que já se estudou sobre o assunto”. Após esta pesquisa, é realizado um estudo empírico que consiste na realização de entrevistas a chefes de grupo no setor da segurança privada. As entrevistas são orientadas por um guião semi-estruturado com questões pertinentes para o estudo, com base na informação considerada relevante na literatura consultada.

“A investigação tem como objetivo explorar, interpretar, descrever e explicar uma determinada situação, evento ou fenómeno, e criar teorias a partir da validação dos resultados dessa investigação” (Ruas, 2017, p.95).

O objetivo geral deste estudo é analisar o exercício de liderança no Setor da Segurança Privada. Sendo que, como objetivo específico, é intenção perceber o modo, os desafios e os problemas na liderança com que, segundo a sua perceção, os chefes de grupo se deparam diariamente.

A presente dissertação está dividida em 6 capítulos. No presente capítulo pode encontrar-se a temática, os objetivos e a problemática deste estudo. No capítulo seguinte, é apresentada a revisão de literatura, onde consta as diferentes visões do conceito de liderança, e a evolução dos estudos acerca desta temática. O terceiro capítulo aborda informação relacionada com o setor em estudo, neste caso a Segurança Privada, com dados demográficos, a evolução do setor e ainda a Classificação Portuguesa das Profissões. No quarto capítulo, é exposta a metodologia aplicada na realização desta investigação. No quinto capítulo encontra-se o estudo empírico, a análise dos resultados obtidos nas entrevistas e a discussão dos mesmos. Por fim, no último capítulo estão presentes as principais conclusões e limitações desta dissertação e sugestões para estudos futuros.

CAPÍTULO 2 – REVISÃO DE LITERATURA

2.1. LIDERANÇA

Vivemos hoje num mundo em permanente evolução, sendo este alvo de intensas mudanças, por necessidade e inovação. Prova disso, é a mudança constante no ato de liderança.

O início do século XX foi marcado pela Administração Científica¹, que surge acompanhada pelo início da Revolução Industrial², fundada por Taylor, em 1903. A principal preocupação desta teoria era o aumento da produtividade e eficiência ao nível operacional das empresas. Enfatizava-se as tarefas e tecnologia, onde o poder era bastante centralizado e claro, pretendia-se a especialização e competência técnica, respeitando sempre as regras e regulamentos existentes nas empresas (Chiavenato, 2003, p.48).

Fayol, pioneiro da Teoria Clássica³, fundada em 1916 (Chiavenato, 2003, p.13), enfatizava a estrutura e os princípios clássicos da Administração⁴, onde existia uma preocupação pela disposição/logística dos setores presentes na empresa e a relação entre os mesmos, sendo esta a principal divergência com a Administração Científica de Taylor. Fayol definiu, ainda, os elementos do processo administrativo: prever, organizar, comandar, coordenar e controlar (Chiavenato, 2003, p.81).

Contudo, o objetivo de ambas as teorias era a máxima eficiência das organizações.

Com o avançar do tempo, em 1932, as organizações deram lugar a uma abordagem humanística, a Teoria das Relações Humanas⁵ (Chiavenato, 2003, p.13). Sentia-se uma profunda preocupação pelas pessoas, passando essa a ser uma das prioridades dos líderes, onde a autoridade era delegada e repartida, dando lugar à autonomia e confiança dos empregados, mantendo sempre presente uma dinâmica grupal e interpessoal.

Chiavenato (2003, p.121), afirma que “a teoria das relações humanas constatou a influência da liderança sobre o comportamento das pessoas”.

¹ “Administração Científica é a corrente administrativa iniciada por Taylor e que enfatiza a administração das tarefas, isto é, focaliza a racionalização do trabalho operário, a padronização e o estabelecimento de princípios básicos de organização racional do trabalho.” (Chiavenato, 2003, p.76)

² “Revolução Industrial é o conjunto de transformações tecnológicas, económicas e sociais ocorridas na Europa (principalmente na Inglaterra) nos séculos XVIII e XIX e que deram origem ao sistema fabril e ao modo de produção capitalista.” (Chiavenato, 2003, p.45)

³ “Teoria Clássica é a corrente administrativa predominante na primeira metade do século XX e que enfatiza a estrutura organizacional e os princípios universais de administração. (Chiavenato, 2003, p.95)

⁴ “Administração é a maneira de governar organizações ou parte delas. É o processo de planejar, organizar, dirigir e controlar o uso de recursos organizacionais para alcançar determinados objetivos de maneira eficiente e eficaz.” (Chiavenato, 2003, p.22)

⁵ A Teoria das Relações Humanas é a corrente iniciada com a Experiência de Hawthorne e que combatia os pressupostos clássicos através do ênfase nas pessoas e nas relações humanas. (Chiavenato, 2003, p.24)

Tabela 2.1. Comparação entre Teoria Clássica e Teoria das Relações Humanas

TEORIA CLÁSSICA	TEORIA DAS RELAÇÕES HUMANAS
○ Trata a organização como máquina;	○ Trata a organização como grupos de pessoas;
○ Enfatiza as tarefas ou a tecnologia;	○ Enfatiza as pessoas;
○ Inspirada em sistemas de engenharia;	○ Inspirada em sistemas de psicologia;
○ Autoridade centralizada;	○ Delegação de autoridade;
○ Linhas claras de autoridade;	○ Autonomia do empregado;
○ Especialização e competência técnica;	○ Confiança e abertura;
○ Acentuada divisão do trabalho;	○ Ênfase nas relações humanas;
○ Confiança nas regras e regulamentos;	○ Confiança nas pessoas;
○ Clara separação entre linha e staff.	○ Dinâmica grupal.

Fonte: Adaptado de Chiavenato (2003, p.110)

No que diz respeito às características que melhor definem a liderança, ainda é difícil obter um consenso entre autores. (Santos, 2003, p.254)

Segundo Harsey e Blanchard (1986, p.106) "na teoria da administração científica ou clássica, a função do líder era, obviamente, a de estabelecer e fazer cumprir critérios de desempenho para atender os objetivos da organização. O líder concentrava-se nas necessidades da organização e não nas da pessoa".

De acordo com Chiavenato (2003, p.122), para os humanistas, o conceito de liderança pode diferenciar-se sob vários ângulos, sendo eles: *"liderança como um fenómeno de influência interpessoal..., como um processo de redução da incerteza de um grupo..., como uma relação funcional entre líder e subordinados..., como um processo em função do líder, dos seguidores e de variáveis da situação"*.

Para Fernando Santos (2003, p.254), "ora se privilegia a autoridade, ora a responsabilidade, ora a popularidade, ora a competência, ora outra das inúmeras qualidades que o líder tem de possuir".

Adelino Cunha (2014, p.12/14), acredita que "sem intensidade, sem paixão, sem compromisso, nada de importante acontece", defendendo que "... os líderes não são seres perfeitos, mas tem muito a ver com fazerem-se as coisas certas no momento certo".

De acordo com esta linha de pensamento, também Daniel Goleman afirma, perante informações que o próprio analisou e escreveu, que o quociente emocional (QE) é bastante relevante para uma boa liderança. Assume que “... a inteligência emocional⁶ é uma condição *sine qua non* da liderança. Sem ela, a pessoa pode receber a melhor formação, ter um raciocínio incisivo e analítico, e uma infinidade de excelentes ideias, mas nunca será um grande líder” (Goleman, 2014, p.12). Não desvaloriza o quociente de inteligência (QI)⁷, contudo acredita que a sua função tem outro impacto relativamente ao QE. “Seria falta de sensatez afirmar que o velho QI e os conhecimentos técnicos não são ingredientes importantes para uma boa liderança. Mas a receita ficaria incompleta sem a inteligência emocional” (Goleman, 2014, p.36). Acredita que o QI pode ser decisivo no momento do recrutamento, contudo, esse não será o fator que irá indicar qual o elemento da equipa mais produtivo, por exemplo.

Goleman, Boyatzis & McKee (2002, p.49) defendem que as principais funções de um líder são “... gerar entusiasmo, otimismo e paixão pelo trabalho a realizar, assim como cultivar um ambiente de cooperação e confiança”.

A liderança é sobretudo emocional. Quando bem executada, é capaz de nos emocionar e inspirar o melhor de nós. Em qualquer ato desempenhado pelo líder, se os líderes não tiverem consideração em encaminhar as emoções para o caminho mais assertivo, nada do que fizerem terá o devido sucesso. Isto porque o “... o sucesso depende da forma *como* o fazem” (Goleman et al.,2002, p.23). As melhores lideranças têm um impacto direto na retenção de talentos, ânimo, motivação e empenho das equipas.

Também Blanchard e Miller (2004, p.39) defendem que o carácter do líder é tão importante quanto as suas competências. Fullan (2003, p.24) afirma mesmo que “... os verdadeiros líderes mostram carácter, e o carácter é precisamente a característica que define a verdadeira liderança”.

Para Kouzes & Posner (2007, p.97), “os melhores líderes são aqueles que se dedicam a estabelecer relações à base de respeito e consideração mútuos”.

As organizações trabalham, essencialmente, com pessoas e para as pessoas, com o objetivo de alcançarem os resultados pretendidos. Desta forma, o papel do líder, pela sua personalidade e competências adquiridas, servirá de alavanca para o sucesso organizacional, tendo em conta as metas pessoais de cada indivíduo.

⁶ “...capacidade de identificar os nossos próprios sentimentos e os dos outros, de nos motivarmos e de gerir bem as emoções dentro de nós e nos nossos relacionamentos.” (Goleman, 1998)

⁷ Medida média da inteligência traduzida num valor numérico que é o resultado da divisão da idade mental, determinada por meio de testes, pela idade real ou cronológica. Definição retirada da Infopédia

Adelino Cunha (2014, p.22) defende que uma boa liderança precisa de “criar e desenvolver equipas, agarrar as pessoas que querem melhorar e expandir-se, que partilhem uma visão e valores, de forma a que possamos ter as melhores pessoas, que sejam maioritariamente competentes e que o sejam do ponto de vista relacional”.

Fernando Santos (2003, p.248) afirma que **“ser líder é ser capaz de se impor pelo “peso” dos seus próprios valores e qualidades pessoais ao ponto de mobilizar os outros, levando-os a cooperar com interesse e empenhamento nas atividades conducentes à prossecução de objetivos prefixos.”**

John C. Maxwell (2009, p.73) defende que “os melhores líderes são fortemente intencionais relativamente a contribuírem para o desenvolvimento da sua equipa. Seja como for, para o melhor ou para o pior, os líderes têm sempre um impacto sobre os seus seguidores. Se quisermos saber se um líder é ou não bem-sucedido e eficaz, não vamos olhar, ou escutar, para o líder. Vamos simplesmente olhar para as pessoas”.

Liderar é um processo complexo de significado difuso. No entanto, no século XXI, podemos dizer que “liderar é gerir as pessoas certas, desafiando-as, para que surpreendam positivamente a organização e os clientes” (Revista Human Resources Portugal, 2018).

Influenciar as pessoas, no sentido de atingir objetivos nas organizações atribui ao líder a capacidade de transmitir poder aos liderados, para que estes exponham o seu potencial, sempre que assim necessário.

De acordo com John C. Maxwell (2009, p.3) “conduzir as pessoas até ao topo é o que os bons líderes fazem. Elevar as pessoas a um novo nível é o requisito para uma liderança eficaz”. É necessário estarmos atentos a quem lideramos porque “se nos afastarmos das pessoas... não conseguimos sentir quais as suas necessidades nem conseguimos saber quais os seus sonhos ou sentir o pulsar dos seus corações” (Maxwell, 2009, p.3).

Segundo Kotter (2001, p.81), uma organização que queira estar envolvida numa cultura de liderança, deve primeiramente recrutar pessoas com potencial, dando-lhes oportunidade para tentarem, falharem e, conseqüentemente, aprenderem com os seus erros e triunfos. Outra maneira de desenvolver liderança é criando oportunidades desafiadoras para jovens colaboradores (Kotter, 2001, p.81).

Tabela 2.2. Como o líder fomenta laços de confiança

- Atua de modo honesto, ético, justo e respeitador na relação com os seus colaboradores;
- Transmite-lhes elevadas expectativas de desempenho e requer-lhes comportamento reciprocamente responsável;
- Vela pela sua (dele) própria competência – e esforça-se por aprender, autodesenvolver-se e melhorar o seu desempenho;
- Lidera pelo exemplo;
- Comporta-se de modo congruente com o que afirma;
- Denota coragem e perseverança – em conciliação com a humildade;
- Assume os erros;
- Exerce responsabilmente a sua autoridade;
- Comunica franca e abertamente com os colaboradores;
- Disponibiliza-se para partilhar saberes;
- Mantém os compromissos e honra a palavra;
- Respeita as regras da confidencialidade e da boa-fé;
- Faculta *feedback* construtivo (claro, justo, atempado, firme, mas cortês) de desempenho aos seus colaboradores. Respeita e agradece os respetivos contributos;
- Atua com lealdade;
- Envolve os colaboradores na tomada de decisões e vela pelo respetivo desenvolvimento.

Fonte: Cunha & Rego, 2005, p.74.

2.2. EVOLUÇÃO DOS ESTUDOS SOBRE LIDERANÇA

“Ser um líder não é uma profissão, é uma missão”. **Adelino Cunha**

Quando se aborda o tema da liderança, normalmente este é associado a cargos de chefia. Contudo, segundo Kouzes & Posner (2007, p.94), “...a liderança não é um lugar mas sim um processo...”. Estes autores afirmam que “...a liderança é de todos”, isto porque, acreditam que para ser líder não é necessário um título académico ou uma posição importante numa organização. O facto de ainda haver esta crença por parte de algumas pessoas pode condenar o número de líderes no futuro. “É muito mais saudável e produtivo partir da hipótese que qualquer pessoa pode ser um líder” (Kouzes & Posner, 2007, p.95).

O conceito de liderança tem sido alvo de variados estudos e pesquisas ao longo dos anos. Para Chiavenato (2003, p.123), as teorias apresentadas podem ser classificadas em três grupos:

- Teorias de Traços de Personalidade

São as mais antigas no que diz respeito à liderança. Segundo Cunha & Rego (2005, p.22), “as primeiras abordagens de liderança procuraram identificar os traços dos «grandes homens»...”. Acreditava-se numa lógica de traços universais e na eficácia em qualquer situação desde que dotados por estes traços (Cunha & Rego, 2005, p.22).

Características como “...autoconfiança, a motivação para o poder (o desejo de influenciar outros), o *locus* de controlo interno (o indivíduo crê que o mundo em seu redor pode ser mudado com a sua ação), a tenacidade e a inteligência emocional” (Cunha & Rego, 2005, p.36), podem ser vistas como imprescindíveis no contexto de liderança. Pessoas com estas características não são necessariamente líderes eficazes, mas aquelas que são desprovidas destas dificilmente o serão (Cunha & Rego, 2005, p.36).

Segundo estas teorias, aquilo que diferencia os líderes dos demais são os traços específicos de personalidade, capazes de influenciar o comportamento das pessoas (Chiavenato, 2003, p.123). Assim, era efetuada uma seleção privilegiada destes perfis, considerando que a formação só seria útil para aqueles que fossem dotados por estes traços de personalidades (Jesuíno, 1996, p.27).

Segundo Robbins (2005, p.98), “os executivos parecem dar bastante crédito ao poder dos traços como indicadores de comportamento”.

Os media, enumeram personalidades como Margaret Thatcher, Nelson Mandela, Steve Jobs e Kenneth Chenault (American Express) descrevendo-as como líderes corajosos, carismáticos e entusiastas (Robbins, 2005, p.259).

- Teorias sobre Estilos de Liderança / Comportamentais

Foram sendo desenvolvidas ao longo do final dos anos 40 até à década de 60, devido a algumas falhas que foram apontadas na teoria dos traços de personalidade. Uma das diferenças entre estas novas teorias e a anterior é que na eventualidade de sucesso da abordagem comportamental, as mesmas seriam capazes de identificar quais as capacidades indispensáveis de um líder e com isso, seria possível formar líderes. Enquanto que a teoria dos traços defende que já se nasce líder (Robbins, 2005, p. 260).

Estas teorias estudam o comportamento do líder face aos seus liderados. Enquanto a abordagem dos traços de personalidade se centra na pessoa que o líder é, estas abordam a forma como o líder atua (Chiavenato, 2003, p.124).

Tiveram sucesso no que diz respeito à identificação da relação entre o comportamento do líder e o desempenho do grupo, contudo ainda falta perceber quais os “...fatores situacionais que influenciam o sucesso ou o fracasso” (Robbins, 2005, p. 263).

- Teorias Situacionais da Liderança / Das Contingências

A tese da existência de traços de personalidade universais e eficazes em qualquer situação foi sendo alvo de novos estudos que provavam o contrário, isto porque “...cada situação requer diferentes traços de personalidade, pelo que um perfil eficaz numa dada situação pode não sê-lo noutras situações” (Cunha & Rego, 2005, p. 23).

As teorias situacionais partem do princípio que não existe um único estilo de liderança válido, mas sim que este tem de ser ponderado face a cada situação (Chiavenato, 2003, p.126).

A principal dificuldade que as organizações atravessam é ter a noção de qual o estilo de liderança a adotar perante um certo contexto, assim como com quem (Chiavenato, 2003, p.125).

2.3. TRÊS ESTILOS DE LIDERANÇA

Kurt Lewin, considerado como um dos fundadores da Psicologia Social, desenvolveu, em 1938, um estudo com crianças em idade escolar, com o objetivo de analisar os seus comportamentos face aos diferentes estilos de liderança. Foi depois continuado pelos seus colaboradores Ralph White e Ronald Lippitt em 1943, 1958 e 1960 (Jesuíno, 1996, p.58). Este estudo influencia e marca todas as pesquisas feitas acerca de liderança, isto porque todas as teorias desenvolvidas continuam válidas até hoje, tornando-se assim uma referência quando se pretende abordar o fenómeno da liderança.

Consistia na observação de quatro grupos de cinco rapazes com dez anos de idade, liderados por adultos que se comportavam de forma autoritária, democrática ou liberal. Estes estilos de liderança sucediam-se por ordens diferentes, a cada seis semanas (Jesuíno, 1996, p.58).

Neste estudo, Kurt Lewin identificou três estilos de liderança, sendo eles:

- **Liderança autocrática (autoritária)**, onde a autoridade do líder se deve à punição, coerção, ameaça e exigências. Sendo este líder distante do grupo, a tomada de decisão e distribuição de tarefas era apenas unilateral, estando concentrada no topo hierárquico. A sua preocupação está apenas centrada na realização das tarefas, ao invés das relações humanas. Esta liderança reduz a capacidade de crescimento, tanto da sociedade em si como do próprio líder. A sociedade que obedece a este tipo

de líder acaba por ficar refém da sua visão (Scheidlinger S., 1994, citado por Ferro & Goulão, 2016, p.127).

Este tipo de liderança, é por vezes aplicada, quando existe pouco tempo para a tomada de decisões em grupo, e pode ser viável quando o contexto exige ações e decisões rápidas (Scheidlinger S., 1994, citado por Ferro & Goulão, 2016, p.127).

Contudo, esta abordagem pode levar a mais queixas dos trabalhadores, desmotivação, apatia, agressividade e tensão, criando assim um ambiente disfuncional, arriscando que estes seguidores estabeleçam uma posição de contradição para com o seu líder (Chiavenato, 2003, p.124).

- **Liderança democrática**, em que a responsabilidade das tarefas é distribuída pelos funcionários, usufruindo de autonomia, onde incentiva a acreditarem em si próprios, mostrando-se capazes e confiantes de tais decisões, no entanto a palavra final será sempre do líder (Gastil, 1994, p. 958/959). Aqui, os funcionários sentem-se parte importante da organização, o que promove o compromisso para com os objetivos grupais (Chiavenato, 2003, p.144). Tem como principal atenção as relações pessoais do grupo, e acredita que o seu poder se baseia na credibilidade que o mesmo lhe atribui. O líder pretende que o grupo obedeça às suas ordens, porque compreendem a sua visão e não por ser uma ordem de alguém superior hierarquicamente.

Esta liderança depende muito da vontade que os trabalhadores têm em assumir mais responsabilidade e do conhecimento dos mesmos para tomar as decisões mais assertivas.

Existe um menor controlo sobre os processos, e as decisões tendem a ser mais demoradas.

No estudo de Kurt Lewin, este era o estilo de liderança mais eficaz, e assim permanece até aos dias de hoje. As crianças eram menos produtivas comparando com a liderança autoritária, mas a qualidade das suas intervenções era melhor (Chiavenato, 2003, p.125).

- **Liderança Liberal (Laissez-Faire)**, onde é fornecida pouca orientação ao grupo, assumindo que o grupo tem capacidade para a resolução dos problemas e tomada de decisões (Jesuino, 1996, p.59).

Exige capacidade de monitorizar o próprio comportamento, de se motivar intrinsecamente, conhecimento e skills, assim como um sentido de justiça partilhada no grupo (Ferro & Goulão, 2016, p.127).

Pode ser útil quando trabalhamos com uma equipa altamente qualificada, mas geralmente esta liderança desmotiva os trabalhadores, onde existe desorganização devido à falta de liderança ou, quando existe, é enfraquecida (Ferro & Goulão, 2016, p.127).

Kurt Lewin analisou que as crianças, perante este estilo de liderança, eram menos produtivas.

Concluindo, Kurt Lewin contribui com o seu estudo para a defesa da liderança democrática, o que acabou por viabilizar a eficácia dos sistemas democráticos (Jesuino, 1996, p.59).

Segundo Ferro & Goulão (2016, p.129), “o processo de liderança varia consoante a equipa e o contexto, o que implica que o líder tenha que se reinventar constantemente, procurando adaptar-se às diferentes circunstâncias”, conforme visível na figura abaixo.

Tabela 2.3. Adequação do estilo de liderança à equipa de trabalho e contexto da atividade.

		EQUIPA		
		EQUIPA INEXPERIENTE	EQUIPA EFICAZ	EQUIPA EFICIENTE
CONTEXTO	CONTEXTO ESTÁVEL	Democrático	Democrático	Laissez-Faire
	CONTEXTO EM MUDANÇA	Autocrático	Democrático	Democrático
	CONTEXTO EM CRISE	Autocrático	Autocrático	Democrático

Fonte: Ferro & Goulão (2016, p.129)

2.4. TEORIA DE CONTINGÊNCIA DE FIELDER

A Teoria de Contingência de Fielder, desenvolvida em 1967, procura demonstrar que o desempenho do grupo pode ser influenciável pela interação dos estilos de liderança e das situações favoráveis para o líder (Jesuino, 1996, p.74).

Segundo Robbins (2005, p.263), “o modelo da contingência de Fielder propõe que a eficácia do desempenho do grupo depende da adequação entre o estilo de líder e o grau de controlo que a situação lhe proporciona”.

Em primeiro, é necessário identificar o estilo de liderança, podendo este ser orientado para a tarefa ou para as pessoas (Robbins, 2005, p.263). Não podemos considerar que existe um único estilo de liderança válido para enfrentar todos os tipos de situação, ou seja, o líder deve adaptar-se face ao problema a resolver (Cruz, Nunes & Pinheiro, 2010, p.2).

Os líderes orientados para a execução de tarefas preocupam-se sobretudo com os objetivos e metas a cumprir, enquanto os líderes orientados para as pessoas vão construir uma relação de proximidade e confiança com o seu grupo (Northouse, 1997, citado por Cruz, Nunes & Pinheiro, 2010, p.4).

Esta teoria procura explicar o desempenho do grupo enquanto resultado da interação entre os diferentes estilos de liderança (i) e variáveis situacionais (ii) (Cruz, Nunes & Pinheiro, 2010, p.4, Vroom & Jago, 1988, p.51).

De modo a identificar os diferentes estilos de liderança (i), Fielder (1972) construiu uma medida denominada de LPC (Least preferred co-worker).

O valor medido resultará de um questionário em que é pedido que se descreva o colega com o qual tivemos mais dificuldade em trabalhar, tendo que o classificar numa série de características.

De acordo com Jesuíno (1996, p.76), a escala LPC contém 18 pares de adjetivos opostos, tais como: *“rejecting-accepting, tense-relaxed, distant-close, cold-warm, supportive-hostile, boring-interesting, quarrelsome-harmonious, gloomy-cheerful, open-guarded, backbiting-loyal, untrustworthy-trustworthy, considerate-unconsiderate, nasty-nice e kind-unkind”*. É pedido que classifiquem de 1 a 8 todos os pares anteriormente descritos (Fielder, 1972). As respostas são somadas e de seguida, calculada a sua média. Esta média representará o valor de LPC (Mitchell et al., 1970, citado por Cruz, Nunes & Pinheiro, 2010, p.4). O autor acredita que com as respostas dadas poder-se-á determinar o estilo básico de liderança do respondente. O objetivo é perceber se a pessoa que está a responder ao questionário dá mais ênfase à tarefa ou aos relacionamentos.

Deste modo, se o valor obtido do LPC for elevado significa que o respondente caracterizou positivamente o seu colega e por isso preocupa-se em manter uma boa relação, mesmo que tenha sido difícil estabelecer uma boa equipa de trabalho. Neste caso, podemos considerar que é um líder orientado para os relacionamentos interpessoais (Robbins, 2005, p.264).

Contrariamente, se o LPC obtido for baixo pode concluir-se que o respondente será um líder focado nos objetivos e tarefas da organização, dando prioridade ao desempenho do grupo (Robbins, 2005, p.264).

Outro aspeto estudado pelos investigadores é a classificação das pontuações que são obtidas, ou seja, quais os valores que serão consideráveis para assumir que o LPC é elevado ou baixo. Fielder estabeleceu os seguintes intervalos: 63 ou inferior (LPC Baixo); 64-72 (LPC intermédio); 73 ou acima (LPC Elevado) (Verkerk, 1990, p.5).

Encontrado qual o estilo de liderança correspondente, é necessário avaliar as variáveis situacionais (ii), ou seja, é fulcral adaptar o líder à situação envolvente. Desse modo, Fielder identificou três variáveis contingenciais, que definem a eficácia da liderança.

São elas: a relação entre líder e liderados (trata-se da confiança e respeito que o grupo tem pelo seu líder), o grau de estruturação das tarefas (neste caso, se as tarefas desenvolvidas estão ou não estruturadas) e por fim, o poder da posição (a capacidade de influência por parte do líder nas decisões mais burocráticas, como contratações e promoções, por exemplo) (Robbins, 2005, p.264).

Após os resultados obtidos com os questionários LPC e o estudo das variáveis contingenciais, este modelo sugere cruzar estas duas informações de modo a obter-se a máxima eficácia, conforme representado na figura seguinte.

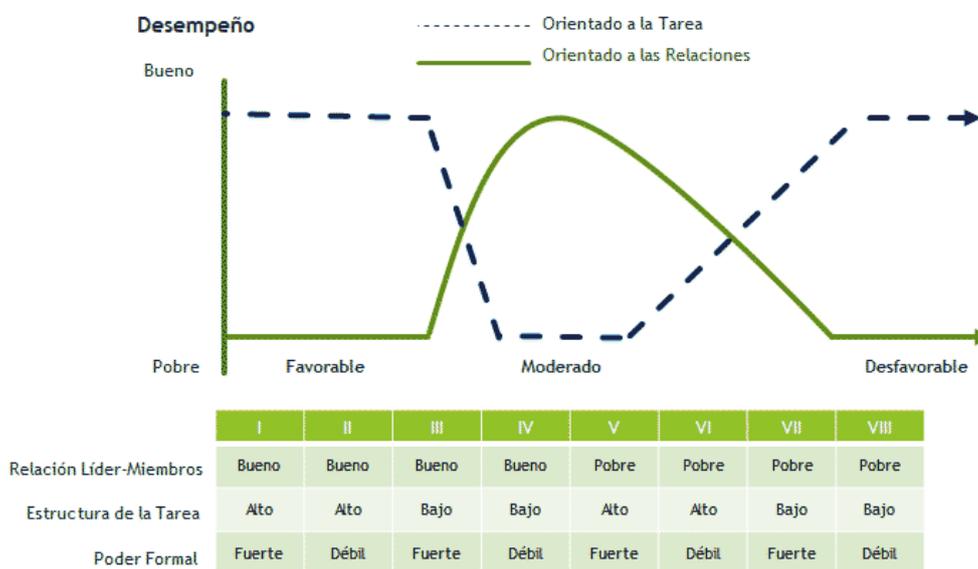


Figura 2.1. Modelo de Contingência de Fielder (Década de 1960)

Fonte: <https://www.aiteco.com/modelo-de-contingencia-de-fiedler/>

As situações mais favoráveis são as que contemplam uma melhor relação entre o líder e os membros, onde as tarefas se encontram definidas e o poder formal do líder é forte (Yukl, 1998, p.166).

De modo a alcançar uma liderança mais eficaz, torna-se necessária uma maior flexibilização do estilo de liderança. Perante este modelo, podemos afirmar que não existe um líder universal, visto a eficácia do mesmo estar dependente da situação (Cunha & Rego, 2005, p.28).

Concluindo, de acordo com Cruz, Nunes & Pinheiro (2010, p.9) “...aumentando ou diminuindo o poder formal do líder, alterando a estrutura das tarefas ou influenciando a relação entre o líder e os membros as organizações podem alterar as situações para melhor se ajustarem ao estilo do líder”.

2.5. GRELHA DE GESTÃO: BLAKE & MOUNTON

Robert R. Blake e Jane Mounton criaram a Managerial Grid Model, em 1964, que consiste numa matriz bidimensional, usada sobretudo para desenvolvimento organizacional (Northouse, 1997, p.140).

Segundo Northouse (1997, p.140) esta matriz foi desenvolvida com o objetivo de explicar como os líderes podem ajudar as organizações, através de dois fatores: preocupação pela produção e preocupação pelas pessoas.

Os líderes reconhecidos universalmente como eficazes são aqueles que são capazes de estarem atentos a ambos. Ou seja, que tenham em consideração e consigam conjugar as necessidades profissionais, com as humanas (Cunha & Rego, 2005, p.26).

Na matriz, representada abaixo na figura 2.2, podemos perceber a existência de dois eixos, sendo eles a preocupação/orientação dada às pessoas e às tarefas. O eixo vertical destina-se ao ênfase dado às pessoas, enquanto o eixo horizontal retrata o ênfase dado aos resultados organizacionais. Estes eixos encontram-se representados numa escala por ordem crescente, de 1 a 9. Esta permite identificar várias combinações de estilos de liderança diferente, onde é possível encontrar 81 posições distintas (Robbins, 2005, p.262).

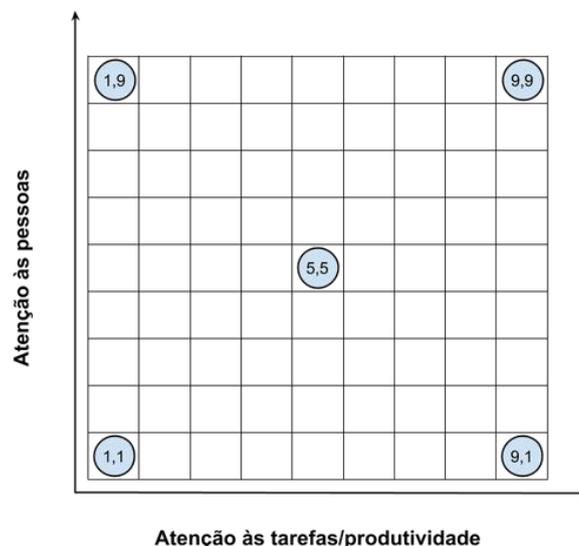


Figura 2.2. Grelha de Gestão de Blake & Mounton (1964)

Fonte: <https://comunicacaoempresarialpt.wordpress.com/2015/03/06/os-cinco-lideres/>

Os autores identificam os cinco estilos básicos de liderança:

(9,1): Forte orientação para a tarefa e fraca orientação para as pessoas (Jesuino, 1996, p.71).

O líder usa a sua autoridade de maneira a atingir os objetivos, agindo de maneira controladora (Northouse, 1997, p.141). O fator humano é pouco relevante neste tipo de liderança, consequentemente, a motivação dos trabalhadores não tem qualquer interesse para o líder. Devido ao desgaste das equipas, esta é uma organização que sofrerá uma rotatividade constante.

(1,9): Forte orientação para as pessoas e fraca orientação para as tarefas (Jesuino, 1996, p.70).

Denota-se "... uma liderança tipo country club,... pouco dotada em termos de alcance dos objetivos" (Cunha &Rego, 2005, p.26). Aqui é relevante conhecerem-se as pessoas, sabendo o que elas necessitam, de maneira a criar um ambiente de trabalho saudável e amistoso. O líder é visto como sendo preocupado, compreensivo e companheiro. Há grande preocupação no crescimento individual do trabalhador (Northouse, 1997, p.142).

(1,1): Fraca orientação para as pessoas e fraca orientação para as tarefas (Jesuino, 1996, p.70).

A liderança é pobre, isto porque o líder tem uma postura bastante passiva no que diz respeito ao trabalho. Preocupa-se a fazer apenas o necessário, de maneira a manter a sua permanência na empresa, não tendo qualquer influência perante o grupo. Resultante desta liderança é uma organização pouco eficiente e com alta rotatividade de pessoal devido ao descontentamento.

(5,5): Média orientação para as pessoas e média orientação para as tarefas (Jesuino, 1996, p.71).

Aqui dá-se o equilíbrio entre a preocupação com as necessidades da equipa e a realização de tarefas (Northouse, 1997, p.142). O líder preocupa-se em manter as pessoas satisfeitas, tendo estas a consciência que existe trabalho para ser cumprido.

(9,9): Forte orientação para a tarefa e forte orientação para as pessoas (Jesuino, 1996, p.71).

A máxima preocupação com as pessoas e com as tarefas demonstra que o líder acredita que o caminho só pode ser feito em equipa. Estimula a confiança e o respeito, resultando assim numa equipa motivada e comprometida com a organização. Perante isto, espera-se uma baixa rotatividade. A grande preocupação é o crescimento da organização, e por isso, é dada a oportunidade à criatividade e inovação. Os autores afirmam que este é o estilo de liderança mais eficaz.

No que diz respeito à eficácia geral, os estilos 1,9 e 9,1 são semelhantes (Jesuino, 1996, p.71).

Blake e Mounon quiseram mostrar que existem duas dimensões fundamentais para o sucesso de uma organização. A primeira, é a preocupação com as pessoas e as suas necessidades. Posteriormente, a realização de tarefas, relacionada com a estrutura organizacional existente. Ou seja, pretendem demonstrar que um líder não pode estar apenas preocupado com uma única dimensão. Acreditam que a eficiência é o equilíbrio das duas dimensões descritas acima. Isto porque a equipa que viver apenas da tarefa, não terá capacidade para se sustentar enquanto grupo, tornando-se assim necessário trabalhar nas relações interpessoais.

2.6. LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL

O conceito de liderança transformacional começou a ser desenvolvido na década de 70, por James McGregor Burns. O autor procura o contraste entre este tipo de liderança e a liderança transaccional (Yukl, 1998, p.321). Após essa data, foi também investigado por Bass (Guerra, 2013, p.2).

Este é o tipo de liderança onde o líder procura o crescimento da sua equipa, ajudando todos os membros do grupo a obter sucesso (Robbins, 2005, p.285). Este líder é marcado pela sua capacidade de mudar comportamentos, crenças e valores dos liderados. O seu principal objetivo é aliar o valor destes face aos da organização, estimulando assim os colaboradores a crescerem intelectualmente (Northouse, 1997, p.263). É dada ao grupo a oportunidade de serem criativos, autónomos e com isso espera-se que sejam capazes de resolver problemas.

Uma das maiores dificuldades que um líder pode atravessar em todo o seu caminho, e que pode determinar e comprometer a sua capacidade enquanto líder, é conseguir alocar as pessoas certas nas funções certas, o que pode levar algum tempo (Cunha, 2014, p.30).

Este líder é visto como sendo alguém confiável e transparente, e com isso acaba por ter bastante influência sob o grupo, ganhando respeito e admiração pelo mesmo. É exemplar no que diz respeito às suas atitudes, preocupa-se e apoia a sua equipa, promovendo assim o espírito de união (Yukl, 1998, p.322). Para além disso, tem um grande poder de adaptação face às mudanças.

Tabela 2.4. Líder Transformacional

<ul style="list-style-type: none"> ○ Orienta a sua necessidade de poder para benefício da organização e dos seus seguidores. Está interior e exteriormente preocupado com o bem do grupo, da organização ou da sociedade como um todo; 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Fomenta os valores da lealdade, da justiça, da honestidade, dos direitos humanos, da verdade, da franqueza, da harmonia e do trabalho sério;
---	--

- Procura desenvolver competências de liderança nos seguidores. Ajuda-os a serem mais competentes e bem sucedidos;
- O seu objetivo não é ser idolatrado – mas obter a adesão dos seguidores a ideais;
- Focaliza-se no desenvolvimento dos colaboradores. Proporciona apoio, mentoria e oportunidades de crescimento aos colaboradores;
- Promove políticas, procedimentos e processos éticos;
- Trata cada seguidor como indivíduo;
- Para ele, as pessoas são um fim em si mesmo – e não instrumentos.
- Procura desenvolver competências de liderança nos seguidores. Ajuda-os a serem mais competentes e bem sucedidos;
- Ajuda os seguidores a questionarem as assunções e a gerar soluções mais criativas;
- Tolerar e fomentar a expressão de pontos de vista diferentes dos seus próprios;
- Está disposto a fazer auto-sacrifícios;
- É honesto, autêntico, confiável;

Fonte: Construído a partir de Bass e Steidlmeier (1999), in (Rego & Cunha, 2005, p.35).

2.7. LIDERANÇA TRANSACIONAL

Nesta liderança podemos observar alguém com uma postura mais semelhante à de “chefe” e não de líder. Os líderes transacionais utilizam o seu poder hierárquico para obterem o comportamento necessário e desejado do grupo (Robbins, 2005, p.285). O interesse próprio é notório e o sistema de troca é bastante marcante neste estilo de liderança (Yukl, 1998, p.321), isto porque os liderados são recompensados proporcionalmente ao desempenho tido no trabalho (Robbins, 2005, p.285). Para isso é fulcral o cumprimento de regras e das metas estabelecidas.

Pode ser eficaz em situações de crise ou emergência, ou em projetos que necessitam de um modo específico de trabalho para atingir os objetivos.

2.8. MODELO DE VROOM – YETTON - JAGO

Durante todo o seu legado, o líder terá a responsabilidade de tomar inúmeras decisões. Quando bem tomada pode melhorar o resultado da organização, assim como unir os seus seguidores para junto de si.

Este modelo foi apresentado inicialmente por Victor Vroom e Philip Yetton em 1973. Posteriormente, em 1988, foi melhorado por Jago.

Trata-se de um modelo normativo, isto porque existe uma sequência de regras que devem ser seguidas, de maneira a determinar corretamente qual a forma e o quão envolvidos os liderados devem encontrar-se perante as tomadas de decisão do líder (Yukl, 1998, p.113).

Segundo Robbins (2005, p.269), este modelo/matriz retrata uma “...uma árvore decisória que incorporava sete contingências ... e cinco estilos alternativos de liderança”. Perante as questões colocadas na matriz de decisão, o líder poderá observar, perante as suas respostas, qual a melhor estratégia a adotar face à contingência em questão. Isto porque os autores acreditam que o líder deve avaliar a situação e adaptar o seu estilo de liderança à mesma.

Para uma boa aplicação deste modelo, em que se esperam resultados positivos e eficazes, é necessário ter em conta três elementos, tais como: qualidade da decisão, envolvimento dos colaboradores e o tempo gasto em todo o processo de decisão.

De acordo com este modelo, existem cinco processos possíveis no que diz respeito ao envolvimento dos colaboradores nas tomadas de decisão (Yukl, 1998, p.111). São eles:

AI (Autoritário): O líder toma as decisões sozinho, com base na informação que tem disponível (Jesuino, 1996, p.141).

All (Autoritário): O líder resolve a situação sozinho, após recolher informações junto dos subordinados (Jesuino, 1996, p.141).

CI (Consultivo): O líder partilha o seu problema, individualmente, com os subordinados que considerar mais relevantes, pedindo informações e sugestões. Aqui não existe qualquer reunião de grupo. Após isso, toma a decisão sozinho, podendo ou não refletir alguma influência por parte do que foi retido junto dos liderados (Jesuino, 1996, p.141).

CII (Consultivo): O líder partilha a situação numa reunião de grupo, ponderando certas sugestões. Posteriormente, toma a decisão sozinho (Jesuino, 1996, p.141).

GII (Participativo): O líder partilha o problema com o grupo, numa reunião, avaliando alternativas e procurando um consenso entre o grupo. Ao contrário de todos os estilos definidos anteriormente, aqui a decisão é grupal (Jesuino, 1996, p.141).

Para conseguirmos definir qual o estilo de liderança mais apropriado face ao problema/situação, a matriz de decisão procura responder a sete questões, onde devem ser respondidas apenas com um sim ou um não. Chegar-se-á assim ao estilo pretendido.

ESTILOS DE LIDERANÇA – O CASO DOS LÍDERES DA SEGURANÇA PRIVADA

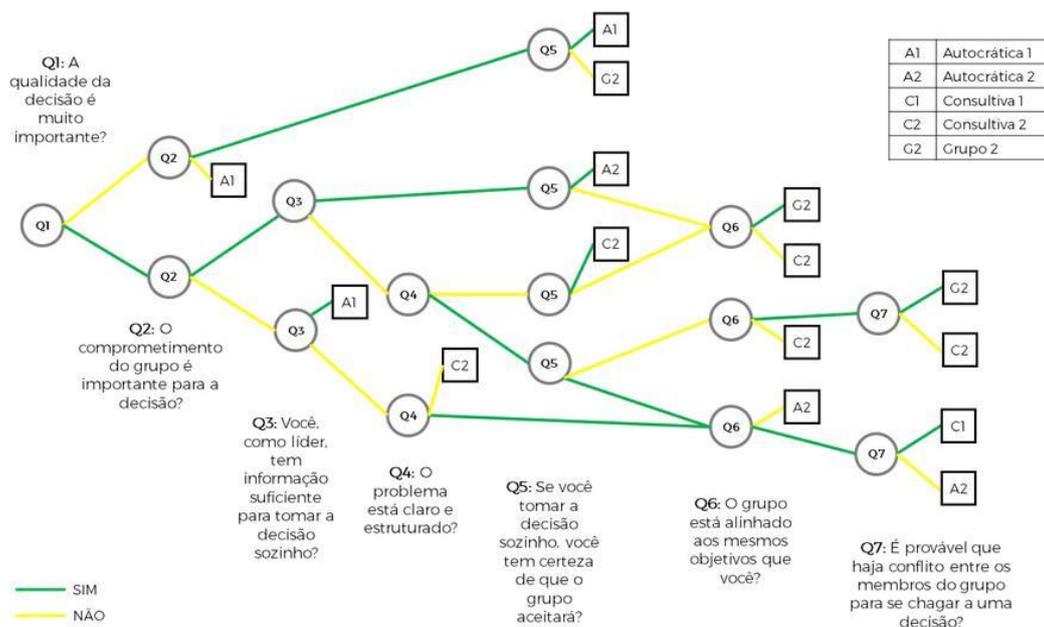


Figura 2.3. Matriz de Decisão de Vroom - Yetton - Jago (1973/1988)

Fonte: http://www.meusmartplan.com.br/SmartBlog/2017/09/19/tomada_decisao/

2.9. LIDERANÇA SITUACIONAL, MODELO DE HERSEY & BLANCHARD

Na atualidade pode observar-se vários estilos de liderança. Esta dependerá sempre da função do líder, dos liderados e do contexto/circunstância. De acordo com Cunha & Rego (2005, p.29), "...o líder eficaz deixou de ser aquele que expressa sempre forte orientação para as tarefas e para as pessoas, e passou a ser o que adapta o seu comportamento às características da situação. O líder eficaz denota, pois, uma capacidade para atuar como camaleão..."

Prova disso é o modelo defendido por Hersey e Blanchard em 1982, denominado por Modelo de Liderança Situacional. As teorias contingenciais de liderança defendem que a eficácia da liderança é maximizada no momento em que os líderes têm a aptidão de adaptar os seus comportamentos, tendo em conta as situações envolventes e os seus liderados. Quando o líder reconhece a maturidade do seu liderado, dará as diretrizes adequadas para o seu desenvolvimento (Robbins, 2005, p.266). Por isso, o mesmo líder pode atravessar diferentes estilos de liderança, estando a sua eficácia comprometida pela maturidade dos seus liderados (Yukl, 1998, p.166).

A maturidade pode ser definida como a "... capacidade para estabelecer objetivos elevados mas realistas" (Jesuino, 1996, p.132). Esta varia consoante as tarefas, funções e objetivos de um líder (Jesuino, 1996, p.132).

De acordo com Schein (1965), citado por Birchall & Vilela, 2013, p.466, o "líder deve ter a flexibilidade pessoal e a gama de habilidades necessárias para variar o seu comportamento. Se as

necessidades e os motivos dos seus subordinados forem diferentes, devem ser tratados de modo diferente”.

Como tal, este modelo advoga uma liderança flexível e dinâmica, com o objetivo de um relacionamento adequado entre todos os funcionários. O líder delega as tarefas de acordo com as aptidões e dificuldades do seu liderado. Para isso, é necessário dar especial atenção aos pontos fortes e fracos, a nível individual, demonstrando assim preocupação e sensibilidade com a equipa.

Para estes autores, qualquer estilo de liderança pode ser eficaz, desde que adaptado ao potencial de cada funcionário. O líder situacional, assim como todos os restantes, tem de ter a capacidade de motivar e potencializar o desempenho do trabalhador, aumentando assim os seus resultados.

Conforme a maturidade do colaborador for aumentando, o líder deve adaptar o seu comportamento face a isso, e diminuir o ênfase dado às tarefas (Jesuino, 1996, p.133).

Na figura 2.5, de acordo com os autores, cada estilo de liderança apresentado é uma combinação dos dois comportamentos, de tarefa e de relacionamento. O comportamento de tarefa baseia-se na forma como o líder dirige as pessoas, no sentido do que diz para fazer, quando fazer, onde e como fazer, de modo a estabelecer objetivos. O comportamento de relacionamento será a forma como comunica com os liderados, se fornece ou não apoio psicológico, se consegue motivá-los e ouvi-los. É necessário recordar que a eficácia do líder permanece sempre dependente da sua capacidade de adaptação à maturidade dos seus liderados, para que seja capaz de oferecer os recursos e orientação necessária para o sucesso organizacional.

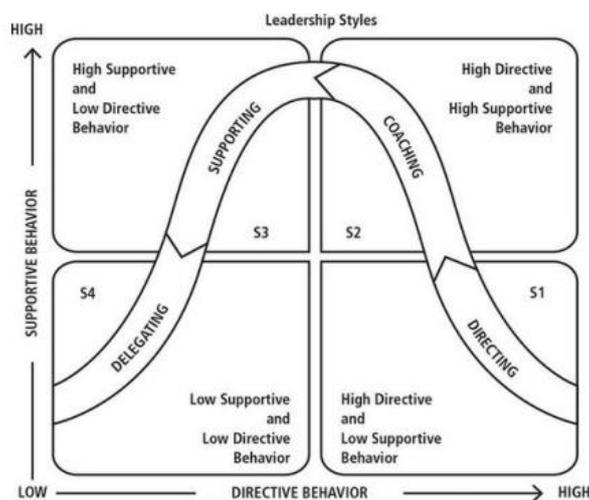


Figura 2.4. Modelo de Hersey & Blanchard - Liderança Situacional (1986)

Fonte: *Leadership: Theory and Practice* (Northouse, 1997, p.169)

No que diz respeito ao estilo de liderança, este é dividida em 4 estilos diferentes:

S1 (High Directive and Low Supportive Behavior), correspondente a “dar ordens” (Jesuíno, 1996, p.133), o líder mantém a comunicação bastante focada apenas nos objetivos, e preocupa-se pouco com os aspetos humanos. Dá as intruções necessárias e supervisiona (Northouse, 1997, p. 168).

S2 (High Directive and High Supportive Style), corresponde a “vender” (Jesuíno, 1996, p.133), o líder foca a sua comunicação de forma igual nos objetivos profissionais e nas relações sociais. Encoraja os seus liderados e solicita as suas opiniões. Contudo, a decisão final parte do líder (Northouse, 1997, p.168).

S3 (High Supportive and Low Directive Style), traduz-se por “participar” (Jesuíno, 1996, p.133), isto porque o líder preocupa-se em ouvir e pedir opinião aos liderados, assim como transmitir-lhes feedback (Northouse, 1997, p.168).

Por fim, **S4 (Low Supportive and Low Supportive Style)**, pode ser entendido como “delegar” (Jesuíno, 1996, p.133), dando liberdade ao liderado no que diz respeito aos objetivos, oferecendo assim menos suporte profissional e pessoal (Northouse, 1997, p.169).

O modelo de Hersey e Blanchard defende que “... qualquer dos estilos S1 a S4 será eficaz desde que adequado à situação, ou seja, à maturidade dos subordinados” (Jesuíno, 1996, p.135).

O estilo de líder adequado a cada nível de maturidade implica a adaptação do comportamento de tarefa (direção) e de relacionamento (apoio).

Abaixo, a descrição do estilo de liderança mais adequado face aos níveis de maturidade:

Pessoas de maturidade baixa (M1): Não existe capacidade técnica, nem vontade de assumir responsabilidade, por isso, não possuem competências e não estão seguras de si (Jesuíno, 1996, p.133, Birchal & Vilela, 2013, p.469).

Estilo adequado - **Direção (Determinar - S1):** Comportamento de tarefa alto e relacionamento baixo (Cunha & Rego, 2005, p. 29). Terá que fornecer diretrizes específicas e supervisionar o seu cumprimento.

Pessoas de maturidade baixa a moderada (M2): Não existe capacidade técnica, mas sentem vontade de assumir responsabilidade, têm confiança em si, contudo não possuem as habilidades necessárias desenvolvidas (Jesuíno, 1996, p.133, Birchal & Vilela, 2013, p.469).

Estilo adequado - **Direção + Apoio (Persuadir – S2)**: Comportamento de tarefa alto e relacionamento alto. Será necessário explicar as decisões e mostrar disponibilidade para esclarecer dúvidas (Cunha & Rego, 2005, p. 29).

Pessoas de maturidade moderada a alta (M3): Há capacidade técnica, mas não há vontade de assumir responsabilidade. Pode ser resultado de insegurança (Jesuino, 1996, p.133, Birchal & Vilela, 2013, p.469).

Estilo adequado – **Motivação (Compartilhar – S3)**: Comportamento de relacionamento alto e de tarefa baixa. Será necessário trocar ideias e facilitar a tomada de decisões, de modo a aumentar a segurança do liderado (Birchal & Vilela, 2013, p.469).

Pessoas de maturidade alta (M4): Há capacidade técnica e vontade de assumir responsabilidade (Jesuino, 1996, p.133, Birchal & Vilela, 2013, p.469).

Estilo adequado – **Delegação (Delegar – S4)**: Comportamento de relacionamento baixo e tarefa baixa (Jesuino, 1996, p.134). Transferência da responsabilidade da tomada de decisão (Birchal & Vilela, 2013, p.469).

Quanto maior o nível de maturidade do liderado, maior a probabilidade de sucesso na organização.

Contudo, podem existir mudanças na organização, e por isso, surge a necessidade de uma liderança flexível. Caso aconteça, o líder deve reavaliar o estilo em prática na atualidade. Cabe a cada líder perceber qual o caminho mais assertivo para a organização, de acordo com a capacidade dos liderados e a sua própria capacidade de adaptação face à mudança.

ESTILOS DE LIDERANÇA – O CASO DOS LÍDERES DA SEGURANÇA PRIVADA

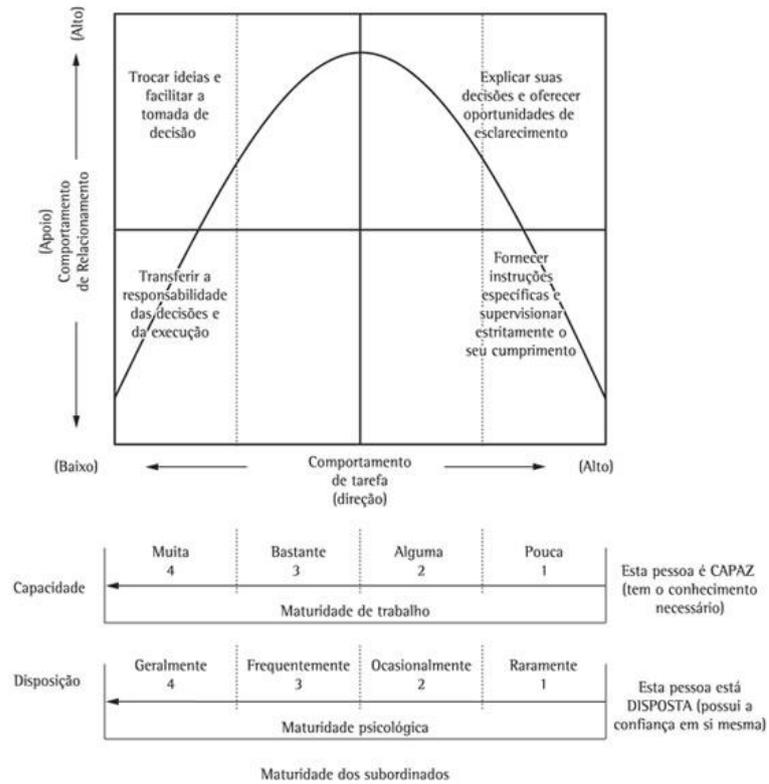


Figura 2.5. Liderança Situacional

Fonte: Adaptado de Hersey & Blanchard (2007), In Gonçalves & Mota (2011)

CAPÍTULO 3 - CARATERIZAÇÃO DO SETOR DA SEGURANÇA PRIVADA

O papel das empresas de segurança privada torna-se cada vez mais significativo na sociedade, sobretudo pela prevenção da prática de crimes. Esta atividade torna-se de interesse público pelo respeito que tem quanto à segurança. A prevenção daquilo que pode causar a insegurança da população possui um valor inestimável. O mundo e a economia seriam claramente diferentes se não nos sentíssemos seguros.

3.1. CLASSIFICAÇÃO PORTUGUESA DAS PROFISSÕES

Segundo a **Classificação Portuguesa das Profissões**, a categoria profissional de **Vigilante Privado** insere-se no código **5414.2**, sendo este o foco do estudo empírico.

5 -Trabalhadores dos Serviços Pessoais, de Proteção e Segurança e Vendedores

54/541 - Pessoal dos Serviços de Proteção e Segurança

5414 – Segurança (Vigilante Privado), Porteiros e Similares

5414.2 - Segurança (Vigilante Privado), Outros Porteiros e Similares

Compreende as tarefas e funções do segurança (vigilante privado), porteiros e similares, que consistem, particularmente, em:

- Fazer rondas em instalações e verificar portas, janelas e portões para prevenir ou detectar sinais de entradas não autorizadas;
- Controlar acesso a estabelecimentos, monitorizar e autorizar a entrada ou saída de empregados e visitantes, verificar identificação e emitir passes de segurança;
- Circular entre visitantes, clientes ou empregados para preservar a ordem, proteger o local do roubo ou vandalismo e fazer cumprir os regulamentos;
- Responder a alarmes, investigar distúrbios e contactar superiores, polícia ou bombeiros de acordo com a situação;
- Executar controlo de segurança nos aeroportos a passageiros e bagagens;
- Recolher e garantir a entrega em segurança de dinheiro e valores em bancos, terminais de multibanco e estabelecimentos comerciais. Inclui, nomeadamente, guarda-costas, guarda-nocturno, porteiro (excepto de edifícios e de hotelaria) e guarda de museu.

Todas as informações acima foram retiradas integralmente da Classificação Portuguesa das Profissões.

3.2. EVOLUÇÃO DO NÚMERO DE EMPRESAS A OPERAR

A emissão de alvará traduz-se na autorização para o serviço de segurança privada. Os serviços previstos em cada alvará correspondem a determinadas tipologias, tais como:

- Alvará A corresponde à vigilância de bens móveis e imóveis e o controlo de entrada, presença e saída de pessoas, bem como a prevenção da entrada de armas, substâncias e artigos de uso e porte proibidos ou suscetíveis de provocar atos de violência no interior de edifícios ou locais de acesso vedado ou condicionado ao público.
- Alvará B corresponde à proteção pessoal, sem prejuízo da competência exclusiva atribuída às forças de segurança.
- Alvará C corresponde à exploração e a gestão de centrais de receção e monitorização de alarmes.
- Alvará D corresponde ao transporte, guarda, tratamento e distribuição de valores.

De acordo com os dados presentes no Relatório Anual de Segurança Privada, no mercado da Segurança Privada, em 2019, encontravam-se a operar cerca de 82 empresas, com um total de 124 alvarás. Dos quais 67 alvarás correspondiam à tipologia A, 15 à tipologia B, 38 à tipologia C, e por fim, 4 à tipologia D.

3.3. EVOLUÇÃO DO NÚMERO DE PROFISSIONAIS

No que diz respeito à evolução do número de profissionais, após um decréscimo entre 2011 e 2013 (passando de 40.287 para 36.113 pessoas), regista-se desde 2014 um aumento ligeiro dos números (cerca de aproximadamente 2500 pessoas a mais). Esta evolução pode ser observada no gráfico seguinte.

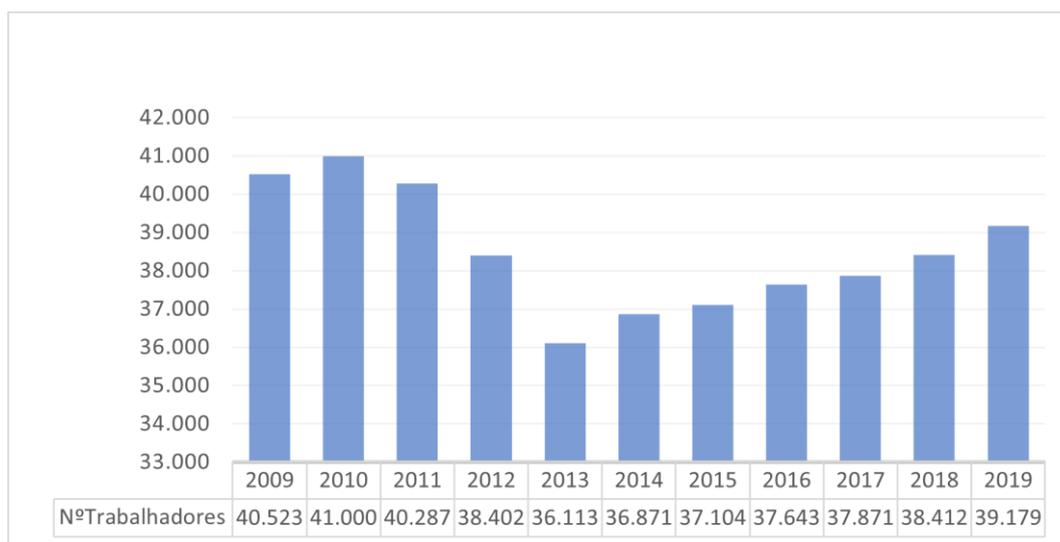


Figura 3.1. Evolução do Número de Profissionais no Ativos no Setor da Segurança Privada

Fonte: Adaptado de Relatório Anual de Segurança Privada (2017 e 2019)

O conceito de ativo corresponde a um vigilante de segurança privada titular de cartão profissional válido e vinculado por contrato de trabalho a uma entidade prestadora de serviços de segurança privada ou a entidade autorizada a organizar serviços de autoproteção.

3.4. CATEGORIAS PROFISSIONAIS PREVISTAS NA SEGURANÇA PRIVADA

De acordo com o gráfico seguinte, dados de 2017, conseguimos perceber que diante das especialidades existentes no setor da Segurança Privada, a especialidade de Vigilante é, claramente, a que representa um maior número de pessoas, sendo o Operacional de Central de Alarmes com menor representação.

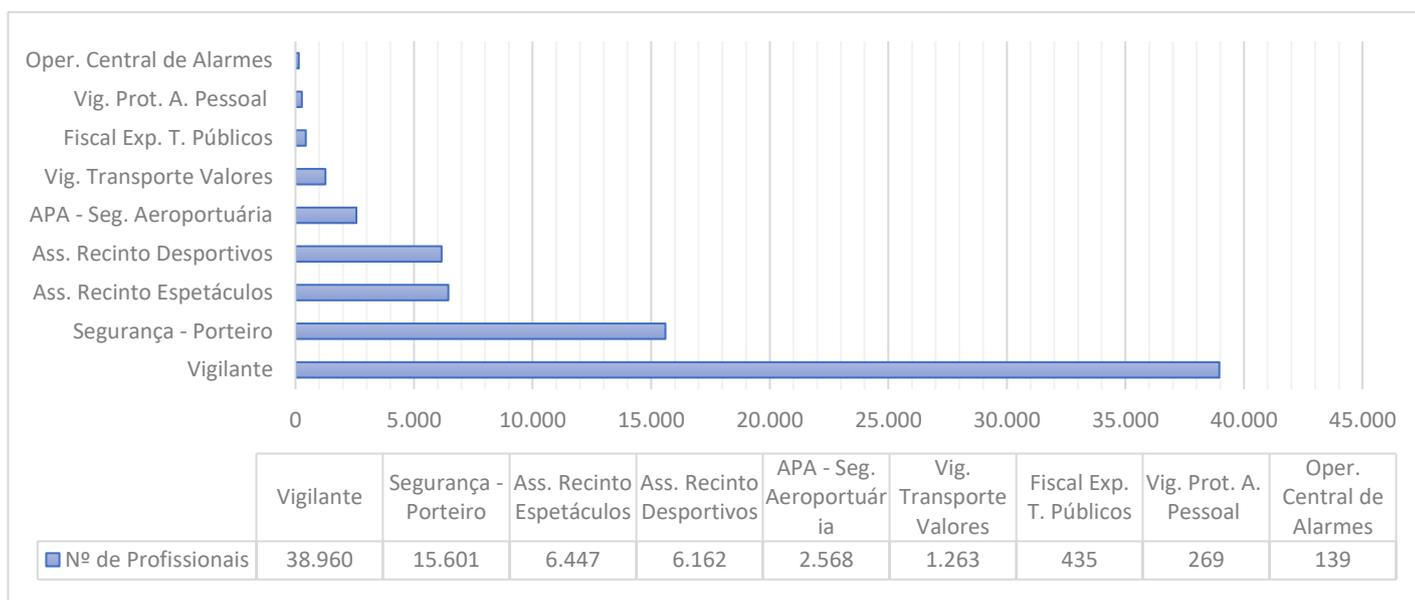


Figura 3.2. Pessoal de Vigilância por Especialidade em 2017

Fonte: Relatório Anual de Segurança Privada (2017)

3.5. IDADE

Tendo em conta os dados disponíveis no Relatório Anual de Segurança Privada no decorrer do ano de 2019, a faixa etária dos 26 aos 50 anos é a que detém mais profissionais com cerca de 41.530 pessoas. Logo a seguir, entre os 51 e 65 anos com 10.705 pessoas, até aos 25 anos 4.959 pessoas, e, por fim, 896 pessoas com mais de 66 anos.

De salientar que o facto de o cartão profissional se encontrar válido, não garante que o cidadão estará no ativo das suas funções enquanto segurança privado.

3.6. HABILITAÇÕES LITERÁRIAS

De acordo com dados disponibilizados pelos Quadros de Pessoal, disponibilizados pelo GEP, em 2017, o 3º ciclo do ensino básico e o ensino secundário eram as habilitações literárias com um maior número de profissionais no setor em análise (totalizando uma percentagem de 76,2%).

	%
<i>Inferior ao 1º Ciclo do Ensino Básico</i>	0,2
<i>1º Ciclo do Ensino Básico</i>	7,5
<i>2º Ciclo do Ensino Básico</i>	12,8
<i>3º Ciclo do Ensino Básico</i>	44,4
<i>Ensino Secundário</i>	31,8
<i>Ensino Pós-Secundário não superior de Nível IV</i>	0,2
<i>Bacharelato</i>	0
<i>Licenciatura</i>	0,3
<i>Mestrado</i>	2,6
<i>Doutoramento</i>	0

Figura 3.3. Diferença Percentual, segundo o Nível de Habilitação

Fonte: Quadros de Pessoal, disponibilizados pelo GEP (2017)

CAPÍTULO 4 - METODOLOGIA

4.1. METODOLOGIA USADA

Esta dissertação tem como objetivo geral analisar o exercício de liderança no Setor da Segurança Privada. E como objetivos específicos, identificar as principais características dos líderes, as suas maiores dificuldades/adversidades e perceber qual a sua influência perante o grupo, tendo em conta a sua própria percepção. E ainda, compreender se são líderes mais direcionados para as relações humanas ou para as tarefas, perceber como é elaborada a distribuição de tarefas e tomada de decisões, assim como o controlo nos processos administrativos, ou seja, perceber como as funções dos líderes são executadas.

Tendo em conta os diferentes modelos apresentados na revisão de literatura, o modelo dos Três Estilos de Liderança, criado por Kurt Lewin, em 1938, e desenvolvido depois pelos seus colaboradores Ralph White e Ronald Lippitt, foi o escolhido para orientar o estudo empírico. Tendo em consideração as características do setor estudado e o facto do trabalho desenvolvido pelos profissionais estudados não ser algo estandardizado, e bastante humanizado, o modelo de Kurt Lewin mostra-se particularmente relevante no desenvolvimento do estudo empírico.

Para este efeito, o tipo de pesquisa que irá ser utilizado neste trabalho académico será de natureza qualitativa. Segundo Pocinho (2012, p.58), a metodologia qualitativa é normalmente aplicada quando se pretende a descrição e respetiva explicação de fenómenos, ou quando é necessário procurar informações que ajudem a compreender os mesmos. Uma pesquisa de natureza qualitativa caracteriza-se pela obtenção de dados descritivos, resultantes, neste caso, de uma entrevista elaborada pelo investigador, com contato direto e interativo, sendo o foco de interesse amplo. Ou seja, tendo em conta a percepção dos líderes que serão entrevistados, o investigador tentará entender os fenómenos que mais se adequam para os efeitos do seu estudo (Neves, 1996, p.1). Este tipo de pesquisa é indutivo e descritivo, isto porque são desenvolvidos conceitos e ideias através dos dados encontrados, ao invés de comprovar teorias, modelos ou de verificação de hipóteses (Sousa & Baptista, 2011, p.56). O principal objetivo deste tipo de investigação é “... traduzir e expressar o sentido dos fenómenos do mundo social...” (Neves, 1996, p.1).

Neves (1996, p.1) afirma que “...os métodos qualitativos trazem como contribuição ao trabalho de pesquisa uma mistura de procedimentos de cunho racional e intuitivo capazes de **contribuir** para a melhor compreensão dos fenómenos”.

Runeson et al. (2009) (tal como citado por Gaspar, 2012) apresenta uma distinção entre 4 tipos de propósito de investigação:

1. Exploratória: pretende descobrir o que está a acontecer, procurando alcançar novos conhecimentos, permitindo a criação de novas ideias e hipóteses para novas investigações;
2. Descritiva: tem por objetivo retratar um fenómeno ou situação específica;
3. Explicativa: procura uma explicação para uma situação ou problema;
4. De Melhoria: pretende melhorar um determinado aspeto do fenómeno estudado.

No que diz respeito ao propósito da investigação, a mesma é exploratória e descritiva. Ruas (2017, p.107) afirma que “...utiliza-se quando não existem nem estudos nem informação secundária disponível sobre o tópico em investigação, ficando o investigador de produzir os seus próprios dados e informação”. E descritiva, com o intuito de “... fazer apenas a descrição do evento ou fenómeno exatamente como ele se apresenta no contexto em que o mesmo acontece.” (Ruas, 2017, p.109).

Foi selecionada uma amostra de 10 líderes, com idades e anos de chefia diferentes, com a categoria profissional de chefe de grupo. Foi utilizada uma amostra não aleatória, por conveniência, visto este tipo de amostragem ter sucesso nas situações em que se pretende captar ideias e identificar aspetos mais gerais do fenómeno a abordar, do que a objetividade científica (Sousa & Baptista, 2011, p.77), assim como pela natureza da própria pesquisa. Pelo facto da amostra ser escolhida por conveniência, não se pode considerar que a mesma seja representativa da população (Sousa & Baptista, 2011, p.77).

Estas entrevistas foram realizadas com o apoio de um guião semi-estruturado, que se encontra em anexo, de modo a auxiliar o entrevistador, exigindo assim uma pesquisa prévia, de modo a encontrar todos os assuntos pertinentes que se pretende abordar para o estudo.

Devido ao contexto pandémico e a todas as regras impostas pela DGS durante a realização desta dissertação, as entrevistas foram realizadas via LinkedIn e telefone. As mesmas tiveram uma duração de 10 a 25 minutos, aproximadamente. Inicialmente, os entrevistados foram abordados via LinkedIn e pessoalmente, de forma a apresentar os objetivos do estudo e garantir a confidencialidade da sua participação.

4.2. ANÁLISE DE CONTEÚDO

Após a execução e transcrição das entrevistas, é necessário recolher a informação mais pertinente para responder às questões iniciais deste trabalho, fazendo assim a análise de conteúdo, sendo esta “... uma etapa fundamental no processo de investigação” (Sousa & Baptista, 2011, p.107).

4.3. PERFIL DOS ENTREVISTADOS*Tabela 4.1. Perfil dos Entrevistados*

	Gênero	Idade	Nível de Escolaridade	Anos de Chefia	Nº de Subordinados
A	F	40	12ºano	8	7
B	M	50	12ºano	20	9
C	M	37	10ºano incompleto	9	19
D	F	50	6ºano	13	7
E	M	33	10ºano	8	25
F	M	31	11ºano	+/- 3 anos	15
G	M	41	11ºano	5	9
H	M	46	12ºano	5	24
I	M	33	9ºano	5	22
J	M	30	12ºano	4	20

CAPÍTULO 5 - APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

No presente capítulo, serão apresentados e analisados todos os resultados obtidos, através da transcrição das entrevistas realizadas. Esta será a informação base que servirá de apoio à caracterização final destes líderes.

5.1. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Ficou claro ao longo das entrevistas que todos os visados conseguem distinguir quais as suas funções enquanto chefes de grupo e líderes, isto porque afirmaram respetivamente que têm como trabalho diário a “...ligação entre o cliente e a equipa...” (A, B, D, G, J) e a “...coordenação e organização da equipa de segurança...” (A, G, H) e, enquanto líderes “...reunir um ambiente cordial entre todos os colegas ao meu encargo...” (B), isto porque acredita que “... faz parte da minha missão como líder manter os meus colegas incentivados e apoiados... pois entendo que um funcionário incentivado produz muito mais” (B), dando “...apoio à equipa em todas as necessidades...” (C), pois “... pretendo também que estejam sempre motivados e felizes no posto...” (G).

Quando questionados sobre o que os vigilantes esperavam deles enquanto chefes de grupos, as respostas foram bastante consensuais. Sendo elas: “... lealdade, sinceridade, espírito de coordenação e exemplo...” (A), “... confiança, companheirismo...” (E), “... exemplo a nível profissional e pessoal...” (F), “... alguém que os represente e que dê a cara por eles, os proteja e ajude a resolver problemas...” (G, D), “... organização, seriedade, companheirismo, humanismo e imparcialidade...” (J), “...justiça...” (C), e “...igualdade...” (B).

Em relação ao que consideravam ser uma boa liderança, as respostas dadas foram novamente similares. (A) afirmou que “... numa equipa, cada pessoa é importante e faz parte de um todo...”. (B) respondeu que “... o sucesso de um é o sucesso de todos...”. Entre outras respostas como “... o apoio constante nunca esquecendo que se trabalha com pessoas e como tal com estados de espírito em constante mudança...” (C), “... caminhar lado a lado...” (E), “... manter uma equipa unida para alcançar os objetivos propostos pela empresa e cliente...” (F), contudo “... focada não só no cliente, mas também em cada homem ou mulher da equipa...” (G), e como resultado de uma liderança positiva ter “... um grupo unido e coeso...” (I).

Tendo em conta a forma como se relacionam com os seus liderados, os líderes entrevistados afirmam ter uma relação saudável com os mesmos. Obteve-se como respostas a notória “... relação de cumplicidade de amizade...” (D), “... forma cordial, educada e com espaço para diálogo, crítica e brincadeira...” (A), “... ótimo relacionamento com todos ... espírito de confiança mútuo é essencial para um bom resultado...” (B), “... todos têm o seu espaço e momento para dar a sua opinião...” (C), , “...

faço os possíveis para que me vejam não só como chefe, mas também como colega...” (F), “... sendo humano...” (H).

No que diz respeito a um dos objetivos específicos desta dissertação, relativamente à distribuição de tarefas, a maior parte dos líderes delega frequentemente e quando assim não acontece, é apenas para proteger o subordinado de possíveis problemas que possam advir daí. Foi respondido “... sempre que haja necessidade, delego sem qualquer problema pois confio no trabalho deles...” (A), “... delego... também para os poder incentivar de forma a que eles possam demonstrar todas as suas capacidades...” (B), “... delego, para que se sintam como elementos importantes e que adquiram responsabilidades e competências para que possam vir a ter cargos de chefia, além de serem uma importante ajuda...” (F), “... é necessário delegar para que todos saibam fazer tudo e estejam preparados para qualquer situação...” (G), contudo (C) afirma “... nunca delego se isso subcarregar a pessoa...”.

De seguida, e em relação à tomada de decisões por parte dos liderados em situações de risco, as respostas não foram unânimes. Foram dadas respostas como “... todo o colega tem margem para decidir, informando assim que possível, de toda a situação...” (C), “... qualquer tipo de decisão final deve-me ser comunicado no menor tempo possível... acarretando assim eu os riscos da mesma...” (E). Os restantes cinco líderes responderam de forma muito semelhante, dando assim liberdade ao liderado para decidir, exigindo apenas a comunicação posterior da resolução do problema. Contudo, por precaução, (G) afirmou que “... em situações de risco exijo que as decisões sejam tomadas por mim para que em caso de problema seja eu a levar com toda a força do problema criado, libertando assim a equipa de responsabilidades. Só os poderei proteger se for eu a assumir cada decisão de risco...” e (B) respondeu “... deverá sempre o colaborador informar da ocorrência ao seu chefe... não podendo tomar decisões sem o meu consentimento e isto serve para que o responsável tome as decisões mais adequadas pois é o respetivo que mantém um diálogo contante com o cliente e empresa e como tal poderá estar mais bem preparado para ... as exigências tanto da empresa como do cliente...”.

Face aos objetivos estabelecidos para as suas equipas, a maior parte dos líderes defende ser importante existir sempre um apoio por parte do líder, isto porque conforme (B) referiu “... todos devemos trabalhar em conjunto...”. Foram analisadas respostas como “... é o papel do chefe de grupo estar lá para os recordar de forma pedagógica desses mesmos objetivos...” (G), “... comunico quais os objetivos para que se sintam integrados e para perceberem qual o impacto das ações e tarefas que executam...” (F), isto, também porque “... se todos soubermos objetivos e qual o papel nos mesmos é mais fácil remarem todos no mesmo sentido...” (C), “... todos precisamos de saber os objetivos...” (H), “... se não soubermos todos aquilo que temos para fazer, as coisas não podem correr bem...” (I).

Tendo em conta uma possível falha grave de algum colaborador, os líderes entrevistados mostraram-se bastante ponderados nas suas respostas, demonstrando compreensão pela situação. “... antes de tudo, é importante perceber o porquê da falha...” (A, C), “... tento averiguar se a falha foi por falta de formação/informação adequada ou por negligência...” (F), “... o colega tem sempre direito ao contraditório...” (C). Quando percebido que a falha se deveu a um ato negligente e por desleixo “... é aberto o respetivo processo disciplinar...” (C), “... a atitude terá que ser mais firme e dura...” (A), “... terei de apurar o impacto da falha em relação ao cliente/empresa e agir de acordo...” (F). Contudo, quando a falha se deve a falta de formação a atitude destes chefes de grupo parece ser mais moderada, “... serei mais compreensivo e ajudarei a concluir a tarefa e a que fique preparado para uma ocasião futura...” (F), “... ensinar-lhe para que, de futuro, não se repita...” (A), “... o que opto por fazer é voltar a esclarecer todo o procedimento de maneira a que não se repita e acompanho o colega mais de perto de modo a formar melhor o mesmo...” (C), “... tentar que não se repita, de uma forma não autoritária, mas sim informativa...” (D), “... vou sempre tentar perceber o que se passou e defendê-lo... caso seja necessário, assumirei as responsabilidades perante o Cliente...” (I). E ainda, (C) defende que “... ninguém erra por querer, e faz parte de quem lidera acompanhar e ensinar, pois por vezes o erro também pode ser culpa de quem lidera não ter conseguido passar corretamente a mensagem...”.

Quando questionados se achavam que os seus colaboradores se sentiam motivados ou apenas a cumprir tarefas, encontraram-se respostas direcionadas à desmotivação “salário não ser compatível com as funções que desempenham ...” (E), “a idade que já têm e o tempo que laboram no posto...” (D), “... somos alvos de dumping social ...” (B), “... o próprio ACT sabe de todas as más práticas laborais praticadas no setor e nada faz ...” (B), “... tenho uma minoria que, devido à sua personalidade, apenas cumprem o seu turno ...” (A). Mas, por outro lado, há quem afirma que manter a equipa motivada “... é o grande desafio do chefe de grupo...” (G), “... acho que se sente motivado porque não é tratado/a como um número, mas sim porque faz parte de algo, faz parte da equipa...” (C), “... faço questão que se sintam integrados no processo e apoiados nas tarefas a executar...” (F), “... todos os dias acabamos por nos sentir úteis...” (I).

Por fim, relativamente às queixas mais frequentes registadas pelas equipas, as mesmas devem-se “... ao salário ... não compatível com o serviço que se executa ...” (E,I,J), “... sindicatos, que pouco ou nada nos defendem, no que toca a direitos, balançando sempre para o lado da entidade patronal...” (E), “... relacionadas com a empresa de segurança... basicamente nenhuma empresa cumpre com o contrato coletivo de trabalho ...” (G, B), “... profissão que não é devidamente valorizada ...” (C,I), “... profissão 24 horas / 365 dias ... datas em que gostamos de estar com a família e nem sempre é possível ...” (C, D), “... pessoas que lidam connosco com indiferença e autoritarismo ...” (D), “falta de valores

em dinheiro correspondente a trabalho executado ... “ (B), “... progressão de carreira inexistente, excesso de carga horária ... “ (B), “... por vezes lidar com falta de respeito ... “ (A,I).

5.2. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Abaixo, será apresentada a análise de conteúdo realizada após a transcrição e leitura de todas as respostas obtidas nas entrevistas. Depois disso, registou-se a análise de ocorrências, para que através de uma contagem simples, fosse possível perceber qual a categoria que predominava na sua dimensão específica. O objetivo desta análise é conseguir identificar qual o estilo de liderança mais frequente nas respostas dos líderes entrevistados, relacionando sempre com o estudo de Kurt Lewin, sobre os Três Estilos de Liderança.

Tabela 5.1. Análise de Dimensões e Categorias das entrevistas

Dimensões	Categorias	Unidades de registo	Ocorrências
Atividades/ Tarefas	Gestão de equipa	"As minhas funções neste Cliente são as de coordenação e organização da equipa de segurança." "Apoio à equipa em todas as necessidades..." "Coordenação e gestão de equipas." "Basicamente trata-se de coordenar a equipa, garantir que todos cumprem os requisitos e normas do cliente..." "As funções passam pela coordenação e organização da equipa de segurança..." "Gestão humana em mapas de horários, mapas de férias e alterações por diversos motivos." "As minhas funções enquanto líder são, principalmente, reunir um ambiente cordial entre todos os colegas ao meu encargo, pois considero que um bom ambiente no local de trabalho é responsável por uma melhor qualidade de serviço."	7
	Articulação com o cliente	"Sou a ligação entre o Cliente e a equipa. " "Contato direto com a administração ..." "Tenho como função principal, enquanto chefe de grupo, a ligação direta com o cliente..." "No fundo, o meu papel é ser o elo de ligação com a empresa responsável de segurança e a administração do cliente." "É realizada uma articulação com o cliente de normas e procedimentos geridos internamente em relação ao posto de trabalho... Ou seja, sou a ponte entre chefias de empresa e cliente, para os vigilantes." "Nas minhas funções de chefe de grupo executo a ponte entre o cliente e a empresa para a qual trabalho e entre o cliente e todos os meus subordinados do posto de serviço no qual trabalho."	6

ESTILOS DE LIDERANÇA – O CASO DOS LÍDERES DA SEGURANÇA PRIVADA

Expetativas de líder	Apoio	"Acredito que esperem lealdade..." "Apoio nas dificuldades do dia a dia." "...alguém que os ajude e os apoie no dia a dia." "Que esteja lá sempre pronta para resolver tudo... ajudar sempre que for preciso." "...lealdade." "...acompanhamento e apoio."	6
	Justiça	"...sinceridade..." "Que sintam que são tratados com igualdade e com justiça, que sejam sempre reconhecidos pelo seu esforço..." "...respeito..." "...seriedade..." "...imparcialidade."	5
	Confiança	"...espírito de cooperação..." "Confiança, companheirismo..." "um líder que trabalhe a seu lado e seja um exemplo a nível profissional e pessoal." "...exemplo..." "...companheirismo, humanismo..."	5
	Proteção	"Esperam também que os defenda sempre que necessário..." "...pronta... para os defender..." "No fundo, alguém que os represente e que dê a cara por eles, os proteja e ajude a resolver problemas."	3

Delegação de Responsabilidades	Delegação	<p>"...delego sem quaisquer problemas porque confio no trabalho deles."</p> <p>"Faço isso porque não posso estar sempre presente e também para os poder incentivar..."</p> <p>"Às vezes, sim, algumas."</p> <p>"...existe a necessidade de delegar tarefas e objetivos a cada um deles ou então como equipa."</p> <p>"...delego, para que se sintam como elementos importantes e que adquiram responsabilidades..."</p> <p>"...é necessário delegar para que todos saibam fazer tudo..."</p>	6
	Delegação com comunicação superior em situação de risco	<p>"Pode tomar a decisão, mas depois a mesma terá sempre de me ser comunicada."</p> <p>"...todo o colega tem margem para decidir, informando assim que possível..."</p> <p>"...se no momento não for possível, e tiver de ser uma situação de resolução imediata, terá de ser... Mas pretendo ser sempre comunicada."</p> <p>"Qualquer tipo de decisão final deve-me ser comunicado, no menor tempo possível..."</p> <p>"Aceito que tome a decisão de forma a resolver o problema, mas que me informe logo de seguida."</p> <p>"...aceito que qualquer um deles, caso seja necessário, possa tomar uma decisão e só depois me comunicar."</p>	6
	Inexistência de delegação	<p>"Raramente."</p> <p>"As tarefas são dadas nos dias de estágio. Depois disso, só se houver alterações por parte do cliente."</p> <p>"Não, propriamente."</p> <p>"...deverá sempre o colaborador informar da ocorrência ao seu chefe de posto, não podendo tomar decisões sem o meu consentimento..."</p> <p>"Em situações de risco exijo que as decisões sejam tomadas por mim..."</p> <p>"Gosto de ser eu a tomar as decisões em nome da equipa para que possa, também, responsabilizar-me pelas mesmas."</p>	6

ESTILOS DE LIDERANÇA – O CASO DOS LÍDERES DA SEGURANÇA PRIVADA

Expetativa de boa liderança	Exemplo	"...devemos caminhar lado a lado." "Uma boa liderança consiste na figura que serve de exemplo para os restantes elementos da equipa..." "ser um exemplo a demonstrar para os demais, a nível geral de ser um vigilante."	3
	Apoio/ Acompanha- mento	"Para mim, é apoiar, ouvir, ensinar, chamar a atenção de forma construtiva quando algo corre menos bem. É respeitar o outro." "Defender a equipa..."	2
	Cooperação/ Coesão	"É ter noção que, numa equipa, cada pessoa é importante e faz parte de um todo." "Toda a liderança que tenha por base o apoio constante..." "É onde existe cooperação e resultados positivos no projeto em que se esteja inserido, seja ele qual for." "Uma boa liderança é tentar encontrar um equilíbrio entre pessoas, personalidades e trabalho." "Considero que um bom líder é o que junta a equipa em todos os momentos." "Promover um bom convívio entre todos..." "alguém que consiga manter uma equipa unida para alcançar os objetivos propostos pela empresa e cliente." "...ter um grupo unido e coeso..."	8
	Motivação	"Uma boa liderança para mim é a forma como um líder leva a sua equipa ao sucesso... o sucesso de um é o sucesso de todos." "Aquela liderança que faz todos os elementos da equipa quererem ir trabalhar no dia a seguir ou seja: motivadora, intensa, humana, focada não só no cliente, mas também em cada homem ou mulher da equipa."	2

ESTILOS DE LIDERANÇA – O CASO DOS LÍDERES DA SEGURANÇA PRIVADA

Estilo de liderança	Cordial	"De forma cordial, educada e com espaço para diálogo, crítica..." "Permanece uma relação saudável, sem dúvida." "...relação de cumplicidade e amizade..."	3
	Companheirismo	"Espírito de confiança mútuo é essencial para um bom resultado." "...desde que esteja ao meu alcance, podem contar com toda a ajuda seja a nível profissional ou pessoal." "...faço os possíveis para que me vejam não só como chefe, mas também como um colega que está ali para o mesmo fim que eles..."	3
	Orientador	"Principalmente orientadora e amiga. No fundo, liderar e não chefiar."	1
	Respeito	"...todos têm o seu espaço e momento para dar a sua opinião..." "...não fazendo distinção de ninguém." "Tentar motivá-los sempre e ao mesmo tempo ser humano."	2
Gestão de falhas humanas	Questionar falha	"Antes de tudo, é importante perceber o porquê da falha, averiguar toda a situação, ouvir o colega." "Primeiro, tenho de perceber o motivo da falha." "Tento averiguar se a falha foi por falta de formação/informação adequada ou por negligência." "...tentar perceber o que é que correu mal." "...vou sempre tentar perceber o que se passou e defender o meu colega." "...vou querer saber exatamente o que aconteceu e o porquê da falha grave."	6
	Ações corretivas	"...ensinar-lhe para que, de futuro, não se repita." "...o que opto por fazer é voltar a esclarecer todo o procedimento de maneira a que não se repita e acompanho o colega mais de perto de modo a formar melhor o mesmo." "... fazer a pessoa perceber que aquela não é a maneira correta de agir e tentar que não se repita, de uma forma não autoritária, mas sim informativa." "...explicar onde o colega poderá ter falhado e incentivar a melhorar." "Caso seja falta de formação serei mais compreensivo e ajudarei a concluir a tarefa e a que fique preparado para uma ocasião futura. Se for por negligência, terei de apurar o impacto da falha em relação ao cliente/empresa e agir de acordo com esse mesmo impacto." "Pode ser necessário explicar melhor os procedimentos para que a situação não se repita."	6
	Elaboração de relatório	"...elaborar um relatório pormenorizado da ocorrência."	1

ESTILOS DE LIDERANÇA – O CASO DOS LÍDERES DA SEGURANÇA PRIVADA

Comunicação de objetivos	Concretização	<p>"Acredito que os objetivos devem ser sempre partilhados com a equipa..."</p> <p>"...todos devemos trabalhar em conjunto, havendo uma boa articulação, camaradagem, diálogo e com objetivos devidamente definidos..."</p> <p>"Comunico sempre os objetivos..."</p> <p>"Os objetivos são indicados a todos..."</p> <p>"Comunico quais os objetivos para que se sintam integrados..."</p> <p>"Comunico muitas vezes, repetindo as vezes que forem necessárias para que nada falhe."</p> <p>"Todos precisamos de saber os objetivos."</p> <p>"...estou sempre a dizer-lhes o que espero deles porque acho que é muito importante."</p> <p>"Todos os meus colegas sabem... quais são as tarefas..."</p> <p>"...eu quero que corra tudo pelo melhor e que esteja sempre tudo a correr bem."</p>	10
Perceção de motivação dos membros da equipa	Motivação	<p>"Acho que se sentem motivados."</p> <p>"Acho que se sente motivado."</p> <p>"...os vigilantes da minha equipa respondem a esse impulso motivacional, que emprego neles com motivação em tudo o que fazem..."</p> <p>"Eu acho que se sentem motivados porque eu dou-lhes muito apoio..."</p> <p>"Eu acho que eles se sentem motivados também porque temos muito bom ambiente no trabalho."</p>	5
	Motivação parcial	<p>"Tenho colegas que trabalham com vontade de trabalhar, tal como tenho uma minoria que... apenas cumprem o seu turno e as tarefas adjacentes."</p> <p>"Penso que, se calhar... devido à idade que já têm e ao tempo que laboram no posto... as tarefas serão meramente rotineiras. "</p> <p>"Parte da equipa sim, encontra-se motivada e gosta do que faz... Já outra parte... sente-se desmotivada..."</p> <p>"É muito difícil todos se sentirem motivados, todos os dias."</p>	4
	Motivação inexistente	<p>"...derivado a vários fatores, considero que não existe qualquer motivação por parte de qualquer elemento da Segurança Privada."</p>	1

ESTILOS DE LIDERANÇA – O CASO DOS LÍDERES DA SEGURANÇA PRIVADA

Fatores de desmotivação	Excesso de trabalho	<p>"...como esta função exige contacto com o público, por vezes existe dificuldade em lidar com a falta de respeito."</p> <p>"...as maiores queixas têm a ver com o facto de termos de fazer muitas tarefas que, em princípio, não são da responsabilidade do vigilante."</p> <p>"Os vigilantes trabalham muitas horas..."</p> <p>"...sendo uma profissão de 24h/365d, todos temos datas em que gostávamos de estar com a família e nem sempre é possível."</p> <p>"As queixas serão coisas mais pontuais, como em relação a escalas, horários ou insatisfação por trabalhar fins de semanas e feriados."</p>	5
	Remuneração baixa	<p>"As queixas mais frequentes de todos os elementos da equipa são principalmente falta de valores em dinheiro correspondente a trabalho executado..."</p> <p>"... existem sempre muitas falhas nos pagamentos de ordenados..."</p> <p>"O salário não é compatível com o serviço que se executa."</p> <p>"As queixas maiores estão relacionadas com a remuneração."</p>	4
	Não cumprimento da lei	<p>"...o não cumprimento da lei por parte da empresa."</p> <p>"Estamos numa profissão em que basicamente nenhuma empresa cumpre com o contrato coletivo de trabalho."</p>	2
	Progressão de carreira inexistente	<p>"Progressão de carreira inexistente."</p>	1
	Desvalorização da profissão	<p>"...por vezes existe dificuldade em lidar com a falta de respeito."</p> <p>"A mais frequente é um "mal" da profissão... não é devidamente valorizada e muitas das pessoas ao terem contacto, principalmente quando não é no sentido que esperam, acabam por não os respeitar e por vezes até são mal-educadas."</p> <p>"...pessoas trabalhadoras do edifício que revelam indiferença e autoritarismo para connosco."</p> <p>"...nem sempre somos respeitados pelas outras pessoas."</p> <p>"A falta de reconhecimento do nosso trabalho pelos nossos patrões."</p>	5
	Inexistência do papel de sindicato	<p>"...os Sindicatos, que pouco ou nada nos defendem no que toca a direitos e balançam sempre para o lado da entidade patronal."</p>	1

Após a análise dos resultados foi possível identificar as dimensões que são mais pertinentes para conhecer, não só a forma como estes profissionais lideram, mas também a percepção que têm sobre a liderança. Abaixo, serão apresentadas as devidas análises às respostas nas diferentes dimensões de forma a concluir qual o estilo de liderança mais frequente nos líderes da Segurança Privada, retomando ao estudo de Kurt Lewin e ao objetivo desta análise.

5.2.1. ATIVIDADES/TAREFAS

Com base nos resultados obtidos através da análise de conteúdo, no que diz respeito à primeira dimensão abordada, estes líderes estão conscientes que as suas funções passam por gerir todas as suas equipas mantendo sempre uma relação de proximidade com o cliente.

A gestão de equipas é um comportamento característico de líderes democráticos, no qual se verifica especial atenção às relações humanas. Ao contrário, a liderança autocrática é apenas centrada no próprio líder e na preocupação pela realização de tarefas. Também na liderança liberal existe a falta de orientação para com o grupo.

5.2.2. EXPETATIVAS DE LÍDER / EXPETATIVA DE BOA LIDERANÇA

Conforme referido no subcapítulo 2.3, a liderança democrática acredita que o “...poder se baseia na credibilidade...”, e como tal, os entrevistados responderam de acordo com essa visão.

Na dimensão que retrata as Expetativas de Líder e Expetativa de Boa Liderança pode observar-se que todas as categorias apresentadas favorecem a credibilidade de qualquer líder, tais como: apoio, justiça, confiança, proteção, exemplo, acompanhamento, cooperação, motivação e coesão, sendo estes elementos fundamentais para uma liderança com sucesso.

5.2.3. DELEGAÇÃO DE RESPONSABILIDADES

Os liderados possuem autonomia suficiente para aceitar a delegação de tarefas e para decisões em situações de risco. Contudo, a maioria dos líderes diz-se mais confortável se, nesta última situação, forem comunicados de imediato, algo que não aconteceria numa liderança autocrática visto a tomada de decisões ser apenas unilateral, nem na liderança liberal pois nesta existe total autonomia não sendo necessária a comunicação à posteriori.

5.2.4. ESTILO DE LIDERANÇA

Quando questionados sobre o seu estilo de liderança, não se verificam demonstrações de altivez por serem superiores hierárquicos, afirmando mesmo, por exemplo, que pretendem ser considerados “...como um colega que está ali para o mesmo fim...” e “...não fazendo distinção”. Esta ideia é característica do líder democrático que espera que os seus colaboradores aceitem as ordens porque as compreendem e não apenas porque advêm de alguém superior.

5.2.5. GESTÃO DE FALHAS HUMANAS

No que diz respeito às falhas humanas, os líderes foram ponderados nas suas respostas ao se revelarem disponíveis para perceber a razão e mais tarde formar prevenindo um novo erro. Na liderança autocrática, centrada na realização de tarefas, este erro resultaria numa punição.

5.2.6. COMUNICAÇÃO DE OBJETIVOS

Numa liderança democrática é importante que todo o grupo tenha a noção das tarefas e objetivos, de maneira a fomentar o compromisso do mesmo. Contrariamente, na liderança autoritária a capacidade de crescimento é reduzida tendo em conta que apenas espera obediência por parte dos profissionais. Todos os líderes entrevistados afirmaram que comunicam sempre os objetivos às suas equipas.

5.2.7. PERCEÇÃO DE MOTIVAÇÃO DOS MEMBROS DA EQUIPA / FATORES DE DESMOTIVAÇÃO

Em relação à motivação das equipas, foi notória a existência de uma divisão do número de ocorrências. Contudo, não se pode atribuir como fator para a desmotivação a liderança sentida no grupo, mas sim fatores externos tais como excesso de trabalho, remuneração baixa, não cumprimento da lei, progressão de carreira inexistente, desvalorização da profissão e inexistência do papel de sindicato.

Perante esta análise, conclui-se que dos 3 estilos de liderança estudados por Kurt Lewin, o mais frequente entre os líderes entrevistados nesta dissertação é o democrático.

CAPÍTULO 6 – CONCLUSÃO

O principal objetivo deste trabalho visou identificar o modo como os líderes do setor da Segurança Privada exercem o poder e a autoridade, de maneira a que fosse possível identificar o seu estilo de liderança. De acordo com os resultados obtidos, pode afirmar-se que o objetivo em si foi alcançado.

Para a execução desta dissertação, recorreu-se primeiramente a uma pesquisa bibliográfica sobre as variadas visões da liderança entre diferentes autores. Posteriormente, foi efetuada a análise da evolução dos estudos sobre liderança, de forma a identificar o mais compatível com o objetivo desta investigação para que se tornasse uma referência na parte empírica.

Como referência, optou-se por escolher o estudo de Kurt Lewin, desenvolvido em 1938, sobre os Três Estilos de Liderança, que ainda hoje se mantém atual e pertinente para os estudos que envolvam o conceito de liderança. A escolha deste estudo em questão deveu-se ao facto do trabalho destes profissionais da Segurança Privada ser bastante humanizado, onde não é possível medir níveis ou valores de produtividade, mostrando-se assim o mais adequado face a esta razão.

No que diz respeito à metodologia qualitativa em uso, contou-se com a intervenção de uma amostra de 10 pessoas, que apesar de não ser representativa de toda a população no geral, visto tratar-se de uma amostra não aleatória, os resultados daí derivados foram bastante positivos. Estes resultados vieram concluir que a minha perceção inicial sobre a liderança no setor em causa estaria errada, isto porque de acordo com a análise feita às entrevistas semi-estruturadas realizadas concluiu-se que prevalece sempre uma relação entre chefia e funcionário bastante democrática. Concluiu-se assim que o estilo de liderança, tendo em conta o estudo de Kurt Lewin, era o Democrático. Kurt Lewin defendeu sempre a liderança democrática, demonstrando a sua eficácia, e decerto este é o estilo que até aos dias de hoje é visto como sendo o mais eficaz.

Uma das grandes limitações deste estudo foi a inexistência de bibliografia sobre o setor em causa, sendo esse um dos fatores que motivou a sua criação. Inicialmente, o objetivo pretendido para esta dissertação era identificar qual a relação entre o nível de instrução dos líderes e o modo de liderança. Contudo, devido à falta de estudos existentes sobre esta matéria decidiu-se estudar apenas o modo como estes 10 chefes de grupo lideram. No futuro, seria pertinente perceber se as habilitações literárias têm algum impacto na liderança.

A pouca oferta de estudos já elaborados sobre a liderança no setor em causa foi também uma das limitações desta dissertação, sendo esta uma sugestão para o futuro. Esta investigação torna-se assim um incentivo para estudos próximos e com maior profundidade. Este estudo pretendia também dar a

ESTILOS DE LIDERANÇA – O CASO DOS LÍDERES DA SEGURANÇA PRIVADA

conhecer o setor da Segurança Privada, assim como a sua população trabalhadora, por vezes pouco valorizada, e acredito que isso foi conseguido.

FONTES

Apresentações Aulas Liderança Professor Nelson Campos Ramalho.

Classificação Portuguesa das Atividades Económicas Rev. 3 (2007), INE – Instituto Nacional de Estatística.

Lei de Bases do Sistema Educativo, a Lei 46/86, de 14 de outubro, no artigo 2º, nº4.

Quadros de Pessoal 2017 (2017), GEP (Gabinete de Estratégia de Planeamento) – Ministério do Trabalho, Solidariedade e Segurança Social.

Relatório Anual de Segurança Privada (2012), Ministério da Administração Interna, Conselho de Segurança Privada.

Relatório Anual de Segurança Privada (2017), Ministério da Administração Interna, Conselho de Segurança Privada.

Relatório Anual de Segurança Privada (2019), Ministério da Administração Interna, Conselho de Segurança Privada.

Revisão Parcial para 2019-2020 do Contrato Coletivo de Trabalho para o Setor das Empresas Prestadoras de Serviço de Vigilância Privada (2019), STAD.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alain, P. (2011). *As frases do líder*, Prime Books.
- Anon, Tomada de Decisão Acedido em novembro de 2020 In http://www.meusmartplan.com.br/SmartBlog/2017/09/19/tomada_decisao/.
- Birchal, S. F. F. & Vilela, C. (2013). Um estudo sobre o modelo de liderança situacional de Paul Hersey e Kenneth Blanchard em uma empresa brasileira de pequeno porte. *Tourism & Management Studies*, 2, 462-478.
- Blanchard, K. & Miller, M. (2004). *O Segredo: Aquilo que os grandes líderes sabem e praticam*, Cascais, Pergaminho.
- Borges, O. (2017). *O contributo dos gestores no desempenho financeiro das empresas do sector da construção: O caso das pequenas e médias empresas portuguesas*, Dissertação de Mestrado em Gestão, ISG – Instituto Superior de Gestão, Lisboa.
- Chiavenato, I. (2003). *Introdução à Teoria Geral da Administração*, Rio de Janeiro, Editora Campus.
- Cruz, M., Nunes, A. & Pinheiro, P. (2010). *Teoria Contingencial de Fielder: aplicação prática da escala Least Preferred Co-Worker (LPC)*, Departamento de Gestão e Economia, Universidade da Beira Interior.
- Cunha, A. (2014). *A Arte da Guerra na Liderança*, Lisboa, TopBooks.
- Cunha, P. M. & Rego, A. (2005). *Liderar*, Lisboa, Dom Quixote.
- Ferreira, A. & Martinez, L. (2008). *Manual de Diagnóstico e Mudança Organizacional*, Lisboa, Editora RH.
- Ferro, B. A. & Goulão F. M. (2016). Boas Práticas de Liderança em Ciências Biomédicas Laboratoriais. Congresso Nacional de Ciências Biomédicas Laboratoriais: Livro de Atas, 125-132.
- Fiedler, F. (1972). *Personality, Motivational systems and behavior of high and low LPC persons*.
- Fonseca, J.J.S. (2002). *Metodologia da Pesquisa Científica*, Fortaleza.
- Fullan, M. (2003). *Liderar numa Cultura de Mudança*, Edições Asa.
- Gaspar, M. (2012). *Modelo de Gestão de Projetos para Direção de IT de Empresa de Serviços: Diagnóstico e Proposta de Melhoria*, Dissertação de Mestrado em Gestão, ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa, Lisboa.
- Gastil, J. (1994). A Definition and Illustration of Democratic Leadership. *Human Relations*, 47 (8), 953-975.
- Gerhardt, T. E. & Silveira, D. T. (2009). “Métodos de Pesquisa”, Curso de Graduação Tecnológica, Planeamento e Gestão para o Desenvolvimento Rural da SEAD/UFEGS, Universidade Federal do Rio Grande do Sul.
- Gil, A. (2002). *Como elaborar Projetos de Pesquisa* (4 ed.), São Paulo, Editora Atlas.
- Goleman, D. (1998). *Inteligência emocional*, Lisboa, Temas e Debates.
- Goleman, D. (2014). *Como ser um Líder: A importância da inteligência emocional*, Lisboa, Temas e Debates – Círculo de Leitores.
- Goleman, D., Boyatzis, R. & McKee, A. (2002). *Os Novos Líderes: A Inteligência Emocional nas Organizações*, Lisboa, Gradiva.

- Gonçalves, S. H. & Mota, M. M. C. (2011). Liderança situacional em gestão de projetos: uma revisão de literatura. *Produção*, 21 (3), 404-416. doi: 10.1590/S0103-65132011005000046.
- Guerra, C. (2013). *Liderança Transformacional, Clima e Compromisso Organizacional*, Dissertação de Mestrado em Psicologia Social e das Organizações, ISPA – Instituto Universitário de Ciências Psicológicas, Sociais e da Vida, Lisboa.
- Harsey, P. & Blanchard, K. (1986). *Psicologia para Administradores: A Teoria e as Técnicas da Liderança Situacional*, São Paulo, EPU.
- House, R. J., Hanges, P. J., Ruiz-Quintanilla, S. A., Dorfman, P. W., Javidan, M., Dickson, M., & Gupta, V. (1999). Cultural influences on leadership and organizations: Project GLOBE. *Advances in global leadership*, 1, 171- 233. Stamford, JAI Press.
- Kotter, P. J. (2001). What Leader Really Do In *The Best of The Harvard Business Review* (pp.73-81), Harvard Business Review.
- Kouzes, M. J. & Posner, Z. B. (2007). As lições do passado e do futuro. In W.Bennis, G. M. Spreitzer & T. G. Cummings, *As chaves da Liderança: Os pensadores mais brilhantes de hoje escrevem para os diretores de amanhã*, 93-102, Editora Planeta DeAgostini, SA.
- Liderança transformacional: o que é e como implementar. Acedido em novembro de 2020 em <https://empregosalvadorcaetano.pt/lideranca-transformacional/>.
- Maxwell, J- (2008). *O livro de ouro da liderança*, Alcochete, Portugal: Nexo Literário.
- Neves, J. L. (1996). “Pesquisa Qualitativa – Características, usos e possibilidades”, Caderno de Pesquisas em Administração.
- Nunes, P. (2015). In Enciclopédia Temática - Knoow Acedido em <https://knoow.net/cienceconempr/gestao/sistemas-de-lideranca-de-likert/>.
- Nunes, P. (2016). In Enciclopédia Temática - Knoow Acedido em <https://knoow.net/cienceconempr/gestao/modelo-decisioovroom-e-yetton/>.
- Pocinho, M. (2012). *Metodologia de Investigação e Comunicação do Conhecimento Científico*, Lisboa, Lidel.
- Robbins, S. (2005). *Comportamento Organizacional*, São Paulo, Pearson Prentice Hall.
- Ruas, J. (2017). *Manual de Metodologias de Investigação: Como fazer propostas de investigação, monografias, dissertações e teses*, Maputo, Escolar Editora.
- Santos, F. (2003). *Século XXI – Janela sobre Educação-Formação, Trabalho-Emprego, Gestão-Liderança*, Semanário Transmontano.
- Santos, J.C. (2015). “Liderança sem formação”, *Jornal de Leiria*, (Online). Disponível em <https://www.jornaldeleiria.pt/opiniao/lideranca-sem-formacao-2572>.
- Sousa, M.J. & Baptista, C.S. (2011). *Como fazer investigação, dissertações, teses e relatórios: Segundo Bolonha*, Lisboa, Pactor.
- Venâncio, P. (2017). *Liderança e Motivação nas Organizações: O Papel do Líder na Construção da Imagem Institucional*, Dissertação de Mestrado em Comunicação Estratégica, Faculdade de Ciências Sociais e Humanas – Universidade Nova de Lisboa, Lisboa.
- Verkerk, P.J. (1990). *Fielder’s contingency model of leadership effectiveness: background and recent developments*, Eindhoven University of Technology.

ESTILOS DE LIDERANÇA – O CASO DOS LÍDERES DA SEGURANÇA PRIVADA

Vroom, H. V. & Jago, G. A. (1988). *The New Leadership: Managing Participation in Organizations*, New Jersey, Prentice Hall.

Yukl, G. (1998). *Leadership in Organizations*, Pearson.

ANEXOS

ANEXO A - CONSENTIMENTO INFORMADO

CONSENTIMENTO INFORMADO

Estudo no âmbito da Dissertação em Políticas de Desenvolvimento dos Recursos Humanos

Autor: Catarina Girão N.º87059

O presente trabalho, intitulado “**Estilos de Liderança – O caso dos líderes da Segurança Privada**” insere-se na unidade curricular de Dissertação em Políticas de Desenvolvimento dos Recursos Humanos, do Mestrado em Políticas de Desenvolvimento dos Recursos Humanos. O objetivo principal é perceber qual o estilo de liderança desempenhada pelos profissionais do Setor da Segurança Privada, com a categoria profissional de Chefe de Grupo.

As informações serão recolhidas através de uma entrevista que irá ser gravada por forma a permitir uma melhor análise dos dados recolhidos.

A sua participação, que será muito valorizada, consiste em responder às perguntas colocadas sobre a profissão que exerce atualmente e poderá durar cerca de 20 minutos.

A participação neste estudo é estritamente **voluntária**, podendo interromper a sua participação em qualquer momento. A sua participação é **confidencial**, apenas o aluno e o professor da unidade curricular terão acesso à entrevista.

Declaro que tomei conhecimento do exposto e que aceito participar neste trabalho.

(assinatura)

Lisboa, ____ de _____ de _____

ANEXO B - GUIÃO DE ENTREVISTA

Mais uma vez, obrigada por aceitar participar neste meu trabalho académico.

Antes de começarmos a entrevista, informo que a mesma vai ser gravada e peço primeiro que leia o nosso Consentimento Informado. Este documento serve para tomar conhecimento dos objetivos do meu trabalho bem como, para validar a sua participação no mesmo.

Para começar, que idade tem?

Qual o seu nível de instrução?

Quais as suas funções enquanto líder/chefe de grupo?

Há quanto tempo desempenha este cargo e como se tornou chefe de grupo?

O que pensa que os vigilantes a seu cargo esperam de si enquanto chefe de grupo?

Qual a dimensão da sua equipa?

Delega frequentemente tarefas aos seus subordinados?

Para si, o que considera ser uma boa liderança?

Tendo um papel de líder, de que forma se relaciona com os seus liderados?

Numa situação em que um dos seus subordinados falha de forma grave a concretização de uma tarefa, de que forma descreve a sua reação/ação para com o mesmo?

Comunica aos seus subordinados quais são os objetivos da sua equipa ou acredita que é suficiente eles saberem qual o trabalho que têm de executar individualmente para a concretização dos mesmos?

Acha que um colaborador da sua equipa se sente motivado no seu trabalho diário ou apenas se sente a cumprir tarefas? Porquê?

Numa situação de risco, aceita que um colaborador seu tome uma decisão em nome da equipa ou exige ser comunicado da mesma?

Quais são as queixas mais frequentes dos colaboradores da sua equipa?

Chegámos ao final desta entrevista. Espero que tenha sido agradável.

Agradeço mais uma vez a sua disponibilidade para me ajudar neste trabalho que será bastante interessante!

ANEXO C – TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA C

Para começar, que idade tem?

37 anos.

Qual o seu nível de instrução?

Tenho o 10º ano incompleto.

Quais as suas funções enquanto líder/chefe de grupo?

As minhas funções são muito abrangentes, talvez até mais que muitos na mesma função que tenho.

- Apoio à equipa em todas as necessidades;

- Contato direto com a administração no sentido de resolução de problemas/anomalias detetados durante as rondas;

- Aconselhamento/alerta para melhorias seja ao nível de procedimentos ou equipamentos;

- Ponte entre os diferentes serviços: manutenção, limpeza, jardinagem;

- Apoio à administração, em situações de resolução de conflitos que possam surgir nas diferentes empresas que compõem o parque de escritórios.

Sempre que não está nenhum representante da administração presente, na prática, passam os problemas quase todos por mim.

Há quanto tempo desempenha este cargo e como é que se tornou chefe de grupo?

Estou neste cargo há 9 anos. O convite foi através da minha chefia e penso que por mérito!

O que pensa que os vigilantes a seu cargo esperam de si enquanto chefe de grupo?

Pergunta difícil... mas penso que esperam: alguém que os ajude e os apoie no dia a dia. Que lhes dê ferramentas para desempenhar as suas funções, respeito, praticamente que esteja sempre do lado deles e que trate todos com justiça porque a igualdade nem sempre é justa para todos.

Qual a dimensão da sua equipa?

19 pessoas.

Delega frequentemente tarefas aos seus subordinados?

Sempre que seja ajustado, tenho uma maneira de estar que tem muito com a responsabilidade, a satisfação do cliente e a manutenção do mesmo. Não depende nem pode depender apenas de mim. Todos têm de fazer parte e têm que ter essa consciência, e todas as pessoas gostam que se confie nelas. Agora como em tudo, há coisas que se pode delegar e outras não, e nunca delego se isso subcarregar a pessoa.

Para si, o que considera ser uma boa liderança?

Toda a liderança que tenha por base o apoio constante nunca esquecendo que se trabalha com pessoas e como tal com estados de espírito em constante mudança, sendo que, temos de saber acompanhar todas essas situações.

Mas o que tento seguir ao máximo é: respeito, apoio, incentivo, distribuição de tarefas para que todas as pessoas tenham responsabilidade e se sintam motivadas, como por exemplo, liderar.

Tendo um papel de líder, de que forma se relaciona com os seus liderados?

Nem todos os dias são bons, mas como nos respeitamos sempre, nada que não se resolva com uma boa e franca conversa. Existe sempre tempo e momentos para tudo, seja para descontrair, seja noutras alturas mais sérias, mas todos têm o seu espaço e momento para dar a sua opinião. E sabem que, desde que esteja ao meu alcance, podem contar com toda a ajuda seja a nível profissional ou pessoal.

Numa situação em que um dos seus subordinados falha de forma grave a concretização de uma tarefa, de que forma descreve a sua reação/ação para com o mesmo?

Primeiro, tenho de perceber o motivo da falha. Segundo, o colega tem sempre direito ao contraditório. Terceiro, após os 2 pontos anteriores e caso a falha seja grave, por desleixo ou alguma forma não profissional, nesse caso é aberto o respetivo processo disciplinar. Por último, se foi por desconhecimento e a falha, apesar de grave, não foi intencional, o que opto por fazer é voltar a esclarecer todo o procedimento de maneira a que não se repita e acompanho o colega mais de perto de modo a formar melhor o mesmo. Na minha opinião ninguém erra por querer e faz parte de quem lidera acompanhar e ensinar, pois por vezes o erro também pode ser culpa de quem lidera não ter conseguido passar corretamente a mensagem.

Comunica aos seus subordinados quais são os objetivos da sua equipa ou acredita que é suficiente eles saberem qual o trabalho que têm de executar individualmente para a concretização dos mesmos?

Comunico sempre os objetivos, fazemos todos parte da equipa e se todos souberem os objetivos e qual o papel nos mesmos é mais fácil remarem todos no mesmo sentido.

Acha que um colaborador da sua equipa se sente motivado no seu trabalho diário ou apenas se sente a cumprir tarefas? Porquê?

Acho que se sente motivado. Porque não é tratado/a como um número, mas sim porque faz parte de algo, faz parte da equipa e dos objetivos a cumprir.

Numa situação de risco, aceita que um colaborador seu tome uma decisão em nome da equipa ou exige ser comunicado da mesma?

Em todas as situações temos procedimentos definidos, que terão de ser cumpridos. Pode dar-se o caso de nenhum dos procedimentos se adequar ao problema. Nessa situação, todo o colega tem margem para decidir, informando assim que possível, de toda a situação, tanto o problema como a solução. No final, e após resolução da situação, deverá sempre proceder à elaboração do relatório de ocorrências.

Quais são as queixas mais frequentes dos colaboradores da sua equipa?

A mais frequente é um "mal" da profissão... não é devidamente valorizada e muitas das pessoas ao terem contacto, principalmente quando não é no sentido que esperam, acabam por não os respeitar e por vezes até são mal-educadas. Outro dos fatores tem a ver, mais uma vez, com a profissão, ou seja, sendo uma profissão de 24h/365d, todos temos datas em que gostávamos de estar com a família e nem sempre é possível.

“A educação
é a arma mais poderosa que se pode usar
para mudar o mundo”

Nelson Mandela