

CICLO DE ESTUDOS
MESTRADO

Somos Todos Decathlon?

Uma análise de processos de Liderança

Daniela Sousa

M

2020



F
A
C
U
L
D
A
D
E
D
E
E
C
O
N
O
M
I
A



SOMOS TODOS DECATHLON?

UMA ANÁLISE DE PROCESSOS DE LIDERANÇA

Daniela Sofia Martins Sousa

Dissertação

Mestrado em Economia e Administração de Empresas

Orientado por
Manuel Graça

2020

Agradecimentos

Com a entrega desta dissertação, finalizo uma etapa extremamente importante na minha vida, e diria, que até hoje, uma das mais importantes corridas que já realizei.

Um agradecimento especial à minha família, ao meu pai, à minha mãe e à minha irmã, por serem os meus pilares nesta etapa da minha vida e me apoiarem incondicionalmente.

Não posso deixar de agradecer a todos os entrevistados, meus colegas da empresa, pela sua colaboração e disponibilidade na realização das entrevistas aqui realizadas. Quero também agradecer a compreensão do meu diretor Ricardo Martins que me possibilitou usufruir das minhas férias, de forma a ter a disponibilidade horária necessária para conseguir concluir este meu ciclo de estudos, em prol do meu futuro pessoal e profissional.

Um profundo agradecimento ao Francisco Manuel Gomes pela sua preciosa ajuda na estruturação deste trabalho, sem ele seria muito mais difícil.

Um muito obrigada também a todos os meus amigos que me apoiaram e me ajudaram direta e indiretamente e me deram a força necessária para poder ter concluído esta etapa, não querendo esquecer ninguém passo a nomear: Edna, Lia, Cristina, António, Jorge.

Ao meu namorado, Bruno, pela sua motivação diária, força, dedicação, incansável alento e compreensão. Pelo seu apoio na transcrição das entrevistas, que fora fundamental.

Por fim, mas não menos importante um agradecimento especial ao meu orientador Prof. Drº Manuel Graça pela sua disponibilidade e orientação.

Uma das maiores aprendizagens que retirei de dez anos de desporto federado de facto foi a vontade de vencer e de lutar a cada dia para ultrapassar todos os desafios aos quais me proponho. Hoje, apesar de todos os obstáculos, sinto como se já estivesse a cortar a meta, com o sentimento de missão cumprida.

Resumo

Esse estudo incide sobre o conceito da liderança no contexto da empresa Decathlon. Para esse efeito, o estudo procura identificar o estilo de liderança exercido dentro da empresa, analisando a sua potencial influência em vários aspetos relacionados com o funcionamento da mesma, tais como a percepção da liderança por parte diferentes colaboradores, a motivação, a predisposição dos trabalhadores para assumir responsabilidades que extravasam as que lhes estão atribuídas e a determinação com que assumem a missão e objetivos da empresa.

PALAVRAS-CHAVE

Liderança, Organização, Liderança Compartilhada, Liderança Distribuída, Motivação Organizacional, Colaboradores, Estratégias de Aperfeiçoamento

Abstract

This study aims to analyze the concept of leadership in the context of the company Decathlon. To this end, our research seeks to identify the leadership style exercised within the company, analyzing its potential influence on various aspects related to its functioning, such as the perception of leadership by different employees, motivation, and the predisposition of workers to assume responsibilities that go beyond those attributed to them and the determination with which they assume the mission and objectives of the company.

KEY WORDS

Leadership, Organization, Shared Leadership, Distributed Leadership, Organizational Motivation, Employees, Improvement Strategies

Índice

Agradecimentos	i
Resumo.....	ii
Abstract	iii
Índice	iv
Índice de figuras.....	vi
Índice de tabelas	vii
1. Introdução.....	1
1.1.Enquadramento	1
1.2.Objetivos.....	3
1.3.Metodologia de análise.....	4
1.4.Estrutura	5
2. Revisão de Literatura.....	6
2.1.Liderança e Líderes.....	6
2.2.Perspetivas da Liderança.....	10
3. Estudo Empírico	30
3.1.Metodologia	31
3.2.Apresentação da Empresa – Decathlon	35

4. Análise do Caso Decathlon - Somos Todos Decathlon?	39
4.1.A cultura da empresa – Missão, Visão e Valores	40
4.2.Liberdade, Responsabilidade, Tomada de decisão.....	45
4.3. “Uma empresa que permite crescer” – a todos os níveis.....	52
4.4.As percepções de Liderança	54
4.5.O líder – definição e relações	60
4.6.Exigência, Experiências dos Colaboradores e “Líder ideal”	65
4.7.Acompanhamento Humano.....	70
4.8.Comunicação e Transparência.....	75
4.9.Hierarquia ou Rede	83
4.10. Somos todos líderes?.....	89
 5. Conclusões e Discussão	 93
5.1.Limitações	95
5.2.Sugestões de investigação	97
 Bibliografia	 98

Índice de figuras

Figura 1- Modelos de Liderança Compartilhada.....	20
---	----

Índice de tabelas

Tabela 1- Traços e Competências de um Líder de acordo com a Abordagem dos Traços..	11
Tabela 2 - Características demográficas e institucionais dos entrevistados.....	33
Tabela 3 - Os conceitos de Vitalidade e Responsabilidade na cultura da Decathlon	36

1. Introdução

1.1. Enquadramento

A liderança está presente em vários contextos no nosso quotidiano, pelo que a sua pertinência na esfera humana é inquestionável, não só desde as relações sociais, familiares e de amizade que mantemos, mas até às atividades institucionais e empresariais. A constatar isso mesmo, Rashid et al. (2016), observaram *“No matter where on earth we are living, the elements of leadership always exists in one’s community”*. Reforçando esta ideia, alguns historiadores também têm alertado para a presença do conceito de liderança desde os tempos mais primórdios da humanidade, uma vez que, na sua visão, ao longo da história, tem sido notória a presença de vários líderes excecionais, chegando-se ao ponto de escritores como Arruda, Chrisóstomo, and Rios (2010) alegarem que *“A história dos povos é o somatório das biografias dessas mesmas pessoas.”*

Dito isto, o tema da liderança é um tema contestado, isto é, relativamente ao qual têm sido apresentadas diversas interpretações e perspectivas, as quais refletem não só a complexidade do conceito, mas também as evoluções subjacentes aos estudos que o têm abordado ao longo dos anos, assim como as várias teorias desenvolvidas nos mais diversos contextos acerca do mesmo. Por exemplo, Stoner and Freeman (1999), defendem que há uma evolução do conceito de liderança de uma perspetiva autoritária para uma perspetiva mais democrática. De acordo com esta interpretação, a atribuição de liberdade aos colaboradores de uma empresa em aspetos como, por exemplo, a tomada de decisão e o aumento de responsabilidade contribuem para uma correspondente abertura no que diz respeito aos desafios assumidos e à satisfação das suas necessidades de auto-realização. Por sua vez, e ainda de acordo com os mesmos autores, estes elementos coadjuvam para uma maior envolvência do colaborador, de forma que este passa a sentir-se parte integrante da organização, cooperando, cada vez mais, para o atingir das metas organizacionais. Por outro lado, Chiavenato and Sapiro (2003) interpretam a liderança como a *“influência interpessoal exercida numa situação dirigida através do processo de comunicação humana com objetivos específicos”*, vendo-a como sendo constituída por quatro elementos, designadamente a influência, a situação, o processo de comunicação e os objetivos a alcançar. Ainda Rollinson, Derek, Broadfield, Aysen & Edwards (1998), apontam que a liderança deve ser vista como um

processo em que o líder influencia os seguidores de tal forma que as suas acções são orientadas para aquelas que são as metas delineadas pelos líderes. Na optica de Syroit (1996) citado por Barracho and Martins (2010), a liderança reflete-se nas atividades desenvolvidas por um indivíduo que está hierarquicamente acima de outros, conduzindo-os para os objetivos da equipa.

Face à evidente diversidade de interpretações existentes, as quais apresentam, cada uma delas, méritos e deméritos que, por razões de brevidade deste estudo, não iremos dissecar com a profundidade que certamente desejaríamos, é academicamente impossível e intelectualmente desonesto identificar uma única definição de liderança que resuma, com total precisão e abrangência, a complexidade daquele termo. Todavia, para potencializar de forma mais eficaz a análise que é seguidamente apresentada, este estudo irá interpretar o conceito de liderança como o exercício de autoridade, poder institucional ou influência da parte de um indivíduo ou de um grupo que ocupa, ou ocupam, uma posição hierarquicamente superior sobre um indivíduo ou um grupo que ocupa, ou ocupam, uma posição hierarquicamente inferior. Por sua vez, esse exercício de autoridade é genericamente feito com o objetivo de garantir a materialização de determinadas metas consideradas institucionalmente importantes e assegurar, também, a assimilação de métodos, competências e processos de pensamento e de funcionamento corporativo tidos como desejáveis ou até fundamentais para o bom funcionamento e sucesso de uma organização no contexto competitivo no qual a mesma opera.

1.2. Objetivos

Esta investigação aborda o conceito da liderança no contexto específico da empresa multinacional *Decathlon*, na qual a investigadora exerce funções profissionais. Nesse sentido, o estudo procura caracterizar o estilo de liderança que é exercido dentro da empresa, explicando a relação entre a liderança e um conjunto de outros fatores, tais como a gestão, a forma como as chefias influenciam a percepção da liderança por parte dos responsáveis e dos colaboradores, a motivação com que os mesmos assumem as suas tarefas organizacionais, a predisposição dos trabalhadores para assumir as responsabilidades que lhes estão organicamente atribuídas e a determinação com que avocam a missão, objetivos e ética institucional da empresa. Além disto, e de forma a fundamentar mais solidamente as inferências apresentadas nos últimos capítulos, o estudo realiza uma revisão da literatura mais relevante produzida a nível nacional e internacional sobre este tema, apontando algumas sugestões que poderão ser empregues no futuro pela *Decathlon* de forma a melhorar a expressão interna da liderança e, assim, a sua competitividade no mercado onde atua.

É nossa convicção que este estudo poderá contribuir para o melhor entendimento do conceito da liderança, viabilizando uma reflexão mais profunda sobre as teorias que o termo tem inspirado e sobre a pertinência que as mesmas encerram face aos constantes desafios das organizações, as quais cada vez mais exigem uma liderança que esteja em constante sintonia com as características do mercado, mas também com as legítimas expectativas institucionais e humanas dos colaboradores. Ao assumir a análise específica e concreta de uma empresa socialmente conhecida como entidade-líder no contexto regional e como instituição de referência nacional e internacional na área de retalho de artigos desportivos, esta investigação poderá igualmente resultar em aprendizagens e motivações para o aperfeiçoamento de possíveis lacunas internas que, explícita ou implicitamente, poderão estar a comprometer a atuação da empresa.

1.3. Metodologia de análise

A metodologia utilizada nesta investigação é de carácter qualitativo. Dentro das possibilidades de investigação de métodos qualitativos, o método utilizado foi o estudo de caso, pois este é um estudo específico de uma unidade organizacional que não se pretende replicar para outras organizações.

Foram utilizados dados primários e secundários para a recolha de dados. Os dados primários correspondem a entrevistas semiestruturadas realizadas pelo próprio investigador a vários membros da organização e os dados secundários foram obtidos através de dados já existentes e disponíveis em diversos meios de comunicação (quer sejam internos – da própria empresa –, ou externos –sites).

1.4. Estrutura

Este trabalho encontra-se dividido em cinco capítulos. Na Introdução, é realizado o enquadramento da investigação e apresentada a definição terminológica que será empregue no decorrer dos trabalhos. Adicionalmente, identificamos os objetivos do estudo, a metodologia de análise empregue e a estrutura do texto.

No segundo capítulo, analisamos os conceitos que são fundamentais para uma percepção dos argumentos realizados no estudo. Sendo assim, nesta secção do trabalho, abordamos os conceitos de liderança e de líder. De igual modo, também fazemos uma abordagem sumária às diferentes teorias da liderança com que nos deparamos na literatura consultada, conferindo especial relevo àquelas que melhor se enquadram no fenómeno empresarial que aqui estamos a estudar.

O terceiro capítulo diz respeito ao estudo empírico, no qual abordamos a metodologia e a empresa estudada nesta investigação. Na metodologia, descrevemos o método de investigação utilizado, bem como a forma como foi realizada a recolha de dados e respetiva seleção e caracterização da amostra. Relativamente à empresa estudada, *Decathlon*, discutimos, de forma breve, a história da empresa e a natureza do seu relacionamento com os seus próprios colaboradores, incluindo os canais que procura criar para a distribuição de lucros e para a colaboração dos mesmos na deificação da missão e dos valores do grupo de retalho. A juntar a isto, refletimos brevemente sobre o modelo de negócio de Decathlon e a sua estrutura organizativa, nomeadamente os vários níveis de colaboradores que existem na sua hierarquia interna.

O quarto capítulo é dedicado ao estudo de caso propriamente dito, onde são analisados vários pontos fundamentais que nos levam às conclusões expostas no capítulo cinco.

No último capítulo para além das conclusões e discussão, expomos as limitações e as sugestões para possíveis investigações.

2. Revisão de Literatura

2.1. Liderança e Líderes

O conceito de liderança é transversal e está presente em inúmeras situações da nossa atividade quotidiana. Por isso, sem surpresas, o mesmo tem sido o propósito de várias investigações, realizadas presentemente ao longo dos anos, das quais têm emergido diferentes interpretações e definições. Aliás, faz todo o sentido a observação de Stogdill (1974) de que há quase tantas definições de liderança quanto o número de pessoas que têm tentado defini-la. Todavia, e porque não poderemos simplesmente desanimar ou desistir perante a riqueza intelectual e analítica que tem sido suscitada em estudos sobre liderança, deveremos investir parte do nosso estudo e expor as opiniões que os mesmos têm originado.

Por exemplo, Summerfield (2014) procurou fazer uma associação do exercício da liderança com a expressão *“make things better”*, argumentando que a liderança está intrinsecamente relacionada com a concretização de objetivos concretos e baseados em projetos previamente definidos. Nesse sentido, a liderança representa uma fonte transformadora no âmbito da missão e valores de uma organização, mas que não tem que estar necessariamente associada a um cargo específico para ser verificada, uma vez que cada um dos colaboradores de uma instituição ou de uma empresa pode contribuir para o seu aperfeiçoamento e melhoria diária.

Por outro lado, Senge (1998) observa que a liderança funciona como uma alavanca no que diz respeito à resolução de problemas, retratando o termo como um estímulo essencial para que dada situação passe de anseio a facto. Segundo as suas palavras, *“A liderança é a tensão criada pelo fosso entre a situação presente e o sonho. Como toda a tensão procura resolução, ela é fonte de energia que leva à criação de algo que não existe. E é isso que fazem os líderes”*.

Independentemente da profundidade académica que escolhermos atribuir a estas exposições teóricas, a literatura disponível sugere que um número significativo de autores tem procurado estabelecer uma relação íntima entre a liderança e a prossecução de metas e objetivos. Nesse âmbito, por exemplo, Sobral and Peci (2008) caracterizam a liderança como um *“processo social de dirigir e influenciar o comportamento dos membros da organização, levando-os à realização de determinados objetivos”*. No mesmo espírito, Greenberg e Baron (1993) e também Wren (1995) notam que

liderança deve ser descrita como um processo constituído por acções e interações entre os líderes e seguidores que permite alcançar objetivos de grupo. Ainda Yukl (1998), citado por Cunha et al. (2016), comenta, *“A liderança é um processo através do qual um membro de um grupo ou organização influencia a interpretação dos eventos pelos restantes membros, a escolha dos objetivos e estratégias, a organização das atividades de trabalho, a motivação das pessoas para alcançar os objetivos, a manutenção das relações de cooperação, o desenvolvimento das competências e confiança pelos membros, e a obtenção de apoio e cooperação de pessoas exteriores ao grupo ou organização”*.

Num outro tipo de abordagem, alguns autores associam a liderança à relação entre líderes e seguidores, por via da qual os primeiros exercem influência sobre os segundos. Por exemplo, Bergamini (1994) interpreta a liderança como um fenómeno que ocorre entre um líder e um ou mais seguidores e de acordo com o qual o líder propositadamente delega alguma influência sobre os demais. Na mesma ordem de ideias, Mota (1997), citado por Pereira (2014), aponta a liderança como sendo um processo de influência que envolve poder e autoridade, a qual caracteriza como *“uma força psicológica, onde um age de modo a modificar o comportamento de outro de modo intencional”*. Já Handy (1978), citado por Mendonça e Dias (2006), define a liderança como *“o processo pelo qual um indivíduo modifica as atitudes e o comportamento de outro”*. Também Barracho e Martins (2010), argumentam que a liderança é um conceito relativo e dinâmico que é fruto da conjugação de duas partes, que são o sujeito influenciador e as pessoas influenciadas. Para estes autores, a liderança não se trata de uma qualidade do indivíduo, mas sim de uma relação complexa entre as características do líder, as suas atitudes e necessidades, as características pessoais dos elementos do grupo, as características da organização, e o ambiente económico, social e político em que a relação se estabelece.

Não nos parece, de todo, coerente estudar a temática da liderança sem incidirmos parte da nossa atenção terminológica sobre o sujeito, ou sujeitos, que a exercem, pelo que, neste âmbito, faz sentido considerarmos, ainda que brevemente, o conceito de líder. Ao longo da história vários foram os líderes que de uma forma ou outra influenciaram aspetos culturais, religiosos, políticos ou económicos da sociedade. Todavia, e como é o caso no estudo de liderança, não existe uma definição de líder que seja globalmente aceite como a mais exata e correta, mas sim uma variedade de opiniões e perspetivas. Por exemplo, Harry Truman, antigo presidente dos Estados Unidos da América e que chefiou o executivo daquele país num dos momentos mais sensíveis da sua história, afirmou que um líder é *“Um homem que*

pode convencer as pessoas a fazer o que não querem ou fazer o que têm preguiça de fazer” (Gandolf and Stone 2016). Já no ponto de vista da administração clássica, Stoner and Freeman (1999), assumem que um líder tem como foco principal as necessidades de uma organização, estabelecendo e fazendo cumprir padrões excepcionais de desempenho que permitam o alcançar dos objetivos organizacionais. Numa outra ótica, defendida por Winston and Patterson (2006), um líder diz respeito a um indivíduo ou conjunto de indivíduos que são responsáveis pela seleção e formação de um ou mais seguidores que, sendo habilidosos no que concerne a dons e execução de tarefas, propriamente ditas, estão envolvidos na missão e objetivos organizacionais assumidos. Ainda, Pelletier (1999) citado por Barracho and Martins (2010), expõe que o líder é aquele que tem capacidade de influenciar os demais, sem uso do poder, observando que não há liderança quando está presente a coação e manipulação por parte do chefe aos colaboradores. Para este autor, então, a liderança está associada à capacidade do líder promover a concretização de objetivos junto dos seus colaboradores, de forma voluntária.

Também na discussão deste termo, há vários autores que procuram estabelecer uma relação entre o líder e os seus seguidores. Por exemplo, Drucker (1996) esclarece que a única definição de líder que para si faz sentido é de alguém que possui seguidores, e apesar de assumir que tanto seguidores e líderes são essenciais, acusa que sem seguidores, não podemos falar de líderes. Em contraponto, Bennis (1996) citado por Perez and Oliveira (2015), refere que a importância dos líderes vai mais além do que a própria relação com os colaboradores, notando que numa primeira instância estes são os primeiros responsáveis pelo sucesso ou insucesso de uma organização. Para além disto, os líderes tentam solucionar qualquer problema que surja, independentemente do contexto, por isso, representam um “porto seguro” para os colaboradores, aquando dos contratempos que surgem e influenciam a orientação de um rumo por parte daqueles.

Mais recentemente, alguns autores têm considerado sobre as novas exigências que hoje recaem sobre um líder. A literatura daí emergente sugere, de forma geral, que, cada vez mais, é esperado de um líder uma abrangente capacidade de direção estratégica e uma liderança que seja fonte de motivação para os colaboradores e que potencie o desenvolvimento esperado para a sobrevivência das organizações em contextos de mudança. Neste espírito, por exemplo, Kotter (1997), citado por Arruda, Chrisóstomo, and Rios (2010) associa o líder

à capacidade de mudança, comunicando-a aos recursos humanos e motivando-os para que os objetivos sejam alcançados. Já Barracho e Martins (2010) argumentam que as funções fundamentais de um líder estão relacionadas com os objetivos e tarefas básicas que são delineadas desde a sua transmissão, estabelecimento e articulação, acompanhamento e controlo no que diz respeito à realização dessa mesma tarefa, de forma eficiente através da formação do grupo e o assegurar que nada falta à consecução da tarefa e manutenção do grupo.

Dito isto, a conclusão que se impõe é que não existe uma definição que possa ser tida como universal sobre o conceito de líder. A juntar a isto, e apesar de toda a bibliografia produzida sobre o conceito, também ainda não estão totalmente identificados nem esclarecidos todos os fatores que diferenciam os líderes dos não-líderes, nem os aspetos que separam os líderes eficazes dos líderes não-eficazes (Syroit (1996) citado por Barracho e Martins(2010)). Ainda que estes assuntos não sejam o enfoque principal deste estudo, a sua compreensão não deixa de ser relevante para a discussão que segue.

2.2. Perspetivas da Liderança

Como já fora evidenciado, o conceito da liderança inspirou um número muito significativo de estudos e de abordagens teóricas. Estas, não permaneceram estáticas ao longo das décadas, pelo contrário, evoluíram, sendo atualizadas pelos trabalhos que entretanto foram publicados, e, algumas, até substituídas completamente por abordagens tidas como mais úteis, profundas e abrangentes. Por exemplo, como sugerem Spillane, Halverson e Diamond (2004) e também Barracho e Martins (2010), até à década de quarenta do século passado, os estudos da liderança focaram desproporcionalmente os traços da personalidade do líder e o seu comportamento, sendo os mesmos maioritariamente dominados por duas abordagens fundamentais, a saber a Abordagem dos Traços e a Abordagem Comportamental ou Funcional.

Sumariamente, a Abordagem dos **Traços do Líder** sugere que um bom líder resulta de um conjunto de características e traços de personalidade identificáveis, os quais potenciam a eficácia da sua ação. Para autores como Chiavenato (2004), *“Leaders are born, not made”*, o que, por sua vez, sugere que, para este e outros pensadores, os líderes já nascem com a habilidade de liderar, sendo uma característica inata. Na mesma linha, Stodgdill (1948) argumentou que as características de liderança são facilmente detetáveis e permitiam a identificação de um “líder” ou “não líder”. Da mesma forma, a existência de traços característicos, fossem eles físicos, intelectuais ou sociais, diferenciadores dos demais, determinavam quem podia liderar ou não, sendo que os detentores destas características estavam aptos a liderar e orientar na execução de tarefas, enquanto os demais limitavam-se a ser seguidores.

As características identificadas por Stodgdill (1948), citado por Gregoire and Arendt (2004) e Barracho e Martins (2010), encontram-se sumariadas na tabela abaixo:

Tabela 1- Traços e Competências de um Líder de acordo com a Abordagem dos Traços

Traços	Competências
Adaptável a situações Atento ao ambiente social Ambicioso e orientado para o sucesso Afirmativo Cooperativo Decisivo Motivado para influenciar os outros Enérgico Persistente Autoconfiante Capaz de absorver o stress Desejoso de assumir responsabilidades	Inteligente Bem munido conceptualmente Criativo Diplomático Fluente no falar Conhecedor das tarefas do grupo Organizado Persuasivo

A falta de evidência empírica, veio a demonstrar que apesar das características identificadas pela Abordagem dos Traços serem importantes na identificação de um líder, as mesmas não explicavam totalmente o fenómeno da liderança, uma vez que a existência desses traços não era sempre sinónimo de um bom líder, de um líder eficaz ou de um líder com sucesso. Assim, a Perspetiva dos Traços viria a ser considerada incompleta por não tomar em consideração a existência de fatores externos, ou seja, dinâmicas que, conjuntamente com os traços de um líder, ajudassem a explicar o seu desempenho, na maior parte das situações (Barracho and Martins 2010; Junior et al. 2014).

Neste contexto, a **Abordagem Comportamental ou Funcional**, que emergiu essencialmente na década de cinquenta do século passado, procurou explicar, de forma mais persuasiva, como o comportamento da liderança *“influenciava as atitudes e o desempenho de*

subordinados individuais” (G. Yukl 2012). Os estudos mais evidentes relacionados com esta abordagem que surgiram foram os da Universidade de Michigan e Ohio.

Por um lado, os trabalhos de Michigan apontaram que o que diferenciava os líderes eficazes dos líderes não eficazes eram três tipos de comportamento: orientação para a tarefa, orientação para as pessoas e relacionamentos e, por fim, liderança participativa. A orientação para a tarefa está relacionada com o desempenho e aspetos técnicos do trabalho, isto é, “*o grau em que o líder define e estrutura o seu próprio trabalho e o dos subordinados, tendo em vista o alcance dos objetivos*” (Barracho and Martins 2010). A orientação para a relação tem como foco a preocupação com os subordinados e a forma de agir, amigavelmente com estes, potenciando o seu desenvolvimento, reconhecendo o seu trabalho e mantendo-os informados e a liderança participativa está relacionada com o grau em que o líder envolve os subordinados na tomada de decisão. Por outro lado, os estudos de Ohio sugeriram que o comportamento de liderança consistia em duas dimensões distintas, nomeadamente consideração e estruturação, sendo que a consideração incluía comportamentos que demonstravam amizade com os funcionários, que desenvolviam confiança e respeito mútuos e que exibiram fortes relacionamentos interpessoais. Sobre este assunto, Barracho e Martins (2010) salientam que a consideração origina uma maior satisfação e moral dos subordinados, no entanto, menor rendimento. Por sua vez, a estruturação inclui comportamentos relacionados com o trabalho a ser realizado, expectativas de desempenho e relacionamentos entre os funcionários, ou seja, o líder define o que os subordinados devem fazer para atingir os objetivos.

No sentido de ultrapassar algumas das lacunas evidenciadas pela Abordagem Comportamental ou Funcional, nos anos sessenta do século passado surgiu uma abordagem à liderança que analisava os aspetos contextuais e situacionais que influenciavam o líder, o seu trabalho e a relação com os demais envolvidos no processo de decisão, fossem eles colegas, superiores hierárquicos ou pessoas exteriores à organização.

Neste contexto, a **Liderança Situacional** veio observar que a eficácia do líder residia na sua capacidade de ajustamento, que, perante as demais circunstâncias ou situações, deve saber escolher o tipo de liderança necessária. Nesta linha, Montana e Charnov (2000), citados por Silva (2014), expõem que esta abordagem refere-se à liderança como uma visão complexa que analisa os diferentes estilos de liderança, bem como as aptidões e capacidades

fundamentais de uma situação específica. Em concordância, também Bass (1990), citado por Landis, Hill, and Harvey (2014), refere que *“os líderes emergem como resultado do lugar, da circunstância e do tempo onde estão inseridos”*.

Todavia, o passar dos anos não geraram qualquer tipo de consenso entre os proponentes desta abordagem, mas levaram, pelo contrário, ao aparecimento de diversos modelos classificados como situacionais, entre os quais o Modelo de Hersey & Blanchard, o Modelo Normativo de Vroom, o Modelo Contingencial de Fiedler, a Teoria de Path-Goal e a Teoria das Trocas Líder-Membro, os quais não iremos abordar mais profundamente por não formarem o cerne do objetivo deste estudo.

A década de oitenta foi marcada por uma certa estagnação no que diz respeito à evolução da liderança, pois, apesar de já existirem vários modelos sobre a liderança, como previamente constatado, os mesmos não viabilizaram inferências nem análises inteiramente conclusivas. Por conseguinte, e sem surpresa, surgiram outras abordagens, como, por exemplo, a Carismática, a Transformacional, a Transacional, a Autêntica, a Liderança-Coaching e a Liderança Compartilhada, que iremos abordar abaixo de forma resumida.

A **Liderança Carismática** e a Liderança Transformacional procuram integrar aqueles que são considerados os traços de personalidade de um bom líder, com os comportamentos e relação com os trabalhadores, como é observado por Rego (1998). Já segundo Barracho e Martins (2010), as mesmas dizem respeito à influência preconizada pelos líderes sobre os seguidores, no que diz respeito às suas atitudes e assunções, para que estes últimos comprometam-se com os objetivos e missão da organização.

De acordo com estas interpretações, um líder com carisma é visto como uma espécie de herói, com características totalmente distintivas dos demais, que consegue influenciar o comportamento dos seguidores, como nota House (1977), citado por Fiedler (1981), que também defende que a devoção que os seguidores sentem pelos líderes explica o facto dos primeiros não hesitarem e obedecer cegamente aos interesses dos últimos. Isto acontece porque os seguidores identificam-se com as acções, ideais e metas do líder, como apontam Gomes e Cruz (1995).

Dito isto, Bass (1985), citado por Barracho and Martins (2010), reflete que os líderes têm a capacidade de perceber, entender, edificar interesses, valores e expectativas nos seus seguidores, preocupando-se não apenas com o seu próprio desenvolvimento, mas também com o dos outros. Para os mesmos autores, um líder carismático é *“energético, autoconfiante e tem elevada estima, é autodeterminado a seguir as suas orientações, pode perder mas não é um perdedor e apresenta fortes linhas estruturais do ego, ou seja, é senhor e não o escravo das organizações, assim como senhor do seu próprio destino.”*

Já Weber (1964), citado por Gomes e Cruz (1995), acredita que só fará sentido falar num indivíduo carismático quando este apresenta uma visão inspiradora, capaz de transformar a insegurança e incerteza dos seus seguidores em oportunidades, através de mudanças e estratégias inovadoras, evidenciando-se assim em contextos de crise e maior pressão.

Em termos mais específicos, a **Liderança Transformacional** tem vindo a ser um assunto cada vez mais presente no que diz respeito à literatura sobre liderança organizacional. Esta, está relacionada com valores tais como a honestidade, responsabilidade, honra e reciprocidade, como afirmam Barracho e Martins (2010). Também nesta abordagem teórica, salienta-se o efeito que o líder tem nos seguidores. Bass (1990) descreve que os seguidores sentem “confiança, admiração, lealdade e respeito” pelos líderes que procuram elevar constantemente a consciência dos seguidores, apelando-os a valores morais como a liberdade, justiça, paz, humanitarismo e não a emoções básicas como o medo, ódio, inveja e avidez (Barracho e Martins, 2010). De acordo com estes escritores, o líder consegue obter este tipo de comportamentos dos subordinados inteirando-os da importância dos objetivos e resultados, encorajando-os a elevarem em primeiro plano os interesses da organização em prol dos seus e ativando as suas necessidades mais elevadas que a última necessidade da Pirâmide de Maslow.

Ainda, no que diz respeito a esta abordagem, o impacto inspirador e transformacional do líder no seguidor pode ser tanto que este transcende-se para atingir os propósitos da organização, procurando, como explica, Junior et al. (2014), o alinhamento com a estratégia organizacional. Esta abordagem de liderança, confere ao líder o potencial de estimular e inspirar os liderados na busca dos objetivos, obtendo o seu comprometimento em qualquer contexto de mudança que se sobreponha, como ilustram Junior et al. (2014) e Sant’ana e

Alpoin (2017). Também segundo Gregoire e Arendt (2004), *“A liderança transformacional motiva o desempenho dos funcionários por meio de influência idealizada, motivação inspirada, estímulo intelectual e consideração individualizada.”*

No que se refere à **Liderança Transacional**, está relacionada com a troca existente entre líderes e liderados, em que os líderes recompensam os liderados pela sua obediência e consequente cumprimento de tarefas. Barracho e Martins (2010) e Gregoire e Arendt (2004) explicam que os líderes transacionais baseiam o seu poder na autoridade que lhes advém da posição hierárquica e do respeito pelas regras e tradição, sendo através de recompensas e punições que influenciam o comportamento dos funcionários. A execução das tarefas e desempenho dos colaboradores são premiados com recompensas, através das quais os líderes “fazem acontecer” as necessidades e desejos dos liderados. Como explicam Barracho e Martins (2010), o líder transacional é o responsável por conseguir que os seus liderados cumpram a rotina, dirigindo-os e motivando-os para os objetivos previamente definidos, ajudando-os a clarificar o seu papel e exigência associada no que diz respeito à concretização da tarefa, propriamente dita.

Ainda nesta lógica, a relação existente entre líderes e seguidores estabelece-se através de uma relação mais distante e formal, ao contrário dos líderes transformacionais, que ao ser um exemplo para os seguidores, estabelecem uma relação de confiança mútua, que induz os seguidores a realizarem mais do que aquilo que se espera deles.

Quanto à **Liderança Autêntica**, está associada à imagem do líder genuíno, ou seja, que não é cópia de outros e foca na transparência para se relacionar com os outros, isto é, é ele mesmo. Este tipo de liderança pode ser considerada uma abordagem inclusiva, uma vez que o líder cultiva a competência ao ouvir os seus liderados, focaliza-se nas suas necessidades e aspirações, atuando responsavelmente e de forma ética, como apontam Barracho e Martins (2010).

Já no que diz respeito à **Liderança-Coaching**, cuja origem está associada ao desporto, tem vindo a ser utilizada por líderes que estudam e executam a real gestão de recursos humanos nas organizações. Neste tipo de liderança, o líder procura ser um exemplo no que diz respeito aos comportamentos e aspetos técnicos para que possa despoletar nos seus liderados o

mesmo tipo de comportamentos, uma vez que estes conseguem reconhecer no líder, os seus pontos fortes e fracos, assim como a busca pela melhoria contínua. Ainda de acordo com esta teoria, o líder desempenha um papel fundamental junto do liderado, uma vez que este é o responsável pela mobilização do liderado, incentivando-o a mudar, a procurar desenvolver-se a si próprio, uma vez que é da sua própria responsabilidade o seu desenvolvimento e resultados subsequentes. Como é explicado por Barracho e Martins (2010), “*trata-se de um processo em que o líder ajuda os seus seguidores a desenvolverem as suas competências de modo a saberem fazer bem quatro coisas: conhecerem bem os seus pontos fortes, terem consciência das suas fraquezas, saberem capitalizar as forças e compensarem aquelas debilidades*”. Por outras palavras, o líder deve ser o maior impulsionador a que os seus liderados façam mais do que fizeram ontem e despertar-lhes do mesmo modo, consequentes desafios.

Por fim, a **Liderança Compartilhada** espelha o facto de que, nas últimas décadas, tem se tornado cada vez mais claro que a liderança não decorre, na sua essência e apenas, de um processo hierárquico do tipo *topdown*, que engloba apenas a um indivíduo, como é, aliás, sugerido por Ensley, Hmieleski e Pearce (2006). Também Rathlef e Gomes (2014) relatam que dificilmente alguém que tenta mudar uma organização o conseguirá sozinho e tão pouco irá sobreviver, independentemente da função hierárquica que ocupa. Neste sentido, foram desenvolvidos vários estudos no âmbito de uma liderança que se considera mais responsável e equilibrada do ponto de vista das necessidades quer dos funcionários, quer das outras partes de uma empresa, a qual foi denominada de liderança compartilhada.

A experiência de liderança compartilhada tem vindo a revelar-se extremamente vantajosa para as organizações, no sentido em que acelera o processo destas se tornarem líderes globais, como é observado por Arnone e Stump (2010), assim como por Pearce e Wassenaar (2014). Já para Pearce e Conger (2003), citado por Rathlef e Gomes (2014), a liderança compartilhada é um “*Processo dinâmico, de influência interativa entre os indivíduos em grupos, no qual o objetivo é conduzir um ao outro para aspirações do grupo ou metas organizacionais de ambos*”. Ainda O’Toole, Galbraith, e Lawler (2002), referem que a probabilidade deste tipo de liderança ter sucesso aumenta substancialmente quando estes líderes trabalham em conjunto, desempenhando papéis complementares, comunicam com eficácia e tomam decisões coletivas em conjunto. Assim, a liderança não é exercida apenas por uma pessoa, mas por um grupo de indivíduos, que

colaboram entre si, que se comprometem uns com os outros, como sugerido igualmente por Bolden (2011) e James, Mann e Creasy (2007).

Vários estudos têm apontado que a liderança compartilhada tem a capacidade de alcançar resultados muito positivos do ponto de vista organizacional e uma gestão mais sustentável, sendo que a liderança compartilhada descentralizada é mais eficaz que a liderança vertical e centralizada, como indicam Rathlef e Gomes (2014). Aliás, se pensarmos que do ponto de vista estratégico, termos aliados comprometidos em todos os níveis hierárquicos da organização e toda uma orientação com uma visão, propósitos e objetivos comuns, é ainda mais fácil de perceber esta ideia.

Também Pearce e Wassenaar (2014) ressaltam que a liderança compartilhada está ligada à liderança responsável, uma vez que zela pelo equilíbrio das necessidades das várias partes da empresa, desde funcionários a chefes. De acordo com as suas palavras, *“It is through the purposeful institution and maintenance of shared leadership processes that cascade from the CEO to the top management team to the rest of the organization, and through role modeling and cultural dynamics, that shared leadership enables the robust potential for responsible leadership.”* Os autores explicam que a liderança compartilhada começa através da gestão de topo através da mensagem que transpassa para os restantes níveis hierárquicos da organização.

Já Yukl (2010), que também aborda este tema, assume uma perspectiva um pouco diferente e descreve a liderança compartilhada como estando ligada ao surgimento de líderes oficiais e não oficiais, ou seja, todos os atores sociais da organização estão orientados para o mesmo propósito, num processo que se lideram uns aos outros e a responsabilidade de liderança é de todos. Os autores Ensley, Hmieleski, and Pearce (2006) partilham a opinião, afirmando que a liderança compartilhada *“é um processo de influência mútua, simultânea e contínua que ocorre dentro de uma equipa e que se caracteriza pela emergência em série de líderes formais e informais”*.

Como podemos facilmente perceber, o modelo de liderança que é preconizado pelo estilo de liderança compartilhada está em oposição aos paradigmas tradicionais desenvolvidos sobre a liderança, que tentem a descrevê-la como acontecendo de forma unidirecional, de cima para baixo, onde as diretivas vêm desde o topo da pirâmide organizacional até à base. Por exemplo, D’Innocenzo et al. (2014) e Wang et al (2014), citados por Pearce e Wassenaar

(2014), confirmam esta ideia quando expõem que cada vez mais, o papel e influência dos CEO's ou de outros líderes seniores não são suficientes face à exigência e complexidade das organizações e pessoas. Ainda Pearce et al (2013), citado por Rathlef e Gomes (2014), salienta que, ao partilhar a liderança ao longo dos vários membros da organização, dividindo a pressão existente bem como os desafios, o líder possibilita um sistema de gestão mais robusto e flexível, que contribui para a sustentabilidade organizacional e equilíbrio de forças e poder. Desta forma, todos os membros da organização são potenciados, quer no que diz respeito às suas capacidades, conhecimento e experiências num ambiente ainda mais equilibrado, estimulante e transparente.

A literatura que tem vindo a ser desenvolvida sobre o conceito de liderança compartilhada tende a identificar alguns aspetos que concorrem para a sua eficácia. Por exemplo, Pearce and Wassenaar (2014) descrevem quatro focos que, na sua ótica, contribuem para este tipo de liderança, nomeadamente o indivíduo, o coletivo ou equipa, a organização e os recursos humanos. Abordamos, abaixo, cada um destes diferentes aspetos.

Sobre o indivíduo, vários autores acreditam que os líderes devem ser capazes de partilhar e desviar o seu próprio ego, para que a atenção passe do “eu” para o “nós” e um sentido de escuta apurado que colabore com a liderança responsável. Os líderes devem ser proactivos, e estar sempre atentos aquando duma situação que exige o seu conhecimento e consequente liderança, mostrando sempre respeito pelas ideias e perspectivas dos outros. Também devem estar preparados para envolver-se na influência ativa de outras pessoas.

No que diz respeito à construção de uma liderança compartilhada responsável em coletivo ou equipas, Pearce and Wassenaar (2014) ressaltam a importância da confiança muitas vezes conseguida através de uma comunicação aberta e eficaz. A confiança é a predisposição de um indivíduo para ser vulnerável às ações de outro, noção que é também partilhada por Mayer, Davis e Schoorman (1995). Já para Zac, (2005), citado por Pearce e Wassenaar (2014), a confiança pode ser a causa do “sucesso económico das sociedades”. É, por isso, fulcral que o grupo seja capaz de reconhecer quem tem os conhecimentos e as habilidades necessários para as várias tarefas a que o grupo se propõe, impulsionando a criatividade e inovação que advém do desenvolvimento dos vários perfis em situações adversas. *“Às vezes é tentador as pessoas deixarem de lado ou passarem por cima de outras ou grupos, geralmente para ganhos*

pessoais”. O que acontece nas situações de liderança compartilhada responsável é que a atribuição da tarefa é atribuída ao expert que domina o assunto, no entanto, o expectável e o ideal, é que se atribuam tarefas específicas a um líder que é expert associado a uma pessoa que não domine o assunto, de forma a potenciar o desenvolvimento desta última (Pearce e Wassenaar 2014).

No que toca à organização, muitos autores sugerem que a mesma deve ser um ambiente positivo onde todos se sentam motivados a exercer liderança, independentemente do cargo que ocupam. A organização deve ter uma perspetiva além-fronteiras que não se limita ao seu papel básico, podendo ir buscar ideias, perspetivas, opiniões a tudo o que lhe é externo desde clientes, fornecedores, para a prossecução de novas metas ou objetivos. A visão e valores da empresa são essenciais neste sentido, pois ajudam na uniformização e direcionamento de energia para os objetivos organizacionais. House et al (2002) citado por Pearce and Wassenaar (2014) reflete esta ideia ao ressaltar a importância da participação dos indivíduos na criação da visão, uma vez que desta forma garante-se que ela é realmente compartilhada na sua plenitude.

Por fim, o recrutamento e seleção é das práticas de recursos humanos que, segundo diversos escritores, mais contribuem para a prática de uma liderança compartilhada responsável, aliado à educação, treino e desenvolvimento de todos os membros da equipa, e não só apenas os que se encontram em posições formais de liderança. Da mesma forma, a avaliação é entendida como um bom mecanismo para potenciar o desenvolvimento, bem como o “feedback 360”, referenciado por Waldman e Atwater, (1998), citado por Pearce e Wassenaar (2014). O incentivo por meio da participação nos ganhos, que aumenta a remuneração é um mecanismo igualmente importante para o alavancar da liderança compartilhada.

Dito isto, seria erróneo assumir que a liderança compartilhada exclui a liderança hierárquica. Pelo contrário, o líder hierárquico desempenha um papel fundamental para que a liderança compartilhada responsável se verifique, pois este é o incentivador a que qualquer coisa aconteça na organização. Além disso, é fonte de inspiração, mas também, porque a informação vem de cima, e por isso deve intervir regularmente para que a organização siga o rumo mais adequado. Na mesma linha, Pearce and Wassenaar (2014) argumentam que o

líder hierárquico deve garantir a clareza das expectativas relativamente aos desempenhos dos indivíduos, bem como o fornecimento das ferramentas necessárias à liderança. Segundo as suas palavras, *“Responsibility does not occur in a vacuum, and providing the tools for responsible shared leadership is the responsibility of hierarchical leaders.”*

Todavia, como é o caso com outros termos no campo da liderança, ao longo dos anos, não tem sido identificado apenas um modelo de liderança compartilhada, mas vários. Por exemplo, Pearce and Wassenaar (2014) apresentam quatro modelos de liderança compartilhada responsável, que tendem a ser utilizadas nas organizações, face às diferentes situações que se apresentam. Os diferentes modelos encontram-se representados na tabela abaixo.

Figura 1- Modelos de Liderança Compartilhada



Considerando os objetivos específicos deste estudo, é importante proceder a um esclarecimento adicional de um dos modelos de liderança compartilhada, nomeadamente o **Modelo de Liderança Distribuída**. O termo de liderança distribuída surgiu na década de oitenta do século passado e faz parte do novo leque de teorias que enfoca nos relacionamentos do grupo, ao invés das anteriores teorias centradas na liderança individual que pressupõem sempre a existência de uma relação líder-seguidores. De facto, Gronn (2008) relatou que a

liderança distribuída ajudou a expor as limitações daquela liderança exercida individualmente, abordando a liderança de uma perspectiva holística e não simplesmente como a agregação de contribuições individuais.

Também Pearce e Conger (2003), citados por Bolden (2011), identificam várias razões que estão na base desta mudança de paradigma de liderança dentro das quais o aumento da multifuncionalidade das equipas, a necessidade de aumento na velocidade de entrega de resultados, a intensa disponibilidade de informações e maior complexidade de trabalho. Assiste-se, desta forma, a um novo formato de liderança, na qual a influência e o poder sofrem alterações, uma vez que a liderança não é algo restringido a indivíduos que ocupam posições hierárquicas, aliado à complexidade de tarefas e pressões do ambiente que exigem uma eficiente coordenação coletiva e colaborativa, situação que também é notada por Gronn (2002).

Dito isto, é importante realçar que o conceito de liderança distribuída ainda não está completamente consolidado, pois têm surgido frequentemente outros conceitos que são facilmente confundidos com o mesmo, tais como liderança democrática, compartilhada e colaborativa. Estimulado por esta situação, J.P. Spillane (2005) esclarece que ainda que uma liderança possa ser democrática ou compartilhada, não significa necessariamente que seja distribuída, e ainda que a liderança distribuída tenha ganho relevo ao longo dos últimos anos, não é alternativa ou substituta da liderança individual e não está associada obrigatoriamente à liderança mais eficaz. Comum a estas diferentes perspectivas é que a liderança não é um monopólio ou responsabilidade de apenas uma pessoa, exigindo assim uma compreensão mais coletiva e sistémica da liderança como um processo social.

Mesmo face a esta pluralidade de opiniões, Gronn (2008) define a liderança como influência, que quando partilhada ou distribuída, torna as organizações mais eficazes, fortalecendo o compromisso na implementação das decisões e melhorando a qualidade do processo de decisão. Também Cavalcanti (2009) citado por Guimarães (2016) afirma, *“Na prática das organizações o que vemos hoje é: [...] a valorização da ação e da responsabilidade individual pelo resultado do trabalho que é coletivo, existindo por parte dos membros da equipa dificuldade em entender a totalidade e a união e, conseqüentemente, a importância da interação com o próximo [...]”*. Assim, o autor pressupõe que este novo paradigma das organizações potenciam o envolvimento pessoal a nível

intelectual e afetivo, que ao envolver aspetos como a troca, a participação, a comunicação e uma vasta rede de relações, torna o trabalho um vínculo de realização, satisfação e crescimento pessoal e profissional.

Logo, é claro que a liderança distribuída evidencia o compartilhamento de algumas funções por vários elementos da equipa. De facto, Yukl (1999) citado por Gronn (2002) refere que a liderança distribuída não carece apenas da execução da liderança por parte de um indivíduo, mas sim de um conjunto de pessoas que possam executá-la de forma coletiva, tornando as ações dos membros da organização, numa liderança coletiva, que são, desta forma, muito mais importantes que qualquer ação de liderança exercida do ponto de vista individual. Assim, há lugar a uma partilha de funções de liderança por vários e diferentes membros de um grupo, que pode, igualmente, ocorrer em circunstâncias e espaços temporais diferentes.

Na mesma ordem de ideias, Alma Harris (2008) conceptualiza a liderança distribuída como “time sem patrão” ou “equipa autogerida”. Esta ideia está relacionada com o facto de haver uma série de papéis e comportamentos que podem ser divididos e compartilhados numa equipa, co-existindo vários líderes ao mesmo tempo, onde cada um assume um papel de liderança complementar. Todos os membros da equipa são detentores de conhecimentos e habilidades que serão necessárias num determinado momento, pelo que a liderança não está concentrada na influência e poder apenas de um único indivíduo. A mesma autora relata que por esta razão, a liderança não é um fenómeno fixo nem representa um cargo vitalício ocupado por um indivíduo, mas sim uma propriedade fluida ou emergente, que poderá ser exercida por muitas pessoas, mas o que determinará o seu sucesso será a forma como esta distribuição é facilitada, orquestrada e sustentada.

Nesta sequência ainda, Bennett et al. (2003), conceitua liderança distribuída como uma propriedade emergente de um grupo ou rede de indivíduos que interagem entre si, e onde os conhecimentos especializados estão distribuídos entre os vários integrantes do grupo, existindo abertura para os limites da liderança. Já Zanelli et al (2004), citado por Guimarães et al. (2016), refere que os líderes influenciam os seguidores da mesma forma que podem ser influenciados, sendo que há uma influência mútua entre os diferentes membros dos grupos, de forma a alcançar o pressuposto.

Ainda para J.P. Spillane (2008), a liderança distribuída não é resultado de uma simples soma das três variáveis, líderes, seguidores e contexto, por isso devem ser sempre analisados em conjunto. Esta noção de liderança incide substancialmente na interação entre as pessoas e a situação, contrariamente à noção minimalista de liderança resultante do conhecimento e habilidade de um determinado líder. De acordo com a perspectiva deste autor, *“a prática da liderança é indissociável de um contexto, é relacional, coletiva, dinâmica, ação concertada, colaborativa e inclusiva”*. Segundo este escritor, são várias as razões pelas quais não faz sentido associarmos o termo liderança a ações de pessoas em posições superiores, pois muitas vezes estamos perante líderes que não têm de todo, posições formais de liderança assumidas (A. Harris e Spillane 2008). Para além disto, os seguidores fazem parte da prática de liderança, pelo que é irrealista afirmar que a liderança é “algo que se faz aos seguidores”. O que define a prática da liderança não são as acções, mas sim as interações entre os indivíduos: a liderança deve ser vista para além de acções sobre-humanas. São nessas interações, que J.P. Spillane (2008) descreve que é praticada a liderança, e não nas ações dos líderes, pois “os líderes agem em situações que são definidas pelas ações de outros”. Essas interações podem ser estruturas, rotinas ou ferramentas; criadas e refeitas através da prática de liderança e são os meios pelos quais as pessoas agem.

Numa perspectiva de liderança distribuída, em que as tarefas de liderança são repartidas por vários líderes, estimulando uma correta distribuição de coordenação do trabalho e potenciando uma valorização de todos aqueles que participam na prática da liderança, há certas propriedades que acabam por se evidenciar de forma quase natural. Por exemplo, Gray (2008), citada por Lourenço (2012), identifica a interdependência e a coordenação como as principais propriedades da liderança distribuída.

Por um lado, a interdependência diz respeito à execução de tarefas que exigem uma dependência recíproca entre dois ou mais elementos da organização, através das quais as responsabilidades dos membros sobrepõem-se ou complementam. A melhoria contínua é alcançada através da comparação de execução das mesmas tarefas e redução das fraquezas individuais, desempenhando aqui a sobreposição e complementaridade um papel fundamental relativo à incorporação das diferentes competências.

Por outro lado, a coordenação está relacionada com a gestão das interdependências das atividades das organizações, abrangendo a conceção, elaboração, distribuição e supervisão do desempenho das mesmas. Gray (2008), citada por Lourenço (2012) identifica que os principais mecanismos de coordenação podem ser formais (explícitos) ou informais (implícitos ou tácitos) e incluem “*a programação e sincronização das práticas, o alinhamento das tarefas, o planeamento, a orçamentação, a uniformização de procedimentos, a gestão da informação, a comunicação*”. No entanto, a autora refere que a maior parte dos mecanismos de coordenação utilizados são informais, sendo que nas organizações onde se materializa a liderança distribuída, observa-se que estes são apreendidos e conectados, de forma espontânea, sendo fundamentais para a eficácia da liderança distribuída.

Ainda sobre este assunto, Lourenço (2007) argumenta que quando a colaboração está repartida por diferentes grupos, mesmo que seja de outras organizações, a liderança, estando dispersa pelos vários líderes, exige que com esta advenha a responsabilidade de planeamento, alinhamento de estratégias, conexão das agendas e intervenção na resolução de conflitos. Assim, os líderes devem desenvolver métodos e práticas que sejam contributo para a afinidade na colaboração das várias pessoas, que permitam a sua aproximação, partilha do processo de decisão e promoção de valores como o respeito e confiança que no seu todo contribuem para a coordenação e alinhamento dos processos da organização de um ponto de vista geral (perspetiva holística – a organização como um todo). Já Gronn (2002) explica que a perspetiva holística da liderança distribuída está relacionada com o facto de esta não corresponder apenas à soma das contribuições individuais. Para este mesmo autor, a liderança distribuída viria a ser uma alternativa à liderança heroica reforçada pela liderança transformacional.

Mais recentemente, e a título de interesse, Leithwood et al, (2007), citado por Alma Harris (2008), realizou um estudo numa escola, no qual concluiu que os padrões de liderança utilizados influenciam o desempenho organizacional. Os efeitos e o impacto da liderança distribuída nos resultados organizacionais dependem do padrão de distribuição da liderança. Para a liderança ser bem-sucedida tem que ser devidamente coordenada e planeada, bem como distribuída por aqueles que têm ou que podem desenvolver o conhecimento ou experiência necessária para realizar as tarefas de liderança esperadas deles.

Também Gronn (2002), explica que as condições para uma distribuição de liderança bem-sucedida são derivadas de um modelo integrado de liderança que incorpora as virtudes e dificuldades não só das influências laterais, mas também daquelas influências verticais e hierárquicas que existem em qualquer organização. Este último autor explica o modelo de Locke, distinguindo entre duas formas de liderança distribuída, nomeadamente aditiva e holística. Quanto à liderança distribuída aditiva, observa-se uma descoordenação no padrão de liderança, o que acaba por não ajudar a organização a se desenvolver ou crescer, pois há muitas pessoas diferentes envolvidas no processo de liderança, mas sem muito ou nenhum esforço para ter em consideração os esforços de outros. Por sua vez, a liderança distribuída holística diz respeito à relação sinérgica que ocorre entre todas as fontes de liderança na organização. Entre aqueles que exercem liderança existe altos níveis de interdependência e a influência atribuída às suas atividades emergem de processos sociais dinâmicos e multidirecionais, que contribuem para a aprendizagem dos envolvidos, e consequentemente, das organizações.

Segundo a literatura analisada por este estudo, é possível identificar, pelo menos, três modelos diferentes dentro da Liderança Distribuída, designadamente a Liderança Emocional, a Liderança Ética e Responsável e, por fim, a Liderança Servil (“Servant Leadership”). Discutimos, sumariamente, cada um destes modelos abaixo.

A **Liderança Emocional** é aquela que integra a análise das emoções, a sua expressão e sua utilização no processo cognitivo de tomada de decisão, exigindo, da parte do líder, o conhecimento das causas e consequências das emoções, bem como a gestão das emoções dos liderados. De facto, Weisinger (2001), citado por Barros (2014), refere que a correta utilização das emoções – inteligência emocional – está diretamente relacionada com resultados positivos, quer a nível do indivíduo, quer ao nível da organização. Neste sentido, a inteligência emocional sendo utilizada em contexto organizacional contribui para um aumento da satisfação, eficácia, competitividade e redução do stress, e consequente motivação dos colaboradores. Este controle de sentimentos, proveniente desta inteligência emocional, é causador de motivação, e consequente maior qualidade de vida às pessoas. Assim, estes relacionam-se de forma mais agradável e tendem a reduzir conflitos.

A multiplicidade de competências emocionais num líder é importante pois assim este pode exercer diferentes estilos mediante as situações. Estas competências podem ser adquiridas através de formação, ainda que, exista uma componente genética na inteligência emocional, como apontado por Goleman (1995). De acordo com o mesmo autor, existe um conjunto de competências que estão relacionadas com a inteligência emocional e que no seu conjunto funcionam em sinergia. São elas a autoconfiança, a autogestão e a consciência social. A autoconfiança está relacionada com o identificar das forças e fraquezas; a autogestão com o autocontrolo das emoções e impulsos e a consciência social relacionada com a percepção dos sentimentos e as competências sociais. Goleman (1995) refere, ainda, que quer a autoconfiança, a autogestão e a consciência social estão relacionadas com a comunicação, gestão de conflitos, espírito de equipa e cooperação. Este autor, identifica seis estilos de liderança emocional, nomeadamente coercitivo, autocrático, afiliativo, democrático, cabeça de pelotão e estilo tutorial, que passamos a resumir:

No **estilo coercitivo**, o líder tem uma postura de “eu quero, posso e mando”, pelo que este exige dos liderados obediência imediata e a forma como quer que as tarefas sejam realizadas. Para obter dos liderados o pretendido, o líder faz uso de competências emocionais como o autocontrolo, iniciativa e motivação para o sucesso. Normalmente este estilo atinge melhores resultados quando a organização está a enfrentar um período de crise, sendo que o seu impacto no desempenho organizacional é fraco.

O **estilo autocrático** está associado a um líder que é capaz de mobilizar os seus liderados através de uma visão e de uma missão. Este estilo obtém resultados muito positivos no desempenho e o impacto é maior quando a organização necessita de alguém que dê um novo rumo, sendo que utiliza como principais competências emocionais a autoconfiança, a empatia e a capacidade de canalizar a mudança.

No **estilo afiliativo**, estamos perante um líder que é construtor de laços emocionais com a equipa, defensor de que as pessoas estão em primeiro lugar. Salienta-se aqui, como competências emocionais a empatia, construção de relacionamentos e comunicação. O seu impacto no que diz respeito ao desempenho organizacional é positivo e obtém sucesso quando a moral das equipas é fraco, não há harmonia, comunicação e confiança.

Quanto ao **estilo democrático**, os liderados tem uma voz ativa pois o líder permite que eles pensem e deem opiniões relativamente aos assuntos. As competências emocionais aqui em ênfase são a comunicação, colaboração e trabalho em equipa e o desempenho é também positivo na organização. Geralmente o líder permite a participação dos liderados, pois está inseguro na decisão a tomar.

O **estilo “cabeça de pelotão”**, abrange competências como a consciencialização, motivação para o sucesso e a iniciativa. Enfatiza altos padrões de desempenho e tem um impacto moderado no desempenho organizacional, predominando em situações que exijam o foco de pessoas altamente motivadas, competentes e que não necessitem de muita cooperação para a obtenção de resultados rápidos.

Quanto ao **estilo tutorial**, abarca competências tais como a autoconsciência, empatia e desenvolvimento dos outros. Neste estilo, o líder desenvolve os liderados constantemente, obtendo resultados melhores quando os liderados tem consciência dos seus pontos fracos e querem o desenvolver. Assim, o impacto sobre o desempenho organizacional é positivo.

Numa perspetiva de **Liderança Ética e Responsável**, Lima Barros (2014) descreve que o líder é reconhecido por focar na relação entre si e os liderados, identificando o que está certo e errado, e considerando os melhores interesses para os seus liderados, valorizando aqueles que pode confiar e por outro lado, punindo aqueles que não cumprirem as normas éticas. Sendo assim, quando estamos perante uma liderança responsável, um líder tem que ter presente as consequências das suas decisões e ações, na resolução de um problema, agindo moralmente e dando uso a uma comunicação sustentada no reforço e na tomada de decisão. Voegtlin (2011) refere que estes líderes, normalmente, num processo de decisão, tentam balancear os diferentes interesses dos envolvidos, de forma a chegar a um consenso.

Por fim, quanto à **Liderança Servidora**, Page e Wong (2000), citados por Lima Barros (2014) definem-na como a habilidade de servir os demais membros da equipa, tomando como propósito o desenvolvimento do bem-estar dos liderados orientados para o objetivo coletivo. Assim, os líderes, servidores têm como objetivo maior servir os seus subordinados, gerindo eficazmente as emoções, e orientando-os na resolução de problemas. Estes

preocupam-se com a evolução dos seguidores a todos os níveis, e juntos, procuram atingir a plenitude (Spears 2010).

De forma geral, o intuito deste modelo é que os seguidores se sintam inspirados pelos líderes. O mesmo autor identifica dez características de um líder servidor, nomeadamente a capacidade de ouvir (importante para obter a motivação necessária dos liderados para depois os apoiar), empatia (pois os subordinados são antes de tudo pessoas, e como tal devem ser respeitados), capacidade de cuidar dos seus liderados, consciencialização (capacidade do líder se auto consciencializar e integrar as questões éticas e morais em qualquer situação, de forma integrada e holística), poder de persuasão (capacidade do líder convencer os seus liderados, sem recorrer ao poder e estatuto), conceituação (relacionado com o facto do líder ter um horizonte a longo prazo e preocupar-se com questões futuras, e não dia-a-dia), antevisão (capacidade do líder em antever o resultado provável de uma situação), manuseamento (visto como um dever máximo do líder em servir os outros), compromisso (em estimular pessoal, profissionalmente e espiritualmente os liderados, uma vez que estes são muito mais que trabalhadores e o seu valor é intrínseco) e preocupação com a comunidade (líder preocupado em identificar os meios para construir uma comunidade dentro da sua organização). Ainda de notar que, relacionada com a liderança servidora está a Teoria Social Cognitiva de Bandura (1977), que defende que os indivíduos aprendem de acordo com os valores, atitudes e comportamentos dos seus modelos. Assim, faz sentido que os liderados pretendam seguir os comportamentos dos seus líderes, por estes serem um modelo credível a seguir.

Como é óbvio, não é humanamente possível conciliar, de forma homogénea, integrada e pacífica todas estas abordagens, pois, como referido acima, resultam da riqueza analítica que os estudos sobre a liderança têm suscitado e da fertilidade intelectual a que o conceito se predispõe.

Desta feita, evidenciamos, que apesar das inúmeras abordagens que foram surgindo ao longo dos anos, houve uma evolução no que concerne ao progresso destas, desde as perspetivas tradicionais às mais contemporâneas. Vejamos, as primeiras abordagens desenvolvidas sobre liderança, denominadas *Mainstream*, contemplavam sobretudo quais as características e comportamentos de um líder, irrelevando quase, o conceito de liderança, e suas elações.

Foram surgindo outras perspectivas de liderança, que consideravam outros aspectos para além do líder, desde a situação, o contexto, recompensas, liderados e relações.

Destas abordagens, a que consideramos que realmente terá um peso considerável na resolução desde trabalho prende-se com a liderança distribuída, um modelo de liderança no qual esta é partilhada por vários líderes, e os resultados são fruto da correta coordenação e dispersão dessas funções de liderança. Porém, não podemos desconsiderar a existência de uma hierarquia e consequente pedido de responsabilidades, aquando do não cumprimento de objetivos.

Assim, para os objetivos deste trabalho, iremos seguir a interpretação já pontada antes, nomeadamente a de que a liderança consiste no exercício de autoridade, poder institucional ou influência da parte de um indivíduo ou de um grupo que ocupa, ou ocupam, uma posição hierarquicamente superior sobre um indivíduo ou um grupo que ocupa, ou ocupam, uma posição hierarquicamente inferior. Por sua vez, esse exercício de autoridade é genericamente feito com o objetivo de garantir a materialização de determinadas metas consideradas institucionalmente importantes e assegurar, também, a assimilação de métodos, competências e processos de pensamento e de funcionamento corporativo tidos como desejáveis ou até fundamentais para o bom funcionamento e sucesso de uma organização no contexto competitivo no qual a mesma opera.

3. Estudo Empírico

O presente trabalho de investigação centrou-se na forma como a liderança é percebida ao longo da estrutura organizacional da Empresa Decathlon, tentando compreender até que ponto há consonância ou dissonância ao longo do “percurso”. O intuito é perceber até onde vão as diferenças à medida que se vai passando de nível para nível, e as consequentes várias versões do conceito de liderança dos diferentes membros da organização. Também é nosso propósito identificar que tipo de liderança há efetivamente na empresa e ao longo da análise do caso concreto, relacioná-lo com a revisão de literatura efetuada.

Pretende-se um confronto entre as várias versões dos diferentes membros da organização desde o topo da organização até à base sobre um mesmo assunto: Liderança. Assim, a análise recai num conjunto de respostas de diferentes colaboradores.

3.1. Metodologia

A abordagem metodológica adotada neste estudo foi a Análise Qualitativa. Para a realização desta seleção foram preponderantes os trabalhos realizados por vários autores que se têm distinguido no campo da análise empresarial e comportamental, as quais sugerem que a Análise Qualitativa tem vindo a demonstrar níveis de precisão e de viabilidade cada vez mais elevados, defendendo, também, que este método potencializa um estudo mais profundo e real dos fenómenos integrados nas ciências sociais e estudos organizacionais (Bryman, Stephens, and Campo 2004).

Dentro das diversas áreas de Investigação Qualitativa, a abordagem utilizada nesta investigação foi o de Estudo de Caso, uma vez que, como referido acima, estamos perante uma pesquisa específica de uma entidade organizacional, a qual não ambiciona ser replicada no contexto de outras organizações. Aliás, como é apontado por Yin (2001), citado por Godei, Mello, and Silva (2010), um Estudo de Caso é *“uma investigação empírica que investiga um fenómeno contemporâneo dentro do seu contexto na vida real, especialmente quando os limites entre o fenómeno e o contexto não estão claramente definidos”*. Também Hartley (1995) citado por Godei, Mello e Silva (2010), debruça-se sobre este tema, indicando que um Estudo de Caso diz respeito a uma análise empírica de uma organização ou de grupo dentro da mesma, durante um determinado período de tempo, que analisa um contexto concreto e os respetivos processos envolvidos no estudo.

Torna-se, assim, claro que o estudo do conceito da liderança no contexto específico da empresa *Decathlon* enquadra-se na metodologia selecionada uma vez que se trata de uma análise específica de um fenómeno, designadamente o da liderança, numa dada organização, a qual analisa a dinâmica dos vários membros da organização num dado contexto e suas relações. Esta metodologia permite uma vasta pluralidade de interpretações e informações detalhadas da realidade que estamos a estudar, uma vez que são consideradas múltiplas experiências humanas, tal como referem por exemplo (Aires 2015; Fortin 2009).

Dito isto, e ainda em termos de metodologia, esta pesquisa beneficiou de um processo de recolha de dados, pensado e adaptado aos objetivos que o estudo se propôs a analisar. Em termos gerais, podemos identificar dois tipos de dados, nomeadamente os dados primários, os quais, como indicado por Prodanov e Freitas (2013) são aqueles que são recolhidos

diretamente, e em primeira mão, pelo investigador, ou seja, informações que se encontram registadas, mas que resultam da observação direta e primeira do investigador do fenómeno que está a analisar.

No contexto específico deste estudo, os dados primários foram recolhidos através da realização de vinte e cinco entrevistas a colaboradores da *Decathlon Portugal*, sendo treze dos quais vendedores (V), seis dos quais responsáveis de desporto (RD), quatro dos quais diretores (D) e dois dos quais diretores regionais (DR). O modelo de entrevistas empregue foi o de entrevistas semiestruturadas, as quais, como é observado por Godei, Mello e Silva (2010) “*Têm por objetivo principal compreender os significados que os entrevistados atribuem às questões e situações relativas ao tema de interesse (...), assim como a sua respetiva interpretação das mais diversas situações.*” Segundo os mesmos autores, este modelo de entrevista também se adequa quando o tema abordado é “*complexo, pouco explorado ou confidencial e delicado*”, como é o caso do assunto que é analisado por este trabalho.

Na conduta destas entrevistas, as questões iniciais foram sensivelmente análogas para todos os participantes, sendo que, no decorrer da entrevista, e após o primeiro grupo de questões, os temas abordados foram assumindo um carácter mais específico e de acordo com as responsabilidades institucionais de cada um dos entrevistados, o seu tempo de serviço na empresa e também as opiniões entretanto expressas sobre a mesma, especificamente no âmbito da sua liderança, que é o enfoque central do estudo, como foi já referido e explanado nos parágrafos acima. Os entrevistados, cuja identidade é protegida, não tiveram conhecimento prévio das questões colocadas de forma a assegurar a genuinidade das respostas obtidas, evitando-se, assim, no máximo possível, a especulação ou até a ocultação da realidade verdadeira do contexto da empresa.

De notar, ainda, que as entrevistas, gravadas e cuja transcrição foi realizada para posterior análise, foram realizadas no período compreendido entre Abril e Maio de 2020, sendo que a entrevista mais breve durou cerca de doze minutos e a mais longa durou cerca de cento e vinte minutos. A idade média dos entrevistados, na altura dos diálogos, era de trinta e um anos e o tempo médio de serviço dos mesmos, na altura das entrevistas, era de seis anos e meio. A tabela apresentada abaixo resume as características demográficas e institucionais dos entrevistados.

Tabela 2 - Características demográficas e institucionais dos entrevistados

Entrevistado	Género	Idade (anos)	Tempo de Serviço (anos)	Vínculo
E1	M	28	2,5	RD
E2	M	30	3	RD
E3	M	36	5	D
E4	M	28	5,5	C
E5	M	35	11	DR
E6	M	42	13	RD
E7	M	32	6	D
E8	F	31	2	RD
E9	F	29	7	D
E10	F	43	20	C
E11	F	39	12	C
E12	M	32	5,5	RD
E13	M	31	5	D
E14	M	40	20	C
E15	M	34	10	DR
E16	F	28	6	C
E17	F	29	3	C
E18	F	22	1	C
E19	F	22	4	C
E20	F	22	1,5	C
E21	F	33	2	C
E22	M	26	3	C
E23	M	29	7	RD
E24	M	30	1,5	C
E25	F	26	5	C

No que se refere aos dados secundários, são classificados por Prodavov e Freitas (2013) como aqueles que já existem previamente, ou seja, não foram recolhidos propositadamente para o estudo em causa e que podem ser encontrados em documentos diversos, tais como jornais, registos estatísticos, publicações periódicas, livros, relatórios públicos, cartas ou quaisquer outros registos ou canais de comunicação que são disponibilizados pela empresa.

No caso específico deste trabalho, os dados secundários utilizados consistiram nas publicações utilizadas na preparação do alinhamento terminológico deste estudo. Estas obras, as quais são identificadas na secção bibliografia, tiveram um papel fundamental, pois possibilitaram um entendimento mais amplo e coerente da base conceitual sobre a qual o estudo foi edificado e cuja compressão e assimilação são cruciais para melhor apreender os argumentos aqui apresentados. Além destas publicações, este estudo beneficiou de outras fontes secundárias de dados, nomeadamente o site da *Decathlon* na Internet, a rede de Intranet da empresa, notícias em publicações periódicas e registos visuais e áudio realizados previamente e publicamente disponibilizados pela própria empresa.

3.2. Apresentação da Empresa – Decathlon

A Decathlon desenvolve a sua atividade no ramo da comercialização de artigos desportivos, sendo, neste momento, líder mundial no que diz respeito ao desporto, contando com mil seiscentas e setenta e quatro lojas em cinquenta e sete países diferentes. Fundada em França por Michel Leclercq em 1976, atualmente estas empregam cerca de noventa e seis mil colaboradores, de oitenta nacionalidades diferentes. Em Portugal, a primeira loja Decathlon foi inaugurada 2000, na cidade da Amadora, sendo que este espaço continua a ser um dos maiores centros de negócios da marca no país, assim como o local onde fica localizada e sede da empresa em Portugal. A juntar a esta, no momento presente, a Decathlon conta com mais trinta e três lojas, situadas em todas as grandes zonas, incluindo nas regiões autónomas. Adicionalmente, a empresa disponibiliza aos clientes toda a sua gama de retalho na loja virtual, acessível através do seu sítio na Internet.

Como é do conhecimento comum, as principais diretrizes estratégicas de uma empresa são definidas através da sua missão, visão e valores, pois é a partir destes conceitos que decorre o planeamento da empresa e através dos quais que se pode depreender o real propósito de uma organização. No caso específico da Decathlon em Portugal, o principal objetivo professado é *“Tornar o prazer e os benefícios do desporto acessíveis ao maior número de pessoas, de forma sustentável.”* Aliás, este é o lema espelhado no próprio sítio da empresa na Internet e tem sido sempre na base do mesmo que a empresa tem vindo a planear e a executar as atualizações necessárias face à evolução do mercado, à procura de uma proximidade cada vez maior por parte dos utilizadores e às crescentes preocupações ambientais.

Por estas razões, a Decathlon professa ser uma empresa cuja cultura está enraizada em dois alicerces fundamentais, designadamente a vitalidade e a responsabilidade dos seus colaboradores, pilares que são entendidos internamente como o combustível dos colaboradores da Decathlon, tal como podemos constatar na tabela apresenta abaixo, que é retirada do sítio da empresa na Internet.

Tabela 3 - Os conceitos de Vitalidade e Responsabilidade na cultura da Decathlon

Vitalidade	Responsabilidade
“A vitalidade é o dinamismo, a atividade intensa, a energia, o entusiasmo e o vigor. Os nossos colaboradores estão cheios de vitalidade porque têm, antes de tudo, um espírito positivo e dinâmico. Eles são entusiastas, gostam de inovar e criar e procuram permanentemente progredir e fazer evoluir as coisas.”	“Ser responsável é antes de mais tomar decisões e agir para que estas se concretizem. É ser transparente nos nossos atos, tomar decisões responsáveis e agir em conformidade. No seu dia-a-dia, um colaborador responsável envolve-se e é pró-ativo. Procura a eficiência, o desenvolvimento e a melhoria contínua. A primeira responsabilidade é garantir a segurança dos nossos clientes e das nossas equipas.”

A esta vitalidade e responsabilidade, a empresa procura transmitir a noção interna de que permite aos colaboradores a possibilidade de errar, pois diz acreditar que é através dos erros que há espaço para a melhoria contínua tão procurada. A juntar a isto, a empresa orgulha-se no facto de que é uma organização internacional, e, como tal, possibilita aos seus colaboradores a possibilidade de colaboração em projetos internacionais, potenciando, assim, diversas oportunidades de carreira.

A juntar a isto, a Decathlon reivindica que, ao longo dos anos, tem desenvolvido medidas para ter os colaboradores cada vez mais perto de si, fazendo com que estes se sintam parte íntegra da organização. Um exemplo desse esforço tem sido a partilha dos lucros da empresa, que em Portugal, já acontece desde 2010. Esta distribuição ocorre pelos colaboradores

efetivos, em forma de ações. Na perspetiva da empresa, esta é uma prática que dá a possibilidade de cada colaborador sentir que faz parte daquela empresa, se tornando coproprietário da mesma. Nas palavras do diretor de recursos humanos da empresa *“o objetivo desta partilha é que cada colaborador seja vencedor do valor criado em conjunto e, também, um incentivo à poupança”*.

Para além disto, todos os anos, desde 2004, a empresa desenvolveu um estudo interno da avaliação da satisfação dos colaboradores, denominado “Colaborador Vencedor”. Existe ainda o “Be Happy”, que é o barómetro da felicidade, na qual é possível que cada colaborador consiga exprimir os seus sentimentos de forma livre e em qualquer momento acerca da sua felicidade no trabalho. Este barómetro é realizado na forma de um questionário anual, de forma anónima, onde podem participar todos os colaboradores com mais de três meses de antiguidade.

Por fim, é importante realçar o facto de que os colaboradores da Decathlon-Portugal reúnem-se periodicamente no sentido de contribuir para a construção da visão da empresa, a qual tende a consistir numa perspetiva de longo prazo para o funcionamento da empresa e o seu relacionamento com os clientes. Em 2019, esta reunião teve lugar, sendo que os objetivos internos apontados para a década seguinte foram o desenvolvimento de produtos inovadores num ecossistema comercial aberto, a transformação das lojas da empresa em aventuras para criar o desejo de praticar desporto através de uma experiência única, a aposta no serviço ao maior número de pessoas possível para que o acesso ao desporto não seja um privilégio e a preservação do nosso planeta para que as pessoas possam viver de forma saudável durante mais tempo.

Em termos globais, o principal objetivo destas várias iniciativas é de que os colaboradores se expressem sobre os diferentes assuntos relacionados com o seu trabalho, dando os meios a cada líder para poder tomar localmente boas decisões humanas, construindo com a sua equipa os planos de ação adaptados à sua loja, armazém e serviço. Como é sugerido no sítio da empresa na Internet, *“Com equipas felizes, teremos clientes satisfeitos”*, uma constatação realista, pois, através de cada colaborador satisfeito, a empresa promove a satisfação coletiva.

No que toca ao modelo de negócio da Decathlon, o qual deve ser aqui abordado, ainda que de forma sumária, de forma a viabilizar um conhecimento mais completo da empresa, é retratado como estando centrado num conjunto de fundamentos que permitem proporcionar aos demais utilizadores desportivos produtos assinados pela própria marca e serviços, prestados pela própria empresa, mas também por parceiros. Aliada a isto, a empresa diz colocar grande ênfase no recrutamento e manutenção de colaboradores felizes, que têm por princípio garantir a satisfação máxima dos seus clientes. Em termos gerais, e como sugerido no sítio da empresa na Internet, *“Criamos ecossistemas de desporto para propor soluções (produtos e serviços), com a melhor relação valor/preço, para satisfazer todas as necessidades dos desportistas graças à cooperação com parceiros. Partilhamos o valor criado em conjunto.”*

A concluir, é relevante notar que a Decathlon está organizada em rede, sendo que tem uma equipa de suporte para além daquelas equipas que trabalham nos espaços físicos das lojas comerciais. Existem o CEO, líder da Decathlon Portugal, e outros diretamente ligados a este, que, no seu todo, fazem parte dessa equipa de suporte, responsável pelos vários domínios sectoriais do grupo, nomeadamente Líder Comercial, Líder Administrativo e Financeiro, Líder de Capital Humano, Líder da Produção e Líder de Desenvolvimento. Para além destes, existem os Líderes Regionais que são responsáveis pelo bom funcionamento de um conjunto de lojas, entre os quais o Líder da Zona Sul, o Líder da Zona Norte e o Líder do Centro. Os líderes responsáveis pelo bom funcionamento dos “stocks” são denominados “DSOs”, que trabalham em proximidade com a equipa suporte de comunicação, a equipa da relação com o cliente, a equipa de capital humano, a equipa administrativa e financeira, a equipa jurídica, a equipa de informática, a equipa logística e as várias equipas do terreno, os líderes de lojas (também conhecidos por “diretores de lojas”), os responsáveis do desporto e os demais colaboradores. De forma geral, todos estes níveis da organização têm uma ficha função, na qual está descrita a sua missão e pela qual devem guiar-se para obter os resultados pretendidos pelo grupo.

4. Análise do Caso Decathlon - Somos Todos Decathlon?

Como já referido, o objetivo desta investigação, prende-se com a análise do conceito de liderança no contexto empresarial da Decathlon, e as diferentes perceções desse mesmo conceito pelos diferentes colaboradores da empresa, sejam eles Diretores regionais (DR), Diretores (D), Responsáveis de desporto (RD) ou Vendedores (V), e seu impacto no que diz respeito à concretização de metas organizacionais.

Desta feita, esta análise qualitativa recai sobre as vinte e cinco entrevistas realizadas aos diferentes colaboradores, incidindo sobre as várias respostas obtidas, analisando, sempre que possível as diferentes versões e perspetivas dos entrevistados acerca de um mesmo assunto.

4.1. A cultura da empresa – Missão, Visão e Valores

A missão, a visão e os valores da empresa são, sem dúvida os pilares de qualquer organização, uma vez que esclarecem com clareza a razão da empresa existir, onde a empresa ambiciona chegar e aqueles que são considerados os padrões de comportamentos que a empresa considera. Desta forma qualquer um dos colaboradores, estando ciente destas três componentes que compõem a cultura da empresa e permitem uma uniformização e direcionamento com o propósito da organização, estarão em sintonia para alcançar os resultados pretendidos.

Na análise das entrevistas constatamos que de facto, desde o Diretor Regional, até ao simples Vendedor, há uma partilha pela missão e valores da empresa, que resulta num sentimento de pertença por parte de todos os colaboradores.

Os diretores regionais e diretores quando questionados acerca daquilo que mais energia lhes dá na empresa, inevitavelmente falam sobre a missão da empresa e o facto de ser uma empresa cuja integração dá-se de uma forma natural, uma vez que permite que cada um seja tal e qual, si próprio.

“ (...) a empresa tem um ADN muito próprio, sendo que a questão dos valores está bem enraizada. (...) Permite que desde a loja do X até à loja de Y, se falem das mesmas estratégias, dos mesmos assuntos, que toda a gente esteja a par de pelo menos o que é o sentido, a visão da empresa. E em linhas gerais, conheça o projeto da Decathlon Portugal, e isso é de uma riqueza gigante” E(15)

“A empresa permite que sejamos nós próprios, (...) sinto a empresa como se fosse minha. Dou o meu melhor para fazer a empresa crescer como se fosse minha.” E(9)

“Qualquer um sente-se parte integrante do projeto, ou seja, acho que quando vestimos o colete que diz “Decathlon” nós sentimos mesmo pertencentes à empresa. O sentido da empresa que é o desporto para todos e tudo para o desporto, em que me sinto completamente enquadrado.” E(13)

“(…) de uma forma geral podemos ser nós mesmos, a nossa individualidade, a nossa maneira de ser, há uma integração natural, não temos de fazer um esforço grande para se adaptar, não temos de vestir uma capa de “eu vou para o trabalho”, é só ir para o trabalho e sermos nós próprios (…)

A juntar a isso é que tenho um grupo de pessoas, de colegas, de colaboradores que temos um traço de ADN muito comum, que realmente se vê, são praticamente pessoas com energia, com vitalidade, com ambição e as ambições são diferentes de pessoa para pessoa e isso não há problema nenhum, o que é um facto é que há uma ambição, pode ser uma ambição simples de fazer o seu trabalho, pode ser uma ambição de assumir novas responsabilidades, pode ser uma ambição de assumir diferentes responsabilidades, mas a ambição e a vontade de fazer melhor está presente na maioria das pessoas, por isso é que é relativamente simples de nos conseguirmos entender, conciliar, e isso é muito positivo”. E(5)

Qualquer um dos diretores regionais e diretores de lojas revelam que tem um sentimento de pertença enorme pela empresa e revêem-se plenamente nos valores, missão e sentido apresentados pela empresa. Desta forma, é compreensível que alguns deles falem da empresa como se fosse sua propriedade e que assim, anseiem o melhor para esta, como se da propriedade deles se tratasse. Estes são os primeiros responsáveis pela adequada partilha dos valores da empresa e potenciadores de motivação e vontade aos demais colaboradores, tendo como objetivo as metas organizacionais traçadas, neste caso, os tão esperados resultados económicos. Pearce e Wassenaar (2014) referem justamente isso ao indicarem que a liderança compartilhada, começa desde a gestão de topo, através da mensagem que transpassa até os níveis hierárquicos mais baixos.

É de realçar a partilha dos valores da empresa, e o sentimento de pertença, também quando falamos com responsáveis de desporto e vendedores.

“(…) o que mais me orgulho de trabalhar na Decathlon é que permite que qualquer pessoa pratique desporto independentemente da sua situação financeira.” E(4)

“A partir do momento que amas o projeto e fazes parte dele acho que é meio caminho andado, a Decathlon só funciona com pessoas realmente apaixonadas pelo que fazem, só por isso te colocam tanta responsabilidade em cima de ti.” E(25)

“Porque tu sentes que isto também é teu. Essa mudança veio formalizar uma coisa que já acontecia, veio dar força à parte de sentirmos todos a empresa como sendo um pouco nossa.” E(19)

“É o que eu digo a muita gente, tenho a facilidade de poder ser a pessoa que sou fora e dentro da empresa. Tem que haver aqui uma simbiose a nível de valores, porque me identifico com os valores da empresa e sinto que os tenho também.” (E23)

Para além disto, é uma empresa com uma cultura jovem, e cuja informalidade está presente, desde o primeiro dia que um novo colaborador entra na empresa, como referem vários entrevistados. O “você” é colocado de parte, o que contribui para um à vontade entre todos, independentemente da função exercida.

“Há um à vontade muito grande quer de cima para baixo quer de baixo para cima, para já a forma como nos tratamos que é completamente informal entre toda a gente seja diretor seja colaborador (...)” E(2)

“Conheço várias empresas que começam logo por te tratar por você, acho que logo aí é um bloqueio, (...) acho que nós na Decathlon é muito acessível(...)”. E(9)

“Isso faz parte da nossa cultura seria impensável noutras empresas, por exemplo, tornei-me monitora com 19 anos, seria impossível noutra empresa formar pessoas com 19 anos. Na Decathlon não se preocupam com a tua idade desde que o trabalho apareça feito”. E(19)

“Uma das coisas que me fez confusão no início, quando fui fazer a entrevista, como não conhecia a pessoa, obviamente vou tratar por “vocês”, faz parte da minha educação, e a partir do momento que me disseram “ aqui na empresa não trata ninguém por você, nem o diretor, nem o diretor de região, nada”, fazia-me realmente confusão”. E(25)

Estes fatores, contribuem para que vendedores, responsáveis de desporto, diretores, tomem o projeto como seu, e sintam não só que são parte integrante da empresa, mas que sobretudo são coproprietários da mesma. Através deste sentimento de propriedade, acreditamos que a empresa consegue obter dos seus colaboradores tudo aquilo que pretende, no sentido de concretizar os seus objetivos organizacionais, através de uma equipa feliz, que se identifica claramente com a empresa que trabalha.

Por exemplo, os entrevistados 23 e 25 no decorrer das entrevistas, ressaltam o facto de serem accionistas da própria empresa onde trabalham e falam acerca dessa possibilidade da empresa permitir a aquisição de ações da Decathlon, o que revela este sentimento de pertença.

“ Somos todos acionistas, somos todos parte integrante do projeto”. E(23)

“A empresa deixa-nos ter ações da empresa, faz-nos sentir parte da empresa”. E(25)

Acreditamos que a abertura e o espaço que é dado aos colaboradores para participar na construção da visão da empresa, é de facto uma motivação extra que faz com que estes se sintam mais envolvidos no ambiente da empresa, o que permite, um aumento da confiança entre todos os colaboradores. Já House et al (2002) citado por Pearce and Wassenaar (2014) refletiu sobre este assunto, ao referir que é importante a participação dos indivíduos na criação da visão, uma vez que desta forma garante-se que ela é realmente compartilhada na sua plenitude.

O simples facto de vendedores, que são os colaboradores que se encontram na base da hierarquia, e por isso, podem ser os mais fragilizados e menos ouvidos, contribuírem para a construção da visão da empresa, potencia um sentimento de valorização por parte destes que aumenta o seu sentimento de pertença, partilha e identificação com os valores da empresa. Da mesma forma, diretores regionais e diretores são os primeiros responsáveis pelo passar da força da missão e valores da empresa para os restantes colaboradores.

Entendemos que uma missão compartilhada, onde todos podem expor e participar na sua construção, representa uma fonte de inspiração, inclusive dos vendedores, o suficiente para os motivar e aliciar a todos juntos, contribuírem, com a sua melhor vontade e ambição para a construção daquele que é um projeto comum, do qual todos fazem parte, e contribuem.

4.2. Liberdade, Responsabilidade, Tomada de decisão

Um dos máximos da empresa, que constituem dois pilares fundamentais da mesma, como é exposto no capítulo anterior na apresentação da Decathlon, são os seus valores vitalidade e responsabilidade. Associada a esta vitalidade e responsabilidade, indiscutivelmente surge a tomada de decisão e a liberdade associada à mesma, que analisaremos neste ponto.

Todos os entrevistados, dirigem as suas conversas sempre a começar pela liberdade e autonomia que a empresa lhes proporciona, mesmo sem serem abordados acerca dessa questão.

Por exemplo, os Diretores Regionais entrevistados (dois), afirmam que todos na empresa tem total liberdade e autonomia de decisões.

“Isto relaciona se muito com a capacidade da Autonomia das decisões que é positiva, porque coloca nas nossas mãos, nas mãos das nossas equipas a possibilidade de assumir riscos em prol de um objetivo comum que é satisfação do utilizador, do utilizador desportista e das nossas equipas. Mas damos muito a liberdade para provocarmos essa felicidade, para provocarmos essa satisfação para que depois tenha o retorno que é sentirmo-nos felizes. Pois o sucesso do nosso trabalho está nas nossas mãos (...).” E(5)

“Humanamente é muito rico este projeto. Tu podes tomar decisões, tu podes ter o território da responsabilidade e este território é teu, deves ser tu a tomar decisões sobre ele” E(15)

Da mesma forma, os quatro Diretores que entrevistamos salientam que a liberdade e responsabilidade estão presentes no dia-a-dia da Decathlon, sendo que esta é uma empresa muito rica por essa mesma razão.

Dois dos diretores inclusive, falam em “liberdade com responsabilidade”, e ressaltam que quando lhes foi proposto para abraçarem o projeto de serem diretores de loja, não tinham experiência alguma nessa função.

“(…) existe muita liberdade, a única coisa que nos é pedido de volta é a responsabilidade mas isso é mesmo assim. (…) única limitação aqui, como é obvio, um vendedor não vai ter um poder de decisão de um líder de equipa nem um líder de loja, mas isso não é porque limita-se as pessoas, isso é porque as funções a que um vendedor está ou tem presente é diferente dos problemas que um líder de loja ou um líder de equipa tem , portanto dentro de um dia a dia que um vendedor tem, tem liberdade de decisão” E(3)

“É uma empresa que acima de tudo preza pela liberdade que dá às pessoas para criarem e ousarem todos os dias e fazerem diferente, porque uma coisa muito boa que a Decathlon tem é dar muita liberdade com responsabilidade em excesso a perfeitos incompetentes logo no primeiro dia(…); Nunca tinha sido diretor, não tinha experiencia nenhuma e então é isso “ o hábito faz o monge” e a descoberta de forma autónoma enriquece muito mais a pessoa e apaixona muito mais a pessoa pelos projetos” E(7)

“(…) comecei com 21 aninhos e a empresa confiou em mim, as vezes confiou mais em mim do que eu própria e essa confiança essa lealdade e esse crescimento continuo faz-me ser super-fiel à empresa. Não sinto que noutra empresa não conseguiria ser diretora de loja aos 24 anos por exemplo. Senti “uau vou para diretora de loja “ é um processo de mudança, sentes medo, mas ao mesmo tempo percebes, ok , se a empresa confia eu também tenho que confiar eu acho que o segredo para que tudo corra bem é a confiança em nós mesmos e a confiança da empresa. (…) Quando a decisão é de todos, a responsabilidade passa a ser de todos e não apenas de quem tomou a decisão de forma isolada”. E(9)

“ (...) o que ainda me faz estar apaixonado por trabalhar nesta empresa foi a liberdade com que cada um pode trabalhar na Decathlon. E quando falo em liberdade, não é fazer o que lhe apetece, mas é ter a possibilidade de contribuir para o projeto, de por o seu cunho no projeto, e isso acho que isso é a grande diferença Decathlon, e o quanto nós valorizamos todos os colaboradores por isso”. E(13)

Os Responsáveis de desporto, que lideram e são liderados ao mesmo tempo, descrevem que as suas equipas têm liberdade e autonomia de decisões, mesmo que dentro de um determinado campo de jogo, naquele campo de jogo circunscrito à sua função e responsabilidades. Seguem alguns exemplos.

“Mas acho que sempre dei muita liberdade às pessoas dentro da responsabilidade que têm as vezes mais do que devia, outras vezes se calhar menos, mas maioritariamente acho que dou bastante, do ponto de vista global dou bastante e aquilo que é possível nas exigências da função”. E(2)

“ O ambiente em si o facto de te darem muita liberdade de tomares as tuas decisões, (...) autonomamente, arcando com as consequências disso”. E(8)

“ Acho que lhes dou toda a liberdade para apresentarem as suas ideias, e aí se as ideias forem menos boas, é claro que vou moldar um bocadinho, mas não lhes vou dizer “ não faças”, os meus porquês são postos em cima da mesa “ toma a tua decisão””. E(23)

Por outro lado, dois dos responsáveis de desporto assumiram que também por parte dos diretores têm autonomia e liberdade para gerir o seu dia-a-dia.

“(...) continuo a achar que posso tomar qualquer decisão”. E(12)

“Da outra parte a liberdade que me deram foi para executar as minhas funções, tinha objetivos para cumprir e tinha que escolher como é que os ia fazer como é que os ia cumprir , por isso, tive liberdade, principalmente no ultimo ano tive liberdade sabia quais eram os meus objetivos , deram-me liberdade para saber mais ou menos onde é que tocava para fazer com que esses objetivos acontecessem e sozinho davam-me à vontade de fazer o caminho.” E(2)

Outro responsável de desporto assumiu que tinha liberdade e tomada de decisão, contudo, isso não acontecia sempre, pois o entrevistado declarou que não fazia o que muitas vezes queria, revelando que era pressionado com situações que achava irrelevantes.

“Fazia o que queria? Não. Era pressionado com coisinhas de pequena importância? Era. Se havia necessidade? Não”. E(1)

Todos os vendedores entrevistados (treze) reconhecem que tem liberdade no seu dia-a-dia e é isso que lhes permite explorar o quão rica pode ser aquela função, sempre numa relação cuja base é a confiança com a empresa. Seguem excertos ilustrativos referentes a este posicionamento.

“A partir do momento que és extremamente autónomo na empresa e te dão liberdade para fazer as coisas existe poucas coisas que podem correr mal (...)” E(4)

“A liberdade que me é dada para gerir a minha função, permite-me encarar os desafios diários à minha maneira e sobretudo puder explorá-los até chegar ao resultado pretendido, permite-me crescer nesta empresa. Ter responsabilidade nas nossas decisões e possuir uma ótima equipa ao nosso lado, pois jogar em equipa é muito importante e acima de tudo possuir um conhecimento alargado da empresa, para poder reconhecer a espírito da mesma”. E(16)

“ele dava-me liberdade, ele confiava no meu trabalho, isso é importante confiar na equipa que estás a liderar, dar autonomia de pensamento e de agir. Dava-me liberdade depois tinha o retorno. É preciso o líder dar Autonomia (decisão e execução), importante não confundir com liberdade. Nós próprios acabamos por ser líderes nas nossas praticas, já tomamos decisões.” E(14)

“Muitas empresas incutem o que tens que fazer e ponto final, aqui não, aqui dão-te liberdade para fazeres o que quiseses, tens a tua autonomia, a tua responsabilidade, é uma empresa que te deixa sair um pouco do teu quadrado”. E(17)

“Gosto que me indiquem o caminho e me deem liberdade para trabalhar, não me digam exatamente o que tenho que fazer, não gosto disso, gosto de saber onde tenho que chegar e eu traço o caminho”. E(19)

“Gosto imenso da responsabilidade que a Decathlon passa aos colaboradores. Nós temos uma postura comercial, nós temos responsabilidade e autonomia”. E(20)

“ Pela primeira vez eu tenho autonomia suficiente, (...) às vezes, até diria demais, entre aspas para fazer o que eu quises. Portanto, as pessoas ouvem as minha ideias e deixam-me estar e bater com a cabeça. Se correr mal voltar atrás e não receber aquele rótulo “fizeste m****!”.” E(21).

“ Pela primeira vez eu tenho autonomia suficiente, (...) às vezes, até diria demais, entre aspas para fazer o que eu quises. Portanto, as pessoas ouvem as minha ideias e deixam-me estar e bater com a cabeça. Se correr mal voltar atrás e não receber aquele rótulo “fizeste m****!”.” E(21).

“Gosto imenso da responsabilidade que a Decathlon passa aos colaboradores. Nós temos uma postura comercial, nós temos responsabilidade e autonomia”. E(20)

“O que mais me agrada é a possibilidade de errar, conseguimos crescer a aprender , mas acima de tudo conseguimos crescer mais a aprender com os nossos erros, e acho que nenhuma empresa é tão aberta nesse sentido, dá-nos liberdade, coloca-nos logo responsabilidade desde que começamos na empresa, e essa confiança é que me fez amar o abraçar tanto o projeto Decathlon” E(25).

Em relação a estas temáticas da liberdade, da responsabilidade e da tomada de decisão que lhes está associada, podemos observar, pela análise dos discursos dos diferentes colaboradores, que, desde vendedores a diretores regionais, todos usufruem de uma liberdade de execução de tarefas e de respetiva tomada de decisão associada àquele campo de atuação, que corresponde às funções e missões individuais de cada um. Desta forma, é claro que um diretor regional terá sempre uma liberdade associada ao seu cargo, que é diferente daquela que um colaborador vendedor sentirá no seu dia-a-dia. No entanto, esta situação não invalida que os vendedores sintam que tem um papel que se revela único e que lhes permite descobrir a riqueza da sua função. Aliás, muitos destes colaboradores revelam que já tiveram outras experiências profissionais, as quais não lhes permitiam ter a abertura e participação nos resultados e concretização de metas como têm na Decathlon.

Pensamos que esta liberdade, que é transmitida aos colaboradores e que está diretamente relacionada com a tomada de decisão, potencia as suas capacidades, uma vez que os incentiva a experimentar e a desenvolver capacidades, assim como lhes permite, sobretudo, errar e, desta forma, crescer através das suas próprias experiências. Esta observação vai de encontro ao observado por Gronn (2002), que, na sua definição de liderança, discute que esta é uma influência que, quando partilhada ou distribuída, torna as organizações mais eficazes, fortalecendo o compromisso na implementação das decisões e melhorando a qualidade do processo de decisão.

Independentemente da função, cinco colaboradores da empresa (E1, E6, E10, E11, E12) falam na existência de numa relação de troca de “dar e receber”, sendo que muitos admitem que esta existe e dão a entender, que se não existir, certamente a disponibilidade para a empresa não será a mesma.

“A empresa está lá para mim mas também estou lá para a empresa” E(10)

“Eu dou para receber. Tenho uma componente que é entre a vida pessoal e profissional e as coisas tem que estar bem, as pessoas tem que ter espaço para estar (...)” E(6)

“ (...) porque ele percebe que se ele não me der, não lhe vou dar , e percebe que se me der , vou lhe dar, uma mão lava a outra”. E(12)

Percebemos que, apesar da propensão a tomar decisões por parte de todos de forma livre e autónoma, nem todos os colaboradores tomarão partido dessa liberdade e autonomia para materializar os melhores objetivos da organização. Por isso, cada um utilizará as vantagens que a empresa faculta da melhor forma, sendo que essa liberdade é sempre circunscrita à função que cada um executa e às atividades que lhes estão associadas.

4.3. “Uma empresa que permite crescer” – a todos os níveis

Trabalhar numa empresa que proporcione a evolução profissional e que possibilite essa evolução na carreira é sem dúvida um fator de motivação para muitos dos colaboradores que trabalham nesta empresa.

Vários foram os testemunhos que falaram sobre esta possibilidade, sendo que muitos falaram sobre a riqueza de fazer parte de um projeto como a Decathlon, que permite um crescimento pessoal, a escolha do seu projeto e decisão sobre o que querem ou não fazer na empresa.

Doze dos entrevistados, falaram sobre esta possibilidade, e entendemos, que é algo que os colaboradores valorizam, independentemente do cargo.

“Tem a questão da evolução interna, pois acaba por ser uma empresa que aposta muito naquilo que temos internamente, acabando por ser uma espécie de elevador social, que acompanha desde a função de base, porque eu comecei na Decathlon em part-time e tive a oportunidade de profissionalmente estar ligado à empresa desde 2010”. E(15)

“Significa também que a própria empresa acredita nas pessoas para crescer todos os dias, e isso quando olhamos para esses perfis assim, sentimos que um diretor comercial que foi RD há 15 anos atrás, de certeza que há 15 anos atrás a empresa já lhe devia dar alguma capacidade e estar atenta ao seu lado humano para crescer”. E(13)

“(…) é uma das coisas que mais me motiva nesta empresa e que eu mais valorizo essa evolução humana dos colaboradores a todos os níveis”. E(8)

“ (..) primeiro a vontade de crescer profissionalmente que nos faz superar”. E(9)

“A partir daí sempre acreditaram e sempre me disseram, podes dar mais podes crescer nesta empresa, queria ser coach e tive oportunidades de ser antes de ir estudar, mas disseram-me vai estudar porque vejo mais em ti , mais que coach e para isso tens que estudar, precisas de uma licenciatura. A empresa dá muitas oportunidades dentro e fora da empresa”. E(4)

“É uma caixinha de surpresas, o que mais me agrada é a possibilidade de errar, mas acima de tudo conseguimos crescer mais a aprender com os nossos erros, e acho que nenhuma empresa é tão aberta nesse sentido”. E(25)

Tanto um vendedor reconhece que existe a possibilidade de evoluir profissionalmente, como um responsável de desporto, diretor ou diretor regional. De salientar que todos os diretores e diretores regionais da Decathlon outrora exerceram funções como as de vendedor e responsável de desporto. Pelo discurso dos entrevistados, entendemos que este tipo de cargo nunca fora ocupado por alguém que é externo à empresa, ou seja, provém sempre de uma evolução interna de um perfil válido para aquela função.

Acrescida a estas oportunidades de carreira, que vão emergindo mediante a entrega e construção do projeto individual de cada um, os colaboradores revelam que esta empresa permite o crescimento não só a nível profissional, mas também a nível pessoal, sendo que são inúmeras as aprendizagens que podem retiradas da “escola” que é a Decathlon.

Por sua vez, esta situação está perfeitamente em linha com o que é argumentado por Cavalcanti (2009) citado por Guimarães (2016), que refere que o novo paradigma que se vivencia nas organizações modernas, proveniente da responsabilização individual de cada um pelo resultado do trabalho que é coletivo, potencia o envolvimento pessoal dos colaboradores a nível intelectual e afetivo, no qual o trabalho passa a ser um vínculo de realização, satisfação e crescimento pessoal.

4.4. As percepções de Liderança

Quando questionados acerca da importância da liderança na organização, foi unânime a resposta de que esta desempenha um papel fundamental na empresa e que é importante para que os procedimentos se desenvolvam dentro de níveis elevados de desempenho e de satisfação interna.

Todavia, em linha com o que é observado por Stogdill (1974), que afirma que há tantas definições de liderança quanto o número de pessoas que tentaram defini-la, também os entrevistados que foram questionados acerca da importância da liderança e que, por conseguinte, tentaram defini-la, apresentaram várias interpretações para o termo.

Nove dos entrevistados associaram o conceito de liderança à concretização de objetivos, sendo que várias foram as analogias que encontramos associadas a este termo, desde rumo, caminho, locomotiva ou mesmo marioneta. Seguem-se abaixo alguns dos exemplos explicativos.

“Na Decathlon pode assumir vários tipos de liderança, a liderança individual, pura, quando temos uma missão e somos únicas pessoa com essa missão, então é uma liderança isolada ao serviço dos outros; coliderança, ou seja, grupos de trabalho ou grupos de pessoas que estão responsáveis por uma temática e que devem procurar desenvolver as boas soluções, explicações e aplicá-las (...).

Em resumo eu costumo dizer que, muitas empresas funcionam com uma locomotiva e várias carruagens, a forma como eu gosto de ver a decathlon é que feita de várias locomotivas, ou seja, locomotivas que pode andar a par, a trio, podem andar sozinhas mas que têm claramente presente o sentido e então todos contribuem para construção desse sentido, não é um sentido feito por uma pessoa, não é resultado construído de uma pessoa”. E(5)

“Para conseguirmos chegar a algum objetivo é preciso escolher caminhos e o papel da liderança é escolher caminhos as vezes certos as vezes menos certos; mas escolher caminhos. Depois dos caminhos estarem escolhidos é preciso explicar às pessoas o porquê daqueles caminhos; (...) e fazerem seguir os caminhos para alcançar os objetivos, fazer o que esta ao seu alcance para seguir esse caminho e se tudo correr bem chegar ao objetivo. Por isso a liderança tem muito a ver o conseguir um pouco como as marionetas, mexer os fiozinhos todos”. E(2)

“Acho muito importante, se não houver um líder, todos fazem aquilo que querem, e assim pode não remar tudo juntos no mesmo sentido”. E(4)

“Sem dúvida que é extremamente importante e é a peça chave para fazer as coisas andar. É como se em cada nível que nós subíssemos tivesse uma alavanca que nos leva para o nível seguinte essa alavanca é o líder, eu sou o líder do nível 1 vou alavancar o meu colaborador para o nível 2, na escada numero 2 está lá outro nível que me vai avançar para o nível 3”. E(8)

“Considero que é super importante, porque primeiro a liderança faz com que a equipa se desenvolva em torno de um objetivo comum, porque se não houver essa liderança o que vai acontecer é que os objetivos se tornam individuais, e se os objetivos forem individuais vai acontecer é que vai cada um para cada sítio e as coisas não vão rumar bem. Por isso acho que a liderança numa empresa, seja ela qual for, é super importante, seja numa empresa ou numa equipa, basta um grupo de pessoas tem que haver uma liderança”. E(13)

“ Se não houver uma boa liderança eles não conseguem gerir as equipas, as equipas não funcionam sozinhas, tens que ter um objetivo. Isto se a liderança for boa, se conseguir captar a pessoa, animar a pessoa, se as equipas andarem animadas, eles conseguem tudo de nós”. E(11)

“A liderança é importante mais que tudo porque une e faz com que todos remem no mesmo sentido (...). O líder mais que tudo tem esse papel, o de formar uma equipa, de trabalhar um projeto com ela que depois vais guiar as suas ações e depois fazer o acompanhamento tanto individual como coletivo dessas pessoas e desses projetos”. E(15)

“Acho que é das coisas mais importantes, isto só funciona se a base estiver bem montada. Imagina uma pirâmide, em que tu tens uma base muito bem montada, mas se não tiveres um topo que diz “vai para ali” vamos andar todos perdidos, haver um condutor que diga para onde vamos, é muito importante. Não digo que é o mais importante, mas é muito importante. Podes ter as melhores pessoas, com as melhores formações, mas se não tiveres alguém na liderança que é um fio condutor para guiar e organizar tudo por norma não vai muito longe”. E(19)

“Não só é importante como é determinante, quando trabalhamos em equipa temos que jogar sempre no coletivo, precisamos de trabalhadores intrinsecamente motivados e empenhados para o mesmo fim, se tivermos a remar em direções distintas nunca conseguiremos chegar aos objetivos”. E(24)

No entanto, é claro que em todas estas definições que nos apresentaram estes entrevistados, estão refletidas no que Syroit (1996), citado por Barracho and Martins (2010), refere quando nota que a liderança reflete-se nas atividades desenvolvidas por um indivíduo que está hierarquicamente acima de outros, conduzindo os seus subordinados para os objetivos da equipa. Análogas observações têm Greenberg e Baron (1993), assim como Wren (1995), que notam que a liderança deve ser descrita como um processo constituído por ações e interações entre os líderes e seguidores, o qual possibilita alcançar objetivos de grupo. Desta forma a liderança é entendida como algo que é exercido por um alguém, mas que, no entanto, resulta de uma interação entre líderes e seguidores, em prol de um objetivo comum, um objetivo que é dito, coletivo.

Liderança ainda aparece associada a uma componente motivacional, de acordo com o E(3).

“É como tudo na vida, aqui não é uma questão de ser profissional, seja numa equipa de futebol, numa loja, numa empresa, ou o que quer que seja a liderança é importante mais não seja numa componente motivacional”. E(3)

Dois vendedores, quando questionados acerca da importância da liderança na organização, falaram sobre a liderança nas suas secções.

“Acho que a liderança é bastante importante se tu não tiveres uma boa liderança nunca vai poder conseguir liderar a tua secção. E acho que todos devemos ter uma boa capacidade de liderança e que tu mesmo deves saber onde podes liderar”. E(17)

“A liderança é importante no sentido que eu por trabalhar com uma equipa mais jovem, com menos anos de experiência do que eu, permite-me que eu possa-lhes ensinar como realizar algo. Possibilita que quando eu deixo algo por terminar num dia, tenha a confiança de que um colega meu irá terminar esse trabalho. Ao ser líder estou principalmente a guiá-los e a acompanhá-los possibilitando uma maior produtividade”. Eu acho que a base da liderança passa também pela confiança e isso desenvolve-se com o dia a dia de trabalho”. E(16)

Também três diretores aquando da sua explicação de liderança, revelam que para ser efetiva, a liderança deve ser adaptada, consoante a equipa.

“já assumi posturas diferentes consoante a equipa. A estratégia é mesmo essa, adaptar-se à individualidade da pessoa para perceber o sumo que podes extrair. Depois, adaptarmos a nossa liderança ao individual. Não generalizar a liderança. Porque a equipa muitas das vezes é isso.” E(13)

“A liderança, na minha perspetiva, a grande aprendizagem que eu tenho é que cada pessoa é uma pessoa e a liderança tem de ser adaptada. A importância da equipa é número um. E a liderança da equipa tem de ser ajustada”.

“Acho que o que difere muito na liderança é quando confias ou quando não confias no sentido que quando a equipa esta motivada ou não está. Quando a equipa está motivada e tu confias, quando a equipa “veste o colete a 100% a melhor forma de liderares é a delegação e a confiança, mas quando tu não confias no sentido de não haver compromisso a única forma de liderar na minha perspetiva é de uma forma direta ou seja “ hoje é importante fazer isto, temos que cumprir, temos que fazer “ ou seja não damos grande margem de manobra à pessoa a ver se vai fazer ou a dizer que não quer fazer”. E(9)

“A liderança é muito vaga, há vários conceitos de liderança e vários tipos de liderança E como é lógico dependendo do projeto, o tipo de liderança também muda e eu consigo adaptar o tipo de liderança ao tipo de coisa que tenho, as pessoas que tenho, e acho que isso é fundamental”. E(7)

De notar, que o E(9) revelou que não se identificava com o tipo de liderança que teve que exercer numa determinada loja, pois revelou que teve que adotar uma postura de liderança diferente daquela que acredita ser a mais positiva.

“Eu tive que assumir uma postura uma personalidade que não era eu, Ou seja era muito (...) tive que assumir um papel de distância, no fundo mostrar que aquilo era um trabalho e tínhamos que cumprir as responsabilidades e como tinham muito excesso de confiança e esse excesso de confiança no fundo foi o que fez baixar o a exigência entre eles no fundo eu estava a tentar passar a mensagem inversa, no fundo uma pessoa mais séria, mais profissional, mais sisuda (...)”. E(9)

De facto, a maioria dos entrevistados reconheceu que a liderança é fundamental para uma organização, havendo ainda relatos um pouco diferentes e que remetem para o quão

abrangente é este tema, e por ser abrangente, também é de difícil definição, por isso vários falam de liderança, mas de assuntos diferentes.

“De facto sem liderança não há nada”. E(6)

“A liderança é importante em tudo, acho eu, tendo parte ativa nessa liderança, o acompanhamento humano é liderança, é saber motivar os colaboradores, saber comunicar com todos da empresa desde os nossos colegas até aos nossos superiores e assim podemos também assumir um papel de líderes mesmo não havendo hierarquias, tendo um plano horizontal e isso é saber estar, não é, um título não é um estatuto”. E(18)

“É essencial. Porque faz com que a casa seja construída por baixo e não por cima. Vai-te permitir construir uma equipa que sabes que se por algum motivo tu tiveres que sair a equipa não vai... Porque um líder puxa pela liderança de cada um de nós.” E(21)

“Para mim não há nenhuma equipa que funcione bem sem liderança, essa liderança pode ser sobre várias formas, a minha é mais sobre acompanhamento humano é o que eu mais gosto de fazer”. E(25)

4.5. O líder – definição e relações

Associado ao termo de liderança, indiscutivelmente, os entrevistados associaram sempre um indivíduo que é o elo fundamental para a liderança ser exercida da forma mais eficiente, sejam eles próprios ou alguém a quem têm que apresentar resultados.

Começamos pelos discursos dos diretores regionais. Estes afirmam que por exemplo exercem um tipo de liderança diferente com as equipes que lideram diretamente, sendo que a sua equipe de diretores tem grande liberdade, mas ao longo do tempo tem cada vez mais necessidade de reflexão e não de competências. Também assumem que ao longo do seu percurso na empresa e consoante as suas evoluções profissionais, essa necessidade de acompanhamento por competências diminuiu, sendo que cada vez mais o sentido se enquadra no esclarecimento da missão e valores da empresa. De notar, que o E(15), assume claramente a importância de um líder na organização.

“(…) basicamente será o primeiro interessado a trabalhar o projeto com a sua equipa. Depois de orientar uma mesma equipa sobre esse objetivo comum, mas depois se formos à raiz da questão é a mesma pessoa que inicia a construção da equipa, ou seja, desde o recrutamento até ao acompanhamento e na Decathlon isso tem um peso grande e uma importância forte”.

“Por isso à medida que vamos evoluindo vamos precisando menos que o líder nos transmita competência, mas mais que nos faça as boas perguntas, mais que nos faça acima de tudo pensar, aumentar a nossa base de recuo, realmente refletir mais sobre as estratégias do que propriamente sobre a execução. À medida que fui evoluindo na Decathlon a minha necessidade sobre competências reduziu, aumentou a minha necessidade sobre o projeto, sobre os porquês, sobre basicamente qual é a nossa missão, e qual é a nossa importância da Decathlon na vida das pessoas em geral, ou seja, os nossos colaboradores ou os nossos clientes. (...) mais sentido, mais abrangência e mais visão”.

E(15)

“Ao longo do tempo, a abordagem foi cada vez mais sendo liberal, ou seja, com as responsabilidades que fui assumindo e com a confiança que se vai criando, os líderes que tive (...), olho para os meus colegas de trabalho como líderes porque também procuro inspirar-me naquilo que eles fazem de bom e naquilo que eu considero serem boas ações; o sentido está lá, tudo o resto é muito liberal, o campo de jogo é muito largo, a autonomia e liberdade para tomar decisões também é muito forte (...), o caminho é este, vamos sendo testados, para depois estarmos em total autonomia e liberdade.” E(5)

Dois dos diretores entrevistados, por exemplo, quando falam em líderes, assumiram que o seu tipo de liderança é proveniente das experiências que já tiveram aquando da execução de funções como responsáveis de desporto, sendo que alguns comportamentos os marcaram pela positiva, mas outros também pela negativa. Essa variedade de experiências contribuiu para a formação do perfil de líderes que são hoje em dia, e reconhecem que é uma aprendizagem constante.

“ já trabalhei com várias equipas e já tive a volta de dez patrões e cada um é diferente do outro e então tinham todos estilos muito diferentes, uns mais benevolentes, outros mais intransigentes, uns mais “isto,” mais equilibrados, uns não tão expressivos, uns não tão sociáveis e todos eles lideravam à maneira deles e eu acho que isso é muito enriquecedor (...) mas depois a pessoa faz uma espécie de adaptação à liderança individual de cada grupo, e tenta equilibrar ali as duas coisas, depois também com os teus valores, com as tuas experiências, com a tua educação crias ali o teu próprio caminho de liderança (...) . Tentas absorver sempre o melhor de cada um, as vezes infelizmente também absorves o menos bom mas acabas sempre por pegar nessas características das pessoas e esses exemplos das pessoas, metes tudo numa taça e misturas com as tuas características, lá está, com a tua educação com os teus valores e sai um bocadinho daquilo que tu vais fazer, é isso, cada um à sua maneira mas enriqueceu”. E(7)

“(…) se a mim não motiva, não vou conseguir motivar ninguém, ia vendo aquilo que me dava vontade de replicar”. E(3)

Também o E(23), Responsável de desporto, identificou que aprendeu o líder que não queria ser, pois já lidara com situações de líderes que não se identificava.

Esta situação remete-nos para o facto de haver uma influência mútua entre líderes e seguidores, sendo que os líderes influenciam os seguidores da mesma forma que podem ser influenciados (Zanelli et al (2004), citado por Guimarães et al. (2016)). Um responsável de desporto influencia um vendedor, da mesma forma que é influenciado pelo seu diretor, e aprende com este, aquilo que não quer ser.

“Há pessoas com quem me identifiquei mais, outras que me identifiquei menos, “ok este não é um caminho que eu quero seguir”, e acabas por absorver o que não fazer, se calhar essas coisas acabam um pouco por te definirem como líder. Com todos eles aprendi e aprendemos sempre que mais não seja com o que não deves fazer, com o que não te revêes nem queres fazer o mesmo, isso vai-te dar confiança na tua forma de liderar”. E(23)

Ainda assim, o Diretor (3) reconhece a importância de um líder, indicando que este tem um papel importante na organização, é ele que conduz, que encaminha a equipa para os objetivos que se pretende.

“Acho que é a responsabilidade de um líder é ser aquela pessoa que tem que dizer “ temos que parar, não é por aqui que temos que ir”, e isso é extremamente importante um líder é comparado a um capitão de uma equipa que lá está, é aquela pessoa que tem a capacidade e o discernimento de dizer “ ok isto não está a correr bem, não estamos a caminhar no sentido correto” e de certa forma direciona o grupo para o caminho correto, acho que isso é que é ser um bom líder”. E(3)

Este relato deste entrevistado vai de encontro ao apresentado por Bennis (1996) citado por Perez and Oliveira (2015), ao referir que a importância dos líderes vai mais além do que a própria relação com os colaboradores, notando que estes são os primeiros responsáveis pelo sucesso ou insucesso de uma organização e representam um refúgio para os colaboradores, aquando das dificuldades que surgem.

Alguns dos responsáveis de desporto entrevistados definiram o que para si é um líder, reconhecendo que é a pessoa mais importante do processo para que tudo corra bem.

“ A liderança normalmente vem de pessoas que conseguem seguir o papel, de cativar e assumir as pessoas, (...) de uma pessoa que tenha carisma que tem capacidade de motivar de ser correto e duro quando é necessário de ser humano quando é necessário, se as pessoas não se sentirem injustiçadas se a pessoa conseguir cativar, motivar e lançar os caminhos essa liderança é muito importante”. E(2)

“O homem certo no lugar certo é muito certo, a pessoa que temos logo a seguir a nós, e que nos faz evoluir, para mim é a pessoa mais importante. Depois os meus colaboradores que se eu os fizer evoluir também me fazem evoluir a mim, realmente a pessoa que está mais diretamente relacionada com a nossa evolução é a peça chave para tudo isto funcionar. (...) Eu preciso que alguém acompanhe o meu trabalho, bem como achar fundamental eu acompanhar o trabalho de alguém”. E(8).

Alguns dos vendedores entrevistados, descreveram que quem lidera, tem um papel fundamental na organização, e por isso são expectáveis vários comportamentos de um líder.

“(...) quem lidera tem que ter esse papel, diagnosticar, perceber, compreender e tentar prescrever a melhor medicação para esta situação”. E(24)

Desta forma, vemos aqui refletidas as ideias transmitidas pelos entrevistados e que contribuem para a nossa reflexão acerca do que funciona ou não na liderança da Decathlon e dos respectivos líderes.

4.6. Exigência, Experiências dos Colaboradores e “Líder ideal”

Foram expostos vários exemplos práticos de experiências que já foram vivenciadas pelos diversos colaboradores, desde vendedores até diretores regionais. Analisaremos as experiências que foram relatadas pelos diretores regionais, as suas versões, e iremos desdobrar esta análise até chegarmos à perspectiva dos vendedores, que são aqueles que estão na base e que nos dirão qual o seu ideal de líder.

Temos exemplos de diretores regionais e diretores que assumem ter posturas exigentes, que constituem “provocações positivas”, no sentido de contribuir para a evolução das pessoas. Outro também considerou que já assumiu posições frias, nas quais a impulsividade acaba por não ser a melhor forma de conseguir a concretização dos objetivos junto dos colaboradores.

“Havia provocação positiva de fazer a pessoa pensar, de recuar, isso por vezes faço e acho que é importante fazer que ajuda a pessoa a evoluir e não a regredir. Porque quando se trata de exigência a mais, passa a ser intransigência, e isto pode causar o oposto de o colaborador dar mais e passa a dar menos”. E(15)

“a pessoa vai ficando mais madura e não vai ficando tao impulsiva, e se calhar alguns impulsos que tens em determinados momentos sobre aquilo que é a tua forma de exigir podem ser repensados, perceber os momentos, eu estamos ou não a ler bem as pessoas; sim tinha refletido mais, tinha sido um bocadinho mais benevolente em determinadas situações, talvez não sei, tinha dado se calhar dois passos atrás, tinha respirado um bocadinho mais fundo acho que é isso (...)”. E(7)

Também os responsáveis de desporto assumem que já tiveram que lidar com diretores extremamente autoritários e “quadrados” que não recuaram na sua forma de abordar as pessoas.

“Muitas vezes geram frustração ao exigir mais do que se consegue”. E(2)

“É aquilo ou não é aquilo e se não é, tás contra”. Eu não funciono com imposições. Odeio imposições, mas isso é a minha maneira de ser. (...) Tive um diretor que mandou um email assim: “os líderes de desporto que entram na parte da tarde à uma e meia passam a entrar na loja as 11 da manhã.” Olhei para a minha vida e, para estar na loja as 11h com 1h de caminho levantar as 9h tomar o pequeno-almoço anda não anda e ir para o trabalho, saía do trabalho às 22h30, chegava a casa, comia, dormia acordava de manhã tomava o pequeno-almoço e seguia para o trabalho de novo. E olhei para aquilo e disse “tás a brincar comigo só podes?” fui falar com a diretora e disse “aquele email, não vai acontecer, não faço “, vou me dedicar à empresa 110% mas não vou fazer isso”. E(6)

“Ainda são muito patrões e não da forma como visionamos, não fazem com que as pessoas cresçam, embora sejam super profissionais, não ponho isso em causa. Mas acho que esses “Não líderes” estão muito mais preocupados com o seu próprio projeto, do que com o projeto da empresa, por esse equilíbrio não existir, temos um patrão e não um líder”. E(23)

Continuando numa reflexão sobre as práticas menos positivas que um líder pode efetivamente exercer sobre as equipas, são inúmeras as ideias que os vendedores nos declararam, a começar por líderes autoritários e exigentes, que muitas vezes não utilizam a forma pedagógica mais correta para explicar as coisas.

“Depois acho que o líder não deve mandar de forma autoritária os colaboradores, não mandar só porque está numa posição acima, mas saber como fazer”. E(4)

“Há coisas que não são pedagógicas “não agregam, só separam”. Tive um líder que criticava se algo estivesse mal feito, dizendo as coisas de forma “bruta”. Existem formas pedagógicas mais corretas de dizer as coisas.” E(24)

Quatro dos treze vendedores entrevistados identificaram que já tiveram “chefes” que não reconhecem como líderes, referindo que há uma diferença entre o ser líder e o ser chefe.

“Não aprecio um líder que não te acompanhe no terreno, isso para mim é um chefe e não um líder. Isso impossibilita que a equipa seja coesa”. E(16)

“Um líder animador, bem-disposto e que lidere pelo exemplo e que não seja um chefe, que nos ensine, que saiba passar a mensagem. Se tu souberes motivar a pessoa a fazer e não é fazer por fazer, as coisas vão sair melhores, vão fazê-las mais bem-dispostas e com muito mais vontade de o fazer, é igual a sucesso na tarefa”. E(20)

“Para mim há uma diferença entre líder e chefe, porque o chefe manda, e eu gosto muito mais de um líder porque é “vamos pegar e vamos fazer aquilo”. E(19)

“Agora, quando é que uma equipa não funciona, na minha opinião, primeiro ou quando não tem um líder e tem um chefe, ou quando os membros da equipa não sabem agir no coletivo, porque aí é um foco de stress para ti”. E(21)

Face a estas exposições, várias foram as conclusões que nos foram falando acerca de qual é o líder ideal. Desde diretores, a responsáveis de desporto, a vendedores, todos anseiam por um líder que maioritariamente compreenda, que tenha uma postura pedagógica e que acompanhe a evolução dos colaboradores, contribuindo assim para o seu crescimento.

“(…) Sinto necessidade de ter uma liderança mais pedagógica, porque ainda é uma equipa muito nova. Uma das coisas que eu mais gostei, posso dar a liberdade, mas tem que ser controlada, porque as próprias pessoas ainda estão a conhecer muitas regras do jogo, e faz com que a liderança tenha que ser mais pedagógica, mais próxima, e um acompanhamento mais centrado em que as questões não podem ser tomadas em autonomia por parte da minha equipa (...)”. E(13)

Um líder que vá mais além da relação profissional, que se preocupe com os seus colaboradores, que seja no um líder que tenha um papel presente junto dos colaboradores.

“Um líder que se preocupe contigo e que diga “não, tu és meu colaborador sim senhor, tens de fazer números, mas eu também me preocupo contigo porque se não estiveres bem , tu não vais fazer aquilo que eu quero”. Isto parece que não mas é muito importante a ligação de um líder com o colaborador, seja ele coach seja ele vendedor como eu, é muito importante”. E(11)

“Ser líder é um dom, Há pessoas que podem ser bons líderes em números, mas não em pessoas. Para mim tem que ser um bom líder humano, porque tem que conquistar as pessoas. Porque números, tu vais aprender, agora envolvimento com o ser humano é quase um dom. Se fores autêntica e genuína é mais fácil para teres a equipa do teu lado”. E(21)

Um Líder que seja exemplo, que não deixe nada por dizer, que reconheça o trabalho dos seus colaboradores, que elogie, mas que também seja exigente ao ponto de repreender quando necessário.

“Direcionar o grupo para o caminho correto – isso é um bom líder ; conseguir mobilizar, motivar, ser um exemplo. (...) conseguir que os seus colegas caminhem nesse sentido de forma motivadora e de forma saudável ; liderar pelo exemplo; ser justo e castigar quando as coisas estão menos bem, mas elogiar quando esta bem” E(3)

“ (...) não deixar nada por dizer, inicialmente é aquilo que acontece porque não sabemos o que vamos dizer e deixamos as coisas passar.” E(12)

“O que motiva mais num líder é ele reconhecer que estamos a fazer um bom trabalho, criticar de forma construtiva, e quando a pessoa faz bem elogiar. Por vezes é mais fácil criticar que elogiar”. E(10)

“Um líder deve saber dividir o tempo fora do trabalho e o trabalho, deve ser capaz de exigir, corrigir e elogiar-nos”. E(16)

“Capacidade de concretização porque é muito fácil mandar ideias para o ar mas depois se alguém vem até ti com algum problema e tu ouves e não acontece nada acho complicado. Acho que é preciso boa energia para nós porque é tão chato trabalhar com pessoas deprimentes no trabalho”. E(18)

“Gosto de exigência, com o “vais fazendo “ os resultados não aparecem, gosto de acompanhamento, gosto que me repreendam no momento em que tenho que ser repreendida como claramente também gostamos de ser elogiados e valorizados no momento em que devemos sê-lo. o Líder que me revejo é aquele que acompanha, aquele que repreende , uso muito isso como fator de evolução, o meu ponto mental é “ não me vão repreender mais por isto” e faz-me crescer, tem que ser exigente e um exemplo, uma referencia”. E(25)

4.7. Acompanhamento Humano

Um fio comum nos discursos dos nossos entrevistados é de que o acompanhamento humano dos seus líderes é essencial para o desenvolvimento de todos, sendo reconhecido por todos os colaboradores como importante, independentemente da função.

O acompanhamento humano corresponde a um comportamento de orientação, apoio, e até de supervisão por parte de alguém, que é responsável pelo desenvolvimento pessoal de outrem. Desta forma, os diretores regionais são responsáveis pelo desenvolvimento dos diretores, os diretores pelo desenvolvimento dos responsáveis de desporto, e estes últimos pela evolução profissional dos vendedores.

“É essencial “controlar” e acompanhar quem tem determinadas responsabilidades e isto falha um bocado na Decathlon porque é uma empresa liberal e assume que as pessoas são responsáveis por isto. Como consequência, os projetos não avançam ao ritmo desejado”. E(5)

“(…) é muito importante ter alguém que valorize o crescimento das pessoas, se nós nos vangloriamos por ser um projeto humano, se não tivermos ninguém que se preocupe com ele, não vamos a lado nenhum. Nós olhamos para os números, é verdade, mas isto é muito importante. Queremos que as pessoas cresçam, e que haja um equilíbrio entre o que a empresa pretende com o futuro destas pessoas”. E(23)

“ (...) mas só 1 bom líder é que me pode dizer se posso chegar longe e me dar as ferramentas para tal. Não é mostrar o caminho, mas sim uma orientação, essa orientação só é conseguida com o acompanhamento. Há pessoas que não nasceram para isso, mas acreditam que são líderes e se ninguém lhes mostrar que estão a fazer um mau trabalho vão continuar a fazer, aí esta a importância do líder acompanhar”. E(14)

“Explicar os porquês” é uma expressão que aparece naturalmente entre os vários entrevistados. Onze dos entrevistados falam sobre a explicação dos porquês e da sua

importância para que haja um equilíbrio nas relações interpessoais e compreensão porque é que as coisas têm que ser feitas.

“Às vezes é ao contrário é só preciso explicar os porquês, o porquê de aquilo estar a acontecer porque o erro pode ser de outro lado. E isso aí é claro que se chega a uma conclusão”. E(2)

“sim, eu gosto sempre os porquês de tudo. É mais difícil aceitarmos, percebermos, concretizarmos, para nós e para os vendedores.”. E(8)

“Porque a nossa essência não pode ser perdida e não podemos fazer só o que os outros querem, temos de tentar saber o porquê de as coisas funcionarem desta forma”. E(11)

“Se o teu diretor te explicar aquilo de uma forma tipo tranquila, e explicar com vários exemplos e os porquês, e tu fazes questões e ele explica-te. Agora quando é aquele que chega ao pé de ti e diz-te aquilo, vira as costas e arranca a fundo, a forma como falou, parece que tá ali um bocado (...) parece que ele ouviu aquilo da boca de alguém, tá a meter na boca dele a mesma coisa”. E(12)

“ (...) quase todas as ações que tens no dia a dia se não tiverem um sentido por trás e se não forem muitas vezes explicados os porquês, se não houver um projeto se as pessoas não souberem porquê que fazemos a reposição, porquê que fazemos os básicos. O porquê de na Decathlon termos prémios comerciais. Ou seja, se um líder não unir todos estes pontos e para explicar todas estas ações do dia-a-dia e todas estas questões, acaba por depois tornar-se um pouco difícil para a quem está nas nossas equipas e muitas vezes apenas em part-time conseguirem perceber qual é que é o seu verdadeiro papel e qual é que é a riqueza que pode ter a sua missão”. E(15)

“ (...) se eu não perceber o porquê não faço. Lidamos com pessoas muito jovens e em momentos de stress dizemos “faz isto” e eles tem que fazer. O que funciona melhor a nível micro na loja ou macro a nível país é a consistência, à nossa volta as coisas podem mudar, mas se a liderança for consistente e coerente, a forma de explicar os porquês, como é exigido, é o que faz funcionar”. E(19)

Porém, o acompanhamento humano é identificado como sendo uma lacuna da empresa, sendo que alguns dos colaboradores identificam mesmo que é um aspeto que a empresa falha, pelas mais diversas razões. Por exemplo, para um dos diretores regionais, este aspecto falha porque a empresa é liberal e, desta forma, assume que as pessoas são responsáveis, o que pode conduzir a resultados indesejados. Os responsáveis de desporto também relatam a sua experiência expondo que o acompanhamento falha por parte dos seus coaches e alguns vendedores descreveram que por vezes esta incompetência, dos seus coaches (que são os responsáveis de desporto) deriva da pouca experiência de vida que têm, devido às suas idades e à formação que é insuficiente no que diz respeito ao acompanhamento humano.

“ Antes que tudo há alguma incompetência no acompanhamento humano”. E(15)

“Houve muitas coisas que fui aprendendo com os meus colegas e que deviam ter sido ensinadas pelo meu líder, como faço com os meus colaboradores. (...) mas eu acho que se tenta-se evoluir tanto em termos de comércio, acho que não se faz o mesmo para o acompanhamento humano e acho que as pessoas específicas para isso, recursos humanos, recrutamento, etc, deviam trabalhar sobre isso e arranjar uma forma de conseguirem.”
E(8)

“Acho que por vezes falta também na empresa termos a formação inicial em que a liderança seja um tema mais falado, mais acompanhado de perto, principalmente a quem faz liderança também”. E(13)

“Depende de quem está a fazer o acompanhamento humano, o líder tem que saber os teus objetivos, as tuas dificuldades e pontos fortes, o que te motiva e trabalhar nesse sentido. Sou uma pessoa direta, sempre referenciei o que achava que não estava bem o que fez com que tivesse um retorno positivo do outro lado. Muitas vezes os nossos líderes não têm muita experiência de vida, faixa etária mais nova, não são frontais. Isso é uma batalha a percorrer, a falta de frontalidade dos nossos líderes o que leva a desmotivação. É importante a maturidade psicológica que é o que falta em muitos líderes, a frontalidade de dizer a cada um o seu papel na empresa para as pessoas não criarem falsas expectativas, saber acompanhar e dizer as coisas da maneira correta. Só podes continuar a evoluir se alguém te apontar algum erro. Há sempre coisas para inovar, se não houver ninguém a “puxar por ti”, te dê novas visões nunca irás evoluir. Daí a importância do acompanhamento humano que na prática não se verifica”. E(10)

“Pelo menos 50%, dos líderes que já passaram por mim não tinham capacidade pedagógica para formar os colaboradores. (...) Não saber comunicar e não saber dar os feedbacks pedagógicos certos no momento certo perde-se toda a potência do feedback que estamos a dar.” E(4)

“Os líderes de desporto têm muitas missões e um conjunto de funções que vos faz desvirtuar do mais importante, do acompanhamento humano. Para haver uma melhoria da nossa parte também tem de haver da vossa parte um apontar das mais-valias, objetivos e de progressos e se não têm tempo para isso, é difícil haver retorno”. E(14) .

Outra das razões pela qual o acompanhamento humano muitas vezes não funciona são as subidas repentinas que existem na empresa ou recrutamento para responsáveis de desporto que nunca tiveram qualquer ligação à empresa e acompanhamento humano. Como solução, os entrevistados sugerem que devia haver mais formação neste sentido.

“Muitos líderes na empresa tiveram formação de liderança ou de coach mas acho que uma formação de um dia não dá formação as pessoas de fazer aquilo que se espera. Isso ou se tem logo de si, naquilo que já somos e no trabalho de liderança que temos, e depois a formação é um complemento, as pessoas não podem achar-se competentes porque tiveram uma formação de um dia sem procurarem obter mais”. E(4)

“Temos de nos adaptar todos e saber que nós temos diferentes perfis, acho que há muita gente que sobe sem o tempo adequado de formação, ou seja tu és capaz de ser responsável, não falo de uma abertura de loja porque aí os perfis são escolhidos a dedo, mas acho que há muitas subidas de vendedores para coach e de coach para líder de loja que são muito repentinas, as pessoas não têm uma base de formação que depois consigam conjugar com as equipas que têm em loja”. E(11)

Esta questão do acompanhamento humano, do ponto de vista da revisão de literatura, identificamos algumas semelhanças com a liderança coaching, ainda que, seja outra abordagem diferente daquela que se diz distribuída, consideramos que pode ser complementar.

Nesta tipo de abordagem, Barracho e Martins (2010), descrevem que o líder é o responsável pelo desenvolvimento do liderado, uma vez que os auxilia no desenvolvimento das suas competências objetivando um melhor conhecimento dos seus pontos fortes e pontos fracos, capitalizando as forças e compensando as debilidades.

Esta observação de liderança-coaching que encontramos na revisão de literatura achamos que se adequa contudo ao panorama que se vê ser uma realidade nesta organização.

4.8. Comunicação e Transparência

A comunicação é uma constante no cotidiano de todas as atividades laborais, sendo o canal pelo qual se transmitem mensagens. Logo, um líder que não apresentar um bom meio de comunicação gera incerteza e desconfiança junto dos colaboradores e, conseqüentemente, insucesso. Então, a comunicação desempenha um papel fundamental na organização e potencia a existência de coerência e confiança na relação uns com os outros.

No entanto, a comunicação é um termo demasiado vago, que pode ser entendido de diversas formas. Por exemplo, quando falamos de comunicação, a maioria dos entrevistados entendeu que esta estava relacionada com a correta fluidez da informação, tal e qual como ela é, desde que as diretivas são oriundas desde o habitual topo da pirâmide até chegar à base.

Se começarmos a nossa análise pelos diretores regionais, encontramos discursos que nos dizem que a comunicação é clara e tem que funcionar, ainda que às vezes não corra bem.

“ (...) eu diria que a comunicação internamente tem que funcionar. Porque se não funcionasse era muito difícil ter um movimento de linha, desde a loja de X até á loja de Y ”. E(15)

“ A empresa tem várias formas de comunicar, há a comunicação “face to face”, do dia-a-dia quando estamos no trabalho em que temos de saber sentir ou temos de conseguir ao mesmo tempo explicar e ver como as pessoas estão ou como não estão; é essa a preocupação do bem-estar do dia-a-dia do bem-estar profissional, do pessoal para aquelas pessoas que estão menos confortáveis ou que não sentem necessidade de verbalizar o que é que está bem, o que é que está mal, ainda há outra solução utilizada mais ou menos da melhor forma mas é uma solução que é uma plataforma onde as pessoas podem transmitir aquilo que está a correr bem, aquilo que não está a correr bem de forma mais ou menos anónima e então para quem não está tão confortável as vezes com o confronto tem também a oportunidade de transmitir aquilo que sente e depois há a comunicação que é muito importante também que é a comunicação que vem de fora é a comunicação que trás o porquê das coisas o que diz a mim e a todas as pessoas que trabalham na empresa que nos diz, porquê que nós vamos fazer isto porque é que vamos fazer aquilo, porque é que isto é importante, porque é que isto faz falta.

Nós na empresa o que nos facilita muito é efetivamente haver uma comunicação transparente, agora não acontece sempre, não acontece para todas as coisas, não acontece para todas as pessoas, ora porque quem tá transmitir a informação não a conseguiu fazer bem ou não o fez sequer, ou então porque quem esta a receber não compreendeu bem e não perguntou novamente ou então nem sequer acedeu há informação para compreender melhor as coisas. Pode haver entre o lado A e o lado B, o fio de comunicação pode ser cortado em vários sítios”. E(5)

Também os diretores têm esta opinião e esclarecem que a comunicação funciona em todos os sentidos, tanto que por exemplo os clientes podem dar feedback dos produtos que adquirem e a informação está ao acesso de todos. No entanto um dos diretores realça que por vezes a comunicação tende a chegar distorcida à base, quando as informações a transmitir são demasiado formais e vão perdendo força.

“ (...) A comunicação existe em todos os sentidos, (...)a empresa possibilita aos clientes por exemplo que deem feedback dos próprios produtos”. E(3)

“Funciona bem, há uma preocupação da empresa que a comunicação seja bastante fluida e que não fique presa no topo da pirâmide e causam grande acesso à informação, (...)”. E(7)

“ (...) a proximidade que temos entre pessoas é muito grande. Por vezes, algumas informações que se tornam um bocadinho formais, deviam ser informais, demais e nós acabamos por pecar um bocadinho aí. Quando a informação acaba por ser um bocadinho formal, vai-se tornando destorcida, e quando chega à base já não chega igual, e acho que aí temos que melhorar. Por exemplo, tens uma RC e a ata, quando sai, não discrimina tudo o que aconteceu na RC ao pormenor”. E(13)

Junto dos responsáveis de desporto, encontramos similaridades no discurso de dois deles que realçam que a comunicação em loja existe de facto, no entanto, quando passamos a barreira física das lojas, para a direção comercial, o mesmo já não acontece.

Isto pode acontecer pois são duas vertentes, ainda que complementares, diferentes. São diferentes espaços de trabalho e ainda que os DSO's pertençam ao departamento comercial, que de certa forma está ligado ao sucesso comercial das lojas, esta responsabilidade pertence aos serviços centrais, citados na Amadora, fora do espaço comercial das lojas.

“ Acho que há uma boa comunicação entre nós. Acho que as barreiras chegam quando chegamos aos DSOs, mas isso também depende dos DSOs. Daí para baixo, diretores, colaboradores e responsáveis acho que não temos qualquer tipo de problema. (...)”. E(8)

“ (...) Em loja sim, acho que há um GAP grande de informação entre direção comercial, direção regional e aí sim lojas , em loja sim, há bastante comunicação, é um meio mais pequeno a malta trabalha junta e naturalmente há comunicação. Agora há muita informação que falta vir do departamento central”. E(23)

Há uma declaração interessante de um dos responsáveis de desporto que indica que a comunicação não é clara e quando confrontado com a transparência ou não da empresa, indica que não é uma questão de transparência, mas sim de omissão de informação. Esta declaração deste colaborador, que pertence à empresa há cerca de treze anos, permite-nos refletir sobre aquela que era a cultura da empresa há uns anos atrás, ainda que o mesmo colaborador indique que a empresa evoluiu muito neste âmbito.

“ (...) O melhor em termos de liderar era comunicar melhor algumas coisas e muitas coisas falhamos na comunicação.”

(...) Acho que a Decathlon omite um conjunto de coisas. Quem decide centralmente, Acho que quem tá muitas vezes afastado do processo de decisão em baixo. Quando passas a mensagem por várias vozes, quando chega a mensagem final, pode não ser exatamente como era lá em baixo. Pode não ser necessariamente a primeira mensagem. A primeira mensagem pode ser “ a loja está a arder!” e o que chega lá em cima é: “ uma caixa de fósforos na loja está a arder, a loja não está a arder ...” Nós Decathlon, a empresa de uma forma geral, acho que a Decathlon omite um conjunto de coisas, enfim , nós omitimos não é necessariamente gravoso , vou te dar um exemplo: os pais têm direito a direito paternal, o direito paternal é algo existente na lei. Isso durante muito tempo era omitido na Decathlon, querias que as pessoas tivessem 100% de tempo para a empresa. Uma mãe que tinha uma criança não era bem vista. Os trabalhadores, ninguém beneficia da lei trabalhador estudante, o que nós fazemos é facilitar alguma coisa, mas não aplicamos a lei, porque não nos dá jeito. Tá lá na lei, mas ninguém te diz “olha lá tens direito ao regime trabalhador estudante, que tens um conjunto de vantagens “ alguém te disse isso? Ninguém diz, é nesse sentido que omitimos. ”. E(6)

Por fim, os vendedores, realçam que a comunicação de uma forma geral flui, mas não é plena por várias razões: ou porque vai perdendo a qualidade ou porque as coisas não são ditas no momento que realmente devem de ser.

“ Muitas vezes as coisas não são ditas num momento oportuno, depois deixas passar e quando dizes a pessoa já nem se lembra e isso não devia acontecer.”. E(14)

“Nem sempre, mas a única coisa que eu consigo criticar é não o fazerem nos lugares certos, mais discretos”. E(20)

“ a informação chega, chega com rapidez, mas não chega muitas vezes com a maior qualidade, é o “jogo do telefone estragado”; e a mensagem vai se perdendo em qualidade”. E(19)

Um dos entrevistados (4) afirma que a comunicação é um problema e outro (22) vai mais além e opina como é que a comunicação seria perfeita dentro da organização.

“O problema está na comunicação é como eu disse a pouco, lá em cima de tudo se um diretor a comunicação for fraca com um líder do desporto o LD vai ter uma comunicação fraca com os colaboradores e assim sucessivamente até aqueles que entraram agora , não saber comunicar e não saber dar os feedbacks pedagógicos certos no momento certo perde-se toda a potencia do feedback que estamos a dar. Por exemplo se eu for líder e ver o um comportamento errado de um colaborador meu, se não der o feedback certo na hora certa, mais tarde provavelmente ele já esqueceu, ou já resolveu, então vai ter o mesmo impacto. Por exemplo digo a um colaborador “ no dia x as x horas acabaste a tua reposição e não ficaste a ajudar os outros na reposição deles até mais tarde” ao que ele me pode responder,” sim mas no dia a seguir eu fiquei até mais tarde e também ninguém me ajudou” então provavelmente se eu tivesse dado aquele feedback no momento certo na hora certa provavelmente nada disto se tinha passado, digo isto porque isto acontece”. E(4)

“ (...) Eu acho que a comunicação é perfeita quando temos uma equipa que está motivada e temos um RD que nos motiva. Quando estamos todos assim e temos também um Diretor ou uma Diretora que nos faça parecer que é tudo bom, eu acho que a comunicação é perfeita. Agora se tu tiveres uma equipa que está dividida por exemplo em duas partes que uns só estão aqui para vir trabalhar para ganhar o seu, aí tu já vais notar que a comunicação pode não ser a mesma porque uns não querem ouvir”. E(22)

Ainda em relação à transparência, dois dos entrevistados afirmaram não haver transparência na empresa.

“ Por vezes não há transparência. Se forem sinceros, se houver algum problema e transmitirem à equipa, a equipa irá perceber e ficar mais motivada, e todos para o mesmo objetivo. É isto que falta muitas vezes a transparência nas equipas, ser participante integrante da solução e não o problema”. E(10)

“Não sei se é muito transparente porque lá está, eu simplesmente fico com a ideia que tudo aquilo que os “RD’S” nos “chateiam” vem dos diretores mas nem tudo também vem dos diretores.

Acho que nenhuma empresa sobreviveria se isso acontece porque normalmente as camadas de baixo tem mais pessoas e isso significa que há muitas pessoas diferentes, há pessoas com mais cabeça, outras com menos cabeça, mais sensatas, menos sensatas, portanto não. (...) Por isso os diretores sabem mais que os vendedores”. E(18)

Da mesma forma, o E(5), diretor regional reconhece a importância da transparência na empresa, para que a comunicação também possa fluir.

“a transparência, e abertura para dizermos aquilo que pensamos para dizermos aquilo que sentimos e de quem nos está a ouvir é também essa transparência de dizer aquilo que pensa de nos escutar, de nos ouvir e depois em conjunto seja entre duas pessoas, seja três, quatro, cinco entre as que forem necessárias, procurarmos as melhores soluções quando por norma as pessoas se isolam, quando não procuram explicar aquilo que pensam, explicar aquilo que sentem, transmitir as dificuldades que estão a sentir, fica sempre mais difícil e quando algumas situações que seriam facilmente geríveis pode tornar às vezes problemas, por isso eu diria que a principal característica é humildade, escuta e transparência em explicar o que sentimos e com o que estamos com dificuldade”.

E(5)

De uma forma geral, a maioria dos entrevistados corrobora da opinião que a comunicação deve ser clara e entendemos que a comunicação entre as diversas funções na Decathlon é fulcral, pois ainda que estejam associadas diferentes responsabilidades a diferentes funções, haverá sempre uma comunicação mais efetiva de um líder a alguém que hierarquicamente está abaixo, e por isso, obrigatoriamente terá que apresentar resultados a quem está acima.

Reconhecemos que a comunicação entre líder e liderado, seja entre diretor e responsável de desporto ou entre responsável de desporto e vendedor, contribui para o crescimento da relação de confiança entre ambos, na qual o líder é um constante incentivador do desenvolvimento do liderado, deixando-o agir em autonomia e permitindo-o participar na tomada de decisões. Pearce and Wassenaar (2014) referem este aspecto quando, nos falam de liderança compartilhada responsável, cuja confiança é conseguida através de uma comunicação aberta e eficaz.

Notamos que se formos falar com um diretor regional ou diretor, estes dizem-nos que a comunicação funciona totalmente bem, sendo então que as diferenças e heterogeneidades se encontram sobretudo a partir dos responsáveis de desporto e vendedores.

Na nossa reflexão, um líder deve ser capaz de ler os diferentes sinais dos seus colaboradores e analisar não apenas a comunicação verbal, mas também aquela que é transmitida através de comunicação não verbalizada, transmitida em conversas informais. O líder deve ser o maior

observador e leitor dos seus liderados, analisando os diferentes perfis e sendo capaz de comunicar também de acordo com o perfil que tem à frente. Desta forma, se o líder utilizar adequadamente e nos momentos corretos as críticas e feedbacks, explicando as razões, os entrevistados revelam que a comunicação funcionaria muito melhor.

Qualquer um de nós sabe a potência de um feedback positivo e o impacto que pode causar em relação à motivação de um qualquer indivíduo. Da mesma forma, um feedback negativo também tem a capacidade de corrigir eventuais desvios que possam estar a acontecer, orientando os indivíduos no caminho correto, a fim de concretizar os resultados pretendidos.

O saber ouvir e comunicar quando necessário desempenha então, um papel fundamental pois é através deste que o líder cada vez mais se aproxima dos seus liderados, capacita-os, promove o seu potencial, e garante a coesão e continuação do grupo, na prossecução dos objetivos organizacionais.

4.9. Hierarquia ou Rede

Quando questionados da existência de uma hierarquia ou rede na empresa, as respostas dos entrevistados dispersaram entre três hipóteses possíveis: Hierarquia, Funcionamento em Rede ou um misto das duas.

Apenas dois dos entrevistados responderam que o funcionamento é ainda em hierarquia. Estes relatos são de um responsável de desporto e de um vendedor.

“ (...) é em hierarquia. Tu não tomas uma decisão sem falares com o teu patrão por exemplo. E o teu patrão não toma uma decisão de loja sem falar com o Patrão dele. É assim que funciona, as coisas têm custos, tem que haver responsabilidades das pessoas de cima”. E(1)

“ Ainda não trabalhamos todos para o mesmo, ainda é hierarquia, ainda muito devagar. Ainda não somos todos verdadeiros líderes, não há ferramentas necessárias para fazer esse trabalho”. E(14)

Contudo, também existiram alguns relatos que acreditam que o funcionamento é realmente em rede como podemos observar nas transcrições abaixo. Estes relatos são de um vendedor, um responsável de desporto e de um diretor.

“Eu acho que trabalhamos todos em rede. Existe pessoas que sabem mais do que eu, das quais eu me apoio, para elas me poderem formar e para eu aprender mais com elas. Por outro lado, eu sei que sei mais que algumas pessoas que entraram agora na empresa e essas pessoas certamente irão pedir ajuda a colegas com mais experiência. Isto não significa que exista uma hierarquia, apenas pilares que ajudam no crescimento do conhecimento”. E(16)

“Em termos de loja, sem dúvida que funcionamos como rede. Funcionamos todos em sinergia, trabalhamos todos para o mesmo mas cada um com as suas tarefas, existe comunicação de vendedor para responsável, de responsável para vendedor. Eu consigo fazer o trabalho do vendedor, porque é quem está abaixo de mim, mas o vendedor não tem de fazer as minhas tarefas porque aí já existem outro tipo de responsabilidades”. E(8)

“Em rede, sem dúvidas. Se não, não era possível um colaborador estar a falar com a marca. Se o teu stock não estiver disponível em CAR e quiseres uma afetação, tu falas com um RS (...)”. E(13)

No entanto, a maior parte das opiniões é de que há um misto que concilia uma hierarquia com um funcionamento em rede, sendo que a hierarquia tem que existir e existe associada a loja, às diferentes responsabilidades que existem e, um funcionamento em rede porque todos trabalham para o mesmo.

Das opiniões de diretores regionais e diretores destacamos os excertos seguintes.

“Na Decathlon, acaba por ser uma empresa que a hierarquia esta muito diluída, a maior parte das empresas é muita mais bem definida, não sei se é melhor ou pior, mas é diferente. Poderia haver uma hierarquia mais definida e mais regida em certo e determinado ponto, e ao mesmo tempo podiam ter mais experiência e mais decisiva, ou seja, as coisas vinham mais trabalhadas e mais decididas quando chegam aos colaboradores e os colaboradores apenas se dedicariam a executar. Mas esse não é o espírito da empresa por isso se me perguntas se é melhor eu acho que não, porque o espírito é exatamente o contrário. Uma organização em rede é mais ágil, mais interligada e menos dependente de uma figura (...) acabam por muitos contribuírem para os temas (...) a longo prazo acaba por dá mais prazer às equipas porque envolve mais pessoas”. E(15)

“O funcionamento em rede é benéfico pela flexibilidade e positivo para a organização por duas razões muito óbvias. Uma, a partir do momento, em que distribuímos pequenas responsabilidades, cada uma delas poderá ser vista mais a fundo, ser mais exigentes, ir mais ao detalhe, sobre diferentes missões ou projetos, e significa que poderemos ir muito mais além na satisfação do cliente, conquista de mercado, satisfação das equipas. Segundo, dá muito mais ânimo às equipas que trabalham, porque passam a assumir responsabilidades mais profundas, mais potentes, maiores daquelas que já tinham e isso tem interesse para as pessoas, porque a maior parte das pessoas procura assumir novas responsabilidades, crescer, aprender, sair da sua zona de conforto. Com esta flexibilidade e trabalhando em rede, somos muito mais flexíveis. O funcionamento é cada vez mais de entreajuda, cooperação do que propriamente exigir; Contratualmente e legalmente a hierarquia existe, mas na prática são cada vez menos sentidas. O funcionamento em rede e a distribuição de responsabilidades faz diminuir as linhas hierárquicas. No futuro supõe que termos projetos X, Y, Z e as pessoas vão ter o seu papel no dia-a-dia, mais também vão ter o seu papel para a realização desse projeto. Eliminar a palavra hierarquia que é mais administrativa e de organização obrigatória. O funcionamento é cada vez mais de entreajuda, cooperação do que propriamente exigir ”. E(5)

“Quando dizemos que todos somos iguais, é no sentido que independentemente da hierarquia vamos todos trabalhar e fazer o que é preciso, seja vender ou repor. Agora em relação a toma de responsabilidades há sempre hierarquia, as pessoas têm que se responsabilizar perante a hierarquia que tem, vai ter que existir sempre no bom sentido. Mas não é uma hierarquia fechada”. E(3)

“ (...) Trabalhando em rede em primeiro lugar tira logo o estigma de “aquele é meu patrão e, ou seja, dizias que trabalhávamos em rede na *decatblon* à sensivelmente 2, 3 anos em que tivemos aquela transformação toda no projeto humano e então, se até então não havia muito o “você” e o “patrão”, o “chefe” ouvir esta transformação humana do trabalho em networking o trabalharmos todos de forma muito conectada e muito lado a lado reforçou ainda mais esse não haver um título, não haver um patrão e eu acho que é muito mais dinâmico é muito mais fluida a comunicação e acho que é muito mais enriquecedora para quem está porque podemos tocar em missões, em vários projetos e várias informações diferentes, acho que é isso (...) mas há sempre quem “corta o bacalhau”, e é normal, nós temos de compreender isso, e temos de aceitar”. E(7)

Dentro dos discursos dos responsáveis de desporto, a opinião predominante é de que o funcionamento da organização resulta de um misto de hierarquia e rede. Destes, reunimos as seguintes transcrições.

“Normalmente em rede, digo eu pessoalmente pela minha experiência, nunca é completamente em rede, vai haver alguém que vai pedir responsabilidades a dada altura se as coisas não tiverem a acontecer e se não houver esse pedido de responsabilidades na verdade normalmente existe um desleixo, (...) lá está por isso é que a pessoa que está em cima, e que está hierarquicamente em cima, tem que garantir as estratégias e o resto dentro do campo da ação através do trabalho em rede consegue-se garantir que o trabalho funcione, e há um que motive toda a gente. Um misto entre uma certa hierarquia e um trabalho de rede”. E(2)

“ (...) sinceramente, os dois, mas acho que é em rede, pronto temos o nosso director que somos nós depois temos os nossos vendedores, depois os regionais, acho que isso também depende das pessoas, é um bocado por aí; mas as vezes parece que é pirâmide porque as vezes as pessoas metem-te respeito por isso”. E(12)

“ Continuamos a ter uma hierarquia, mas a trabalhar em rede, não temos uma hierarquia vincada “ patrão, patrão” mas existe”. E(23)

Os relatos dos vendedores que também são da mesma opinião encontram-se em baixo.

“ (...) é em hierarquia na loja e em rede na empresa. Porque é que te digo isto? Porque na loja está bem explicito como é que funcionam as coisas existe basicamente três níveis ou quatro se tivermos em conta a exploração, mas depois de termos a olhar o global ou nacional da empresa acho que é em rede, porque temos um líder de várias lojas tens um patrão de vários líderes de várias lojas e várias pessoas responsáveis por várias coisas de várias lojas, e acho que aí acaba por ser em rede”. E(4)

“Mas tem de haver títulos, nenhuma organização funciona sem nenhuma hierarquia. sim acho que a empresa funciona de certa maneira em rede e sinto que a decathlon dá-nos um pouco de espaço se quisermos concretizar isso, podemos ter que nos mexer para o fazer ”. E(18)

“É notório que há uma hierarquia, mas é uma hierarquia com rede”. E(20)

“No fundo acho que somos uma rede, todos tentamos trabalhar para o mesmo, mas existe uma hierarquia”. E(24)

“Finalmente estamos a caminhar mais num campo, nós sermos jogadores de uma equipa, mas que trabalha todo em rede uns com uns outros e não uns sobre os outros”. E(25)

Destacamos que de facto, independentemente da função, a maioria dos entrevistados assumem que o funcionamento da organização resulta de um misto entre um funcionamento

em rede na empresa entre todos e um funcionamento em hierarquia que diz respeito às responsabilidades que as diferentes funções estão associadas. Ainda que as diferentes funções e missões acarretem pesos e responsabilidades diferentes na empresa, isso não invalida o seu funcionamento em rede.

Desta feita, faz sentido o que Ensley, Hmieleski e Pearce (2006) assumem ao referirem que a Liderança Compartilhada não decorre, na sua essência e apenas, de um processo hierárquico do tipo *topdown*, que engloba apenas a um indivíduo. Nesta empresa, a liderança é partilhada por vários membros da organização, que se referem a diferentes áreas ou departamentos, o que permite uma divisão da pressão exercida bem como dos desafios, pelos vários membros da organização (Pearce et al (2013), citado por Rathlef e Gomes (2014). Assim, co-existem vários líderes ao mesmo tempo, mas cada um deles assume um papel de liderança complementar, nas diferentes áreas da empresa, por exemplo desde o líder comercial, o líder humano, o líder financeiro, entre outros.

Já nas lojas, o panorama é outro, e aquela que é uma liderança compartilhada passa a ser uma liderança efetivamente distribuída, onde os papéis são igualmente distribuídos, e o resultado coletivo é fruto dos resultados individuais, nos quais, os líderes hierárquicos desempenham um papel fundamental para que a liderança se verifique, pois este é o incentivador a que qualquer coisa aconteça na organização (Pearce and Wassenaar (2014)).

4.10. Somos todos líderes?

Esta questão surge no âmbito da análise que temos vindo a realizar da liderança distribuída na Decathlon e passa por tentar compreender se todos os colaboradores da empresa sentem que desempenham um papel de líderes na empresa.

Alguns dos entrevistados responderam que nem todos são líderes, e outros tem a possibilidade de os ser porque a empresa permite, mas não querem.

“Acho que não, não somos todos líderes”. E(14)

“A empresa oferece isso na minha opinião e há pessoas que agarram e percebem o conceito e há pessoas que não percebem”. E(16)

“Todo, todos é impossível. Porque há alturas na nossa atividade que recrutamos pessoas e há pessoas que não querem, há pessoas que só querem fazer o seu trabalho, e não se interiorizar muito por dentro da empresa, não querem entrar na “brincadeira”. Querem fazer o seu trabalho e ir para casa e nós temos que respeitar isso”. E(19)

“Penso que todos podem ser líderes porque realmente a empresa dá essa possibilidade, mas nem toda a gente vive a liderança da mesma forma”. E(25)

Mas a nossa análise centra-se realmente naqueles que assumem que são líderes, e cujas lideranças individuais contribuem para o resultado coletivo e projeto comum da Decathlon. Estas levar-nos-ão às conclusões que pretendemos para este trabalho de investigação. Salientamos o discurso do E(5), um dos diretores regionais, que ao longo da sua entrevista refere que o sucesso do projeto depende da liderança que cada um dos colaboradores assume com o seu papel individual, sendo que, admite haver uma liderança efetivamente distribuída na empresa.

“Os valores da empresa e a missão só se vive se cada membro da organização for um pequeno líder, não serve de nada termos um grande líder com uma equipa que também não vive essa liderança e não respira e faz viver o dia-a-dia esse espírito de liderança. Aquela a autonomia que nos é proporcionada a capacidade e direito de errar que nos é proporcionada pressupõe que por detrás há um pequeno espírito de liderança em cada um de nós, e é com esse espírito de liderança que cada um de nós vai avançar em prol do sentido, no seu pequeno desporto, naquela família, quando está frente a frente com um cliente (...). Por isso a liderança na nossa organização é fundamental se for praticada um pouco por cada um de nós. E(5)

Hoje, a liderança está muito mais distribuída, com as grandes responsabilidades a serem divididas em pequenas responsabilidades, entregando as mesmas a quem as quer agarrar, dando liberdade num campo de jogo relativamente bem definido para as pessoas avançarem, e isso tem sido fundamental para o nosso sucesso. A empresa é muito flexível, e o facto de termos as responsabilidades bem distribuídas e por todos, faz com que a empresa rapidamente se possa adaptar (...).

(...) Não sei se, depois de trabalhar tanto tempo nesta empresa, esta forma de gostar e admirar esta forma de liderança, liderança distribuída e repartida, não sei se olhando para outros modelos de gestão, que são os que se vivem na maior parte das empresas, se me conseguiria adaptar porque acho que este modelo tem sido, para mim, pessoalmente, o que tem me dado maior prazer e que me tem feito crescer mais na empresa e como pessoa também”. E(5)

“Acho que de dia para dia, cada vez mais é partilhada. A liderança de forma corporativa e partilhada tem muito mais probabilidade de sucesso, ou seja em vez de ser quase isolada , perguntar opinião m o quê que as pessoas acham , não acham, porque no fundo quando a decisão é de todos a responsabilidade passa a ser de todos e não apenas de quem tomou a decisão de forma isolada”. E(9)

“ Obviamente são todos líderes. Agora a liderança de que me estou a referir é numa liderança humana, de pessoas. Líderes somos todos, do projeto, de um tema. O meu tema pode ser loja, o teu pode ser o universo ou pode ser uma prática desportiva, e nisso todos somos líderes, nem que seja de uma missão quando falamos, por exemplo, de serviços. Quando falo de liderança, mesmo não liderança de sermos todos líderes, muitas das vezes isso é outro tema que também presida de formação”. E(13)

“O coletivo depende muito do trabalho individual de cada um”. E(6)

“ (...) Mas somos todos líderes e juntos trabalhamos todos em equipa para um bem comum uma sinergia entre todos e aí sim forma a liderança total , ou seja entre todos”. E(17)

“Acho que todos nós temos uma parte de líder dentro de nós, a Decathlon dá-nos essa liberdade”. E(18)

“O que nos distingue das outras empresas é que todos nós somos líderes, mesmo no degrau mais baixo, nós temos poder de decisão”. E(20)

“Sim, sem dúvida! Toda a gente é líder numa prática, é líder do que for! Toda a gente na empresa ou naquela loja é líder de qualquer coisa e todos têm capacidade para isso, porque a empresa passa tudo o que é preciso.

Eu sou igual a um LD e o LD é igual ao Diretor. Óbvio que mandam de maneiras diferentes, mas estamos todos juntos que é para ter todos o mesmo objetivo. Mas sim, já senti que era um líder mas a pessoa acima deixava coisas de parte porque é para um líder fazer e não é ele a fazer”. E(22)

Assim, independentemente da função, a maioria dos entrevistados assumem explicitamente ou implicitamente que “Somos todos líderes”. Desde logo, o facto de independentemente da função, todos se considerarem líderes, remete-nos logo para o surgimento de líderes oficiais e não oficiais que Yukl (2010) refere, em que todos os elementos da organização estão orientados para o mesmo propósito, num processo que se lideram uns aos outros e a responsabilidade de liderança é de todos. O’Toole, Galbraith, e Lawler (2002), expõem que quando estes líderes trabalham em conjunto, desempenhando papéis complementares, comunicam com eficácia e tomam decisões coletivas em conjunto, há uma maior probabilidade de sucesso, uma vez que a liderança não é exercida apenas por uma pessoa, mas por um grupo de indivíduos, que colaboram entre si, que se comprometem uns com os outros, como sugerido igualmente por Bolden (2011) e James, Mann e Creasy (2007).

Logo, é claro que este compartilhamento de funções por vários elementos da equipa é característica de uma liderança distribuída, como referido por Yukl (1999), citado por Gronn (2002).

5. Conclusões e Discussão

Dito isto, este estudo aponta a sete conclusões fundamentais que passamos a apresentar e discutir de seguida.

Primeira, a liderança exercida nas lojas da Decathlon é uma liderança Distribuída. Aliás, como é apontado na grande maioria das entrevistas realizadas, os colaboradores acreditam que desempenham um papel único e relevante que contribui, por sua vez, para a materialização dos propósitos globais da empresa. Já quando olhamos numa perspetiva mais ampla, a liderança na empresa, é compartilhada antes de chegar às lojas, visto que existem vários departamentos responsáveis por diferentes áreas.

Segunda, a grande maioria dos entrevistados reconhece e assume que possui a latitude institucional de comportamento que é precisa para tomar decisões no seu universo próximo de ação, ou seja, no seu campo de responsabilidades. Adicionalmente, a grande maioria dos entrevistados crê que esta liberdade interna potencializa a sua criatividade e permite, dentro de padrões óbvios de responsabilidade, contribuir para o desempenho empresarial coletivo mais eficaz, assim como um relacionamento com os clientes que melhor espelha os valores plasmados na missão da empresa. Tudo isto tem resultados e impactos positivos na competitividade comercial da Decathlon, elevando-a no mercado nacional e internacional de retalho de artigos desportivos.

Terceira, como resultado dos pontos referidos acima, a maioria dos entrevistados acredita que a Decathlon valoriza o papel e o potencial profissional de cada colaborador, também conferindo a cada um a oportunidade de edificar um projeto pessoal de evolução e crescimento, o qual decorre em natural simbiose com os objetivos da empresa no plano nacional e internacional. Todavia, a grande maioria dos entrevistados também assume que esta plataforma de afirmação pessoal apenas é possível com o apoio constante da liderança, o qual reconhecem que nem sempre se faz sentir da forma mais necessária e adequada.

Quarto, a grande maioria dos colaboradores indica que a sua ação profissional muito beneficiaria de um melhor ambiente de loja, referindo que a criação do mesmo também exige uma liderança presente, que esteja aberta ao diálogo, que procure e estimule a crítica positiva,

que aplique adequadamente o sistema de críticas e recompensas e que, por fim, se assuma num plano cooperante para com os demais colaboradores da empresa. O saber ouvir e comunicar quando necessário desempenha aqui, um papel fundamental pois é através destas que o líder cada vez mais se aproxima dos seus liderados, capacita-os, promove o seu potencial, e garante a coesão e continuação do grupo, na prossecução dos objetivos organizacionais.

Quinto, a maioria dos entrevistados assume que compete à liderança fomentar iniciativas que incutam maior espírito de cooperação entre os colaboradores e profere, em larga margem, uma liderança que se afirma pelo exemplo e que seja sensível às características humanas e da vida quotidiana dos trabalhadores, ao invés de uma liderança que se faz sentir através de abordagens meramente autoritárias ou com estratégias coercivas.

Sexto, a grande maioria dos entrevistados reforça a importância e a necessidade do desenvolvimento de acções de formação para os colaboradores, apontando que as mesmas são essenciais para assegurar a atualização das técnicas de atendimento ao cliente e dos procedimentos de operação interna da empresa. Os entrevistados também realçam que estas formações podem desempenhar um papel importante na melhoria da qualidade do relacionamento interno entre as lideranças e os colaboradores, garantindo assim, um funcionamento interno com verdadeiro espírito de comunidade.

Sétimo, e por fim, alguns dos entrevistados, que não constituem uma maioria, apontam para a necessidade da empresa refletir sobre assuntos que são importantes para um melhor funcionamento interno, tais como o estatuto de trabalhador-estudante, a gestão da questão da maternidade, o equilíbrio de género nas funções de liderança interna, o equilíbrio que deve existir entre as exigências da liderança, por um lado, e os recursos e apoio dados pela mesma aos colaboradores, por um lado, e, por fim, a eficácia dos canais de comunicação interna de modo a garantir não só a fluidez das mensagens entre os vários níveis hierárquicos, mas também uma maior proximidade entre a liderança e os colaboradores-base.

5.1. Limitações

Este estudo não pretende ser a última palavra em termos de análises ao conceito da liderança e às suas muitas ramificações no comportamento organizacional, incluindo a atitude, motivação e postura dos colaboradores de uma empresa. Aliás, a investigação aborda o seu tema de estudo e objetivos com grande espírito de humildade e ciente das limitações que condicionam a prossecução da investigação e as inferências que a mesma propõe.

De modo geral, este trabalho está condicionado por três tipos de limitações, que passamos a identificar e a explicar.

Primeiro, o facto de a investigação não ter recolhido a opinião e perspectivas do CEO da *Decathlon*, bem como do Líder do Capital Humano e outros membros pertencentes ao “Apoio Team”. Esta condicionante, que foi imposta pelo Líder do capital humano da empresa em causa, defrauda o estudo das palavras e visão de algumas figuras que são fundamentais na chefia da organização e também o responsável máximo pela coordenação das suas lojas, não só na parcela continental da República Portuguesa, mas também nas regiões autónomas.

Segundo, como indicado acima, as entrevistas realizadas no âmbito do estudo abordaram vinte e cinco colaboradores da empresa. Este número é significativo quando consideramos o universo global de funcionários de apenas uma loja da *Decathlon*, mas não é representativo do universo de colaboradores da empresa a nível nacional. Por esta razão, as conclusões extrapoladas a partir das entrevistas poderão ter um âmbito de aplicação mais limitado, sendo que o mesmo só poderá ser alargado caso seja realizado um número maior de entrevistas.

Terceiro, a responsável por esta investigação é, em termos profissionais, colaboradora da empresa que constitui o foco principal do estudo. Embora, à primeira vista, este facto possa levantar questões quanto à objetividade do trabalho realizado e das conclusões apresentadas, este estudo procurou sempre respeitar os padrões mais elevados de ética académica, pugnando pela veracidade dos factos e pela sensatez dos argumentos. Nesse sentido, acreditamos que o facto de a investigadora ter assumido, no âmbito do estudo, o papel de observadora participante não limitou o trabalho, mas potenciou uma maior atenção a

detalhes, situações e circunstâncias que não seriam tão facilmente perceptíveis a um observador externo, enriquecendo e valorizando, assim, a pesquisa desenvolvida e aqui apresentada.

5.2. Sugestões de investigação

Como é óbvio, este estudo não conseguiu abordar todos os temas que gostaria, nem, tão pouco, outros assuntos que foram emergindo no decorrer das entrevistas. Assim, as conclusões e implicações deste estudo deixam-nos abertas um leque de possibilidades que poderiam ser objetos de futuras análises.

A começar, seria interessante analisar, por exemplo, este mesmo assunto no universo de cada loja Decathlon, contribuindo para o estudo específico de cada loja, de cada realidade, que certamente serão diferentes. Em cada universo de cada loja, poderiam ser analisados inúmeros assuntos, desde a liderança dos vendedores aos diretores, sua relação com os valores da empresa, o exercício de poder na Decathlon e até o impacto de uma má liderança nos resultados comerciais. Ainda se poderia estudar a importância do constructo relação colaborador-cliente. Nestas possibilidades infinitas, poderiam ainda ser desenvolvidos estudos quantitativos.

No universo de cada loja, mais relacionado com a área financeira, seria interessante analisar por exemplo a performance da empresa, evolução da quota de mercado da Decathlon, rentabilidades e análises de custos de uma loja específica.

Ainda, de uma forma mais ampla, poderia ser estudada a cultura da empresa, bem como o processo de mudança organizacional e reestruturação humana que marcou a modificação de paradigma da empresa e o impacto destas nos colaboradores.

Por fim, não menos importante, seria importante analisar outras empresas de retalho de artigos desportivos multinacionais, a fim de analisar as potenciais diferenças entre as empresas.

Bibliografia

- Aires, Luísa. 2015. *Paradigma Qualitativo E Práticas de Investigação Educacional*. 1 edição. ed. Paradigma qualitativo e práticas de investigação Educacional. Lisboa.
- Arnone, Maria, and Stephen A. Stump. 2010. "Shared Leadership: From Rivals to Co-CEOs." *Strategy & Leadership* 38(n2): 15–21.
- Arruda, Ângela Maria Furtado, Evangelina Chrisóstomo, and Sárvia Silvana Rios. 2010. "A Importância Da Liderança Nas Organizações." *REVISTA RAZÃO CONTÁBIL & FINANÇAS*.
- Barracho, Carlos, and Cláudia Martins. 2010. *Liderança E Género*. 1ª Edição. ed. Sílabo. Lisboa.
- Bass, Bernard M. 1990. *Bass & Stogdill's Handbook of Leadership. Theory, Research, and Managerial Application*. 3rd editio. ed. New York: The Free Press.
- Bennett, Nigel, Christine Wise, Philip A Woods, and Janet A Harvey. 2003. "Distributed Leadership : A Review of Literature Distributed Leadership."
- Bergamini, Cecília. 1994. "Liderança: A Administração Do Sentido." *Revista de administração de empresas* 34(3): 102–14.
- Bolden, Richard. 2011. "Distributed Leadership in Organizations: A Review of Theory and Research." *International Journal of Management Reviews* 13(3): 251–69.
- Bryman, A, M Stephens, and C Campo. 2004. "Qualitative Research on Leadership: A Critical but Appreciative Review." *Leadership Quarterly* 15(6): 729–69.
- Chiavenato, Idalberto. 2004. *Administração Nos Novos Tempos*. ed. Editora Campus. Rio de Janeiro: Elsevier Brasil.
- Chiavenato, Idalberto, and Arão Sapiro. 2003. *Planejamento Estratégico*. ed. Campus. São Paulo.
- Cunha, Miguel Pina e et al. 2016. *Manual de Comportamento Organizacional E Gestão*. 8th ed.

- ed. Editora RH.
- Drucker, Peter Ferdinand. 1996. *O Líder Do Futuro: Visões, Estratégias E Práticas Para Uma Nova Era*. São Paulo: Futura.
- Ensley, Michael D., Keith M. Hmieleski, and Craig L. Pearce. 2006. "The Importance of Vertical and Shared Leadership within New Venture Top Management Teams: Implications for the Performance of Startups." *Leadership Quarterly* 17(3): 217–31.
- Ferraz, Monique. 2015. "Liderança: Um Desafio Para Gestores Do Século Xxi?" *Xi Congresso Nacional De Excelência Em Gestão* 46(11): 4085–91.
- Fiedler, Fred E. 1981. "Leadership Effectiveness." *American Behavioral Scientist* 24(5): 619–32.
- Fiorelli, José Osmir. 2000. *Psicologia Para Administradores: Integrando Teoria E Prática*. São Paulo: Atlas.
- Fortin, Marie-Fabienne. 2009. *Fundamentos E Etapas Do Processo de Investigação*. ed. Lusodidacta. Loures.
- Gandolf, Fanco, and Seth Stone. 2016. "Clarifying Leadership: High-Impact Leaders in a Time of Leadership Crisis." *Review of International Comparative Management* 17(3): 212–24.
- Godei, Christiane Kleinubing, Rodrigo Bandeira de Mello, and Anielson Barbosa Silva. 2010. *Pesquisa Qualitativa Em Estudos Organizacionais Paradigmas, Estratégias E Métodos*. 2 Edição. ed. Editora SSaraiva. São Paulo.
- Goleman, Daniel. 1995. *Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ*. 10^a. ed. Bantum. New York.
- Gomes, António Rui, and José Cruz. 1995. "Abordagem Carismática E Transformacional: Modelos Conceptuais E Contributos Para O Exercício Da Liderança." *PSICOL. USP* 18(3): 143–61.
- Greenberg, J, and R. A. Baron. 1993. *Behaviour in Organizations*. 4 Edição. ed. Allyn and Bacon. Boston.

- Gregoire, Mary B., and Susan W. Arendt. 2004. "Leadership: Reflections over the Past 100 Years." *Journal of the American Dietetic Association* 104(3): 395–403.
- Gronn, Peter. 2002. "Distributed Leadership as a Unit of Analysis." *The Leadership Quarterly* 13: 423–51.
- Gronn, Peter. 2008. "The Future of Distributed Leadership." *Journal of Educational Administration*, v46 n2 p141-158
- Guimarães, Cláudia Patrícia Silvério Fragas. 2002. *Liderança Eficaz: Pessoas Motivadas E Felizes, Organizações Saudáveis*. São Paulo.
- Guimarães, Fernanda, Joana Carla, D E Souza Matta, and Tatiana Rossi. 2016. *Liderança Distribuída: Uma Ação Estratégica Da BU/UFSC*. Peru.
- Harris, a., and J. Spillane. 2008. "Distributed Leadership through the Looking Glass." *Management in Education* 22(1): 31–34.
- Harris, Alma. 2008. "Distributed Leadership: According to the Evidence." *Journal of Educational Administration* 46(2): 172–88.
- Hemphill, JK, and AE Coons. 1957. "Development of the Leaderbehavior Description Questionnaire." *Stodgill RM, Coons AE, eds. Leader Behavior: Its Description and Measurement. Columbus*: 6–38.
- James, K. T., J. Mann, and J. Creasy. 2007. "Leaders as Lead Learners A Case Example of Facilitating Collaborative Leadership Learning for School Leaders." *Management Learning* 38(1): 79–94.
- James P. Spillane. 2008. *Distributed Leadership (JosseyBass Leadership Library in Education)*.
- Junior, Aloir Pedruzzi, José Moreira da Silva Neto, Marcos Roberto de Lima Leandro, and Nubiana de Lima Irmão Pedruzzi. 2014. "Liderança: Evolução Das Suas Principais Abordagens Teóricas." *X Congresso Nacional de Excelência em Gestão*: 1–13.
<http://www.cieds.org.br/docs/investimento-social-e-seus-desdobramentos-no-programa-shell-iniciativa-jovem.pdf>.

- Landis, Eric A, Deborah Hill, and Maurice R Harvey. 2014. "A Synthesis of Leadership Theories and Styles." *Journal of Management Policy & Practice* 15(2): 97–100.
<http://proxy.cityu.edu/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=100404843&site=ehost-live&scope=site>.
- Lima Barros, Maria Francisca Carvalho de. 2014. "Liderança Distribuída : Um Estudo de Caso Sobre Servant Leadership."
- Lourenço, Luís, and Fernando Ilharco. 2007. *Liderança - As Lições de José Mourinho*. ed. Booknomics.
- Lucas, Lorena da Silva, and Simoni Casagrande Dal' Col. 2013. "Os Fatores Motivacionais Que Podem Influenciar No Desempenho Dos Funcionários Da Empresa X." *Revista Científica Semana Acadêmica* 1.
- Maria, Celso Pereira Paiva; Lucas Dias dos Santos Adas; Francisco César Vendrame; Jovira, and Vendrame; Máris de Cássia Ribeiro Vendrame. 2009. "Uma Abordagem as Teorias Motivacionais."
- Mayer, R. C., J. H. Davis, and F. D. Schoormann. 1995. "An Integrative Model of Organizational Trust." *Academy of Management Review* 20(3): 709–34.
- Mendonça, José Ricardo Costa, and Sonia Calado Dias. 2006. "De French E Raven (1976) Ao Modelo/interação de Influência Interpessoal: Uma Discussão Sobre Poder E Influência Social." *Cadernos EBAPE*.
- Mintzberg, Henry. 2003. *Criando Organizações Eficazes*. ed. Atlas. São Paulo.
- O'TOOLE, J, J. Galbraith, and E. E. III Lawler. 2002. "When Two (or More) Heads Are Better than One: The Promise and Pitfalls of Shared Leadership." *California Management Review* 44(4): 65–83.
- Pearce, Craig L, and Christina L Wassenaar. 2014. "IS SHARED LEADERSHIP THE KEY TO RESPONSIBLE LEADERSHIP ?" 28(3): 275–88.
- Pereira, Alonso Luiz. 2014. "A Liderança Como Um Fator de Diferencial Competitivo." *Periódico Científico Negócios em Projeção* 5(1): 65–75.

- Perez, Olivia, and Ana Oliveira. 2015. "Liderança Eficaz: O Poder E a Influência de Um Líder No Comportamento Organizacional de Uma Empresa." *Administração de Empresas em Revista* 14(15): 1–16.
- Prodanov, Cleber Cristiano, and Ernani Cesar Freitas. 2013. *Metodologia Do Trabalho Científico: Métodos E Técnicas Da Pesquisa E Do Trabalho Acadêmico*. 2^a Edição. Rio Grande do Sul: Eniversidade Feevale.
- Rashid, Intan Maizura Abdul et al. 2016. "The Importance of Perceived Leadership Elements in Strategic Planning at Public University." *Procedia Economics and Finance* 39(November 2015): 422–26. [http://dx.doi.org/10.1016/S2212-5671\(16\)30343-4](http://dx.doi.org/10.1016/S2212-5671(16)30343-4).
- Rathlef, Claudio Marcos, and Débora Dias Gomes. 2014. "A LIDERANÇA COMPARTILHADA E OS DESAFIOS DA TRANSFORMAÇÃO CORPORATIVA PARA O DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL." *Congresso Nacional de xcelência em Gestão*.
- Rego, Arménio. 1998. *A Liderança Nas Organizações: Teoria E Prática*. Universidade de Aveiro.
- Ricardo Joaquim da Silva Lourenço. 2012. "A Liderança Distribuida: Um Estudo Exploratório Na Faculdade de Engenharia Da Universidade Do Porto Sobre a Materialização Da Liderança Entre Os Diferentes Agentes."
- Robbins, Stephen P. 2010. *Comportamento Organizacional*. ed. Pearson. São Paulo.
- Rollinson, Derek, Broadfield, Aysen & Edwards, David J. 1998. "Organizational Behavior and Analysis: An Integrated Approach."
- SAÁ-PÉREZ, and P. J. M. García-Falcón. 2002. "A Resource-Based View of Human Resource Management and Organizational Capabilities Development." *The International Journal of Human Resource Management* 13(1): 123–40.
- Sant'ana, Denilson Nossa, and Giulliano Calenzani Alpoin. 2017. "LÍDERES, LIDERANÇA, SEUS ESTILOS, E O LEGADO PARA AS ORGANIZAÇÕES." *Vivências: Revista Eletrônica de Extensão da URI* 13(24): 280–92.
- Senge, Peter. 1998. *A Quinta Disciplina: Arte E Prática Da Organização Que Aprende*.

- Silva, Jaqueline de Brito. 2014. "Evolução de Liderança E Postura Dos Líderes Atuais." *UNOPAR Científica* V.15(N.1): 119–27.
- Sobral, Filipe, and Alketa Peci. 2008. *Administração - Teoria E Prática No Contexto Brasileiro*. ed. Prentice Hall. São Paulo.
- Spears, L.C. 2010. "Character and Servant Leadership: Ten Characteristics of Effective, Caring Leaders." *The Journal of Virtues and Leadership* 1(1): 25–30.
- Spillane, James P. 2005. "Distributed Leadership." *Forum, The Educational* 62(2): 143–50.
- Spillane, James, R Halverson, and John Diamond. 2004. "Towards a Theory of Leadership Practice: A Distributed Perspective." *Journal of Curriculum Studies* 36(1): 3–34.
- Stogdill, RM. 1974. *Handbook of Leadership: A Survey of the Literature*. New York,.
- Summerfield, Marc R. 2014. "Leadership: A Simple Definition." *American journal of health-system pharmacy : AJHP : official journal of the American Society of Health-System Pharmacists* 71(3): 251–53.
- Stoner, James A. F., and R. Edward Freeman. 1999. *Administração*. 5ª Edição. ed. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos.
- Ulrich, Dave, Kate Sweetman, and Norm Smallwood. 2009. *O Código Da Liderança*. ed. Best Seller. São Paulo: Record.
- Voegtlin, C. 2011. "Development of a Scale Measuring Discursive Responsible Leadership." *Journal of Business Ethics* 98: 57–73.
- Winston, B.E., and K Patterson. 2006. "An Integrative Definition of Leadership." *International Journal of Leadership Studies* 1(2): 6–66.
- Wren, J.Thomas. 1995. *The Leader's Companion: Insights on Leadership through the Ages*. ed. The Free Press. New York.
- Yukl, A Gary. 2010. *Leadership in Organizations*. ed. Pearson.
- Yukl, Gary. 2012. "Effective Leadership Behavior : What We Know and What Questions Need More Attention." *Academy of Management Perspectives* 26(4): 66–85.

Referências bibliográficas da Decathlon:

A Decathlon – Quem somos. Acedido em 4 de Abril de 2020, em:

<https://corporate.decathlon.pt/quem-somos/>

A Decathlon – Decathlon Portugal. Acedido em 4 de Abril de 2020 em:

<https://corporate.decathlon.pt/portugal/>

Decathlon-Internacional_corporate. Acedido em 4 de Abril de 2020, em:

https://corporate.decathlon.pt/wpcontent/uploads/2020/02/Decathlon-Internacional_corporate-compressed.pdf