



INSTITUTO
UNIVERSITÁRIO
DE LISBOA

Liderança servidora nas vendas e logística do Lidl- Regional de Sintra

Nuno Manuel Fernandes

Mestrado em Gestão Aplicada

Orientadora:
Professora Doutora Generosa do Nascimento,
Professora Associada, ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa

novembro, 2023



Liderança servidora nas vendas e logística do Lidl- Regional de Sintra

Nuno Manuel Fernandes

Mestrado em Gestão Aplicada

Orientadora:
Professora Doutora, Generosa do Nascimento,
Professora Associada, ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa

novembro, 2023

Agradecimentos

Ao iniciar a complexa jornada de elaboração deste trabalho, depressa me confrontei com o cruzamento entre a dedicação académica e as responsabilidades laborais, uma encruzilhada que exigiu não só esforço, mas um profundo compromisso.

Um enorme agradecimento à professora Generosa do Nascimento, pois, a sua orientação, apoio, partilha e sabedoria foram faróis nesta aventura intelectual. A sua paciência e conhecimento guiaram-me por entre os desafios académicos, tornando este percurso mais elucidativo e enriquecido.

A todos os professores e colegas que me acompanharam nesta jornada no ISCTE e que de alguma forma me inspiraram com as suas partilhas e conhecimento.

Um agradecimento especial ao Lidl, a 'minha empresa' que me tem apoiado e feito crescer a todos os níveis ao longo de mais de 20 anos e à sua administração que me deu a oportunidade de desenvolver este trabalho no seio da empresa que tanto estimo, permitindo-me mergulhar mais profundamente nas temáticas abordadas, assegurando uma perspetiva única e enriquecedora. Contribuir academicamente para uma organização que considero uma extensão da minha identidade profissional é algo que valorizo imensamente.

À minha família, pilar fundamental de todo este processo, o meu eterno agradecimento. À minha esposa, Patrícia, pois, a sua paciência, compreensão e apoio foram essenciais para a conclusão deste projeto.

Não podia deixar de deixar um agradecimento merecido a alguns colegas de trabalho, destaco a Andreia Lopes, cujas palavras de incentivo e momentos de brainstorming foram cruciais; o Nuno Pereira, pela ajuda incansável e pelas sugestões sempre pertinentes; o Pedro Almeida pelo apoio e disponibilidade.

A todos, o meu mais profundo e sincero obrigado. Esta tese, mais do que um reflexo do meu esforço, é um testemunho da comunidade que me rodeia e apoia.

Resumo

No mundo empresarial atual, a liderança influencia diretamente o sucesso de uma organização. A empresa Lidl, alvo desta pesquisa, não é exceção, enfrentando desafios diários ligados não só à competitividade do mercado, mas também à liderança de um conjunto diversificado de colaboradores.

A abordagem da liderança servidora, que coloca as necessidades dos colaboradores em primeiro plano, surge como uma resposta aos desafios enfrentados. Os líderes servidores escutam, apoiam e valorizam as suas equipas, criando um ambiente de trabalho mais motivador.

A importância desta abordagem é evidente porque os colaboradores sentem que são ouvidos e valorizados, tendem a estar mais comprometidos e satisfeitos com o seu trabalho, o que se reflete positivamente no desempenho da organização (Eisenbeiss *et al.*, 2008). Especialmente numa empresa como o Lidl, onde a procura por eficiência e qualidade é constante, a liderança servidora pode fazer a diferença, equilibrando os bons resultados com o bem-estar dos colaboradores.

Este estudo visa analisar como a liderança servidora está a ser percecionada e aplicada no Lidl, particularmente na regional de Sintra, abrangendo as operações, mais especificamente nas vendas (com as suas 62 lojas) e na logística, e, em identificar áreas de melhoria para que esta abordagem possa ser ainda mais eficaz no futuro e quem sabe, ampliar a compreensão da sua relevância no setor do retalho, propondo, quando necessário, estratégias de melhoria nas práticas de liderança da empresa. Os resultados evidenciam que existe uma autoperceção de uma liderança servidora forte tanto nos chefes de vendas como nos chefes de departamento, contudo, as heteroavaliações dos chefes de loja e coordenadores de área demonstram existir uma necessidade de melhoria nos seus líderes. O projeto de intervenção apresenta um plano de formação e determinadas ações para colmatar esses gaps.

“A primeira e mais importante escolha que um líder faz é a escolha de servir, sem a qual a sua capacidade de liderar é severamente limitada.” Robert Greenleaf, 1977

Palavras-chave: Operações, Empresa Lidl, Liderança servidora

Abstract

In the current business world, leadership directly influences the success of an organization. The company Lidl, the focus of this research, is no exception, facing daily challenges related not only to market competitiveness but also to leading a diverse group of employees. The servant leadership approach, which prioritizes the needs of employees, emerges as a response to these challenges. Servant leaders listen, support, and value their teams, creating a more motivating work environment. The importance of this approach is evident because employees who feel heard and valued tend to be more committed and satisfied with their work, which positively reflects on the organization's performance (Eisenbeiss *et al.*, 2008). Especially in a company like Lidl, where the demand for efficiency and quality is constant, servant leadership can make a difference, balancing good results with the well-being of employees. This study aims to analyze how servant leadership is being perceived and applied at Lidl, in the Sintra region, covering operations, more specifically in sales (with its 62 stores) and logistics, and identifying areas for improvement so that this approach can be even more effective in the future. This might broaden the understanding of its relevance in the retail sector, proposing, when necessary, strategies to improve the company's leadership practices. The results show that there is a self-perception of strong servant leadership among sales managers and department heads, however, the assessments by store managers and area coordinators show a need for improvement in their leaders. The intervention project presents a training plan and specific actions to bridge these gaps.

"The first and most important choice a leader makes is the choice to serve, without which one's capacity to lead is severely limited," Robert Greenleaf, 1977

Keywords: Operations, Lidl Company, Servant Leadership

Índice

Introdução	1
Capítulo 1. Revisão de Literatura	3
1.1 Fundamentos da liderança servidora	3
1.2 Liderança servidora nas organizações e os seus impactos.....	7
1.3 Desafios e obstáculos na liderança servidora	9
Capítulo 2. Metodologia.....	11
2.1. Método.....	11
2.2. Técnicas de recolha e análise de dados	11
Capítulo 3. Diagnóstico	13
3.1. Descrição e caracterização da organização.....	13
3.2. Análise dos Resultados.....	15
3.2.1. Resultados da autoavaliação dos Chefes de Vendas	15
3.2.2. Resultados da heteroavaliação dos Chefes de Loja	16
3.2.3. Resultados da autoavaliação dos Chefes de Departamento.....	16
3.2.4. Resultados da heteroavaliação dos Coordenadores de Área	17
3.2.5. Resultados das entrevistas.....	18
Capítulo 4. Projeto de intervenção	22
4.1 Objetivos.....	22
4.2 Estratégias de Intervenção e Calendário de Implementação:	23
4.2.1 <i>Clear Talk</i> : Sessão de esclarecimento sobre o programa.....	23
4.2.2 <i>6Pack</i> , Workshop de intervenção sobre as 6 dimensões da liderança servidora ..	23
4.2.3 <i>Peer Coaching</i> : sessões de <i>Coaching</i> entre pares	24
4.2.4 Follow-up: Medição de Resultados	25
4.2.5 Custos Associados ao Projeto	26
4.2.6 Medidas de mitigação, riscos e benefícios	26
4.2.7 Resultados esperados	27
Conclusão	28
Referências Bibliográficas	30
Anexo A Ser Mais Líder - Questionário Chefe de Vendas	34
Anexo B Ser Mais Líder - Questionário Chefe de Departamento.....	37
Anexo C Ser Mais Líder - Questionário Chefe de Loja	40
Anexo D Ser Mais Líder - Questionário Coordenador de Área	43
Anexo E – Guião de entrevista	46

Introdução

No contexto empresarial contemporâneo, a liderança desempenha um papel fundamental na determinação do sucesso organizacional e na construção de culturas empresariais sólidas, como refere Northouse (2018).

O mundo tem vindo a ficar cada vez mais complexo com a rapidez das mudanças económicas, digitais, ambientais, sociais, entre outras, e estes novos tempos exigem novas dinâmicas e líderes capacitados para lidarem com todas estas mudanças (Franco e Antunes, 2020).

À medida que as organizações enfrentam desafios competitivos e procuram promover ambientes de trabalho mais produtivos e motivadores, a liderança servidora emerge como uma abordagem que transcende as práticas tradicionais de liderança (Greenleaf, 1977) tendo esta, muito potencial para os ambientes tão dinâmicos como os de hoje, como mais recentemente partilharam Eva et al (2019).

O conceito de liderança servidora, originalmente introduzido por Robert K. Greenleaf nos anos 70, baseia-se na ideia fundamental de que os líderes devem priorizar o serviço aos outros antes da sua autoridade ou *status* (Greenleaf, 1977). Este modelo coloca ênfase na capacidade do líder em compreender as necessidades dos colaboradores e apoiá-los no seu crescimento e desenvolvimento.

Segundo Greenleaf (1977) os líderes servidores são impulsionados pela empatia e pela preocupação genuína com o bem-estar das pessoas que estão à sua responsabilidade. Eles estão dispostos a ouvir, a aprender com os outros e a criar um ambiente no qual os colaboradores se sintam valorizados e capacitados (Sendjaya et al., 2008; Spears, 2002).

É neste contexto que se centra a questão a que este projeto vai dar resposta: que liderança é praticada nas operações no Lidl, na regional de Sintra, e se se aproxima da expectável liderança servidora percecionada pelos próprios?

O Lidl, como um dos principais atores do setor de retalho alimentar, enfrenta diversos desafios no seu ambiente operacional. A natureza altamente competitiva deste setor, juntamente com as expectativas em constante evolução dos consumidores, exige que o Lidl mantenha níveis excepcionais de eficiência operacional, enquanto procura oferecer produtos e um serviço de qualidade.

Além disso, a expansão global do Lidl envolve a liderança de uma força de trabalho diversificada e a adaptação a diferentes culturas. Este contexto único, exige um controlo eficaz que possa equilibrar a busca de resultados financeiros com a preocupação com o bem-estar dos colaboradores.

No que diz respeito à percepção dos colaboradores, esta desempenha um papel fundamental na eficácia da liderança (Eisenbeiss et al., 2008) pois, a forma como os

colaboradores percebem os seus líderes, afeta diretamente a sua motivação, satisfação no trabalho e desempenho.

Em organizações onde a liderança servidora é praticada, os colaboradores muitas vezes percebem que a sua palavra é ouvida, que são valorizados como indivíduos e que têm oportunidades de desenvolvimento (Greenleaf, 1977).

Essa percepção positiva pode resultar num maior compromisso organizacional e lealdade, na redução da rotatividade de pessoal e aumento da produtividade (Spears, 1998).

Portanto, compreender como os gestores das lojas e da logística no Lidl na regional de Sintra interpretam este conceito é fundamental para avaliar a eficácia das práticas correntes de liderança e orientação de equipas.

- Esta pesquisa tem os seguintes objetivos específicos:
- Identificar as práticas e estratégias de liderança servidora nas operações do Lidl.
- Avaliar a percepção dos líderes e dos seus colaboradores relativamente à liderança.
- Identificar possíveis desafios e oportunidades na implementação de medidas orientadas para este tipo de liderança e sugerir recomendações para a melhoria das práticas existentes no que concerne a este tema.

Assim, o presente projeto terá um capítulo com uma revisão da literatura, onde serão abordados os fundamentos da liderança servidora, os seus impactos na organização e respetivos desafios ou obstáculos.

No capítulo seguinte, será partilhada a metodologia que foi seguida para analisar e interpretar os dados.

Já no terceiro capítulo, será feito um diagnóstico, em que não só se irá descrever, de forma breve, a empresa, como serão analisados os resultados e efetuada uma análise crítica aos resultados obtidos através da aplicação dos questionários.

No capítulo 4 apresentam-se os resultados obtidos dos inquéritos e das entrevistas, e seguidamente uma proposta de projeto de intervenção que visará desenvolver a liderança servidora na equipa alvo desta pesquisa. Finalmente apresentam-se as conclusões.

Capítulo 1. Revisão de Literatura

1.1 Fundamentos da liderança servidora

Começo este capítulo com uma mensagem, partilhada por Parris e Peachey (2013), em que os autores, referem a ideia central de Greenleaf quando este considera a liderança servidora como uma forma de vida e não uma técnica de gestão.

A liderança servidora é uma filosofia que transcende o exercício tradicional de poder e autoridade, centrando-se em valores fundamentais como empatia, altruísmo e cuidado pelos liderados. Esta abordagem desafia a visão convencional de líderes como controladores e enfatiza que os líderes devem servir antes de liderar como referem Greenleaf (1977) ou Spears (1998).

Para compreender os seus fundamentos, é essencial explorar as obras pioneiras de Greenleaf (1977) e as características identificadas por Spears (1995). Além disso, é importante considerar como outros estudiosos contribuíram para a compreensão e aplicação dessa abordagem.

Greenleaf (1977) argumenta que líderes eficazes são aqueles que reconhecem a importância do serviço e da responsabilidade moral. Ele defende que esta forma de liderar não é uma fraqueza, mas sim uma forma mais poderosa e eficaz.

Van Dierendonck (2014) partilha que os líderes servidores vão além dos próprios interesses, uma vez que o que os motiva é algo acima da necessidade de poder, ou seja, a necessidade de servir. Além disso, destacou a importância da busca pela autoridade legítima, obtida através do serviço e do cuidado pelos outros defendendo a ideia de que os líderes servidores podem criar organizações mais saudáveis e éticas, baseadas em valores sólidos. As suas contribuições forneceram uma base sólida para a compreensão desta ideia na sua forma mais fundamental.

Spears (1995), ex-diretor do Greenleaf Center for Servant Leadership, identificou diversas características fundamentadas nas ideias originais de Greenleaf (1977) considerando a liderança servidora como uma abordagem onde o líder se concentra primeiro em servir aos outros, principalmente os seus colaboradores, antes de pensar em si mesmo. As características-chave identificadas pelo autor encontram-se descritas abaixo, na tabela 1.1.

Tabela 1.1- Dimensões da liderança servidora

Dimensões	Descrição
Empatia	A capacidade de compreender e partilhar os sentimentos dos outros. Líderes servidores escutam ativamente e procuram entender profundamente as perspetivas dos outros.
Consciência (ou consciência de si mesmo)	Entendimento profundo sobre si mesmo e sobre os outros. Isso ajuda o líder a ser mais introspetivo e a compreender as questões relacionadas ao poder e à ética no ambiente de trabalho.
Persuasão	Ao contrário de lideranças autocráticas que utilizam a autoridade para conseguir o que querem, os líderes servidores recorrem à persuasão, na tentativa de construir consenso dentro dos grupos.
Compromisso com o crescimento das suas pessoas	Um líder servidor é profundamente comprometido com o crescimento pessoal e profissional de cada membro da sua equipa.
Ouvir	A habilidade de ouvir é fundamental para a liderança servidora. Líderes servidores escutam de forma atenta, para compreenderem a essência do que está a ser comunicado.
Cura	Capacidade do líder em promover a cura em si mesmo e nos outros.
Conceituação	Possuir um pensamento capaz de dar resposta às necessidades atuais, mas direcionado também para o futuro.
Construção da comunidade	Os líderes servidores focam-se em criar uma comunidade dentro das organizações, um ambiente onde os colaboradores se sintam parte de algo maior e conectados uns aos outros.
Previsão	Assumir a responsabilidade de prever resultados com base na sua intuição.
Intendência/Administração	Garantir a confiança de todos ao procurar satisfazer as necessidades dos outros.

Fonte: Adaptado de Spears (1995:34)

Sendo um tema amplamente estudado, devem ser consideradas outras dimensões que, de alguma maneira, complementam a visão de Spears (1995).

Desta forma, Franco e Antunes (2020) partilham uma tabela resumo fazendo uma adaptação com a perspetiva de vários autores (Tabela 1.2).

Tabela 1.2- Dimensões complementares da liderança servidora

Dimensões	Descrição	Autor(es)
Cura emocional	Ato de mostrar sensibilidade às preocupações de outras pessoas. Líderes empáticos e bons ouvintes.	Dennis e Bocarnea (2005), Barbuto e Wheeler (2006); Liden et al. (2008)
Criar valor para a comunidade	Mostrar genuína preocupação em ajudar a comunidade em torno da organização a crescer.	Liden et al. (2008); Barbuto e Wheeler (2006)
Habilidades concetuais	Possuir conhecimento adequado da organização e das tarefas em questão para poder apoiar eficazmente o crescimento e bem-estar dos membros da organização.	Liden et al. (2008); Ehrhart (2004)
Capacitar	Dar responsabilidade, incentivar e facilitar outros, especialmente seguidores imediatos; fornecer controlo para identificar e resolver problemas organizacionais; tornar as pessoas importantes.	Liden et al. (2008); Dennis e Bocarnea (2005), Ehrhart (2004); Sendiava et al. (2008)
Ajudar subordinados a crescer	Mostrar genuína preocupação pelo crescimento e desenvolvimento de carreira dos seguidores, fornecendo apoio e mentoria.	Liden et al. (2008); Ehrhart (2004); Sendiava et al. (2008)
Colocar subordinados em primeiro	Manifestar através de ações e palavras que satisfazer as necessidades dos seguidores é uma prioridade (especialmente seguidores imediatos).	Dennis e Bocarnea (2005), Barbuto e Wheeler (2006); Ehrhart (2004); Liden et al. (2008)
Comportamento ético	Interagir aberta, justa e honestamente com os membros da organização.	Ehrhart (2004); Liden et al. (2008)
Vocação altruísta	Descreve o desejo de um líder profundamente enraizado em fazer uma diferença positiva na vida dos outros.	Barbuto e Wheeler (2006)
Sabedoria ou visão	Entendido como uma combinação de consciência do ambiente e antecipação de consequências.	Barbuto e Wheeler (2006); Liden et al. (2008)
Mapeamento persuasivo	Líderes persuasivos são habilidosos em mapear questões e conceber maiores possibilidades, sendo convincentes ao articular essas oportunidades.	Barbuto e Wheeler (2006)
Administração organizacional	Descreve a medida em que os líderes preparam a organização para fazer uma contribuição positiva para a sociedade através de comunidades de desenvolvimento, programas e disseminação organizacional.	Barbuto e Wheeler (2006))

Fonte: Adaptado e traduzido de Russell e Stone (2002), Dennis e Bocarnea (2005), Barbuto e Wheeler (2006), Liden et al. (2008) e Van Dierendonck e Nuijten (2011)

Estes pilares não são apenas características desejáveis, são essenciais para líderes que desejam adotar esta abordagem, eles orientam a forma como os líderes interagem com os colaboradores, moldando um ambiente de trabalho mais colaborativo, empático e produtivo. Laub (1999) também contribuiu significativamente para a compreensão da liderança servidora

com a sua pesquisa pioneira, enfatizando a importância da relação líder-seguidor e como essa relação poderia promover a eficácia do líder e o crescimento dos liderados.

Relativamente à sua influência no bem-estar dos colaboradores Van Dierendonck (2011) destaca a importância deste modelo de liderança no contexto organizacional e como pode melhorar a qualidade de vida dos colaboradores.

O mesmo autor partilha a conclusão de um estudo que envolveu 511 pessoas que trabalhavam em diferentes empresas e que ficou claro que na percepção da maioria, os líderes servidores centram-se mais nas necessidades do indivíduo do que nas da empresa e o mesmo se aplica à sua lealdade.

Esta liderança tem sido profundamente explorada ao longo dos anos, resultando num corpo robusto de literatura. Deste modo, partilham-se ainda mais alguns contributos de outras perspetivas que nos ajudam a ter uma ideia de todo o interesse que este importante tema tem levantado.

Começando com Dennis e Bocarnea (2005), que colocam em destaque como a liderança servidora e a satisfação dos colaboradores estão intimamente ligadas, pois, segundo os autores, quando os líderes adotam uma postura de serviço, os colaboradores sentem-se mais valorizados, o que se traduz numa maior satisfação no trabalho.

Numa perspetiva de cultura organizacional, Wong e Davey (2007) consideraram que este tipo de orientação tem um papel crucial no molde das culturas organizacionais. Quando os líderes empoderam os seus colaboradores, não só alteram a dinâmica de poder, mas também incentivam a um comportamento pró-ativo e de cidadania dentro da organização.

A dimensão global deste tema é destacada por Sendjaya *et al.* (2019) que no seu estudo, lançam uma luz sobre como esta forma de comandar pode ser adaptada a diferentes contextos culturais. Segundo eles, um líder servidor, armado com empatia e compreensão, tem a capacidade de moldar a sua abordagem conforme o ambiente cultural, garantindo assim uma liderança mais eficaz e inclusiva.

Uma das maiores adversidades que os líderes enfrentam é a resistência à mudança e Barbuto e Wheeler (2006) reconhecendo esta dificuldade, fornecem um roteiro sobre como superar obstáculos quando se tenta incorporar a abordagem da liderança servidora nas organizações. A sua pesquisa é uma ferramenta valiosa para líderes que desejam adotar este estilo, mas enfrentam resistências internas.

No que diz respeito ao comportamento organizacional, Zeng e Song (2015) consideram-no um pilar fundamental para qualquer empresa e destacam que, sob a esfera de ação desta liderança, os colaboradores tendem a estabelecer uma ligação mais profunda e significativa com a organização, o que resulta num comprometimento elevado.

O autor Van Dierendonck (2011) destaca, também, que esta pode ser aplicada em ambientes extremamente desafiantes contribuindo para uma melhoria no bem-estar dos

colaboradores nestes contextos, pelo que considera uma prova do poder e da força desta abordagem.

No campo da ética, Brown e Treviño (2006) apresentam argumentos convincentes sobre como esta orientação pode ser um escudo contra práticas antiéticas, pois, de acordo com os autores, os líderes servidores são naturalmente inclinados a tomar decisões éticas, modelando assim uma cultura organizacional pautada pela integridade.

Explorando os seus benefícios na construção de confiança entre equipas, Lencioni (2002) acredita que os líderes servidores têm a capacidade de mitigar disfunções comuns, criando equipas mais coesas e produtivas.

Em suma, o legado de Greenleaf (1977) e Spears (1995) foi grandemente enriquecido por uma série de estudiosos que, ao longo dos anos, aprofundaram a nossa compreensão sobre a liderança servidora. Estas investigações, de origens diversas, reforçam a relevância e aplicabilidade desta abordagem no dia a dia e em diversos contextos.

1.2 Liderança servidora nas organizações e os seus impactos

Numa era onde as organizações enfrentam desafios constantes e a necessidade de adaptabilidade é primordial, surge a liderança servidora como um possível farol de guia. Contrariamente a paradigmas tradicionais, que muitas vezes são ancorados no poder e na hierarquia, esta foca-se essencialmente nas necessidades dos colaboradores e no serviço prestado.

Dennis e Bocarnea (2005) identificaram que este modelo está fortemente ligado ao aumento do comprometimento dos colaboradores e à otimização do desempenho, pelo que o seu aumento não é coincidência. O fator primordial da liderança servidora reside na empatia, no suporte e no investimento contínuo no desenvolvimento pessoal. Estes elementos geram uma ligação fortalecida entre líderes e as suas equipas, impulsionando assim a motivação e a produtividade.

Além disso, Laub (1999) sublinhou que a implementação desta forma de liderar é crucial para fomentar uma cultura organizacional positiva e os líderes que abraçam esta filosofia, que promovem valores como transparência, confiança e respeito mútuo, inevitavelmente cultivam um ambiente onde a criatividade floresce e a colaboração é incentivada. Esta abordagem contrasta vivamente com ambientes tóxicos e desencorajadores, onde o medo e a desconfiança prevalecem.

A ética é outra pedra fundamental deste conceito, Brown e Treviño (2006) debateram a íntima relação entre a liderança ética e a liderança servidora, argumentando que os líderes servidores, pela sua natureza, estão mais inclinados a tomar decisões éticas, sendo que estas

decisões, por sua vez, promovem uma cultura de integridade, o que é essencial para qualquer organização que ambicie prosperar no longo prazo.

No mesmo seguimento, os autores mostram que esta liderança, ao fomentar um ambiente ético, incentiva a práticas transparentes e desencorajando comportamentos antiéticos.

Numa organização onde se pratica esta forma de liderança, é também mais esperável verificar-se um aumento no envolvimento dos seus colaboradores como partilha Van Dierendonck (2011) correlacionando o comprometimento e a satisfação dos colaboradores com resultados financeiros mais sólidos, concluindo que isto acontece porque colaboradores motivados e satisfeitos trabalham com maior eficácia, o que, por sua vez, pode conduzir a operações mais eficientes e a uma significativa redução de custos.

E como se concretiza esta filosofia nas organizações? A transição para a liderança servidora requer uma reconfiguração profunda da mentalidade organizacional, como sugere Van Dierendonck (2011), e a sua implementação bem-sucedida não acontece da noite para o dia pois, exige um compromisso sério e formação contínua.

Esta formação deve abranger aspectos essenciais, tais como empatia e comprometimento para com o desenvolvimento dos liderados como transmite Spears (2002). Os líderes precisam não apenas de entender, mas também de encarnar esses valores, servindo como exemplo para os seus subordinados. A formação pode ser complementada com workshops, *coaching* e até programas específicos de desenvolvimento.

A sua promoção passa, também, pela reconfiguração das práticas de reconhecimento como enfatizam Sendjaya, Sarros, & Santora (2008), considerando que a cultura organizacional deve estar alinhada de modo a recompensar e valorizar esta forma de liderar, encorajando outros a adotar esta abordagem.

Entretanto, tal como todas as abordagens, a liderança servidora também enfrenta desafios. Como, anteriormente referido, a resistência à mudança é um deles, e, na opinião de Senge (1990) que nem todos os líderes estão prontos ou dispostos a embarcar nesta viagem e alguns podem até percecionar esta abordagem como uma fraqueza, um erro.

Há também a necessidade de equilibrar esta liderança com as decisões pragmáticas da empresa. Em algumas situações, podem surgir conflitos entre o que é melhor para os colaboradores e o que é mais vantajoso para a organização. Estas situações requerem uma habilidade apurada para se alcançar um equilíbrio ético e produtivo.

Em contexto global, a diversidade cultural pode lançar desafios adicionais como referem Wong & Davey (2007) e alertam que o que é considerado uma boa prática de liderança numa cultura pode não ter o mesmo significado noutra. Assim, os líderes servidores precisam de ser adaptáveis e sensíveis às especificidades culturais.

Para demonstrar a sua eficácia Barbuto & Wheeler (2006) usam o exemplo da empresa Southwest Airlines, pois, sob a responsabilidade de Herb Kelleher, a empresa cultivou uma

cultura onde os funcionários estavam em primeiro lugar. Kelleher acreditava firmemente que se cuidasse bem dos seus funcionários, estes cuidariam bem dos clientes e, consequentemente, os acionistas também seriam beneficiados. Esta filosofia era mais do que palavras vazias foi traduzida em práticas tangíveis e decisões estratégicas.

A Southwest oferecia benefícios generosos aos seus funcionários, promovia um ambiente de trabalho divertido, inclusivo e incentivava uma forte cultura de equipa. A Administração da empresa estava frequentemente presente no terreno, ouvindo os funcionários e mostrando que os valorizava e como resultado, a Southwest teve taxas de rotatividade incrivelmente baixas para a indústria da aviação e uma lealdade excepcional dos colaboradores.

Este compromisso resultou em vantagens claras e mensuráveis para a companhia. Durante crises na indústria da aviação, quando muitas companhias enfrentavam dificuldades financeiras e até falências, a Southwest continuou a prosperar. Os funcionários estavam dispostos a fazer sacrifícios pessoais pela empresa porque sentiam que a empresa também faria sacrifícios por eles.

Concluindo, a liderança servidora oferece uma abordagem refrescante e profundamente eficaz à liderança de pessoas e organizações. Apesar dos seus desafios e da resistência que por vezes enfrenta, as empresas que a adotam frequentemente testemunham um aumento na motivação dos colaboradores, maior eficiência e vantagens financeiras. A verdadeira chave do sucesso está na reciprocidade: ao servir os colaboradores, os líderes na verdade estão a construir fundações sólidas para o sucesso sustentado das suas organizações.

1.3 Desafios e obstáculos na liderança servidora

À medida que as organizações continuam a evoluir e a enfrentar desafios num ambiente de negócios em constante mudança, a liderança servidora permanece relevante e continua a influenciar a forma como os líderes conduzem as suas equipas.

Desta forma é importante analisarem-se as perspetivas futuras e as tendências emergentes relacionadas com a mesma, destacando-se as seguintes:

- No contexto da transformação digital

A transformação digital tem sido uma força motriz na evolução das organizações. À medida que as empresas adotam tecnologias avançadas e modelos de negócios digitais, esta desempenha um papel fundamental na gestão das mudanças. De acordo com Kanter (2018) e Avolio et al. (2020) os líderes servidores são mais propensos a criar um ambiente de confiança e apoio à medida que as equipas enfrentam a transição para novas tecnologias e processos.

- Em organizações globais e diversificadas

Na visão de Hofstede (2001) e Van Dierendonck (2011) à medida que as organizações se tornam mais globais e diversificadas em termos de cultura, a liderança servidora também se deve adaptar e estes líderes precisam de ser culturalmente sensíveis e competentes para comandar equipas que abrangem diferentes origens e perspetivas. Isso inclui compreender as diferenças culturais na percepção de liderança eficaz e adaptar as suas abordagens.

- A importância da inteligência emocional e da empatia

A inteligência emocional e a empatia são competências essenciais para os líderes servidores. A capacidade de compreender as emoções dos colaboradores, demonstrar empatia e responder de maneira apropriada desempenha um papel crucial na construção de relacionamentos fortes e no apoio ao desenvolvimento pessoal como nos transmite Goleman (1995).

- Na era pós-COVID-19

A pandemia de COVID-19 teve um impacto profundo nas organizações e nas práticas de liderança. Na perspetiva de O'Keefe *et al.* (2021) os líderes servidores demonstraram resiliência e adaptabilidade ao enfrentar os desafios da pandemia e a liderança servidora foi uma abordagem eficaz para promover o bem-estar dos colaboradores e a produtividade à medida que as organizações entravam num processo de recuperação e se ajustaram à nova normalidade.

- Desenvolvimento de líderes servidores

O desenvolvimento de líderes servidores é uma tendência crescente nas organizações. Programas de formação e *coaching* estão a surgir para ajudar os líderes a adotar e praticar os seus princípios como indicam Liden & Liden (2018). Esses programas não apenas capacitam os líderes existentes, mas também preparam a próxima geração de líderes para adotar abordagens mais servidoras.

A liderança servidora continua a evoluir e a desempenhar um papel importante nas organizações modernas. À medida que as perspetivas futuras e as tendências emergentes destacadas acima se desenvolvem, é essencial que os líderes reconheçam a importância de adotar e de se adotarem novas medidas e ideais, para promover um ambiente de trabalho saudável, colaborativo e eficaz.

Capítulo 2. Metodologia

2.1. Método

Neste estudo, optou-se por seguir uma abordagem de pesquisa quantitativa, amplamente reconhecida pela sua eficácia na recolha, análise e interpretação de dados numéricos (Creswell & Creswell, 2017). Esta metodologia proporciona uma estrutura sólida para identificar padrões, tendências e relações estatisticamente significativas num conjunto de dados, assegurando uma base objetiva para atingir os objetivos deste estudo.

Recorreu-se ao estudo de caso para o efeito, que segundo Yin (2015), contribui para a compreensão dos fenómenos a nível individual, organizacional, social ou político, uma vez que, aborda as características relevantes das situações diárias dos indivíduos, onde se destacam os ciclos de vida individuais, processos organizacionais, mudanças, entre outros.

A empresa em questão é a Lidl Portugal, mais especificamente a regional de Sintra, com 62 lojas.

A amostra a ser utilizada será o total do universo.

2.2. Técnicas de recolha e análise de dados

Quanto à recolha de dados, foram utilizados o questionário e a entrevista.

Conforme explicam, Ghiglione e Matalon (1993) realizar um inquérito é questionar um número específico de indivíduos visando a generalização. O inquérito envolve a obtenção de discursos individuais, interpretação e generalização,

Ghiglione e Matalon (1993) destacam que os questionários podem ser usados para estimar grandezas absolutas, grandezas relativas, descrever uma população ou subpopulação e verificar hipóteses sobre relações entre variáveis. Neste estudo, escolheu-se o questionário para verificar hipóteses que envolvem relações entre duas variáveis, ou seja, estilo de liderança servidora: a percepção dos líderes e dos liderados.

De acordo com Quivy (1992), o uso de questionários é justificado quando se deseja conhecer uma população em termos das suas condições de vida, comportamentos, valores e opiniões. É especialmente apropriado quando se procura compreender um fenômeno social com base nas informações dos indivíduos da população em questão. Também é útil quando é necessário entrevistar um grande número de pessoas e garantir a representatividade.

O questionário de Liderança Servidora (SLQ), desenvolvido por Barbuto e Wheeler (2006), foi o instrumento utilizado neste estudo. Esta escala foi traduzida para português e adaptada para a atividade da empresa. Seguidamente, foi efetuada a retroversão da mesma para sua validação. Pretendeu-se obter a opinião dos liderados sobre os seus líderes, identificando características, comportamentos e valores relacionados aos estilos de liderança.

Além disso, pretendeu-se ainda entender a opinião dos indivíduos sobre seu próprio desempenho, revelando a sua satisfação ou insatisfação.

O instrumento original, construído por Barbuto e Wheeler (2006), possui cinco dimensões: vocação altruísta ($\alpha = 0,82$; 4 itens); cura emocional ($\alpha = 0,91$; 4 itens); sabedoria ($\alpha = 0,92$; 5 itens); mapeamento persuasivo ($\alpha = 0,87$; 5 itens); e intendência organizacional ($\alpha = 0,89$; 5 itens). Esta escala foi desenvolvida e validada baseando-se nos trabalhos de Greenleaf (1977) e no modelo de Spears (1995). O instrumento, que avalia o nível de concordância com os comportamentos expressados pela chefia, possui sete pontos, variando entre 1 (Discordo totalmente) e 7 (Concordo totalmente).

Cada questionário é composto por 36 afirmações, divididas equitativamente por 6 dimensões da liderança servidora (empatia e compreensão, desenvolvimento da equipa colaboração e trabalho em equipa, delegação e *empowerment*, bem-estar e cuidado transparência, e integridade).

Por fim, a última parte recolhe informações sociodemográficas, como género, idade, tempo de serviço, habilitações literárias.

No que concerne à entrevista, segundo Stake (2012) considera que é um instrumento crucial e de preferência para ser utilizado num estudo de caso, uma vez que o mesmo é utilizado para delimitar e entender as percepções de outros indivíduos.

Neste instrumento de investigação, a recolha de dados consiste em recolher informação questionando de forma direta cada indivíduo

De acordo com Bogdan e Biklen (1994) a entrevista utiliza-se para recolher dados diretamente proferidos pela própria pessoa o que dá ao investigador uma visão direta da forma como a pessoa interpreta ou aspetos do mundo.

Como técnica de tratamento de dados recorreu-se à análise de conteúdo que, de acordo com Gioia et al (2012) este método de investigação, enfatiza a importância de entender as interpretações dos entrevistados em organizações, onde as pessoas são capazes de expressar as suas intenções e ações. O processo começa com a recolha de dados através de entrevistas semiestruturadas e outras fontes, permitindo identificar padrões e conceitos teoricamente relevantes que muitas vezes são imperceptíveis aos colaboradores. A pesquisa deve ser orientada por questões amplas, que admitem múltiplas abordagens. A análise consiste na identificação inicial de termos e categorias (1^a ordem) à sua condensação em categorias mais gerenciáveis (2^a ordem), levando a conceitos teóricos que explicam os fenómenos observados.

Capítulo 3. Diagnóstico

3.1. Descrição e caracterização da organização

A empresa Lidl é uma sociedade em nome coletivo cujo capital social é de € 498800,00.

Fundada na Alemanha nos anos 1930, o Lidl pertence ao grupo Schwarz, o maior retalhista europeu e um dos cinco maiores retalhistas a nível mundial.

Com o modelo de negócio característico, a empresa cresceu rapidamente e, 15 anos depois, a Alemanha contava já com 450 lojas ativas. No final dos anos 80, o Lidl iniciou a sua internacionalização. Hoje está representada em mais de 30 países e opera em mais de, aproximadamente, 12000 lojas.

Desde 1995 em Portugal, tem cerca de 9000 colaboradores, distribuídos por mais de 270 lojas, de norte a sul do país, para além da sede em Sintra, tem quatro direções regionais e entrepostos: Santo Tirso (Norte), Torres Novas (Oeste), Sintra (Centro) e Palmela (Sul).

A missão do Lidl, tanto a nível global como em Portugal, centra-se na oferta de produtos de elevada qualidade ao melhor preço. “*A missão da Lidl & Companhia é oferecer aos nossos clientes a melhor relação preço-qualidade, atuando de forma simples e sustentável.*”

A visão é consolidar-se como a primeira escolha dos consumidores portugueses, enriquecendo as suas vidas com produtos de qualidade e sustentáveis. “*Ser a primeira escolha. Queremos ser a primeira escolha dos nossos clientes, dos nossos colaboradores, candidatos, parceiros e fornecedores.*”

Destacam-se como principais valores: “*Qualidade; Preço; Frescura; Produção local; Simplicidade; Proximidade; Dinamismo; Originalidade.*”

Embora o foco principal do Lidl seja nos produtos alimentares, a sua oferta é vasta e diversificada, abrangendo também artigos para a casa, vestuário, produtos tecnológicos, entre outros.

A estratégia do Lidl Portugal tem vindo a enfatizar a sustentabilidade. A empresa compromete-se a reduzir o seu impacto ambiental e aumentar a oferta de produtos sustentáveis. Paralelamente, pretende continuar a sua expansão e consolidar a presença em território português.

A nível de recursos humanos, no Lidl a apostava na formação contínua e no desenvolvimento profissional são pilares fundamentais da liderança de pessoal da empresa.

Em termos de liderança, os princípios orientadores estão muito presentes em toda a estrutura organizacional e todos têm conhecimento dos princípios que devem ser aplicados no dia a dia, sejam os líderes ou os liderados. (<https://empregos.lidl.pt/sobre-nos/principios-de-lideranca>)

Esses princípios estão muito claros:

- Liderar através da comunicação: “*A comunicação é a nossa base para uma liderança de sucesso*”
- Desenvolver os colaboradores: “*Tornamos os nossos colaboradores mais eficientes e abrimos-lhes perspetivas dentro da empresa*”
- Manter o alto desempenho e o dinamismo: “*Quem quer ser bom, não desiste de melhorar*”
- Criar confiança e agir de forma justa: “*Personificamos a empresa no terreno*”
- Viver a responsabilidade e ser um exemplo: “*Acreditamos numa atitude positiva das pessoas*”

Atualmente, os líderes no Lidl são desafiados por um mercado retalhista em constante mudança. A crescente procura por práticas sustentáveis, inovação digital e mudanças nos padrões de consumo requerem uma liderança resiliente e adaptável.

No que concerne à viabilidade financeira, o Lidl tem demonstrado um crescimento sólido ao longo dos anos. A estratégia de preços competitivos, aliada à oferta de produtos de qualidade, a investimentos em sustentabilidade e uma cultura voltada para a gestão de custos, proporciona à empresa uma posição financeira estável dando também um importante contributo para o aumento do produto interno bruto nacional.

Conforme dados partilhados num estudo socioeconómico da KPMG Portugal, desde 2014 até 2022 o Lidl contribuiu com mais de 20 mil milhões de euros para a economia nacional. Em 2022 o contributo foi de 1,3% do PIB com o valor de quase 3100 milhões.

A empresa está estruturada com uma administração composta pelo responsável máximo, o CEO, tendo a colaborar consigo a administração de vendas, compras, financeiro, imóveis e recursos humanos. Directamente abaixo da administração está o diretor geral de cada regional que possui uma equipa de direção. Dentro desta equipa de direção existem, entre outros os diretores de vendas que têm à sua responsabilidade uma equipa de chefes de vendas que têm a responsabilidade de, aproximadamente, 5 lojas em que cada uma é gerida por um chefe de loja, acompanhado da estrutura necessária para cada loja.

Relativamente à regional de Sintra, foi a primeira regional a existir em Portugal, e, tem neste momento 62 lojas que abrangem uma vasta área que vai desde Cascais até à Lourinhã.

É uma regional que tem cerca de cerca de 2000 colaboradores distribuídos pelas lojas, entreposto e escritórios com cerca de 1600, 250 e 90 respetivamente.

No que diz respeito às lideranças que vamos considerar como target neste estudo, teremos por um lado as vendas, representadas pelos 14 chefes de vendas (responsáveis por cerca de 4 a 5 lojas e são superiores hierárquicos dos respetivos chefes de loja), que terão oportunidade de efetuar uma autoavaliação e terem da parte de cada um dos chefes de loja (responsável pela gestão de uma loja) uma avaliação anónima.

Por outro lado, teremos a logística, onde são considerados os chefes de departamento: processos e expedição, neste caso serão 2 que farão também uma autoavaliação e terão nos coordenadores de área as avaliações anónimas, que corresponderão a 4 coordenadores de área no departamento de operação e 4 no de processos.

3.2. Análise dos Resultados

3.2.1. Resultados da autoavaliação dos Chefes de Vendas

Participaram nos inquéritos 12 de 14 chefes de vendas (taxa de resposta 86%). Nesta amostra a antiguidade média é de 11 anos sendo na sua maioria licenciados e, no que diz respeito ao género, existe um equilíbrio com 44% do género masculino e 56% do feminino.

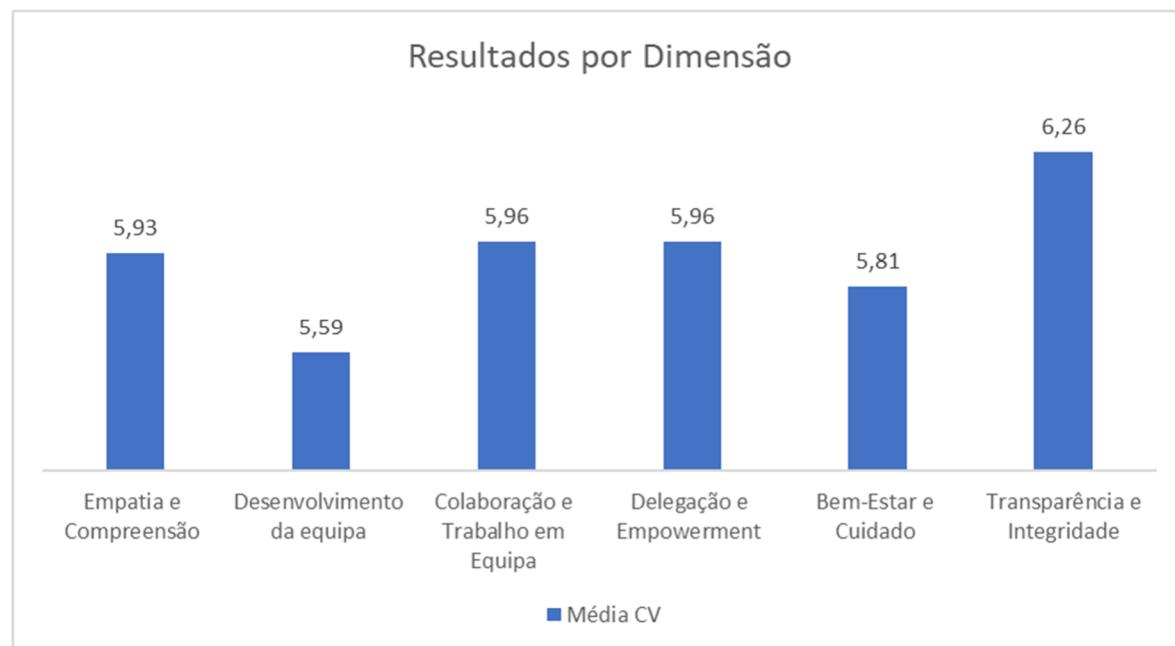


Figura 3.1. Resultados dos inquéritos -autoavaliação dos chefes de vendas

Nos resultados da autoavaliação dos chefes de vendas, destacam-se as dimensões da transparência e integridade, seguidas pela da empatia e compreensão com 6,26 e 5,93 respetivamente. Verifica-se, também, que existe uma consciência em que ainda há algum caminho a fazer nas dimensões de desenvolvimento da equipa com a autoavaliação mais baixa, com o valor de 5,59, seguida da dimensão de bem-estar e cuidado, com 5,81.

3.2.2. Resultados da heteroavaliação dos Chefes de Loja

Participaram nos inquéritos 52 de 62 chefes de loja (taxa de resposta 84%). Nesta amostra a antiguidade média é de 12 anos possuindo, na sua maioria (68%) o 12º ano e, no que diz respeito ao género, o género feminino corresponde à maioria com 50%, 47% masculino e 3% a outros.

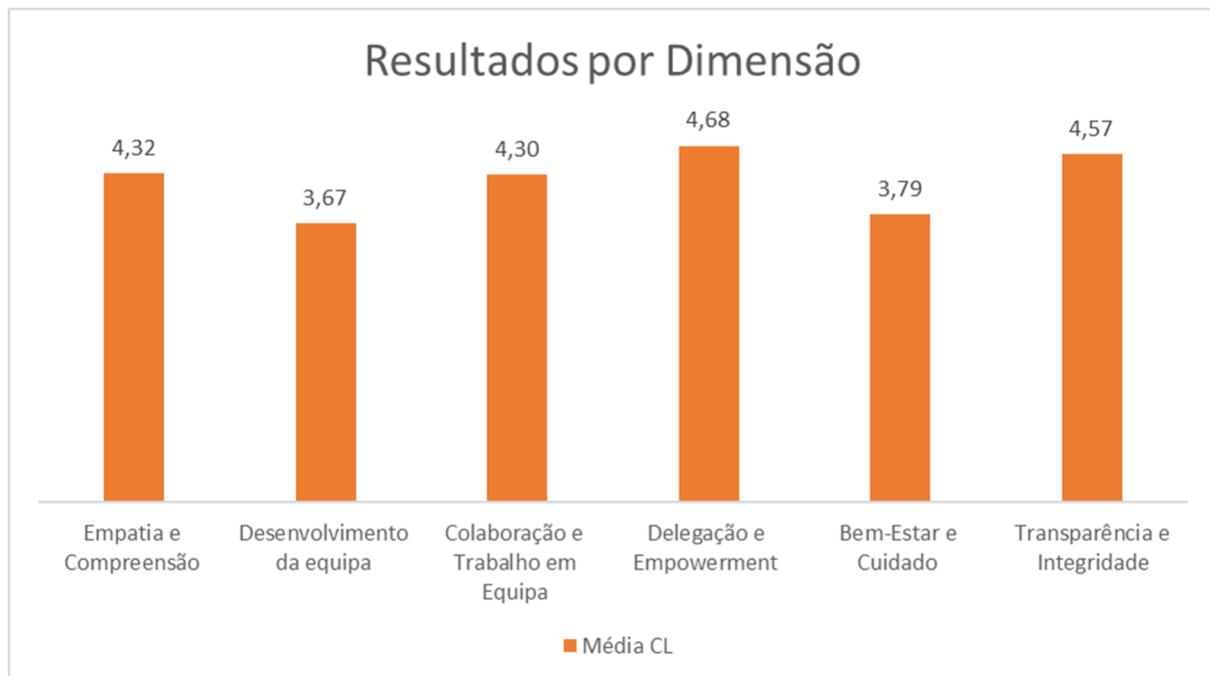


Figura 3.2. Resultados dos inquéritos -heteroavaliação dos chefes de loja

Na avaliação que os chefes de loja fazem dos seus chefes de vendas, destaca-se, com a pontuação mais baixa 3,67, a dimensão de desenvolvimento da equipa com 3,67, seguida da do bem-estar e cuidado com 3,79.

A dimensão que teve a melhor pontuação foi a da delegação e empowerment com 4,68.

3.2.3. Resultados da autoavaliação dos Chefes de Departamento

Participaram nos inquéritos 2 de 2 chefes de departamento (taxa de resposta 100%). Nesta amostra a antiguidade média é de 12 anos, ambos possuem o 12º ano e são os dois do género masculino.

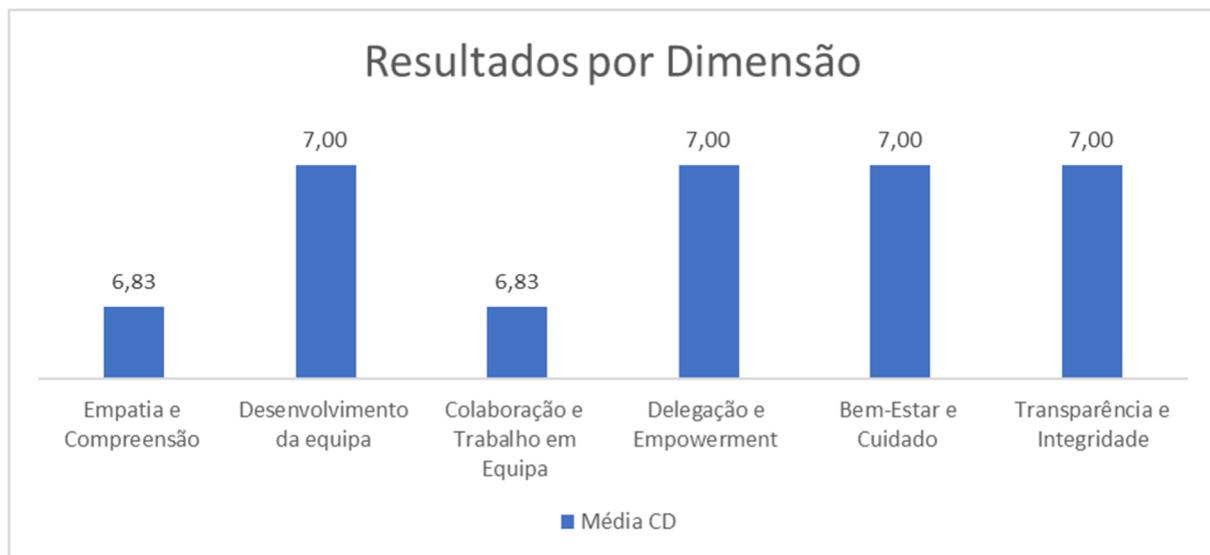


Figura 3.3. Resultados dos inquéritos -autoavaliação dos chefes de departamento

Nos resultados da autoavaliação dos chefes de departamento temos em destaque, com a pontuação máxima de 7 valores, quatro dimensões, a do desenvolvimento da equipa, da delegação e empowerment, do bem-estar e cuidado e a da transparência e integridade. De seguida, com 6,83, surgem a da empatia e compreensão e a da colaboração e trabalho em equipa.

3.2.4. Resultados da heteroavaliação dos Coordenadores de Área

Participaram no inquérito 6 de 8 coordenadores de área (taxa de resposta 75%). Nesta amostra a antiguidade média é de 10 anos possuindo, na sua maioria (75%) o 12º ano, na sua maioria do género masculino, correspondendo a 75%.

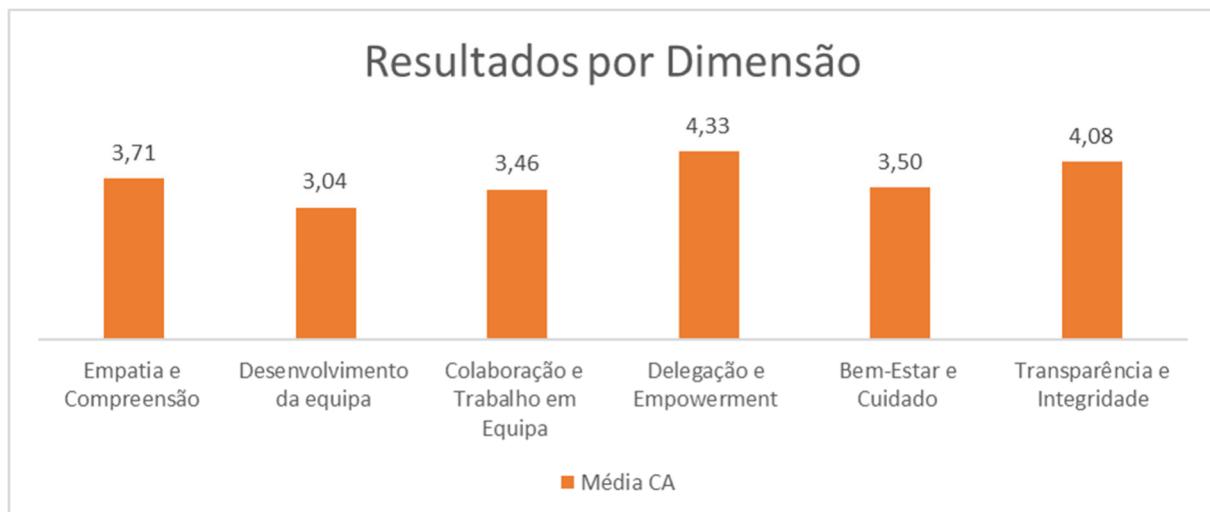


Figura 3.4. Resultados dos inquéritos -heteroavaliação dos coordenadores de área

Na avaliação que os coordenadores de área fazem dos seus chefes de departamento,

destaca-se, conforme a figura 3.4, com a pontuação mais baixa 3,04, a dimensão de desenvolvimento da equipa. Ainda com um valor abaixo de 4 verificam-se as dimensões de empatia e compreensão com 3,71, a do bem-estar e cuidado com 3,50 e a da colaboração e trabalho em equipa, com 3,79. A dimensão que teve a melhor avaliação foi a da delegação e *empowerment* com 4,33.

3.2.5. Resultados das entrevistas

Participaram na entrevista o diretor geral e a diretora de recursos humanos da regional que foi alvo do estudo.

A análise das respostas fornecidas pelos dois entrevistados, presente na tabela 3.1, segue a metodologia de análise de conteúdo de Gioia et al (2012) e revela percepções variadas e profundas sobre a liderança na realidade analisada, com um foco especial na liderança servidora.

Essas percepções refletem uma compreensão profunda dos desafios e oportunidades associados à liderança servidora no contexto em causa contexto organizacional, destacando a importância de desenvolver um estilo de liderança que seja empático, focado no desenvolvimento dos colaboradores, e alinhado com os valores e objetivos da empresa.

Tabela 3.1- Dimensões complementares da liderança servidora

Códigos de Primeira Ordem	Temas de Segunda Ordem	Dimensões Agregadas
Liderança diretiva	Estilo de liderança diretiva e autoritária	Cultura e estilo de liderança
Falta de desenvolvimento de capacidades	Necessidade de capacitação e desenvolvimento de equipas	Desenvolvimento e capacitação organizacional
Condições para realização do trabalho	Importância do suporte e condições de trabalho	Ambiente e condições de trabalho
Envolvimento e cumplicidade entre líderes e liderados	Relacionamento e comprometimento entre líderes e equipas	Dinâmicas de relacionamento interno
Liderança servidora em toda a cadeia hierárquica	Implementação da liderança servidora a nível organizacional	Estratégias de liderança e gestão
Indicadores de Bem-estar e taxa de flutuação	Uso de indicadores de desempenho e satisfação	Avaliação e medição do desempenho
Paciência e organização na implementação de mudanças	Desafios na gestão e implementação de mudanças	Gestão de mudança e inovação
Satisfação das necessidades dos clientes	Alinhamento dos objetivos dos colaboradores com a estratégia organizacional	Alinhamento estratégico e de objetivos
Líderes focados na gestão de tarefas	Foco na operacionalidade e eficiência de processos	Eficiência operacional e processos
Dificuldade em manter o foco nas pessoas	Desafios na gestão centrada nas Pessoas	Gestão de recursos humanos
Ligaçāo entre liderados, líderes e valores organizacionais	Fortalecimento da cultura organizacional e valores	Cultura e valores organizacionais

3.3. Análise crítica

Como já referido, o conceito de liderança servidora emergiu em 1970, quando Greenleaf (1977) propôs a ideia revolucionária de um líder que, em vez de priorizar os seus próprios interesses, se concentra em servir os outros. Esta filosofia rompe com as abordagens tradicionais de liderança, e tem como objetivo principal o crescimento e o bem-estar das pessoas e das comunidades a que pertencem.

Ao pensar na aplicabilidade deste conceito no mundo dos negócios modernos, pode-se argumentar que algumas empresas adotaram este modelo com grande sucesso. O Lidl, uma cadeia de supermercados que opera em Portugal e outros países, é um exemplo interessante, pois, empresa tem mostrado um compromisso consistente com a comunidade e com o desenvolvimento dos seus colaboradores, alinhando-se, assim, com alguns dos princípios da liderança servidora identificados por Spears (1995) e que são reconhecidos pelos liderados, conforme os resultados apurados (Figuras 3.5 e 3.6).

Na análise efetuada, na área das vendas, os resultados demonstram (Figura 3.5), uma sobreavaliação de cada uma das dimensões por parte dos chefes de vendas, quando comparada com a avaliação dos chefes de loja.

A maior diferença encontra-se na dimensão do bem-estar e cuidado com uma diferença de -1,97. Com uma diferença muito próxima está a dimensão do desenvolvimento da equipa com -1,94.

As dimensões em que existe uma maior proximidade são as de delegação e *empowerment*, e, a de empatia e compreensão com -1,28 e -1,57 respetivamente.

Por outro lado, verifica-se na autoavaliação que as dimensões em que existe uma consciência em que ainda há algum caminho a fazer são as dimensões de desenvolvimento da equipa com a autoavaliação mais baixa, com o valor de 5,59, seguida da dimensão de bem-estar e cuidado.

De destacar que os chefes de loja identificam as dimensões de desenvolvimento da equipa, bem-estar e cuidado, e a de colaboração e trabalho em equipa como as que mais precisam da intervenção dos seus chefes de vendas, características estas que são consideradas por Greenleaf (1977) como características fundamentais de um líder servidor.

Resultados por Dimensão

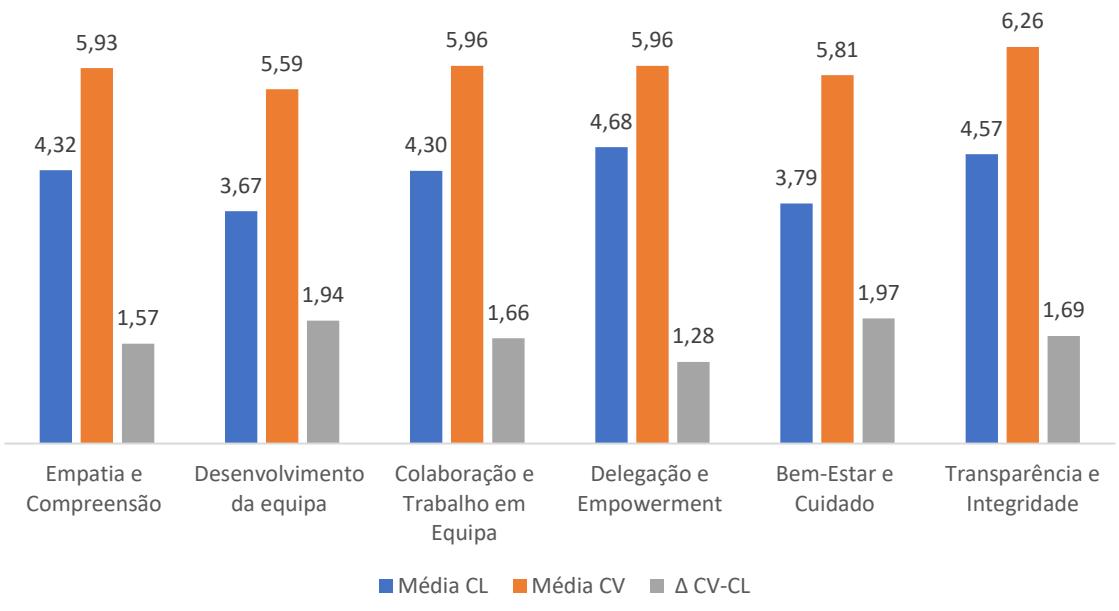


Figura 3.5- Resultados dos questionários das vendas e respetivo desvio (autoavaliação e avaliação)

Na área da logística os resultados acentuam a tendência da sobreavaliação por parte chefes de departamento no que concerne à sua autoavaliação, em comparação com a avaliação dos liderados, o que significa que a sua percepção não corresponde ao que vivem e sentem as suas equipas conforme mostra, abaixo, a figura 3.6.

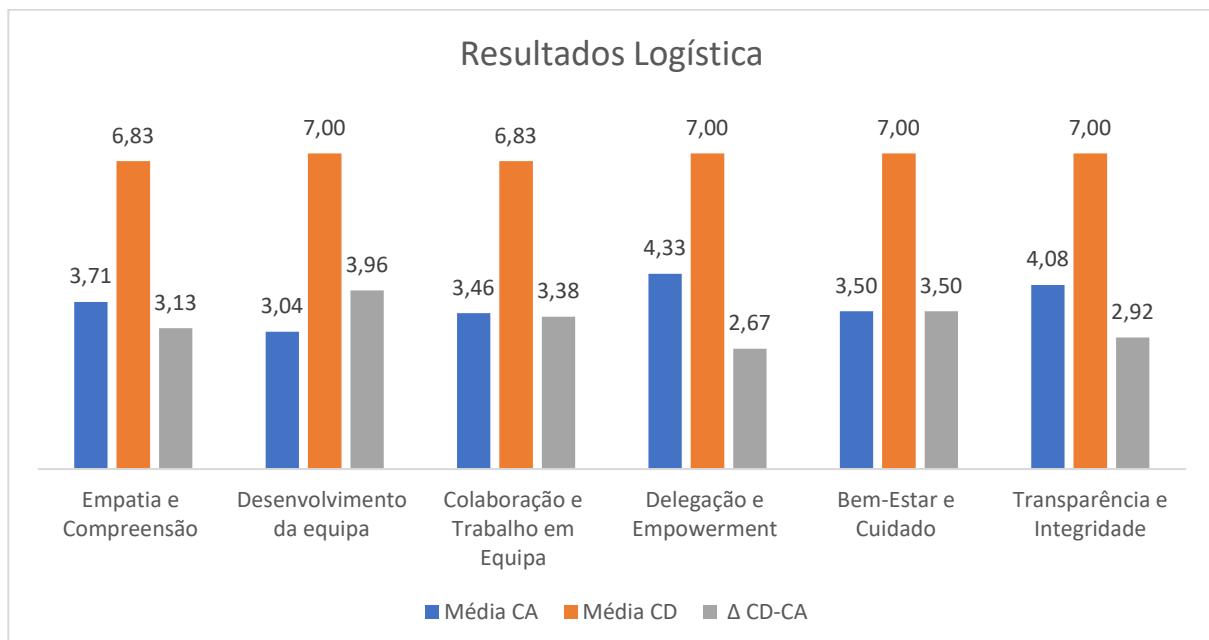


Figura 3.6- Resultados dos inquéritos da logística e respetivo desvio (autoavaliação e avaliação)

Assim, a maior diferença entre a autoavaliação dos chefes de departamento e a avaliação

efetuada pelos coordenadores de área, é na dimensão do desenvolvimento da equipa, com uma diferença de -3,96. Com uma diferença muito próxima está a dimensão da colaboração e trabalho em equipa com -3,38. Estas elevadas distâncias verificam-se em todas as dimensões.

Podemos concluir que para os chefes de departamento é praticamente nula a oportunidade de melhoria nas dimensões consideradas, o que pode pôr em causa o serviço e crescimento da sua equipa que, como indica Greenleaf (1977), deve estar diretamente ligado com a ideia de compromisso com o desenvolvimento dos colaboradores de um líder servidor.

De destacar que os liderados, os coordenadores de área, assinalam de forma transversal em todas as dimensões uma necessidade de melhoria nos seus líderes, considerando as de desenvolvimento da equipa, bem-estar e cuidado, e a de colaboração e trabalho em equipa como as que mais precisam da intervenção dos mesmos.

O resultado obtido nas duas realidades, ou melhor, na globalidade das operações, dá a conhecer a elevada necessidade de trabalhar no campo da percepção que, como referem Eisenbeiss *et al.* (2008), tem um papel fundamental na eficácia da liderança uma vez que a motivação e satisfação dos colaboradores é afetada diretamente pela mesma. Estes resultados vão ao encontro da percepção do diretor geral e da diretora de recursos humanos da regional de Sintra que, conforme análise de conteúdo das entrevistas realizadas, partilharam que consideram que o tipo de liderança praticada, na sua maioria, pelos líderes das operações nesta regional, é uma liderança diretiva direcionada mais para os processos e tarefas do que as pessoas, tal como mostram os resultados das dimensões de desenvolvimento da equipa, bem-estar e cuidado.

Após análise dos resultados, observa-se que o Lidl tem várias das características da liderança servidora em ação. A empresa tem investido fortemente em formação e desenvolvimento no que diz respeito à liderança, proporcionando aos seus colaboradores oportunidades de crescimento profissional e pessoal.

Em conclusão, esta liderança oferece uma perspetiva inovadora sobre como as organizações podem prosperar, centrando-se no bem-estar e no crescimento dos seus colaboradores e da comunidade. O Lidl, com o seu compromisso com a formação e desenvolvimento dos colaboradores, emerge como um exemplo de como esta abordagem pode ser implementada com sucesso no mundo empresarial moderno. Enquanto o debate sobre a sua eficácia continua, é inegável o impacto positivo que pode ter quando aplicado corretamente indo ao encontro dos dados recolhidos na análise de conteúdo das entrevistas.

Capítulo 4. Projeto de intervenção

4.1 Objetivos

Sendo a eficácia da liderança vital para o sucesso de qualquer organização, no Lidl, reconhece-se a importância de, continuamente, se adaptar as abordagens de liderança às mudanças do cenário empresarial moderno. Através dos questionários aplicados, identificou-se potencial no que diz respeito à aplicação de uma liderança servidora refletindo-se esse potencial em desafios ligados aos princípios de liderança da empresa, nomeadamente: liderar através da comunicação, desenvolver colaboradores, criar confiança e agir de forma justa. A liderança servidora, que coloca as necessidades dos colaboradores em primeiro plano, surge como um modelo a ser almejado. Este projeto de intervenção visa abordar os pontos de melhoria identificados e alinhar a estrutura de liderança do Lidl, na regional de Sintra, com os princípios da desta liderança.

Um passo fundamental na implementação da liderança servidora é a formação e o desenvolvimento dos líderes.

Para o projeto de intervenção foi também integrado um contributo de Spears (2002) quando nos diz que os líderes precisam de ser treinados nas características essenciais da liderança servidora, como empatia, consciência e comprometimento com o crescimento dos liderados. Isso pode envolver workshops, *coaching* e programas de desenvolvimento de liderança específicos.

Como mostram os resultados, identificou-se que existe potencial de melhoria nos princípios de liderança que estão a ser praticados pelo público-alvo.

O projeto que se sugere de seguida visa apresentar uma estratégia que ajude a explorar esse potencial e aproximar mais os abrangidos do modelo de liderança servidora existindo um foco na melhoria da comunicação interna, em fomentar o desenvolvimento contínuo dos colaboradores e estabelecer a confiança entre a liderança e os mesmos privilegiando uma atuação justa e equitativa.

Com as medidas apresentadas procura-se, também, ir ao encontro das expectativas do diretor geral e da diretora de recursos humanos desta regional, no que diz respeito a conseguir-se ultrapassar um dos grandes obstáculos na implementação da liderança servidora, a paciência para se investir o tempo necessário para, nas palavras do diretor geral, “*não dar o peixe, mas sim ensinar a pescar*”.

4.2 Estratégias de Intervenção e Calendário de Implementação:



Figura 4.1 – Calendário de Implementação

4.2.1 *Clear Talk*: Sessão de esclarecimento sobre o programa

Data: janeiro de 2024

Responsável: Diretor Regional, Diretores de Vendas, Diretor Logística e Diretora de Recursos Humanos

É crucial antecipar e mitigar potenciais riscos associados a este projeto. Começando pela possível resistência à mudança, que é inerente a qualquer processo de transformação, neste caso, para a mitigar, propõe-se a realização de 2 sessões de esclarecimento sobre os benefícios da liderança servidora (*Clear Talk*), uma para os chefes de vendas e outra para os chefes de departamento da logística.

Esta sessão terá aproximadamente 90 min e estará dividida em 3 momentos principais:

- Apresentação dos resultados do questionário inicial e confronto com a diferença entre a autoavaliação e a percepção dos mesmos comportamentos pela sua equipa direta
- Apresentação da estratégia de intervenção
- Lançamento do *Pre-Work – Clear Talk* – em que cada um se deve reunir individualmente com a sua equipa direta e recolher feedback, para isso será entregue um guião de entrevista estruturado.
-

4.2.2 *6Pack*, Workshop de intervenção sobre as 6 dimensões da liderança servidora

Data: fevereiro de 2024

Responsável: Equipa de formação.

Será realizado um workshop de cocriação de 4 horas, em que o objetivo é procurar uma

solução para a seguinte questão: “Como posso demonstrar no meu dia-a-dia todos os comportamentos associados à liderança servidora?”.

Os participantes serão depois divididos por grupos de trabalho em que irão trabalhar 2 das 6 dimensões da liderança servidora (empatia e compreensão, desenvolvimento da equipa, colaboração e trabalho em equipa, delegação e *empowerment*, bem-estar e cuidado, transparência e integridade).

Para isso terão acesso aos comportamentos associados em cada dimensão e o objetivo é que consigam encaixar esses comportamentos em duas ferramentas:

- a) Agenda do líder (definir momentos semanais e mensais onde possam introduzir esses comportamentos).
- b) Fichas de aprendizagem – Devem criar ferramentas para passarem também esses comportamentos às suas equipas (exemplos: role-play sobre o work-life balance). Terão acesso a um *template* para facilitar a sua construção.
- c) No final, a agenda e as fichas de aprendizagem serão recolhidas em cada grupo e a equipa de projeto irá depois harmonizar as propostas de forma a conseguir apresentar o resultado a ser implementado (*Toolkit 6pack*)

4.2.3 Peer Coaching: sessões de Coaching entre pares

Data: março a maio de 2024

Responsável: chefes de vendas, chefes de departamento e equipa de formação.

Cada chefia será alocada a um par, para que se possam ajudar mutuamente a potenciar as 6 dimensões do *Six Pack*.

Para isso, irá ser realizada uma sessão mensal durante 3 meses, seguindo a seguinte estrutura:

- a) Sessão 1 – *Debriefing* do *Clear Talk* e construção de um plano de ação individual. Na primeira sessão o objetivo é que cada chefia possa partilhar com o seu par, qual o feedback recolhido junto da sua equipa e em conjunto possam definir um plano de ação individual para conseguir corrigir o que lhe é apontado como área de melhoria e reforçar aquilo que ele faz bem. No final terão de preencher um *template* de plano de ação e enviar uma cópia para o seu par.
- b) Sessão 2 - *Shadowing* - Deve ser marcado um momento em que durante um dia ou meio dia, um dos elementos será a sombra do outro e irá recolher feedback (terá uma grelha para esse efeito) relativo à liderança servidora, e no fim dará feedback sobre o que observou.
- c) Sessão 3 – acompanhar a evolução – A última sessão será a sessão das lições

aprendidas onde cada um falará sobre as dificuldades que sentiu durante o processo, o que alcançou e o que pretende alcançar nos próximos tempos, tendo em conta a evolução que ainda precisa fazer. Irão também preencher um questionário de feedback que será enviado para a equipa de formação com o balanço das sessões.

4.2.4 Follow-up: Medição de Resultados

Data: junho de 2024

Responsável: Equipa de formação

Será implementado novamente o questionário inicial de diagnóstico (autoavaliação e heteroavaliação liderança servidora) para ser medido a alteração das respostas após a implementação dos projetos e analisar a evolução por comportamento e a evolução da distância entre a autoperceção das chefias e a percepção das suas equipas.

Será também enviado um questionário de feedback para os envolvidos no projeto para poderem avaliar a sua satisfação com a execução do plano de intervenção e sugerir melhorias.

Junto com este feedback serão partilhados os indicadores que são impactados de forma direta tais como: turnover, taxa de absentismo, evolução de avaliação de equipa, taxa de cumprimento de formação. Desta forma, os envolvidos terão uma comparação desses indicadores antes do arranque do projeto, um ponto de situação a meio do projeto, e no fim do mesmo.

Nas figuras 4.2 e 4.3 estão representados, o *timeline* das ações e o respetivo cronograma de implementação.

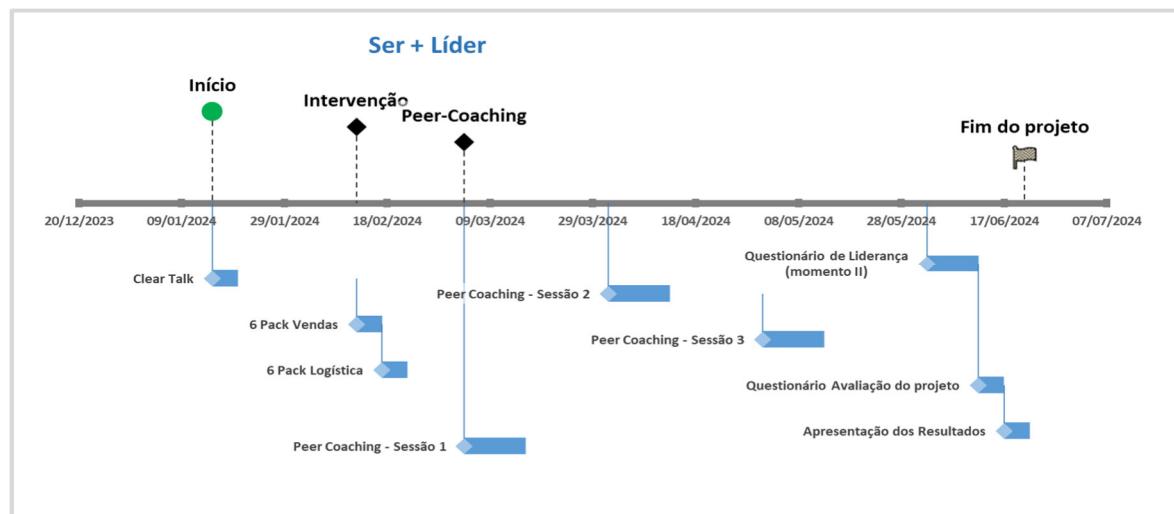


Figura 4.2 Timeline de implementação

Iniciar	Fim	Duração	Rótulo
15/01/2024	19/01/2024	5	Clear Talk
12/02/2024	16/02/2024	5	6 Pack Vendas
17/02/2024	21/02/2024	5	6 Pack Logística
04/03/2024	15/03/2024	12	Peer Coaching - Sessão 1
01/04/2024	12/04/2024	12	Peer Coaching - Sessão 2
01/05/2024	12/05/2024	12	Peer Coaching - Sessão 3
02/06/2024	11/06/2024	10	Questionário de Liderança (momento II)
12/06/2024	16/06/2024	5	Questionário Avaliação do projeto
17/06/2024	21/06/2024	5	Apresentação dos Resultados

Figura 4.3 Cronograma de implementação

4.2.5 Custos Associados ao Projeto

Após a recolha de pedido de orçamento a consultoras externas verifica-se a necessidade de investimento direto de cerca de 5000€ como a melhor opção tendo em conta a alternativa interna.

Atividade	Descrição	Valor - Opção consultor interno	Valor - Opção Consultora Externa
Clear Talk	Duas Sessões de 90 min	3h	500€ (1 consultor) Aluguer de Espaço+catering (opcional) – 200€
6 Pack	Duas Sessões de 4h	8h	1000€ (1 consultor)
Construção de Conteúdos	Planos de Sessão + Materiais para as Dinâmicas + Reuniões Projeto	28h	2000-3000€ (1 consultor alocado)
Medição de Resultados	Aplicação de Questionário + Relatório de Intervenção	16h	
Total		55h (1 Consultor Sénior dedicado)	3500€-4700€ (1 consultor Externo dedicado)

Figura 4.4 Custos associados ao projeto

4.2.6 Medidas de mitigação, riscos e benefícios

O sucesso deste projeto depende do compromisso e da colaboração de todos os envolvidos, ou seja, líderes e liderados e a direção do Lidl da regional de Sintra. A liderança servidora tem potencial para transformar a cultura da empresa, beneficiando a todos.

Entretanto, é crucial antecipar e mitigar potenciais riscos associados a este projeto. Começando pela possível resistência à mudança, que é inerente a qualquer processo de

transformação, neste caso, para a mitigar, propõe-se a realização de sessões de esclarecimento sobre os benefícios da liderança servidora.

Também pode ser uma realidade o desalinhamento entre os envolvidos, uma vez que o objetivo deste projeto pode não ser visto como objetivo para todos de igual forma, assim, pode ser criada uma equipa interdepartamental para acompanharem a implementação e resultados das medidas definidas.

Por outro lado, é importante considerar, também, os possíveis impactos positivos.

Tendo os líderes (chefes de vendas e chefes de departamento) mais alinhados com os princípios servidores vão, como sugere Greenleaf (1977) causar uma maior satisfação nos colaboradores.

Importa referir que o sucesso de qualquer organização, inclusive do Lidl, não se baseia apenas em métricas operacionais ou na qualidade dos produtos, mas também na capacidade dos líderes de guiar e desenvolver as suas equipas de forma eficaz. A liderança servidora (Greenleaf, 1977) é uma abordagem que coloca os colaboradores em primeiro lugar, entendendo que ao servir e apoiar a equipa, os líderes estão, indiretamente, a promover o sucesso da organização. O caminho para a implementação eficaz da desta liderança pode ser desafiante, mas os benefícios potenciais para o Lidl, como também é reconhecido diretamente pelo diretor geral e a diretora de recursos humanos, em termos de cultura organizacional, satisfação dos colaboradores e eficiência operacional, são imensuráveis.

4.2.7 Resultados esperados

Todas as ações propostas têm a finalidade de aproximar os líderes de uma liderança cada vez mais servidora para que consigam colocar o seu foco nos liderados e, com isso, promover de forma sustentável o crescimento e desenvolvimento dos mesmos e, naturalmente, da respetiva empresa.

Existe a expectativa de se assistir a um aumento da autoconsciência dos líderes sobre a sua liderança e também uma maior aproximação entre líderes e liderados, com o objetivo de facilitar a partilha de feedback para que todos possam beneficiar com a mesma.

Naturalmente, serão esperadas significativas melhorias em indicadores como o turnover, taxa de desenvolvimento de colaboradores, taxa de formação, taxa de absentismo, avaliação de desempenho, entre outros que têm um impacto direto se as medidas forem corretamente aplicadas pelos envolvidos.

Conclusão

No presente estudo, sublinhou-se a imperatividade de uma liderança eficaz como elemento-chave para o sucesso de qualquer organização. Em especial, o Lidl, enquanto gigante do retalho, encontra-se numa posição única para demonstrar como as práticas de liderança influenciam tanto o ambiente de trabalho interno como as relações com os clientes.

A partir dos resultados dos questionários aplicados, percebeu-se que, embora a empresa tenha um conjunto robusto de princípios de liderança, existem melhorias evidentes na sua implementação, particularmente nas áreas de comunicação, desenvolvimento de colaboradores, criação de confiança e ação justa. Estas melhorias necessárias distanciam-se da aspiração à liderança servidora, um modelo que, segundo Spears (1998), destaca a importância de colocar as necessidades dos colaboradores no centro das decisões.

A liderança servidora, apontada por muitos autores como uma abordagem progressista e eficaz, Greenleaf (1977) e Blanchard (2003), sublinha a ideia de que os líderes devem servir primeiro, assegurando que as necessidades e o bem-estar dos colaboradores são a prioridade. Esta perspetiva está alinhada com a visão moderna de que o sucesso organizacional advém não apenas de processos eficientes, mas também de uma cultura organizacional saudável, onde os colaboradores se sentem valorizados, ouvidos e motivados (Maxwell, 2005).

Ao cruzar os dados deste estudo com as práticas atuais do Lidl, percebe-se que um compromisso real com os princípios de liderança servidora requer alguns ajustes e adaptações em algumas dimensões. A proposta de intervenção estruturada visa precisamente esse alinhamento. Ao envolver todos, desde a equipa de formação até à direção, reconhece-se que a liderança servidora não é apenas responsabilidade dos líderes, mas algo que deve permear toda a organização (Barbuto & Wheeler, 2006).

Contudo, o sucesso deste tipo de intervenção reside não apenas na sua implementação, mas também no compromisso contínuo e acompanhamento regular. Assim, a inclusão de datas e responsáveis específicos na proposta não só proporciona uma estrutura e direção claras, como também atribui responsabilidades. Segundo Kotter (1996), a criação de um sentido de urgência e a atribuição clara de responsabilidades são fundamentais para o sucesso de qualquer mudança organizacional.

Um aspecto crucial, também, a formação contínua. A formação não deve ser vista apenas como uma solução a curto prazo, mas como um investimento a longo prazo (Bass & Riggio, 2006). Ao capacitar líderes e colaboradores com as ferramentas e conhecimentos necessários, garantimos que a filosofia da liderança servidora se torna intrínseca à cultura da organização.

Finalmente, a comunicação, identificada como uma das principais áreas de melhoria, é fundamental e vai permitir uma aproximação entre a percepção dos líderes e a avaliação real

dos seus liderados. A comunicação não deve ser vista apenas como a transmissão de informações, mas como uma via de mão dupla, onde os líderes ouvem ativamente as preocupações e feedback dos colaboradores (Covey, 1989). Este compromisso com uma comunicação aberta e honesta fortalecerá a confiança, um pilar essencial da liderança servidora.

Um elemento fundamental em todo este processo vai ser o acompanhamento e partilha dos indicadores mais impactados com as mudanças pretendidas, ou seja, o turnover, a taxa de absentismo, a evolução de avaliação de equipa e taxa de cumprimento de formação vão ser um ótimo elemento de análise pois permitirão perceber como foi o ponto de partida e por fim o ponto de chegada ou melhor as conquistas alcançadas.

Para finalizar, a trajetória para a excelência na liderança nunca é linear. As organizações, como o Lidl, devem estar dispostas a avaliar-se criticamente, reconhecer os pontos de melhoria e trabalhar ativamente para os colmatar. A liderança servidora, embora desafiadora, oferece um caminho para um ambiente de trabalho mais colaborativo, motivado e, em última análise, bem-sucedido.

O sucesso de uma organização não depende apenas da eficiência operacional ou da qualidade dos produtos, mas também da capacidade dos seus líderes de orientar, motivar e desenvolver as suas equipas. A liderança servidora, em particular, foca-se no serviço aos colaboradores, reconhecendo que quando os colaboradores se sentem valorizados e apoiados, são mais propensos a dar o seu melhor e a estar comprometidos com a visão da empresa. Este projeto, embora ambicioso, representa um passo crucial na direção certa para o Lidl e, se implementado com sucesso, pode estabelecer a empresa como um padrão de excelência em liderança no setor.

Referências Bibliográficas

- Barbuto, J. E., & Wheeler, D. W. (2006). Scale Development and Construct Clarification of Servant Leadership. *Group & Organization Management*, 31(3), 300-326. [Scale Development and Construct Clarification of Servant Leadership \(sagepub.com\)](https://doi.org/10.1016/j.legaque.2006.10.004)
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). Transformational Leadership (2nd ed.). Psychology Press.
- Bogdan, R., & Biklen, S. (1994). *Investigação qualitativa em educação. Uma introdução à teoria e aos métodos*. Porto: Porto Editora.
- Blanchard, K. H. (2003). Servant Leadership: A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness. Paulist Press.
- Brown, M. E., & Treviño, L. K. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *The Leadership Quarterly*, 17(6), 595-616. [doi:10.1016/j.legaque.2006.10.004](https://doi.org/10.1016/j.legaque.2006.10.004) (sciencedirectassets.com)
- Coetzer, M. F., Bussin, M., & Geldenhuys, M. (2017). The Functions of a Servant Leader. *Administrative Sciences*, 7(1), 5. <https://doi.org/10.3390/admsci7010005>
- Covey, S. R. (1989). *The 7 Habits of Highly Effective People: Powerful Lessons in Personal Change*. Free Press.
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2017). Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches. Sage publications.
- Dennis, R. S., & Bocarnea, M. (2005). Development of the servant leadership assessment instrument. *Leadership & Organization Development Journal*, 26(8), 600–615. <https://doi.org/10.1108/01437730510633692>
- Eisenbeiss, S. A., Knippenberg, D. V., & Boerner, S. (2008). Transformational leadership and team innovation: Integrating team climate principles. *Journal of Applied Psychology*, 93(6), 1438-1446. <https://doi.org/10.1037/a0012716>
- Evae, A., et al. (2019). Servant Leadership: A systematic review and call for future research. *Leadership Quarterly*, 30(1), 111–132. <https://doi.org/10.1016/j.legaque.2018.07.004>
- Ferch, S. R. (2012). Servant Leadership Models for Your Parish. Twenty-Third Publications.
- Franco, M., & Antunes, A. (2020). Understanding servant leadership dimensions: Theoretical and empirical extensions in the Portuguese context. *Journal of Management Development*, 39(1), 23–40. <https://doi.org/10.1108/JMD-08-2019-0335>
- Gioia, D., Corley, K. & Hamilton, A. (2012). Seeking Qualitative Rigor in Inductive Research: Notes on the Gioia Methodology. *Organizational Research Methods*, 16 (1). [Seeking Qualitative Rigor in Inductive Research: Notes on the Gioia Methodology - Dennis A. Gioia, Kevin G. Corley, Aimee L. Hamilton, 2013 \(sagepub.com\)](https://doi.org/10.1108/10789911211210001)
- Ghiglione, R., & Matalon, B. (1993). O inquérito: Teoria e prática (2nd ed.). Gradiva.
- Goleman, D. (1995). Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ. Bantam.

- Greenleaf, R. K. (1970). *The Servant as Leader*. Robert K. Greenleaf Center.
- Greenleaf, R. K. (1977). *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*. Paulist Press.
- Hofstede, G. (2001). *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations*. Sage Publications.
- Joseph, E. E., & Winston, B. E. (2005). A correlation of servant leadership, leader trust, and organizational trust. *Leadership & Organization Development Journal*, 26(1), 36–49.
<https://doi.org/10.1108/0143773051057555>
- Kanter, R. M. (2018). *Think Outside the Building: How Advanced Leaders Can Change the World One Smart Innovation at a Time*. PublicAffairs.
- Kerzner, H. R. (2017). *Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling*. Wiley.
- Kotter, J. P. (1996). *Leading Change*. Harvard Business Review Press.
- Laub, J. A. (1999). Assessing the servant organization: Development of the Organizational Leadership Assessment (OLA) instrument. *Servant Leadership Research Roundtable*.
- Lencioni, P. M. (2002). *The Five Dysfunctions of a Team: A Leadership Fable*. Jossey-Bass.
- Liden, R. C., & Liden, D. W. (2018). Servant Leadership: Measurement and Instrument Development. In *Servant Leadership: Research and Practice* (pp. 91-112). Emerald Publishing Limited. [Servant leadership: Development of a multidimensional measure and multi-level assessment - ScienceDirect](#)
- Lidl Portugal. (s.d.). Princípios de Liderança. <https://empregos.lidl.pt/sobre-nos/principios-de-lideranca>
- KPMG Portugal. (2023). Estudo socioeconómico sobre o Lidl Portugal.
<https://institucional.lidl.pt/media-center/comunicados-de-imprensa/2023/estudo-de-impacto-socioeconomico-2022>
- Luthans, F., & Avolio, B. J. (2003). Authentic leadership: A positive developmental approach. In K. S. Cameron, J. E. Dutton, & R. E. Quinn (Eds.), *Positive organizational scholarship: Foundations of a new discipline* (pp. 241-261). Berrett-Koehler Publishers. [Luthans & Avolio, 2003.pdf \(radiologie.fr\)](#)
- Maxwell, J. C. (2005). *The 360-Degree Leader: Developing Your Influence from Anywhere in the Organization*. Thomas Nelson.
- Northouse, P. G. (2018). *Leadership: Theory and practice*. Sage Publications.
- O'Keeffe, V. J., Coghlan, D., & Lau, D. (2021). *Leadership and Recovery: Navigating the Next Normal*. Springer.
- Parris, D. L., & Peachey, J. W. (2013). A systematic literature review of servant leadership theory in organizational contexts. *Journal of Business Ethics*, 113(3), 377–393.
<https://doi.org/10.1007/s10551-012-1322-6>

- Quivy, R., & Van Campenhoudt, L. (1992). Manual de investigação em ciências sociais (Vol. 41). Gradiva.
- Sendjaya, S. (2002). Personal Values' Influence on the Ethical Dimension of Servant Leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, 23(1/2), 26-33. [2002-09-Servant leadership It's origin, development, and application in organizations.pdf \(fju.edu.tw\)](https://fju.edu.tw/Servant%20leadership%20It's%20origin,%20development,%20and%20application%20in%20organizations.pdf)
- Sendjaya, S., Sarros, J. C., & Santora, J. C. (2008). Defining and measuring servant leadership behaviour in organizations. *Journal of Management Studies*, 45(2), 402-424. [Servant leadership: Development of a multidimensional measure and multi-level assessment - ScienceDirect](#)
- Sendjaya, S., Sarros, J. C., & Santora, J. C. (2019). Defining and Measuring Servant Leadership Behavior in Organizations. In *Servant Leadership in Organizations* (pp. 3-20). Springer. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2018.07.004>
- Senge, P. M. (1990). *The Fifth Discipline: The Art & Practice of The Learning Organization*. Currency Doubleday.
- Smith, B. N. (2015). Employee Engagement in the Context of Leadership and *Empowerment: A Study of a Retail Service Organization*. ProQuest.
- Spear, R. (2004). Servant-Leadership and the Essence of Management. McGraw-Hill.
- Spears, L. C. (1995). Reflections on Robert K. Greenleaf and servant-leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, 17(7), 33-35. <https://doi.org/10.1108/01437739610148367>
- Spears, L. C. (1998). *Insights on Leadership: Service, Stewardship, Spirit, and Servant-Leadership*. Wiley.
- Spears & M. Lawrence (Eds.), (2001) Focus on leadership: Servant-leadership for the 21st century (pp. 1-16). John Wiley & Sons.
- Spears, L. C. (2002). Tracing the past, present, and future of servant-leadership. In L. C. Stake, R. (2012). *A arte da investigação com estudos de caso*. (3.^a ed.). Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.
- Van Dierendonck, D. (2011). Servant Leadership: A Review and Synthesis. *Journal of Management*, 37(4), 1228–1260. <https://doi.org/10.1177/0149206310380462>
- Van Dierendonck, D., & Nuijten, I. (2011). The Servant Leadership Survey: Development and Validation of a Multidimensional Measure. *Journal of Business and Psychology*, 26, 249–267. <https://doi.org/10.1007/s10869-010-9194-1>
- Wong, C. A., & Page, D. (2003). Servant leadership: An examination of the effects of its opposite and putative moderators. *Leadership & Organization Development Journal*, 24(1), 13-26. <https://doi.org/10.1108/01437730510633692>

Wong, S. I., & Davey, D. (2007). Best Practice Leadership: Developing High-Performance Leadership Through The Service Quality Model®. *Leadership & Organization Development Journal*, 28(4), 333-352. [wong-davey.pdf \(regent.edu\)](#)

Yin, R. K. (2015). Case study research: Design and methods. Sage publications.

Zeng, Y., & Song, L. J. (2015). The Effects of Servant Leadership Behaviors of School Principals on Teachers' Job Satisfaction. *Educational Management Administration & Leadership*, 43(5), 843-859. [The Effects of Servant Leadership Behaviours of School Principals on Teachers' Job Satisfaction \(sagepub.com\)](#)

Anexo A Ser Mais Líder - Questionário Chefe de Vendas

No seguimento da dissertação de mestrado que está a ser desenvolvida pelo nosso Diretor de Vendas, Nuno Fernandes, contamos com a tua ajuda para Humanizar cada vez mais as nossas lideranças.

Para isso, através deste pequeno questionário, queremos identificar o potencial de melhoria nas lideranças da nossa regional, para que estas possam ser cada vez mais lideranças servidoras e próximas das equipas.

Assim, pedimos que te auto-avalies em cada afirmação numa escala de 1 (Nunca) a 7 (Sempre), de acordo com a forma como atuas no teu dia-a-dia.

O questionário é anónimo e demora aproximadamente 7 minutos a ser respondido.

Só com a vossa ajuda conseguiremos evoluir!

1. Procuro ouvir as preocupações dos meus Chefes de Loja e faço perguntas para procurar entender o seu ponto de vista, antes de responder.
2. Quando os resultados não são os desejáveis, procuro primeiro compreender junto com os meus CLs o que poderá estar a impactar o seu desempenho, antes de assumir uma causa para o problema
3. Nos momentos de maior pressão de trabalho dos meus CLs, ofereço-lhes ajuda e questiono como estão a lidar com a situação
4. Enquanto CV converso com os meus CLs, faço perguntas sobre as suas ambições de carreira e ajusto o meu apoio de acordo com as respostas
5. Escuto ativamente os meus CLs (sem estar ao telemóvel e sem interromper) quando estes partilham os seus desafios e ideias
6. Procuro entender primeiro a perspetiva dos meus CLs, antes de dar a minha opinião
7. Incentivo e ajudo os meus CLs a procurar oportunidades de aprendizagem e desenvolvimento relacionadas com a sua carreira (ex: oportunidades de carreira interna na empresa, do catálogo de formação)
8. Falo com os meus CLs sobre a sua evolução, traço metas de desenvolvimento e sugiro maneiras para desenvolver as suas áreas de melhoria
9. Procuro dar novos desafios aos meus CLs, como forma de se desenvolverem na sua função atual
10. Partilho recursos, como cursos ou workshops, que possam contribuir para o desenvolvimento profissional dos meus CLs
11. Utilizo o elogio como forma de reconhecimento do trabalho dos meus CLs
12. Não incentivo os meus CLs a procurar oportunidades de aprendizagem e desenvolvimento relacionadas com a função.

13. Promovo reuniões com outras equipas/departamentos para incentivar a troca de ideias e a colaboração entre diferentes equipas (exemplo com o entreposto, formação ou GOM)
14. Valorizo e procuro ter pessoas com diferentes perspetivas e competências dentro da equipa promovendo a partilha dessas perspetivas
15. Procuro ajudar os meus CLs a resolver os conflitos dentro da equipa e a promover uma atmosfera de trabalho positiva, através da minha experiência e com perguntas que os façam refletir sobre as situações
16. Estímulo a partilha de conhecimento dentro da equipa e a comunicação aberta entre todos
17. Incentivo e promovo iniciativas com o objetivo de melhorar a cooperação e o espírito da equipa (ex: reuniões de zona; reuniões com diferentes elementos da equipa de gestão com a chefia presente)
18. Não ofereço apoio para resolver conflitos e promover um ambiente de trabalho colaborativo
19. Dou total autonomia para que os meus CLs tomem decisões relacionadas com a sua função (ex: ajuste de estrutura; seleção de responsáveis de área; escolha de um novo colaborador)
20. Incentivo os meus CLs a propor soluções e implementar ideias com impacto no negócio e nos colaboradores (Ex: definição de medidas para a melhoria de um indicador).
21. Delego tarefas desafiantes para que os meus CLs possam crescer e expandir as suas competências
22. Dou autonomia na tomada de decisão dos meus CLs, mesmo quando as decisões são difíceis ou arriscadas, como forma de demonstrar confiança nas suas competências
23. Oriento os meus CLs quando necessário, sem que isso interfira na liderança da minha equipa e na autonomia da tomada de decisões das minhas chefias
24. Não dou autonomia aos meus CLs para propor soluções e implementar ideias com impacto no negócio e nos colaboradores
25. Promovo momentos para discutir questões de equilíbrio entre trabalho e vida pessoal
26. Foco o bem-estar da minha equipa e pergunto-lhes como é que eles se sentem e se há alguma coisa que possa fazer para os ajudar
27. Consigo identificar quando é que os meus CLs estão mais stressados e procuro maneiras de ajudar (ex: durante períodos intensos de trabalho)
28. Conheço as capacidades dos meus CLs e adapto as expectativas e cargas de trabalho de forma justa para eles e para a sua equipa
29. Promovo o equilíbrio entre trabalho e vida pessoal, por exemplo, estando atento se as minhas equipas estão a trabalhar horas a mais, ou quando identifico alguma alteração de humor nos meus CLs, etc

30. Sou transparente sobre as decisões que tomo, e explico sempre os motivos por trás delas Não conheço as necessidades dos meus CLs e não adapto as expectativas e o trabalho de forma justa para mim e para a equipa)

31. Não conheço as necessidades dos meus CLs e não adapto as expectativas e o trabalho de forma justa para mim e para a equipa

32. Procuro o feedback e críticas construtivas dos meus CLs, como forma de melhorar

33. Atuo com honestidade e mantenho promessas e compromissos que estabeleço com a minha equipa

34. Sou acessível e disponível para responder às preocupações dos meus CLs

35. Promovo uma cultura na equipa onde a transparência e a integridade são valorizadas e incentivadas.

36. Não peço feedback aos meus chefes de Loja

37. Analisando os valores High 5, quais são as tuas principais áreas de desenvolvimento?

- o Liderar através da comunicação
- o Desenvolver Colaboradores
- o Manter o ato desempenho e dinamismo.
- o Criar confiança e agir de forma justa
- o Viver a Responsabilidade e ser Exemplo

Dados Demográficos

38. Há quanto tempo trabalhas no Lidl?

39. Há quanto tempo és Chefe de Vendas?

40. Qual a tua escolaridade?

Anexo B Ser Mais Líder - Questionário Chefe de Departamento

No seguimento da dissertação de mestrado que está a ser desenvolvida pelo nosso Diretor de Vendas, Nuno Fernandes, contamos com a tua ajuda para Humanizar cada vez mais as nossas lideranças.

Para isso, através deste pequeno questionário, queremos identificar o potencial de melhoria nas lideranças da nossa regional, para que estas possam ser cada vez mais lideranças servidoras e próximas das equipas.

Assim, pedimos que te autoavalies em cada afirmação numa escala de 1 (Nunca) a 7 (Sempre), de acordo com a forma como atuas no teu dia-a-dia.

O questionário é anónimo e demora aproximadamente 7 minutos a ser respondido.

Só com a vossa ajuda conseguiremos evoluir!

1. Procuro ouvir as preocupações dos meus Chefes de Loja e faço perguntas para procurar entender o seu ponto de vista, antes de responder.
2. Quando os resultados não são os desejáveis, procuro primeiro compreender junto com os meus CAs o que poderá estar a impactar o seu desempenho, antes de assumir uma causa para o problema
3. Nos momentos de maior pressão de trabalho dos meus CAs, ofereço-lhes ajuda e questiono como estão a lidar com a situação
4. Enquanto CV converso com os meus CAs, faço perguntas sobre as suas ambições de carreira e ajusto o meu apoio de acordo com as respostas
5. Escuto ativamente os meus CAs (sem interromper) quando estes partilham os seus desafios e ideias
6. Procuro entender primeiro a perspetiva dos meus CAs, antes de dar a minha opinião
7. Incentivo e ajudo os meus CAs a procurar oportunidades de aprendizagem e desenvolvimento relacionadas com a sua carreira (ex: oportunidades de carreira interna na empresa, do catálogo de formação)
8. Falo com os meus CAs sobre a sua evolução, traço metas de desenvolvimento e sugiro maneiras para desenvolver as suas áreas de melhoria
9. Procuro dar novos desafios aos meus CAs, como forma de se desenvolverem na sua função atual
10. Partilho recursos, como cursos ou workshops, que possam contribuir para o desenvolvimento profissional dos meus CAs
11. Utilizo o elogio como forma de reconhecimento do trabalho dos meus CAs

12. Não incentivo os meus CAs a procurar oportunidades de aprendizagem e desenvolvimento relacionadas com a função.
13. Promovo reuniões com outras equipas/departamentos para incentivar a troca de ideias e a colaboração entre diferentes equipas (exemplo com as Vendas, formação ou GOM)
14. Valorizo e procuro ter pessoas com diferentes perspetivas e competências dentro da equipa promovendo a partilha dessas perspetivas
15. Procuro ajudar os meus CAs a resolver os conflitos dentro da equipa e a promover uma atmosfera de trabalho positiva, através da minha experiência e com perguntas que os façam refletir sobre as situações
16. Estímulo a partilha de conhecimento dentro da equipa e a comunicação aberta entre todos
17. Incentivo e promovo iniciativas com o objetivo de melhorar a cooperação e o espírito da equipa (ex: reuniões de zona; reuniões com diferentes elementos da equipa de gestão com a chefia presente)
18. Não ofereço apoio para resolver conflitos e promover um ambiente de trabalho colaborativo
19. Dou total autonomia para que os meus CAs tomem decisões relacionadas com a sua função (ex: ajuste de estrutura; seleção de responsáveis de área; escolha de um novo colaborador)
20. Incentivo os meus CAs a propor soluções e implementar ideias com impacto no negócio e nos colaboradores (Ex: definição de medidas para a melhoria de um indicador).
21. Delego tarefas desafiantes para que os meus CAs possam crescer e expandir as suas competências
22. Dou autonomia na tomada de decisão dos meus CAs, mesmo quando as decisões são difíceis ou arriscadas, como forma de demonstrar confiança nas suas competências
23. Oriento os meus CAs quando necessário, sem que isso interfira na liderança da minha equipa e na autonomia da tomada de decisões das minhas chefias
24. Não dou autonomia aos meus CAs para propor soluções e implementar ideias com impacto no negócio e nos colaboradores
25. Promovo momentos para discutir questões de equilíbrio entre trabalho e vida pessoal
26. Foco o bem-estar da minha equipa e pergunto-lhes como é que eles se sentem e se há alguma coisa que possa fazer para os ajudar
27. Consigo identificar quando é que os meus CAs estão mais stressados e procuro maneiras de ajudar (ex: durante períodos intensos de trabalho)
28. Conheço as capacidades dos meus CAs e adapto as expectativas e cargas de trabalho de forma justa para eles e para a sua equipa

29. Promovo o equilíbrio entre trabalho e vida pessoal, por exemplo, estando atento se as minhas equipas estão a trabalhar horas a mais, ou quando identifico alguma alteração de humor nos meus CAs, etc
30. Sou transparente sobre as decisões que tomo, e explico sempre os motivos por trás delas .Não conheço as necessidades dos meus CAs e não adapto as expectativas e o trabalho de forma justa para mim e para a equipa
31. Não conheço as necessidades dos meus CAs e não adapto as expectativas e o trabalho de forma justa para mim e para a equipa
32. Procuro o feedback e críticas construtivas dos meus CAs, como forma de melhorar
33. Atuo com honestidade e mantenho promessas e compromissos que estabeleço com a minha equipa
34. Sou acessível e disponível para responder às preocupações dos meus CAs
35. Promovo uma cultura na equipa onde a transparência e a integridade são valorizadas e incentivadas.
36. Não peço feedback aos meus CA's
37. Analisando os valores High 5, quais são as tuas principais áreas de desenvolvimento?
- o Liderar através da comunicação
 - o Desenvolver Colaboradores
 - o Manter o ato desempenho e dinamismo.
 - o Criar confiança e agir de forma justa
 - o Viver a Responsabilidade e ser Exemplo
- Dados Demográficos
38. Há quanto tempo trabalhas no Lidl?
39. Há quanto tempo és Chefe de Departamentos?
40. Qual a tua escolaridade?

Anexo C Ser Mais Líder - Questionário Chefe de Loja

No seguimento da dissertação de mestrado que está a ser desenvolvida pelo nosso Diretor de Vendas, Nuno Fernandes, contamos com a tua ajuda para Humanizar cada vez mais as nossas lideranças.

Para isso, através deste pequeno questionário, queremos identificar o potencial de melhoria dos Chefes de Departamento da nossa regional, para que estes possam ser cada vez mais Líderes Servidores, próximos das equipas e com capacidade para as apoiar.

Assim, pedimos que avalies cada afirmação numa escala de 1 (discordo totalmente) a 7 (concordo totalmente), de acordo com a forma como o teu Chefe de Vendas age no dia-a-dia.

O questionário é anónimo e demora aproximadamente 7 minutos a ser respondido.

Só com a vossa ajuda conseguiremos evoluir!

1. Quando partilho preocupações com o meu Chefe de Vendas, ele(a) faz perguntas para procurar entender o meu ponto de vista, antes de responder.
2. Nos momentos de maior pressão do meu trabalho, o meu CV oferece ajuda e questiona como estou a lidar com a situação
3. Quando os resultados não são os desejáveis, o meu CV procura primeiro compreender junto comigo o que poderá estar a impactar o meu desempenho, sem assumir que já sabe o que se passa.
4. O meu CV conversa comigo e faz perguntas sobre as minhas ambições de carreira e ajusta o seu apoio de acordo com as minhas respostas
5. O meu CV escuta ativamente (sem interromper-me) quando partilho desafios ou ideias.
6. O meu CV geralmente não procura entender a minha perspetiva antes de falar.
7. O meu CV incentiva-me e ajuda-me a procurar oportunidades de aprendizagem e desenvolvimento relacionadas com a minha carreira (ex fala-me das oportunidades de carreira interna na empresa, do catálogo de formação, ajuda-me a definir o meu plano de carreira a curto, médio e longo prazo)
8. O meu CV fala comigo regularmente sobre a minha evolução, traça metas de desenvolvimento e sugere maneiras para desenvolver as minhas áreas de melhoria.
9. O meu CV procura desafiar-me, dando-me novos desafios para me ajudar a desenvolver na minha função/carreira
10. O meu CV partilha recursos, como cursos ou workshops, que possam contribuir para o meu desenvolvimento profissional

11. O meu CV utiliza o elogio consistentemente como forma de reconhecimento do meu trabalho.
12. O meu CV não me incentiva a procurar oportunidades de aprendizagem e desenvolvimento relacionadas com a minha função.
13. O meu CV promove reuniões com outras equipas/departamentos para incentivar a troca de ideias e a colaboração entre diferentes equipas (exemplo; com a logística, formação ou GOM).
14. O meu CV valoriza e procura ter pessoas com diferentes perspetivas e competências dentro da equipa promovendo a partilha dessas perspetivas
15. O meu CV procura ajudar-me a resolver os conflitos dentro da equipa e a promover uma atmosfera de trabalho positiva, através da sua experiência e com perguntas que me façam refletir sobre as situações.
16. O meu CV consegue fomentar a partilha de conhecimento dentro da equipa incentivando a comunicação aberta entre todos.
17. O meu CV incentiva e promove iniciativas com o objetivo de melhorar a cooperação e o espírito da equipa (ex: reuniões de equipa; reuniões de feedback).
18. O meu CV geralmente não oferece apoio para resolver conflitos e promover um ambiente de trabalho colaborativo.
19. O meu CV demonstra confiança em mim, ao dar-me total autonomia para tomar decisões relacionadas com a minha função.
20. O meu CV incentiva-me a propor soluções e implementar ideias com impacto no negócio e nos colaboradores (definição de medidas para a melhoria de um indicador).
21. O meu CV delega tarefas desafiadoras que me permitem crescer e expandir as minhas competências.
22. O meu CV demonstra que acredita nas minhas competências, dando-me autonomia na tomada de decisão, mesmo quando as decisões são difíceis ou arriscadas.
23. O meu CV fornece orientação quando necessário, sem que isso interfira na liderança da minha equipa e na minha autonomia na tomada de decisões.
24. O meu CV não me dá autonomia para propor soluções e implementar ideias com impacto no negócio e nos colaboradores.
25. O meu CV promove momentos para discutir questões de equilíbrio entre trabalho e vida pessoal.
26. O meu CV, demonstra genuíno interesse em mim e no meu bem-estar ao perguntar-me regularmente como estou a sentir-me e se há alguma coisa que possa fazer para ajudar-me.
27. O meu CV consegue identificar quando estou mais stressado(a) e procura maneiras de ajudar (ex: durante períodos intensos de trabalho).

28. O meu CV conhece as minhas necessidades e adapta as expectativas e cargas de trabalho de forma justa para mim e para a equipa.
29. O meu CV não conhece as minhas necessidades e não adapta as expectativas e o trabalho de forma justa para mim e para a equipa.
30. O meu CV promove o equilíbrio entre trabalho e vida pessoal, por exemplo, estando atento se eu estou a trabalhar horas a mais, ou quando expresso alguma alteração de humor, etc.
31. O meu CV é transparente sobre as decisões que toma, e explica-me sempre os motivos por trás delas.
32. O meu CV procura o meu feedback e críticas construtivas, demonstrando um compromisso com a melhoria contínua.
33. O meu CV age com honestidade e mantém promessas e compromissos que estabelece comigo.
34. O meu CV é acessível e disponível para responder às minhas preocupações de forma aberta e sincera.
35. O meu CV promove uma cultura na equipa onde a transparência e a integridade são valorizadas e incentivadas.
36. O meu CV não procura o meu feedback nem críticas construtivas, demonstrando desinteresse em relação à melhoria contínua.
37. Analisando os valores High 5, quais são as principais áreas de desenvolvimento do teu Chefe de Vendas?
- o Liderar através da comunicação
 - o Desenvolver Colaboradores
 - o Manter o ato desempenho e dinamismo.
 - o Criar confiança e agir de forma justa
 - o Viver a Responsabilidade e ser Exemplo
- Dados Demográficos
38. Há quanto tempo trabalhas no Lidl?
39. Há quanto tempo és Coordenador de Área?
40. Qual a tua escolaridade?

Anexo D Ser Mais Líder - Questionário Coordenador de Área

No seguimento da dissertação de mestrado que está a ser desenvolvida pelo nosso Diretor de Vendas, Nuno Fernandes, contamos com a tua ajuda para Humanizar cada vez mais as nossas lideranças.

Para isso, através deste pequeno questionário, queremos identificar o potencial de melhoria dos Chefes de Departamento da nossa regional, para que estes possam ser cada vez mais Líderes Servidores, próximos das equipas e com capacidade para as apoiar.

Assim, pedimos que avalies cada afirmação numa escala de 1 (discordo totalmente) a 7 (concordo totalmente), de acordo com a forma como o teu chefe de departamento age no dia-a-dia.

O questionário é anónimo e demora aproximadamente 7 minutos a ser respondido.

Só com a vossa ajuda conseguiremos evoluir!

1. Quando partilho preocupações com o meu Chefe de Departamento, ele(a) faz perguntas para procurar entender o meu ponto de vista, antes de responder.
2. Nos momentos de maior pressão do meu trabalho, o meu CD oferece ajuda e questiona como estou a lidar com a situação
3. Quando os resultados não são os desejáveis, o meu CD procura primeiro compreender junto comigo o que poderá estar a impactar o meu desempenho, sem assumir que já sabe o que se passa.
4. O meu CD conversa comigo e faz perguntas sobre as minhas ambições de carreira e ajusta o seu apoio de acordo com as minhas respostas
5. O meu CD escuta ativamente (sem interromper-me) quando partilho desafios ou ideias.
6. O meu CD geralmente não procura entender a minha perspetiva antes de falar.
7. O meu CD incentiva-me e ajuda-me a procurar oportunidades de aprendizagem e desenvolvimento relacionadas com a minha carreira (ex fala-me das oportunidades de carreira interna na empresa, do catálogo de formação, ajuda-me a definir o meu plano de carreira a
curto, médio e longo prazo)
8. O meu CD fala comigo regularmente sobre a minha evolução, traça metas de desenvolvimento e sugere maneiras para desenvolver as minhas áreas de melhoria.
9. O meu CD procura desafiar-me, dando-me novos desafios para me ajudar a desenvolver na minha função/carreira
10. O meu CD partilha recursos, como cursos ou workshops, que possam contribuir para o meu desenvolvimento profissional
11. O meu CD utiliza o elogio consistentemente como forma de reconhecimento do meu trabalho.

12. O meu CD não me incentiva a procurar oportunidades de aprendizagem e desenvolvimento relacionadas com a minha função.
13. O meu CD promove reuniões com outras equipas/departamentos para incentivar a troca de ideias e a colaboração entre diferentes equipas (exemplo; com as vendas, formação ou GOM).
14. O meu CD valoriza e procura ter pessoas com diferentes perspetivas e competências dentro da equipa promovendo a partilha dessas perspetivas
15. O meu CD procura ajudar-me a resolver os conflitos dentro da equipa e a promover uma atmosfera de trabalho positiva, através da sua experiência e com perguntas que me façam refletir sobre as situações.
16. O meu CD consegue fomentar a partilha de conhecimento dentro da equipa incentiva a comunicação aberta entre todos.
17. O meu CD incentiva e promove iniciativas com o objetivo de melhorar à cooperação e o espírito da equipa (ex: reuniões de equipa; reuniões de feedback).
18. O meu CD geralmente não oferece apoio para resolver conflitos e promover um ambiente de trabalho colaborativo.
19. O meu CD demonstra confiança em mim, ao dar-me total autonomia para tomar decisões relacionadas com a minha função.
20. O meu CD incentiva-me a propor soluções e implementar ideias com impacto no negócio e nos colaboradores (definição de medidas para a melhoria de um indicador).
21. O meu CD delega tarefas desafiantes que me permitem crescer e expandir as minhas competências.
22. O meu CD demonstra que acredita nas minhas competências, dando-me autonomia na tomada de decisão, mesmo quando as decisões são difíceis ou arriscadas.
23. O meu CD fornece orientação quando necessário, sem que isso interfira na liderança da minha equipa e na minha autonomia na tomada de decisões.
24. O meu CD não me dá autonomia para propor soluções e implementar ideias com impacto no negócio e nos colaboradores.
25. O meu CD promove momentos para discutir questões de equilíbrio entre trabalho e vida pessoal.
26. O meu CD, demonstra genuíno interesse em mim e no meu bem-estar ao perguntar-me regularmente como estou a sentir-me e se há alguma coisa que possa fazer para ajudar-me.
27. O meu CD consegue identificar quando estou mais stressado(a) e procura maneiras de ajudar (ex: durante períodos intensos de trabalho).
28. O meu CD conhece as minhas necessidades e adapta as expectativas e cargas de trabalho de forma justa para mim e para a equipa.

29. O meu CD não conhece as minhas necessidades e não adapta as expectativas e o trabalho de forma justa para mim e para a equipa.
30. O meu CD promove o equilíbrio entre trabalho e vida pessoal, por exemplo, estando atento se eu estou a trabalhar horas a mais, ou quando expresso alguma alteração de humor, etc.
31. O meu CD é transparente sobre as decisões que toma, e explica-me sempre os motivos por trás delas.
32. O meu CD procura o meu feedback e críticas construtivas, demonstrando um compromisso com a melhoria contínua.
33. O meu CD age com honestidade e mantém promessas e compromissos que estabelece comigo.
34. O meu CD é acessível e disponível para responder às minhas preocupações de forma aberta e sincera.
35. O meu CD promove uma cultura na equipa onde a transparência e a integridade são valorizadas e incentivadas.
36. O meu CD não procura o meu feedback nem críticas construtivas, demonstrando desinteresse em relação à melhoria contínua.
37. Analisando os valores High 5, quais são as principais áreas de desenvolvimento do teu Chefe de Departamento?
- o Liderar através da comunicação
 - o Desenvolver Colaboradores
 - o Manter o ato desempenho e dinamismo.
 - o Criar confiança e agir de forma justa
 - o Viver a Responsabilidade e ser Exemplo
- Dados Demográficos
38. Há quanto tempo trabalhas no Lidl?
39. Há quanto tempo és Coordenador de Área?
40. Qual a tua escolaridade?

Anexo E – Guião de entrevista

GUIÃO ENTREVISTA – LIDERANÇA SERVIDORA

LIDL 2023

1. Como caracterizas o estilo de liderança mais predominante nos nossos Chefes de Venda? (pergunta de follow-up) Porque é que consideras que este seja o estilo predominante?
2. Em que medida acreditas que a implementação de programas sobre liderança servidora podem influenciar a cultura organizacional e a satisfação dos colaboradores?
3. Quais são os principais desafios que antecipas ao implementar ou promover práticas de liderança servidora em toda a estrutura hierárquica das lojas, a começar pelos Chefes de Venda e de Loja?
4. Na tua opinião, que papel desempenha a liderança servidora na criação de um ambiente de trabalho positivo e no engagement dos colaboradores com os objetivos organizacionais?
5. Como se alinha a liderança servidora com a estratégia e os valores atuais da empresa?
6. Quais são os indicadores-chave que a Lidl utiliza para medir o sucesso e a eficácia das práticas de liderança dentro da organização, incluindo aquelas relacionadas com a liderança servidora?
7. De que forma acreditas que a liderança servidora pode influenciar positivamente a relação e a interação entre as chefias e os colaboradores, especialmente num contexto de mudança?

