

UNIVERSIDADE
CATÓLICA
PORTUGUESA

O PAPEL DA COMUNICAÇÃO INTERNA NO
IMPACTO DA LIDERANÇA NOS NÍVEIS DE
CRIATIVIDADE DOS COLABORADORES DO
GRUPE SEB PORTUGAL

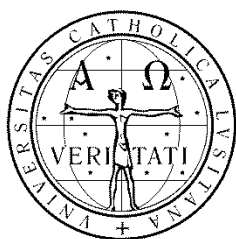
Tese apresentada à Universidade Católica Portuguesa para obtenção
de grau de Doutor em Ciências da Comunicação

Por

Maria Manuel Tavares Figueiredo de Sousa

Faculdade de Ciências Humanas

Junho de 2022



UNIVERSIDADE
CATÓLICA
PORTUGUESA

O PAPEL DA COMUNICAÇÃO INTERNA NO IMPACTO DA
LIDERANÇA NOS NÍVEIS DE CRIATIVIDADE DOS
COLABORADORES DO GROUPE SEB PORTUGAL

Tese apresentada à Universidade Católica Portuguesa para obtenção
de grau de Doutor em Ciências da Comunicação

Por

Maria Manuel Tavares Figueiredo de Sousa

Faculdade de Ciências Humanas

Sob Orientação de Prof. Doutor Nuno Brandão

e

Coorientação de Prof. Doutora Leonor Almeida

Junho de 2022

Resumo

Considerando a cada vez maior importância da liderança, da comunicação interna e da criatividade para o sucesso das organizações, torna-se determinante compreender a relação entre estas três variáveis. Derivada desta necessidade, este estudo tem como objetivo conhecer o papel da comunicação interna no impacto da liderança nos níveis de criatividade dos colaboradores do Groupe SEB Portugal. A amostra é constituída por 62 colaboradores pertencentes aos diferentes departamentos do Groupe SEB Portugal. Para a realização do estudo, foram realizadas duas entrevistas exploratórias, uma ao Diretor-Geral e outra à Gestora de Recursos Humanos. Além disso, foi aplicado um questionário aos colaboradores dividido em quatro partes: i) questionário de dados sociodemográficos; ii) o Questionário Multifatorial da Liderança – 5X (MLQ-5X), para avaliar o estilo de liderança do líder; iii), um questionário de comunicação interna para avaliar a comunicação estabelecida dentro do Groupe SEB; e iv) o Test of Creative Thinking – Drawing Production (TCT-DP) para avaliar os níveis de criatividade dos colaboradores. Como principais resultados, é possível destacar que os colaboradores avaliaram o líder como transformacional, apresentaram níveis elevados de uma boa comunicação interna e apresentaram níveis mais elevados de criatividade em comparação com a população portuguesa. Além disso, foram encontradas correlações estatisticamente significativas entre a liderança e a comunicação interna, mas não foram encontradas correlações estatisticamente significativas entre a liderança e a criatividade e entre a comunicação interna e a criatividade. Em estudos futuros, seria importante esclarecer o porquê de as hipóteses relacionadas com a criatividade não terem sido confirmadas como indicava a literatura.

Palavras-Chave: Liderança; Comunicação Interna; Criatividade; MLQ-5X; TCT-DP

Abstract

Considering the increasing importance of leadership, internal communication and creativity for the success of organizations, it is urgent to understand the relationship between these three variables. Derived from this need, this study aims to understand the role of internal communication in the impact of leadership on the creativity levels of Groupe SEB Portugal employees. The sample consists of 62 employees belonging to the different departments of Groupe SEB Portugal. To carry out the study, two exploratory interviews were carried out, one with the Director-General and the other with the Human Resources Manager. In addition, a questionnaire was applied to employees divided into four parts: i) sociodemographic data questionnaire; ii) the Multifactor Leadership Questionnaire – 5X (MLQ-5X), to assess the leader's leadership style; iii) an internal communication questionnaire to assess the communication established within Groupe SEB; and iv) the Test of Creative Thinking – Drawing Production (TCT-DP) to assess employees' creativity levels. As main results, it is possible to highlight that the employees evaluated the leader as transformational, presented high levels of good internal communication and presented higher levels of creativity compared to the Portuguese population. Furthermore, statistically significant correlations were found between leadership and internal communication, but no statistically significant correlations were found between leadership and creativity and between internal communication and creativity. In future studies, it would be important to clarify why the hypotheses related to creativity were not confirmed as indicated in the literature.

Keywords: Leadership; Intern Communication; Creativity; MLQ-5X; TCT-DP

Agradecimentos

Sozinha nunca teria conseguido alcançar o que alcancei nestes três anos.

Por isso, gostaria de agradecer

À Universidade Católica Portuguesa, por me ter recebido tão bem desde o primeiro minuto em que entrei por estas portas. Foi um orgulho pertencer a esta instituição durante estes 9 anos.

À Faculdade de Ciências Humanas, por, durante todo este tempo, ter sido a minha segunda casa.

Ao Professor Doutor Nuno Brandão e à Professora Doutora Leonor Almeida, por me terem apoiado e ajudado durante todo este processo. Obrigada por me terem incutido este desejo de saber mais e de fazer sempre melhor. E, principalmente, obrigada pela confiança e pelo carinho e amizade com que sempre me trataram. Levo comigo para a vida tudo o que convosco aprendi.

Ao Professor Doutor Nelson Ribeiro, por me ter dado a oportunidade de embarcar neste desafio que é aventurar-me numa área diferente da minha. Obrigada pela confiança.

À Linda Pereira, por todo o apoio prestado ao longo do processo de recolha de dados no Groupe SEB Portugal. Obrigada por toda a paciência e toda a dedicação a este projeto.

Ao Rui Mainhas, pela disponibilidade para a realização deste estudo no Groupe SEB Portugal.

A todos os colaboradores do Groupe SEB Portugal, por terem participado neste estudo que não teria sido possível sem as vossas respostas.

À minha Mãe e ao meu Pai, por serem os pilares mais importantes da minha vida e por me apoiarem a cada passo do meu caminho. Obrigada por me fazerem acreditar em mim mesma e por me ensinarem que nunca devemos desistir daquilo que queremos. São, e sempre serão, o meu porto seguro.

Ao João, por ser um apoio fundamental ao longo deste processo. Obrigada por, durante estes três anos, teres acreditado em mim, mesmo quando eu não acreditava. Sem ti, este caminho não teria sido tão bonito.

À Inês e à Isabel, as minhas primas, por me apoiarem sempre em todas as etapas da minha vida. Obrigada por terem sido as irmãs que nunca tive.

À Alexandra Piseiro, à Mariana Serras e à Mariana Pereira, por sermos este quarteto fantástico de pessoas que se apoiam incondicionalmente em todos os momentos. São o melhor que a faculdade me deu.

À Catarina Costa, por ser a minha melhor amiga desde que me lembro. Obrigada por me apoiares e estares sempre do meu lado. És a melhor *cheerleader* que poderia pedir.

À Alexandra Nogueira e à Joana Costa, por terem sido os meus exemplos a seguir dentro da faculdade. Nunca terei palavras suficientes para vos agradecer tudo o que fizeram por mim.

À Raquel Gomes e à Rute Claro, por todo o apoio ao longo destes três anos. Obrigada por termos sido este trio que se apoiava todos os dias até ao final do doutoramento. Devo-vos estes três anos que, claramente, não teriam sido os mesmos sem vocês a meu lado.

Por fim, a todos os meus amigos e família que, de uma forma ou de outra, estiveram presentes durante os momentos mais importantes da minha vida académica e que a tornaram inesquecível.

Um obrigada nunca chegará, nunca será suficiente, para agradecer a todos os que estiveram ao meu lado durante todo o meu percurso.

Índice

Introdução.....	12
Parte I: Enquadramento Teórico-Conceptual.....	16
Capítulo 1 – O Papel da Liderança nas Organizações.....	16
1.1. Definições e Conceitos de Liderança.....	16
1.2. Personalidade, Princípios e Características dos Líderes.....	30
1.3. Estilos de Liderança.....	40
1.3.1. Liderança Transformacional.....	46
1.3.2. Liderança Transacional.....	48
1.3.3. <i>Laissez-Faire</i>	50
Capítulo 2 – A Comunicação Interna e a sua Importância na Relação Líder- Colaborador.....	52
2.1. A Importância da Comunicação Interna como Visão Estratégica nas Organizações.....	52
2.2. A Influência da Comunicação Interna na Relação Líder- Colaborador.....	64
2.3. Modelos de Comunicação Interna no Contexto Organizacional.....	78
2.3.1. Modelo Conceptual das Comunicações Internas Integradas de Kalla (2005).....	79
2.3.2. Modelo Conceptual do Impacto da Comunicação Interna no <i>Engagement</i> dos Colaboradores de Welch (2011).....	81
2.3.3. Modelo do Impacto da Cultura Organizacional e da Comunicação Interna no <i>Engagement</i> dos Colaboradores de Sarangi e Srivastava (2012).....	82
2.3.4. Modelo da Comunicação Corporativa Interna de Welch (2012).....	84
Capítulo 3 – A Criatividade no Contexto Organizacional.....	87
3.1. Definições e Conceitos de Criatividade.....	87
3.2. Modelos Componenciais da Criatividade.....	94
3.2.1. Modelo Componencial da Criatividade de Amabile (1983).....	95

3.2.2. Perspetiva de Sistemas de Csikszentmihalyi (1996).....	98
3.2.3. Teoria do Investimento de Sternberg e Lubart (1991).....	100
3.2.4. Perspetiva Interativa da Criatividade de Gardner (1994).....	104
3.3. Estímulos e Barreiras à Criatividade no Contexto Organizacional.....	105
Parte II: Método.....	117
Capítulo 4 – Metodologia.....	117
4.1. Caracterização da Organização em Estudo: Groupe SEB Portugal.....	117
4.2. A Opção pelo Estudo de Caso Groupe SEB Portugal.....	121
4.3. Problema e Objetivo de Investigação.....	124
4.4. Posicionamento Científico.....	127
4.5. Universo e Amostra.....	131
4.6. Desenho Metodológico.....	135
4.6.1. Dados Exploratórios Qualitativos.....	137
4.6.2. Dados Primários Quantitativos.....	139
4.7. Hipóteses de Investigação.....	147
Parte III: Estudo de Caso.....	151
Capítulo 5 – Análise e Discussão dos Resultados.....	151
5.1. Análise dos Dados Exploratórios Qualitativos.....	151
5.1.1. Entrevista Exploratória ao Diretor-Geral do Groupe SEB Portugal.....	151
5.1.2. Entrevista Exploratória à Gestora de Recursos Humanos do Groupe SEB Portugal.....	155
5.1.3. Questão aos colaboradores sobre alterações na comunicação interna da empresa.....	160
5.2. Análise dos Dados Primários Quantitativos.....	160
5.2.1. Qualidades Psicométricas.....	161
5.2.2. Análises Descritivas dos Instrumentos.....	163
5.2.3. Correlações entre a Liderança, a Comunicação Interna e a Criatividade.....	170
5.2.4. Modelo de Moderação.....	173

5.3. Discussão e Validação das Hipóteses de Investigação.....	173
Conclusão.....	188
Referências Bibliográficas.....	192
Anexos.....	210

Índice de Figuras

Figura 1 – Modelo Conceptual das Comunicações Internas Integradas.....	80
Figura 2 – Modelo Conceptual sobre o Impacto da Comunicação Interna no <i>Engagement</i> dos Colaboradores.....	82
Figura 3 – Modelo do Impacto da Cultura Organizacional e da Comunicação Interna no <i>Engagement</i> dos Colaboradores.....	84
Figura 4 – Modelo de Comunicação Corporativa Interna.....	85
Figura 5 – Modelo de Moderação.....	148
Figura 6 – Modelo de Moderação com as Variáveis em Estudo.....	148

Índice de Tabelas

Tabela 1 – Dimensão do universo e respetiva amostra.....	132
Tabela 2 – Caracterização da amostra.....	134
Tabela 3 – Correspondência entre os modelos, variáveis, dimensões e perguntas do questionário.....	145
Tabela 4 – Coeficiente de Consistência Interna para as dimensões do MLQ-5X.....	161
Tabela 5 – Coeficiente de Consistência Interna para as dimensões da Comunicação Interna.....	162
Tabela 6 – Descritivas dos Instrumentos.....	163
Tabela 7 – Análise Descritiva da Importância dos Meios de Comunicação Interna.....	165
Tabela 8 – Média do TCT-DP consoante o departamento a que os colaboradores pertencem.....	169
Tabela 9 – Correlação de <i>Pearson</i> entre o MLQ-5X e a Comunicação Interna.....	171
Tabela 10 – Correlação de <i>Pearson</i> entre o MLQ-5X e o TCT-DP.....	172
Tabela 11 – Correlação de <i>Pearson</i> entre a Comunicação Interna e o TCT-DP.....	173

Índice de Anexos

Anexo A: Transcrição da Entrevista Exploratória à Gestora de Recursos Humanos do Groupe SEB Portugal.....	210
Anexo B: Transcrição da Entrevista Exploratória ao Diretor-Geral do Groupe SEB Portugal.....	217
Anexo C: Consentimento Informado.....	230
Anexo D: Questionário de Dados Sociodemográficos.....	231
Anexo E: Questionário Multifatorial da Liderança.....	233
Anexo F: Questionário de Comunicação Interna.....	235
Anexo G: Instruções para a realização do TCT-DP.....	238
Anexo H: TCT-DP.....	239

Introdução

Ao longo do tempo aconteceram várias alterações nos ambientes organizacionais. O processo da globalização e o desenvolvimento da tecnologia levaram a que a sociedade passasse por diferentes transformações económicas, sociais e tecnológicas. Essas alterações levaram ao aumento da competitividade entre organizações, o que passou a exigir que as empresas tivessem maior agilidade e precisão na tomada de decisões (Arruda, Chrisóstomo & Rios, 2010; Botelho & Krom, 2010).

Um dos fatores fundamentais para o desenvolvimento e sucesso das organizações é a liderança. Graças ao aumento da competitividade e a procura por padrões de excelência, é exigido cada vez mais aos líderes, por terem este papel crucial para a estruturação e desenvolvimento das organizações (Botelho & Krom, 2010; Abouraia & Othman, 2017). Esta importância dada aos líderes deve-se também ao facto de eles poderem influenciar diretamente os resultados de desempenho, visto que são responsáveis pela comunicação e motivação dos seus colaboradores de forma a atingirem objetivos em comum. Os líderes acabam, então, por ser responsáveis pelo desenvolvimento de comportamentos positivos nas organizações que levam a melhores resultados e mais eficácia nos processos organizacionais através da produção e influência de comportamentos positivos nos colaboradores (Messias, Mendes & Monteiro, 2013).

A relação entre os líderes e os seus colaboradores é destacada como um dos elementos fundamentais dos processos organizacionais, tendo como base a comunicação, o que permite que as pessoas partilhem as suas ideias, sentimentos e experiências, influenciando-se mutuamente (Bordenave, 1994). Esta comunicação, que é estabelecida dentro da empresa entre a organização e entre as suas pessoas, denomina-se comunicação interna e é considerada um elemento-chave, uma vez que permite a troca de mensagens importantes para a construção e consolidação da identidade organizacional (Menan, 2009; Araujo, Simanski & Quevedo, 2012).

Segundo Menan (2009), a comunicação interna permite que as mensagens transmitidas pelos líderes aos colaboradores sejam eficazes e que as ações desempenhadas

pelos líderes motivem, incentivem, desenvolvam, estimulem e integrem os colaboradores. Além disso, uma boa comunicação entre os líderes e os colaboradores é crucial, uma vez que permite que os colaboradores fiquem mais motivados, confiem no líder e sintam orgulho em pertencer à empresa. Para isso, os líderes devem favorecer um ambiente organizacional saudável e favorável à produtividade, criatividade e realização profissional dos colaboradores, visto que um ambiente positivo leva a uma maior motivação e empenho, que resultará em melhores resultados organizacionais (Dolphin, 2005; Tiburcio & Santana, 2014; Brandão, 2018).

Devido às frequentes alterações, como a globalização e a transformação digital, tem havido um maior interesse das organizações para encontrarem novas soluções de forma a tornarem-se mais competitivas (Sousa, 2017), uma vez que, para se diferenciarem das restantes empresas, não basta fazer melhor, mas sim de forma diferente, reconhecendo-se assim a importância da produção e implementação de novas ideias associadas à criatividade dos membros da organização. A criatividade dos colaboradores é, então, fundamental para definir a criatividade das organizações (Almeida, Ibérico Nogueira & Silva, 2008).

É então necessário promover um ambiente organizacional que seja favorável à criatividade, sendo necessário, assim, o estímulo à criatividade e inovação dos colaboradores (Almeida et al., 2008). Os líderes têm um papel importante na estimulação da criatividade dos colaboradores, visto que devem criar contextos e condições e remover as barreiras à criatividade de forma a que os colaboradores se envolvam, de forma criativa, no alcance dos objetivos (Jung, 2001; Sousa, 2017). Para além disso, uma boa relação entre o líder e os colaboradores é muito importante, uma vez que o comportamento inovador está positivamente associado à qualidade da relação entre o líder e os seus colaboradores (Almeida et al., 2008).

Tendo em conta a importância da liderança, da comunicação interna e da criatividade para o sucesso organizacional, foi então pensado que seria importante perceber a relação entre estas três variáveis no contexto organizacional. Para isso, optou-se pela realização de um caso de estudo, no Groupe SEB Portugal, de forma a perceber como é que estas três variáveis se relacionam nesta empresa. O objetivo deste estudo é, então, conhecer o papel

da comunicação interna no impacto da liderança nos níveis de criatividade dos colaboradores do Groupe SEB Portugal. Para isso, será utilizada uma metodologia mista. Em primeiro lugar, realizar-se-ão duas entrevistas exploratórias ao Diretor-Geral e à Gestora de Recursos Humanos do Groupe SEB Portugal. Posteriormente, será distribuído um questionário aos colaboradores em que terão de avaliar o estilo de liderança do líder e a comunicação interna estabelecida na empresa, e onde serão avaliados os seus níveis de criatividade. Para avaliar a liderança, será utilizado o Multifactor Leadership Questionnaire – 5X (MLQ-5X), enquanto que para avaliar a criatividade será utilizado o Test of Creative Thinking – Drawing Production (TCT-DP). Para avaliar a comunicação interna, será utilizado um questionário que será construído para o efeito.

Este estudo está estruturado em três partes essenciais: a primeira parte consiste no Enquadramento Teórico, onde a revisão de literatura estará contemplada; a segunda parte é constituída pelo Método, onde estará incluída a metodologia do estudo; e a terceira parte diz respeito ao Estudo de Caso, onde serão apresentados os resultados e a discussão dos mesmos.

O Enquadramento Teórico será dividido em três capítulos, o primeiro referente à liderança, o segundo à comunicação interna e o terceiro à criatividade. No capítulo da liderança serão abordadas as definições e conceitos de liderança, a personalidade, princípios e características dos líderes e os diferentes estilos de liderança. No capítulo da comunicação interna serão abordados temas como a importância da comunicação interna como visão estratégica, a influência da comunicação interna na relação líder-colaborador e os modelos de comunicação interna no contexto organizacional. Por fim, no capítulo da criatividade serão apresentadas as definições e conceitos de criatividade, os modelos componenciais da criatividade e os estímulos e barreiras à criatividade no contexto organizacional.

A segunda parte, referente ao Método, englobará a caracterização da organização em estudo e o porquê da opção pelo estudo de caso no Groupe SEB Portugal. Depois, será apresentado o problema e objetivo de investigação e o posicionamento científico, seguido da caracterização da amostra. Seguidamente será apresentado o desenho metodológico, que incluirá a explicação sobre os métodos qualitativos e quantitativos utilizados para a realização do estudo. Por fim, serão apresentadas as hipóteses de investigação.

A última parte, relativa ao Estudo de Caso, apresentará, em primeiro lugar, a análise dos dados exploratórios qualitativos, ou seja, os dados referentes às duas entrevistas exploratórias e à questão colocada aos colaboradores quanto a possíveis alterações na comunicação interna da empresa. Posteriormente, serão apresentados os dados primários quantitativos, incluindo as qualidades psicométricas e as análises descritivas dos instrumentos, as correlações entre a liderança, a comunicação interna e a criatividade e o modelo de moderação. Por fim, será apresentada a discussão e validação das hipóteses de investigação.

PARTE I: ENQUADRAMENTO TEÓRICO-CONCEPTUAL

Capítulo 1 – O Papel da Liderança nas Organizações

1.1. Definições e Conceitos de Liderança

Ao longo do tempo foram surgindo, com muita frequência, mudanças nos ambientes de trabalho que afetam de forma considerável o processo produtivo. Para que as empresas atuem perante essas alterações, são necessários líderes que estejam preparados para lidar com as mudanças que acontecem nas empresas, de forma que o processo produtivo continue a ser rentável e organizado (Botelho & Krom, 2010).

Graças ao processo de globalização e ao desenvolvimento da tecnologia, a sociedade tem vindo a passar por várias transformações económicas, sociais e tecnológicas, que levaram a que os níveis de competição e concorrência nas organizações se elevassem, exigindo das empresas agilidade e precisão nas tomadas de decisões. Para isso, serão necessários líderes qualificados e atualizados para essa tomada de decisão, sem prejudicar as equipas, uma vez que os resultados das organizações dependem do bem-estar dos colaboradores.

Com este aumento da competitividade, a redução de custos e a procura por padrões de excelência, é exigido cada vez mais dos líderes que exercem, deste modo, um papel fundamental para os resultados das empresas. Dada a sua importância, a liderança tem, então, sido um tema de estudo recorrente, fundamental e desafiador, em vários campos do conhecimento humano, que começou a ganhar importância desde muito cedo (Arruda et al., 2010; Botelho & Krom, 2010; Cunha & Silva, 2010; Felix, Alcalde, Oliveira & Paixão, 2013).

Segundo Pina e Cunha, Rego, Campos e Cunha, Cabral-Cardoso e Neves (2016), a liderança, sendo considerada um fator crítico para o sucesso das organizações e sendo crucial para o desempenho das mesmas, tem sido objeto de interesse para a comunidade científica.

Este ênfase dado à liderança resulta do facto de esta ter um papel fundamental na estruturação e desenvolvimento das organizações (Abouraia & Othamn, 2017), por ser um processo no qual um indivíduo influencia um grupo de indivíduos no alcance de um objetivo comum (Messias et al., 2013) e, ainda, pelo facto de o crescimento dos líderes alinhado aos objetivos de cada organização ser fundamental para o desenvolvimento das organizações (Junior, Neto, Leandro & Pedruzzi, 2014).

Os líderes desempenham um papel imprescindível nas organizações, uma vez que influenciam diretamente os resultados de desempenho, tendo em conta que são os líderes que são responsáveis pela comunicação e pela motivação dos seus colaboradores de forma a delinearem um objetivo em comum. Além de ser vista como uma vantagem competitiva fundamental para as organizações, a liderança acaba por ser responsável pelo desenvolvimento de uma visão coerente com a realidade, por encontrar estratégias para executar essa visão, por comunicar com os membros de forma a adquirir adeptos dessa visão, por entregar poder às pessoas à sua volta e por confiar nas pessoas que possam vir a criar e implementar a visão que o líder lhes passa (Arruda et al., 2010).

Esta temática da liderança não tem um marco de origem definido, mas começaram a surgir estudos sobre a liderança a partir de 1930. Inicialmente, os pressupostos sobre liderança estavam relacionados aos grandes líderes, que eram capazes de influenciar um grande número de pessoas, tendo os comandos militares sido responsáveis por grandes contribuições quanto a este tema (Junior et al., 2014; Junior, Neto, Pedruzzi & Cardoso, 2016).

Arruda, Chrisóstomo e Rios (2010) referem que existiu uma evolução progressiva de uma forma de liderança mais autoritária para uma forma de liderança mais democrática, onde há a preocupação de motivar os colaboradores a se considerarem parte contribuinte da organização. O conceito de liderança foi então evoluindo ao longo dos anos, tendo sido sujeito a várias modificações em função do contexto social, histórico, económico e cultural, visto que o foco da liderança se alterou várias vezes nos últimos anos, confirmando o quanto esta competência é complexa e como ela facilmente se atualiza de acordo com a evolução do ser humano (Botelho & Krom, 2010; Cunha & Silva, 2010). Vários autores

desenvolveram teorias sobre a liderança, sendo as principais teorias da liderança as Teorias dos Traços da Liderança, as Teorias Comportamentais da Liderança, as Teorias Situacionais da Liderança e as Teorias Contemporâneas da Liderança (Caetano, 2005; O’Toole, 2008; Faccioli, 2008; Arruda et al., 2010; Botelho & Krom, 2010; Cunha & Silva, 2010; Junior et al., 2014; Junior et al., 2016).

A Teoria dos Traços, a mais antiga sobre a Liderança, foi bem aceita desde 1930 até meados da década de 1940 (Botelho & Krom, 2010; Junior et al., 2014). Segundo Fiedler (1981), esta teoria foi definida por duas fases: a fase do “grande Homem” e a fase dos traços. Na fase do “grande Homem”, o líder era visto como um exemplo de um grande homem, o herói que todos contemplavam. O líder conseguia atrair os liderados de forma a que estes o seguissem graças às suas qualidades pessoais, como a transmissão de confiança, o respeito, o carisma e a lealdade para com os outros. Neste período, os estudos partiam do pressuposto que os líderes eficazes eram aqueles que tinham características de personalidade das grandes mulheres e dos grandes homens da história. Ou seja, os grandes líderes eram reconhecidos baseados nas concretizações pessoais de alguns homens e mulheres que dominaram a história da humanidade para explicar o progresso do mundo. Mais tarde, no período dos traços, o estudo da liderança passou a focar-se nos traços de liderança, em que era importante identificar as características de personalidade que os líderes tinham que os permitia alcançar cargos de liderança (Cavalcanti, Carpilovsky & Lund, 2006; Junior et al., 2016). De acordo com Fiedler (1981) esta teoria vê a liderança como resultado da combinação de traços de personalidade, que destacam as qualidades pessoais do líder, onde este deve possuir determinadas características que sejam simplificadoras na execução da liderança. Esta teoria defende que os líderes são as pessoas que possuem alguns traços característicos da personalidade que os diferenciam dos restantes e que os permitem influenciar o comportamento das pessoas ao seu redor. Quem possuísse certas características à nascença seria um líder e quem não possuísse essas características seria liderado, uma vez que os líderes já nascem como tal, os traços são concebidos como características inatas e não há possibilidade de se desenvolverem mais tarde (Sadler, 2003).

Chiavenato (1993), Cunha e Silva (2010) e Matias (2019) realçam dos estudos sobre os traços, quais as características que diferenciavam os líderes, quanto aos traços físicos,

intelectuais, sociais e relacionados com a tarefa. Quanto aos físicos, eram destacados a energia, a aparência, a estatura, a força física e o peso. Quanto aos traços intelectuais, os líderes tinham de se adaptar às situações, de estar motivados e serem capazes de motivar e de demonstrar entusiasmo, autoconfiança e um alto coeficiente intelectual. Relativamente aos traços sociais, os autores destacam a cooperação, as competências interpessoais e as competências administrativas. Quanto aos traços relacionados com a tarefa, são destacados o impulso de realização, a iniciativa e a persistência. De forma resumida, para a teoria dos traços, um líder, para poder liderar com sucesso, precisa de ser alguém que tenha uma boa aparência física, que seja inteligente, que se relacione facilmente e que seja bom a tomar decisões.

Ao longo do tempo veio a perceber-se que esta abordagem era ineficaz para explicar o fenómeno da liderança (Cunha & Silva, 2010). Chiavenato (1993) destacou algumas das razões do porquê de estas teorias terem falhado: (i) não identificam os traços de personalidade que salientam aspetos da liderança; (ii) não analisam a influência e reação dos seguidores nos resultados da liderança; (iii) não distinguem os traços para obter determinados objetivos; (iv) ignoram o contexto situacional da liderança e (v) defendem que uma pessoa que tenha determinadas características de personalidade é sempre líder independentemente da situação. Faccioli (2008) e Junior et al. (2014) concordam com esta visão de Chiavenato (1993) e defendem que a limitação da Teoria dos Traços prende-se com o facto de não considerar a influência de fatores externos, visto que estas características foram estudadas dentro de uma perspetiva universalista, não dando atenção à situação e a outros fatores nas ações dos líderes e não relacionando as características a outros aspetos. Cunha e Silva (2010) referem que as críticas a esta teoria surgiram, uma vez que consideraram apenas as qualidades internas dos líderes, não valorizando a importância de cada traço em relação a fatores situacionais. Os contínuos estudos sobre liderança mostraram que não existem traços universais e que estes ajudam mais a antecipar o surgimento da liderança do que a diferenciar líderes eficazes de não eficazes, uma vez que não se pode admitir que os traços intrínsecos de alguém garantam que tenha sucesso como líder (Cunha & Silva, 2010; Junior et al., 2016). Apesar de tudo, de acordo com Faccioli (2008), esta teoria identificou traços de liderança que podem, ainda hoje, ser associados aos líderes, como o desejo de liderar, a honestidade, a integridade, a autoconfiança e a ambição.

No final da década de 40, devido a ser difícil identificar traços que diferenciavam os líderes dos não-líderes, os investigadores começaram a focar as suas pesquisas na tentativa de identificar comportamentos dos líderes, ou seja, já não se preocupavam em saber como era o líder, mas sim o que eles faziam (Faccioli, 2008; Junior et al., 2016). Surgiram então as Teorias Comportamentais da Liderança. De acordo com Cunha e Silva (2010), as Teorias Comportamentais surgiram de algumas questões quanto às Teorias dos Traços: Os líderes são natos? As pessoas que não nascem com os traços de personalidade associados aos líderes, conseguem desenvolvê-los? É possível educar um líder? Ao contrário das teorias dos traços, que procuram saber o que o líder é, as Teorias Comportamentais pretendem saber o que o líder faz, ou seja, os investigadores destas teorias deixaram de enfatizar características inatas dos líderes (o que eles eram) para enfatizar comportamentos necessários para o ato de liderança (o que eles faziam) (Chiavenato, 1993; Cavalcanti et al., 2006; Faccioli, 2008; Junior et al., 2016). Esta abordagem procura encontrar respostas mais adequadas sobre a liderança, defendendo que uma liderança tem sucesso não só devido às características do líder, mas principalmente devido a um padrão de comportamentos do líder (Cunha & Silva, 2010). Segundo Junior et al. (2016), estas teorias inserem a preocupação com o ambiente psicossocial e com as pessoas no ambiente organizacional.

A Teoria Comportamental da Liderança estuda a liderança a partir de uma perspetiva do comportamento do líder em relação às pessoas à sua volta, passando o foco do estudo a ser a investigação para a realização do mapeamento dos padrões de comportamento normalmente executados pelos líderes quando estão a exercer as suas funções (Chiavenato, 1993; Junior et al., 2016). Esta abordagem permite identificar padrões de comportamento que são características dos líderes e, ao mesmo tempo, distinguir o comportamento entre líderes eficazes e ineficazes (Cunha & Silva, 2010; Junior et al., 2016). Faccioli (2008) refere que, segundo esta teoria, os comportamentos característicos dos líderes podem ser aprendidos, por isso as pessoas podem ser treinadas para desempenhar esses comportamentos de forma a liderar eficazmente. Nas Teorias Comportamentais, os investigadores acabaram por se concentrar em dois aspetos do comportamento da liderança: os estilos de liderança e as funções de liderança, relacionadas com o *Grid* de Liderança (Faccioli, 2008; Cunha & Silva, 2010). Quanto aos estilos de liderança, destacam-se dois tipos de liderança: uma liderança centrada na tarefa – Autocrática - e uma liderança centrada

nas pessoas – Democrática. A Liderança Autocrática, geralmente apresentada nas organizações, criava condições para que as tarefas fossem realizadas com eficiência. A Liderança Democrática focava-se nas pessoas, preocupando-se com os seus colaboradores e procurando criar e manter um ambiente psicossocial de trabalho em equipa (Junior et al., 2014). Além desses dois estilos de liderança, foi também incluído o *Laissez-Faire*, que é o estilo de liderança em que há ausência de liderança por parte do líder e este deixa os subordinados completamente à vontade, sendo eles que deliberam os trabalhos a ser realizados e a forma como devem ser executados (Cunha & Silva, 2010). Estes conceitos abordados pela teoria dos estilos de liderança suportam o modelo utilizado no *grid* de liderança, uma vez que permite identificar diferentes estilos de liderança através das preocupações dos líderes com a produção e com as relações sociais.

Na década de 60 do século XX, as Teorias Comportamentais da Liderança evoluíram, uma vez que com as pesquisas efetuadas nos anos 50, chegou-se à conclusão que era igualmente essencial medir os comportamentos do líder, para além de os identificar. Passou-se então a ter uma visão bidimensional do estilo de liderança, identificando-se comportamentos dos líderes direcionados à tarefa, direcionados às pessoas ou direcionados a ambos. Daí resultou o Modelo de Blake e Mouton (2000), o Modelo de Grade (*Grid* Gerencial), formado por uma matriz que tem como objetivo identificar diferentes estilos de liderança, através de duas variáveis: as preocupações centradas na maximização da produção e as preocupações centradas nas relações de bem-estar social. O estilo de liderança do líder seria então definido pela forma como este definiria a sua orientação para a produção e a sua orientação para as pessoas (Junior et al., 2016). Cruzando estas duas variáveis, consideram-se cinco posições-chave, que representam um perfil de líder e um estilo de liderança que espelha o grau de interesse voltado para as pessoas e/ou produtividade (Cunha & Silva, 2010). Faccioli (2008) destaca que para um grupo funcionar bem, o líder deve desempenhar bem as duas funções principais: resolução de problemas e manutenção do grupo ou funções sociais. Cunha e Silva (2010) referem ainda que, todavia, não se conseguiu encontrar um estilo de liderança ideal, uma vez que as teorias comportamentais não consideravam as características e os comportamentos dos seguidores, nem os fatores relacionados com o contexto.

No final da década de 60 do século XX, os estudos de Chiavenato (1993), Faccioli (2008), Cunha e Silva (2010) e Junior et al. (2016) evidenciam o facto de que o comportamento era um dos fatores-chave que possibilitava a eficácia do líder, mas com o avançar dos estudos concluiu-se que prever o sucesso da liderança era mais complexo do que identificar traços e comportamentos e que se deveria ter em conta fatores externos e as condições situacionais. Surgiram assim, pela necessidade de ter em conta o ambiente que rodeia o líder, as Teorias Situacionais/Contingenciais.

As Abordagens Situacionais e Contingenciais da liderança surgiram partindo do princípio que as situações em que a pessoa atua como líder determinam as características e as aptidões necessárias para uma liderança eficaz, sendo o líder eficaz aquele que percebe a situação, identifica as necessidades dessa situação e adapta as suas competências a essa situação (Junior et al., 2016). Faccioli (2008) refere que as teorias situacionais procuram identificar os fatores situacionais mais importantes e prever o estilo de liderança que será mais eficaz em cada situação. Segundo Chiavenato (1993), estas teorias possibilitam que o líder seja mais versátil na sua atuação, visto que permite que ele possa alterar a situação e adaptá-la a um certo estilo de liderança ou possa selecionar um tipo de liderança e adequá-la à situação em concreto. Neste tipo de liderança não existem estilos de liderança universalmente adequados ou características da liderança que satisfaçam todas as situações (Caetano, 2005; Faccioli, 2008).

O líder, para atuar em determinadas situações, poderá utilizar uma série de padrões de comportamento de liderança e ajustá-los ao seu relacionamento com os colaboradores. De forma a escolher o padrão de liderança adequado, deve ter-se em consideração três aspetos cruciais dentro do processo da liderança: i) o líder; ii) os colaboradores; e iii) o contexto da liderança. i) Relativamente ao líder, as suas forças identificam-se pelo sistema de valores do próprio líder, pela sua confiança nos colaboradores, pelas suas inclinações pessoais de como liderar e pelos seus sentimentos de segurança em situações de incerteza. ii) Quanto às forças que se centralizam nos colaboradores, o líder deve conhecer a necessidade de liberdade ou orientação do colaborador, a sua disponibilidade para assumir responsabilidade, a sua segurança quanto a situações incertas, o seu interesse pelo trabalho e a sua capacidade para identificar um problema. iii) Quanto às forças relacionadas com o

contexto da liderança, o líder deve conhecer o tipo de empresa, quais os seus valores e tradições, as suas políticas, a eficácia do grupo, os problemas que necessitam de ser resolvidos, a complexidade do trabalho e a premência de tempo (Caetano, 2005; Faccioli, 2008; Cunha & Silva, 2010).

Ainda relativamente às Teorias Contingenciais, Junior, Neto, Leandro e Pedruzzi (2014) resumem estes três aspetos cruciais da liderança, identificando as principais variáveis situacionais que são importantes: i) a personalidade e experiência anterior do líder; ii) as expectativas e o comportamento dos superiores; iii) as características, expectativas e comportamento dos subordinadores; iv) as exigências das tarefas; v) a cultura e as políticas da organização; e vi) as expectativas e comportamentos dos pares. As Teorias Contingenciais sustentam uma estrutura organizacional flexível e adaptável, em que o líder se adapta ao que as situações exigem, uma vez que o mundo organizacional está em constante mudança. Os modelos dos estilos de liderança definem o comportamento do líder em relação aos liderados, tendo em conta a interpretação do ambiente em que estão inseridos, que pode estar dividido em dimensões que se focam na tarefa, nas pessoas ou em ambos. Quando as tarefas são repetitivas e se tornam hábitos, a liderança normalmente focaliza-se no líder, permitindo que este assuma distintos padrões de liderança para cada um dos seus subordinados, tendo em conta as forças mencionadas anteriormente. Além disso, o líder pode assumir, para o mesmo subordinado, diversos estilos de liderança face a cada situação (Chiavenato, 1993; Faccioli, 2008).

Cunha e Silva (2010) destacam dois modelos importantes para estas abordagens: i) o Modelo Contingencial de Fiedler; e ii) o Modelo de Liderança Situacional de Hersey e Blanchard.

i) O primeiro modelo Contingencial surgiu com Fred Fiedler (1965), que acabou por trazer os conceitos de líder adaptativo, em que os estilos de liderança são flexíveis, sendo os líderes escolhidos de acordo com a situação ou a situação deverá ser ajustada para se adaptar ao líder. Este modelo procura determinar em que situações os líderes devem utilizar os estilos motivados pela tarefa ou os estilos motivados pelo relacionamento. Fiedler destaca três fatores que são essenciais em relação à eficácia da liderança: a relação entre o líder e os seus

liderados, a estrutura da tarefa e o poder de posição. A relação entre líderes e liderados determina o grau de confiança, segurança, respeito e credibilidade que os liderados tem para com o líder. A estrutura da tarefa está relacionada se as tarefas são estruturadas ou não e com os procedimentos estabelecidos nas tarefas. O poder de posição está relacionado com o quão o líder consegue influenciar os outros quanto à tomada de decisão e sobre as variáveis de poder, como as contratações, demissões, atos disciplinares, promoções e aumentos de salário.

ii) O Modelo de Liderança Situacional de Hersey e Blanchard foca-se nos seguidores. Hersey e Blanchard (1986) referem que o estilo de liderança se baseia no padrão de comportamentos que o líder apresenta quando procura influenciar alguém. Para estes autores, os líderes podem aumentar a sua eficácia quanto aos liderados através da educação, do treino e do desenvolvimento. Os autores, para avaliar a eficácia da liderança situacional, baseiam-se na relação entre três fatores: direcionamento oferecido pelo líder (comportamento da tarefa); a quantidade de apoio socioemocional (comportamento do relacionamento); e o nível de maturidade dos subordinados em relação à tarefa. É o desenvolvimento e o crescimento da maturidade dos subordinados que determina o estilo de liderança mais adequado a ser adotado pelo líder (Cunha & Silva, 2010). O líder deve então adaptar o seu comportamento de acordo com o nível de maturidade das pessoas que vai influenciar, sendo que o trunfo da liderança situacional é avaliar o nível de maturidade dos liderados e utilizar o estilo de liderança adequado ao nível de maturidade dos mesmos. Os níveis de maturidade são baixo, baixo a moderado, moderado a alto e alto, enquanto os estilos de liderança são determinar, persuadir, compartilhar e delegar. É possível observar essa relação nos quadrantes de relacionamento entre o comportamento orientado para a tarefa e o comportamento orientado para o relacionamento (Hersey & Blanchard, 1986). Quanto maior for o grau de maturidade dos colaboradores, mais reduzidos serão os comportamentos do líder orientados para as tarefas e em maior número serão os comportamentos orientados para os relacionamentos (Cunha & Silva, 2010).

Com a evolução das teorias da liderança, passou-se da Teoria dos Traços, centrada nas características do líder, para as Teorias Comportamentais, que se concentravam nos comportamentos dos seus líderes para com os liderados. E, posteriormente, para as Teorias

Contingenciais/Situacionais, centradas no líder, nos seus liderados e no contexto que os envolve. Apesar destas teorias terem contribuído muito para a compreensão do fenómeno da liderança, acabam por não ser suficientes, sendo necessárias novas abordagens para responder às exigências e tendências dos novos tempos. Surgiram então as Teorias Contemporâneas da Liderança, a partir de 1990, entre as quais se destacam a Liderança Carismática, a Liderança Visionária, a Liderança Transformacional, a Liderança Partilhada e a Liderança Baseada em Valores (O'Toole, 2008; Botelho & Krom, 2010; Cunha & Silva, 2010).

Segundo DuBrin (2003), os investigadores da liderança carismática procuram identificar os comportamentos que permitem fazer a distinção entre líderes carismáticos e não carismáticos. O carisma não é identificado como um conjunto de características e comportamentos inatos, mas sim como uma competência que pode ser aprendida e adquirida caso a pessoa tenha disciplina para a aprender. Os líderes carismáticos são, então, reconhecidos pelos seus seguidores através das competências que os seguidores lhes atribuem quando percebem certos comportamentos desempenhados pelos líderes, como a autoconfiança, a visão e a sensibilidade ao ambiente. Os seguidores acabam por atribuir características heroicas ao líder carismático (Botelho & Krom, 2010).

A liderança carismática está relacionada com o atendimento das necessidades dos liderados. O líder carismático é percebido como um agente de mudança, uma vez que guia os seus seguidores a ir além dos interesses pessoais aquando da realização de uma tarefa, tendo em conta o sucesso do grupo. A relação entre o líder e os seus seguidores baseia-se no conteúdo moral da missão e é resultado de certa convicção que guia os liderados a participar, sendo que a sua recompensa é unicamente a realização da missão ou a tentativa da sua realização (Faccioli, 2008). DuBrin (2003) destaca a existência de uma forte relação entre os líderes carismáticos e a satisfação e alto desempenho dos seus liderados.

A liderança visionária difere da liderança carismática, uma vez que se concentra num elemento muito importante da liderança, a visão. A liderança visionária estabelece que a condição essencial para o líder atuar de forma bem-sucedida está relacionada com a capacidade de criar a visão sobre o futuro (Cavalcanti et al., 2006). Cunha e Silva (2010)

destacam as características que definem uma ótima visão, sendo elas as seguintes: a visão inicia-se sempre por um líder; a visão é partilhada pelo líder e é necessário que a equipa suporte essa visão; a visão deve ser abrangente, mas ao mesmo tempo detalhada e específica de forma a ser entendida por todos; e a visão deve ser sempre positiva e inspiradora de modo a contagiar todos os liderados.

As mudanças que acontecem rapidamente no mundo organizacional passaram a exigir que os líderes elaborem uma visão baseada em princípios éticos de forma a conseguir a adesão das pessoas e ser possível formar equipas eficazes de modo a conseguir resultados efetivos e consistentes (Cunha & Silva, 2010). Bennis e Nanus (1988) referem que estes líderes visionários procuram estar constantemente a desenvolver as suas competências e conhecimentos e a avaliar as suas ideias através das reações de quem os rodeia, tentando sempre transformar os erros e os obstáculos em oportunidades de desenvolvimento. A evolução da teoria da liderança visionária encaminha para a teoria da liderança transformacional (Cunha & Silva, 2010). As novas organizações são formadas por alianças soltas que são construídas com base em interesses mútuos, não tendo um comando unitário centralizado e estruturado. Devido a este ambiente organizacional agitado, foi necessário o desenvolvimento de um novo tipo de liderança que estivesse focado em criar consciência e aceitação dos propósitos e missões das organizações, ao mesmo tempo que estimulava os seguidores a concentrarem-se não só nos seus interesses pessoais, mas também nos interesses da organização. Esse novo tipo de liderança foi então rotulado por Burns (2003) como Liderança Transformacional (Dunphy, 2000; Bass, 2009).

Atualmente, a abordagem da Liderança Transformacional é a mais utilizada quando falamos da liderança, sendo muito utilizada, no atual contexto das mudanças organizacionais, em organizações que são menos hierárquicas, mais flexíveis e mais orientadas para o trabalho em equipa (Avolio, Waldman & Yammarino, 1991; Bass, 2009). Este tipo de liderança procura alinhar os valores organizacionais, aumentar a consciência do grupo ao estimular o crescimento individual e realizar mudanças internas de forma a alinhar as expectativas organizacionais e pessoais através do desenvolvimento de uma visão do futuro. As teorias da liderança transformacional baseiam-se no processo de desenvolvimento de pessoas através do estabelecimento de uma relação mútua entre o líder

e os liderados, uma vez que tanto o líder como os seus liderados se estimulam mutuamente a níveis mais elevados de motivação. O líder deve reconhecer as necessidades e motivações dos liderados de forma a tratá-los como pessoas integrais, uma vez que as relações interpessoais são a base deste tipo de liderança. Além disso, o líder deve estimular os seus seguidores a pensar por si mesmos de forma a conseguirem ser autónomos quando estiverem a trabalhar numa causa, produto ou ideia. O líder tem também a missão de inspirar os outros a serem corajosos, honestos e confiáveis e a procurarem padrões de desempenho que vão além das suas tarefas (Avolio et al., 1991; DuBrin, 2003; Cavalcanti et al., 2006; Faccioli, 2008; Bass, 2009; Bergamini, 2009).

Ao contrário da liderança transformacional, a abordagem da liderança transacional é mais utilizada em organizações estruturadas de forma rígida, com uma hierarquia já pré-estabelecida, onde o líder comunica o que os liderados devem fazer, como devem fazer e o que podem conseguir caso alcancem os objetivos estabelecidos, sendo que o indivíduo não é estimulado a realizar atividades acima das suas expectativas (Avolio et al, 1991).

A abordagem da Liderança Transacional foca-se então no processo de troca entre o líder e os seus liderados, onde um influencia o outro a fim de que ambos recebam algo de valor. Os líderes transacionais oferecem recompensas aos seus liderados (salário, promoção, viagens e satisfação profissional) caso estes cumpram os objetivos estabelecidos pelo líder. As trocas efetuadas não se concentram apenas em transações de natureza económica, mas também de natureza política e psicológica (Burns, 2003; Northouse, 2007; Bass, 2009). Segundo Bass (2009), esta abordagem da liderança é utilizada para o controlo e monitorização dos liderados, utilizando para esse fim as métricas racionais ou económicas.

O’Toole, Galbraith e Lawler (2002) destacam a importância da abordagem da Liderança Partilhada, uma vez que a história veio a demonstrar que era um grande risco uma empresa depender só de um líder. Com o aumento da complexidade das empresas, a liderança partilhada passou a ser vista como bastante necessária especialmente quando referente à liderança quanto às mudanças em grandes empresas. Além disso, o facto de existir mais do que um líder trazia algumas vantagens, permitindo-lhes que passassem mais tempo a trabalhar e a criar uma dinâmica interna em que os líderes estavam constantemente

a desafiar-se um ao outro de forma a melhorar os seus níveis de performance. O sucesso de uma liderança partilhada assentava no facto dos indivíduos desempenharem diferentes papéis que se complementassem. O sucesso dessa liderança dependia, então, da forma como as competências, orientações emocionais e papéis se complementavam um ao outro, da comunicação estabelecida entre os líderes, da forma como trabalhavam juntos e como é que eles se relacionavam com os outros. Estes líderes precisam de aprender a trabalhar juntos, sendo que as tarefas devem ser divididas e eles devem aprender a lidar com a divisão dos créditos pelo trabalho que é feito.

O'Toole (2008) refere ainda, a existência da abordagem da Liderança baseada em Valores, que está relacionada com a criação de seguidores através da possibilidade de os mesmos alcançarem aquilo que mais valorizam. O papel e a responsabilidade dos líderes é ajudar a realizar as necessidades, objetivos e potencial dos seus seguidores. Esta abordagem da liderança não está relacionada com os líderes realizarem as suas necessidades pessoais para a fama, status ou satisfação do ego, uma vez que eles se concentram em ajudar os seus seguidores a realizar as suas necessidades, agindo sempre em prol dos outros, sentindo satisfação em dar a oportunidade aos outros de alcançarem os seus objetivos e a atingirem o seu potencial máximo.

Os líderes que se baseiam nos valores colocam de lado o instinto natural de liderar ao exigir coisas, adotando um comportamento de liderar ao inspirar os outros através dos valores que partilham. Este tipo de liderança é mais adequado quando os seguidores estão claramente divididos por ideologias, religiões e questões étnicas. Esta teoria da liderança, apesar de ter algumas características em comum com outras teorias, acaba por ser bem diferente das restantes relativamente à clareza e transparência quanto aos valores (O'Toole, 2008).

O conceito de liderança passou então por diversas transformações ao longo do tempo, tendo em conta o contexto histórico, social, cultural e económico, sendo que, na literatura organizacional, existem inúmeras definições deste conceito. Ao tentar encontrar o melhor conceito de liderança, foram examinadas várias definições, uma vez que esse vocábulo continua a sofrer constantes modificações, tanto a nível da decorrência de fatores e

interações sociolinguísticas, como a nível da execução das funções administrativas e empresariais que exprime (Arruda et al., 2010; Cunha & Silva, 2010).

Segundo Botelho e Krom (2010), existem centenas de definições de liderança, tendo todas em comum o facto de que a liderança é um processo de influenciar os outros. Hersey e Blanchard (1986) começam por definir liderança como um processo de influência das atividades de uma pessoa e/ou de uma equipa de modo a alcançarem um objetivo numa determinada situação. Chiavenato (1994) define liderança da seguinte forma:

A liderança é um fenómeno tipicamente social que ocorre exclusivamente em grupos sociais. Podemos defini-la como uma influência interpessoal exercida numa dada situação e dirigida através do processo de comunicação humana para a consecução de um ou mais objetivos específicos. (...) a liderança é um tipo de influência entre pessoas: (...) na qual uma pessoa age no sentido de provocar o comportamento de uma outra, de maneira intencional (p.147).

Bergamini (1994) destaca dois aspetos em comum nas definições de liderança: está relacionada com um fenómeno grupal, envolvendo sempre duas ou mais pessoas, e trata-se de um processo em que os líderes influenciam, de forma intencional, os seus liderados. Já Yukl (1998), tendo em conta todos os aspetos consensuais dos autores quanto à definição de liderança, define o conceito de uma forma mais completa:

Um processo através do qual um membro de um grupo ou organização influencia a interpretação dos eventos pelos restantes membros, a escolha dos objetivos e estratégias, a organização das atividades de trabalho, a motivação das pessoas para alcançar os objetivos, a manutenção das relações de cooperação, o desenvolvimento das competências e confiança pelos membros, e a obtenção de apoio e a cooperação de pessoas exteriores ao grupo ou organização (p.5).

Diversas definições de liderança continuaram a surgir, ao longo dos anos, à medida que vários autores estudavam a temática. Montana e Charnoy (2000) referiam que a liderança é um processo no qual um indivíduo influencia os outros com o intuito de alcançar os objetivos e resultados desejados. Para Hunter (2004), a liderança é a competência de influenciar os outros a trabalharem de forma entusiasta com a intenção de atingir os objetivos comuns a todos. Arruda et al. (2010) partilham esta visão de Hunter (2004), realçando que a liderança é a arte de influenciar os outros a lutar e a alcançar os objetivos e aspirações que são partilhadas pela organização e pelos seus membros.

Cunha e Silva (2010), ao fazerem um balanço sobre os pontos em comum partilhados por vários autores quanto às definições de liderança, destacam duas características principais: a capacidade de influenciar ou conduzir as pessoas e a capacidade de realizar.

Pina e Cunha et al. (2016) sustentam o que foi realçado pelos autores anteriores, referindo que liderança é a capacidade, de um membro de um grupo ou de uma organização, de influenciar, motivar e persuadir os outros a contribuírem para o alcance dos objetivos e sucesso das organizações das quais fazem parte, mantendo relações de cooperação entre os membros da equipa e desenvolvendo competências.

Já Neto, Marques e Botti da Rosa (2016) definem liderança como um processo em que um indivíduo influencia e apoia os outros de forma que estes trabalhem de modo a alcançarem um determinado objetivo, estando o líder a par tanto das tarefas da organização como das relações humanas dentro dela. Messias, Mendes e Monteiro (2016) acreditam assim que o líder é o centro da mudança no grupo e que a liderança combina traços que os indivíduos têm e que lhes possibilitam influenciar os outros a executar certas tarefas.

1.2. Personalidade, Princípios e Características dos Líderes

De forma a entender o que é a liderança e antes de nos debruçarmos sobre os diferentes estilos que existem, é importante perceber o que é um líder, quais as suas características, quais os seus atributos e quais os princípios pelos quais se regem os líderes (Barbosa et al., 2019).

Bennis (1996) destaca a importância da presença do líder nas organizações para resolver os problemas que aparecem com frequência e as mudanças que acontecem no ambiente. Nestes ambientes organizacionais, caracterizados por estarem em constante alteração e mudança, é necessária a presença de um líder e que este seja a força motivadora e orientadora que possibilita o crescimento das organizações nos mercados competitivos.

Segundo Bergamini (1994), o líder é caracterizado:

por uma forte busca de responsabilidade e perfeição na tarefa, vigor e persistência na perseguição dos objetivos, arrojo e originalidade na resolução de problemas, impulso para o exercício da iniciativa nas situações sociais, autoconfiança e senso de identidade pessoal, desejo de aceitar as consequências da decisão e ação, prontidão para absorver o stress interpessoal, boa vontade em tolerar frustrações e atrasos, habilidade para influenciar o comportamento de outras pessoas e capacidade de estruturar os sistemas de interação social no sentido dos objetivos em jogo (p.31).

Na literatura existente, os autores caracterizam os líderes de modo diferenciado. Para Kotter (1997), a principal atuação do líder é a produção da mudança, sendo que as suas ações são reguladas de acordo com três dimensões fundamentais: i) estabelecer a direção estratégica da empresa; ii) comunicar as metas aos seus seguidores; e iii) motivar os seguidores para que estas metas sejam cumpridas. Segundo Chiavenato (2001), o líder é a pessoa que sabe combinar as suas características, com as características dos seus seguidores e as variáveis da situação, de forma a influenciar positivamente o grupo e a satisfazer as suas necessidades. Arruda et al. (2010) referem que os líderes dentro de uma organização funcionam como o elo primordial que é responsável pelo desempenho da mesma. Segundo estes autores, os líderes são vistos como identificadores e comunicadores de valores coletivos, garantem recursos para as pessoas que fazem parte da organização e são bons ouvintes, uma vez que modelam e defendem culturas orientadas para o desempenho. De acordo com Botelho e Krom (2010), o líder é a pessoa de um grupo a quem foi atribuída, formal ou informalmente, a responsabilidade de orientar e coordenar certas atividades que são desenvolvidas pelo grupo. O líder também é responsável por orientar as pessoas que fazem parte do grupo e é o principal responsável pelos resultados que são consequência da sua influência. Graça (2016), por sua vez, relata que um líder eficaz deve transmitir o conhecimento necessário aos liderados para que estes executem as suas tarefas e deve ser capaz de lidar com as pessoas e comunicar com os seus liderados com o intuito destes realizarem o trabalho que é desejado.

Pina e Cunha e Rego (2005) salientam o quão importantes eram as primeiras teorias da liderança ao serem centralizadas na personalidade do líder e nas tentativas de identificar os traços universais da liderança. Os líderes eram então definidos como os “grandes homens” que nasciam com determinadas características e que, devido a isso, se assumiam como líderes eficazes. Os líderes possuíam, então, determinadas características que os tornavam

mais aptos a orientar os restantes, que tinham o papel de seguidores, na execução das suas tarefas (Junior et al., 2014).

Yukl (1989; 1994) realça alguns traços e competências das pessoas que têm maiores probabilidades de serem líderes eficazes do que os sujeitos que não apresentam essas características. O autor destaca, então, que um líder eficaz apresenta os seguintes traços: i) facilidade em adaptar-se ao contexto; ii) atento ao ambiente social; iii) ambicioso e focado no sucesso; iv) assertivo; v) cooperativo; vi) determinado; vii) motivado para impressionar os restantes, com muita energia; viii) persistente, com autoestima elevada; ix) que sabe lidar com o stress; e x) que gosta de assumir responsabilidades. Ainda como competências, o autor destaca que o líder deve ser inteligente, criativo, persuasivo, organizado e dotado socialmente, deve conhecer bem os conceitos e deve conhecer as funções do grupo.

Rego (1998) e Pina e Cunha e Rego (2005) reforçam o que Yukl referiu, destacando também, como traços indicados para o sucesso de um líder, i) a inteligência; ii) a criatividade; iii) a autoestima; iv) a estabilidade emocional; v) a energia; vi) a capacidade de persuasão; vii) a fluência verbal; e viii) a intuição penetrante.

Junior et al. (2016), numa perspetiva mais recente quanto a esta abordagem, também destacam alguns traços associadas aos líderes, segundo a Teoria dos Traços, sendo eles i) a agressividade; ii) a inteligência; iii) a escolaridade; iv) a fluência verbal; v) a capacidade de avaliar determinadas situações; vi) tomar decisões; vii) capacidade de julgar uma situação; viii) a intuição; e ix) os atributos físicos, como a altura, o peso, a saúde e a aptidão atlética.

A teoria da identificação de líderes através de traços de personalidade, acabou por gerar alguma controvérsia uma vez que, muitas vezes, as pessoas que tinham esses traços não eram necessariamente líderes eficazes (Pina e Cunha & Rego, 2005). Por isso, desta forma, a investigação passou a focar-se no comportamento dos líderes. Rego (1998) refere que as investigações sobre o estilo de liderança universal, em que cruzaram as características comportamentais do líder com a sua eficácia, permitiram a identificação de duas características de comportamento, sendo elas, i) a consideração; e ii) a estruturação. i) Quanto à consideração, está relacionada com a atuação do líder, que atua de forma amistosa,

e com a forma com que se preocupa com os seus liderados e com o seu bem-estar. Alguns dos comportamentos exemplificativos dessa característica são os favores pessoais que o líder faz aos seus liderados, o tempo que disponibiliza para os ouvir, o apoio que lhes dá nas tarefas e a sua disponibilidade para receber feedback e ouvir sugestões. ii) Relativamente à estruturação, esta está relacionada com a forma como o líder define a estrutura do seu trabalho e do trabalho dos liderados para alcançar os objetivos estipulados. Destacam-se, quanto a esta característica, a importância no cumprimento de prazos, a distribuição de tarefas entre os liderados e as exigências para o cumprimento das normas. Uma das investigações procurava avaliar de que forma estas duas características estavam relacionadas com certos critérios de eficácia, mas os resultados revelaram-se inconsistentes e inconclusivos. Por outro lado, os resultados de outra investigação permitiram chegar a três tipos de comportamentos de liderança: orientados para a tarefa, orientados para as pessoas e a liderança participativa. Quanto aos comportamentos orientados para a tarefa, os líderes dão maior ênfase à produtividade, conseguem ver os liderados como meios para atingirem os objetivos das organizações e destacam os aspetos técnicos ou de tarefa do trabalho. Quanto aos comportamentos focados nas relações, os líderes preocupam-se com todos os seus liderados, reconhecem a sua individualidade e valorizam as suas necessidades pessoais e a relação interpessoal. Relativamente à liderança participativa, esta está relacionada com comportamentos em que o líder envolve os liderados na tomada de decisões.

Segundo Junior et al. (2014), os investigadores desenvolveram uma abordagem que destacou dois tipos de liderança, i) a centrada na tarefa, conhecida como Autocrática; e ii) a centrada nas pessoas, conhecida como Democrática. A liderança Autocrática, que normalmente é identificada nas organizações de acordo com os moldes clássicos da administração, é responsável por criar condições para que as tarefas possam ser desenvolvidas com eficácia. Já a liderança Democrática foca-se nas pessoas, sendo que os líderes se preocupam mais com os seus liderados e procuram criar um ambiente psicossocial de trabalho em equipa.

O fenómeno da liderança é mais complexo do que isolar alguns traços ou comportamentos específicos dos líderes, sendo necessário ter em atenção os fatores

situacionais que afetam o processo de liderança. Surgiram assim, as Teorias Situacionais/Contingenciais da Liderança (Chiavenato, 1993; Faccioli, 2008).

Nesta abordagem, os líderes atuam consoante um estilo de liderança de acordo com a situação em que se inserem (Matias, 2019). Os líderes eficazes conseguem diagnosticar o meio envolvente e identificar quais as necessidades específicas de cada situação (Junior et al., 2016). Os líderes valorizam a ação dos liderados, o aspeto motivacional e o ambiente ao seu redor (Faccioli, 2008), sendo que nos líderes se valoriza os comportamentos participativos, mesmo que orientados para a conquista de metas organizacionais (Cardoso & Amorim, 2011). Para Cardoso e Amorim (2011), o líder define e executa as suas ações e orienta os liderados no alcance dos objetivos organizacionais e pessoais, uma vez que são facilitadores e oferecem suporte e apoio aos seguidores.

Segundo Pina e Cunha e Rego (2005), um líder, quando eficaz, é capaz de se adaptar às situações, ajustando os seus comportamentos às exigências da situação. Nas situações em que os colaboradores não sabem nem querem assumir responsabilidades, o líder atua de modo diretivo e autocrático com os seus seguidores, demonstrando uma forte orientação para as tarefas e uma fraca orientação para as relações. Quando os líderes sabem, mas não querem assumir responsabilidades, é preciso que adotarem um estilo participativo com os seus colaboradores, demonstrando uma fraca orientação para as tarefas e uma forte orientação para as relações.

Junior et al. (2016) complementam o que foi dito pelos autores anteriores. De acordo com os autores, o líder comporta-se conforme o nível de maturidade dos liderados. Tendo em conta os quatro níveis de maturidade identificados, o líder pode atuar de quatro formas diferentes com os seus colaboradores: i) quando os colaboradores têm baixa maturidade, o líder deve dar-lhes ordens, orientar o seu trabalho e especificar as suas tarefas; ii) quando os indivíduos não sabem e não querem assumir responsabilidades, o líder deve indicar a solução para o problema, persuadindo-os; iii) quando os colaboradores sabem, mas não querem assumir as responsabilidades, o líder deve estimulá-los e convidá-los a participar na tomada de decisões; e iv) quando os colaboradores sabem e querem assumir responsabilidades, o líder deve delegar-lhes tarefas.

Nas abordagens situacionais/contingenciais, uma das teorias mais estudadas foi a de Hersey e Blanchard (1986). Os autores referem que os líderes podem exibir dois comportamentos distintos: i) podem demonstrar apoio, focando-se nas pessoas através do estímulo à comunicação; e ii) podem focar-se na orientação e nas tarefas, através da exposição de objetivos e ordens. Estes autores destacam quatro comportamentos distintos de liderança, sendo eles i) Direcionar; ii) Treinar; iii) Apoiar; e iv) Delegar. i) Quanto a Direcionar, os líderes desempenham elevados comportamentos de orientação e poucos comportamentos de apoio aos colaboradores. Os líderes atuam desta forma quando os liderados estão empenhados em atingir os objetivos estabelecidos para o grupo, porém têm poucas competências para alcançar os objetivos determinados pelas organizações. ii) Quanto a Treinar, os líderes demonstram elevados comportamentos de direção e de suporte, sendo que o líder se envolve bastante com as necessidades sociais dos colaboradores e define com precisão as tarefas e objetivos do grupo. iii) Relativamente a Apoiar, o líder desempenha elevados comportamentos de apoio e poucos comportamentos de direção, sendo que o líder opta por não apostar na definição de objetivos, mas sim por dar suporte aos colaboradores de forma a potencializar as competências dos seguidores para executarem as tarefas definidas. Por fim, iv) relativamente a Delegar, o líder demonstra poucos comportamentos de direção e de apoio aos colaboradores, sendo que estes executam as suas tarefas sem qualquer interferência por parte do líder.

De acordo com as atuais perspectivas sobre liderança, Barbosa et al. (2019) referem que um bom líder consegue ver o potencial nos seus seguidores, que muitas vezes eles próprios não conseguem identificar. E, com isso, trabalhar juntamente com a pessoa de forma que ela se desenvolva e seja cada vez melhor no seu trabalho. O líder nesta situação demonstra respeito, humildade, coloca-se no lugar do outro e demonstra que os seus seguidores podem contar com ele em qualquer situação.

De forma a conhecer melhor o papel do líder, é necessário saber quais as características e competências que normalmente definem os líderes.

Bennis (1996) identificava como principais características dos líderes: i) a visão sistemática; ii) a paixão; iii) a integridade; iv) o autoconhecimento; v) a sinceridade; vi) a

maturidade; vii) a curiosidade; e viii) a audácia. Além disso, os líderes devem dar prioridade às pessoas, ter perspectivas de futuro, perguntar o quê e o porquê, inspirar a confiança e desafiar o status quo, sendo capaz de oferecer soluções inovadoras e de promover a mudança.

Cardoso e Amorim (2011) relatam que um líder inova, prioriza as pessoas, pensa no futuro a longo prazo, questiona-se do quê e do porquê, transmite confiança e desafia o status quo. O líder é também capaz de encontrar soluções inovadoras e promover a mudança.

Pina e Cunha et al. (2016) definem mais recentemente que um líder procura agir sobre a situação, inova, questiona-se sobre o quê e o porquê e tem perspectivas de longo prazo. Alguns dos traços mais relevantes, apontados por estes autores, para a eficácia dos líderes são os seguintes: i) honestidade/integridade; ii) energia e tolerância ao stress; iii) autoconfiança; iv) conscienciosidade; v) locus de controlo interno (quando as pessoas assumem as responsabilidades pelos seus atos); vi) maturidade emocional; vii) motivação para o êxito; e viii) motivação para o poder social.

Messias et al. (2016) destacam algumas características fundamentais que os líderes têm, sendo elas: i) a integridade; ii) a motivação; iii) o entusiasmo; iv) a empatia; v) a autoconfiança; vi) a sensibilidade; vii) a firmeza; viii) a imparcialidade; ix) o autoconhecimento; x) a flexibilidade; xi) a determinação; xii) a garra; xiii) a criatividade; xiv) o zelo; e xv) a iniciativa.

De acordo com Barbosa et al. (2019), um líder tem de ser perspicaz, persistente, audacioso e tem de amar o que faz, o que fica claro nas suas atitudes, fazendo toda a diferença para os colaboradores. Além disso, o líder deve trabalhar com os seus colaboradores demonstrando respeito, humanidade e empatia. É importante que o líder seja sensível, preste atenção ao que acontece à sua volta, conheça a sua equipa e não deixe de lado a parte humana que o torna tão admirável.

Carnegie (2018) define algumas competências que são fundamentais para o líder motivar a sua equipa na procura de melhores resultados, sendo elas: i) a inteligência

emocional; ii) a comunicação efetiva; iii) o relacionamento interpessoal; iv) a coesão e confiança; v) a visão do futuro; vi) a organização; vii) o respeito; e viii) a humildade.

i) Quanto à inteligência emocional, o líder, sendo um ser humano com sentimentos, emoções e pressões como os colaboradores, atua em cinco áreas na inteligência emocional, sendo elas a aptidão de liderar com o sentimento, a de identificar um sentimento, a de reconhecer as emoções dos outros, a de se auto motivar e a de ter competências nos relacionamentos interpessoais. ii) A comunicação efetiva, uma das competências mais importantes em um grande líder, acaba por depender de dois lados: a fala, quando delega tarefas, partilha o seu conhecimento e dá feedback aos seus colaboradores; e a escuta, onde sabe ouvir os colaboradores e tenta identificar as soluções e inovações. iii) Através do relacionamento interpessoal, o líder consegue estabelecer ótimas relações com a equipa, proporcionando um ambiente de trabalho positivo. iv) A coesão e a confiança são competências fundamentais, uma vez que os liderados procuram a congruência entre o que o líder fala e faz, sendo que, quando não acontece, o grupo se sente desmotivado e deixa de aceitar o que for delegado, criando um mau ambiente na organização. v) A visão do futuro permite que haja uma visão clara do objetivo final, identificando todos os passos que têm de ser dados até alcançar o objetivo. O líder, ao partilhar essa visão com os seus seguidores, facilita o seu relacionamento com os mesmos, fazendo com que o seu desempenho seja melhor. vi) A organização é importante, uma vez que atualmente as empresas abrangem diversas exigências e responsabilidades, sendo necessário a existência de um cronograma de forma a manter as coisas organizadas. vii) Relativamente ao respeito, o líder consegue respeitar as diferentes competências, limitações, valores e crenças, tendo empatia com os seus colaboradores e utilizando as suas competências individuais ao máximo. Por fim, viii) a humildade está relacionada com o líder saber colocar-se no lugar do outro, identificando as competências dos seus liderados e as suas limitações e não se colocar acima dele.

Rego (1998) e Correia (2013) realçam que uma das principais competências de um bom líder é a inteligência emocional, que é a competência de monitorizar as nossas emoções e as emoções dos outros, aproveitando esta informação de forma a orientar os nossos pensamentos e ações. A inteligência emocional é então a capacidade de processar de forma precisa a informação emocional, incluindo a capacidade de identificar, entender e gerir as

emoções. Os líderes que são emocionalmente inteligentes sintonizam as emoções dos seus seguidores, sendo mais fácil motivá-los e entusiasma-los; são capazes de partilhar uma visão para a organização; desenvolvem relações interpessoais mais próximas, dentro e fora da organização; estimulam a criatividade dos colaboradores, promovendo níveis mais elevados de inovação na organização; são perseverantes e corajosos, desenvolvendo uma visão otimista nos colaboradores; e identificam as emoções das pessoas à sua volta, sendo capazes de identificar quais os momentos mais apropriados para tomar decisões. Resumidamente, Rego (1998) refere que os líderes com elevados níveis de inteligência emocional promovem um clima de partilha, de confiança e de aprendizagem, motivam os colaboradores, desenvolvem boas relações com os membros da organização, estimulam a criatividade dos colaboradores e são mais persistentes e sem medo de arriscar, enquanto que os líderes com baixos níveis de inteligência emocional originam ansiedade, medo, constrangimento em arriscar e dificuldade em partilhar conhecimentos e experiências.

Para além de saber o que é um líder e quais os seus atributos e características, é necessário compreender quais os princípios pelos quais os líderes se regem. Hunter (2004) destaca a existência de oito princípios de liderança, sendo eles: i) a paciência e autocontrole; ii) a gentileza; iii) a humildade; iv) o respeito; v) o altruísmo; vi) o perdão; vii) a honestidade; e viii) o compromisso. i) A paciência e o autocontrole são qualidades e competências de um líder, uma vez que atuar impelido pela raiva ou pela paixão, desrespeitando os direitos dos outros, é inadequado e danifica as relações com os colaboradores. ii) A gentileza é uma qualidade que exige dedicar atenção, apreciação e encorajamento aos outros e que está relacionada com tratar os outros com cortesia, demonstrando amabilidade, sendo isso fundamental para os relacionamentos. iii) A humildade, relacionada com a demonstração de ausência de orgulho, arrogância ou pretensão, sendo os grandes líderes humildes com vontade profissional, visto que são ambiciosos em primeiro lugar pela empresa e não por eles mesmos. iv) O respeito, que está relacionado com tratar as pessoas com a devida importância, implica que o líder providencie um ambiente saudável para os seus colaboradores, respeitando-os, realizando elogios sinceros e específicos, reconhecendo as suas conquistas e recompensando a excelência, sendo que uma das formas mais eficazes de demonstrar respeito é delegar responsabilidades tendo em conta as suas competências. Desta forma, o líder estará a demonstrar que está interessado nos colaboradores, como pessoas e

não apenas como meios para atingir um fim. Uma das principais funções do líder é ajudar os colaboradores a vencerem e a serem bem-sucedidos. v) O altruísmo exige que o líder dê atenção às necessidades dos outros, antes de dar atenção às suas próprias necessidades. vi) O perdão está relacionado com deixar de lado o ressentimento, comunicando de forma positiva como o comportamento das outras pessoas o afetou e lidando com o problema. vii) Quanto à honestidade, o líder deve não enganar ninguém, ser confiável e ter a confiança dos outros, construindo um ambiente organizacional em que os colaboradores confiam no líder e o líder confia nos colaboradores. viii) Relativamente ao compromisso, que é ser fiel ao prometido, os líderes são aqueles que cumprem todos os compromissos que assumem. Os líderes devem dar o exemplo, uma vez que não podem pedir aos outros que sejam o melhor que possam ser se eles próprios não assumissem o compromisso de tentarem se tornar a melhor versão de eles próprios.

Para além da identificação das características dos líderes, uma das muitas questões que importa destacar quanto à liderança é o debate entre o binómio líder *versus* gestor. Desde há muitos anos que são estudadas as diferenças entre um líder e um gestor relativamente à sua forma de ver a realidade e as organizações na sociedade (Arruda et al., 2010).

Segundo Arruda et al. (2010), o gestor apoia-se nas regras, normas e procedimentos e o líder apoia-se nas suas competências e nas pessoas que trabalham sob o seu comando. Cunha e Silva (2010) e Junior et al. (2016) referem ainda que o líder é visionário, apaixonado, criativo, flexível, inspirador, inovador, corajoso e imaginativo, enquanto o gestor é racional, consultivo, persistente, solucionador de problemas, seguro nos seus pensamentos, analítico, estruturado e deliberado.

Kotter (2001) e Pina e Cunha et al. (2016) também distinguem um líder, que lida com a mudança, de um gestor, que lida com a complexidade. Para estes autores, os gestores administram, rendem-se à situação, têm perspetivas de curto prazo, imitam, são mais analíticos e baseiam-se em factos, questionam-se sobre “quando” e “como” e calculam, negociam e discutem. Os líderes, por sua vez, inovam, procuram agir sobre a situação, têm perspetivas de longo prazo, são originais, são mais criativos e intuitivos, questionam-se sobre “o quê” e “porquê”, são empáticos e entendem as relações e sinais emocionais.

A liderança e a gestão são dois papéis fundamentais e muito diferentes dentro de uma organização (Bennis, 1996). De acordo com Cunha e Silva (2010), muitos autores defendem que as qualificações dos gestores das empresas são muito importantes, mas que acabam por não ser suficientes para garantir o sucesso dos resultados organizacionais ambicionados. Sendo assim, diante disto, dentro da visão e situação atual das organizações, há uma maior necessidade de existir um líder em vez de um gestor dentro das empresas.

Apesar disso, Fachada (2014) refere que é possível que o líder desenvolva tanto comportamentos de liderança como comportamentos de gestão. Os comportamentos de liderança identificados por esta autora são os seguintes: i) guia e orienta as pessoas; ii) exerce influência sobre a equipa; iii) inspira os seguidores; iv) centra-se no desenvolvimento das competências das pessoas; v) gosta de correr riscos; vi) preocupa-se com a relação interpessoal; vii) tem uma forte componente emocional, criativa e inspiradora; viii) preocupa-se em criar significados nas relações e no trabalho; ix) faz com que as pessoas gostem do que fazem; x) gera um clima de confiança; e xi) dá prioridade ao desenvolvimento dos colaboradores, contribuindo para a sua realização pessoal e profissional. Como comportamentos de gestão, a autora identifica os seguintes: i) foca-se no planeamento; ii) controla as atividades; iii) dirige as pessoas; iv) foca-se na produção e nos resultados; v) tem um baixo envolvimento emocional com os trabalhadores; vi) tem uma forte componente racional; vii) é calculista e otimiza recursos; viii) tende a fazer uso da autoridade e das regras; ix) impõe ao colaborador que aja de acordo com o que foi planeado; x) é pouco flexível em aceitar pensamentos diferentes; e xi) valoriza mais o esforço individual do que o de grupo.

1.3. Estilos de Liderança

Segundo Bass (1985), todo o líder apresenta distintos estilos de liderança em certas quantidades. Para Bergamini (2009), os estilos de liderança permitem identificar as características comuns aos indivíduos que são reconhecidos como líderes. Botelho e Krom (2010), por sua vez, referem que os estilos de liderança estão relacionados com a maneira como a pessoa numa posição de líder influencia as outras pessoas no grupo. Ou seja, os estilos de liderança consistem nas atitudes de um líder para com os seus seguidores, permitindo perceber como estes se comportam com os seus seguidores. Maximiano (2000)

menciona que os estilos de liderança são característicos de um relacionamento com os funcionários, realçando que o que diferencia os tipos de liderança são os métodos que o líder utiliza para comunicar com os seus seguidores.

De acordo com os estudos das teorias sobre a liderança, existem vários estilos de liderança que os líderes podem utilizar. Estes estudos tiveram como finalidade analisar os tipos de liderança existentes e como é a relação de um líder com os seus seguidores, analisando como este atua e quais as características e personalidade de cada estilo de liderança (Bergamini, 2009; Botelho & Krom, 2010).

Felix, Alcade, Oliveira e Paixão (2013) realçam que o estilo de liderança pode ser determinado pelo relacionamento entre os membros da equipa, uma vez que os líderes influenciam os liderados e os liderados influenciam os líderes. O líder tem então de escolher qual o estilo que mais se adequa às suas características e a determinadas situações de forma que os objetivos organizacionais sejam alcançados rapidamente, uma vez que os objetivos só podem ser alcançados através do esforço de todos, tanto dos líderes como dos liderados.

Stoner e Freeman (1999) acrescentam, que para além da relação entre o líder e os liderados, a escolha do estilo de liderança deve ser influenciada pelas características e personalidade do líder, características e personalidade dos liderados e pela situação em específico.

Segundo Kurt Lewin (1939), a liderança pode ser dividida em três estilos diferentes: i) liderança autocrática; ii) liderança democrática; e iii) liderança liberal.

i) A liderança autocrática é caracterizada por um líder individualista, que mantém a rigidez na sua comunicação com os seus colaboradores, tratando-os com imposições e ordens, não aceitando qualquer tipo de sugestão por parte do grupo e restringindo os colaboradores a qualquer tipo de liberdade na tomada de decisões. O líder determina, então, diretrizes, formas para a execução das tarefas e qual a tarefa que cabe a cada um, sem a participação do grupo. Este líder é inflexível, dominador, tem uma postura diretiva e não dá liberdade para a criatividade dos colaboradores. As consequências deste estilo de liderança

estão relacionadas com a falta de espontaneidade, a falta de iniciativa, a insatisfação com o trabalho, a ausência de motivação, a ausência de perspectiva de futuro e a inexistência de qualquer tipo de relação de amizade. Além disso, este tipo de liderança origina conflitos, comportamentos de agressividade, de frustração, de submissão e de desinteresse. Este estilo de liderança, apesar de ter como vantagem o facto de as decisões serem tomadas de forma rápida e as tarefas serem realizadas sem questões, tem como desvantagens o facto dos colaboradores não participarem nas tomadas de decisões da empresa e acabarem por perder a motivação por não verem o seu trabalho reconhecido, o que levará a uma queda no rendimento das tarefas diárias que impactará a redução da qualidade e da produtividade, e o facto de que o trabalho só se desenvolve na presença do líder, uma vez que quando o líder se ausenta, o grupo acaba por produzir pouco e acaba por se indisciplinar. Este estilo de liderança, encontrado em organizações com atividades simples e repetitivas, apesar de ser considerado o estilo com maior produtividade, em que há maior quantidade de trabalho, também é considerado o pior estilo de liderança (Fachada, 2003; Chiavenato, 2009; Botelho & Krom, 2010).

ii) A liderança democrática é a mais utilizada na maior parte das empresas, uma vez que utiliza características das lideranças autocráticas e liberais, explorando os pontos positivos de cada uma delas, tentando encontrar um equilíbrio para o seu estilo de liderança. O líder democrático assume uma atitude de apoio, integra-se no grupo e assiste e instiga o debate entre os colaboradores, sugerindo alternativas, mas sem nunca impor as suas vontades. O líder cria então um espaço em que se junta aos seus colaboradores e lhes descreve as atividades e os objetivos que pretendem alcançar, pedindo aos colaboradores para participarem nas decisões, em que o grupo dá sugestões sobre as técnicas e formas para atingir os objetivos e o líder analisa quais as mais viáveis para utilizar na prática. Neste estilo de liderança constata-se que existe uma maior satisfação, maior integração da equipa, maior motivação e maior criatividade na realização das tarefas, uma vez que todos os colaboradores têm liberdade para decidir com quem trabalham e como poderão realizar as tarefas. O líder democrático é objetivo, limita-se aos fatos quando critica, promove o bom relacionamento entre o grupo, procura ser um membro igual aos outros e tem comportamentos de orientação e de apoio. Como vantagens, este estilo de liderança permite que os colaboradores participem nas tomadas de decisões e se comprometam com a causa para alcançar os

objetivos e a comunicação entre os níveis da organização é mútua. Como desvantagens, os membros da equipa podem não reconhecer qual o papel do líder no processo e pode demorar mais tempo para a tomada de decisões. Apesar disso, a liderança democrática é a mais aceite e recomendada para o ato de liderar, tendo em conta os pontos positivos para o clima organizacional, uma vez que faz com que os colaboradores estejam motivados, satisfeitos e com um nível elevado de envolvimento pessoal (Fachada, 2003; Chiavenato, 2009; Botelho & Krom, 2010).

iii) A liderança liberal caracteriza-se por um líder que não dá ordens, que se omite e não se impõe relativamente ao trabalho que é realizado, em que os seus colaboradores têm total liberdade para tomar decisões sem necessitarem de consultar o líder. O líder não investe na sua função de liderar, participando o menos de vezes possíveis e deixando o grupo agir livremente, sem regulá-los ou avaliá-los, tecendo comentários irregulares sobre o trabalho que é desenvolvido. Este estilo de liderança, como consequência, causa desorientação, insatisfação e falta de integração na equipa. Além disso, quando o grupo não tem capacidade de se organizar sozinho, pode ser perdido demasiado tempo com discussões e questões pessoais, o que leva a que a produção não seja satisfatória. É realçada como vantagem que o desempenho dos colaboradores tende a ser de alto nível, uma vez que estes são independentes e tendem a desenvolver os seus próprios objetivos, o que pode agregar valor à organização. Além disso, como consequência da liberdade dada aos colaboradores quanto às tarefas a serem realizadas, estes têm mais espaço para estimular a sua criatividade e inovação. Em contrapartida, como desvantagem é destacado o facto da comunicação não ser muito desenvolvida e dos colaboradores não receberem *feedback* sobre o seu desempenho nas tarefas, o que pode dificultar o alcance dos objetivos organizacionais estipulados (Fachada, 2003; Chiavenato, 2009; Botelho & Krom, 2010).

Para além da Liderança Autocrática, Democrática e Liberal, Bergamini (2009) destaca a existência de outro estilo de liderança: a Liderança Carismática. O líder carismático incentiva, exerce um fascínio no seu colaborador e faz com que todos à sua volta estejam preparados para partilhar as suas ideias e as suas opiniões. O líder carismático é portador de um elevado grau de empatia, uma vez que se consegue colocar no lugar do outro, pensa nos outros antes de agir, ouve as pessoas, demonstra como todos são importantes e age de forma

a criar uma ligação forte entre o líder e os colaboradores, de forma a que estes o sigam. Este líder também aposta na comunicação interpessoal, comunicando de forma clara, sincera e objetiva, o que gera empatia nos seus colaboradores e ajuda a um fluxo de trabalho mais ágil e produtivo. Além disso, o líder carismático motiva os seus colaboradores em função da empatia construída, sendo as suas palavras valorizadas, uma vez que tem facilidade em conquistar a confiança dos seus colaboradores.

Além de líderes carismáticos positivos, que se orientam essencialmente para as necessidades dos seus colaboradores e da organização, e de líderes carismáticos negativos, que se preocupam principalmente com as suas necessidades, sendo considerados narcisistas, Rego (1998) realça que, apesar da validade da liderança carismática e dos resultados positivos obtidos pelos líderes carismáticos nas organizações, é possível que existam líderes carismáticos positivos que são passíveis de produzir resultados negativos.

Para além da existência da liderança carismática destacada por Bergamini (2009), outro estilo de liderança muito reconhecido é a liderança transformacional. Burns (1978) criou a expressão liderança transformacional na tentativa de traduzir a liderança que é praticada pelos líderes com o intuito de impulsionar grandes mudanças nas organizações. Este modelo teve por base a perceção dos processos implícitos ao relacionamento entre o líder e os seus colaboradores.

Para Rego (1998), a liderança carismática e a liderança transformacional são conceitos normalmente utilizados nos estudos organizacionais sobre liderança, sendo que muitos autores consideram que estes conceitos estão de alguma forma sobrepostos. Bass (1985), por sua vez, é um dos autores que distingue os líderes transformacionais dos líderes carismáticos, uma vez que os líderes transformacionais procuram, enquanto líderes, fortalecer os seus seguidores, enquanto os líderes carismáticos apenas pretendem induzir lealdade nos seguidores, de forma a que estes confiem nele e sejam dependentes dele. Para o autor, a liderança transformacional é caracterizada principalmente pelo carisma do líder, mas esta qualidade não é suficiente para desenvolver um processo transformacional. Desta forma, um líder carismático pode não ser um líder transformacional, mas um líder transformacional é sempre caracterizado por uma componente carismática muito forte.

Para além de Burns (1978) ter sido responsável pela criação do conceito de liderança transformacional, o autor também foi responsável pela criação do conceito de liderança transacional. Para o autor, a liderança transacional estava relacionada com a realização de objetivos próprios do líder através da troca por algo do interesse dos seus colaboradores, enquanto a liderança transformacional era caracterizada por ser a capacidade que o líder tinha para erguer e delinear motivações e valores nos seus seguidores. Apesar da origem dos conceitos de liderança transformacional e de liderança transacional se dever a Burns (1978), foi Bass (1985) que os operacionalizou.

O Modelo de Liderança de Bass (1985), um dos modelos mais conhecidos e usados em estudos sobre liderança, é utilizado para avaliar componentes presentes em diferentes estilos de liderança (Avolio, Bass & Jung, 1999). Este modelo deu origem a um instrumento de pesquisa, o *Multifactor Leadership Questionnaire* (MLQ), desenvolvido por Avolio e Bass (2004), que tem como objetivo identificar os estilos de liderança existentes numa organização através da avaliação, feita pelos colaboradores, dos comportamentos desenvolvidos pelo líder. Os estudos destes autores permitiram identificar as principais características de gerentes e comandantes militares, numa nova abordagem relacionada com o estudo da liderança, onde através da aplicação do MLQ, foi possível a identificação dos comportamentos desenvolvidos pelos líderes. Este instrumento avalia a presença de diferentes comportamentos associados a três estilos de liderança distintos: Liderança Transformacional, Liderança Transacional e *Laissez-Faire*.

Como este instrumento permite que os colaboradores avaliem o líder tendo em conta os seus diferentes componentes, permitindo perceber qual o seu estilo de liderança, e visto que isso é importante para perceber que comportamentos tem o líder dentro de uma organização e como este lidera os seus colaboradores, este será o questionário utilizado nesta investigação para avaliar o estilo de liderança do líder da empresa em estudo. Devido a isto, os três estilos de liderança distinguidos por Bass (1985) serão apresentados, de forma mais aprofundada, nos subcapítulos que se seguem, uma vez que serão os estilos avaliados pela amostra da presente investigação.

1.3.1. Liderança Transformacional

Graça (2016), Aydogmus, Camgoz, Ernegeli e Ekmekci (2017) e Misra e Srivastava (2018) referem que a Liderança Transformacional é definida como um conjunto de comportamentos que se baseia nas emoções, valores e efeitos que os líderes têm nas pessoas que os seguem.

Os líderes transformacionais são respeitados pelos seus seguidores, que confiam neles, e têm influência sobre as atitudes e comportamentos das pessoas ao seu redor, sendo coerentes com os seus valores e convicções (Correia, Meinardes & Lourenço, 2010; Graça, 2016; Batista, Kilimnik & Neto, 2016; Boamah, Laschinger, Wong & Clarke, 2017; Abelha, Carneiro & Cavazotte, 2018). Estes líderes motivam os seus seguidores a fazerem mais do que é esperado deles para alcançarem os seus objetivos pessoais e da organização e encorajam-nos a utilizar o seu próprio julgamento para tomarem decisões e serem uma parte ativa da resolução de problemas (Nielsen, Yarker, Brenner, Randall & Borg, 2008; Nielsen, Randall, Yarker & Brenner, 2008; Nielsen, Yarker, Randall & Munir, 2009; Nielson & Munir, 2009; Munir, Nielsen, Garde, Albertsen & Carneiro, 2011; Abelha et al., 2018; Prabowo & Irawanto, 2018).

Pina e Cunha et al. (2016) acrescentam que os líderes transformacionais consciencializam os seguidores da importância dos objetivos, estimulam-nos a transcenderem os seus autointeresses em prol do grupo e ativam as suas necessidades de mais elevada ordem. Além disso, os líderes transformacionais dão atenção aos seus liderados e às suas necessidades, preocupam-se com o seu progresso e estimulam o seu desenvolvimento, através de atenção individual, oferecendo um ambiente favorável ao seu desenvolvimento (Batista et al., 2016; Graça, 2016; Neto, Marques & Botti da Rosa, 2016; Aydogmus et al., 2017; Abelha et al., 2018). São também definidos como visionários, carismáticos, criativos e inovadores, decisivos, poderosos e valiosos para a organização, bons comunicadores, inspiradores, persistentes, intuitivos e energéticos (Neto et al., 2016; Abouraia & Othman, 2017; Abelha et al., 2018; Prabowo & Irawanto, 2018; Bowers, 2019).

Os líderes transformacionais preocupam-se em satisfazer as necessidades dos seus trabalhadores, elevar as suas expectativas, inculcar o espírito coletivo de missão e fazer com que se sintam participantes ativos no progresso da organização (Nielsen et al., 2008a; Nielsen et al., 2008b; Nielsen et al., 2009; Nielsen & Munir, 2009; Munir et al., 2011; Graça, 2016; Neto et al., 2016; Bowers, 2019). Além disso, promovem a consciência dos seguidores e apelam a valores como a justiça, a liberdade, o humanitarismo e a paz (Pina e Cunha, Rego, Campos e Cunha, Cabral-Cardoso & Neves, 2016).

Bass (1985), Bass e Avolio (1993), Bass, Avolio e Atwater (1996), Bass, Avolio, Jung e Berson (2003), Pina e Cunha et al. (2016) e Abelha, Carneiro & Cavazzote (2018) referem que a liderança transformacional é estruturada em quatro dimensões, sendo elas: i) a influência idealizada/carisma; ii) a motivação inspiracional; iii) a estimulação intelectual; e iv) a consideração individualizada.

Segundo os autores referidos anteriormente, i) a influência idealizada/carisma representa a componente emocional desta abordagem, em que os líderes se comportam como exemplos a seguir, ganhando a confiança e o respeito dos liderados através da transmissão das suas crenças e dos seus valores, o que estimula e afeta os seus seguidores, influenciando os seus ideais e os aspetos “maiores que a vida”. Esta atitude dos líderes com os seguidores faz com que estes os admirem e se identifiquem com os líderes, sendo este um dos elementos-chave desta dimensão. Esta influência idealizada só acontece quando os líderes escolhem fazer o que é ético em vez de fazerem o que é conveniente, quando são guiados pelo compromisso moral com os seus seguidores e quando vão além do interesse próprio pelos interesses da organização.

ii) Quanto à motivação inspiracional, os autores referidos previamente mencionam que os líderes partilham uma visão clara e apelativa, usam símbolos para estimular o esforço dos seguidores e transmitem elevados graus de expectativas de que os liderados vão atingir os seus objetivos e mais do que é suposto alcançarem. Os líderes motivadores inspiram os seus colaboradores a ultrapassar os contratempos psicológicos e a ter força para enfrentar obstáculos futuros. Os elementos-chave desta dimensão são a comunicação oral e o *feedback* positivo, que aumentam os níveis de autoeficácia.

iii) Relativamente à estimulação intelectual, que se refere à capacidade de o líder enaltecer o potencial intelectual dos seguidores, este encoraja-os a tomarem consciência dos problemas, a tomarem as suas próprias decisões, a refletirem sobre os próprios valores, a desafiarem o *status quo* e a desenvolverem a sua criatividade e inovação. Os líderes intelectualmente estimulantes podem ajudar os seus seguidores a terem sucesso nas suas tarefas, providenciando uma variedade de soluções criativas e inovadoras para os problemas e ajudando-os a improvisarem soluções, e são capazes de reformular situações stressantes, mudando a maneira como os seguidores experienciam essas situações.

iv) Por último, a consideração individualizada é identificada, pelos autores como a capacidade de dar atenção personalizada às necessidades de realização e de desenvolvimento dos seus seguidores, aconselhando e promovendo suporte adequado quando necessário. Estes líderes, que são vistos como mentores, concentram-se no crescimento, no desenvolvimento e na valorização dos trabalhadores, demonstrando apreciação pelos objetivos alcançados e fornecendo empatia, compaixão, apoio e orientação necessários que influenciam o bem-estar dos funcionários.

1.3.2. Liderança Transacional

Outro estilo de liderança é a Liderança Transacional. Este tipo de liderança está relacionado com a interação entre o líder e os seguidores em que há trocas de recompensas aos seguidores por promoverem melhor desempenho nas tarefas e por alcançarem determinados objetivos e certos níveis de performance. Esta liderança incide no esclarecimento dos requisitos e do papel nas tarefas e na atribuição de recompensas e punições pelo seu desempenho. Por outras palavras, os líderes transacionais reconhecem as necessidades dos seus colaboradores e focam-se nas trocas. Dão aos seguidores algo que estes querem, como elogios, recompensas e recursos, para satisfazê-los, em troca de algo que os próprios líderes querem. Estas trocas, que podem ser de natureza económica, política ou psicológica, permitem ao líder alcançar os seus objetivos, completar as tarefas solicitadas, manter a situação organizacional ocorrente, motivar os seguidores através de um acordo contratual, direcionar o comportamento dos seguidores através do alcance dos objetivos estabelecidos, enfatizar as recompensas extrínsecas, evitar riscos desnecessários e focar-se

em melhorar a eficácia da organização. Este estilo de liderança está relacionado com a monitorização de perto do desempenho individual e de equipa dos colaboradores para prevenir erros e desvios feitos por eles para, em seguida, tomar medidas corretivas necessárias ou corrigi-los. Esta forma de liderança, que não se foca no futuro, promove a conformidade e a dependência do líder e das suas decisões e não motiva os seguidores a encontrarem novas soluções para os problemas e a pensarem “fora da caixa”. A liderança transacional é mais adequada para relacionamentos organizacionais que detêm uma cultura organizacional mais próxima, sistemas e processos operacionais inflexíveis, estratégias defensivas e desempenho satisfatório, em situações de crise e emergência e quando os projetos têm de ser realizados de uma forma específica (Bass, 1985; Bass, Avolio & Atwater, 1996; Jung, 2001; Bass, Avolio, Jung & Berson, 2003; Batista et al., 2016; Graça, 2016).

Segundo Bass et al. (1996), Batista et al. (2016) e Graça (2016), na liderança transacional existem dois fatores: i) a recompensa contingente; e ii) a gestão por exceção.

i) Estes autores referem que a recompensa contingente está relacionada com os comportamentos da liderança que se focam na troca de recursos, em que os líderes oferecem recompensas aos seguidores em troca dos seus esforços e desempenho. Os líderes recompensam os colaboradores, por exemplo, através de elogios pelo esforço desenvolvido, quando as metas estabelecidas são cumpridas dentro do prazo ou para manter os colaboradores a trabalhar a um bom ritmo e acreditam que essa recompensa provoca melhorias de desempenho ao nível individual e grupal.

ii) Quanto à gestão por exceção, os autores anteriores referem que pode haver uma gestão ativa ou passiva. A gestão por exceção ativa está relacionada com a monitorização do desempenho que é feita pelos líderes aos colaboradores. Os líderes monitorizam o comportamento dos seguidores, antecipam os problemas e tomam atitudes para corrigir os problemas antes do comportamento dos colaboradores criar sérias dificuldades. Ao monitorizarem os comportamentos dos colaboradores, os líderes atuam corrigindo sempre que haja um afastamento em relação às expectativas delineadas pelos líderes e sempre que estes não atingem níveis aceitáveis de desempenho, o que envolve um controlo rigoroso, ativo e contínuo dos erros e falhas. Por exemplo, quando alguém fizer algo errado ou não

cumprir algo que deveria cumprir, o líder intervém de forma a corrigir o seu comportamento. Quanto à gestão por exceção passiva, os líderes só resolvem os problemas depois destes acontecerem, fornecendo *feedback* negativo e punições. Através da gestão por exceção, os líderes transacionais aplicam punições contingentes, como suspensões, que são aplicadas sempre que a qualidade do trabalho não é a expectável ou as tarefas não são cumpridas. Os autores reforçam ainda que os líderes transacionais usam estas recompensas e punições contingentes de forma a motivarem extrinsecamente os seus seguidores a agirem da forma que eles querem.

1.3.3. *Laissez-Faire*

Apesar de Bass (1985) ter inicialmente incluído a *Laissez-Faire* sob o rótulo da liderança transacional e serem encontradas semelhanças com a gestão por exceção passiva da liderança transacional, a *Laissez-Faire* pode ser considerada uma forma de liderança, a não liderança, uma vez que representa a ausência de qualquer liderança, tanto a transformacional como a transacional, devendo ser tratada separadamente (Judge & Piccolo, 2004).

Laissez-Faire refere-se então à não liderança ou à ausência de liderança, uma vez que os líderes, caracterizados por comportamentos neutros e despreocupados, procrastinam, evitam liderar, recusam-se a tomar decisões, hesitam em agir, evitam conflitos, não usam a autoridade e a responsabilidade, não entram em transações corretivas ou construtivas com os seguidores, não se envolvem no desenvolvimento dos seus seguidores, não motivam os seguidores, não se identificam com os seguidores e não reconhecem as suas necessidades e encontram-se ausentes quando são necessários. Neste estilo de liderança, o líder proporciona aos seguidores total liberdade, visto que não encarrega, não delinea e não determina condições que devem ser cumpridas. Este estilo de liderança é considerado o mais inativo e ineficiente. (Bass et al., 1996; Judge & Piccolo, 2004; Batista et al., 2016; Graça, 2016).

Em suma, os aspetos de todos os estilos de liderança são importantes para a criação, partilha e exploração de conhecimentos e para a resolução de problemas, mas há sempre um

ou outro que seria mais benéfico dependentemente da situação, do líder e dos seus seguidores (Arruda et al., 2010).

Capítulo 2 – A Comunicação Interna e a sua Importância na Relação Líder-Colaborador

2.1. A Importância da Comunicação Interna como Visão Estratégica nas Organizações

Com um ambiente cada vez mais competitivo, devido à presença de mercados abertos e em permanente mudança, as empresas necessitam de encontrar novas maneiras de gerir os recursos e de os desenvolver estrategicamente. Assim sendo, uma das vertentes de atuação que as permite diferenciarem-se da competição assenta na valorização do fator humano das organizações e de fortalecer as suas relações de modo a se procurar padrões de excelência. Uma das formas de fortalecer as relações dentro de uma empresa e de estimular, de forma positiva, o fator humano de uma organização é através da comunicação (Almeida, 2013; Araujo et al., 2012).

Para Bordenave (1994), é através da comunicação que é possível que as pessoas partilhem as suas experiências, ideias e sentimentos, influenciando-se mutuamente e modificando a realidade na qual estão inseridas.

A interação realizada entre as empresas e as pessoas é assim crucial para o desenvolvimento de bons relacionamentos internos, de forma a evitar possíveis conflitos entre os diferentes objetivos existentes na organização (Menan, 2009). A comunicação acaba então por ser considerada um elemento-chave, uma vez que tem um papel decisivo, proporcionando o comprometimento com a qualidade, uma maior participação e um redobrado sentido para se produzirem organizações mais responsáveis socialmente (Brandão, 2008; Almeida, Souza & Mello, 2010).

De forma a que os trabalhadores de uma organização se comprometam com as tarefas, é necessário receberem informações que permitam a compreensão e aceitação dos seus papéis individuais e coletivos no processo, sendo crucial o papel da comunicação interna para a promoção da qualidade (Almeida et al., 2010). Devido a esse esforço para aumentar a produtividade e a qualidade das organizações, a comunicação interna, que está

fundamentada nas pessoas e na comunicação organizacional, passou a ser cada vez mais valorizada e indispensável para a eficiência de cada organização (Menan, 2009; Almeida, 2013).

Antes de avançarmos para a definição e compreensão do que é comunicação organizacional e comunicação interna, é importante começar por definir o que é comunicação.

Shannon e Weaver (1949) desenvolveram o primeiro modelo de comunicação, o Modelo da Informação, em que definiam a comunicação como unidirecional, enfatizando o papel da mensagem. Os autores privilegiavam a fonte, o transmissor, o sinal, o recetor, o destinatário, a mensagem e o ruído. Thayer (1976) concorda com os autores anteriores e refere que comunicar está relacionado com tornar uma realidade, uma informação, uma ideia, um pensamento ou uma atitude comum, exigindo a existência de um emissor ou uma fonte, um recetor ou um destinatário, uma mensagem, um canal, uma situação ou uma circunstância e uma intenção, propósito ou necessidade. Schuler (2004) discorda da teoria apresentada por Shannon e Weaver (1949), referindo que este modelo não tinha a preocupação de explicar a comunicação humana, sendo que esta visão mecanicista da comunicação simplifica demasiado a comunicação. O autor refere ainda que para se compreender o que é comunicação, é crucial olhar para as suas questões psicológicas, sociológicas e contextuais.

Borman (1983), por sua vez, define comunicação como um processo social humano onde as pessoas desenvolvem a consciência grupal, compartilhada e simbólica. A comunicação permite a construção de significados nas organizações, sendo estes processos dinâmicos em que, por si só, permitem que as pessoas desenvolvam relações e criem novos significados, sendo indispensável o desenvolvimento de processos mais interativos que permitam que as pessoas explorem as suas potencialidades e se desafiem. A comunicação deixa, então, de ser meramente informativa e passa a ser formadora.

Brum (1994) refere que a comunicação é algo social, visto que é o ato de tornar comum uma vivência, uma ideia ou um sentimento entre pessoas. O autor refere ainda que

a comunicação, quando realizada com qualidade, permite que seja mais fácil alcançar os objetivos organizacionais, resolve problemas, cria interação horizontal e vertical na organização e evita conflitos, solidificando assim as relações entre os funcionários e os líderes.

A evolução do modelo mecanicista da comunicação permite um olhar mais amplo nas organizações. No modelo interativo da comunicação, esta é vista como um processo circular em que as pessoas – emissor e recetor – alternam posições relativamente ao receber e emitir mensagens. Por sua vez, o modelo transacional vê as pessoas como simultaneamente emissoras e recetoras de mensagens, concentrando-se na construção de significado compartilhado à medida que as pessoas criam, estimulam e desenvolvem um processo comunicativo (Morreale, Spitzerberg & Bage, 2007). Marchiori (2008) destaca ainda que a comunicação é responsável por contribuir para o alcance dos objetivos organizacionais.

A comunicação tem um papel fundamental para a gestão das organizações, uma vez que está na base das atividades de cooperação entre as pessoas, estando presente em todas as atividades dentro de uma organização, contribuindo diretamente para o desempenho das equipas. A comunicação dentro de uma organização permite estruturar as relações, estabelecer objetivos e gerir recursos. Além disso, é através da partilha de informações, que resulta da comunicação, que os membros da organização estão sintonizados com os objetivos organizacionais e conseguem compreender quais as suas tarefas e o que é esperado deles (Kreps, 1990; Rabaça & Barbosa, 2001).

Madureira (1990) e Almeida (2003) referem que a comunicação é um mecanismo que permite que as relações humanas existam e se desenvolvam, sendo que esta área sucede em quatro níveis diferentes: i) o intra-individual, relacionado com a transmissão de informação entre órgãos; ii) o interpessoal, relativo à transmissão de informação entre as pessoas; iii) o intra-organizacional, em que a informação é trocada entre grupos de uma organização; e iv) o extra-organizacional, relacionado com a informação que é transmitida da organização para o exterior da mesma.

Para Bilhim (2013), existem três tipos de comunicação que estão relacionados com a organização, sendo eles i) a comunicação intrapessoal, relacionada com a recepção, processamento e transmissão de significados de mensagens que são recebidas pela própria pessoa; ii) a comunicação interpessoal, relacionada com a transmissão de significados entre mais do que uma pessoa; e iii) a comunicação organizacional, que ocorre dentro de uma organização, de forma formal ou informal.

Kreps (1990) define, então, Comunicação Organizacional como o processo por meio do qual os membros de uma organização obtêm informação importante sobre a organização e sobre as mudanças que sucedem dentro dela e a partilham para dentro e fora da empresa. Esta comunicação permite então que as pessoas criem e partilhem informações que lhes permitem cooperar e organizar-se entre si.

Já Baldissera (2000) refere que a comunicação organizacional é utilizada de modo a fortalecer e proteger a identidade organizacional ou ser impulsionadora para as transformações necessárias, sendo a comunicação organizacional responsável por compreender todo o fluxo de mensagens que constituem a rede de relações da organização.

Borca e Baesu (2014) complementam estas informações destacando o facto de que a Comunicação Organizacional é o tipo de comunicação que revela a forma como as organizações, empresas, instituições ou grupos comunicam com os seus membros, nos seus ambientes internos, e como as organizações comunicam com as pessoas fora da empresa (clientes, fornecedores, vendedores, *stakeholders*, media, etc).

Dentro da Comunicação Organizacional, a comunicação que é estabelecida entre a organização e as pessoas que pertencem à organização denomina-se Comunicação Interna. Este tipo de comunicação permite, através da utilização de diferentes ferramentas, promover a interação e a troca de informações entre a empresa e os seus colaboradores, sendo as mensagens partilhadas fundamentais para a consolidação da identidade da organização (Araujo et al., 2012; Menan, 2009).

Para Thayer (1976), a comunicação interna é definida como aquela que acontece dentro de uma organização e entre as suas pessoas, que determina as condições da sua existência e o que é pretendido alcançar. Brum (1994) acrescenta que a comunicação interna se desenvolve a longo prazo e através de várias ações, tendo em conta que é um processo em que participam vários elementos, que, estando associados e integrados, são essenciais para o desenvolvimento do processo.

Marchiori (2008) define comunicação interna como sendo um processo complexo, multidimensional e indispensável para o desenvolvimento das organizações. A autora refere ainda que “no que tange as questões da comunicação interna é fundamental entender a comunicação como um processo que efetivamente comunica, envolve, inova, acresce conhecimento, enfim desenvolve pessoas no interior das organizações” (Marchiori, 2008, p.6).

Baptista (2009) e Menan (2009), por sua vez, definem a comunicação interna como um processo comunicativo que possibilita a criação, desenvolvimento e evolução da entidade da empresa, tendo como principais ações informar os colaboradores da empresa e criar relações verticais e horizontais, em ambos os sentidos, de forma a facilitar a circulação e gestão da informação e a relação entre todas as pessoas pertencentes à organização. Além disso, a comunicação interna é referida como o suporte mais importante da organização, sendo o diálogo e a transparência fundamentais para o envolvimento de todos os membros da organização, levando a que se sintam motivados e integrados na organização.

Uma comunicação interna bem planeada e estruturada, tendo por base uma forte dimensão estratégica, é fundamental para as organizações que pretendam ter em atenção o estado da moral e motivação dos seus trabalhadores (Baptista, 2009). A comunicação interna é, então, determinante para o sucesso e desenvolvimento da organização, uma vez que age como humanizador das relações dentro da organização, permite o relacionamento transparente entre as pessoas da organização, cria uma atmosfera de respeito para todos os membros da organização, torna os colaboradores mais conscientes das suas tarefas, integra-os melhor no ambiente de trabalho, faz com que se sintam valorizados e ajuda-os a alcançar

os objetivos organizacionais (Melo, 2006; Menan, 2009; Araujo et al., 2012; Borca & Baesu, 2014).

Dahlman e Heide (2021) reforçam que o bom funcionamento da comunicação interna é importante para que uma organização consiga atingir os seus objetivos. Este bom funcionamento da comunicação interna tem algumas consequências positivas que resultam nos bons resultados da organização, sendo elas: i) níveis altos de motivação e bem-estar dos colaboradores; ii) colaboração entre departamentos; iii) partilha de conhecimentos e aprendizagens contínuas entre os colaboradores e a organização; iv) bom ambiente organizacional; v) os colaboradores confiam na gestão; vi) maior facilidade em lidar com a mudança; vii) bom clima de comunicação interna que contribui para o desenvolvimento da cultura organizacional; viii) abertura e transparência por parte da organização, levando a respostas mais rápidas, maior flexibilidade e maior criatividade; ix) mais espaço para a inovação; x) melhor gestão de crises; xi) a gestão confia e dá liberdade aos seus colaboradores para assumirem a responsabilidade pelo seu trabalho; xii) maior otimização de recursos, que gera uma maior eficácia; e xiii) produção de produtos e serviços de maior qualidade.

Dentro de uma organização, há algumas fraquezas comuns na comunicação interna, estando elas relacionadas com as pessoas que trabalham na organização, com os canais e os métodos de comunicação e com as mensagens. As fraquezas relacionadas com as pessoas que trabalham na organização são as seguintes: i) papéis e responsabilidades pouco claras; ii) falta de comunicação entre diferentes partes da organização; e iii) má comunicação entre a liderança e os colaboradores. As fraquezas relacionadas com os canais e os métodos são: i) muito foco em canais mecânicos em vez de canais pessoais; ii) existência de muitos monólogos e pouco diálogo; iii) reuniões ineficazes; iv) líderes incapazes de comunicar; v) poucos canais escritos; e vi) muito e-mail. As fraquezas relacionadas com as mensagens são: i) poucas informações sobre questões importantes; ii) demasiada informação irrelevante; iii) transmissão de protocolo em vez de mensagens personalizadas; iv) não há gestão consciente de mensagens estratégicas; v) mensagens pouco claras; vi) muita mensagem positiva e pouca honestidade; e vii) mensagens superficiais (Dahlman & Heide, 2021).

Dahlman e Heide (2021) relatam essas fraquezas relacionadas com a comunicação interna podem dar origem a algumas consequências graves para as organizações, sendo elas: i) colaboradores mais desmotivados e menos satisfeitos com o trabalho, o que leva a um menor *engagement* e realização por parte dos mesmos; ii) comportamento territorial entre diferentes departamentos; iii) subotimização de metas, resolvendo problemas menores sem ter em conta o quadro geral; iv) menor qualidade nos produtos e serviços; v) pior ambiente organizacional; vi) dificuldades em lidar com a mudança; vii) cultura de silêncio, em que o *feedback* negativo não é transmitido à gestão; viii) falta de partilha de conhecimentos e aprendizagens entre os colaboradores; (ix) poucas inovações; e x) baixa confiança na gestão.

De forma a desenvolver uma comunicação interna que funcione, é necessário ter uma abordagem holística. É preciso focar nos objetivos, nas necessidades e nas condições, sendo esse o ponto de partida para as organizações. Para desenvolver um sistema de comunicação interna que funcione, é também importante dar atenção às mensagens e informações com as quais a organização precisa de estar familiarizada. Essas mensagens são operacionais, relacionadas com o que é necessário fazer no trabalho de cada um, e estratégicas, relacionadas com o caminho que é necessário seguir e as visões, metas, mudanças e resultados da organização (Dahlman & Heide, 2021).

Atualmente, falar de comunicação interna nas organizações implica falar de uma comunicação estratégica que permita alterar a sua visão mais conservadora, pragmática e instrumental para uma visão mais holística e capaz de interpretar o mundo atual e a sociedade onde se relacionam, ao incorporar a dimensão cultural nos processos e atos de comunicação que se centram nas relações que permite uma maior humanização das organizações (Welch & Jackson, 2007; Kunsch, 2016).

Menan (2009) e Almeida (2013) referem que a comunicação interna deixou de ter um papel meramente operacional, tendo-se tornado um fator estratégico para o sucesso das organizações, uma vez que é uma área que permite compatibilizar os interesses dos colaboradores com os da empresa, através da comunicação, da troca de informações e da participação de todos os níveis hierárquicos da empresa.

Para Dahlmam e Heide (2021), “a Comunicação Interna Estratégica é o trabalho consciente e constantemente reflexivo com a comunicação na organização que apoia, impulsiona, desenvolve e muda a direção estratégica da organização” (p.4).

A comunicação interna estratégica, de acordo com Brandão (2018), funciona como um caminho orientador de todas as ações que acontecem para dentro e para fora da organização, reforçando a dimensão humana e social como sua orientação. Além disso, Brandão (2018) refere que a comunicação interna está relacionada com a valorização e promoção dos níveis de *engagement* dos membros da organização, dando-lhes voz, espaço para diálogo, autonomia e liberdade para se envolverem e participarem na procura de um trabalho com significado, aumentando o seu sentimento de pertença ao grupo e à empresa. Baptista (2009) acrescenta que a Comunicação Interna exerce um papel estratégico quanto à gestão dos recursos humanos, à estratégia da empresa, à divulgação da missão, cultura e projeto, respeitando as diferenças de cada um e maximizando as relações que já existem.

Brandão (2018) identifica, como base da comunicação interna estratégica nas organizações, os colaboradores, uma vez que estes são o principal vetor de imagem da empresa e são a estrutura mais credível, escutada e interveniente na definição da identidade e desenvolvimento da cultura da organização de que é membro. Conforme este autor, a comunicação interna estratégica funciona como uma fonte de referência para os seus colaboradores e como um elemento fulcral para facilitar a integração dos colaboradores na organização, uma vez que permite a interação e partilha de informações e conhecimentos entre a organização e os seus membros, gerando confiança e credibilidade nas diferentes partes da empresa. Estas interações permitem a partilha de significados interpessoais e organizacionais que refletem o significado da empresa e servem de referência ao comportamento dos seus membros. As pessoas dentro de uma organização necessitam de atuar em prol dos objetivos desenvolvidos de forma a potenciar a sua motivação e satisfação no trabalho, potenciando os níveis de *engagement* das pessoas que pertencem à organização.

De acordo com Welch e Jackson (2007), a comunicação interna estratégica das organizações pode contribuir para um maior *engagement* dos membros da organização. Quando é referido *engagement*, isso representa abrir o diálogo, dar voz, autonomia e espaço

aos colaboradores, de forma a criar o sentimento de pertença dos colaboradores à organização e a gerar *inputs* positivos (Ferrari, 2016).

Já Tench e Yeomans (2006) referem que a comunicação interna quando assumida estrategicamente é determinante para o verdadeiro *engagement* dos colaboradores nas organizações, visto que está relacionado i) com a satisfação das suas necessidades de comunicar; ii) a informação que é transmitida na relação com o desenvolvimento das suas tarefas; iii) a visão da empresa, que é clara nas regras e tem uma ação positiva; iv) a disponibilidade de informação adequada acerca das práticas e do local de trabalho; v) a possibilidade de estar informado, consultado e envolvido; vi) a possibilidade de ter um adequado *feedback* acerca do seu desempenho; vii) de conseguir ter formação; e viii) de ter acesso a todos os canais e instrumentos de comunicação interna disponíveis na empresa.

Para Kahn (1990), as pessoas que pertencem a uma organização entendem os seus níveis de *engagement* de acordo com a sua perceção psicológica em três contextos: i) significado psicológico (quando os colaboradores sentem que estão a ser recompensados e valorizados dentro da organização); ii) segurança psicológica (quando os colaboradores se sentem à vontade e são estimulados a apresentarem novas ideias); e iii) disponibilidade psicológica (quando os colaboradores sentem que têm condições físicas, cognitivas e emocionais para se envolverem nas suas tarefas, uma vez que existe um ambiente organizacional propício a isso e sentem-se valorizados pela organização e na relação entre a vida profissional e a vida pessoal).

Segundo Almeida (2013), o papel estratégico que a comunicação interna assume está relacionado com um conjunto de objetivos que ajustam a forma como se atua nessa área. Boneu e Henriët (1990) destacam certos objetivos da comunicação interna que permitem capitalizar uma relevância estratégica nas organizações, sendo eles os seguintes: i) restaurar a confiança quanto à identidade da organização, o que implica observar a organização, aplicando mecanismos corretivos quando necessário; ii) divulgar o conhecimento e as informações sobre a organização a todos os colaboradores, o que permite que os colaboradores desenvolvam um sentimento de pertença à organização, que se reflete numa maior eficiência quanto ao seu trabalho; iii) informar cada trabalhador de acordo com as suas

necessidades de informação; iv) desenvolver o reflexo da comunicação junto dos quadros superiores, percebendo que estes desempenham o papel de interlocutores entre os líderes e os colaboradores; v) beneficiar os meios de comunicação dos colaboradores, compreendendo as suas necessidades e qual a realidade organizacional onde estão inseridos; e vi) demonstrar as iniciativas e os sucessos obtidos pelas equipas, de forma a estimular que os colaboradores trabalhem em conjunto para o alcance dos seus objetivos.

Melo (2006) refere também os seguintes objetivos da comunicação interna: i) tornar os colaboradores da organização mais influentes, informados e integrados no local de trabalho; ii) permitir que estes tenham conhecimento das mudanças que ocorrem no ambiente de trabalho; iii) fazer com que os colaboradores sintam que são determinantes para o desenvolvimento e sucesso da organização em que estão inseridos; e iv) facilitar a comunicação que se desenvolve dentro da empresa, tornando-a clara e objetiva para os membros da empresa.

Brandão e Portugal (2015) definem também doze principais objetivos para a potencializar e transformar os conteúdos da comunicação interna das organizações, sendo eles os seguintes: i) os colaboradores necessitam de motivação de acordo com a produtividade da organização; ii) elucidar os colaboradores quanto à missão e à estratégia da organização; iii) indicar aos colaboradores como está estruturada a organização, departamentos e/ou áreas de interesse funcionais; iv) aumentar a moral dos colaboradores ao partilhar, não só os sucessos organizacionais, mas os seus sucessos individuais; v) expressar aos colaboradores o quão são importantes dentro da organização; vi) garantir a integração, formação, motivação e reconhecimento dos objetivos individuais de todos os colaboradores; vii) gerar e preservar espírito de equipa e sentimento de pertença à organização; viii) ajustar as formações de forma a contribuir para um melhor ambiente e para melhores relações dentro da organização; ix) assegurar a segurança no local de trabalho; x) apresentar os produtos e serviços da organização tendo como objetivo aumentar o prestígio da organização entre os seus membros; xi) apresentar a concorrência da organização aos seus membros, de forma a que percebam as evoluções e que consigam fazer comparações entre a organização e a concorrência; xii) contribuir para a melhoria da

sociedade em que a organização está inserida, fazendo com que os colaboradores se sintam orgulhosos de pertencer à organização.

Myers e Myers (1982) referem que há três diferentes áreas de funções pelas quais a comunicação interna pode ser percebida, sendo elas: i) a função de produção e controlo, que está relacionada com o facto da comunicação assumir o papel de coordenação e regulação dos objetivos de produção da organização; ii) a função de inovação relacionada com a promoção de mensagens que estimulem que os colaboradores apresentem novas ideias e novos procedimentos de forma a que a organização se possa adaptar e responder ao meio que a envolve; e iii) a função de socialização, em que a comunicação é direcionada para as relações interpessoais que se desenvolvem no ambiente de trabalho, tanto a nível emocional como racional, desempenhando assim uma função integradora da comunicação interna nas organizações.

Já Brault (1992) refere que a comunicação interna dentro das organizações é sustentada por sete funções que irão beneficiar da imagem positiva da mesma, sendo elas: i) a função informativa; ii) a função de integração; iii) a função retroativa; iv) a função sinal; v) a função comportamental; vi) a função promotora de mudança; e vii) a função imagem. i) A função informativa tem como objetivo transmitir conhecimento e trocar informações entre os membros, sendo fundamental o seu domínio para impedir mal-entendidos provenientes da partilha de informação não eficiente. ii) A função integradora é uma função importante que tem como objetivo transmitir os valores da empresa às pessoas dentro e fora da organização e que tem o intuito de integrar os colaboradores na empresa, instigando-lhe o sentimento de pertença. iii) A função retroativa permite que haja uma comunicação bidirecional em que há diálogo entre os diferentes níveis hierárquicos, permitindo aos colaboradores dar o seu feedback aos níveis superiores. iv) A função sinal é responsável pela emissão e multiplicação de sinais e mensagens que permitem que as pessoas identifiquem a personalidade e a continuidade da organização num determinado sentido. Esta função transmite, assim, a cultura da empresa, através da partilha de conhecimento sobre a imagem da empresa através da conjugação consistente das cores, logótipos, discursos, comportamentos, atitudes e valores. v) A função comportamental tem uma função interna fundamental que consiste em guiar os membros da organização através da indicação de

ordens claras e direções sobre os próximos passos. vi) A função promotora de mudança permite a alteração da imagem, das mentalidades, das atitudes e das relações, sendo o diálogo fundamental para a mudança, pois atua e, se necessário, altera o comportamento das pessoas. Esta função permite motivar os colaboradores a continuar neste ambiente de forma a facilitar uma maior aceitação da mudança, permitindo, assim, a concretização coletiva dos objetivos. Por fim, vii) a função imagem tem o intuito de transmitir uma imagem favorável da empresa ao público interno e externo à empresa.

Dupuy, Devers e Raynaud (1988) apresentam ainda doze princípios da comunicação interna, que surgiram das dificuldades encontradas na realidade organizacional, cujas organizações se regem para desenvolver mudanças internamente e alcançar o sucesso, sendo eles: i) lucidez (relacionada com a necessidade de adaptação a um determinado público, aos seus valores e à sua cultura, uma vez que a organização tem de se conhecer antes de se dar a conhecer e aos seus objetivos); ii) vontade (refere-se ao estabelecimento de um serviço de comunicação, que desempenha um papel fundamental na gestão e condução dos negócios); iii) transparência (apelar a uma comunicação transparente, em que é necessário comunicar com transparência a análise dos objetivos e resultados organizacionais); iv) simplicidade (as mensagens devem ser simples e acessíveis, e devem chegar a todos os colaboradores de forma clara, e os canais de transmissão devem ser os adequados às mensagens); v) rapidez (transmissão rápida da informação de forma a assegurar o interesse do recetor, evitar os rumores e evitar que os colaboradores sejam informados em primeiro lugar por meios exteriores); vi) duração (de forma a que os colaboradores continuem atentos e interessados, os suportes de comunicação interna devem evoluir); vii) tenacidade (divulgar uma informação em todos os instrumentos de comunicação existentes de forma a que a mensagem seja compreendida); viii) realismo (permitir uma melhor compreensão da organização através da comunicação, o que irá evoluir os comportamentos dentro da organização, cabendo aos colaboradores alterar a sua forma de se relacionarem entre si); ix) adaptação (as publicações devem ser adaptadas às necessidades dos colaboradores, tendo por base a cultura existente, evitando assim a perda de informação); x) envolvimento (relacionado com a partilha de impressões com os colaboradores, existindo diálogo entre todos os níveis hierárquicos da empresa); xi) sedução (a comunicação interna deve chamar a atenção, despertar o interesse e persuadir o recetor da mensagem, sendo este princípio importante

tanto na comunicação com o público interno como o público externo); e xii) antecipação (a empresa tem de estar preparada para conseguir responder aos acontecimentos, a reações dos colaboradores e às mudanças que podem acontecer dentro da organização).

2.2. A Influência da Comunicação Interna na Relação Líder-Colaborador

Marchiori (2008) defende que os meios organizacionais são permeados por diferentes relações que permitem a estimulação da criatividade, respeitam a diversidade e geram significados. Essas relações permitem o desenvolvimento das organizações de uma forma mais humana, mais interativa e mais relacional. A tendência atualmente é envolver todas as pessoas, em todos os níveis organizacionais, no desenvolvimento das tarefas e na tomada de decisões. Além da execução das tarefas, as pessoas são estimuladas a participar no diagnóstico e solução de problemas, de forma a se conseguir obter uma melhoria contínua do seu desempenho profissional, permitindo o crescimento e solidificação das organizações bem-sucedidas.

A comunicação interna é então fundamental para o desenvolvimento e sobrevivência das organizações, trazendo inúmeros benefícios para as mesmas (Groff, Marschner & Sané, 2013). Segundo Almeida, Souza e Mello (2010), Araujo, Simanski e Quevedo (2012), Almeida (2013) e Groff, Marschner e Sané (2013), o sucesso da comunicação interna está assente nas pessoas e na comunicação organizacional, uma vez que a comunicação interna é responsável por humanizar as relações dentro da empresa, por criar e manter as relações entre os funcionários, por envolver todos os membros da empresa, por criar harmonia no ambiente e pela qualidade da produção.

A comunicação é o processo de partilha de informações entre uma ou mais pessoas e entre as pessoas e as empresas e é através da comunicação que as pessoas partilham experiências, ideias e sentimentos, relacionando-se como indivíduos independentes, influenciando-se entre si e modificando a realidade na qual estão inseridos (Bordenave, 1994). Esta interação entre as pessoas e as empresas é muito importante, uma vez que permite estabelecer um bom relacionamento interno, evitando qualquer tipo de conflitos (Menan, 2009).

Para Brandão (2018), as pessoas são a maior mais-valia das organizações. As pessoas precisam de atuar de modo a alcançar os objetivos estipulados através de boas práticas que permitam potenciar os seus níveis de motivação e satisfação no trabalho, num ambiente de participação ativa e onde os interesses mútuos entre todos os membros da organização são valorizados. A comunicação é então um processo que tem de ser monitorizado de forma ampla para atingir o público interno, os membros da empresa e os seus parceiros (Tiburcio & Santana, 2014). O diálogo e a transparência na partilha de informações são cruciais numa organização, principalmente nas relações entre os colaboradores e os líderes, onde é importante que os colaboradores sejam estimulados quanto ao projeto empresarial, sejam estimulados a estarem em constante aprendizagem e se sintam ouvidos, de forma a sentirem-se mais motivados e integrados na organização e de forma a favorecer o crescimento da empresa, o cumprimento dos objetivos e o crescimento profissional dos colaboradores (Almeida, 2013; Brandão, 2018).

Nas organizações, a comunicação apresenta diferentes formas que variam de acordo com os elementos, contexto e tipo de comunicação a ser utilizado (Melo, 2006). As mensagens que são transmitidas nas organizações passam por distintos canais que variam tendo em conta o público que se pretende atingir, sendo que o canal de informação utilizado deve atingir todos os públicos, mas a linguagem será consoante a audiência (Tiburcio & Santana, 2014).

Estes canais de transmissão de mensagens podem então ser formais ou informais (DuBrin, 2003). Os canais formais de comunicação são as formas oficiais de enviar mensagens dentro e fora da organização, tendo em conta o organograma da empresa que permite saber os canais que a mensagem deve seguir. São exemplos desses canais formais os boletins, as reuniões, os jornais, os memorandos escritos, o correio eletrónico e os quadros de aviso tradicionais. Os canais informais da comunicação referem-se às redes de comunicação não oficiais que suplementam os canais formais. Dois exemplos de canais informais são a rádio corredor e os encontros casuais de membros da organização. A rádio corretor é considerada o principal meio de transmissão de boatos, que pode criar problemas à organização, uma vez que os boatos falsos podem prejudicar a moral e a produtividade da empresa. A melhor forma de evitar que tais boatos comprometam a empresa é reunir com os

empregados para discutir o boato. Os encontros casuais, que muitas vezes acontecem entre os superiores e os seus empregados, são um canal de comunicação eficiente, uma vez que muitas informações importantes podem ser reunidas nesses encontros casuais. Segundo Corrado (1994), a comunicação dentro das organizações é eficiente quando os colaboradores comunicam de forma contínua e informal com os outros escalões e quando os colaboradores e líderes contam a mesma história da empresa para as pessoas externas à organização.

Melo (2006) refere que a comunicação se pode dividir também em comunicação verbal e comunicação não-verbal. A comunicação verbal envolve a participação, transmissão e trocas de conhecimento e experiências. Além disso, a comunicação verbal pode ser interna, acontecendo dentro da empresa, e externa, ocorrendo entre a empresa e funcionários ou empresas de fora da mesma. Por outro lado, a comunicação não-verbal está relacionada com transmitir informações ou sentimentos sem utilizar palavras, como, por exemplo, balançar a cabeça para indicar “sim” ou “não”. De acordo com DuBrin (2003), a comunicação não-verbal pode ser dividida em oito categorias, sendo elas as seguintes: i) ambiente (relacionado com o espaço físico, por exemplo, a decoração do escritório ou da sala de reuniões); ii) posição do corpo (a forma como a pessoa se apresenta pode resultar em aceitação ou ser interpretada como desleixo); iii) postura (a forma como a pessoa se move pode indicar o que a pessoa acha, por exemplo, inclinar-se em direção a outra pessoa sugere ser favorável em relação à mensagem); iv) gesto das mãos (a forma como usa as mãos pode demonstrar como a pessoa se sente, se está nervosa ou não); v) expressões e movimentos faciais (expressões faciais e movimentos com a cabeça podem indicar aprovação, desaprovação ou descrença); vi) timbre da voz (pode indicar confiança, nervosismo ou entusiasmo); vii) vestuário e aparência (podem indicar como a pessoa se sente relativamente à reunião, por exemplo, se uma pessoa se veste bem para a reunião é porque a acha importante); e viii) reflexão (muitos sinais não verbais são ambíguos, como, por exemplo, um sorriso pode indicar simpatia ou nervosismo).

As organizações devem também desenvolver mecanismos de comunicação interna eficazes de forma a manter os colaboradores bem informados, daí ser importante definir o quê e como comunicar com os colaboradores. É necessário ter em atenção os meios de comunicação interna, conhecer as suas características e saber o que comunicar, uma vez que

isso possibilita escolher melhor os instrumentos a utilizar de acordo com os objetivos que se pretende atingir. Os meios de comunicação interna existentes podem ser orais, escritos, audiovisuais, campanhas e programas e/ou eletrônicos (Baptista, 2009).

Segundo Clampitt (1991), a comunicação oral é uma forma eficaz, rápida e recíproca de transmitir mensagens aos colaboradores e aos líderes. O autor identifica os seguintes instrumentos de comunicação oral utilizados na comunicação interna: i) face-a-face (a forma de comunicação mais rica, incluindo insinuações vocais, informações visuais, movimentos corporais, linguagem e cheiro, mas também suscetível a enganos, uma vez que transmite emoções e sentimentos); ii) telefone (funciona como substituto da comunicação face-a-face, sendo menos rico, visto que não permite reter informação visual); iii) discurso (proporciona um contacto direto entre os intervenientes e o relacionamento pessoal entre eles); e iv) a reunião (que estabelece a comunicação nos dois sentidos entre subordinados e chefias).

Ramos (1997), por sua vez, descreve diferentes instrumentos de comunicação escrita, entre eles: i) as cartas (que têm como objetivo explicar situações e intenções, divulgar projetos importantes ou anunciar uma operação particular aos colaboradores); ii) cartas de integração (responsáveis por envolver e integrar os colaboradores nas tarefas de forma a fazê-los sentir parte da empresa); iii) material de referência, relatórios, folhetos, boletins e brochuras (proporcionam informação sobre campanhas temáticas, segurança e qualidade); e iv) o quadro informativo (um dos meios mais tradicionais de comunicar com os colaboradores, utilizado para informações relacionadas com a saúde, segurança, direitos e deveres, tempos livres e desporto).

Clampitt (1991) também sugere as publicações como um dos meios mais importantes de comunicação escrita, sendo que estas podem surgir em forma de revista da empresa, jornal ou newsletter, destinando-se aos colaboradores e às suas famílias. Através das publicações, as organizações projetam uma imagem favorável de si próprias e passam a filosofia da organização, os seus produtos e serviços e a política da empresa. Bartoli (1991) identifica também os inquéritos como um instrumento de comunicação escrita, que são utilizados para realizar um diagnóstico do clima organizacional, avaliando a satisfação e grau de adesão aos

objetivos, ou para analisar um problema específico relativamente às condições de trabalho, à imagem da empresa e às necessidades de formação.

Relativamente à comunicação audiovisual, Baptista (2009) refere que este tipo de comunicação junta palavras e imagens e é cada vez mais utilizado no meio organizacional através de vídeos institucionais, que transmitem a missão ou os valores da organização aos colaboradores ou a pessoas externas à organização. Além dos vídeos institucionais, a teleconferência também é considerada um meio de comunicação audiovisual.

Quanto à comunicação através de campanhas e programas, esta tem como objetivo transmitir aos colaboradores mensagens através de campanhas e eventos, como campanhas de segurança, programa de portas abertas para os colaboradores e respetivas famílias e programas para integrar os novos colaboradores na empresa (Baptista, 2009).

A comunicação nas organizações não pode ficar indiferente às mudanças tecnológicas que ocorrem, acabando por aderir aos meios tecnológicos ao seu alcance com o intuito de facilitar o cumprimento dos objetivos da organização (Bahia, 1995). Os meios de comunicação eletrónicos passaram então a fazer parte da comunicação com os colaboradores, tendo substituído os meios mais convencionais que eram utilizados pelas empresas (Baptista, 2009). Como exemplos de comunicação eletrónica são destacados o e-mail e os boletins eletrónicos, sendo o flash de informação (nota curta destinada a informar muito rapidamente um resultado ou alguma mudança na empresa) um dos tipos de boletins eletrónicos mais utilizados nas empresas. Baptista (2009) destaca ainda, a Intranet como outro meio de comunicação muito utilizado nas organizações, sendo o seu acesso restrito aos colaboradores da empresa. Algumas das vantagens da utilização desta rede são as seguintes: i) a informação é disponibilizada de forma simples e acessível; ii) permite comunicar numa rede interna através da internet fornecendo informação exterior à empresa; iii) a informação é atualizada em vários sistemas; iv) a informação é disponibilizada rapidamente a toda a empresa; v) pode incluir e-mail, conversa online, gestão de informação e automação de processos; vi) permite que os colaboradores separados geograficamente se reúnam em tempo real; vii) estimula o espírito de equipa; e viii) permite a circulação de impressos para requisições, inquéritos, boletins informativos e manuais técnicos.

Tiburcio e Santana (2014) acrescentam ainda que, com o desenvolvimento e crescimento dos meios tecnológicos, as organizações viram-se assim obrigadas a utilizar os media sociais para comunicar com o seu público. Dentro de uma organização, as redes estabelecidas para comunicação e integração da empresa são uma tendência e têm de ser exploradas de forma a promoverem experiências que permitam que as pessoas formem opiniões, despertem interesses e gerem decisões.

Além dos canais de comunicação interna, também existem diferentes fluxos de comunicação, sendo que as mensagens podem ser enviadas em quatro direções diferentes: i) descendente; ii) ascendente; iii) horizontalmente; e iv) diagonalmente (Stoner & Freeman, 1999; DuBrin, 2003; Cunha, Basto & Gugelmin, 2013; Borca & Baesu, 2014).

i) A comunicação descendente é feita a partir dos níveis superiores da empresa para os seus subordinados, ou seja, dos líderes para os colaboradores, e tem como objetivo transmitir o maior número de informações possíveis aos colaboradores de forma a que estes consigam desenvolver as suas tarefas. Este tipo de comunicação é apropriado quando mais informações são partilhadas, quando não apresentam controvérsias e quando a comunicação é mais informativa do que persuasiva. Esta comunicação pode ser feita através de relatórios administrativos, reuniões de grupo ou individuais, manuais de políticas e procedimentos, memorandos, jornais internos da empresa, comunicados internos, cartas e circulares, relatórios escritos sobre o desempenho, entre outros (Rego, 1986; DuBrin, 2003). Katz e Kahn (1987) destacam cinco objetivos gerais deste tipo de comunicação, sendo eles: a) indicar a forma como os colaboradores devem fazer o trabalho; b) transmitir informações sobre os procedimentos e práticas organizacionais; c) sobre as razões do trabalho; d) dar feedback aos colaboradores sobre o seu desempenho; e e) transmitir informações relativas à ideologia de forma a facilitar a doutrina sobre objetivos. Os autores referem ainda, que a comunicação descendente está relacionada com um comportamento mais autoritário por parte dos níveis hierárquicos mais elevados. Com o passar do tempo, houve uma mudança de um estilo de liderança mais autoritário para um estilo mais democrático, em que o líder estimula os seguidores a debaterem as suas ideias e darem sugestões e opiniões, aumentando a importância da comunicação interna (Stoner & Freeman, 1999; Groff et al., 2013).

ii) A comunicação ascendente, por sua vez, é feita a partir dos níveis hierárquicos inferiores para os níveis superiores, ou seja, dos colaboradores para os líderes. Este tipo de comunicação permite que os níveis hierárquicos superiores sejam informados sobre o que está a acontecer nos níveis inferiores, tendo um propósito informativo que auxilia na tomada de decisões dos líderes, uma vez que estimula que os colaboradores sugiram ideias para melhorar os processos de produção ou o ambiente de trabalho. Esta comunicação acontece através de reuniões periódicas, memorandos escritos, telefone, relatórios, cartas aos superiores, formulários, conversas informais com o superior e outros documentos escritos. A comunicação ascendente, apesar de ser vantajosa para a tomada de decisões dos líderes e para o envolvimento dos colaboradores na organização, por vezes é incompleta e imprecisa, visto que a transmissão entre os níveis superiores e inferiores passa também pelas posições intermediárias, podendo existir retenção de informações essenciais durante o processo (Rego, 1986; DuBrin, 2003).

iii) A comunicação horizontal ocorre entre departamentos de uma organização e entre colaboradores do mesmo nível hierárquico, permitindo que estes trabalhem como uma equipa multidisciplinar, onde todos têm as mesmas responsabilidades. Este tipo de comunicação foca-se na resolução de problemas e na procura por soluções, tentando evitar procedimentos vagarosos e criar relacionamentos entre os colaboradores, gerando assim a sua satisfação com o trabalho. Este tipo de comunicação pode ser desenvolvido através de reuniões entre departamentos, relatórios, comunicados, cartas internas entre departamentos e revistas informativas internas (Rego, 1986; Stoner & Freeman, 1999; DuBrin, 2003).

iv) A comunicação diagonal está relacionada com a transmissão de mensagens de níveis hierárquicos superiores ou inferiores em diferentes departamentos, de forma a demonstrar um maior dinamismo quanto às decisões de comunicação (DuBrin, 2003).

Tendo em conta o objetivo da presente tese de doutoramento, este subcapítulo irá agora focar-se mais na comunicação ascendente e descendente, que é desenvolvida entre os líderes e os colaboradores de uma organização.

A comunicação que é estabelecida entre os líderes e os colaboradores é essencial para uma organização, uma vez que uma boa comunicação interna não se baseia apenas na divulgação de informações aos grupos-alvos que devem entender e agir perante as informações que recebem. Uma boa comunicação interna está relacionada com o diálogo, a interpretação e a compreensão mútua, sendo que já não tem um foco unicamente unilateral, mas sim bidirecional. A boa liderança inclui a compreensão de que a comunicação não passa somente por informar os colaboradores, mas, sim, que significa que os líderes devem dialogar com os colaboradores, ser capazes de comunicar sobre metas e estratégias, implementar mudanças e gerir a comunicação no dia-a-dia ao liderar reuniões, comunicar sobre as metas e acompanhar os resultados, ser acessível e visível, responder às perguntas dos colaboradores, desenvolver as equipas e as pessoas e fornecer *feedback* (Dahlman & Heide, 2021).

Chiavenato (2004, p.448) refere que “a liderança é exercida como uma influência interpessoal em uma dada situação e dirigida através da comunicação humana para consecução de um ou mais objetivos específicos”. Dahlman e Heide (2021) definem ainda a liderança comunicativa estando esta relacionada com a comunicação entre os líderes e os colaboradores. Os autores referem que os líderes comunicativos afetam o desempenho da organização, levando a um melhor desempenho e melhores resultados ao nível individual, grupal e organizacional, uma vez que envolvem os colaboradores no diálogo, na tomada de decisões e estão recetivos e presentes. Estes líderes comunicativos têm quatro principais comportamentos relacionados com quatro pontos: estrutura (esclarecem objetivos e expectativas, definem tarefas e planeiam e distribuem tarefas), desenvolver (têm formação, dão *feedback* sobre os resultados, resolvem problemas e estimulam a independência), interagir (criam abertura, apoiam e resolvem conflitos) e representar (representam o grupo, unidade ou organização, monitorizam o ambiente, trabalham em rede e criam recursos).

De acordo com Araujo, Simanski e Quevedo (2012), todos os membros de uma organização devem estar comprometidos com o sucesso da mesma, mas para isso é necessário que os líderes transmitam as informações necessárias aos seus colaboradores, uma vez que estes desempenham um papel importante dentro da organização.

Os líderes são então fundamentais para as organizações, uma vez que são responsáveis por ver a comunicação como uma forma estratégica de obter os resultados desejados e ajudar a organização a crescer e a desenvolver-se (Kunsch, 1997; Nassar, 2005). Duterme (2002) reforça o facto de a comunicação interna dever assumir um papel estratégico, sendo vista como uma fonte de referência para os colaboradores quanto aos valores da empresa, facilitando a integração e envolvimento dos mesmos.

Os líderes utilizam a comunicação interna estratégica tendo atenção a três pontos fundamentais: i) repetir consistentemente a estratégia claramente expressa; ii) desenvolver a cultura; e iii) comunicar pessoalmente a estratégia. Quanto a repetir consistentemente a estratégia, o líder deve fazer com que todos os membros da organização compreendam a estratégia, que deve ser clara consistente e comunicada frequentemente. A consistência na estratégia é alcançada pelos líderes, que garantem que a sua comunicação corresponde à estratégia que é implementada, sendo aqui importante que o líder faça aquilo que diz, de forma a não criar incoerências que podem levar a reações negativas dos colaboradores. É importante para a implementação da estratégia que ocorra o diálogo, a compreensão e a aceitação com os colaboradores. Relativamente ao desenvolvimento da cultura, é importante que os colaboradores estejam realmente interessados no seu trabalho e que acreditem no que fazem e nos valores da organização, levando assim a uma implementação bem-sucedida da estratégia. É importante que o líder seja transparente e dê *feedback* aos colaboradores, criando um clima de comunicação aberta. É também importante manter um forte diálogo bidirecional que cria uma forte confiança entre os líderes e os colaboradores da organização. Quanto a comunicar pessoalmente a estratégia, o líder deve inspirar, através da comunicação, os colaboradores a levar a organização na direção determinada pela estratégia. Nas melhores organizações, os líderes estão constantemente presentes e são profissionais de comunicação, percebendo a importância da presença física e do papel que desempenham na execução da estratégia através da comunicação (Dahlman & Heide, 2021).

A comunicação interna estratégica leva a uma maior participação e envolvimento dos colaboradores na procura de um trabalho com significado e com um clima organizacional justo e positivo onde as pessoas sentem orgulho em pertencer. No âmbito da comunicação interna estratégica, é necessário que os líderes vejam os colaboradores como pessoas que

necessitam de ter trabalho com significado e de estar integrados na organização para conseguirem ajudar ao desenvolvimento estratégico da empresa (Brandão, 2018).

A comunicação interna, por sua vez, promove o fluxo de informações, integrando os colaboradores nos objetivos e metas organizacionais, e permite gerar nos colaboradores o espírito de pertença à organização, o que faz com que a empresa se desenvolva e se mantenha no mercado (Luhmann, 1995; Nassar, 2005). Para se ser líder é, então, necessário conseguir juntar as pessoas e guiá-las na mesma direção, lidando com as suas emoções e necessidades (Pimenta, 1999).

Para Rego (1986), a comunicação interna permite as interações nas organizações que visam a partilha de significados que refletem o conceito de cada organização e serve de referência para o comportamento dos colaboradores, permitindo-lhes assimilar os valores da empresa. Menan (2009) refere, deste modo, que é a comunicação interna que permite que as mensagens transmitidas pelos líderes aos colaboradores sejam eficazes e que as ações desempenhadas pelos líderes motivem, incentivem, orientem, promovam, desenvolvam e integrem as pessoas de uma organização. Por outro lado, Borca e Baesu (2014) mencionam que o objetivo da comunicação interna desenvolvida pelos líderes é fazer com que os colaboradores se sintam valorizados através da sua participação nas tarefas para atingir os objetivos da empresa e que as suas ideias sejam ouvidas.

Tiburcio e Santana (2014) relatam que os líderes devem favorecer um ambiente saudável e favorável à produtividade, desempenho, inovação, criatividade e realização profissional dos colaboradores e a comunicação interna deve garantir que os colaboradores invistam em alcançar os objetivos da organização e por aproximar a empresa dos seus colaboradores. A comunicação dos líderes deve então disseminar as metas, missão, visão e valores da organização com o objetivo de garantir a total compreensão do todo por parte dos colaboradores. O diálogo e a troca de informações e experiências entre os líderes e os colaboradores permitem compatibilizar os interesses dos colaboradores e da empresa.

Groff et al. (2013) relatam que o líder deve comunicar diretamente com a sua equipa e delegar-lhes tarefas de modo que estes se sintam valorizados e estimulados a assumir

responsabilidades. Além disso, o líder deve saber como e quando fazer críticas construtivas para possibilitar que os colaboradores melhorem o seu desempenho, dar e receber *feedback* e estar disposto a aprender e a ensinar. Romani e Dazzi (2002) destacavam a importância de o líder inspirar a confiança dos colaboradores através do desenvolvimento das competências de cada um. O líder deve, também, possibilitar um processo contínuo de aprendizagem aos colaboradores, ouvi-los e ser comunicativo, sendo fundamental proporcionar um ambiente favorável ao diálogo e à liberdade de criação e expressão. Groff et al. (2013) defendem que para a criação deste ambiente, que acaba por ser favorável ao desenvolvimento da organização, é necessário que todos os membros da empresa participem nas tomadas de decisão quanto às perspectivas e objetivos comuns da organização.

A informação é fundamental como base para atingir metas, uma vez que é através dela que se pode detetar problemas que impedem a execução dos objetivos, que se pode avaliar desempenhos individuais e que se pode fazer ajustes de forma a maximizar a eficiência no trabalho (Melo, 2006). Os colaboradores precisam então de estar bem informados, comunicar adequadamente e estar alinhados com os processos e objetivos da empresa, visto que são os principais responsáveis pelo sucesso das organizações (Tiburcio & Santana, 2014).

Os líderes têm, então, de ver os colaboradores como pessoas que precisam de trabalho com significado e não como máquinas, de forma a conseguirem contribuir para o desenvolvimento e sucesso da organização. Sendo assim, os colaboradores pertencentes a uma organização têm de se sentir desafiados, estimulados e motivados pelos líderes e satisfeitos quanto ao trabalho que realizam. Têm também de se sentir envolvidos com a organização a que pertencem, assumido uma postura positiva quanto ao trabalho que desenvolvem, identificando-se com o mesmo. É, então, necessária a criação deste ambiente organizacional inclusivo e positivo, onde as pessoas se sentem valorizadas, permitindo assim uma melhor prestação de trabalho (Brandão, 2018). Dahlman e Heide (2021), em concordância com o autor anterior, relatam que os líderes devem fazer com que todos na organização compreendam e se sintam envolvidos na visão, nas metas e nas estratégias da organização.

Dolphin (2005) destaca quatro fatores essenciais a ter em conta na comunicação entre líderes e colaboradores, sendo eles i) a identificação corporativa; ii) a informação; iii) a mudança; e iv) a motivação. i) Quanto à identificação corporativa, o autor refere que os colaboradores têm uma melhor imagem da organização quanto melhor perceberem as práticas de comunicação que são desenvolvidas na empresa. Os colaboradores acabam por identificar-se com as organizações que partilham os seus valores e que tem maior probabilidade de suportar os colaboradores, sendo esta uma grande vantagem para as empresas em alturas de crise. ii) Relativamente à informação, o autor relata que os colaboradores são mais bem informados e desenvolvem atitudes mais positivas, trabalhando de forma mais efetiva, quando a comunicação é realizada sem hierarquia e eles estão totalmente informados. Partilhar a informação com os colaboradores é uma das formas mais fáceis e eficientes dos líderes estimularem o envolvimento dos mesmos na organização. iii) No que se refere à mudança, a comunicação é essencial para a implementação de sucesso de programas de mudança, uma vez que é utilizada para anunciar, explicar ou preparar os membros da organização para a mudança. No caso da comunicação dos líderes não ser adequada, os colaboradores podem resistir à mudança. iv) Quanto à motivação, o autor destaca a importância de envolver e motivar os colaboradores, devendo o líder garantir que os colaboradores estão altamente motivados ao comunicar que estes são indispensáveis para a organização. Uma maior interação torna o líder mais credível aos olhos dos colaboradores, por isso a comunicação com os mesmos é um processo crítico da liderança. Os líderes sabem que quanto mais informações derem aos colaboradores, mais motivados eles ficarão para desenvolver um bom trabalho e para irem além dos objetivos traçados pela organização.

Menan (2009), Araujo et al. (2012) e Borca e Baesu (2014) referem ainda que o discurso dos líderes não pode ser diferente das suas atitudes e dos seus comportamentos. E que estes têm de ser coerentes, transmitir os objetivos de forma eficiente e efetiva e têm de transmitir credibilidade e confiança aos colaboradores e a sua comunicação tem de ser transparente, ética e objetiva.

Dahlman e Heide (2021) referem ainda que os líderes devem i) fomentar a inovação ao reunir ideias dos colaboradores; ii) implementar projetos orientados por ideias, criando condições para os colaboradores testarem as suas ideias; iii) celebrar o sucesso para enaltecer

a importância de inovar, demonstrando apreço pelos colaboradores que fizeram propostas inovadoras importantes; iv) celebrar o fracasso e criar uma cultura que aprecie os erros cometidos; v) evitar a introdução de processos, novas regras e procedimentos, que acabam por impedir a inovação e a criatividade, uma vez que os colaboradores acabarão por segui-los sem refletir muito ou fazer perguntas fundamentais.

A cultura organizacional, a liderança e a comunicação, quando utilizados em favor da organização, podem fornecer formas viáveis de crescimento organizacional (Groff et al., 2013). O sucesso da comunicação entre os líderes e os colaboradores ajuda a que estes fiquem motivados, confiem nos líderes e sintam orgulho de pertencer à organização (Dolphin, 2005), sendo que a comunicação eficiente dos líderes pode levar ao desenvolvimento de relações positivas dentro do ambiente de trabalho (Groff et al., 2013).

Segundo Melo (2006), para que a comunicação interna entre líderes e colaboradores seja eficiente, é fundamental conhecer o público interno da organização, mantendo um contacto pessoal, em que se estabeleça uma relação de confiança, possibilitando a partilha de experiências e conhecimentos. Além disso, para que a comunicação seja eficaz, é necessário que o emissor tenha acesso aos mesmos conhecimentos do recetor sobre o assunto e que o nível de linguagem e o grau de interesse esteja em sintonia entre eles. De acordo com o autor, os elementos para uma transmissão de mensagem eficiente são os seguintes: i) comunicação assertiva (as pessoas irão receber melhor a mensagem se expuserem as suas ideias diretamente); ii) uso de canais múltiplos (deve utilizar-se todos os sentidos para receber a mensagem); iii) uso da comunicação bidirecional (envolver a mensagem dos recetores na conversa); iv) apoiar (certos tipos de comunicação fazem com que as pessoas se sintam apoiadas); e v) ter sensibilidade às diferenças culturais (respeitar as diferenças de estilo, sotaque, erros gramaticais e aparência) e sensibilidade às diferenças de género (apesar da tendência à igualdade nas organizações, é necessário ter em atenção as diferenças no estilo de comunicação relacionadas ao género, uma vez que homens e mulheres comunicam de forma diferente).

Dahlman e Heide (2021) referem que existem cinco maneiras de desenvolver uma melhor comunicação interna por parte dos líderes: i) priorizar as mensagens mais

importantes a serem comunicadas; ii) tornar a mensagem compreensível para os colaboradores; iii) assegurar que as mensagens dos líderes são consistentes; iv) sistematizar e estruturar o processo de comunicação por parte dos líderes, identificando como deve funcionar a comunicação sobre questões estratégicas, metas e resultados, quem deve estar envolvido, quando realizar as diferentes etapas e quais os papéis e responsabilidades; e v) garantir que o processo de comunicação dos líderes define como a escuta por parte dos colaboradores deve ocorrer.

Segundo Dolphin (2005) e Tiburcio e Santana (2014), uma comunicação de sucesso entre os líderes e os seus colaboradores é fundamental, uma vez que permite que haja maior motivação por parte dos colaboradores, que estes confiem na organização e no líder e que se sintam orgulhosos de pertencer à organização. Daí, ser necessário a organização providenciar um ambiente inclusivo, positivo e favorável à produtividade, desempenho, inovação, criatividade e realização profissional dos membros da empresa. O facto de existir um ambiente organizacional positivo e inclusivo, onde as pessoas que integram a empresa são valorizadas, leva a que haja uma melhor prestação no trabalho (Brandão, 2018). Além disso, é importante criar um ambiente organizacional que permita o pensamento criativo, o diálogo, a abertura e o compartilhamento de ideias de forma a impulsionar o sucesso da organização (Dahlman & Heide, 2021).

De acordo com Men (2014), a liderança é realizada através da comunicação e os líderes influenciam a comunicação interna estabelecida entre os colaboradores e os *top managers* de forma diferenciada tendo em conta o seu estilo de liderança. Por exemplo, no caso dos líderes transformacionais, estes transmitem um grande sentido de propósito e motivam os colaboradores ao comunicarem uma visão inspiradora, criando assim uma ligação emocional com os colaboradores. Os líderes transformacionais são caracterizados por serem interativos, preocupados, visionários, inspiradores e empoderados, espelhando essas características na sua comunicação. Eles enfatizam as relações, a consideração individual, o significado e o empoderamento dos colaboradores, tendo isso implicações na comunicação e nas relações estabelecidas na empresa. Estes líderes comunicam de forma próxima dos seus colaboradores, sendo a comunicação um dos atos mais importantes deste tipo de liderança. Este estilo de liderança acaba por estar positivamente associado à

comunicação simétrica dentro de uma empresa, uma vez que acaba por ter os atributos essenciais para existir esta comunicação simétrica, sendo eles a abertura, a escuta, o *feedback*, o diálogo e a participação. Esta comunicação simétrica é definida como a comunicação que os líderes e os colaboradores têm, em que falam e se escutam mutuamente.

Lee e Chon (2020) também destacam esta influência da liderança transformacional na comunicação interna, referindo que um líder transformacional influencia de forma positiva a expressão de ideias, opiniões ou sugestões dos colaboradores. Os autores referem, também, que a componente da estimulação intelectual da liderança transformacional desempenha um papel importante na expressão dos colaboradores. Além disso, estes líderes encorajam a comunicação ao ouvirem efetivamente os colaboradores, o que leva a que estes se sintam comprometidos e empoderados e os faz sentir responsáveis ao contribuir para o futuro da organização.

Lee and Kim (2021) realçam também a comunicação como um componente essencial da liderança, referindo que certos tipos de liderança, como a liderança transformacional, influenciam aspetos da comunicação. Os autores referem que a liderança transformacional tem um papel importante na estimulação da criatividade através da comunicação interna estratégica, uma vez que ao providenciarem *feedback* aos colaboradores estão a estimular a sua criatividade, tendo em conta que eles ficam mais atentos às suas tarefas, interessam-se pelas suas tarefas e têm uma maior vontade de aprender e de se desenvolver.

2.3. Modelos de Comunicação Interna no Contexto Organizacional

Sendo a comunicação interna fundamental para o crescimento, desenvolvimento e sucesso das organizações, é importante analisar os modelos de comunicação interna utilizados no contexto organizacional e as variáveis incluídas nesses modelos (Gomes, 2019). Na presente investigação de doutoramento serão analisados os modelos de comunicação interna relacionados com a liderança e com a criatividade dos colaboradores, que são as variáveis que interessam para o desenvolvimento deste estudo, de forma a ver o potencial benéfico da relação entre as variáveis para as organizações. Neste subcapítulo serão então abordados quatro modelos que englobam as três variáveis em questão –

comunicação interna, liderança e criatividade –, sendo eles o Modelo Conceptual das Comunicações Internas Integradas de Kalla (2005), o Modelo Conceptual de Welch (2011), o Modelo do Impacto da Cultura Organizacional e da Comunicação Interna no Engagement dos Colaboradores de Sarangi e Srivastava (2012) e o Modelo da Comunicação Corporativa Interna de Welch (2012).

2.3.1. Modelo Conceptual das Comunicações Internas Integradas de Kalla (2005)

Kalla (2005) apresenta um modelo, o Modelo Conceptual das Comunicações Internas Integradas, indicado na Figura 1, que destaca a natureza multidisciplinar das comunicações internas integradas, mencionando que a comunicação interna é resultado de quatro domínios da comunicação. Cada domínio tem certas características únicas que traz diferentes perspectivas para o estudo das comunicações internas. Os quatro domínios são: i) a comunicação empresarial; ii) a comunicação da Gestão/Liderança; iii) a comunicação organizacional; e iv) a comunicação corporativa. i) Quanto à comunicação empresarial, Reinsch (1996) define-a como o estudo do uso, adaptação e criação de linguagens, signos e símbolos para a realização de atividades que permitam a satisfação das necessidades das pessoas, provendo bens e serviços para lucro privado. ii) Quanto à comunicação da Gestão /Liderança, de acordo com Smeltzer (1996), esta tem como objetivo desenvolver conhecimentos que aumentem a eficácia e a eficiência dos líderes nos ambientes organizacionais. Nesta comunicação, o foco é o desenvolvimento das competências de partilha de conhecimento dos líderes, como a redação de cartas comerciais, apresentações orais, uso de recursos gráficos, com tendência a encontrar soluções para os líderes. O desenvolvimento destas competências por parte dos líderes também pode ter impacto na satisfação no trabalho dos colaboradores. iii) A comunicação organizacional, para Miller (2003), está relacionada com entender como o contexto da organização pode influenciar os processos de comunicação e como a natureza da comunicação a diferencia de outras formas de comportamento organizacional. iv) Relativamente à comunicação corporativa, Argenti e Forman (2002, p.4) definem-na como “a voz da corporação e as imagens que ela projeta de si mesma em um cenário mundial povoado por seus diversos públicos ou o que chamamos de constituintes”.

O facto de os quatro domínios de comunicação terem um lado de comunicação interna e externa deve ser sublinhado, destacando-se aqui que o foco está nas funções internas, ou seja, certas áreas de cada domínio estão fora da esfera de comunicações internas integradas. Se for adotada uma visão integrada da comunicação interna, deve-se constatar que tanto os componentes teóricos como os práticos são orientadores das ações dos líderes e colaboradores nas suas tarefas de comunicação. Esta visão integrada da comunicação é fundamental porque permite compreender que os colaboradores recebem informações de várias fontes, sendo necessário que haja um equilíbrio de forma que todas as dimensões da comunicação funcionem corretamente para irem ao encontro das expectativas dos colaboradores (Kalla, 2005).

Figura 1

Modelo Conceptual das Comunicações Internas Integradas



Fonte: Kalla (2005, p. 306)

2.3.2. Modelo Conceptual do Impacto da Comunicação Interna no *Engagement* dos Colaboradores de Welch (2011)

Tendo em conta a relação entre o *engagement* e a comunicação interna e a sua influência para o sucesso organizacional, Welch (2011), por sua vez, desenvolveu um modelo conceptual que avalia o impacto que a comunicação interna tem no *engagement* dos colaboradores ao nível organizacional (ver Figura 2). O modelo sugere uma forma do conceito ser visto a partir de uma perspetiva de comunicação, ilustrando o possível impacto da comunicação no *engagement* dos colaboradores nas organizações, e fornece uma plataforma para futuras pesquisas em comunicação.

Para Welch (2011), a comunicação é uma necessidade psicológica do colaborador que a organização tem de satisfazer para manter e desenvolver o *engagement* dos colaboradores. Neste modelo, a comunicação interna, por um lado, promove o compromisso organizacional e o sentimento de pertença organizacional, como antecedentes do *engagement*, e, por outro, promove a sensibilização para ambientes organizacionais em mudança e a compreensão dos objetivos organizacionais, como resultados do *engagement* da comunicação. A autora refere que, para que haja *engagement* por parte dos colaboradores, são essenciais três condições psicológicas de Kahn (1990) que estão integradas neste modelo: i) significado; ii) segurança; e iii) disponibilidade. Neste modelo, o *engagement* dos colaboradores pode ser avaliado na dimensão emocional, cognitiva ou física, associadas, respetivamente, à dedicação (entrega e persistência no trabalho), à absorção (concentração e envolvimento no trabalho) e ao vigor (energia positiva e vontade de trabalhar).

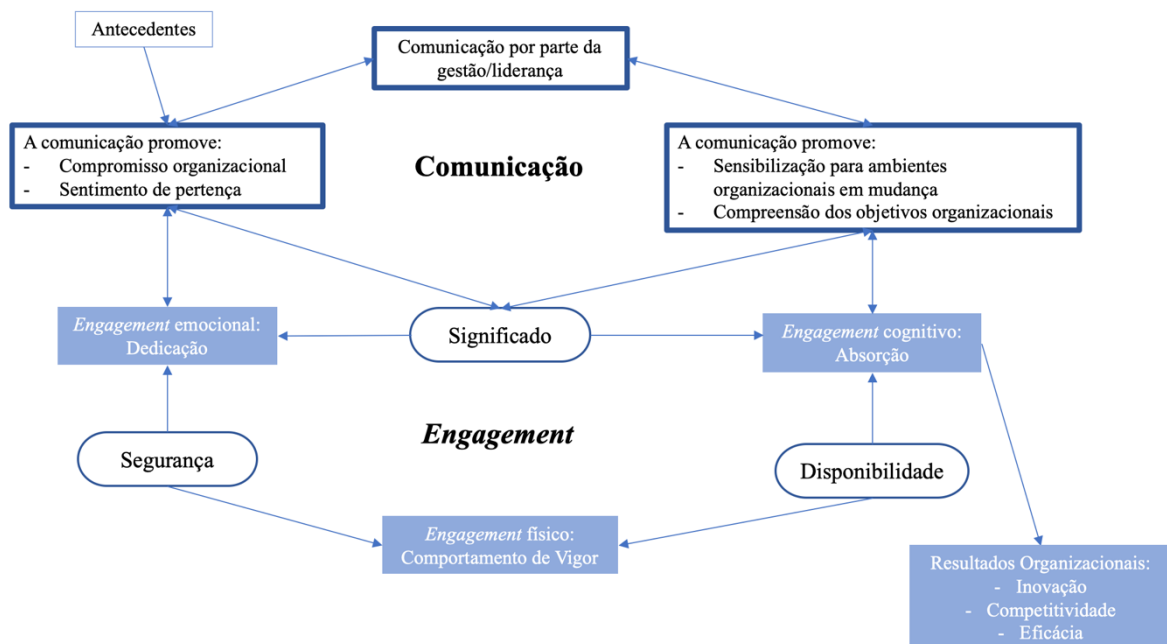
É possível prever a influência da comunicação interna no *engagement* dos colaboradores, permitindo aos líderes terem em atenção os níveis de *engagement* para o planeamento, implementação e disseminação das mensagens, avaliando as necessidades das organizações. O comprometimento está relacionado com o *engagement* e é afetado pela comunicação da liderança, tendo a liderança aqui um papel importante no *engagement* dos colaboradores. E isto, uma vez que, a comunicação do líder afeta o compromisso organizacional, o sentimento de pertença, a sensibilização para a mudança e a compreensão dos objetivos da organização. A liderança, por intermédio da comunicação interna, suscita o

engagement cognitivo (absorção), que, por sua vez, terá como resultados organizacionais a inovação, a competitividade e a eficácia organizacional (Welch, 2011).

Como o modelo adota uma abordagem ao nível organizacional, limita-se a uma dimensão da comunicação interna, a comunicação corporativa interna. A complexidade da comunicação que acontece nas organizações precisa de ser reconhecida com investigação noutras dimensões da comunicação interna (Welch, 2011).

Figura 2

Modelo Conceptual sobre o Impacto da Comunicação Interna no Engagement dos Colaboradores



Fonte: Welch (2011, p. 340)

2.3.3. Modelo do Impacto da Cultura Organizacional e da Comunicação Interna no Engagement dos Colaboradores de Sarangi e Srivastava (2012)

Sarangi e Srivastava (2012) desenvolveram um modelo em que destacam a cultura organizacional e a comunicação interna como variáveis que têm influência no *engagement* dos colaboradores (Figura 3).

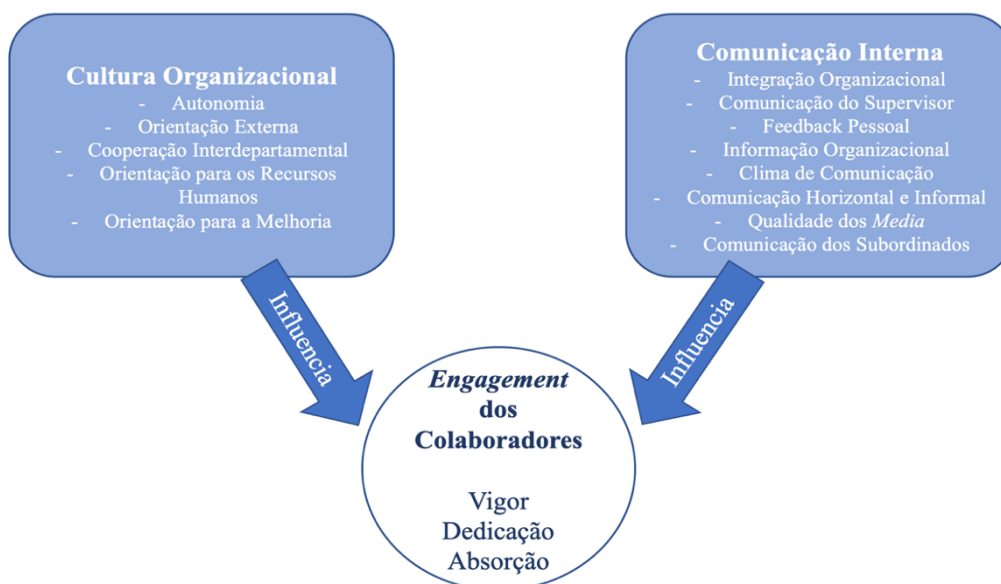
Neste modelo, a cultura organizacional foi medida através da escala desenvolvida por Van den Berg e Wilderon (2004), avaliando as seguintes variáveis: i) a autonomia, que reflete a extensão da liberdade e *empowerment* que é dada aos colaboradores dentro da organização, desempenhando um papel importante ao fazer com que os mesmos se sentiam envolvidos e valorizados; ii) a orientação externa, relacionada com a extensão e rapidez com que a organização responde às mudanças externas, permitindo que os colaboradores percebam esta dimensão, refletindo-se na sua proatividade, visão e agilidade; iii) a cooperação interdepartamental, relacionada com a interajuda que existe entre departamentos para a concretização dos objetivos, dando aos colaboradores uma sensação de pertença à organização; iv) a orientação para os recursos humanos, que inclui várias políticas dos recursos humanos da organização, refletindo a filosofia da empresa no que toca à forma como os recursos humanos devem ser tratados, definindo a confiança e o respeito que a empresa tem pelos seus colaboradores; e v) a orientação para a melhoria, relacionada com o esforço da organização para melhorar e inovar, dando autonomia aos colaboradores para pensarem em soluções fora da caixa, garantindo que podem cometer erros, aprender e melhorar de forma contínua.

Relativamente à comunicação interna, esta foi medida através da escala desenvolvida por Clappitt e Downs (1993), dividida em oito dimensões: i) a integração organizacional (se o colaborador se identificava como membro pertencente à organização e se se sentia envolvido no processo); ii) a comunicação proveniente do supervisor (a forma como o supervisor comunica com os colaboradores); iii) o feedback pessoal (se os colaboradores estão informados sobre o seu desenvolvimento); iv) a sua performance e os seus planos de carreira); v) a informação organizacional (se os colaboradores são informados das políticas e estratégias da organização); vi) o clima de comunicação (relacionado com a confiança, justiça e transparência percebida pelos colaboradores durante a comunicação desenvolvida na empresa); vii) a comunicação horizontal e informal (relacionado com os canais e redes informais de comunicação na interação entre os membros da organização); viii) a qualidade dos media (refere-se à qualidade da informação transmitida aos colaboradores) e a comunicação proveniente do subordinado (avalia a comunicação dirigida pelos colaboradores aos seus supervisores).

O *engagement* dos colaboradores através da escala desenvolvida por Schaufeli, Salanova, González-Roma e Bakker (2002) é medido e dividido em três dimensões: i) vigor, que é a extensão da energia positiva e da ansiedade dos colaboradores durante o trabalho, resultando muitas vezes no esforço dos colaboradores para atingir os objetivos da organização; ii) dedicação, relacionado com o facto dos colaboradores se sentirem inspirados e persistentes no seu trabalho, independentemente das barreiras para alcançar os objetivos; e iii) a absorção, relacionado com o quanto o colaborador está concentrado e totalmente envolvido no seu trabalho.

Figura 3

Modelo do Impacto da Cultura Organizacional e da Comunicação Interna no Engagement dos Colaboradores



Fonte: Sarangi e Srivastava (2012, p. 23)

2.3.4. Modelo da Comunicação Corporativa Interna de Welch (2012)

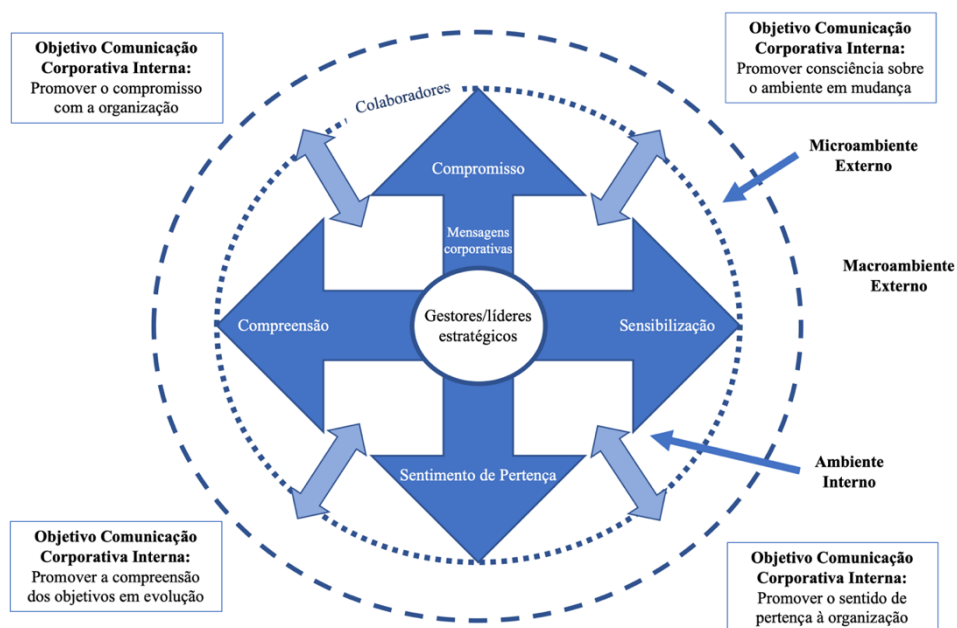
A matriz de comunicação interna consiste em quatro dimensões de comunicação interna: i) gestão de linha; ii) colegas de equipa; iii) pares do projeto; e iv) comunicação corporativa interna. Estas quatro dimensões apresentam desafios para a prática e a pesquisa, mas este modelo foca-se em apenas uma das quatro dimensões, a comunicação corporativa interna. Esta comunicação está relacionada com a comunicação entre os líderes e os

colaboradores, com o objetivo de promover o comprometimento e o sentimento de pertença à organização, de desenvolver a consciência do seu ambiente em mudança e a compreensão dos seus objetivos. Esta quarta dimensão é importante uma vez que se concentra na comunicação com todos os colaboradores (Welch & Jackson, 2007).

Segundo o Modelo da Comunicação Corporativa Interna apresentado inicialmente por Welch e Jackson (2007), e mais recentemente atualizado por Welch (2012), os gerentes/líderes de comunicação corporativa interna podem ajudar a envolver os colaboradores em toda a organização. Welch (2012) refere que a comunicação estratégica aberta e efetiva dos líderes tem um papel fundamental no desenvolvimento do *engagement* positivo dos colaboradores na organização, que, por sua vez, permite que haja na organização níveis mais elevados de inovação e competição. O *engagement* dos colaboradores é expresso através do desempenho físico, cognitivo e emocional positivo do papel (Kahn, 1990), permitindo que as organizações inovem e compitam (Welch, 2011). A Figura 4 representa este conceito de comunicação corporativa interna e os seus elementos.

Figura 4

Modelo da Comunicação Corporativa Interna



Fonte: Welch (2012, p. 247)

Na Figura 4, as quatro setas que partem do círculo central, representativo do gerenciamento/liderança estratégico/a, representam mensagens corporativas. As pontas das setas representam os objetivos da comunicação corporativa interna, que são os seguintes: i) ajudar as relações internas determinadas pelo comprometimento dos colaboradores; ii) promover o sentimento de pertença nos colaboradores; iii) desenvolver a consciência do ambiente em mudança; e iv) desenvolver a compreensão de que é necessário evoluir os objetivos da organização como resposta das mudanças do ambiente. O círculo pontilhado na Figura 4, representa todos os colaboradores da organização.

Apesar deste conceito de comunicação corporativa interna ser útil, visto que considera a comunicação com todos os colaboradores, pode acabar por ser criticado, uma vez que as mensagens seguem uma direção unicamente unilateral, dos líderes para os colaboradores, sendo fundamental a utilização de diálogo ou comunicação simétrica bidirecional para o sucesso interno da comunicação, em que se tenta equilibrar os interesses da organização e dos seus colaboradores. Além disso, é necessário entender este conceito de comunicação corporativa interna posicionando-se num ambiente compartilhado com todas as dimensões da comunicação interna. Este contexto representa a atmosfera, o clima social ou de comunicação dentro da organização e o ambiente externo. É então possível distinguir três ambientes distintos onde a comunicação interna ocorre no contexto organizacional: macroambiente externo; microambiente externo; e ambiente interno. O macroambiente externo consiste em forças (políticas, económicas, sociais, tecnológicas, ambientais e jurídicas) que afetam todas as organizações, enquanto as forças do microambiente (clientes, fornecedores, intermediários, concorrentes) estão mais próximos da organização e têm um impacto particular sobre a mesma. O ambiente interno está relacionado com a estrutura da organização, os processos, a cultura e as subculturas, o comportamento da organização (gestão e estilo de liderança), relações com os colaboradores e comunicação interna (Welch, 2012; Welch & Jackson, 2007).

Este será o modelo que será utilizado posteriormente na presente investigação, uma vez que vai ao encontro do nosso objetivo de estudo, que é perceber o papel da comunicação interna no impacto da liderança nos níveis de criatividade dos colaboradores. No entanto, no nosso estudo não será avaliada a comunicação de forma unilateral, mas sim bidirecional.

Capítulo 3 – A Criatividade no Contexto Organizacional

3.1. Definições e Conceitos de Criatividade

Atualmente, devido às constantes mudanças, como a globalização e a transformação digital tem havido um crescente interesse das organizações para encontrarem novas soluções de forma a tornarem-se mais competitivas (Sousa, 2017; Braga, Pinheiro, Costa & Giffoni, 2020). É cada vez mais indispensável as organizações serem flexíveis com o objetivo de se adaptarem às constantes mudanças que ocorrem de forma a conseguirem assegurar a sua sobrevivência e a competir com as outras empresas. Para que seja possível diferenciarem-se das restantes empresas, não basta fazer melhor do que elas, mas sim fazer de forma diferente, reconhecendo-se a importância da produção de novas ideias implementadas através do potencial criativo dos membros da organização (Almeida et al., 2008; Almeida e Ibérico Nogueira, 2010; Almeida, Ibérico Nogueira, Jesus & Mimoso, 2013). É então exigido dos profissionais do século XXI não só conhecimento técnico, mas também competências adequadas ao nível de trabalho da equipa, proatividade, criatividade, boa energia e flexibilidade (Almeida et al., 2013).

Para Amabile (1988), a criatividade individual é o indicador mais relevante de inovação organizacional, representando a criação de ideias, produtos ou serviços que resultam da interação entre os membros e das características do contexto. Alencar (1995) destaca igualmente a criatividade dos indivíduos, que pertencem às organizações, considerando-a como fundamental para a geração da inovação dentro do meio organizacional. A criatividade é, então, vista como o primeiro passo para a inovação, que é a implementação bem-sucedida de ideias novas e adequadas, sendo um fator-chave para a competição entre organizações, uma vez que permite que as novas ideias sejam motores potenciais do crescimento económico (Almeida et al., 2008). A criatividade tem, então, assumido um papel cada vez mais presente nas organizações, uma vez que é essencial para o seu desenvolvimento e influencia positivamente os resultados da produção e comercialização, sendo um fator importante de competitividade e sucesso (Sousa, 2017; Braga et al., 2020).

A história do estudo da criatividade pode ser dividida em duas épocas, antes de 1950 e após essa data (Henriques, 2015). A partir de 1950 houve um crescimento do estudo da criatividade, que se atribui a J.P. Guilford que, como presidente da Associação Americana de Psicologia (APA), quando este desafiou os psicólogos a focarem-se no estudo da criatividade (Beghetto & Kaufman, 2007; Alencar, Fleith & Bruno-Faria, 2010). Guilford (1950) referiu que, dos 121000 artigos do *Psychological Abstracts*, só 186 eram sobre criatividade. No seu discurso, Guilford (1950) destacou a importância social da criatividade, especialmente na procura de novas soluções para os problemas de várias áreas. Após o discurso de Guilford, em 1950, houve um aumento das investigações científicas sobre criatividade (Morais, 2001).

Segundo Ibérico Nogueira e Baía (2006), em 1956, aquando da primeira conferência sobre criatividade organizada por Taylor da Universidade de Utah, o número de publicações tinha duplicado. Almeida e Ibérico Nogueira (2016) também referem que o número de artigos com “criatividade” ou “criativo” no título tinha quintuplicado entre 1985 e 1995. Após 50 anos de produção científica sobre a criatividade, esta é agora considerada uma área legítima de investigação científica, sendo fundamentais as contribuições de diferentes áreas (Alencar & Fleith, 2003).

O crescimento dos estudos sobre criatividade tem sido notório devido às suas aplicações em vários domínios, como a educação, as organizações, as artes, as ciências e a sociedade como um todo. A nível individual, a criatividade tem sido importante na resolução de problemas, enquanto que em relação à sociedade, a criatividade tem sido importante na ciência, na descoberta de novos factos científicos, novas invenções ou novos programas (Runco & Albert, 2010). Segundo Florida (2002), a criatividade tem sido descrita como o recurso económico mais importante do século XXI.

Etimologicamente, “criatividade” vem do grego “*kraire*”, que significa fazer, produzir, crescer, preencher, no sentido da realização pessoal, enquanto “criar” vem do latim “*creare*”, que significa dar existência, tirar do nada, dar origem, gerar, formar, dar princípio, produzir, inventar, imaginar e despertar, ou seja, construção de algo. Ambos os conceitos se referem a transformar algo que já existe em algo novo e único, preenchendo o potencial do

criador, integrando a lógica e a intuição num todo (Boorstin, 1992; Ibérico & Baía, 2006; Gaspar & Mabic, 2015).

Definir criatividade é algo muito difícil e complexo, uma vez que este é um constructo complexo, dinâmico e multidimensional, daí não se conseguir encontrar uma única definição e estas variarem de autor para autor (Alencar et al., 2010; Almeida & Ibérico Nogueira, 2016; Ibérico Nogueira & Baía, 2009; Ribeiro, 2010). Por exemplo, enquanto Guilford (1950) define criatividade como uma dimensão básica do pensamento e comportamento humano, sendo que o produto criativo depende dos traços de personalidade e da motivação, Sternberg e Lubart (1996) referem que a criatividade é revelada na intenção de transformar algo objetivo em algo original, e Beghetto e Kaufman (2007) definem criatividade como a capacidade de produzir trabalho que é novo, original e inesperado, de grande qualidade e apropriado.

Almeida, Ibérico Nogueira e Silva (2008) referem que a criatividade é vista como um processo interno e intelectual que origina a produção de ideias novas e úteis, estando a inovação associada à produção ou adoção dessas ideias novas e úteis e sua consequente aplicação prática. Já Bahia (2008) vê a criatividade como a capacidade de superação do que já existe e a criação de algo novo, considerando que a capacidade de produzir ideias e de relacionar conceitos, a aptidão para encontrar novas soluções e a capacidade de pormenorizar, de expressar sentimentos e de surpreender os outros contribuem para a definição de criatividade. Por outro lado, para Julmi e Scherm (2016), a criatividade está relacionada com a geração de um produto aceite como novo e valioso por um grupo específico de pessoas. A definição que nos iremos basear será a de Amabile (1996) que, tendo em conta os aspetos consensuais entre vários autores, define criatividade como um processo interno e intelectual que origina a produção de ideias novas, diferentes, apropriadas e valiosas em todos os domínios.

Guilford (1950) destaca ainda que a criatividade está relacionada com as competências que são mais características das pessoas criativas e que determinam se o indivíduo tem o poder de exhibir comportamentos criativos. Amabile (1983) refere que as

peessoas criativas são capazes de gerar ideias que podem dar origem a resultados ou processos que permitem uma vantagem competitiva às organizações.

Sternberg (1988a) destaca algumas características de personalidade criativa, sendo elas: i) a tolerância à ambiguidade; ii) a vontade de ultrapassar obstáculos; iii) o desejo de crescer; iv) a motivação intrínseca; v) a capacidade de assumir riscos moderados; vi) o desejo de reconhecimento; e vii) o desejo de trabalhar para o reconhecimento. Stoltz (1999) destaca ainda outros aspetos importantes da personalidade que estão associados à criatividade, tais como: i) a sensibilidade; ii) a sensibilidade estética; iii) a fluência; iv) a flexibilidade de pensamento; v) a curiosidade; vi) os interesses; vii) o humor; viii) a percepção extrassensorial; ix) a empatia; x) a aspiração; xi) a autoconfiança; xii) a relação com o ambiente; xiii) a autonomia; xiv) a tolerância; xv) a agressividade; xvi) a originalidade; xvii) a capacidade de análise; xviii) a capacidade de síntese; xix) a capacidade de elaboração; e xx) a persistência.

Segundo Beghetto e Kaufman (2007), Kaufman e Beghetto (2009) e Beghetto, Kaufman e Baxter (2011), a criatividade é distinguida entre a pequena criatividade (*little-c*) e a grande criatividade (*Big-C*). A pequena criatividade é definida como a criatividade do dia-a-dia, relacionada com as competências superiores de resolução de problemas e implica aprender, explorar, superar obstáculos, ter ideias, recusar, solucionar, identificar, examinar, recolher informações e experimentar. A grande criatividade está associada aos grandes criadores de artes e da ciência e resulta em grandes contribuições para a cultura e história, dependendo do contexto espaço-temporal, do produto de trabalho e das normas e regras que avaliam a originalidade e o valor. Por exemplo, Beethoven, Monet, Edison, Emily Dickison e Houdini são considerados estar no nível *Big-C* da criatividade. Almeida e Ibérico Nogueira (2010) seguem o que foi dito por Kaufman e Beghetto (2009) e referem que esta distinção entre a pequena e a grande criatividade permite aceitar a possibilidade de que todos podem evidenciar e desenvolver a pequena criatividade, que estaria ao alcance de todos e que poderia ser importante para o surgimento da grande criatividade.

Apesar de a distinção entre a pequena criatividade e a grande criatividade ser útil para perceber e apreciar as contribuições notáveis e duradoras feitas por dissidentes em alguns domínios e reconhecer as contribuições mais importantes feitas pelas pessoas

comuns, acaba por não ser suficiente, uma vez que não explora a natureza mais intrapessoal da criatividade. De modo a incluir a dimensão intrapessoal, foi criado o Modelo dos Quatro C's da Criatividade, que oferece uma estrutura para classificar vários níveis de expressão criativa, que inclui a pequena criatividade (*little-c*), a grande criatividade (*Big-C*), a *mini-c* e a *Pro-c*. A *mini-c* foi desenvolvida de forma a incluir os aspetos pessoais, fluídos, expressivos e de desenvolvimento da criatividade, uma vez que a *mini-c* é uma interpretação mais pessoal e inovadora de experiências, ações e eventos, sendo dinâmico o processo de construção de conhecimento e compreensão pessoal dentro de um contexto sociocultural em específico. Esta categoria é muito importante e é mais clara quando utilizada para avaliar as ideias criativas dos alunos do ensino médio e secundário. A criatividade *mini-c* é a interpretação inicial criativa que todos os criadores têm e que futuramente se podem transformar em criações reconhecíveis. Exemplos da criatividade *mini-c* podem incluir alguém a ter inspiração para modificar uma receita ou um estudante a perceber que pode decorar as capitais da Europa ao cantá-las. É importante notar que a *mini-c* acontece quando algo é novo para o indivíduo, não necessitando de ser novo para o mundo. Em muitos casos, a *mini-c* pode tornar-se *little-c* e, em casos extraordinários, essa *little-c* pode tornar-se *Big-C*. Em alguns casos, a *mini-c* pode acabar por nunca evoluir e se desenvolver em *little-c*. A criatividade *Pro-c* está relacionada com os indivíduos que são criadores profissionais e são bem-sucedidos, mas que não chegam ao estado eminente de *Big-C*. Por exemplo, um mágico profissional que normalmente faz performances para grandes plateias, mas que não é o Houdini, está incluído na categoria de *Pro-c*. Resumidamente, enquanto um poeta que lê no café local é *little-c*, um poeta *Pro-c* é alguém que tem poemas publicados em várias revistas, enquanto a Emily Dickinson faz parte do nível *Big-C* (Beghetto & Kaufman, 2007; Kaufman & Beghetto, 2009; Beghetto, Kaufman & Baxter, 2011).

Mooney (1963) desenvolveu uma abordagem muito importante para o estudo da criatividade, a abordagem dos Quatro P's da Criatividade: i) Produto; ii) Processo; iii) Pessoa; e iv) Persuasão.

i) O Produto da criatividade é referente às ideias e soluções novas e úteis, avaliadas quanto à sua originalidade e relevância. Amabile (1983) refere que se deve recorrer a juízes com experiência no domínio que querem avaliar e que sejam independentes a avaliar, tendo

em conta o que define a resposta criativa e que façam comparações com os trabalhos existentes mais importantes na área. Na avaliação do produto, Torrance (1976) propôs quatro critérios iniciais de avaliação, sendo eles a fluidez, a flexibilidade, a singularidade e a produção, que foram depois completados com a necessidade de se avaliar a expressão emocional, a expressividade do título, a articulação do enredo, o romper com os limites, a fantasia e o humor.

ii) O Processo da criatividade está relacionado com o processo mental que permite às pessoas terem as ideias e as soluções (Mooney, 1963). Segundo Runco (2004), o processo engloba estudos referentes às operações e estratégias utilizadas para a geração e análise de ideias, resolução de problemas, tomada de decisão e gestão do pensamento durante o processo criativo. O processo pretende ainda levar à reflexão entre a pequena criatividade, ou seja, a criatividade do dia-a-dia, e a grande criatividade, levando assim à reflexão do pensamento divergente em pessoas mais novas que ajuda a prever o desempenho criativo na idade adulta (Henriques, 2015).

iii) A Pessoa que cria tem características de personalidade que são muito importantes para o processo criativo que são necessárias analisar, como as competências cognitivas, os traços de personalidade, a motivação, os estilos de aprendizagem e os estilos de criatividade. Os indivíduos criativos tendem a ser mais retraídos socialmente, mais ponderados e inconformistas, com baixa autoestima, mas muito imaginativos, autónomos e com gosto por experimentar coisas novas (Mooney, 1963; Runco, 2004).

iv) Por último, a capacidade de Persuasão é a capacidade que um produto criativo tem de ser inserido num determinado domínio ou mesmo de criar um novo domínio. Aqui é importante a aceitação e o reconhecimento do produto criativo por outros e pelo contexto (Bahia & Ibérico Nogueira, 2005). Segundo Runco (2004), o contexto inclui elementos de cultura, como os valores e as normas de uma dada sociedade, além de outros específicos do ambiente mais próximo do indivíduo, como o clima psicológico do local de trabalho, o ambiente físico e os recursos que existem disponíveis, que são necessários para o desenvolvimento e implementação de novas ideias. Apesar desta abordagem dos Quatro P's

da Criatividade, Simonton (1984; 2002) refere que há outras variáveis que definem se algo é, ou não, criativo.

Lubart (2017), por exemplo, sugeriu uma abordagem com sete C's da criatividade: i) Criadores; ii) Criar; iii) Colaborações; iv) Contextos; v) Criações; vi) Consumo; e vii) Currículos. i) Quanto aos Criadores são aqueles que se envolvem na produção de algo original e útil. São centrais a este C as características cognitivas, motivacionais e emocionais dos indivíduos. As pessoas que criam podem ser crianças, adolescentes ou adultos, podendo também ser entidades coletivas, como grupos ou organizações, ou mesmo agentes não-humanos como animais ou computadores. ii) Criar está relacionado com o processo criativo, com os passos, as ações e os eventos que traçam o caminho que o criador faz até à obtenção do produto criativo. Aqui, o criador foca-se no ato criativo como o processo que gera a produção de novas ideias ou soluções. iii) As Colaborações referem-se ao envolvimento de outras pessoas no processo criativo. Pode ser um criador individual a interagir com outra pessoa ou um conjunto de criadores a trabalhar em conjunto ou mesmo uma equipa a trabalhar no mesmo projeto. iv) Os Contextos são referentes ao mundo físico e social onde os criadores se envolvem no processo criativo, incluindo a casa, a escola e as organizações. O ambiente que os rodeia providencia recursos e constrangimentos, permitindo que o indivíduo desenvolva ou restrinja o seu comportamento criativo. Também é o Contexto que providencia o campo onde as novas produções são avaliadas e, se aceites, situadas. v) As Criações são o produto ou a ideia resultante do processo criativo, que pode ser visto como original e útil pelas pessoas. Pode ser definido como uma ideia não formada ou todo um produto já formado. Características como a originalidade e a utilidade são alguns dos critérios que o criador e os juizes do campo têm de ter em conta na avaliação do produto. vi) Consumo é relativo à adoção das ideias e dos produtos criativos por parte de outras pessoas. As pessoas podem obter essas ideias e produtos mais rapidamente ou não, com mais ou menos entusiasmo. Este C inclui tópicos como o marketing. vii) Os Currículos estão relacionados com a educação e o desenvolvimento da criatividade. O impacto dos programas educacionais e de estimulação da criatividade, através de técnicas que podem ser aprendidas, são aqui um aspeto-chave.

3.2. Modelos Componenciais da Criatividade

De acordo com Alencar et al. (2010), surgem várias abordagens teóricas e metodológicas de forma a encontrar uma maior compreensão sobre a criatividade no trabalho, principalmente como forma de estimular a inovação na organização. Weschler (1999) destaca que a investigação da criatividade tem vindo a adquirir uma visão que compreenda os seus vários fatores, a sua totalidade, tendo um enfoque multidimensional. A característica da multidimensionalidade da criatividade passou a abrir novas portas a esta problemática e, para além dos processos cognitivos, os processos de ordem motivacional, pessoal, emocional e contextual também começaram a ser tidos em conta na definição da criatividade (Ibérico Nogueira & Baía, 2006).

Uma vez que a criatividade é um constructo multidimensional, vários modelos teóricos emergiram de forma a explicar a produção criativa e integração das dimensões cognitiva, afetiva, motivacional, pessoal e contextual que interagem de forma complexa (Alencar et al., 2010; Almeida & Ibérico Nogueira, 2016; Ribeiro, 2010). Estes modelos, segundo Alencar e Fleith (2003) e Almeida et al. (2013), apresentam uma visão mais sistémica da criatividade e enfatizam o papel ativo do indivíduo no processo criativo, destacando os fatores sociais, culturais e históricos no processo de conceção e apreciação do produto criativo.

Além do papel ativo do indivíduo, o contexto é muito importante para o processo criativo, dado que desempenha um papel fundamental na estimulação do potencial criativo, por isso, mudar as condições do contexto, pode ser uma forma de desenvolver a criatividade (Csikszentmihalyi, 2007). Alencar et al. (2010) reforça ainda que os indivíduos criativos não trabalham isolados dos sistemas sociais que constituem o seu domínio, tendo vários elementos do contexto social presentes durante o processo criativo, sendo a criatividade resultado das características do indivíduo e do seu ambiente social.

Neste subcapítulo serão estudados os seguintes modelos: Modelo Componencial da Criatividade de Amabile, Perspetiva de Sistemas de Csikszentmihalyi, Teoria do Investimento de Sternberg e Lubart e Perspetiva Interativa da Criatividade de Gardner. Estes

modelos veem a criatividade como um fenômeno sociocultural, sendo composta por uma rede complexa de interações das variáveis do indivíduo com as da sociedade. Estes modelos também destacam a possibilidade de todas as pessoas desenvolverem o seu potencial criativo, independentemente da idade, sexo ou condição social (Oliveira, 2010).

3.2.1. Modelo Componencial da Criatividade de Amabile (1983)

Para Amabile (1996), “um produto ou resposta será julgado como criativo na medida em que (a) é novo e apropriado, útil, correto ou de valor para a tarefa em questão e (b) a tarefa é heurística e não algorítmica” (p.35). Ao definir criatividade, a autora destaca a originalidade e a adequação da resposta e destaca a necessidade de a tarefa permitir encontrar diferentes soluções para os problemas. Tendo em conta a sua definição, elaborou o Modelo Componencial da Criatividade.

O Modelo Componencial da Criatividade proposto por Amabile (1983; 1989; 1996; 1998) explica como o processo criativo é influenciado pelos fatores motivacionais, cognitivos, sociais e da personalidade. Este modelo é reconhecido como uma das maiores teorias acerca da criatividade em indivíduos e nas organizações (Amabile, 2012).

De acordo com Amabile (1995; 1996; 1998; 2006; 2012), a criatividade é função de três componentes: i) as competências de domínio; ii) as competências de pensamento criativo; e iii) a motivação intrínseca. Para que ocorra a criatividade, é necessária a confluência dos três componentes. Portanto, a criatividade deve ser maior quando a pessoa está intrinsecamente motivada, tem grandes competências de domínio e grandes competências de pensamento criativo.

i) Quanto às competências de domínio incluem o talento, o conhecimento, a especialização, a inteligência, a experiência e as competências técnicas específicas na área, obtidas de forma formal ou informal. Apesar destas competências de domínio serem desenvolvidas através da educação e da experiência, alguns elementos são considerados inatos. As ideias criativas não ocorrem no vácuo, estando diretamente ligadas ao conhecimento da área em que se pretende atuar, permitindo ao indivíduo utilizar os

elementos combinando-os de forma a criar respostas possíveis e experiências que permitam que o indivíduo julgue a viabilidade das possíveis respostas aos problemas (Amabile, 1996; 1998; 2006; 2012).

ii) As competências de pensamento criativo, originalmente chamadas de habilidades relevantes para a criatividade (Amabile, 1983), definem quão flexível e imaginativamente as pessoas enfrentam dificuldades. Estas competências incluem o estilo de trabalho, o estilo cognitivo, o domínio de estratégias que beneficiam a produção de novas ideias e os traços de personalidade, que permitem assumir novas perspectivas sobre os problemas e encontrar soluções. Um estilo de trabalho criativo está relacionado com a capacidade da pessoa se concentrar durante muito tempo, de se comprometer com o trabalho, de ter grandes níveis de recursos de energia, de quebrar hábitos, de ser flexível e de ter capacidade para armazenar e relembrar ideias. Quanto ao estilo cognitivo, são salientados fatores como a quebra de padrões usuais de pensamento, a compreensão de complexidades, a quebra de hábitos, a suspensão de julgamento aquando da geração de ideias, a produção de diferentes opções, a transferência de conteúdos entre contextos, a armazenagem e recordação de ideias e a flexibilidade. Esses processos cognitivos, permitem utilizar categorias amplas e flexíveis de forma a sintetizar informações. Relativamente ao domínio de estratégias que permitem favorecer a produção de novas ideias, este está relacionado com princípios heurísticos, como a geração de hipóteses, a utilização de analogias, a investigação de incidentes paradoxais e o brincar com as ideias. Há alguns traços de personalidade que contribuem para o processo criativo, sendo eles a motivação, a persistência, a tolerância, a não-conformidade, a perseverança face à frustração, a autodisciplina, a independência e o desejo de arriscar. Esses estilos e traços de personalidade podem ser desenvolvidos tanto na infância como em adulto (Amabile, 1996; 1998; 2006; 2012).

iii) Já quanto à motivação intrínseca, apesar de ser parcialmente inata pode ser estimulada pelo ambiente social, está relacionada com a satisfação e com o envolvimento que a pessoa tem ao desempenhar uma tarefa, com a curiosidade, com o prazer ou sentido pessoal de desafio e com o desejo interno de encontrar uma solução criativa para resolver um problema. Ou seja, porque este é interessante, envolvente, desafiante e satisfatório, independentemente de reforços externos. Uma atividade é considerada motivante

intrinsecamente para uma pessoa numa situação específica dentro de um específico período de tempo. As razões para uma tarefa ser motivante podem variar de pessoa para pessoa. Uma tarefa pode ser motivante para alguém quando capta o seu interesse, quando é desafiadora, quando os leva a desenvolver sentimentos de autoeficácia e/ou quando se envolvem na atividade por si próprio. Essa motivação pode fazer com que a pessoa procure mais informações sobre a área e que desenvolva as suas competências de domínio. Altos níveis de motivação intrínseca podem levar a que a pessoa se arrisque e rompa com estilos de produção de ideias que normalmente são utilizados e que isso contribua para o desenvolvimento e implementação de novas estratégias criativas. Isto já não acontece quando a motivação é extrínseca, ou seja, quando o indivíduo se envolve numa tarefa com o objetivo de receber alguma recompensa ou reconhecimento externo, uma vez que uma motivação intrínseca para resolver um problema pode levar a soluções mais criativas do que recompensas externas (Amabile, 1996; 1998; 2006; 2012).

Segundo Amabile (2012), nas organizações, muitos líderes contam com as ferramentas e técnicas desenvolvidas a partir desta teoria para estimular a criatividade e a inovação dos indivíduos da sua organização. O ambiente de trabalho tem efeitos sobre as competências de domínio, sobre as competências de pensamento criativo e sobre a motivação intrínseca. Este ambiente de trabalho, ou ambiente social, assim denominado por Amabile (2012), pode influenciar as componentes individuais, uma vez que as competências de pensamento criativo podem ser treinadas, moldadas e adquiridas através da experiência retirada do contexto, sendo a componente motivacional a que pode ser mais influenciada pelo ambiente de trabalho (Henriques, 2015).

O Modelo Componencial da Criatividade de Amabile (1996; 1998) propõe cinco estágios do processo criativo: i) a identificação de um problema; ii) a preparação; iii) a produção de respostas; iv) a comunicação e validação das respostas; e v) o resultado. i) No primeiro estágio, a identificação de um problema, a pessoa identifica um problema para resolver. Este é o ponto de partida, é quando a pessoa está consciente que tem de resolver um problema ou realizar uma nova tarefa. Aqui, a motivação desempenha um papel crucial visto que determina como a pessoa se irá envolver com o problema. Se a motivação intrínseca for grande, a pessoa terá grande interesse em resolver o problema. ii) Quanto ao

segundo estágio, a preparação, a pessoa recolhe um conjunto de informações para resolver um problema e, para isso, utiliza as suas competências de domínio. iii) Relativamente ao terceiro estágio, a produção de respostas, a pessoa, através dos processos criativos e da motivação intrínseca, produz várias opções de resposta. iv) No quarto estágio, a comunicação e a validação das respostas, é necessário que a pessoa comunique as suas ideias, tendo estas de ser testadas. Aqui, as pessoas utilizam as suas competências de domínio para verificar se as respostas serão criativas, úteis e valiosas para a sociedade de acordo com os critérios do domínio. v) Quanto ao quinto e último estágio, o resultado, este está relacionado com a tomada de decisão quanto à resposta, com base na avaliação feita no estágio anterior. No caso de a resposta solucionar o problema com sucesso, o processo termina. Caso a resposta falhar é necessário rever algum dos estágios anteriores. Seja qual for o caso, o conhecimento que a pessoa adquiriu nesse processo será incorporado nas suas competências de domínio. É importante destacar, como Amabile (1996; 1998) refere, que os estágios do modelo não têm de ocorrer numa sequência lógica.

3.2.2. Perspetiva de Sistemas de Csikszentmihalyi (1996)

Csikszentmihalyi (1996) refere que “a criatividade não ocorre dentro dos indivíduos, mas é resultado da interação entre os pensamentos do indivíduo e o contexto sociocultural (...) a criatividade não deve ser compreendida como um fenómeno individual, mas como um processo sistémico” (p.23). A Perspetiva de Sistemas explica, então, a criatividade como resultado da interação entre as características individuais de uma pessoa e o contexto sociocultural, tentando perceber como o ambiente social, cultural e histórico reconhece uma produção criativa. O modelo defende que o processo criativo vai então para além das características pessoais de cada um, sendo necessária a intervenção dos diferentes contextos, de modo a que se possa proporcionar a produção criativa com a interação de todos os sistemas (Csikszentmihalyi, 1998; 1999). Este modelo de Csikszentmihalyi (1998) caracteriza a criatividade como um processo resultante da interação de três fatores: i) o Indivíduo; ii) o Domínio; e iii) o Campo.

i) O Indivíduo refere-se a quem produz variações e introduz alterações no domínio ou na área de conhecimento e está relacionado com as características que estão associadas à

criatividade, como a curiosidade, o entusiasmo, a motivação intrínseca, a abertura à experiência, a persistência, a fluidez de ideias e a flexibilidade de ideias, e ao *background* social e cultural. O autor refere ainda que as pessoas mais criativas são aquelas que possuem a capacidade de agir numa extensa dimensão da personalidade, de forma a se conseguirem adaptar às situações. Para que a pessoa expresse a sua criatividade também é importante estar inserido num ambiente que estimule a criatividade, valorize o processo de aprendizagem, dê oportunidades de acesso ao conhecimento e proporcione acesso aos mentores e a recursos para trabalhar e aprender. O autor refere ainda que a criatividade acontece quando uma pessoa, ao usar os símbolos de um determinado domínio, tem uma nova ideia e quando esta ideia é seleccionada pelo domínio para ser incluída no campo. Sendo assim, é possível concluir que a pessoa precisa de ter acesso ao domínio e ao campo, uma vez que se uma pessoa não for conhecida pelas pessoas relevantes, será mais difícil alcançar algo visto como criativo (Csikszentmihalyi, 1998; 1999; 2007). Csikszentmihalyi (2007) destaca ainda o facto do processo criativo ter cinco etapas, sendo elas o período de preparação (em que a pessoa se torna imersa nos problemas que são interessantes), o período de incubação (que é onde as ideias estão abaixo da conscienciosidade, sendo que é nesse tempo que são feitas conexões não comuns), o *insight* (que se refere a quando as ideias se juntam), a avaliação (que é a altura em que se decide se a ideia é valiosa e se vale a pena avançar, sendo a parte mais emocional do processo) e, por fim, a elaboração (parte que leva mais tempo e envolve mais trabalho, que é quando se põe a ideia em prática).

ii) O Domínio refere-se a um conjunto de conhecimentos agregados a uma área. Está relacionado com um conjunto de normas e processos simbólicos determinados pela cultura, através de um conhecimento que possui uma estrutura que é acumulável, transmitido e partilhado por uma ou mais sociedades. As contribuições criativas promovem mudanças nos domínios e os indivíduos, que têm mais conhecimentos sobre o domínio, são mais propensos a transformar o domínio do que aqueles que sabem os seus princípios, detetam inconsistências e tentam perceber os seus limites. Os domínios que estão bem definidos, tendo procedimentos específicos, são acessíveis e permitem que os indivíduos introduzam novidades nos seus sistemas, ao contrário do que acontece com domínios pouco estruturados (Csikszentmihalyi, 1998; 1999; 2007).

iii) Por fim, o Campo integra todos os indivíduos que decidem se uma ideia ou produto é, ou não, criativo, sendo estes que escolhem e retêm o material que deve ser reconhecido, preservado e incorporado no domínio. Uma ideia ou produto só é considerada criativa quando for avaliada pelo campo e for aceite como tal, uma vez que, para que a ideia seja adicionada ao domínio, esta tem de ser socialmente aceite. Se o campo for rigoroso, inflexível e não encoraje a criatividade, uma nova ideia pode ser recusada. É da responsabilidade do criador tentar convencer o campo de que a sua ideia ou produto é valiosa e deve ser incluída no domínio. Também pode acontecer uma ideia ser julgada como não criativa num determinado momento e, mais tarde, pode vir a ser vista como criativa, visto que os critérios de interpretação e de julgamento podem mudar ao longo do tempo. Os campos podem afetar a classificação do domínio em três formas: ser reativo ou proactivo (um campo reativo não estimula a criatividade, ao contrário de um proactivo); criar novas ideias (alguns campos são conservativos e só permitem que algumas ideias entrem no domínio, enquanto outros são mais liberais e permitem a entrada de novas ideias nos seus domínios); e encorajar a novidade se estiverem bem ligados ao resto do sistema social. Um ambiente social favorável, o reconhecimento e as oportunidades aumentam a probabilidade de acontecerem atos criativos (Csikszentmihalyi, 1998; 1999; 2007).

Esta perspetiva tem como base a teoria dos sistemas, o que significa que estar num ambiente que estimula a criatividade é um elemento-chave para a produção criativa. É importante analisar a interação dos três sistemas (pessoa, campo e domínio), observando a forma como interagem e como geram alterações nas estruturas, como também é importante estudar individualmente cada um dos sistemas (Csikszentmihalyi, 1998).

3.2.3. Teoria do Investimento de Sternberg e Lubart (1991)

Inicialmente, Sternberg (1988b) referia que o processo criativo se restringia às características individuais de cada um, como a inteligência, o estilo cognitivo, a personalidade e a motivação, ignorando a importância do ambiente para a criatividade. Mais tarde, Sternberg e Lubart (1991) ampliaram o modelo inicial, de forma a tornarem compreensiva a natureza da criatividade, defendendo que o indivíduo criativo é aquele que é capaz e está disposto a produzir novas ideias que tenham potencial de crescimento, mesmo

quando existir resistência quanto à sua aceitação na sociedade. O indivíduo tem, então, o dever de manter-se firme face à resistência encontrada na sociedade e ir contra a mesma de forma a tentar implementar as suas novas ideias dentro de um determinado campo (Henriques, 2015).

A teoria de Sternberg e Lubart (1991; 1995; 1996) ficou então conhecida como Teoria do Investimento. Este foi o nome dado devido a uma metáfora com o mercado financeiro, uma vez que os indivíduos criativos são os que “compram barato e vendem caro” dentro do contexto das ideias. Comprar barato significava ir atrás das ideias, que são fontes de valor, e vender caro, que se refere a algum projeto ou ideia que já tem o seu próprio valor, o que faz com que o indivíduo tenha a possibilidade de obter algum retorno significativo (Nascimento, 2011). Alencar e Fleith (2003) referem que esta teoria compreende aspetos do Modelo Componencial de Amabile, que vê a criatividade como resultado da motivação, competências de domínio e competências de pensamento criativo, e da Abordagem Sistémica de Csikszentmihalyi, que considera a criatividade resultado da pessoa, domínio e campo.

Sternberg e Lubart (1991; 1996) e Sternberg (2012) referem que, segundo esta teoria, a criatividade é resultado da convergência entre seis fatores necessários para a expressão criativa, sendo eles: i) os estilos intelectuais; ii) a inteligência; iii) o conhecimento; iv) a personalidade; v) a motivação; e vi) o contexto.

i) Os estilos intelectuais, segundo Sternberg (1991; 2012), estão relacionados com a maneira como a pessoa desenvolve e usa a sua inteligência. O estilo pode ser legislativo (pessoas que gostam de formular problemas, estabelecer novas regras e novas formas de olhar para as coisas, sendo que a pessoa que tem este estilo gosta de criar as suas próprias regras e resolver problemas que não sejam pré-fabricados); executivo (pessoas que gostam de implementar ideias e têm preferência por problemas com uma estrutura clara e bem definida); e judicial (pessoas que preferem julgar e avaliar as pessoas, tarefas e regras). O autor refere ainda que, apesar do sistema educacional tender a estimular o estilo executivo, as pessoas criativas estão mais inclinadas a utilizar o estilo legislativo.

ii) Quanto à inteligência, Sternberg e Lubart (1995; 1996) e Sternberg (2012) destacam três tipos de inteligência que precisam de estar em confluência, sendo eles: a) inteligência sintética, relacionada com as competências do indivíduo para olhar para os problemas de uma nova perspectiva; b) a inteligência analítica, relacionada com as competências do indivíduo para escolher as ideias onde vale a pena investir; e c) a inteligência prática, relacionada com as competências para convencer as pessoas que as suas ideias são importantes. O mais importante é a convergência entre as três inteligências, pois sozinhas não são capazes de produzir ideias criativas, uma vez que para uma pessoa ser criativa precisa ter as ideias, analisar essas ideias e convencer os outros de que as suas ideias têm valor. As soluções vistas como mais criativas resultam da capacidade de redefinir um problema, como consequência de um insight. Segundo os autores, há três tipos básicos de insights, sendo eles: a) o insight de codificação seletiva (quando a pessoa está a tentar resolver os problemas e percebe a importância de informações que não são óbvias inicialmente); b) o insight de comparação coletiva (quando existe a possibilidade de comparar o antigo com o novo, utilizando informações do passado no presente); e c) o insight de combinação seletiva (quando se reúnem informações que não têm uma relação óbvia).

iii) O conhecimento está relacionado com uma área em específico, sendo importante conhecê-la bem de modo a se conseguir dar uma significativa contribuição. Sem esse conhecimento, não é possível que o indivíduo avance para além do que já é conhecido, resultando em não se descobrir novos problemas que são importantes de resolver numa determinada área. O conhecimento pode ser formal, em que as pessoas sabem acerca de uma área em particular, saber adquirido academicamente ou sozinhos, através de livros ou outras fontes; ou informal, adquirido através de experiências subjetivas e dedicação a uma determinada área, sendo impossível de ser verbalizado e raramente ensinado (Sternberg & Lubart, 1991; 1993; 1995; 1996).

iv) Os traços de personalidade que mais contribuem para a expressão da criatividade e que definem as pessoas que são criativas são aqueles que têm a predisposição para arriscar, a autoconfiança, a tolerância a ambiguidade, a coragem para expressar novas ideias, a perseverança face aos obstáculos e a autoestima. Apesar de estes traços serem relativamente

estáveis, podem sofrer alterações ao longo do tempo, sendo também influenciados pelo contexto (Sternberg & Lubart, 1991; 1995; 1996; Sternberg, 2012).

v) A motivação é definida como uma força para a performance criativa, sendo a motivação intrínseca indispensável para a performance criativa, visto que as pessoas são muito mais criativas a responder a um problema quando o fazem com prazer. Apesar disso, ambos os tipos de motivação, intrínseca e extrínseca, estão frequentemente a interagir, combinando-se de forma a fortalecer a criatividade do indivíduo (Sternberg & Lubart, 1991; 1993; 1995; 1996; Sternberg, 2012).

vi) O contexto é o contexto social que envolve, examina e avalia a pessoa e o produto criativo, influenciando a produção criativa. O ambiente para facilitar o desenvolvimento da criatividade, depende de fatores como o potencial criativo da pessoa e da área em que esta está inserida e se expressa. Sendo que, o ambiente responsável por estimular a criatividade interage com variáveis pessoais e situacionais de forma complexa. O contexto pode afetar a criatividade de três formas: a) ao favorecer a geração de novas ideias; b) ao estimular e apoiar o desenvolvimento das ideias criativas; e c) a avaliar o produto criativo. Caso o ambiente não seja favorável às ideias, a criatividade nunca será exibida (Sternberg & Lubart, 1991; 1993; 1995; 1996; Sternberg, 2012).

Estes seis fatores, de forma isolada, não são todos relevantes para o processo criativo, mas devem ser vistos de forma interativa com os restantes (Alencar & Fleith, 2003; Henriques, 2015). Sternberg e Lubart (1991), em relação a isto, referem que “alta inteligência na ausência de motivação ou conhecimento amplo na ausência de habilidade intelectual, para compreender e utilizar tal conhecimento, levará no máximo a níveis moderados de performance criativa” (pp.4-5). Além disso, os autores sugerem que uma grande motivação pode contrabalançar um contexto menos propício à criatividade, apesar de que nem sempre um nível alto de um dos seis fatores possa compensar outro que esteja ausente ou quase ausente.

3.2.4. Perspetiva Interativa da Criatividade de Gardner (1994)

Segundo Gardner (1996), que partiu de uma abordagem individual para uma perspetiva sistémica, “o indivíduo criativo é uma pessoa que regularmente soluciona problemas, cria produtos ou define novas questões num domínio de uma maneira que inicialmente é considerada nova, mas que acaba por ser aceite num determinado ambiente cultural” (p.31).

Gardner apresentou um modelo integrativo, a Perspetiva Interativa da Criatividade, que é composta por diferentes níveis de análise, sendo eles: i) o nível subpessoal; ii) pessoal; e iii) extrapessoal (Gardner, 1994; 1996; 2000). i) O nível subpessoal refere-se às características biológicas, neurológicas e genéticas e com a estrutura do funcionamento dos sistemas nervoso, metabólico e hormonal do indivíduo criativo, apesar de se saber que existe falta de pesquisa quanto a estas variáveis. ii) O nível pessoal diz respeito aos processos cognitivos, emocionais e relacionais dos sujeitos. Além disso, este nível está relacionado com o Modelo das Inteligências Múltiplas, que refere a existência de sete inteligências independentes (linguística ou verbal, lógico-matemática, espacial, musical, corporal, intrapessoal e interpessoal) e define as diferentes zonas de conquista criativa. No nível pessoal, Gardner menciona que é importante ter em atenção as variáveis afetivas, como os traços de personalidade, a expressão das emoções, as relações interpessoais e a motivação. iii) O nível extrapessoal referencia a estrutura de determinadas áreas de conhecimento, às quais corresponde, a cada uma dessas áreas, uma linguagem e competências específicas. Importa aqui também para a realização criativa o estatuto do conhecimento, a interação entre o conhecimento dominante e o conhecimento que o indivíduo tem. Morais (2001) refere ainda que há um quarto nível, o nível multipessoal que está relacionado com a influência ambiental, as normas, os papéis, os comportamentos e os valores que estão associados ao contexto social e histórico em que a pessoa está inserida. Este nível depende da extensão da área, uma vez que pode equivaler a um grupo limitado de especialistas ou a milhões de pessoas.

3.3. Estímulos e Barreiras à Criatividade no Contexto Organizacional

O estudo da criatividade é muito importante tanto ao nível individual como ao nível da sociedade, dada a sua aplicação no domínio da educação, da inovação, das empresas, das artes, das ciências e da sociedade como um todo. A nível individual, a criatividade é importante na resolução de problemas, ao passo que em relação à sociedade, a criatividade pode ser importante para a ciência, para a descoberta de novos acontecimentos científicos, para a criação de algo novo ou para a produção de novos programas sociais. Além disso, a criatividade é importante para a economia, uma vez que ajuda a criar novos postos de trabalho pela produção de novos produtos (Henriques, 2015).

A criatividade é uma competência muito importante e é utilizada como um fator de vantagem competitiva para o crescimento, sucesso e sobrevivência das organizações. A criatividade dos trabalhadores, que resulta na produção de soluções originais para os problemas e tem um forte impacto na performance organizacional, é que determina a criatividade das organizações (Jung, 2001; Almeida et al., 2008; Sousa, 2017; Silva de Araujo, Modolo, Junior & Vils, 2017; Wang, 2018; Chaubey, Sahoo & Khatri, 2019).

Uma vez que a criatividade pode ser uma forma de resolver problemas sociais, económicos e educacionais, no mundo organizacional, sendo este dinâmico e estando em constante mudança, já não basta uma empresa ser melhor do que as outras. Agora, o importante é fazer as coisas de forma diferente das outras empresas e, para isso, é necessário haver criatividade para se conseguir inovar. As organizações dependem, então, da criatividade para desenvolver ideias originais, produzir trabalho de forma inteligente e fazer descobertas científicas. Para além disso, dependem também da inovação, visto que as novas ideias devem ser implementadas de forma que a empresa obtenha uma vantagem competitiva (Almeida et al., 2008).

Então, é possível concluir que, atualmente, a criatividade é indispensável para o sucesso de uma organização, dado que ser criativo é uma forma de garantir que a empresa e o negócio se mantêm flexíveis e capazes de produzirem novas soluções para diferentes

problemas, o que torna o negócio competitivo, fazendo com que as empresas melhorem cada vez mais (Almeida et al., 2008).

Para isso acontecer, é então necessário construir um ambiente organizacional que valorize e cultive a criatividade, visto que esta é muito importante e pode ser desenvolvida, gerida e monitorizada de forma a atingir os objetivos individuais e da organização (Oliveira, 2010). Uma organização necessita de desenvolver um clima favorável à criatividade tanto ao nível individual, como a nível grupal. Numa organização em que haja o estímulo à criatividade e à inovação, as pessoas com ideias criativas podem dar-lhes continuidade, sendo apoiadas e incentivadas pela organização (Almeida et al., 2008).

Devido às constantes mudanças que ocorrem na sociedade, as organizações estão numa constante procura de produtos inovadores, o que exige o estímulo da criatividade para que seja possível estabelecer uma nova visão da empresa com perspetivas diferentes que permitam gerar novos produtos, novos mercados, novos programas, a partir da aplicação das novas ideias concebidas pelos indivíduos que pertencem à organização (Silva de Araujo et al., 2017; Braga et al., 2020).

Segundo Faria e Alencar (1996), cada vez mais autores reconhecem a importância das influências ambientais sobre a criatividade, visto que esta necessita de condições adequadas para se desenvolver. Há muitos estímulos e barreiras à criatividade que podem ser aplicados em diferentes contextos, sendo um deles as organizações (Faria & Alencar, 1996; Alencar, 1999; Oliveira, 2010).

Quanto às barreiras que dificultam que o indivíduo desenvolva o seu potencial criativo no ambiente organizacional, estas podem ser emocionais, de ordem social (ligadas a valores, normas e pressupostos da sociedade), estratégicas (que dizem respeito à forma de resolver problemas), de valores (crenças e valores que restringem a criatividade) de autoimagem (relacionadas com a falta de confiança nas próprias ideias) e intelectuais (Alencar, 1999).

Faria e Alencar (1996) destacaram algumas barreiras à criatividade no ambiente organizacional, sendo elas: i) o ambiente físico; ii) as características da chefia; iii) as características da tarefa; iv) a comunicação; v) a cultura organizacional; vi) a estrutura organizacional; vii) a falta de liberdade e autonomia; viii) a falta de recursos tecnológicos e materiais; ix) a falta de formação; x) as influências político-administrativas; xi) as relações interpessoais; xii) o salário e benefícios; e xiii) o volume de serviços.

i) Quanto ao ambiente físico, este pode bloquear a criatividade se não existir local para guardar o material de trabalho, se o espaço físico for insuficiente para o número de pessoas que lá trabalham, se houver a presença de ruídos, se existir pouca iluminação, se estiver demasiado calor ou demasiado frio e se existirem outras características desfavoráveis à criatividade. ii) A criatividade também pode ser bloqueada se os líderes não ouvirem os colaboradores, não valorizarem as suas ideias, não aceitarem novas ideias, não estimularem a criatividade, não estabelecerem metas de trabalho e se mantiverem a distância entre eles e os colaboradores. iii) As tarefas se forem repetitivas, não-desafiantes e excessivamente rotineiras também irão bloquear a criatividade dos colaboradores. iv) Quanto à comunicação, esta poderá bloquear a criatividade, caso haja dificuldade em aceder às informações e ausência ou poucos canais de comunicação. v) A cultura organizacional, se não permitir aceitar novas ideias e enfrentar riscos e se não valorizar as ideias criativas, isso levará ao medo de errar e reforçará o medo da mudança. vi) Uma estrutura organizacional fechada, rígida, burocrática, autoritária, com normas muito rígida, com excesso de hierarquias e sistema de punição severo irá dificultar o desenvolvimento da criatividade. vii) A falta de liberdade e viii) a falta de recursos tecnológicos e materiais dificultam a execução do trabalho e a implementação de novas ideias. ix) A ausência ou insuficiência de formação para o desenvolvimento das competências dos colaboradores leva a que seja difícil a expressão do seu potencial criativo. x) A existência de constantes alterações político-administrativas, que levam a mudanças no trabalho e ao redirecionamento dos objetivos e metas da empresa, impedem o desenvolvimento da criatividade. xi) A ausência de diálogo, poucas atividades em grupo, falta de confiança entre os membros da organização, conflitos e não-aceitação de novas ideias criativas são fatores que fazem parte da barreira à criatividade referente às relações interpessoais. xii) Além disso, baixos salários, política de

recompensas inadequada, xiii) excesso de trabalho, falta de colaboradores e pressão de tempo intensa também bloqueiam a criatividade dos colaboradores nas organizações.

Amabile (2012) também veio reforçar mais tarde que as normas de criticar duramente novas ideias, problemas políticos nas organizações, ênfase no *status quo*, atitudes conservadoras e de baixo risco entre os níveis superiores e pressão excessiva de tempo são fatores do ambiente de trabalho que podem bloquear a criatividade.

Para Runco (2007), todos os indivíduos têm o potencial para ser criativos, mas nem todos realizam esse potencial por não terem oportunidade de o desenvolver. É necessário exercitar e estimular a criatividade, existindo fatores e técnicas que auxiliam o desenvolvimento do potencial criativo. Por isso, para além das barreiras à criatividade, muitos autores referiam também os estímulos à criatividade no ambiente organizacional.

Alencar (1995) referia algumas características de um clima favorável à criatividade nas organizações, sendo elas: i) autonomia; ii) sistema de premiação dependente do desempenho; iii) apoio à criatividade; iv) aceitação das diferenças e interesse pela diversidade entre os membros; e v) envolvimento pessoal; e vi) apoio da direção.

i) Quanto à autonomia, a autora refere que esta está relacionada com o grau de liberdade para inovar que se dá aos colaboradores, permitindo que estes passem parte do seu tempo a desenvolver projetos que não estão relacionados com as suas tarefas, mas que possam ser do interesse da organização. ii) Relativamente ao sistema de premiação dependente do desempenho, a autora considera que há maior probabilidade de nascerem novas ideias quando as pessoas se apercebem que o sistema de premiação é justo e apropriado e é baseado nas competências e no desempenho dos colaboradores. iii) O apoio à criatividade está relacionado com a perceção dos colaboradores de que a organização tem abertura para a proposta de novas ideias e apoio mudanças que possam ser benéficas para a mesma. iv) No que toca à aceitação das diferenças e interesse pela diversidade entre membros, o autor refere que se tem observado mais propostas inovadoras quando há liberdade para a apresentação de pontos de vista diferentes, concluindo que a criatividade será reprimida num ambiente que não tolera as diferenças entre os seus membros. v) Quanto

ao envolvimento pessoal, a motivação intrínseca é apontada como fator imprescindível para a criatividade, uma vez que uma pessoa motivada e envolvida terá maior dedicação ao seu trabalho, visto que esta se sentirá mais satisfeita e motivada a se empenhar e dar o melhor de si, uma vez que as suas competências e esforço são reconhecidas. vi) Por fim, relativamente ao apoio da direção, a autora afirma que um clima criativo só acontecerá caso os níveis superiores da organização o apoiem e proporcionem. Os líderes deverão motivar a produção de novas ideias, tolerar o fracasso e encorajar os colaboradores a experimentar e arriscar, não impedir a realização de outro trabalho, permitir que os colaboradores expressem as suas opiniões e fazer com que a pessoa sinta que pode confiar nela. Além disso, devem insistir na liberdade no local de trabalho, a estrutura organizacional deve ser flexível, com ênfase na confiança e cooperação mútuas, onde deve prevalecer o respeito à dignidade e ao valor dos indivíduos e onde se mantenha a autonomia e a flexibilidade ao serem delegadas responsabilidades (Alencar, 1995).

Faria e Alencar (1996) reforçam alguns dos estímulos destacados anteriormente e referem outros exemplos de estímulos à criatividade no ambiente organizacional, sendo eles: i) o ambiente físico; ii) a comunicação; iii) os desafios; iv) a estrutura organizacional; v) a liberdade e a autonomia; vi) a participação; vii) os recursos tecnológicos e materiais; viii) os salários e benefícios; ix) o suporte da chefia; x) o suporte do grupo de trabalho; xi) o suporte organizacional; e xii) a formação.

i) O ambiente físico é o espaço físico onde as pessoas trabalham e deve ser um local que tenha espaço para o material de trabalho, que tenha uma boa iluminação, um mobiliário confortável, em que haja silêncio e a temperatura seja adequada. ii) Quanto à comunicação, devem existir canais de comunicação na organização que permitam a partilha de informações de forma clara e objetiva, e de forma que as informações estejam sempre disponíveis. iii) É também necessário que os colaboradores se sintam desafiados, uma vez que tarefas desafiantes estimulam a sua expressão criativa. iv) Relativamente à estrutura organizacional, é importante que esta seja mais flexível e que haja uma redução no número de níveis hierárquicos, menos burocracia e descentralização do poder. v) É necessário também dar liberdade e autonomia aos colaboradores para decidirem como fazer o seu trabalho e para agir de forma diferente dos colegas e dos superiores. vi) Além disso, é importante valorizar

que os colaboradores tomem a iniciativa e tenham mais poder de decisão na sua área, participando nos processos de tomada de decisão e resolução de problemas, estimulando assim a expressão do seu potencial criativo. vii) Quanto aos recursos tecnológicos e materiais, é esperada a existência de máquinas, equipamentos, recursos financeiros e outros materiais que permitam e facilitem a produção e implementação das novas ideias. viii) É também necessário que haja a remuneração adequada aos colaboradores, política de benefícios e sistema de recompensas como forma de estimular a produção de novas ideias. ix) O apoio por parte da chefia é extremamente importante e estes devem ter uma postura de receptividade, flexibilidade, aceitação, estímulo às novas ideias e respeito pelas diferentes opiniões dos subordinados. x) O apoio do grupo também é importante para a criatividade, especialmente quando há aceitação por parte dos colegas, o relacionamento interpessoal é favorável e estimulante à criatividade, há reuniões com trocas de experiências, há diálogo e confiança entre as pessoas e há espaço para descontrair. xi) Além disso, o apoio por parte da organização também é importante para a estimulação da criatividade, quando esta reconhece o trabalho criativo, tem mecanismos para desenvolver novas ideias, há o planeamento de metas de trabalho e tem uma cultura virada para a inovação. xii) Por fim, a possibilidade de os membros da organização terem formação contínua também estimula a criatividade, uma vez que visa o desenvolvimento do seu potencial criativo e a procura de novas soluções para os problemas (Faria e Alencar, 1996).

Amabile (1983; 1989) destaca ainda outras formas de estimular a criatividade dos trabalhadores: i) encorajar a autonomia dos indivíduos; ii) cultivar a independência; iii) enfatizar as conquistas; iv) realçar o gosto em aprender; v) prevenir situações de competição entre colaboradores; vi) oferecer aos indivíduos experiências que podem estimular a sua criatividade; vii) incentivar os indivíduos a questionarem e a terem curiosidade; viii) dar escolhas; e ix) introduzir pessoas criativas como modelos a seguir.

Amabile (1996) destacou também três fatores que são importantes no estímulo à criatividade nas organizações: i) motivação para inovar; ii) recursos; e iii) práticas da liderança. i) Quanto à motivação para inovar, a autora refere que esta é a orientação básica da organização para apoiar a criatividade e a inovação no seu ambiente. Esta orientação deve partir dos níveis mais altos da liderança. Os elementos mais importantes para a orientação

para a inovação são a valorização da criatividade, a orientação para arriscar, o orgulho nos membros da empresa e entusiasmo pelo seu trabalho, e uma estratégia ofensiva ao liderar para o futuro. ii) Relativamente aos recursos estão relacionados com o que a organização tem disponível para ajudar no trabalho para a inovação, incluindo tempo suficiente para realizar novo trabalho, pessoas com os conhecimentos necessários na área, fundos, recursos materiais, sistemas e processos de trabalho, informação relevante e possibilidade de formação. iii) Por último, as práticas de liderança referem-se aos líderes darem liberdade e autonomia aos colaboradores para desenvolverem o seu trabalho. A liderança estimula a criatividade quando o *feedback* é claro, há boa comunicação entre o líder e os colaboradores, há apoio ao trabalho que é desenvolvido, são desafiados mutuamente e estão comprometidos com o trabalho que realizam.

Amabile (2012) vem mais tarde reforçar esses fatores que podem estimular a criatividade no ambiente organizacional, tais como. i) a sensação de desafio positivo no trabalho; ii) equipas de trabalho colaborativas; iii) liberdade para executar as tarefas; iv) líderes que estimulam o desenvolvimento de novas ideias; v) apoio à inovação através de uma visão clara de incentivo à criatividade; vi) reconhecimento do trabalho criativo; vii) mecanismos para desenvolver ideias; e viii) normas para partilhar ativamente ideias em toda a organização.

É possível, então, concluir que as organizações criativas necessitam de ter capacidade de: i) adaptação; ii) flexibilidade; iii) autonomia; iv) respeitar as pessoas; v) apostar na formação dos colaboradores; vi) orientar para o futuro; vii) lidar com a diversidade; viii) desenvolver procedimentos mais criativos; e ix) valorizar as novas ideias. Para isso, as organizações enfrentam alguns desafios, como realizar mudanças em culturas organizacionais muito fechadas, que resistam às novas ideias, consciencializar as pessoas das suas competências para criar, proporcionando-lhes a formação necessária para estimular a sua criatividade, promover mudanças em comportamentos que afetam negativamente as relações interpessoais e o clima de trabalho e construir um ambiente de trabalho que valorize e estimule a criatividade (Oliveira, 2010).

O ambiente organizacional que envolve as pessoas irá influenciar o seu desempenho criativo. A criatividade e a inovação serão incentivadas através dos comportamentos do líder, uma vez que o apoio e o encorajamento à autoeficácia e à independência são fundamentais para a criatividade (Almeida et al., 2008; Almeida et al., 2013). Os líderes devem então estar atentos às condições que oferecem aos colaboradores no ambiente de trabalho de forma a desfazer barreiras à criatividade e estimular a sua livre expressão para que seja possível surgirem novas ideias e novas soluções para os problemas (Braga et al., 2020).

Para além da criatividade, a liderança é um fator crucial de vantagem competitiva, uma vez que é fundamental para estimular a criatividade dos colaboradores e tirar proveito dos seus resultados positivos (Sousa, 2017; Wang, 2018). A liderança é um dos fatores organizacionais fundamentais para a performance dos colaboradores, especialmente no que diz respeito à criatividade (Sousa, 2017), uma vez que os líderes criam contextos e condições em que os colaboradores se envolvam em esforços criativos de forma a alcançar os seus objetivos (Jung, 2001). Este *engagement* dos colaboradores, aumenta a sua motivação intrínseca, o que faz com que aumente o número de ideias para alcançarem os seus objetivos. O *engagement* é um preditor da criatividade no trabalho que influencia positivamente a sua performance nas suas tarefas, visto que os colaboradores quando estão entusiasmados e se dedicam a uma tarefa, tentam encontrar novas formas de a realizar (Pattnaik & Sahoo, 2020).

Mumford e Simonton (1997), nos seus estudos empíricos, concluíram que os líderes que partilhavam *feedback* positivo e concreto e transmitiam de forma clara os objetivos das tarefas, melhoravam o nível de autoeficácia individual dos colaboradores e promoviam o seu potencial criativo. Uma boa relação entre o líder e os colaboradores leva a que estes tenham mais confiança em si mesmos e nas suas competências. Além disso, o comportamento inovador está positivamente relacionado com a qualidade da relação entre o líder e os seus colaboradores (Almeida et al., 2008).

Amabile (1998; 2006) destacou seis categorias dos comportamentos dos líderes que influenciam a criatividade, sendo elas: i) o desafio; ii) a liberdade; iii) os recursos; iv) os recursos de trabalho de grupo; v) o apoio da liderança; e vi) o apoio da organização.

i) Relativamente à primeira categoria, os líderes, de forma a estimularem a criatividade dos colaboradores, devem combinar as pessoas com as tarefas adequadas, de acordo com a sua experiência e com as competências de pensamento criativo. Para que possam estabelecer estas conexões entre os colaboradores e as tarefas, é necessário que os líderes tenham as informações necessárias sobre os seus colaboradores e sobre as tarefas que estão disponíveis, uma vez que caso não possuam essas informações acabam por matar a criatividade.

ii) Quanto à liberdade, os líderes devem dar autonomia aos colaboradores, uma vez que, assim, eles serão mais criativos. A autonomia estimula a criatividade, visto que dá às pessoas liberdade para abordarem o seu trabalho da maneira que preferirem, aumentando assim a sua motivação intrínseca e aproveitando ao máximo a sua experiência e competências de pensamento criativo. Esta liberdade pode ser mal administrada pelos líderes se estes tenderem a alterar as metas com frequência ou não as conseguirem definir de forma clara, fazendo com que os colaboradores tenham liberdade, mas não saibam como proceder. Além disso, os líderes também podem erradamente conceder autonomia aos colaboradores, sem que realmente o façam. Ou seja, afirmarem que os colaboradores têm autonomia, mas na realidade não a têm. Por isso, para além de ser importante conceder a liberdade e autonomia aos colaboradores, é necessário realmente dar-lhes essa autonomia e estabelecer metas claras para as tarefas.

iii) Em relação aos recursos, aqueles que afetam principalmente a criatividade são o tempo e o dinheiro. É necessário que os líderes partilhem esses recursos de forma cuidadosa, uma vez que decidir quanto tempo e dinheiro se deve dar a uma equipa ou a um projeto é um julgamento delicado que pode apoiar ou suprimir a criatividade. Quando as organizações estabelecem falsas *deadlines* ou *deadlines* impossíveis de cumprir, muitas vezes estão a suprimir a criatividade. A criatividade normalmente leva tempo e os líderes que não dão tempo para a exploração estão inconscientemente a impedir o processo criativo dos colaboradores.

iv) Os líderes também devem se ajustar quando se trata do financiamento ou número de pessoas de uma equipa ou projeto, uma vez que uma restrição de recursos pode diminuir

a criatividade. Ao não fornecerem os recursos necessários aos colaboradores, estes canalizam a sua criatividade para a procura de recursos adicionais, em vez de a utilizarem na produção de novos produtos ou serviços. Outro recurso que os líderes têm de ter em atenção é o espaço físico, tendo em conta que as equipas necessitam de escritórios abertos e confortáveis de modo a serem mais criativas. Quanto aos recursos de trabalho de grupo, para os líderes formarem equipas criativas, é necessário ter em conta o design dessas equipas, criando grupos que se apoiem mutuamente e que tenham uma diversidade de perspetivas e experiências, visto que isso permite que as diferentes ideias se combinem de maneiras interessantes e úteis. Um erro que muitos líderes fazem é criar equipas homogêneas que, apesar de alcançarem soluções de forma mais rápida e com menos atrito, não aprimoram a experiência e o pensamento criativo, acabando por não serem criativas. Para além da diversidade, os líderes também devem garantir que as equipas tenham três outros fatores, que aumentam a motivação intrínseca, a experiência e as competências de pensamento criativo: (a) os membros partilhem entusiasmo com o objetivo da equipa; (b) os membros devem estar dispostos a ajudar os seus colegas de equipa; e (c) os membros devem reconhecer o conhecimento e as diferentes perspetivas únicas de cada membro. Para a criação destas equipas, os líderes têm de conhecer bem os seus colaboradores, avaliando o seu conhecimento, as suas atitudes, as suas formas de resolver os problemas e os seus fatores motivacionais.

v) Em relação ao apoio do líder, é importante que as pessoas sintam que o seu trabalho é fundamental para a organização, sendo necessário receberem *feedback* por parte dos líderes. Os líderes de organizações criativas reconhecem o trabalho criativo dos seus colaboradores, estimulando assim a criatividade dos mesmos. Os líderes que não o fazem acabam por suprimir a criatividade. A criatividade acaba por ser suprimida em empresas em que as ideias não são bem-recebidas, em que quando alguém sugere um novo produto ou ideia não recebe uma resposta imediata, em que as críticas são duras e rígidas, em que os líderes demonstram uma reação adversa à criatividade e que procuram razões para não usarem uma nova ideia. Uma maneira que os líderes têm de apoiar a criatividade é ao servir como modelos, tentando resolver problemas difíceis e encorajando as pessoas a colaborar e a comunicar entre eles. Esse comportamento por parte dos líderes melhora todos os

componentes do processo criativo, sendo uma prática de algo impacto que estimula a criatividade dos colaboradores.

vi) Por fim, quanto ao apoio organizacional, a criatividade é ainda mais estimulada quando toda a organização apoia a criatividade. Este apoio é função dos líderes que devem implementar sistemas ou procedimentos adequados, enfatizando os valores que priorizam a criatividade. Os líderes apoiam a criatividade, exigindo a partilha e a colaboração de informações, que suportam os três componentes da criatividade: (a) quanto mais os membros trocam ideias, mais conhecimento terão; (b) expor as pessoas a várias abordagens para a solução de problemas aumenta o pensamento criativo dos colaboradores; e (c) a partilha de informações e a colaboração, aumentam o prazer das pessoas no trabalho, aumentando assim a sua motivação intrínseca (Amabile, 1998; 2006).

Segundo Jung (2001) e Hughes, Lee, Tian, Newman e Legood (2018), certos comportamentos do líder são importantes para determinar o comportamento criativo dos colaboradores da organização. A título de exemplo, os comportamentos democráticos, atenciosos e participativos dos líderes, que apoiam a resolução de problemas e a autoeficácia das pessoas, estão positivamente relacionados com uma maior criatividade por parte dos colaboradores.

Sousa (2017) destaca a liderança transformacional como um dos estilos de liderança com maior ligação à estimulação da criatividade dos colaboradores, uma vez que estes promovem um ambiente de criatividade. Segundo o autor, os líderes transformacionais pretendem aumentar o *engagement* dos seus colaboradores quanto aos objetivos da organização e, conseqüentemente, o envolvimento no processo criativo. Os líderes transformacionais acabam por estimular a criatividade ao desenvolverem uma visão crítica do trabalho realizado e o desenvolvimento de novas soluções, o que faz com que os colaboradores não tenham medo de experimentar novas estratégias.

De acordo com Hughes et al. (2018), a estimulação intelectual e a motivação inspiracional, dimensões da liderança transformacional, estão relacionadas com a inovação, uma vez que os líderes ao providenciarem estimulação intelectual estão a encorajar os

colaboradores a adotarem processos de pensamento exploratórios e generativos, que levam à exploração de novas soluções para os problemas e à geração de novas ideias.

Chaubey, Sahoo e Khatri (2019) reforçam a importância do líder transformacional no estímulo da criatividade dentro das organizações. Os autores referem que para liderar para a criatividade, é necessário motivar e encorajar os colaboradores a produzirem ideias criativas, o que faz com que a liderança seja essencial para que haja resultados positivos e criativos. Além disso, os autores estabelecem uma relação entre as quatro dimensões da liderança transformacional e o aumento da criatividade nos colaboradores: (a) através da influência idealizada, o líder incentiva a apreciação, o respeito e a confiança, fazendo com que a pessoa trabalhe seguindo o objetivo; (b) na consideração individualizada, há comunicação mais focada entre os colaboradores e o líder, permitindo uma maior compreensão das necessidades dos colaboradores; (c) através da motivação inspiradora, o líder estabelece uma visão alcançável para os membros da organização e incentiva-os a seguirem essa visão; e (d) através do estímulo intelectual, o líder amplia e estimula o pensamento crítico dos colaboradores. Tudo isso fará com que os colaboradores se sintam mais à vontade para expressarem as suas ideias, o que trará resultados mais criativos para a organização.

PARTE II: MÉTODO

Capítulo 4 – Metodologia

4.1. Caracterização da Organização em Estudo: Groupe SEB Portugal

O Groupe SEB (*Société d'Emboutissage de Bourgogne*), fundado em 1857 por Antoine Lescure, é uma empresa francesa responsável pela produção de pequenos eletrodomésticos (Groupe SEB, 2021). A empresa, com sede em Écully, França, importa e distribui, por si ou através de outras empresas, eletrodomésticos e outros produtos e utensílios domésticos. O Groupe SEB tem como missão tornar a vida quotidiana dos consumidores mais fácil e agradável e contribuir para uma vida melhor ao desenvolver novos produtos e serviços que possibilitem uma vida doméstica mais harmoniosa e satisfatória e ao arranjar soluções que respondam às necessidades existentes e que antecipem os seus desejos e ambições pessoais. Para que seja possível oferecer artigos que contribuam para uma vida melhor dos consumidores, a empresa desenvolve uma estratégia de longo prazo que consiste em encontrar uma harmonia entre o crescimento e a competitividade (Groupe SEB, 2021a).

A história do Groupe SEB começa em 1857, quando Antonine Lescure criou um ateliê de latoaria em Selongey, em Borgonha, França, tendo lançado em 1953 a Super Cocotte SEB, que foi um sucesso, tendo duplicado a receita de vendas no ano seguinte. Em 1986, foi adquirida a Tefal e criadas cinco filiais da empresa na Alemanha, Bélgica, Dinamarca, Países Baixos e Itália. Em 1972, foi adquirida a Calor, um dos líderes na Europa do setor de cuidado com a roupa e cuidados pessoais. Novas filiais foram criadas, em 1980, na Áustria, Brasil, Espanha e outros. Em 1988, o Groupe SEB torna-se líder europeu ao adquirir a Rowenta e as suas oito filiais, na França, Áustria, Itália, Países Baixos, Reino Unido, Bélgica, Espanha e Estados Unidos da América. A continuação da abertura de filiais procedeu-se, em 1991, com novas filiais na Polónia, República Checa, Portugal, Eslováquia, Hungria, Rússia, Turquia, Argentina, Índia, Coreia do Sul, México, Canadá, Austrália, entre outras. Em 1997, foi adquirida a empresa Arno, líder brasileira do pequeno eletrodoméstico, e, em 1998, foi adquirida a Volmo, líder colombiana e venezuelana do pequeno

eletrodoméstico. As filiais na Tailândia, Singapura, Malásia, Suíça, Roménia, Ucrânia, Eslovénia, Letónia, Bulgária, Peru, Egito, África do Sul, Croácia e Venezuela foram abertas em 2001. Também em 2001, o Groupe SEB, com a aquisição parcial da Moulinex Krups, tornou-se líder mundial do pequeno aparelho doméstico. Nos anos seguintes foram adquiridas, em 2004, a All-Clad (USA); em 2005, a Lagostina (Itália) e a Panex (Brasil); em 2006, a Mirro WearEver (USA); em 2011, a Imusa (Colômbia), a Asia Fan (Vietname) e a Maharaja Whiteline (Índia); em 2015, a OBH Nordica (Escandinávia); em 2016, a EMSA (Alemanha) e o Grupo WMF (Alemanha); em 2018, a Zahran (Egipto) e a 750 g International (França); em 2019, a Wilbur Curtis (USA) e a Krampouz (França). Em 2020, o Groupe SEB torna-se o parceiro industrial exclusivo da ANGELL (França) e adquire a participação maioritária na STOREBOUND (USA). Além disso, a SEB Alliance, o fundo de investimentos do Groupe SEB, criado em 2011, investe na CASTALIE (França) e no IEVA GROUP (França). Em 2021, o Groupe SEB torna-se parceiro do ChefClub com uma participação minoritária através da SEB Alliance (Groupe SEB, 2021b).

Desde 1857 que o sucesso do Groupe SEB tem vindo a aumentar, tendo-se expandido internacionalmente e tornado referência mundial do Pequeno Aparelho Eletrodoméstico. Neste grupo, 75% das vendas realizam-se na Europa Ocidental, na China e na América do Norte, sendo que os primeiros mercados foram os da China e de França. Atualmente, o Groupe SEB é líder, em mais de 25 países em todos os continentes, próximo dos consumidores e está presente em 150 países no mundo, sendo que 55% das vendas são feitas em países desenvolvidos e 45 % em países emergentes (Groupe SEB, 2021b).

O Groupe SEB comercializa 360 milhões de produtos por ano e trabalha com 31 marcas e 60 famílias de produtos, incluídas nos mercados maduros e emergentes e adaptadas às especificidades locais. O Groupe responde às diferentes expectativas dos consumidores espalhados pelo mundo e proporciona respostas adequadas e complementares às estratégias dos distribuidores. Todas as marcas possuem uma identidade bem definida, tendo valores específicos que são expressos através da diversidade de produtos, das funcionalidades, do design dos produtos e da comunicação que é desenvolvida por cada uma. Aqui as marcas dividem-se em marcas de consumo (por exemplo, Arno, Clock, Imusa, Krups, Moulinex, Rowenta, etc), marcas premium (por exemplo, All-Clad, Lagostina, Silit e WMF) e marcas

profissionais (por exemplo, Hepp, Schaerer e WMF). Das 31 marcas com quem o Groupe SEB trabalha, algumas das mais conhecidas são a Moulinex, a Rowenta, a Tefal e a Krups (Groupe SEB, 2021c).

Devido à diversidade de produtos comercializados, o Groupe SEB inclui um amplo conjunto de profissionais nas mais variadas profissões, tendo, atualmente, 34000 colaboradores em 60 países, em que 18000 trabalham em 42 unidades industriais. Os 34000 colaboradores estão distribuídos em dez setores diferentes: i) Marketing (relacionado com imaginar o universo de marcas, produtos e serviços adaptados a todos os lares e criar as condições para uma experiência única para cada cliente); ii) Finanças (que suportam a continuidade das atividades e facilitam o crescimento do Groupe através da implementação de estratégias financeiras); iii) Supply Chain (garantem o melhor serviço aos clientes distribuidores através de uma abordagem eco-logística global); iv) Produção e Industrialização (desenvolvem a base produtiva); v) Pesquisa e Desenvolvimento (desenvolvem os produtos e serviços que irão melhorar o quotidiano dos lares mundialmente); vi) Comercial (colocam os seus conhecimentos a serviço dos clientes, propondo-lhes soluções comerciais adaptadas e eficazes); vii) Compras (tentam garantir as melhores condições de compras através dos conhecimentos reconhecidos pelos mercados e fornecedores); viii) Jurídico e Propriedade Industrial (acompanham e protegem o crescimento do Groupe ao trazer conhecimentos essenciais para a defesa das marcas, produtos e inovações); ix) Recursos Humanos (participam na estratégia do Groupe ao desenvolver as equipas e acompanhar as evoluções das organizações para enfrentar os futuros desafios); e x) Sistemas de Informação (responsáveis por implementar o plano de digitalização do Groupe)(Groupe SEB, 2021d).

O Código de Ética do Groupe SEB baseia-se em cinco valores essenciais, partilhados com todos os colaboradores, sendo eles: i) a Vontade de Empreender; ii) o Espírito de Grupo; iii) a Paixão pela Inovação; iv) o Respeito à Pessoa; e v) o Profissionalismo. Esta empresa rege-se por valores que definem como o que é mais importante para o seu sucesso e para o bem-estar dos seus colaboradores e, por isso, destacam três princípios orientadores: i) garantir que os colaboradores estão perante uma política socialmente justa, enquanto desenvolvem ações com impacto positivo para a sociedade; ii) multiplicar as inovações para

que haja uma economia circular e inclusiva; e iii) alinhar-se numa estratégia ambiental de forma a contribuir para a luta contra as alterações climáticas. De forma a garantir o respeito aos princípios éticos do grupo, o Código de Ética, dinâmico, foi traduzido em 11 línguas. Foi também implementada em todo o mundo uma carta de compras responsáveis e foram realizadas auditorias éticas socioambientais em 247 fornecedores em 2018. Relativamente a inovar de maneira sustentável de forma a responder às expectativas dos consumidores, 93% dos produtos eletrodomésticos que são comercializados são reparáveis, 38% dos materiais utilizados nos novos produtos são recicláveis, o consumo energético dos aspiradores foi reduzido em 70% em 3 anos e a produção de produtos a serviço de uma alimentação mais saudável. Quanto a continuar com uma política social responsável, mais de 40 países foram envolvidos na iniciativa *Great Place to Work* e houve uma redução de 30 % de acidentes de trabalho em três anos. Em prol de reduzir os impactos ambientais, são realizados 43 projetos eco-inovadores nas unidades do Groupe SEB, 100% das unidades são certificadas ISO 14001, foi utilizado menos 20.5% de consumo energético nas unidades de produção desde 2010 e foi emitido menos 26% de gases do efeito de estufa no transporte dos produtos desde 2013. Quanto a agir para o envolvimento cidadão, o Groupe compromete-se a lutar contra a exclusão, tem mais de 400 projetos apoiados desde 2007 e providencia um dia de mecenato para cada colaborador (Groupe SEB, 2021a).

Um dos principais valores para o Groupe SEB é a Inovação, trabalhada por equipas pluridisciplinares, cuja colaboração permite o desenvolvimento e lançamento mais rápido de produtos inovadores, sendo o objetivo reinventar o quotidiano e facilitar e embelezar o dia-a-dia dos consumidores de todo o mundo. Para isto, o Groupe SEB, de forma a inovar, propõe produtos e serviços ajustados às problemáticas de cada um, tendo por base os usos e tendências de consumo, a performance, a tecnologia e os desafios sociais, como a saúde e bem-estar, a nutrição, o desenvolvimento sustentável, etc. Desde a invenção da panela de pressão SEB, em 1953, ao Body Partner, em 2017, o Groupe SEB tem como objetivo reinventar o dia-a-dia das pessoas. Em 2011, foi criado um fundo de investimento destinado às *startups*, o FOND SEB Alliance, e, em 2014, foi lançado o SEBLab, um acelerador de inovação que constitui um espaço de criatividade, permitindo a criação de conceitos inovadores. Em 2017, o Groupe chegou a vencer o Prémio da Inovação nos Prémios da Transformação Digital. Em 2019, o Groupe SEB, tendo 383 patentes depositadas em todo o

mundo, investiu cerca de 266 milhões de euros na inovação. Bénédicte Simond, diretora de pesquisas do Groupe, refere que:

“as nossas equipas de pesquisadores trabalham em universos técnicos e científicos muito variados como, por exemplo, a robótica, a IoT, a química térmica, fluídica, mecânica ou ciência do alimento, etc. Com uma abordagem de inovação centrada no utilizador, elas elaboram conceitos de produtos e serviços inovadores em estreita colaboração com parceiros externos indo das startups aos grandes grupos, passando pelas universidades e organismos de pesquisa públicos. A nossa estratégia de inovação é claramente aberta e dirigida para o exterior e inovamos para o consumidor, pela observação do uso e graças às ciências e às tecnologias” (Groupe SEB, 2021e).

A filial em Portugal do Groupe SEB abriu entre 1991 e 1998, contando, atualmente, em 2021, com 74 colaboradores, espalhados por Portugal, que trabalham nos diferentes setores previamente apresentados. Em 2021, Rui Maínhas torna-se o Diretor-Geral do Groupe SEB Portugal.

4.2. A Opção pelo Estudo de Caso Groupe SEB Portugal

Tendo em conta o posicionamento científico, a pergunta de partida, o objetivo de investigação e as hipóteses formuladas, a estratégia mais adequada a utilizar para esta investigação será o Estudo de Caso. Para Stake (2000), o estudo de caso relaciona-se com o interesse em casos singulares e não pelos métodos de investigação que pode incluir, realçando que nem tudo pode ser considerado um caso, uma vez que este é uma unidade específica, um sistema delimitado em que as partes são integradas. Segundo Yin (2003, p.32), o estudo de caso é “uma investigação empírica que investiga um fenómeno contemporâneo dentro do seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenómeno e o contexto não estão claramente definidos”. As proposições teóricas ajudam a uma melhor definição do estudo e ajudam no processo de análise de dados, sendo que a avaliação do estudo de caso depende de diferentes fontes de evidência com necessidade de triangulação de dados. De acordo com o autor, o estudo de caso é a abordagem mais adequada para estudos quantitativos e estudos que pretendem saber o “como” e/ou o “porquê” dos acontecimentos. Além disso, Yin (2003) refere que o estudo de caso tem como objetivos explorar as primeiras informações sobre um fenómeno, descrever um fenómeno social e explicar como certo fenómeno aconteceu e porquê.

Ventura (2007) refere que o estudo de caso é composto por quatro fases referentes ao seu alinhamento: a delimitação do caso; a recolha de dados; a seleção e análise e interpretação dos dados; e a elaboração do relatório. A primeira fase está relacionada com a escolha do caso, exigindo que o investigador perceba quais os dados suficientes para a compreensão do objeto de estudo. A segunda fase está relacionada com a recolha dos dados através dos procedimentos quantitativos e/ou qualitativos, sendo que existe uma pluralidade de procedimentos que podem ser aplicados para a recolha de dados. A terceira fase está relacionada com a seleção de dados, em que devem ser considerados os objetivos da investigação, a sua análise e, posterior, interpretação. A quarta e última fase é a elaboração de um relatório, onde deverá estar explícita a forma como os dados foram recolhidos, a teoria em que se basearam e a validade e fidedignidade dos dados obtidos.

Os estudos de caso são também muito utilizados nas pesquisas exploratórias, sendo recomendável no início de uma investigação para ajudar na construção de hipóteses ou quando é necessário reformular um problema. Além disso, Ventura (2007) realça outras vantagens dos estudos de caso: estimulam novas descobertas, graças à flexibilidade de planeamento; destacam as diferentes dimensões de um problema; apresentam simplicidade nos procedimentos; e permitem uma análise mais profunda dos processos e das relações entre eles. Como limitação dos estudos de caso, a autora destaca o fato de ser mais difícil generalizar os resultados que são obtidos.

Yin (2003) refere que o estudo de caso pode ser utilizado em muitas situações, entre elas: política, ciência política e pesquisa em administração pública; sociologia e psicologia comunitária; estudos organizacionais e gerenciais; pesquisa do planeamento regional e municipal; e supervisão de dissertações e teses nas ciências sociais. O autor refere que

“em resumo, o estudo de caso permite uma investigação para se preservar as características holísticas e significativas dos eventos da vida real – tais como ciclos de vida individuais, processos organizacionais e administrativos, mudanças ocorridas em regiões urbanas, relações internacionais e a maturação de alguns setores” (p.21).

Sendo assim, a abordagem mais adequada para a presente investigação será o estudo de caso, uma vez que, para além de ser utilizada uma metodologia mista, com grande foco nos métodos quantitativos, pretende-se descrever um acontecimento dentro do contexto

organizacional e explicar as relações de causa e efeito a partir dos conceitos teóricos de liderança, comunicação interna e criatividade.

Nesta investigação, o objeto de estudo será o Groupe SEB Portugal, empresa no setor do pequeno aparelho eletrodoméstico. Esta foi a empresa escolhida uma vez que é uma empresa de sucesso, que foi distinguida, em 2018, pelo *Great Place to Work Institute*, com o 2º lugar no *ranking* das Melhores Empresas para Trabalhar em Portugal. Este estudo distinguiu 25 empresas em três categorias tendo em conta o número de colaboradores: empresas com menos de 100 colaboradores, que é a categoria na qual o Groupe SEB Portugal se insere; empresas com 100 a 250 colaboradores; e empresas com mais de 250 colaboradores. Já em 2020, o Groupe SEB Portugal lidera o *Ranking* de Melhores Lugares para Trabalhar 2020 na categoria de empresas com menos de 100 trabalhadores, tendo ficado em segundo lugar no *Ranking* geral de Melhores Lugares para Trabalhar 2020. Em 2022, o Groupe SEB Portugal volta a liderar o *Ranking* de Melhores Lugares para Trabalhar em Portugal na categoria de empresas que têm entre 51 a 100 colaboradores.

Além disso, o Groupe SEB tem como um dos seus principais valores a Inovação, focando-se no desenvolvimento e lançamento de produtos inovadores, com base nas tendências de consumo, na performance, na tecnologia e nos desafios sociais, de forma a reinventar, facilitar e embelezar o dia-a-dia dos seus consumidores. Este valor é importante para esta investigação, uma vez que este estudo se foca na criatividade dos colaboradores do Groupe SEB Portugal.

Apesar da empresa só ter 74 colaboradores a trabalhar em Portugal e, por isso, a amostra do estudo ser pequena, será tentado garantir que todo o universo do Groupe SEB Portugal irá responder aos instrumentos metodológicos em curso, atendendo que toda a organização mostrou interesse no desenvolvimento deste estudo. Sendo assim, como a organização se comprometeu que os 74 colaboradores irão participar no estudo e responder aos instrumentos propostos, será garantida a representatividade da amostra.

4.3. Problema e Objetivo de Investigação

Devido às transformações económicas, sociais e tecnológicas, causadas pela globalização e pelo desenvolvimento da tecnologia, são necessários líderes preparados para lidar com as mudanças que acontecem nas empresas, desempenhando um papel fundamental para o desenvolvimento e sucesso das organizações (Botelho & Krom, 2010; Arruda et al., 2010). Graças ao seu papel indispensável para o sucesso e desempenho das organizações e, por ser um processo no qual um indivíduo influencia um grupo a alcançar um objetivo em comum, a liderança tem sido objeto de investigação para a comunidade científica (Pina e Cunha et al, 2016).

Além de ser vista como uma vantagem competitiva fundamental para as organizações, a liderança acaba por ser responsável por desenvolver uma visão coerente com a realidade, por encontrar estratégias para executar essa visão, por comunicar com os membros de forma a adquirir adeptos dessa visão, por entregar poder às pessoas à sua volta e por confiar nas pessoas que possam vir a criar e implementar a visão que o líder lhes passa (Arruda et al., 2010).

Os líderes acabam por ser responsáveis pelo desenvolvimento de certos comportamentos positivos nas organizações que geram melhores resultados e mais eficiência nos processos organizacionais através da produção e influência de comportamentos positivos nos colaboradores (Messias et al., 2013). Os líderes podem, ainda, utilizar diferentes estilos de liderança que irão determinar como é a relação do líder com os seus colaboradores, como é que ele atua e quais as suas características de personalidade associadas a cada estilo de liderança.

A relação entre o líder e os seus colaboradores assenta em relações de poder constituídas por identidades individuais e/ou coletivas e baseia-se em processos de comunicação que se desenvolvem dentro da empresa e que têm um papel essencial, uma vez que ajudam os líderes e colaboradores a alcançarem um objetivo comum (Abouraia & Othman, 2017; Messias et al., 2013).

Sias e Kopaneva (2014) referem que a relação entre os líderes e os colaboradores é um dos elementos mais importantes dos processos organizacionais, que tem como base a comunicação, que permite que as pessoas partilhem as suas ideias e experiências, influenciando-se mutuamente. A interação entre as empresas e as pessoas é então fundamental para o desenvolvimento de boas relações internas, sendo a comunicação um elemento crucial para a organização, uma vez que permite o envolvimento de todos os seus membros (Menan, 2009). Esta comunicação que é estabelecida entre a organização e as suas pessoas chama-se comunicação interna e permite a troca de informações entre a empresa e os seus colaboradores, sendo as mensagens importantes para a construção e consolidação da identidade organizacional (Araujo et al., 2012).

A comunicação interna, destacada como outro aspeto importante dos processos organizacionais, assume um papel estratégico para o desenvolvimento e sucesso das organizações, sendo que uma das vantagens é ajudar os líderes no processo de tomada de decisão (Marchiori, 2008). Menan (2009) identifica a comunicação interna como o processo que permite a transmissão eficaz das mensagens dos líderes aos colaboradores e que permite que as ações desempenhadas pelos líderes motivem, incentivem, orientem, promovam, desenvolvam e integrem as pessoas de uma organização. Além disso, Menan (2009) e Araujo et al. (2012) referem ainda que os líderes são os responsáveis por ver a comunicação como uma forma estratégica de obter os resultados desejados, ajudando a organização a desenvolver-se. A comunicação interna deve ser vista como um processo que gere envolvimento, troca de conhecimentos e desenvolvimento das pessoas nas organizações, promovendo a interação social e mantendo viva a identidade e a cultura de uma organização.

A comunicação interna tem, também, como objetivo informar e integrar todos os colaboradores da empresa, fornecer conhecimento aos colaboradores sobre as transformações que ocorrem no ambiente de trabalho, tornar determinante o papel dos colaboradores na organização e facilitar a comunicação empresarial. A comunicação interna permite que os seus colaboradores executem as tarefas rapidamente e encontrem soluções criativas para os problemas, obtendo bons resultados na produtividade e atendimento ao cliente (Marchiori, 2008; Melo, 2006).

Uma boa comunicação entre os líderes e os seus seguidores é muito importante, visto que leva a que os colaboradores fiquem mais motivados, que confiem na organização e no líder e que sintam orgulho de pertencer à organização. Os líderes devem, para isso, promover um ambiente saudável e favorável ao desempenho, produtividade, realização profissional, inovação e criatividade dos colaboradores, uma vez que um ambiente positivo e inclusivo leva a uma melhor prestação no trabalho (Dolphin, 2005; Tiburcio & Santana, 2014; Brandão, 2018).

Devido ao aumento da competitividade no mundo organizacional e à necessidade de trabalhar de forma diferente de uma empresa para a outra, encontrando soluções novas e diferentes para os problemas e criando novos produtos e/ou serviços, a criatividade começou a ser uma competência muito estimada e vista como um fator crucial de vantagem competitiva para o crescimento, sucesso e sobrevivência das organizações (Sousa, 2017; Braga et al., 2020). Uma vez que a criatividade assume um papel cada vez mais importante nas organizações, sendo essencial para o seu desenvolvimento e sucesso, no século XXI, é, então, exigido dos profissionais competências adequadas quanto ao nível do trabalho de equipa, proatividade, criatividade e flexibilidade, visto que a criatividade individual é o indicador mais relevante de inovação organizacional (Amabile, 1998; Almeida et al., 2013).

A criatividade dos colaboradores, que resulta na criação de soluções originais para os problemas e que tem um forte impacto na performance nas organizações, determina a criatividade das organizações (Almeida et al., 2008; Sousa, 2017). É, então, importante construir um ambiente organizacional que seja favorável à criatividade, tanto a nível individual como a nível grupal, sendo necessário que haja o estímulo à criatividade e à inovação (Almeida et al., 2008). Os líderes têm aqui um papel fundamental na estimulação da criatividade dos colaboradores, uma vez que os líderes devem criar contextos e condições para que os colaboradores se envolvam, de forma criativa, no alcance dos seus objetivos (Jung, 2001; Sousa, 2017). Segundo os resultados dos estudos apresentados na revisão sistemática de Hughes et al. (2018), os estilos de liderança considerados positivos, como é o exemplo da liderança transformacional, estão associados à criatividade e à inovação.

Além disso, o comportamento inovador e criativo está positivamente relacionado com a qualidade da relação entre o líder e os colaboradores, uma vez que uma boa relação entre o líder e os colaboradores permite que estes tenham mais confiança em si mesmos e nas suas competências (Almeida et al. 2008). Lee and Kim (2021) destacam que a liderança, neste caso a liderança transformacional, tem um papel importante na estimulação da criatividade através da comunicação interna estratégica.

Tendo em conta a importância destas três variáveis para o sucesso de uma organização, torna-se fundamental perceber a relação entre a liderança, a comunicação interna e a criatividade. Derivada da necessidade de compreender esta relação, este estudo tem então como objetivo perceber o papel da comunicação interna no impacto da liderança nos níveis de criatividade dos colaboradores do Groupe SEB Portugal. O objetivo de investigação deste estudo advém da seguinte questão de partida:

A comunicação interna tem um efeito moderador na relação entre a liderança e os níveis de criatividade dos colaboradores do Groupe SEB Portugal?

4.4. Posicionamento Científico

Antes de se definir uma estratégia ou um método de investigação, é fundamental conhecer os diferentes paradigmas de pesquisa que existem. Como definido por Saccol (2009, p. 251), “um paradigma de pesquisa está relacionado a determinadas crenças e pressupostos que temos sobre a realidade, sobre como as coisas são (ontologia) e sobre a forma como acreditamos que o conhecimento humano é construído (epistemologia)”.

Saccol (2009) defende que a Ontologia está relacionada com a questão do ser, de como as coisas são, e que ajuda a delimitar o problema de pesquisa, a definir a epistemologia e o método de investigação a ser utilizado. A posição ontológica que utilizamos ajuda a definir a forma como compreendemos o mundo e os seus fenómenos físicos ou sociais que investigamos, coexistindo duas visões que se opõem uma à outra: i) uma visão idealista (pressupõe que um objeto ou entidade só pode existir se for percebido por um observador, em uma construção mental, ou seja, o mundo só existe a partir das percepções que temos

sobre ele); e ii) uma visão realista (aplicada às ciências da terra, exatas e biológicas, que pressupõe que “existe um mundo lá fora” que é independente das percepções e construções mentais que podemos ter a seu respeito) sobre como são as coisas. Para além dessas duas visões opostas, existe também a ontologia que considera a interação sujeito-objeto. Aqui, a realidade social é o produto da negociação e partilha de significados entre as pessoas, não sendo a realidade considerada como algo externo e independente à mente humana nem como fruto da percepção individual.

Saccol (2009) defende também que a Epistemologia, por sua vez, está ligada à forma como o conhecimento é produzido, através dos nossos pressupostos ontológicos. O autor refere então a existência de três linhas de pensamento epistemológicas: i) subjetivismo; ii) objetivismo; e iii) construtivismo. i) O subjetivismo está relacionado com os significados serem atribuídos pelos sujeitos, sendo resultado das suas construções mentais, sonhos ou arquétipos. ii) A epistemologia objetivista supõe que os significados sobre o mundo existem independentemente das operações mentais do ser humano, existindo um significado objetivo em tudo o que existe, podendo este significado ser transmitido de forma racional e objetiva. iii) Quanto ao construtivismo, não existe uma realidade objetiva a ser descoberta, uma vez que as verdades e significados só existem através do nosso envolvimento com o mundo, sendo os significados não descobertos, mas sim construídos. A realidade é, então, resultado da interação entre processos mentais e as características de um objeto e dos significados criados e partilhados coletivamente.

Para definirmos o método de investigação que iremos utilizar no nosso estudo, é necessário perceber qual o paradigma em que nos inserimos. Para Crotty (1998), um paradigma é a instância filosófica que irá informar o método de pesquisa. Existem diferentes paradigmas de pesquisa, como o Positivismo e Pós-Positivismo e o Interpretativismo.

Segundo Saccol (2009), o paradigma Positivista é determinado por uma ontologia realista, relacionada com as verdades objetivas que são independentes da percepção humana. A realidade é aqui composta por estruturas palpáveis e relativamente estáveis. A epistemologia é objetivista, o que significa que alcançamos o conhecimento de forma objetiva, sendo os acontecimentos válidos somente os fenómenos observáveis e

mensuráveis. O paradigma Interpretativista, por sua vez, está relacionado com uma ontologia de interação sujeito-objeto, considerando a existência de uma realidade através da interação entre características de um determinado objeto e entre a compreensão que as pessoas criam a respeito desse objeto através da partilha. A epistemologia interpretativista é construtiva, destacando que o nosso conhecimento sobre a realidade depende das práticas das pessoas e é construído através da interação entre as pessoas e o mundo, sendo transmitido num contexto social.

Crotty (1998) refere que a ontologia determina a epistemologia e ambas originam diferentes paradigmas de pesquisa, em que podem ser utilizados diferentes métodos e diferentes técnicas de recolha de dados e de análise de dados. Por exemplo, uma ontologia realista determina uma epistemologia objetivista que pode resultar num paradigma positivista. Este paradigma irá utilizar métodos quantitativos e estruturados, como os questionários, que serão analisados através de testes estatísticos. Por sua vez, o estudo de caso pode ser utilizado tanto dentro de um paradigma mais positivista como de um paradigma mais interpretativista, sendo que o seu planeamento e condução será diferente em cada um deles. No caso de um estudo positivista, o estudo de caso será mais estruturado e com determinação prévia e objetiva de variáveis de investigação, enquanto que num estudo interpretativista, o estudo de caso será menos estruturado e com técnicas de recolha mais qualitativas (Saccol, 2009).

Tendo em conta a questão de investigação, o paradigma em que se insere na presente tese de doutoramento é o Pós-Positivismo que, de acordo com Nicotera (2019), está relacionado com a descoberta dos padrões, causas e efeitos dos eventos, sendo o mundo racional. A autora define assim o Pós-Positivismo como sendo mais objetivo, dedutivo e linear, onde o conhecimento existe antes da experiência humana e através do racionalismo empírico, sendo que a observação não influencia o fenómeno, mas introduz variáveis externas que devem ser controladas. Defende também que, através da teoria, devem ser criados resultados desejados através da manipulação de causas conhecidas. A autora refere ainda que a realidade social é externa à relação humana, sendo que os humanos não fazem escolhas reais, uma vez que são influenciados pelas variáveis, são semelhantes e o seu comportamento é fácil de prever. Além disso, defende que no Pós-Positivismo, são

utilizadas variáveis, as hipóteses são testáveis, há previsão de eventos, há uma utilidade prática e predominam os métodos quantitativos.

Para Mackenzie e Knipe (2006), o Pós-Positivismo é experimental, quase-experimental e correlacional. Estes autores referem também, tal como os autores anteriores, que, apesar de ser possível utilizar métodos qualitativos com este paradigma, os métodos quantitativos são os que predominam no Pós-Positivismo, sendo os testes, os questionários e as escalas as formas de avaliação mais utilizadas. Depois da compreensão deste paradigma, é então possível confirmar que o posicionamento científico que aqui na presente tese se vai seguir é o Pós-Positivismo, uma vez que se visa perceber o papel da comunicação interna no impacto da liderança nos níveis de criatividade dos colaboradores. Além disso, neste estudo pretende-se testar hipóteses e, apesar de se seguir uma metodologia mista, o maior foco serão os métodos quantitativos, uma vez que se irá aplicar inquéritos por questionário aos colaboradores da empresa de forma a se apurar as suas percepções sobre o líder e a comunicação interna estabelecida entre o líder e os colaboradores. Além disso, os métodos qualitativos utilizados serão meramente exploratórios, de forma a recolher mais informação para a construção dos questionários e de forma a comparar as percepções do líder e da gestora de recursos humanos com os resultados das percepções dos colaboradores.

Quanto aos quatro paradigmas da informação de Burrell e Morgan (1979), humanista, interpretativista, estruturalista e funcionalista, resultantes do cruzamento entre a ontologia (o estudo da natureza do ser) e a epistemologia (o estudo da natureza do conhecer), é-nos possível sistematizar que nos iremos inserir, na presente tese de doutoramento, no paradigma funcionalista, pertencente ao Pós-Positivismo. O Funcionalismo pressupõe a natureza objetiva do mundo, onde as relações, comportamentos e padrões são estáveis e regulares e podem ser detalhados e conhecidos através da aplicação do método científico (Burrell & Morgan, 1979; Ilharco, 2003). Inserimo-nos neste paradigma, uma vez que queremos descobrir, através da aplicação de uma metodologia mista, como o estilo de liderança e a comunicação interna influenciam os níveis de criatividade dos colaboradores. Mais precisamente, queremos perceber como a comunicação interna tem um papel importante na relação entre os líderes e colaboradores e como os líderes podem influenciar

positivamente os níveis de criatividade dos colaboradores utilizando as várias etapas do método científico.

4.5. Universo e Amostra

Segundo Carmo e Ferreira (2008), o universo é definido como o conjunto de elementos em que, cada um deles, possui uma ou mais características em comum. O universo deste estudo é composto pelo total dos colaboradores (74) do Groupe SEB Portugal, que receberam o questionário através da Gestora de Recursos Humanos, tendo-nos sido enviados, após o seu preenchimento, através dos correios, para posterior análise.

Ao extrair-se um conjunto de informações do universo, para a realização de uma investigação, definimos uma amostra. É a partir dessa amostra que se pode fazer inferências sobre o universo (Santos, 2007). Sendo assim, é possível concluir que o melhor seria conseguir estudar todos os elementos que constituem o universo, mas, raramente, isso é possível, uma vez que pode não ser acessível ao investigador por questões de dimensão, custo e/ou tempo. A melhor opção nestas situações é optar por estudar uma amostra representativa da população (Quivy & Campenhoudt, 2008).

De forma a conseguir obter-se uma amostra representativa da população, é possível recorrer a técnicas de amostragem, podendo optar-se por amostragens probabilísticas ou não probabilísticas. Neste estudo, foi utilizada a amostragem probabilística, que, segundo Manzato e Santos (2012), se refere à amostragem em que todos os elementos do universo têm uma probabilidade diferente de zero de pertencer à amostra. Esta amostragem também implica que haja um sorteio cuja realização só é possível caso o universo seja finito e totalmente acessível, de forma a que seja possível generalizar os resultados ao total do universo, quando a amostra é representativa.

Para a amostra ser representativa, é também necessário que esta seja significativa face ao universo. A tabela 1 permite-nos verificar esse pressuposto tendo em conta a dimensão do universo e a respetiva amostra (Huot, 1999).

Tabela 1

Dimensão do universo e respetiva amostra

<i>N</i>	<i>n</i>	<i>N</i>	<i>n</i>	<i>N</i>	<i>n</i>	<i>N</i>	<i>n</i>	<i>N</i>	<i>n</i>
10	10	100	80	280	162	800	260	2800	338
15	14	110	86	290	165	850	265	3000	341
20	19	120	92	300	169	900	269	3500	346
25	24	130	97	320	175	950	274	4000	351
30	28	140	103	340	181	1000	278	4500	354
35	32	150	108	360	186	1100	285	5000	357
40	36	160	113	380	191	1200	291	6000	361
45	40	170	118	400	196	1300	297	7000	364
50	44	180	123	420	201	1400	302	8000	367
55	48	190	127	440	205	1500	306	9000	368
60	52	200	132	460	210	1600	310	10000	370
65	56	210	136	480	214	1700	313	15000	375
70	59	220	140	500	217	1800	317	20000	377
75	63	230	144	550	226	1900	320	30000	379
80	66	240	148	600	234	2000	322	40000	380
85	70	250	152	650	242	2200	327	50000	381
90	73	260	155	700	248	2400	331	75000	382
95	76	270	159	750	254	2600	335	100000	384

Legenda:

N – dimensão do universo*n* – dimensão da amostra significativa para respetivo universo

Fonte: Huot (1999, p.38)

Sendo assim, podemos concluir, segundo a tabela apresentada anteriormente, que, para um universo de 74 colaboradores, seria necessário obter, pelo menos, 62 respostas aos questionários para a amostra ser significativa, podendo ser, assim, representativa do universo em estudo nesta investigação.

Os questionários foram enviados, no dia 2 de Março de 2022, através do *e-mail*, à Gestora de Recursos Humanos do Groupe SEB Portugal, sendo posteriormente impressos e distribuídos pelos colaboradores de Norte a Sul do país. Após o preenchimento dos questionários, estes eram enviados de volta através do correio. Foram recolhidas respostas até dia 16 de Maio de 2022. Ao longo desse tempo, foram semanalmente enviados *e-mails* de reforço pela Gestora de Recursos Humanos do Groupe SEB Portugal aos colaboradores.

A amostra deste estudo (Tabela 2) consiste, então, em 62 colaboradores, em que 41 (66.1%) são do sexo feminino e 20 (32.2%) são do sexo masculino, sendo que houve um colaborador que preferiu não responder à questão referente ao género. Os colaboradores, em relação à idade, estão divididos em categorias, desde menores de 25 anos até maiores de 61 anos, sendo que a categoria com maior número de participantes é a categoria entre os 41 e 50 anos de idade (28 colaboradores – 45.2%). Para além disso, 6 (9.7%) têm menos de 25 anos, 8 (12.9%) têm entre 26 a 30 anos, 4 (6.5%) têm entre 31 e 35 anos, 5 (8.1%) têm entre 36 e 40 anos e 6 (9.7%) têm entre 51 a 60 anos. Relativamente ao nível de escolaridade, 32 (51.6%) têm o Ensino Secundário, 14 (22.6%) têm Licenciatura, 8 (12.9%) têm Pós-Graduação e 8 (12.9%) têm Mestrado. Quanto à antiguidade no Groupe SEB, ou seja, ao número de anos que lá trabalham, 6 (9.7%) trabalham há menos de 1 ano, 17 (27.4%) trabalham há 1 a 3 anos, 16 (25.8%) trabalham há 4 a 10 anos, 6 (9.7%) trabalham há 11 a 20 anos e 17 (27.4%) trabalham há 21 a 30 anos. Estes 62 colaboradores trabalham nos diferentes departamentos do Groupe SEB, sendo que 1 (1.6%) trabalha na Direção Geral, 3 (4.8%) trabalham nos Recursos Humanos, 17 (28.4%) trabalham no departamento Comercial, 3 (4.8%) trabalham na Administração-Vendas, 3 (4.8%) trabalham no *Consumer Satisfaction Support* (CSS), 11 (17.7%) trabalham no departamento de *Marketing*, 1 (1.6%) trabalha na Logística, 1 (1.6%) trabalha em *Finance* e 21 (33.9%) trabalham em *Retail*. Um dos colaboradores, que respondeu aos questionários, preferiu não indicar em que departamento trabalha.

Tabela 2

Caracterização da amostra

Variáveis	Categorias	Frequências Descritivas
Género	Feminino	41 (66.1%)
	Masculino	20 (32.2%)
	Outro	0
Idade	≤ 25 anos	6 (9.7%)
	26 a 30 anos	8 (12.9%)
	31 a 35 anos	4 (6.5%)
	36 a 40 anos	5 (8.1%)
	41 a 50 anos	28 (45.2%)
	51 a 60 anos	6 (9.7%)
	≥ 61 anos	5 (8.1%)
Nível de Escolaridade	Ensino Secundário	32 (51.6%)
	Licenciatura	14 (22.6%)
	Pós-Graduação	8 (12.9%)
	Mestrado	8 (12.9%)
	Doutoramento	0
Antiguidade no Groupe SEB	< 1 ano	6 (9.7%)
	1 a 3 anos	17 (27.4%)
	4 a 10 anos	16 (25.8%)
	11 a 20 anos	6 (9.7%)
	21 a 30 anos	17 (27.4%)
	≥ 31 anos	0
Departamento	Direção Geral	1 (1.6%)
	Recursos Humanos	3 (4.8%)
	Comercial	17 (27.4 %)
	Administração Vendas	3 (4.8%)
	Consumer Satisfaction Support (CSS)	3 (4.8%)
	Marketing	11 (17.7%)

	Logística	1 (1.6%)
	Finance	1 (1.6%)
	Retail	21 (33.9%)

Fonte: Elaboração Própria

4.6. Desenho Metodológico

Este estudo terá por base o Modelo da Comunicação Interna Corporativa de Welch (2012), uma vez que vai ao encontro do nosso objetivo de investigação, que é perceber o papel da comunicação interna no impacto da liderança nos níveis de criatividade dos colaboradores. Neste modelo, à semelhança deste estudo, são analisadas três variáveis: i) comunicação interna; ii) liderança; e iii) criatividade (referida no estudo como inovação). Welch (2012) refere então que a comunicação estratégica aberta e efetiva feita pelos líderes tem um papel fundamental no *engagement* positivo dos colaboradores da empresa e que, este *engagement* dos colaboradores, pode levar a níveis mais elevados de competição e de inovação dos colaboradores e, conseqüentemente, da organização. É, então, pretendido verificar se o nosso estudo ajuda a consolidar e a sustentar os pressupostos do modelo teórico de Welch (2012), através da realização da investigação e do teste das hipóteses que serão apresentadas em seguida.

Segundo Creswell (2014), em primeiro lugar, é necessário definir o tipo de metodologia utilizada, uma vez que isso permite delinear os métodos de recolha, análise e interpretação de dados. Os estudos podem, então, ser definidos como qualitativos (para explorar e compreender o significado que é atribuído pelas pessoas a um problema), quantitativos (para testar teorias objetivas e examinar a relação entre variáveis) e mistos (que engloba tanto uma abordagem quantitativa como qualitativa).

O processo de pesquisa qualitativa envolve questões e procedimentos emergentes, dados recolhidos no ambiente do participante e a análise de dados é construída indutivamente do particular para o geral, em que o investigador faz interpretações sobre o significado dos dados, tendo o relatório uma estrutura flexível. A pesquisa qualitativa utiliza

um estilo indutivo, que se foca no significado individual e na importância de interpretar uma situação (Creswell, 2014).

Ao contrário da pesquisa qualitativa, a pesquisa quantitativa utiliza variáveis que podem ser medidas através de instrumentos, de forma a analisar dados numéricos através de procedimentos estatísticos, tendo o relatório uma estrutura definida, com introdução, literatura, métodos, resultados e discussão. Os investigadores quantitativos testam as teorias de forma dedutiva, controlam as explicações alternativas e tentam generalizar e replicar as descobertas (Creswell, 2014).

Por sua vez, a pesquisa de métodos mistos engloba a recolha de dados quantitativos e qualitativos, utilizando as duas formas de dados e diferentes designs. Os dados qualitativos normalmente são abertos, sem respostas predeterminadas, enquanto os dados quantitativos geralmente incluem respostas fechadas, como as apresentadas em inquéritos por questionário. A vantagem da combinação das duas abordagens é que permite uma compreensão mais completa de um problema de pesquisa do que se utilizando apenas uma das abordagens. Existem três modelos de utilização dos métodos mistos: i) métodos mistos paralelos convergentes, em que o investigador converge os dados quantitativos e qualitativos de forma a fazer uma análise mais abrangente do problema de investigação; ii) métodos mistos sequenciais explicativos, em que o investigador primeiro realiza a pesquisa quantitativa e analisa os resultados e, em seguida, desenvolve os resultados de forma a explicá-los mais detalhadamente com a pesquisa qualitativa; e iii) métodos mistos sequenciais exploratórios, em que o investigador inicia a pesquisa qualitativa, explorando as perspetivas dos participantes e analisando os dados para construir a pesquisa quantitativa (Creswell, 2014).

No presente estudo, de forma a responder às hipóteses de investigação que serão apresentadas em seguida e de forma a ter uma maior compreensão sobre o problema de investigação, foram utilizados métodos mistos sequenciais exploratórios, em que foram, primeiramente, recolhidos e analisados os dados qualitativos e, posteriormente, os dados quantitativos.

4.6.1. Dados Exploratórios Qualitativos

Os métodos de recolha de dados qualitativos escolhidos para este estudo foram a entrevista e a análise documental.

A entrevista é definida como uma técnica de recolha de dados através da interação social entre investigadores e entrevistados, em que o investigador tenta recolher informação através da formulação de perguntas às quais o entrevistado responde com os seus conhecimentos e experiências. Neste estudo, a entrevista será semidiretiva, tendo em conta que este tipo de entrevista não é nem inteiramente aberta, mas também não é rígida ao ponto de o investigador seguir as perguntas sem margem para explorar outros aspetos. Neste tipo de entrevistas, o investigador utiliza as perguntas como guias para encaminhar a conversa, mas permite que o entrevistado possa falar abertamente sobre os temas em questão. Este foi um dos métodos escolhidos, uma vez que permite uma maior profundidade dos elementos de análise e permite que haja flexibilidade durante o processo de recolha de dados (Gil, 1989; Quivy & Campenhoudt, 2005).

Neste estudo foram realizadas duas entrevistas exploratórias: uma à Gestora de Recursos Humanos do Groupe SEB Portugal e outra ao líder do Groupe SEB, ou seja, o Diretor-Geral.

A primeira entrevista foi realizada, no dia 4 de Fevereiro de 2022, via *Microsoft Teams*, à Gestora de Recursos Humanos do Groupe SEB Portugal. Tendo em conta a sua função e responsabilidades na organização, especificamente a gestão da comunicação interna, esta entrevista teve como objetivo compreender como é feita a comunicação interna da empresa. Foi aplicado um guião de 15 perguntas (ver Anexo A), das quais as seguintes: (i) Como é feita a Comunicação Interna da empresa? Quais são os meios utilizados? (ii) Como é a comunicação do líder com os trabalhadores? Que meios utiliza? (iii) Os diferentes departamentos comunicam entre si? (iv) Considera que a comunicação que se desenvolve na empresa é clara? (v) É dada a oportunidade aos colaboradores para apresentarem e desenvolverem as suas ideias? (vi) Quão considera importante a comunicação interna para a

empresa? (vii) Acredita que uma boa comunicação interna pode influenciar positivamente o desempenho dos colaboradores?

Posteriormente, no dia 14 de Fevereiro, foi realizada uma entrevista, via *Microsoft Teams*, ao líder do Groupe SEB Portugal, o Diretor-Geral. Esta entrevista teve como objetivo perceber a perceção que ele tem de si próprio como líder e da sua relação com os colaboradores da empresa. Foi aplicado um guião de 15 perguntas ao líder (ver Anexo B), entre elas, as seguintes: (i) Como descreve o seu tipo de liderança? (ii) Que valores prioriza? (iii) Quais os canais de comunicação interna que são utilizados na empresa? (iv) Como define a sua relação com a equipa? (v) Como é que os seus colaboradores descreveriam a sua liderança? (vi) Como encoraja o desenvolvimento dos membros da sua equipa? (vii) Como é liderar em tempos de mudança?

Após a realização das entrevistas, passou-se à análise documental. A análise documental tem como objetivo analisar informação proveniente de diferentes materiais, como obras, entrevistas, artigos, documentos oficiais, entre outros. O investigador aqui é responsável pela análise e tratamento de informação recolhida dos diferentes materiais tendo em conta o objetivo da investigação (Quivy & Campenhoudt, 2005). A análise documental acaba por ser um método de extrema importância na investigação qualitativa, uma vez que permite complementar informações obtidas através de outros métodos ou permite descobrir novos aspetos sobre um assunto ou um problema (Sousa & Baptista, 2011).

Nesta investigação, pensou-se que seria interessante fazer uma análise documental de alguns documentos oficiais da empresa, de forma a sabermos mais sobre a empresa antes da elaboração do questionário para aplicar aos colaboradores. Sendo assim, para além da análise do site da empresa, foram-nos facultados alguns documentos que nos permitiram perceber um pouco mais sobre a história e os valores da empresa. Os documentos que nos foram dados acesso foram (i) a Brochura Corporativa do Groupe SEB de 2021; (ii) o relatório anual de 2020; e (iii) o *Business and Sustainable Development Report* de 2019. Estes documentos foram utilizados para a caracterização do Groupe SEB.

Através da análise das entrevistas à Gestora de Recursos Humanos e ao Diretor-Geral e através da análise dos documentos facultados, foi-nos possível ter uma melhor perceção da empresa e dos valores pelos quais a empresa se rege, o que nos permitiu a construção do inquérito por questionário que foi aplicado aos colaboradores do Groupe SEB Portugal.

4.6.2. Dados Primários Quantitativos

O método de recolha de dados quantitativos escolhido para este estudo foi a aplicação de inquéritos por questionário, uma vez que estes permitem obter uma descrição quantitativa ou numérica dos comportamentos ou opiniões das pessoas através do estudo de uma amostra da população, permitindo assim ao investigador generalizar os resultados da amostra para a população no geral (Creswell, 2014). Além disso, a aplicação de questionários tem muitas vantagens. Para Quivy e Campenhoudt (2005), uma das principais vantagens da sua aplicação é o facto de permitir a representatividade da amostra e de permitir quantificar uma grande quantidade de dados conseguindo-se, posteriormente, realizar análises estatísticas desses dados.

Neste estudo foram aplicados ao mesmo tempo, a todos os colaboradores da organização em estudo, um inquérito por questionário com três partes e um teste de avaliação de potencial criativo. Todos os instrumentos foram enviados através do e-mail à Gestora de Recursos Humanos do Groupe SEB Portugal, que os imprimiu e distribuiu pelos colaboradores, uma vez que estes se encontram distribuídos pelo país. Após o seu preenchimento, os questionários foram enviados de volta através do correio.

Antes do questionário e do teste de avaliação do potencial criativo, os colaboradores leram o consentimento informado (Anexo C), tendo, posteriormente de o assinar ou rubricar, reconhecendo que foram informados, que entendem a natureza e o propósito do estudo e que consentem livremente a sua participação. Este consentimento informa também que os dados serão anónimos e não serão partilhados, sendo unicamente utilizados para o desenvolvimento desta investigação.

Após a assinatura do consentimento informado, os colaboradores passaram então para o preenchimento do inquérito por questionário e a realização do teste de avaliação do potencial criativo. A primeira parte do questionário diz respeito à recolha de dados sociodemográficos sobre os colaboradores. A segunda parte inclui a versão atualizada de Avolio e Bass (2004) do *Multifactor Leadership Questionnaire* (MLQ), o MLQ-5X, para avaliar o estilo de liderança do líder do Groupe SEB Portugal através das perceções dos colaboradores. A terceira parte do questionário é alusiva à comunicação interna, baseada no Modelo da Comunicação Corporativa Interna de Welch (2012), com base nas variáveis expostas no modelo. Por fim, o teste de avaliação de potencial criativo, que foi utilizado para esse fim, é o *Test of Creative Thinking – Drawing Production* (TCT-DP) de Urban e Jellen (1996).

A primeira parte relativa aos dados sociodemográficos inclui algumas perguntas relacionadas com o género, a idade, o nível de escolaridade, a antiguidade no Groupe SEB Portugal e o departamento em que trabalha (Anexo D). Estes dados serão importantes para nos ajudar a fazer a caracterização da amostra dos colaboradores do Groupe SEB Portugal.

A segunda parte do questionário diz respeito ao MLQ-5X (ver Anexo E), que foi aplicado diretamente aos colaboradores, para avaliar o estilo de liderança do líder do Groupe SEB Portugal, o Diretor-Geral. O MLQ, desenvolvido por Bass (1985), tinha como objetivo compreender a ligação entre a liderança transformacional e transacional, bem como a satisfação e eficácia de uma unidade de trabalho. Mais tarde, houve uma reformulação do questionário, surgindo o MLQ-5X, de Avolio e Bass (2004), que foi o utilizado neste estudo, que mede os comportamentos de liderança transformacional, transacional e *laissez-faire*, constituído por 45 itens, que se traduzem em comportamentos exibidos pelos líderes e percebidos pelas pessoas que trabalhavam com eles. Os itens são respondidos numa escala tipo Likert de 5 pontos, em que 0 significa “Nunca” e 4 significa “Sempre”. Alguns dos itens respondidos pelos colaboradores são os seguintes: “Fornece-me assistência em troca dos meus esforços”, “Não interfere até que os problemas se tornem sérios”, “Fala sobre os seus valores e crenças mais importantes”, “Inspira orgulho em mim por estar associada a ele/ela”, “Espera que as coisas corram mal antes de agir”, “Passa tempo a ensinar e orientar”, “Demonstra que os problemas devem se tornar crónicos antes de agir”, “Controla todos os

erros”, “Evita tomar decisões”, “Ajuda a desenvolver os meus pontos fortes”, “Atrasa a resposta a questões frequentes”, “Faz com que faça mais do que esperava fazer” e “Lidera um grupo eficaz”. Estas 45 perguntas estão agrupadas em 12 dimensões, que correspondem a quatro componentes de análise: (i) liderança transformacional, composta por cinco dimensões (atitude de influência idealizada, comportamentos de influência idealizada, motivação inspiracional, estimulação intelectual e consideração individual); (ii) liderança transacional, composta por duas dimensões (recompensa contingente e gestão por exceção ativa); (iii) *laissez-faire*, composta por duas dimensões (gestão por exceção passiva e ausência de liderança); e (iv) resultados da gestão, composta por três dimensões (eficácia, satisfação e esforço extra; Bass & Avolio, 1997; Avolio e Bass, 2004).

Em relação às qualidades psicométricas do MLQ-5X, Rowold (2005) estudou as qualidades psicométricas do MLQ-5X traduzido para alemão. O autor aplicou o questionário a subordinados numa amostra heterogénea: 267 membros do governo, 379 trabalhadores de fábricas, 203 trabalhadores dos transportes públicos, 238 participantes de uma amostra de conveniência e 416 alunos. Foi, então, encontrado um alfa de Cronbach para cada uma das dimensões: atitude de influência idealizada ($\alpha = 0.97$), comportamentos de influência idealizada ($\alpha = 0.89$), motivação inspiracional ($\alpha = 0.85$), estimulação intelectual ($\alpha = 0.95$), consideração individualizada ($\alpha = 0.93$), reforço contingente ($\alpha = 0.87$), gestão por exceção ativa ($\alpha = 0.84$), gestão por exceção passiva ($\alpha = 0.74$) e *laissez-faire* ($\alpha = 0.82$). Todos os valores de alfa foram excelentes quanto à fiabilidade da escala, indicando uma alta consistência interna. Para medir a fiabilidade da escala, no estudo de Fernandes (2017), com 379 atletas portuguesas, foi encontrado um alfa de Cronbach para cada uma das dimensões: atitude de influência idealizada ($\alpha = 0.765$), comportamentos de influência idealizada ($\alpha = 0.755$), motivação inspiracional ($\alpha = 0.848$), estimulação intelectual ($\alpha = 0.819$), consideração individualizada ($\alpha = 0.749$), reforço contingente ($\alpha = 0.814$), gestão por exceção ativa ($\alpha = 0.687$), gestão por exceção passiva ($\alpha = 0.696$), *laissez-faire* ($\alpha = 0.811$), eficácia ($\alpha = 0.835$), satisfação ($\alpha = 0.898$) e esforço ($\alpha = 0.898$). Os valores de alfa superiores a 0.8 são considerados excelentes relativamente à fiabilidade da escala, indicando uma alta consistência interna, o que significa que os itens da escala estão a medir bem as respetivas variáveis em questão. No estudo de Silva, Barbosa, Siena, Carvalho e Silva Neto (2018), com 100 participantes, foi encontrado um alfa de Cronbach de 0.783 para o

componente da liderança transformacional, tendo uma consistência interna regular; de 0.646 para o componente da liderança transacional, tendo uma consistência interna regular; de 0.608 para a *laissez-faire*, tendo uma consistência interna regular; e de 0.922 para os resultados de gestão, tendo uma alta consistência interna.

Quanto à terceira parte do inquérito por questionário, alusiva à comunicação interna, estas questões foram baseadas no Modelo de Comunicação Corporativa Interna de Welch (2012), em que a comunicação estratégica dos líderes de uma organização tem um papel crucial no desenvolvimento do *engagement* positivo dos colaboradores na organização, que, por sua vez, permite que haja na organização níveis mais elevados de inovação e competição. Esta parte do questionário tem, então, como objetivo avaliar a comunicação interna que se estabelece entre líderes e colaboradores, tendo em atenção os objetivos da comunicação corporativa interna do Modelo de Welch (2012): comprometimento dos colaboradores; desenvolvimento do sentimento de pertença; desenvolvimento da consciência do ambiente em mudança e desenvolvimento da compreensão da necessidade de evoluir os objetivos da organização como resposta às mudanças do ambiente (ver Anexo F). Sendo assim, a terceira parte do questionário, referente à Comunicação Interna da empresa, é constituída por 35 itens. Os primeiros 22 itens são referentes à comunicação que é estabelecida dentro da empresa. Os colaboradores respondem a estes itens, consoante a sua perceção, numa escala de Likert de 5 pontos, em que 1 significa “Discordo Totalmente” e 5 significa “Concordo Totalmente”. Nestes itens, para além da avaliação das quatro dimensões relacionadas com o Modelo de Comunicação Corporativa Interna de Welch (2012), Compromisso, Sensibilização, Compreensão e Sentimento de Pertença, serão também avaliadas mais duas dimensões, apuradas através da entrevista com a Gestora de Recursos Humanos do Groupe SEB, sendo essas dimensões a Comunicação Horizontal e Informal e a Comunicação com o Líder. Exemplos desses itens são: “O líder mantém-me informado sobre as mudanças na empresa”, “É fácil manter contacto com todos os departamentos”, “Sinto-me comprometido/a com o meu trabalho e com a empresa”, “O líder é próximo dos colaboradores” e “Sinto-me envolvido nos processos organizacionais”. Os restantes 13 itens desta parte do questionário são referentes à importância dada aos meios de comunicação utilizados na empresa. Estes itens correspondem a diferentes meios de comunicação, como o telefone fixo, o e-mail, as reuniões presenciais, aos quais os colaboradores atribuem a

importância que lhes dão através de uma escala Likert de 5 pontos, sendo que 1 significa “Nada Importante” e 5 significa “Muito Importante”. Por fim, esta parte do questionário termina com uma questão aberta aos colaboradores: “Se pudesse fazer alguma alteração na forma como funciona a comunicação interna da sua empresa, o que mudaria?”.

O TCT-DP de Urban e Jellen (1996), que também foi aplicado diretamente aos colaboradores, é um teste figurativo que tem como objetivo avaliar o nível de criatividade dos indivíduos através da forma como os indivíduos completam um desenho constituído por seis fragmentos diferentes (ver Anexo G e H). Os seis fragmentos incompletos têm formas diferentes, porque os fragmentos podem ser geométricos e não geométricos, singulares e convencionais, singulares e composicionais, quebrados e ininterruptos, dentro e fora da grande moldura, colocados de forma irregular no espaço proporcionado e incompletos. O quadrado grande é um dos elementos mais importantes do instrumento, porque, mutuamente, com o quadrado pequeno fora da moldura maior, ajuda a fornecer informações sobre o componente criativo de assumir riscos. O teste possui duas formas, A e B, que diferem na orientação em que os elementos são apresentados, porém, no presente estudo, apenas a forma A foi utilizada, visto que estudos anteriores não mostram diferenças estatisticamente significativas entre os resultados de ambas as formas (Almeida, Ibérico Nogueira, Bahia & Urban, 2007). O tempo máximo para cada aplicação é de 15 minutos.

Segundo Urban (2004), para a análise do desenho é necessário considerar 14 critérios de avaliação:

Continuações (Cn): qualquer uso, continuação ou extensão dos seis fragmentos dados;

Completações (Cm): qualquer acréscimo, complemento, completamento, ampliação ou suplemento feito à figura usada, continuada ou estendida;

Novos elementos (Ne): Qualquer nova figura, símbolo ou elemento;

Conexões feitas com uma linha (Cl) entre dois fragmentos e/ou novos elementos;

Conexões efetuadas que contribuem para um tema (Cth): Qualquer figura que contribua para um tema composto ou global;

Quebra de limite dependente do fragmento (Bfd): Qualquer uso, continuação ou extensão do pequeno quadrado que se encontra fora do quadrado grande;

Quebra de limite independente do fragmento (Bfi): qualquer quebra ou continuação da figura que passe os limites do quadrado grande;

Perspetiva (Pe): Qualquer ruptura com a bidimensionalidade;

Humor e afetividade (Hu): Qualquer desenho que provoque uma resposta humorística mostre afeto, emoção ou forte poder expressivo;

Não convencional, A (Uc, a): Qualquer manipulação do material;

Não convencional, B (Uc, b): Qualquer elemento ou desenho surrealista, ficcional e/ou abstrato;

Não convencional, C (Uc, c): Qualquer uso de símbolos ou sinais;

Não convencional, D (Uc, d): Uso não convencional dos fragmentos;

Velocidade (SP): O tempo utilizado para produzir o desenho.

Urban (2004) e Urban e Jellen (1996) referem que os diferentes critérios são pontuados de forma diferente. Critérios como Cn, Cm, Ne, Cl, Cth, Pe, Hu e Sp podem ser pontuados de 0 a 6, enquanto os critérios Bfd e Bfi são pontuados com 0, 3 ou 6 e os critérios UcA, UcB, UcC e UcD são pontuados 0 ou 3. Os participantes podem pontuar de 0 a 72 pontos no total do TCT-DP. Neste estudo, como não será utilizada a Velocidade (Sp), devido à impossibilidade de controlar essa variável, os participantes só podem pontuar até 66 pontos.

Em relação às qualidades psicométricas, foram encontrados 6 fatores na análise fatorial exploratória com sujeitos com idades muito diferentes. Porém, quanto à validade do teste, os autores dizem que é difícil avaliar, pois não existem instrumentos que possam ser diretamente comparáveis com o TCT-DP (Urban, 2004). Na maioria dos estudos desenvolvidos por Urban e Jellen (1996), com amostras maiores e menores, foram encontrados valores de alfa de Cronbach superiores a 0,87. Almeida e Ibérico Nogueira (2011), em estudo com 169 participantes, encontraram alfa de Cronbach para a forma A de 0,82, indicando alta consistência interna do TCT-DP. No estudo de Almeida et al. (2008), com 211 participantes, foi encontrado um alfa de Cronbach de alta consistência interna ($\alpha = 0,84$) para o TCT-DP.

De forma a obter uma melhor percepção dos modelos, variáveis e dimensões de cada pergunta presente no inquérito por questionário e no teste de avaliação do potencial criativo dos colaboradores, apresenta-se, seguidamente, a tabela 3, que demonstra de forma simplificada a relação entre os modelos, as respetivas variáveis, dimensões e perguntas do questionário. É de notar que aqui só estão presentes as questões que têm por base os modelos teóricos mencionados.

Tabela 3

Correspondência entre os modelos, variáveis, dimensões e perguntas do inquérito por questionário

Modelo	Variáveis	Dimensões	Perguntas
<i>Avolio e Bass (2004)</i>	Liderança	Influência Idealizada (atribuída)	10, 18, 21 e 25
		Influência Idealizada (comportamento)	6, 14, 23 e 34
		Motivação Inspiracional	9, 13, 26 e 36
		Estimulação Intelectual	2, 8, 30 e 32
		Consideração Individual	15, 19, 29 e 31
		Recompensa Contingente	1, 11, 16 e 35
		Gestão por exceção (ativa)	4, 22, 24 e 27
		Gestão por exceção (passiva)	3, 12, 17 e 20
		<i>Laissez-faire</i>	5, 7, 28 e 33
		Eficácia	37, 40, 43 e 45
		Satisfação	38 e 41
<i>Welch (2012)</i>	Comunicação Interna	Compromisso	49
		Sensibilização	46 e 62
		Compreensão	50, 51, 52, 59 e 63

		Sentimento de Pertença	47, 56, 61 e 66
<i>Entrevista com a Gestora de Recursos Humanos</i>		Comunicação horizontal e informal	53, 54, 55 e 60
		Comunicação com o líder	48, 57, 58, 64, 65 e 67
	<i>Urban e Jellen (1996)</i>	Criatividade	Continuações
Complementações			
Novos Elementos			
Conexões feitas com uma linha			
Conexões efetuadas que contribuem para um tema			
Quebra do limite dependente			
Quebra do limite independente			
Perspetiva			
Humor e afetividade			
Não Convencional A			
Não Convencional B			
Não Convencional C			
Não Convencional D			

Fonte: Elaboração própria

Recolhidos os dados, a análise foi realizada através do IBM-SPSS, programa de análise estatística mais utilizado pelas ciências sociais. Primeiramente, foi construída uma base de dados no SPSS, constituída por todas as variáveis dos instrumentos aplicados,

seguindo-se, assim, a realização da análise de dados que foi ao encontro da investigação das hipóteses do estudo.

4.7. Hipóteses de Investigação

Uma vez que a comunicação que é estabelecida entre os líderes e os colaboradores é essencial para uma organização, estando uma boa liderança associada a uma boa comunicação interna (Dahlman & Heide, 2021), é importante perceber se o estilo de liderança do líder do Groupe SEB Portugal influencia de forma positiva a comunicação interna estabelecida dentro da empresa, sendo esta a nossa hipótese 1 (H1). Como é possível ver pela literatura, há estilos de liderança, como a liderança transformacional, em que os líderes são considerados bons comunicadores, consciencializando os seguidores da importância dos objetivos, dando atenção às suas necessidades, inculcando o espírito de pertença, demonstrando apreciação pelos objetivos alcançados e fornecendo feedback adequado (Bass, 1985; Pina e Cunha et al., 2016). Além disso, há certos estilos de liderança, como a liderança transformacional, que influenciam a comunicação interna da empresa, uma vez que um líder transformacional influencia de forma positiva a expressão de ideias e opiniões dos colaboradores, tendo uma relação de comunicação próxima com todos os seus colaboradores e sendo a comunicação um dos atos mais importantes deste estilo de liderança (Men, 2014; Lee & Chon, 2020).

Hipótese 1 (H1): O estilo de liderança do líder do Groupe SEB Portugal influencia positivamente a comunicação interna estabelecida dentro da empresa.

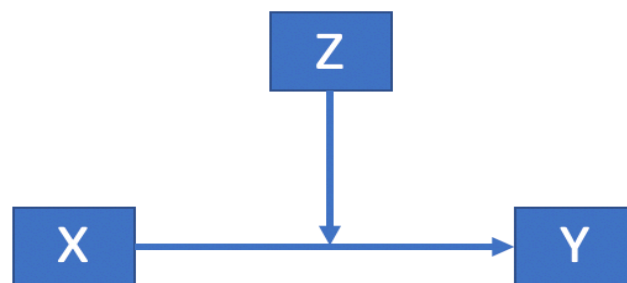
Para o desenvolvimento do estudo, as seguintes hipóteses foram formuladas tendo em conta o modelo de moderação (Hayes, 2017).

A moderação é um método estatístico utilizado com o intuito de perceber quando e sob que circunstância uma variável X influencia uma variável Y, sendo que a variável moderadora (Z) procura medir se há diferenças no efeito entre X e Y ao ser considerada a interação com a variável Z. Uma análise de moderação pretende, então, determinar se o tamanho ou sinal do efeito de X em Y depende, de uma forma ou de outra, de uma variável

ou variáveis moderadoras. No modelo de moderação é, então, possível ver se o efeito de uma variável X numa variável Y é moderado por uma variável Z, ou seja, se a variável Z é moderadora do efeito de X em Y. Para a realização do modelo, é necessária ser encontrada uma correlação estatisticamente significativa entre X e Y e entre Z e Y. O seguinte diagrama da Figura 5 representa o processo em que o efeito de uma variável X numa variável Y é influenciado por ou dependente de Z (Hayes, 2017).

Figura 5

Modelo de Moderação



Fonte: Hayes (2017: 221)

Neste estudo, tendo em conta a pergunta de partida, a variável X corresponde à liderança, a variável Y corresponde à criatividade e a variável Z corresponde à comunicação interna. Esta relação está representada na Figura 6.

Figura 6

Mdelo de moderação com as variáveis em estudo



Fonte: Elaboração própria

A partir da elaboração deste modelo de moderação com as variáveis em estudo, foi possível formular as seguintes três hipóteses de investigação.

Primeiramente, foi importante perceber se o estilo de liderança do líder do Groupe SEB Portugal influencia de forma positiva os níveis de criatividade dos seus colaboradores, sendo esta a nossa hipótese 2 (H2). Como já foi referido anteriormente, a criatividade dos colaboradores está positivamente relacionada com a qualidade da relação entre o líder e os seus colaboradores. Mais precisamente, os colaboradores podem ser mais criativos quanto melhor for a sua relação com o líder, uma vez que faz com que tenham mais confiança em si e nas suas competências, motivando-os a encontrar novas soluções para os problemas (Almeida et al., 2008). Segundo Jung (2001), há certos estilos de liderança que são importantes para determinar os comportamentos criativos dos colaboradores, como é o caso do estilo de liderança transformacional, que está relacionado com elevados níveis de criatividade dos colaboradores (Sousa, 2017). Hughes et al. (2018), através da revisão sistemática de vários estudos sobre liderança e criatividade, também apresentam associações entre o estilo de liderança transformacional e a criatividade e a inovação.

Hipótese 2 (H2): O estilo de liderança do líder do Groupe SEB Portugal influencia positivamente os níveis de criatividade dos seus colaboradores.

Em seguida, foi necessário perceber se a comunicação interna realizada no Groupe SEB Portugal influencia de forma positiva os níveis de criatividade dos seus colaboradores, sendo esta a nossa hipótese 3 (H3). A comunicação interna pode ter uma função inovadora, em que a transmissão das mensagens estimula os colaboradores a apresentarem novas ideias e novos procedimentos de forma que a organização se possa adaptar e responder ao ambiente que a envolve (Myers & Myers, 1982). Lee e Kim (2021) referem que, através da liderança, a comunicação interna estratégica influencia os níveis de criatividade dos colaboradores, visto que a partilha de *feedback*, por parte do líder, estimula a criatividade dos colaboradores, uma vez que estes ficam mais comprometidos e mais interessados nas suas tarefas.

Hipótese 3 (H3): A comunicação interna realizada no Groupe SEB Portugal influencia positivamente os níveis de criatividade dos seus colaboradores.

Posteriormente, foi necessário perceber se a comunicação interna que se realiza no Groupe SEB Portugal influencia a relação entre o estilo de liderança do líder e os níveis de criatividade dos colaboradores, sendo esta a nossa hipótese 4 (H4). O desenvolvimento de uma comunicação de sucesso entre os líderes e os seus colaboradores é muito importante, visto que permite que os colaboradores fiquem mais motivados, confiem no líder e sintam orgulho de pertencer à organização, levando a que haja uma melhor prestação no trabalho. O desenvolvimento de uma boa comunicação interna, providenciando um ambiente organizacional positivo, permite que este seja mais favorável à criatividade e à inovação (Tiburcio & Santana, 2014; Brandão, 2018). Segundo Romani e Dazzi (2002), o líder deve ouvir os colaboradores e ser comunicativo, sendo isto fundamental para proporcionar um ambiente favorável ao diálogo e à liberdade de criação e expressão. Além disso, Lee e Kim (2021) relatam que o estilo de liderança influencia a comunicação interna e a comunicação interna, por sua vez, influencia positivamente os níveis de criatividade dos colaboradores.

Hipótese 4 (H4): A comunicação interna realizada no Groupe SEB Portugal modera de forma positiva a relação entre a liderança do líder e a criatividade dos seus colaboradores.

PARTE III: ESTUDO DE CASO

Capítulo 5 – Análise e Discussão dos Resultados

5.1. Análise dos Dados Exploratórios Qualitativos

Neste subcapítulo serão apresentados os dados referentes às entrevistas exploratórias, realizadas ao Diretor-Geral e à Gestora de Recursos Humanos do Groupe SEB Portugal, e à questão aos colaboradores sobre as alterações que fariam à comunicação interna da empresa. A primeira entrevista, à Gestora de Recursos Humanos, teve como tema a comunicação interna desenvolvida no Groupe SEB Portugal. A segunda entrevista, ao Diretor-Geral, foi sobre a sua liderança, a forma como ele percecionava a sua liderança e como acha que os colaboradores a percecionavam.

5.1.1. Entrevista Exploratória à Gestora de Recursos Humanos do Groupe SEB Portugal

Esta entrevista, com a Gestora de Recursos Humanos do Groupe SEB Portugal, teve como tema principal a comunicação interna estabelecida na empresa. Foram abordados tópicos como o ambiente organizacional, os meios de comunicação utilizados, a comunicação estabelecida entre o líder e os colaboradores, as dificuldades de comunicação que existem e a importância da comunicação interna para o Groupe SEB (Anexo A).

Segundo a Gestora de Recursos Humanos, o ambiente organizacional do Groupe SEB é muito positivo, existe uma cultura que assenta em vários pilares como a confiança, a proximidade e o respeito. Também destaca o facto de que vivem num ambiente muito familiar, de muita proximidade, existindo uma conexão muito pessoal e muito individualizada entre as pessoas. Todas as pessoas partilham esta cultura de proximidade, de respeito, de confiança e de muito à vontade uns com os outros.

De forma a exemplificar a cultura da empresa, mostrou um desenho que acha bastante exemplificativo. Foi um desenho feito por um colega para ajudá-la a explicar a cultura da

empresa durante a parte da auditoria do *Best Place to Work*. Explicou o desenho da seguinte forma:

“Então, ele diz que os outros, as outras empresas, são os colaboradores, os *managers* e depois os *top managers* e é um esforço de comunicação em escada. E, depois, há cada departamento na sua área, cada um tem os seus objetivos, os seus prémios, os seus focos. Enquanto nós, estamos todos com todos. Vai de cima para baixo, para os lados, de baixo para cima. Todas as áreas misturadas, todas sobrepostas. E eu acho que isto é um bom exemplo daquilo que nós somos, em termos de comunicação e em termos de cultura. E esta é a base. Acho que é muito representativo da nossa organização”.

Realça ainda que, dentro do Groupe SEB, são muito transparentes e diretos, mas que a forma como é feita a comunicação também é importante. A comunicação tem de ser estruturada e tem de haver códigos e uniformidade na forma como comunicam. Destaca ainda que todos os colaboradores, desde a rececionista até ao diretor geral, têm acesso à informação e isso é importante porque reforça o sentimento de confiança, uma vez que, assim, as pessoas sabem que não estão a ser enganadas: “como todos contribuem para o sucesso da organização, todos tem de ter acesso à informação. Obviamente que a informação depois está doseada em níveis diferentes de acordo com as responsabilidades e com a necessidade absoluta de a ter”.

Relativamente aos canais de comunicação da empresa, a Gestora de Recursos Humanos refere que existe uma “multitude de canais e, neste contexto atual, a importância de cada canal foi alterada devido ao teletrabalho”. Antes da pandemia, eram realizadas mais reuniões formais, mas devido ao Covid-19, o *Microsoft Teams* veio acelerar a proximidade, uma vez que permite uma comunicação mais informal e mais direta, até com pessoas que anteriormente não comunicavam tão diretamente.

Destaca ainda que, apesar de se ter alterado a forma, a comunicação continua a ser permanente e, principalmente, transparente. No escritório, não há portas, só nas salas de reuniões e, mesmo assim, normalmente estão abertas. Além disso, não há necessidade de marcar uma reunião com o líder, basta chegar ao gabinete e ver se está disponível. No *Teams*, acontece a mesma coisa, basta ver se está *online* e se está disponível. Há sempre um canal aberto para comunicar com o líder. Apesar dos canais se terem invertido em termos de

importância, ficaram mais ágeis, uma vez que passaram para um canal mais informal, mais direto e mais imediato, que é o *Teams*.

Em Recursos Humanos, ainda é muito feita comunicação através do *e-mail*, porque é o canal que permite uma maior interação para determinado tipo de comunicação e proximidade, uma vez que um *e-mail* é algo mais pessoal. Além disso, existe um portal do colaborador, que está a ser cada vez mais reforçado, que tem muita informação, mas que não dispensa o e-mail. A comunicação por *e-mail* acaba por reforçar a ideia aos colaboradores de que têm um portal do colaborador e que podem ter acesso ao mesmo para obter mais informações.

Quando questionada qual o canal mais eficaz e qual o menos eficaz, responde que depende do conteúdo que é partilhado. Nas questões do dia-a-dia, destaca o *Teams* como mais eficaz, visto que é aquele que evita um potencial conflito ou que permite uma solução mais imediata. Quando é necessário comunicar algo mais personalizado, indica que o *e-mail* continua a ser o mais indicado: “diria que o *e-mail*, para mim, na parte dos recursos humanos, é o canal ainda preferencial, sendo que no dia-a-dia e mesmo na gestão de equipas e na gestão de conflitos, o *Teams* permite evitar ou facilitar muita coordenação”.

No que diz respeito à comunicação estabelecida entre os líderes e os colaboradores, o *Teams* é o canal mais utilizado, mas refere que têm muitas reuniões presenciais: “sempre que o covid permite, a cada dois meses, nós temos reuniões presenciais. E são reuniões onde todos têm voz”. Destaca ainda o facto de que a comunicação é transversal e que há uma grande liberdade e um momento em que as pessoas podem “intervir, interagir, levantar uma questão sobre algum assunto que esteja a ser ali falado ou não”.

Relativamente ao papel do líder em estimular a criatividade e o desenvolvimento dos colaboradores, responde que incentivam que, nas reuniões, todas as direções, mas também os colaboradores, apresentem ou comuniquem algo: “que venham apresentar, que venham defender uma ideia, que venham defender os seus problemas ou que venham apresentar uma solução”. Incentivam sempre a que haja iniciativa por parte de todos.

Como maior dificuldade de comunicação, realça a personalidade individual de cada colaborador, visto que a nível organizacional, a organização é impulsionadora da interação, mas que pode acontecer os colaboradores terem um perfil mais tímido, não serem capazes de se impor, não serem assertivos e sentirem mais dificuldade em entrar “numa organização ou dentro de um ritmo onde normalmente é esta confusão toda, onde todos falam com todos”. Menciona ainda que, no modelo de competências que utilizam, tentam identificar essas fragilidades de forma a arranjar ferramentas para ajudar os colaboradores a assumirem a sua voz. De forma a tentar contornar esse problema, utilizam questionários de forma a escutar os colaboradores, aos quais a própria dá sempre *feedback*:

“Não podemos ser sempre tudo em contacto direto, cara a cara, ou pedir diretamente opiniões. Mas podemos ter outras ferramentas, como, por exemplo, um *survey*, que normalmente são anónimos, e a pessoa aí sente-se mais à vontade e depois gradualmente ganha confiança e percebe que nós demos atenção àquilo que a pessoa quer dizer. Portanto, há estes truques, há estas ferramentas que depois ajudam a ser desbloqueadores”.

Quando questionada quanto à importância da comunicação interna na empresa e se acha que uma boa comunicação interna influencia positivamente o desempenho dos colaboradores, responde que a comunicação interna “é a base da cultura da empresa” e que tem um papel fundamental no seu sucesso. Refere ainda que a comunicação, quando é bem dada, é muito poderosa, mas quando não é dado o devido valor, pode ser destruidora de valor. Destaca o facto de que, em comparação com o Groupe SEB Espanha, têm sempre mais taxas de satisfação, de participação e de compromisso do que eles e refere que a chave é a comunicação e a importância que lhe é dada. É preciso saber quem vai ler do outro lado, quem vai ouvir do outro lado, portanto, é preciso saber adaptar:

“Mas tu tens de ser coerente e ser coerente vai desde o *layout*, às cores, ao tom, ao ritmo que tu dás. Se dás um *survey* e se normalmente dás *feedback* dentro de uma semana e não cumpres isso, depois já parece mal. Há toda uma série de pequenos detalhes que fazem com que a pessoa sinta que está mesmo a comunicar individualmente com a outra pessoa. E esse trabalho é mesmo muito importante”.

Por fim, termina, referindo que:

“Para mim, eu acho que a comunicação é fundamental, tanto no conteúdo como na forma. Saber em que canais estás a falar e, lá está, haver comunicação o mais transversal

possível ou individualizada quando tem mesmo de ser individualizada. Acho que isso às vezes é outro problema: não se dirigir a comunicação às pessoas certas. Há um momento que tens de falar *one-to-one* e há outras que tens de falar em grupo. E isto também acho que é um critério para a comunicação que é fundamental. Acho que a comunicação é uma paixão e é algo que se deve ter muito cuidado, não é no sentido negativo, é no sentido de cuidar. E eu acho que se deve cuidar da comunicação”.

5.1.2. Entrevista Exploratória ao Diretor-Geral do Groupe SEB Portugal

A entrevista ao Diretor-geral do Groupe SEB Portugal, que é o líder da empresa, teve como tema principal a liderança. Os tópicos abordados durante a entrevista foram o seu estilo de liderança, as suas forças e as suas fraquezas enquanto líder, o contacto que estabelece com os colaboradores, a forma como os colaboradores veem a sua liderança, a forma como motiva a equipas, a forma como estimula o desenvolvimento e a criatividade dos colaboradores e a sua perceção de como é liderar em tempos de mudança (Anexo B).

O líder juntou-se ao Groupe SEB, em 2006, no departamento de *Marketing*, onde esteve numa posição de estudo de produto, que ocupou durante seis anos. Em Setembro de 2012, foi para Lyon, França, trabalhar na Filial Francesa do Groupe SEB, como *International Market Manager*. Em 2015, ainda em França, passou para a área comercial, onde foi *Key Account*. Em 2018, voltou para Portugal e foi Diretor Comercial do Groupe SEB, uma posição que foi criada apenas temporariamente para fazer a transição. Foi em Maio de 2019 que ocupou a posição de Diretor-Geral do Groupe SEB Portugal, sendo esta uma posição com responsabilidade dupla, uma vez que engloba o cargo de direção geral e de direção comercial.

Questionado sobre em que consiste o seu trabalho, o líder referiu que muitas vezes tem dificuldade em explicar o que faz, contando que o mais simples às vezes é explicar como se estivesse a explicar aos filhos, que são pequeninos. O líder refere “nos olhos de uma criança, sou eu que mando e sou eu que mando fazer. Isto tem alguma verdade e ao mesmo tempo não tem verdade nenhuma”. Segundo ele, ser diretor-geral engloba várias funções, entre elas, o trabalho burocrático (preparação de budgets, dos objetivos, etc), o trabalho comercial (contacto com os clientes, reuniões com clientes e negociações de contrato) e, principalmente, a gestão de pessoas e da equipa. Em forma de resumo, referiu:

“o dia a dia é este: é gerir a equipa para tentar tirar todos os obstáculos do caminho deles para que eles possam ter a melhor performance possível e não há um dia que seja igual ao outro. Mas, pronto, tenho de o dizer, também há este componente muito financeiro e depois esta posição comercial que é fruto da nossa organização”.

Relativamente ao seu estilo de liderança, refere que a liderança é algo muito pessoal, que, no fundo, vem tudo do tipo de pessoas que nós somos. O Groupe SEB é uma empresa que vai comemorar 30 anos de empresa, sendo que no início comprou a Moulinex e só é conhecido como Groupe SEB há 20 anos. O líder expõe que a equipa é relativamente pequena e a taxa de rotação é muito pequena, o que faz com que conheça as pessoas desde que entrou na equipa: “nós conhecemo-nos todos muito bem, somos uma família”. Devido a esta proximidade, este é o tipo de liderança que defende ter, uma liderança de proximidade, abertura, de transparência com todos e de colaboração, defendendo que a empresa tem de ser o mais horizontal possível. Dito isto, dá um exemplo de um comentário que lhe foi dado:

“temos uma gestora de produto, que entrou quando eu estava fora. Foi uma das posições em que houve uma alteração. Ela está connosco há possivelmente cinco ou seis anos. E ela um dia fez-me um comentário que eu acho que é ilustrativo daquilo que eu estava a dizer. Ela, que é uma pessoa que já tem alguma experiência, (...) tem possivelmente 20 anos de experiência ou mais, disse que nunca em nenhuma empresa que esteve, teve um contacto tão direto e tão pessoal com um diretor-geral. E é isto que eu promovo e que acho que deve ser promovido”.

Para o líder, o Groupe SEB Portugal é uma empresa horizontal, algo que tenta colocar em prática todos os dias, ao ser honesto e ao cuidar das pessoas, porque “se as pessoas estiverem no centro, a empresa funciona muito melhor”. Para ele, não há necessidade de existir diferenças visíveis na empresa: “para mim não faz sentido eu ter uma secretária diferente dos outros ou quem é *manager* ter uma secretária ligeiramente maior do que a pessoa que está na receção”.

Como sua maior valência, o líder aponta o seu *mindset* positivo relacionado com a honestidade e a confiança, referindo que as pessoas confiam nele: “eu tento ser o mais sincero e o mais honesto com as pessoas. E isso faz com que as pessoas tenham confiança em mim. E quando temos uma relação de confiança montada, as coisas fluem naturalmente”. Relativamente às fraquezas, menciona que é muito perfeccionista e exigente, uma vez que são líderes de mercado e que defende que têm de ser eles a liderar o caminho. Além disso,

refere que o facto de terem todos uma relação de proximidade muito grande dificulta a transmissão de *feedback* menos positivo, mas que isso é algo que está a trabalhar para melhorar.

Questionado sobre a frequência com que se reúne com os seus colaboradores, o líder refere que a política de proximidade continua a ser fomentada diariamente na empresa, mas que mudou a forma com a pandemia do Covid-19. Antes da pandemia, os contactos presenciais eram constantes e havia vários grandes eventos de reunião entre eles, desde as convenções, que eram organizadas em Janeiro, Março, Maio e Abril, às reuniões intercalares, às reuniões de departamentos e aos jantares de Natal da empresa. Tudo isso acabou por mudar com o covid. Continuaram a existir estes momentos, mas tiveram de ser adaptados, de uma forma virtual:

“o jantar de Natal em 2020 fizemos virtual. Fizemos umas brincadeiras, enviamos para a casa de cada pessoa uma camisola de Natal e cada um vestiu-se com a sua camisola. Mandamos entregar no próprio dia as prendas que temos para cada um na casa de cada pessoa”.

O líder refere ainda que, além desses grandes momentos, o contacto no dia-a-dia é constante. Nos momentos em que não vão ao escritório, que estão em teletrabalho, estão constantemente em contacto por telefone e por *Microsoft Teams*: “é um contacto diário e assim é que tem de ser”.

Relativamente a receber *feedback* quanto à sua liderança, refere que isso não é algo que costume acontecer e que esse é um dos pontos que, internacionalmente, não fazem bem. Existe um processo de avaliação, mas não é 360, ou seja, é um processo *top down*, em que os chefes avaliam os colaboradores, mas o inverso não acontece, pelo menos de forma oficial. Apesar disso, menciona que tenta sempre que existam esses momentos, em que, no início das reuniões, quem fala em primeiro lugar são os colaboradores, dando-lhes liberdade e abertura para fazerem uma avaliação sobre como foi o ano deles, o que acham que está bem, o que acham que está menos bem e o que deveria ser melhorado.

Embora não seja normal receber feedback quanto à sua liderança, o diretor-geral tem um exemplo de algo que aconteceu durante uma formação que fez, em que teve de fazer um *self-assessment* 360:

“tive que mandar um questionário para várias pessoas, quer colegas meus, quer para os meus chefes, quer para pessoas da minha equipa. E isto é recente, é de Setembro de 2021. Basicamente, os resultados que saem daqui, as palavras que saem daqui é que as pessoas consideram-me alguém de confiança, alguém que se preocupa com as pessoas e alguém que tem sempre um *mindset* positivo. Gostam da minha comunicação e acham que eu dou oportunidades a todos e tento que eles se desenvolvam. Depois diz aqui honestidade e comunicação aberta. (...) Acho que as pessoas reconhecem este tipo de liderança inclusivo e de proximidade”.

Quanto à forma como motiva a equipa, refere que aqui podem ser utilizadas duas abordagens: de um ponto de vista mais global ou, se for um caso muito específico de uma pessoa, de um ponto de vista mais *one-to-one*. De um ponto de vista mais global, dá o exemplo de um projeto em que a equipa estava desmotivada e em que a primeira coisa a fazer foi tentar ajudar e retirar do caminho as barreiras que possam existir, sendo o trabalho dele entender isso e perceber como pode aligeirar as coisas temporariamente para que as coisas aconteçam. Seguidamente, juntou todas as pessoas mais relacionadas com o projeto numa sala de reuniões todas juntas e, em equipa, tentaram encontrar o caminho a seguir. Ao cada um dar a sua opinião, sentem-se valorizados e reconhecidos, porque tiveram uma palavra a dizer sobre o assunto, o que faz com que se sintam responsabilizadas:

“a solução foi essa: envolver as pessoas. Foram as pessoas que, todas juntas, identificaram quais eram os principais problemas nessa fase e foi em conjunto que construímos o guião e identificamos os principais problemas e tivemos os principais *outputs*. Em equipa, o que os deixa responsabilizados”.

Quando o problema de motivação é mais específico de uma pessoa ou de outra, refere que o trabalho tem de ser desenvolvido *one-to-one*. O líder tenta ser muito próximo de todos para perceber se há algum problema com as pessoas, tanto de cariz pessoal como de cariz profissional, porque no fundo isso está tudo interligado:

“se temos um problema pessoal, vai afetar a nossa vida profissional e se temos um problema profissional vai afetar a nossa vida pessoal. Por isso, tentamos estar sempre muito atentos ao bem-estar das pessoas, porque primeiro que tudo estão as pessoas”.

Relativamente à estimulação da criatividade dos colaboradores, menciona que “isto faz parte do nosso ADN do grupo. Um dos valores do Groupe é a paixão pela inovação”, defendendo que faz parte da cultura a paixão pelo risco, por testar novas ideias e por aprender, referindo que há a tolerância ao falhanço e às coisas que correm menos bem. Além disso, o líder menciona que os colaboradores têm autonomia e têm a sua confiança, não necessitando assim de estar constantemente a controlar o que estão a fazer. Apesar disso, refere que a relação funciona nos dois sentidos e quando eles têm demasiada autonomia e fazem o que não devem ou fazem de forma incorreta, também lhes reduz a autonomia se acha que as coisas não estão a ir no caminho certo. Em relação ao desenvolvimento dos colaboradores, o líder refere que “o desenvolvimento é por um lado produzido pela autonomia, mas com acompanhamento”, mencionando que um traço interno do Groupe SEB é promover sempre primeiro alguém interno antes de ir buscar ao mercado, porque “se achamos que as pessoas que temos cá dentro têm as competências necessárias e têm potencial para se desenvolverem, nós promovemos as pessoas (...) as pessoas sabem que nós damos sempre valor às pessoas que cá estão”.

Questionado quanto a liderar em tempos de mudança, o líder relata que foi complexo para o Groupe SEB durante este período da pandemia, uma vez que a forma de estar do grupo era presencial, de contacto físico, referindo que uma das maiores dificuldades foi a nível tecnológico, visto que muitas pessoas não tinham nem telemóvel nem portátil. Ao fim de alguns meses de adaptação e de providenciadas as condições necessárias, as coisas começaram a funcionar: “daquilo que é a nossa responsabilidade como companhia, nós demos as condições que eram necessárias às pessoas. As pessoas puderam levar do escritório (...) aquilo que necessitavam para estar em casa”. O líder refere ainda que o importante é retirar as barreiras do caminho e dar as melhores condições às pessoas para que as coisas funcionem, mas destaca também a importância de cada um se tentar adaptar às situações. Apesar da boa adaptação da empresa à situação pandémica, ficaram receios das sequelas que isso pode trazer para a equipa: “nós tentamos adaptar da melhor forma que conseguimos e acho que nos adaptamos bem, mas ao mesmo tempo isso vai deixando sequelas que eu espero que agora terminem quando voltarmos para o escritório num modelo híbrido”. O líder remata, por fim, que teve de se adaptar a gerir uma empresa à distância: “é mais uma questão

de adaptação a esta meia forma de estar, mas o fio condutor tem de estar sempre e a honestidade e transparência com a equipa. E isso funciona verdadeiramente”.

5.1.3. Questão aos colaboradores sobre alterações na comunicação interna da empresa

No questionário, na parte sobre a comunicação interna, é questionado aos colaboradores o seguinte: “Se pudesse fazer alguma alteração na forma como funciona a comunicação interna da sua empresa, o que mudaria?”.

Apesar de maior parte das respostas não indicar qualquer tipo de alteração, uma vez que gostam da forma como a comunicação interna funciona, foram destacadas algumas sugestões, sendo elas as seguintes: i) a comunicação necessária chegue a todas da mesma forma e não através de terceiros; ii) o líder passar informações relevantes diariamente à sua equipa, tendo todos os funcionários, de todas as áreas, conhecimento sobre o foco e objetivo da empresa a todos os momentos; iii) utilização de pequenos vídeos a demonstrar como usar os produtos; iv) tornar as comunicações menos formais e mais descontraídas; v) potenciar o portal do colaborador e *e-mail*; vi) centralizar a informação por departamento de acordo com os interesses; vii) o líder ir presencialmente às lojas conhecer as equipas; viii) mais foco e incentivo no contacto direto; ix) criar alternativas automáticas para obter resposta caso a pessoa com que quer falar não esteja a trabalhar; x) haver mais partilha de decisões em relação ao topo hierárquico; e xi) mais conversas e formações presenciais.

5.2. Análise dos Dados Primários Quantitativos

Primeiramente, serão apresentados os resultados referentes às qualidades psicométricas e às análises descritivas dos instrumentos, seguindo-se os resultados das correlações entre as variáveis: liderança, comunicação interna e criatividade e, por fim, os resultados quanto ao modelo de moderação de Hayes (2017).

5.2.1. Qualidades Psicométricas

Na análise das qualidades psicométricas do MLQ, do questionário da Comunicação Interna e do TCT-DP, foi analisada a consistência interna para avaliar a fiabilidade dos instrumentos, ou seja, para verificar se os itens dos questionários medem realmente o mesmo constructo (Maroco & Gracia-Marques, 2006), seja ele a liderança, a comunicação interna ou a criatividade. Para avaliar a consistência interna dos instrumentos, utilizou-se o índice de consistência interna, o Alfa de *Cronbach*.

Para o MLQ-5X, foi encontrado um alfa de *Cronbach* de 0.858, que indica que o teste tem uma alta consistência interna. Para além disso, foi também medido o alfa de *Cronbach* de cada dimensão (tabela 4), tendo os valores de consistência interna para as dimensões sido quase todos superiores ao valor aceitável de 0.6, excetuando a liderança transaccional que teve um alfa de 0.290, que indica uma baixa consistência interna, o que pode dever-se ao facto de ter só duas dimensões.

Tabela 4

Coefficiente de Consistência Interna para as dimensões do MLQ

Escala	Alfa de Cronbach
Influência Idealizada (atribuída)	0.720
Influência Idealizada (comportamento)	0.674
Motivação Inspiracional	0.852
Estimulação Intelectual	0.770
Consideração Individual	0.583
Recompensa Contingente	0.585
Gestão por Exceção (ativa)	0.599
Gestão por Exceção (passiva)	0.550
<i>Laissez-Faire</i> (dimensão)	0.656
Eficácia	0.833
Satisfação	0.759
Esforço Extra	0.875
Liderança Transformacional	0.903

Liderança Transacional	0.290
<i>Laissez-Faire</i>	0.737
Resultados de Gestão	0.888

Fonte: Elaboração Própria

Quanto à parte do questionário referente à Comunicação Interna, foi encontrado um alfa de *Cronbach* de 0.873, que indica uma alta consistência interna. Também foi encontrado um alfa de *Cronbach* para as dimensões da parte do questionário relacionada com a Comunicação Interna (tabela 5), sendo que os valores foram todos superiores a 0.7, excetuando a Sensibilização, que teve um alfa de 0.495, menor do que o valor aceitável de 0.6.

Tabela 5

Coefficiente de Consistência Interna para as dimensões da Comunicação Interna

Escala	Alfa de Cronbach
Compromisso	Não foi possível medir, uma vez que a dimensão é constituída por só um item.
Sensibilização	0.495
Compreensão	0.884
Sentimento de Pertença	0.748
Comunicação Horizontal e Informal	0.716
Comunicação com o líder	0.853

Fonte: Elaboração Própria

Um alfa de *Cronbach* de 0.602 foi encontrado para o TCT-DP, sendo superior ao valor aceitável de 0.6 para a consistência interna.

5.2.2. Análises Descritivas dos Instrumentos

As análises descritivas dos instrumentos encontram-se apresentadas na tabela 6. Relativamente ao MLQ-5X, as dimensões em que foram encontradas maiores pontuações são as seguintes: influência idealizada atribuída (M=3.22), influência idealizada comportamento (M=3.12), motivação inspiracional (M=3.44), estimulação intelectual (M=2.92), consideração individualizada (M=2.97), recompensa contingente (M=3), eficácia (M=3.38), satisfação (M=3.38) e esforço extra (M=3.33). É também possível verificar que a liderança transformacional (M=3.13) apresenta uma média superior do que a liderança transaccional (M=2.68) e a *Laissez-Faire* (M=0.87), o que significa que os colaboradores avaliaram o líder como líder transformacional, sendo essa a liderança que será utilizada na realização das restantes análises. Para além disso, foi também encontrada uma média elevada para os resultados de gestão (M=3.36), que englobam as dimensões satisfação, eficácia e esforço extra. Quanto à parte referente à Comunicação Interna, as dimensões apresentaram todas médias superiores a quatro pontos, sendo o Compromisso a dimensão com a média mais alta (M=4.65), o que se pode também dever ao facto de só ter um item atribuído, e a Sensibilização a dimensão com a média mais baixa (M=4.05). A comunicação interna total também teve uma média bastante alta, superior a quatro pontos (M=4.27), o que indica que os colaboradores avaliam positivamente a comunicação interna estabelecida no Groupe SEB Portugal. Relativamente ao TCT-DP, os critérios em que os colaboradores pontuaram mais foram o Cn (M=3.66), o Cm (M=3.97), o Ne (M=2.15) e o Cth (M=2.66). A média do total do TCT-DP foi de 16.53, num teste que pontua de 0 a 66.

Tabela 6

Descritivas dos Instrumentos

Variáveis	Média	Desvio-Padrão	Mínimo	Máximo
Influência Idealizada (atribuída)	3.22	0.610	1.50	4
Influência Idealizada (comportamento)	3.12	0.676	1.25	4
Motivação Inspiracional	3.44	0.581	1.25	4
Estimulação Intelectual	2.92	0.674	1	4

Consideração Individualizada	2.97	0.686	0.50	4
Recompensa Contingente	3.00	0.660	1	4
Gestão por exceção (ativa)	2.35	0.733	1	4
Gestão por exceção (passiva)	1.07	0.608	0	2.50
<i>Laissez-faire (dimensão)</i>	0.67	0.552	0	2
Eficácia	3.38	0.540	1.50	4
Satisfação	3.38	0.598	1.50	4
Esforço Extra	3.33	0.750	0.33	4
Liderança Transformacional	3.13	0.549	1.40	4
Liderança Transacional	2.68	0.533	1.38	3.63
<i>Laissez-faire</i>	0.87	0.517	1.38	3.63
Resultados de Gestão	3.36	0.575	1.44	4
Compromisso	4.65	0.575	2	5
Sensibilização	4.05	0.651	2.50	5
Compreensão	4.27	0.605	2.60	5
Sentimento de Pertença	4.24	0.537	3	5
Comunicação Horizontal e Informal	4.17	0.532	2.75	5
Comunicação com o Líder	4.24	0.592	2.67	5
Total Comunicação Interna	4.27	0.455	3.36	5
Continuações (Cn)	3.66	1.588	0	6
Complementações (Cm)	3.97	1.471	0	6
Novos Elementos (Ne)	2.15	1.491	0	6
Continuações feitas com uma linha (Cl)	1	1.437	0	6
Conexões efetuadas que contribuem para um tema (Cth)	2.66	2.648	0	6
Quebra do limite dependente (Bfd)	0.44	1.421	0	6

Quebra do limite independente (Bfi)	0.05	0.381	0	3
Perspetiva (Pe)	0.61	1.418	0	6
Humor e afetividade (Hu)	0.53	0.936	0	5
Não Convencional A (UcA)	0.15	0.649	0	3
Não Convencional B (UcB)	0.24	0.824	0	3
Não Convencional C (UcC)	0.73	1.295	0	3
Não Convencional D (UcD)	0.39	1.014	0	3
Total Criatividade	16.53	7.439	0	32

Fonte: Elaboração Própria

Foi também realizada uma análise descritiva da pergunta 68 à 80 da parte do questionário sobre Comunicação Interna, referente à percepção dos colaboradores da importância dos meios de comunicação interna (tabela 7). Os meios de comunicação destacados como mais importantes são o *e-mail*, o portal do colaborador, as reuniões presenciais, as reuniões *online*, as conversas informais, a intranet, os documentos escritos, os grupos de discussão e os sistemas de sugestões/reclamações.

Tabela 7

Análise Descritiva da Importância dos Meios de Comunicação Interna

Variáveis	Categorias	Frequência Descritiva
Telefone Fixo	Nada Importante	11 (17.7%)
	Pouco Importante	11 (17.7%)
	Indiferente	9 (14.5%)
	Importante	16 (25.8%)
	Muito Importante	15 (24.2%)
Portal do Colaborador	Nada Importante	0
	Pouco Importante	1 (1.6%)
	Indiferente	11 (17.7%)
	Importante	31 (50%)

	Muito Importante	17 (27.4%)
<i>E-mail</i>	Nada Importante	0
	Pouco Importante	0
	Indiferente	0
	Importante	14 (22.6%)
	Muito Importante	48 (77.4%)
Placares Informativos	Nada Importante	3 (4.8%)
	Pouco Importante	7 (11.3%)
	Indiferente	18 (29%)
	Importante	21 (33.9%)
	Muito Importante	11 (17.7%)
Site do Groupe SEB	Nada Importante	0
	Pouco Importante	3 (4.8%)
	Indiferente	12 (19.4%)
	Importante	23 (37.1%)
	Muito Importante	23 (37.1%)
Reuniões Presenciais	Nada Importante	0
	Pouco Importante	2 (3.2%)
	Indiferente	7 (11.3%)
	Importante	27 (43.5%)
	Muito Importante	26 (41.9%)
Reuniões <i>Online</i>	Nada Importante	0
	Pouco Importante	0
	Indiferente	9 (14.5%)
	Importante	35 (56.5%)
	Muito Importante	18 (29%)
Correio Interno	Nada Importante	3 (4.8%)
	Pouco Importante	5 (8.1%)
	Indiferente	16 (25.8%)
	Importante	25 (40.3%)
	Muito Importante	11 (17.7%)

Conversas Informais	Nada Importante	1 (1.6%)
	Pouco Importante	3 (4.8%)
	Indiferente	10 (16.1%)
	Importante	29 (46.8%)
	Muito Importante	18 (29%)
Intranet	Nada Importante	1 (1.6%)
	Pouco Importante	1 (1.6%)
	Indiferente	10 (16.1%)
	Importante	33 (53.2%)
	Muito Importante	16 (25.8%)
Documentos Escritos	Nada Importante	0
	Pouco Importante	3 (4.8%)
	Indiferente	15 (24.2%)
	Importante	31 (50%)
	Muito Importante	12 (19.4%)
Grupos de Discussão	Nada Importante	1 (1.6%)
	Pouco Importante	1 (1.6%)
	Indiferente	10 (16.1%)
	Importante	37 (59.7%)
	Muito Importante	12 (19.4%)
Sistema de Sugestões/Reclamações	Nada Importante	0
	Pouco Importante	3 (4.8%)
	Indiferente	8 (12.9%)
	Importante	35 (56.5%)
	Muito Importante	15 (24.2%)

Fonte: Elaboração Própria

Os pressupostos da normalidade foram verificados para a escolha dos procedimentos estatísticos adequados às características da amostra. A liderança transformacional do MLQ-5X apresentou um valor significativo no *Kolmogorov-Smirnov* ($p= 0.047$), por isso, não segue a distribuição normal. Pelo contrário, tanto a Comunicação Interna, como o TCT-DP

apresentaram um valor não significativo no *Kolmogorov-Smirnov* ($p=0.200$, para ambos os testes), o que significa que seguem a distribuição normal.

De forma a caracterizar a liderança da amostra, foi comparada a média do estudo com a média do estudo de Bass et al. (2003), realizada com 72 pelotões. Para a comparação destas médias foram realizadas análises através do *One Sample T-Test*. Foram encontradas diferenças estatisticamente significativas ($t(61)=7.646$, $p<0.001$), com a presente amostra a ter níveis mais elevados de liderança transformacional ($M=3.13$, $DP=0.549$) do que a amostra do estudo ao avaliar o líder do pelotão ($M=2.60$, $DP=0.37$). Além disso, foram também encontradas diferenças estatisticamente significativas ($t(61)=4.060$, $p<0.001$), com a presente amostra a ter níveis mais elevados de liderança transformacional ($M=3.13$, $DP=0.549$) do que a amostra do estudo ao avaliar o sargento do pelotão ($M=2.51$, $DP=0.38$). Para além da liderança, foram também comparadas as médias das dimensões da liderança transformacional entre o presente estudo e o estudo de Rowold (2005), que avaliou as qualidades psicométricas do instrumento na sua tradução para alemão, aplicando o instrumento a 238 trabalhadores de uma amostra de conveniência que avaliavam os seus líderes. Não foram encontradas diferenças estatisticamente significativas quanto à influência idealizada atribuída ($t(61)=1.133$, $p=0.131$) e à motivação inspiracional ($t(61)=0.942$, $p=0.175$). Por outro lado, foram encontradas diferenças estatisticamente significativas quanto à influência idealizada comportamental ($t(61)=-3.882$, $p<0.001$), com a presente amostra a apresentar níveis mais baixo de influência idealizada comportamental ($M=3.12$, $DP=0.676$) do que a amostra do estudo de Rowold (2005; $M=3.45$, $DP=0.84$). Foram também encontradas diferenças estatisticamente significativas quanto à estimulação intelectual ($t(61)=-5.102$, $p<0.001$), com a presente amostra a ter níveis mais baixos de estimulação intelectual ($M=2.92$, $DP=0.674$) do que a amostra alemã ($M=3.36$, $DP=0.90$). Por fim, foram encontradas diferenças estatisticamente significativas quanto à consideração individual ($t(61)=-3.815$, $p<0.001$), com a presente amostra a ter níveis mais baixos de consideração individualizada ($M=2.97$, $DP=0.686$) do que a amostra alemã ($M=3.30$, $DP=1.02$).

Os padrões alemães do manual do TCT-DP (Urban & Jellen, 1996) foram também utilizados para caracterizar os níveis de criatividade da amostra. Para comparar a média da

população alemã com a presente amostra, foi realizada uma análise através do *One Sample T-Test*. Foram encontradas diferenças estatisticamente significativas ($t(61)=-5.258$, $p<0.001$), com a presente amostra a ter níveis mais baixos de criatividade ($M=16.53$, $DP=7.439$), do que a população alemã ($M=21.5$, $DP=9.36$). Para além disso, foi comparada a média de criatividade do presente estudo com a média do estudo de Almeida et al. (2008), com 211 adultos trabalhadores portugueses. Foram encontradas diferenças estatisticamente significativas ($t(61)=3.464$, $p<0.001$), com a presente amostra a ter níveis mais altos de criatividade ($M=16.53$, $DP=7.439$) do que a amostra do estudo de adultos trabalhadores portugueses ($M=13.26$, $DP=6.68$).

A tabela 8 apresenta a média da criatividade dos colaboradores consoante o departamento a que pertencem, sendo que a média mais alta pertence aos colaboradores do *Consumer Satisfaction Support* ($M=19$, $DP=4$) e do Departamento de *Marketing* ($M=17.36$, $DP=7.619$), enquanto a média mais baixa pertence à Direção Geral ($M=10$, $DP=0$) e aos Recursos Humanos ($M=14.67$, $DP=5.033$).

Tabela 8

Média do TCT-DP consoante o departamento a que os colaboradores pertencem

Departamento	N	Média	Desvio-padrão
Direção-Geral	1	10	0
Recursos Humanos	3	14.67	5.033
Comercial	17	16.76	7.521
Administração-Vendas	3	16.33	9.292
<i>Consumer Satisfaction Support (CSS)</i>	3	19	4
Marketing	11	17.36	7.619
Logística	1	13	0
Finance	1	16	0
Retail	21	16.48	8.761

Fonte: Elaboração Própria

5.2.3. Correlações entre a Liderança, a Comunicação Interna e a Criatividade

Foram realizadas análises de correlação entre a liderança transformacional, medida pelo MLQ-5X, a comunicação interna e a criatividade, medida pelo TCT-DP, de forma a obter resposta à H1, H2 e H3. Além disso, também foram realizadas correlações entre as dimensões dos testes (dimensões da liderança transformacional e da comunicação interna) e o TCT-DP.

Em relação às correlações entre o MLQ-5X e a parte do questionário referente à Comunicação Interna e entre as dimensões de ambos os testes, foram encontradas 23 correlações estatisticamente significativas, como podem ser vistas na tabela 9, demonstrando que a nossa H1 se verifica:

i) Foi encontrada uma correlação positiva moderada entre a comunicação interna total e a liderança transformacional, medida pelo MLQ-5X, $r=0.335$, $n=62$; $p=0.008$;

ii) Foram encontradas correlações positivas fracas e moderadas entre a comunicação interna total e as dimensões da liderança transformacional, excetuando a estimulação intelectual, medidas pelo MLQ-5X;

iii) Foi encontrada uma correlação positiva moderada entre o compromisso, medido pelo questionário de comunicação interna, e a influência idealizada (comportamento), medida pelo MLQ-5X, $r=0.362$, $n=62$, $p=0.004$;

iv) Foi encontrada uma correlação positiva moderada entre a compreensão, medida pelo questionário de comunicação interna, e a liderança transformacional, medida pelo MLQ-5X, $r=0.353$, $n=62$, $p=0.005$;

v) Foram encontradas correlações positivas moderadas entre a compreensão, medida pelo questionário de comunicação interna, e as dimensões da liderança transformacional, medidas pelo MLQ-5X;

vi) Foi encontrada uma correlação positiva moderada entre o sentimento de pertença, medido pelo questionário de comunicação interna, e a liderança transformacional, medida pelo MLQ-5X, $r=0.327$, $n=62$, $p=0.009$;

vii) Foram encontradas correlações positivas moderadas entre o sentimento de pertença, medido pelo questionário de comunicação interna, e a influência idealizada (atribuída), a influência idealizada (comportamento), a motivação inspiracional e a consideração individual, medidas pelo MLQ-5X;

viii) Foi encontrada uma correlação positiva moderada entre a comunicação com o líder, medida pelo questionário de comunicação interna, e a liderança transformacional, medida pelo MLQ-5X, $r=0.432$, $n=62$, $p<0.001$;

ix) Foram encontradas correlações positivas moderadas entre a comunicação com o líder, medida pelo questionário de comunicação interna, e as dimensões da liderança transformacional, medidas pelo MLQ-5X.

Apesar do MLQ-5X não apresentar uma distribuição normal, optou-se por utilizar a correlação de *Pearson*, uma vez que a parte do questionário referente à Comunicação Interna apresenta uma distribuição normal, suportando assim a normalidade.

Tabela 9

Correlação de Pearson entre o MLQ-5X e a Comunicação Interna

		Liderança Transformacional	Influência Idealizada (atribuída)	Influência Idealizada (comportamento)	Motivação Inspiracional	Estimulação Intelectual	Consideração Individual
Comunicação Interna Total	Correlação de Pearson	0.335	0.266	0.299	0.327	0.242	0.295
	Sig.	0.008	0.037	0.018	0.010	0.058	0.020
Compromisso	Correlação de Person	0.175	-0.045	0.362	0.143	0.045	0.220
	Sig.	0.173	0.729	0.004	0.267	0.728	0.086
Sensibilização	Correlação de Person	0.239	0.210	0.122	0.246	0.247	0.196
	Sig.	0.062	0.101	0.345	0.054	0.053	0.126
Compreensão	Correlação de Person	0.353	0.298	0.287	0.323	0.296	0.302
	Sig.	0.005	0.019	0.024	0.010	0.020	0.017
	Correlação de Person	0.327	0.305	0.301	0.329	0.214	0.254

Sentimento de Pertença	Sig.	0.009	0.016	0.018	0.009	0.095	0.046
Comunicação Horizontal e Informal	Correlação de Person	0.032	0.058	0.022	0.056	0.004	0.001
	Sig.	0.808	0.655	0.863	0.665	0.972	0.995
Comunicação com o Líder	Correlação de Person	0.432	0.410	0.314	0.423	0.304	0.397
	Sig.	<0.001	<0.001	0.013	<0.001	0.016	0.001

Fonte: Elaboração Própria

Ainda em relação ao MLQ-5X, não foram encontradas correlações estatisticamente significativas entre a liderança transformacional e a criatividade, nem entre as dimensões da liderança transformacional e a criatividade, o que significa que a nossa H2 não se verifica. Estas correlações podem ser vistas na tabela 10. Apesar do MLQ-5X não apresentar uma distribuição normal, optou-se por utilizar a correlação de *Pearson*, uma vez que o TCT-DP apresenta uma distribuição normal, suportando assim a normalidade.

Tabela 10

Correlação de Pearson entre o MLQ-5X e o TCT-DP

		Liderança Transformacional	Influência Idealizada (atribuída)	Influência Idealizada (comportamento)	Motivação Inspiracional	Estimulação Intelectual	Consideração Individual
TCT-DP	Correlação de Pearson	-0.084	0.025	-0.178	-0.072	-0.122	-0.003
	Sig.	0.515	0.849	0.166	0.578	0.346	0.981

Fonte: Elaboração Própria

Relativamente à comunicação interna, também não foram encontradas correlações estatisticamente significativas entre a comunicação interna e a criatividade, nem entre as dimensões da comunicação interna e a criatividade, o que significa que a nossa H3 não se verifica. As correlações estão apresentadas na tabela 11.

Tabela 11

Correlação de Pearson entre a Comunicação Interna e o TCT-DP

		Comunicação Interna	Compromisso	Sensibilização	Compreensão	Sentimento de Pertença	Comunicação Horizontal e Informal	Comunicação com o líder
TCT-DP	Correlação de Pearson	-0.089	-0.016	-0.144	-0.141	0.081	-0.107	-0.069
	Sig.	0.491	0.899	0.264	0.275	0.531	0.410	0.595

Fonte: Elaboração Própria

5.2.4. Modelo de Moderação

Por fim, era nossa intenção inicial testar o modelo de moderação de Hayes (2017) com as variáveis em estudo. Ao fazer as análises das correlações, verificou-se que não foram encontradas correlações estatisticamente significativas entre as variáveis, o que nos impede de avançar para a realização do modelo de moderação. Isso impede-nos, igualmente, de confirmar ou rejeitar a nossa H3.

5.3. Discussão e Validação das Hipóteses de Investigação

O estudo da liderança, da comunicação interna e da criatividade no meio organizacional tem se tornado cada vez mais necessário de forma a compreender como estes fatores podem ajudar a melhorar os resultados das empresas e, conseqüentemente, a alcançar o sucesso organizacional. Para isso, é necessário compreender como é que estas três variáveis se relacionam dentro de uma empresa. Optando-se por um estudo de caso, esta investigação teve, então, como objetivo perceber o papel da comunicação interna no impacto da liderança nos níveis de criatividade dos colaboradores do Groupe SEB Portugal.

Em primeiro lugar, foram analisadas as qualidades psicométricas dos instrumentos, em relação à sua consistência interna, de forma a verificar se os instrumentos medem realmente aquilo que se propõe a medir. Relativamente ao MLQ-5X, foi encontrado um alfa de *Cronbach* de 0.858, indicando uma alta consistência interna, o que significa que o teste

mede aquilo que se propõe a medir. Para as dimensões do MLQ-5X, foram encontrados alfas de *Cronbach* perto do valor aceitável de 0.6, para as dimensões consideração individualizada, recompensa contingente, gestão por exceção ativa e gestão por exceção passiva; valores regulares de 0.6 a 0.8, para a influência idealizada (atribuída), influência idealizada (comportamento), estimulação intelectual e satisfação; e valores superiores a 0.8 para as dimensões motivação inspiracional, eficácia e esforço extra. Estes valores são um pouco diferentes dos encontrados por Fernandes (2017), cujos alfas de *Cronbach* foram superiores do que os deste estudo, em todas as dimensões, sendo quase todos valores de alfa superiores a 0.8, considerados excelentes relativamente à fiabilidade da escala, indicando assim uma alta consistência interna para as dimensões da escala. Quanto à liderança transformacional, liderança transaccional, *laissez-faire* e resultados de gestão, foram encontrados alfas de *Cronbach* com valores superiores a 0.8 para os resultados de gestão e para a liderança transformacional, o que indica uma alta consistência interna, e superiores a 0.7 para o *laissez-faire*, o que indica uma consciência interna regular. Para a liderança transaccional foi encontrado um alfa de 0.290, indicando assim uma baixa consistência interna. Este valor pode dever-se ao facto de a liderança transaccional ser medida através de apenas duas dimensões da escala. Estes resultados são um pouco diferentes dos encontrados por Silva et al. (2018), uma vez que estes encontraram alfas de *Cronbach* mais baixos para a liderança transformacional e para o *laissez-faire*, mas encontraram alfas mais altos para a liderança transaccional e para os resultados de gestão.

Quanto às qualidades psicométricas da parte do questionário referente à Comunicação interna, foi encontrado um alfa de Cronbach superior a 0.8, o que indica uma alta consistência interna, sendo possível concluir que o teste mede o que se propõe medir. Relativamente às dimensões da comunicação interna avaliadas por esta parte do questionário, foram encontrados alfas superiores a 0.7 e 0.8 para as dimensões sentimento de pertença e comunicação horizontal e informal e para as dimensões compreensão e comunicação com o líder, respetivamente. Para a dimensão sensibilização, foi encontrado um alfa de *Cronbach* inferior a 0.5, o que indica uma baixa consistência interna. Este valor pode dever-se ao facto desta dimensão ser medida por só dois itens, enquanto as dimensões que apresentaram alfas superiores são medidas por quatro ou mais itens. Não foi possível medir o alfa da dimensão compromisso, uma vez que a dimensão é constituída por só um

item. Além disso, não é possível comparar estes resultados com resultados de outros estudos, uma vez que este questionário foi elaborado para o desenvolvimento deste estudo, tendo sido construído com base no modelo de Welch (2012) e na entrevista com a Gestora de Recursos Humanos.

Para o TCT-DP, foi encontrado um alfa de *Cronbach* de 0.602, tendo um valor aceitável de consistência interna. Este valor é mais baixo do que o valor encontrado nos diferentes estudos de Urban e Jellen (1996), no estudo de Almeida e Ibérico Nogueira (2011) e no estudo de Almeida et al. (2008), que encontraram valores superiores a 0.8, indicando uma alta consistência interna do TCT-DP. De acordo com Maroco e Garcia-Marques (2006), o valor do alfa é maior quando existe homogeneidade na variância inter-item, por isso é necessário ter em atenção que os itens não estão cotados da mesma forma, uma vez que alguns critérios podem ser cotados de 0 a 6 enquanto outros só podem ser cotados de 0 ou 3, não tendo assim a mesma variância, uma vez que os participantes usaram muitas continuações e complementações, mas não quebraram muitos limites.

Relativamente aos resultados das análises descritivas do MLQ-5X, os colaboradores avaliaram o líder como transformacional, uma vez que foi este estilo de liderança que obteve uma média mais alta. Segundo Graça (2016), a liderança transformacional está relacionada com os comportamentos desempenhados pelo líder que tem por base as emoções, valores e efeitos que estes têm nos seus colaboradores. Os líderes transformacionais são respeitados pelos colaboradores, que confiam neles, e têm influência sobre os comportamentos das pessoas que os rodeiam. Além disso, estes líderes motivam quem os segue a fazerem mais do que é esperado, encorajam-nos a tomarem decisões, preocupam-se com as suas necessidades e com o seu progresso, incutem o espírito coletivo de missão e estimulam o seu desenvolvimento (Correia et al., 2010; Batista et al., 2016; Graça, 2016; Pina e Cunha et al., 2016; Abelha et al., 2018). Durante a entrevista, o líder também destacou algumas características de líder transformacional, que lhe foram atribuídas por pessoas da equipa dele, como ser de confiança, preocupar-se com as pessoas, ter um *mindset* positivo, ser bom comunicador, dar oportunidades a todos, investir no desenvolvimento dos colaboradores, ser honesto e ter um estilo de liderança inclusivo e de proximidade. Estas características vão ao encontro das características destacadas nos estudos de Nielsen e Munir (2009), Correia et al.

(2010), Graça (2016), Pina e Cunha et al. (2016), Abouraia e Othman (2017), Abelha et al. (2018) e Bowers (2019). Este estilo de liderança está também associado a organizações menos hierárquicas, mais flexíveis e mais orientadas para o trabalho em equipa (Avolio et al., 1991; Bass, 2009), o que aqui faz sentido, uma vez que foi referido várias vezes, tanto pelo Diretor-Geral como pela Gestora de Recursos Humanos, que, dentro da empresa, eles são uma família, estão habituados a estar juntos profissional e pessoalmente, o que também pode levar a este tipo de avaliação feita pelos colaboradores ao estilo de liderança do líder.

Em comparação com o estudo de Bass et al. (2003), realizado com 72 pelotões, a nossa amostra apresentou uma média mais elevada de liderança transformacional do que a amostra do exército ao avaliar tanto o líder como o sargento do pelotão. Foi utilizado este estudo para comparação com o nosso, uma vez que a liderança transformacional, em contextos militares, é a base da liderança adaptativa, sendo os líderes treinados para dar o exemplo de conduta ética e moral, ganhando a confiança dos seus seguidores e investindo no seu desenvolvimento como indivíduo e como grupo (Bass et al., 2003). Além disso, inicialmente os pressupostos acerca da liderança estavam associados aos grandes líderes, tendo os comandos militares dado grandes contribuições para este tema (Junior et al., 2014; Junior et al., 2016).

Ainda em relação aos resultados das análises descritivas do MLQ-5X, as dimensões em que foram encontradas maiores pontuações foram a influência idealizada atribuída, a influência idealizada (comportamento), a motivação inspiracional, a estimulação intelectual, a consideração individualizada, a recompensa contingente, a eficácia, a satisfação e o esforço extra. Estes resultados fazem sentido, uma vez que as cinco primeiras dimensões identificadas com as maiores pontuações correspondem às dimensões da liderança transformacional, que foi a que adquiriu uma maior pontuação pela perceção dos colaboradores. Bass (1985), Bass e Avolio (1993), Bass et al. (1996), Bass et al. (2003), Pina e Cunha et al. (2016) e Abelha et al. (2018) definem estas dimensões da seguinte forma: i) a influência idealizada corresponde à componente emocional da liderança transformacional, em que os líderes são exemplos a seguir, comportando-se de tal forma, ganhando a confiança e o respeito dos colaboradores através da transmissão das crenças e valores; ii) a motivação

inspiracional está relacionada com o facto de os líderes partilharem uma visão clara e apelativa, estimularem o esforço dos colaboradores e transmitirem altas expectativas de que os colaboradores vão conseguir alcançar mais do que eles próprios acreditam, sendo a comunicação oral e o *feedback* os elementos-chave desta dimensão; iii) a estimulação intelectual refere-se à capacidade do líder de destacar o potencial intelectual dos colaboradores, encorajando-os a tomarem consciência dos problemas, a tomarem as suas decisões, a desafiarem o *status quo* e a desenvolverem a sua criatividade; iv) a consideração individualizada é a capacidade de dar atenção de forma personalizada às necessidades de realização e de desenvolvimento de cada um, dando-lhes o apoio necessário para o seu desenvolvimento. Tendo em conta o que dizem os autores sobre estas cinco dimensões, é possível notar que, na entrevista, o líder também evidenciou alguns comportamentos que se incluem nestas dimensões da liderança transformacional: desempenha uma liderança de proximidade e de transparência e colaboração perante todos; cuida da equipa, acreditando que todos devem ser tratados da mesma forma; dá *feedback* aos seus colaboradores; motiva a sua equipa, de uma forma geral e numa abordagem mais direta e individualizada com as pessoas que estão desmotivadas; envolve as pessoas nos processos organizacionais de forma a que se sintam responsabilizados; estimula a criatividade dos colaboradores; encoraja o desenvolvimento dos colaboradores; retira as barreiras que desmotivam os colaboradores; e fornece as melhores condições de trabalho aos colaboradores.

Em comparação com o estudo de Rowold (2005), que estudou as qualidades psicométricas na tradução do MLQ-5X para alemão, numa amostra de conveniência de 238 trabalhadores ao avaliarem o seu líder, o nosso estudo apresentou valores mais baixos do que a amostra de Rowold (2005) relativamente aos comportamentos de influência idealizada, à estimulação intelectual e à consideração individualizada. Não foram encontradas diferenças relativamente à influência idealizada atribuída e à motivação inspiracional, uma vez que os valores apresentados no estudo de Rowold (2005) são semelhantes aos nossos.

O valor elevado identificado na recompensa contingente, que, segundo Bass et al. (1996), está relacionada com os comportamentos da liderança que se focam na troca de recursos em que os líderes oferecem recompensas aos seguidores em troca dos seus esforços e desempenho, pode fazer sentido, devido aos itens que correspondem a esta dimensão. No

MLQ-5X, os itens correspondentes à recompensa contingente são “dá-me apoio em troca dos meus esforços”, “discute quem é o responsável por atingir metas específicas de desempenho”, “deixa claro o que cada um pode esperar receber quando as metas de desempenho são alcançadas” e “exprime satisfação quando correspondo às expectativas”. Estes itens podem levar os colaboradores em erro, uma vez que não expressam claramente que existe uma clara entrega de uma recompensa aos colaboradores em troca dos seus esforços, podendo os colaboradores simplesmente interpretar estes itens como uma preocupação por parte do líder em apoiar os colaboradores no alcance dos objetivos e preocupar-se com o desempenho dos mesmos.

Para além de terem sido encontradas pontuações elevadas nas dimensões eficácia, satisfação e esforço extra, também foi encontrada uma média elevada nos resultados de gestão, que engloba as três dimensões. Estes resultados fazem sentido, uma vez que podem facilmente ser associados a uma liderança transformacional, tendo em conta os itens de cada dimensão, uma vez que enfatizam o esforço do líder em estimular os colaboradores a fazer mais, a alcançarem o sucesso e a esforçarem-se mais; a eficácia em liderar e atender às necessidades dos colaboradores e da organização; e a satisfação na relação líder-colaborador.

Quanto aos resultados das análises descritivas referentes à parte de comunicação interna, foi encontrada uma média bastante elevada, 4.27 em 5 pontos, em relação à comunicação interna total, o que indica que os colaboradores fazem uma excelente avaliação da comunicação interna desenvolvida no Groupe SEB Portugal. Na entrevista, a Gestora de Recursos Humanos referiu que é atribuída grande importância à comunicação interna na empresa, onde são todos transparentes e diretos na comunicação e têm todos acesso à informação, sendo dada atenção tanto ao conteúdo como à forma cuja comunicação é feita. De acordo com Almeida (2013) e Brandão (2018), esta transparência na partilha de informações é crucial numa organização, em especial na relação entre o líder e os colaboradores, uma vez que é importante que os colaboradores sejam estimulados e informados quanto ao objetivo da empresa e se sintam ouvidos, de forma a sentirem-se mais motivados e integrados na organização. Na entrevista, a Gestora de Recursos Humanos referiu ainda que é necessário cuidar da comunicação, uma vez que esta é a base da cultura da empresa e tem um papel fundamental no seu sucesso. Destaca ainda que, a avaliação da

comunicação interna feita pelos colaboradores é sempre positiva e faz diferença na avaliação das taxas de satisfação, de participação e de compromisso.

Quando questionados quanto às alterações que gostavam de fazer na forma como funciona a comunicação interna, maior parte dos colaboradores responderam que não fariam nenhuma alteração, visto que a comunicação interna funciona muito bem. Baptista (2009) e Menan (2009) definem que a comunicação interna é o suporte mais importante da organização e que o diálogo e a transparência são cruciais para o envolvimento de todos os membros da organização, o que faz com que se sintam motivados e integrados na organização, tendo um papel estratégico determinante para o sucesso e desenvolvimento de uma organização.

Relativamente às dimensões de comunicação interna, apesar de todas as médias serem superiores a quatro pontos, o Compromisso foi a dimensão com média mais elevada, enquanto que a Sensibilização foi a dimensão com a média mais baixa. A dimensão Compromisso, segundo o modelo de Welch (2012), refere-se ao primeiro objetivo do modelo que consiste em ajudar as relações internas determinadas pelo comprometimento dos colaboradores. Isto significa que os colaboradores se sentem comprometidos com o trabalho e com o Groupe SEB Portugal. Este valor pode ter sido o mais elevado uma vez que esta dimensão foi medida através de um único item, que identifica que os colaboradores se sentem comprometidos com o seu trabalho e com a empresa, o que leva a boas relações internas. A dimensão Sensibilização, de acordo com Welch (2012), refere-se ao desenvolvimento de consciência do ambiente em mudança. Esta dimensão é medida por dois itens que se referem à informação adquirida e discutida sobre as mudanças na empresa. Apesar de ter sido a dimensão com pontuação mais baixa, teve uma pontuação superior a quatro pontos, o que indica que as mudanças que acontecem no Groupe SEB são discutidas com os colaboradores, tal como é referenciado na entrevista pela Gestora de Recursos Humanos. Estes resultados vão ao encontro do que é definido por Dahlman e Heide (2021) como líderes comunicativos. Estes líderes desempenham quatro principais comportamentos, sendo eles: i) esclarecer objetivos e expectativas e definir, planear e distribuir tarefas; ii) dar formação, dar *feedback* sobre os resultados, resolver problemas e estimular a independência;

iii) criar abertura, apoiar e resolver conflitos; e iv) representar o grupo, unidade ou organização, monitorizar o ambiente, trabalhar em rede e criar recursos.

No que toca às análises descritivas quanto à importância dos meios de comunicação, os colaboradores avaliaram que os mais importantes eram o *e-mail*, as reuniões presenciais, as reuniões *online*, a intranet, os documentos escritos, os grupos de discussão e os sistemas de sugestões/reclamações. Segundo Clampitt (1991), a comunicação oral é eficaz, rápida e recíproca, sendo que os grupos de discussão e as reuniões, sejam elas, presenciais ou *online*, estabelecem a comunicação nos dois sentidos entre o líder e os colaboradores, permitindo uma partilha mais direta e de maior proximidade entre ambos. Ramos (1997) indica que os documentos escritos, um dos meios mais tradicionais de comunicar, providenciam informação sobre determinados assuntos ou projetos. Bartoli (1991) menciona que os sistemas de sugestões/reclamações permitem um diagnóstico do ambiente organizacional, uma vez que permite avaliar as perceções dos colaboradores sobre a empresa ou sobre uma questão em específico. Quanto ao *e-mail*, Baptista (2009) destaca-o como um dos meios de comunicação eletrónica mais utilizados nos meios organizacionais, mas realça que a Intranet também tem vindo a ser cada vez mais utilizada nas empresas, uma vez que a sua utilização traz imensas vantagens.

Durante a entrevista à Gestora de Recursos Humanos, esta mencionou alguns dos meios de comunicação que são utilizados no Groupe SEB e a sua respetiva eficácia. Antes da pandemia, as reuniões eram formais e realizadas presencialmente. Agora, com o teletrabalho, as reuniões passaram a ser realizadas *online*, através do *Microsoft Teams*, o que levou a uma maior proximidade, a uma comunicação mais informal e mais direta com os colaboradores e a uma maior facilidade na gestão de conflitos. Também o *e-mail* foi destacado como um dos canais onde é feita muita comunicação, uma vez que permite um determinado tipo de comunicação e proximidade, sendo algo mais pessoal. Para além disso, existe um portal do colaborador, que tem imensa informação, mas não dispensa o *e-mail*, sendo a comunicação por *e-mail* que reforça esta ideia de que os colaboradores têm um portal que podem consultar. Estas informações providenciadas pela Gestora de Recursos Humanos em relação aos meios de comunicação utilizados vão ao encontro das perceções de importância dos colaboradores quanto aos meios de comunicação.

Em relação ao TCT-DP, foi apresentada uma média total de criatividade de 16.53, o que indica níveis baixos de criatividade, visto que a pontuação máxima é de 66 pontos (Urban & Jellen, 1996). A média de criatividade do nosso estudo foi mais baixa do que a da população alemã relativamente aos padrões alemães do manual do TCT-DP estudados por Urban e Jellen (2006). Em contrapartida, o nosso estudo obteve uma média de criatividade superior à do estudo de Almeida et al. (2008), que estudou 211 adultos trabalhadores portugueses. Portanto, apesar da média da criatividade da nossa amostra ser baixa, a média é superior do que a da população portuguesa no estudo de Almeida et al. (2008). Há também que considerar o elevado desvio-padrão da nossa amostra, que significa que há resultados de criatividade mais altos do que outros, podendo isto estar relacionado com as funções dos colaboradores que estão mais ligadas à inovação. Os departamentos cujas médias de criatividade foram mais altas foram o *Consumer Satisfaction Support* e o Departamento de *Marketing*. Realmente aqui, faz sentido o *Marketing* ter uma média elevada, uma vez que é um departamento que está relacionado com imaginar o universo de marcas, produtos e serviços adaptados a todos os lares e criar as condições para uma experiência única de cada cliente (Groupe SEB, 2021d). Os departamentos com níveis mais baixos de criatividade foram a Direção Geral e os Recursos Humanos, mas isso também se pode dever ao facto de poucos colaboradores destes departamentos terem respondido ao questionário.

Apesar de um dos principais valores para o Groupe SEB ser a Paixão pela Inovação (Groupe SEB, 2021e), os resultados de criatividade dos colaboradores do Groupe SEB Portugal não espelham este valor. Isto pode dever-se ao facto de que a estratégia de inovação do Groupe SEB é dirigida para o exterior, ou seja, foca-se no desenvolvimento e lançamento de produtos inovadores para os consumidores, não englobando, assim, todos os departamentos.

Na realização do TCT-DP, os critérios mais utilizados pelos colaboradores foram as continuações (Cn, que se refere a qualquer uso, continuação ou extensão dos seis fragmentos), as completações (Cm, que se refere a qualquer acréscimo, complemento, completamento, ampliação ou suplemento feito à figura usada, continuada ou estendida), os novos elementos (Ne, referentes a qualquer nova figura, símbolo ou elemento) e as conexões efetuadas que contribuem para um tema (Cth, relacionada com qualquer figura que contribua

para um tema composto ou global). Isto pode dever-se ao facto de ser difícil desenhar sem usar continuações, completações e criar novos elementos, mas nem sempre o desenho é manipulado, nem sempre são usados símbolos e é difícil desenhar algo fora do convencional, tendo em conta os fragmentos dados. O elevado valor referente ao critério Cth pode dever-se à insistência que foi dada para os colaboradores darem um título à sua obra após a finalizarem.

Para verificar a hipótese 1 (o estilo de liderança do líder do Groupe SEB Portugal influencia positivamente a comunicação interna estabelecida na empresa), foram realizadas correlações entre a liderança transformacional e a comunicação interna e entre as dimensões de ambas. Foram encontradas 23 correlações estatisticamente significativas, das quais é possível destacar a correlação positiva moderada entre a liderança transformacional e a comunicação interna total, que indica que quanto mais transformacional for o líder, melhor será a comunicação interna estabelecida na empresa. Com este resultado é, então, possível verificar a nossa H1, em que o estilo de liderança do líder influencia de forma positiva a comunicação interna que é estabelecida na empresa. Este resultado vai ao encontro do que está escrito na literatura, tendo Bass (1998) referido que os líderes transformacionais encorajam a comunicação nas duas direções (dos líderes para os colaboradores e dos colaboradores para os líderes) e ouvem e dão *feedback* aos seus colaboradores.

Além disso, este resultado vai ao encontro do estudo de Men (2014), que verificou que a liderança transformacional estava positivamente associada com a comunicação interna simétrica ao estudar colaboradores de empresas médias e grandes dos Estados Unidos. Men (2014) encontrou um grande efeito positivo entre a liderança transformacional e a comunicação interna simétrica, o que indica que a liderança desempenha um papel importante na comunicação interna da empresa.

Lee and Chon (2020) também verificaram que a liderança transformacional tinha um efeito positivo nos comportamentos de comunicação interna dos colaboradores, nomeadamente na expressão das suas ideias e opiniões. Ao estudarem 41 colaboradores de diferentes setores da indústria, os autores encontraram uma ligação entre a liderança transformacional e os comportamentos de comunicação interna dos colaboradores.

Outro resultado interessante retirado destas correlações é a correlação positiva moderada entre a liderança transformacional e a comunicação com o líder, que indica que quanto mais transformacional for o líder, melhor será a comunicação desenvolvida com o mesmo ou vice-versa. Durante a entrevista ao líder, ele referiu que o contacto com os seus colaboradores era constante, via *Teams*, via telemóvel e, antes da pandemia e, agora, quando possível, pessoalmente. Também a Gestora de Recursos Humanos referiu que era muito fácil comunicar com o líder, bastava verificar se, na altura, ele está disponível, e comunicar o necessário.

De forma a verificar a hipótese 2 (o estilo de liderança do líder do Groupe SEB Portugal influencia positivamente os níveis de criatividade dos seus colaboradores), foram realizadas correlações entre a liderança transformacional e o total da criatividade e entre as dimensões da liderança transformacional e o total da criatividade. Ao contrário do que era esperado, não foram encontradas correlações estatisticamente significativas entre nenhuma variável, não se verificando a hipótese 2, o que significa que o estilo de liderança do líder do Groupe SEB Portugal não influencia de forma positiva os níveis de criatividade dos seus colaboradores. Este resultado não vai ao encontro dos estudos de Sousa (2017) e Chaubey et al. (2019), que encontraram relações estatisticamente significativas entre a liderança transformacional e a criatividade dos colaboradores. É preciso também notar que nenhum destes estudos utilizou o TCT-DP para a avaliação da criatividade, tendo sido utilizados uma escala de envolvimento no processo criativo (Sousa, 2017) e uma escala para medir a criatividade (Chaubey et al., 2019), ou seja, a avaliação da criatividade dependia das perceções dos colaboradores, ao contrário do TCT-DP que avalia o potencial criativo dos colaboradores. Hughes et al. (2018) também apresentaram relações estatisticamente significativas entre a liderança transformacional e a criatividade, o que não foi possível verificar neste estudo.

Este nosso resultado não era o esperado, uma vez que o comportamento inovador está relacionado de forma positiva com a qualidade da relação entre o líder e os seus colaboradores (Almeida et al., 2008) e a liderança transformacional é um dos estilos de liderança mais importantes para determinar comportamentos criativos dos colaboradores, estando relacionado com elevados níveis de criatividade (Jung, 2001; Sousa, 2017; Hughes

et al., 2018). Além do mais, durante as entrevistas, tanto o Diretor-Geral como a Gestora de Recursos Humanos destacam que um dos principais valores da organização é a paixão pela inovação e que há uma cultura de paixão pelo risco, por testar novas ideias e por aprender, sendo que os colaboradores são incentivados a apresentar ou comunicar novas ideias durante as reuniões, a ter autonomia e a ter iniciativa. Também era esperado encontrar correlações significativas entre as dimensões da liderança transformacional e a criatividade, uma vez que, segundo Chaubey et al. (2019), existe uma relação entre as quatro dimensões da liderança transformacional e o aumento da criatividade nos colaboradores, uma vez que permite que estes se sintam mais à vontade para expressarem as suas ideias, o que trará resultados mais criativos para a organização.

Apesar de no Groupe SEB Portugal existir algumas características de um clima favorável à criatividade nas organizações, indicadas por Alencar (1995) e Amabile (1983; 1986; 1996), como a autonomia, o apoio à criatividade, o envolvimento pessoal, o realce pelo gosto em aprender, o incentivo aos indivíduos a questionarem e a terem curiosidade, a motivação para inovar, a disponibilização de recursos e boas práticas de liderança, os colaboradores apresentaram baixos níveis de criatividade, o que pode influenciar os resultados das correlações.

Quanto à verificação da hipótese 3 (a comunicação interna realizada no Groupe SEB Portugal influencia positivamente os níveis de criatividade dos seus colaboradores), foram realizadas correlações entre a comunicação interna total e a criatividade total e entre as dimensões da comunicação interna e a criatividade total. Ao contrário do que também era esperado, não foram encontradas correlações estatisticamente significativas entre as variáveis, não se verificando a nossa H3, o que significa que a comunicação interna não influencia de forma positiva os níveis de criatividade dos colaboradores do Groupe SEB Portugal. Este resultado não foi ao encontro do estudo de Lee and Kim (2021), que, num estudo com 405 colaboradores de vários sectores da indústria dos Estados Unidos, encontraram um efeito positivo e significativo entre os comportamentos de comunicação interna dos colaboradores e os seus níveis de criatividade.

Era esperado encontrar uma correlação estatisticamente significativa, uma vez que a comunicação é destacada como um dos principais estímulos à criatividade (Faria & Alencar, 1996), visto vez que a comunicação interna pode ter uma função inovadora, tendo em conta que a transmissão de mensagens estimula os colaboradores a sentirem-se à vontade para apresentar novas ideias e novos procedimentos (Myers & Myers, 1982). Além disso, a comunicação interna, associada à liderança transformacional, tem um papel importante na estimulação da criatividade, visto que os colaboradores, ao receberem feedback, estão a ser estimulados quanto à sua criatividade, sentindo-se mais interessados pelas suas tarefas, com maior vontade de aprender e de se desenvolver (Lee & Kim, 2021).

Como foi referido nas entrevistas, isto acontece no Groupe SEB Portugal, eles são estimulados e é-lhes comunicado e incentivado que apresentam novas ideias. O desenvolvimento de uma boa comunicação interna, providencia um ambiente organizacional positivo, permitindo que este seja favorável à criatividade e à inovação (Brandão, 2018), e visto que neste estudo foram obtidos valores elevados de uma boa comunicação interna, era então expectável que fossem encontrados elevados níveis de criatividade e uma correlação significativa entre as variáveis.

Tendo em conta que o líder do Groupe SEB Portugal foi avaliado como líder transformacional, um estilo de liderança relacionado com elevados níveis de criatividade, e que foram apresentados elevados valores de comunicação interna na organização, era esperado que os níveis de criatividade dos colaboradores do Groupe SEB Portugal fossem mais elevados do que os apresentados. Apesar disso, é preciso ter em atenção que não é só o ambiente organizacional que conta para os níveis de criatividade dos colaboradores, apesar de ser fundamental. Segundo Amabile (1995; 1996; 1998; 2006; 2012), a criatividade é função de três componentes, sendo eles as competências de domínio, as competências de pensamento criativo e a motivação intrínseca, o que significa que as pessoas são mais criativas quando estão mais motivadas, quando têm grandes competências de domínio e quando têm grandes competências de pensamento criativo. Apesar de, segundo Amabile (2012), o líder, a comunicação interna e o ambiente de trabalho poderem influenciar estas componentes individuais, o seu desenvolvimento também depende da pessoa, da sua motivação para se desenvolver do ponto de vista criativo e das suas competências de domínio

e de pensamento criativo. Para além de Amabile (2012), Csikszentmihalyi (1998) também refere que a criatividade resulta da interação entre o indivíduo, o domínio e o campo. Sternberg e Lubart (1991; 1996) e Sternberg (2012) referem que a criatividade é resultado da convergência de seis fatores, sendo eles os estilos intelectuais, a inteligência, o conhecimento, a personalidade, a motivação e o contexto. É, então, possível concluir que a criatividade dos colaboradores não depende unicamente do ambiente organizacional favorável à criatividade em que estão inseridos, sendo necessário ter em conta outros aspetos que poderão ter influência nos níveis de criatividade dos colaboradores. Sternberg (2012) refere que nem sempre um nível alto num dos fatores da criatividade pode compensar outro que esteja ausente ou quase ausente, por isso, podemos concluir que não é só o facto do líder ser transformacional e de haver uma boa comunicação interna na empresa que fará com que os níveis de criatividade dos colaboradores sejam elevados.

Por fim, era nossa intenção testar o modelo de moderação de Hayes (2017), de forma a verificar a nossa H4 (a comunicação interna realizada no Groupe SEB Portugal modera de forma positiva a relação entre a liderança do líder e a criatividade dos seus colaboradores), mas não nos foi possível, uma vez que não foram encontradas correlações estatisticamente significativas entre as variáveis da H2 e da H3, impedindo-nos assim de confirmar ou rejeitar a nossa H4. Era esperado encontrar aqui uma relação entre as três variáveis em estudo, uma vez que o desenvolvimento de uma comunicação de sucesso entre os líderes e os colaboradores é fundamental, visto que permite que os colaboradores fiquem mais motivados, confiem no líder e sintam orgulho de pertencer à organização, o que leva a que haja uma melhor prestação de trabalho e um maior à vontade para desenvolver o seu potencial criativo (Tiburcio & Santana, 2014; Brandão, 2018). Lee e Kim (2021), no seu estudo, verificaram que a comunicação do líder influencia positivamente a comunicação interna e que a comunicação interna aumenta os níveis de criatividade dos colaboradores. Mumford e Simonton (1997) referiram nos seus estudos que os líderes que partilhavam feedback positivo e transmitiam de forma clara os objetivos, melhoravam o nível de autoeficácia dos colaboradores e promoviam o potencial criativo dos mesmos. Além disso, Amabile (1996) destacava as práticas de liderança como estímulo à criatividade nas organizações, uma vez que a liderança estimula a criatividade quando o *feedback* é claro e

há boa comunicação entre o líder e os colaboradores e quando o trabalho dos colaboradores é apoiado e estes sentem-se comprometidos com o trabalho que realizam.

Tendo em conta estes resultados, não foi possível verificar se o nosso estudo consolida e sustenta os pressupostos do Modelo de Comunicação Interna Corporativa de Welch (2012), que defende que a comunicação estratégica aberta e efetiva realizada pelos líderes tem um papel fundamental no *engagement* positivo dos colaboradores da empresa e que, este *engagement* dos colaboradores, pode levar a níveis mais elevados de competição e de inovação dos colaboradores e da organização.

Conclusão

Bordenave (1994) destaca a relação entre os líderes e os colaboradores como um dos elementos fundamentais dos processos organizacionais, que tem por base a comunicação, permitindo que as pessoas partilhem as suas ideias, sentimentos e experiências. Uma boa relação entre os líderes e os colaboradores é importante, porque fornece um ambiente positivo e favorável à inovação e criatividade dos membros da empresa, impulsionando assim o sucesso da organização (Brandão, 2018; Dahlman & Heide, 2021).

Com a realização deste estudo é possível perceber a importância que estas três variáveis têm para o sucesso e desenvolvimento organizacional. Sendo assim, foi decidido avaliar estas três variáveis num estudo de caso ao Groupe SEB Portugal. Este estudo teve, então, como objetivo perceber o papel da comunicação interna no impacto da liderança nos níveis de criatividade dos colaboradores do Groupe SEB Portugal. Tendo em conta os resultados, não nos foi possível verificar uma relação entre as três variáveis, uma vez que não foram encontradas correlações estatisticamente significativas entre a liderança e a criatividade e entre a comunicação interna e a criatividade.

Apesar disso, foi-nos possível encontrar resultados interessantes para o desenvolvimento deste estudo. O primeiro resultado refere-se ao estilo de liderança cujo os colaboradores avaliaram o líder. Tendo em conta os resultados do MLQ-5X, como dimensões com maiores pontuações foram identificadas a influência idealizada (atribuída), a influência idealizada (comportamento), a motivação inspiracional, a estimulação intelectual e a consideração individualizada. Estas dimensões correspondem à liderança transformacional, tendo os colaboradores avaliado o líder como um líder transformacional. Ao analisar o que foi dito na entrevista com o Diretor-Geral, o líder, do Groupe SEB Portugal, este também se avalia como um líder transformacional, portanto, a percepção que o líder tem de si como líder corresponde à percepção que os colaboradores têm. Segundo Pina e Cunha et al. (2016), os líderes transformacionais dão atenção aos colaboradores e preocupam-se em satisfazer as suas necessidades, estimulam o seu desenvolvimento e a sua criatividade, consciencializam-nos da importância dos objetivos, oferecem um ambiente favorável, comportam-se como exemplos a seguir e estimulam-nos a alcançar mais do que

aquilo que é esperado deles. Esta descrição corresponde à descrição feita pelo líder e aos resultados obtidos pelas percepções dos colaboradores quanto ao estilo de liderança do líder do Groupe SEB Portugal.

Outro resultado que é importante destacar é a avaliação que os colaboradores fazem da comunicação interna estabelecida no Groupe SEB Portugal. Obteve-se uma média bastante elevada da comunicação interna, o que significa que os colaboradores avaliam a comunicação interna da empresa como muito positiva. Isto vai ao encontro do que é discutido com a Gestora de Recursos Humanos que refere que é dada grande importância à comunicação interna e ao conteúdo e forma como as informações são partilhadas com os colaboradores, destacando que o fator essencial é a transparência e a comunicação com todos.

É também importante destacar outro resultado referente aos níveis de criatividade dos colaboradores do Groupe SEB Portugal. Apesar do líder ser um líder transformacional, que normalmente estão associados a elevados níveis de criatividade dos colaboradores (Sousa, 2017), e a comunicação interna ser muito positiva, os colaboradores do Groupe SEB Portugal apresentaram baixos níveis de criatividade aquando da realização do TCT-DP. Apesar da média da criatividade dos colaboradores ser baixa, a média é maior do que a população portuguesa do estudo de Almeida et al. (2008). Neste resultado é preciso ter em atenção o facto de existir um elevado desvio-padrão da nossa amostra, significando que há resultados de criatividade mais altos do que outros, o que pode estar relacionado com os departamentos e respetivas funções que os colaboradores desempenham. Uma das médias mais altas de criatividade corresponde aos colaboradores que trabalham no departamento de *Marketing*, o que faz sentido, uma vez que é uma competência que eles necessitam para a execução do seu trabalho.

Por fim, outro resultado a destacar é a correlação estatisticamente significativa que foi encontrada entre o estilo de liderança do líder do Groupe SEB e a comunicação interna estabelecida na empresa. Este resultado vai ao encontro da literatura e de outros estudos desenvolvidos que também encontraram relação entre a liderança transformacional e a comunicação interna da empresa (Men, 2014; Lee & Chon, 2020). Além disso, foi também

encontrada uma correlação entre a liderança transformacional e a comunicação com o líder, o que faz sentido, visto que no Groupe SEB Portugal, o líder está sempre disponível para comunicar com os seus colaboradores e é dada grande importância à comunicação interna na empresa.

Durante a realização do estudo, foram encontradas algumas limitações. A primeira limitação com que nos deparamos foi o facto dos colaboradores do Groupe SEB Portugal estarem distribuídos pelo país, o que dificultava a aplicação presencial dos questionários a todos os colaboradores. Tendo em conta este cenário, os questionários foram enviados para os colaboradores, que os preencheram individualmente, sem apoio presencial do investigador, o que pode ter influenciado os resultados, nomeadamente quanto ao TCT-DP, visto que alguns dos desenhos parecem ter sido feitos de forma a não perder muito tempo com a sua realização.

Outra limitação do nosso estudo foi o facto da amostra ser pequena, podendo isso ter influenciado os resultados do estudo. Apesar de nos ter sido garantido, inicialmente, que todos os colaboradores iriam preencher os questionários, isso não se verificou. Como os colaboradores estão distribuídos pelo país é difícil confirmar quem é que preencheu e quem é que enviou os questionários, não sendo possível ter um maior controlo sobre a situação. Apesar disso, foi conseguido o número de respostas necessárias para a amostra ser estatisticamente significativa.

Por fim, outra limitação que é necessária ter em conta é o facto do TCT-DP, tal como qualquer outro instrumento, não avaliar a criatividade no seu todo. A criatividade avaliada pelo TCT-DP está mais relacionada com a criatividade do ponto de vista artístico.

Para estudos futuros, seria interessante avaliar as perceções de criatividade dos colaboradores em todos os domínios, para além do artístico. Para isso, poderia ser utilizada a Escala de Domínios de Criatividade de Kaufman (2012), que avalia as perceções de criatividade em cinco domínios: criatividade diária, criatividade escolar, criatividade de performance, criatividade mecânica/científica e criatividade artística. Assim, poderíamos

ver se havia diferenças quanto à percepção de criatividade dos colaboradores nos cinco domínios em relação aos departamentos em que trabalham.

Para além disso, acho que seria interessante, desenvolver este mesmo estudo, mas numa organização com um maior número de colaboradores, de forma a verificar se existem diferenças em relação ao nosso estudo, e de forma a verificar se seriam encontradas correlações entre as variáveis e se poderia ser feito o modelo de moderação de Hayes (2017) para responder às hipóteses de investigação.

Ao desenvolver este estudo e perceber os fatores que podem influenciar de forma positiva o sucesso e desenvolvimento de uma organização, é possível destacar a importância da liderança, da comunicação interna e da criatividade. Quando o líder tem um estilo de liderança favorável ao desenvolvimento e satisfação das necessidades dos colaboradores, como é o caso da liderança transformacional, quando é desenvolvida uma boa comunicação interna, e há uma boa relação entre os líderes e os colaboradores, e quando o ambiente é propício à estimulação e desenvolvimento da criatividade individual dos colaboradores, é possível esperar uma maior motivação, maior entrega, maior sentimento de pertença e melhores resultados por parte dos colaboradores.

Apesar de não terem sido encontradas relações entre as variáveis liderança transformacional e criatividade e entre comunicação interna e criatividade, foi nos possível encontrar resultados muito importantes que têm influência positiva nos resultados organizacionais do Groupe SEB Portugal. É através desta liderança transformacional e da positiva avaliação da comunicação interna da empresa que o Groupe SEB Portugal já foi indicado, mais do que uma vez, para o *Best Place To Work* em Portugal.

Referências Bibliográficas

- Abelha, D. M., Carneiro, P. C. C., & Cavazotte, F. S. C. N. (2018). Liderança Transformacional e Satisfação no Trabalho: Avaliando a Influência de Fatores do Contexto Organizacional e Características Individuais. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 20(4), 516-532. doi:10.7819/rbgn.v0i0.3949.
- Abouraia, M. K., & Othman, S. M. (2017). Transformational Leadership, Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Turnover Intentions: The Direct Effects among Bank Representatives. *American Journal of Industrial and Business Management*, 7, 404-423.
- Alencar, E. (1995). Desenvolvendo a Criatividade nas Organizações: O Desafio da Inovação. *Revista de Administração de Empresas*, 35(6), 6-11.
- Alencar, E. (1999). Barreiras à Criatividade Pessoal: Desenvolvimento de um Instrumento de Medida. *Psicologia Escolar e Educacional*, 3, 123-132.
- Alencar, E., & Fleith, D. (2003). Contribuições Teóricas Recentes ao Estudo da Criatividade. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 19(1), 1-8. doi: <http://dx.doi.org/10.1590/S0102-37722003000100002>.
- Alencar, E., Fleith, D., & Bruno-Fraria, M. (2010). A Medida da Criatividade: Possibilidades e Desafio. In E. Alencar, & D. Fleith (Eds). *Medidas de Criatividade: teoria e prática* (pp. 11- 34). Porto Alegre: Artmed.
- Almeida, L. (2013). A Importância da Comunicação Interna para a Motivação dos Colaboradores. *EXEDRA Journal*, 8, 90-103.
- Almeida, L., & Ibérico Nogueira, S. (2010). Estudo Preliminar do Teste Test for Creative Thinking – Drawing Production (TCT-DP). *Psicológica*, 52(1), 193-210.
- Almeida, L., & Ibérico Nogueira, S. (2016). Criatividade e Estilos de Pensar e Criar em Futuros Gestores, Músicos e Arquitetos. *Estudos de Psicologia*, 33(3), 477-488. doi: 10.1590/1982-02752016000300011.
- Almeida, L., Ibérico Nogueira, S., Bahia, S., & Urban, K. (2007, July). Assessing creativity: The Test for Creative Thinking- Drawing Production (TCT-DP). The concept, application, evaluation and Portuguese studies. Prague: Poster session presented at Xth European Congress of Psychology.

- Almeida, L., Ibérico Nogueira, S., Jesus, A., & Mimoso, T. (2013). Valores e Criatividade em Trabalhadores Portugueses. *Estudos de Psicologia, 30*(3), 425-435.
- Almeida, L., Ibérico Nogueira, S., & Silva, J. M. (2008). Propensão para Inovar e Criatividade: um Estudo com Adultos Trabalhadores Portugueses. *Revista de Psicologia da Vetor Editora, 9*(2), 183-196.
- Almeida, L. M., Souza, L., & Mello, C. (2010). A Comunicação Interna como um Instrumento de Promoção da Qualidade: Estudo de Caso em uma Empresa Global de Comunicação. *Gestão & Produção, 17*(1), 19-34.
- Almeida, V. (2003). *A Comunicação Interna na Empresa*. Lisboa: Áreas Editora.
- Amabile, T. M. (1983). *The Social Psychology of Creativity*. New York: Springer-Verlag.
- Amabile, T. M. (1988). A Model of Creativity and Innovation in Organizations. *Organizational Behavior, 10*, 123-167.
- Amabile, T. M. (1989). *Growing Up Creative*. Buffalo, NY: The Creative Education Foundation Press.
- Amabile, T. M. (1995). Attributions of Creativity: What are the Consequences? *Creativity Research Journal, 8*, 423-426.
- Amabile, T. M. (1996). Creativity and Innovation in Organizations. *Harvard Business School Background Note, 396-239*.
- Amabile, T. M. (1998). How to Kill Creativity. *Harvard Business Review, 76*(5), 76-87.
- Amabile, T. M. (2006). How to Kill Creativity. *Harvard Business Review, 77-87*.
- Amabile, T. M. (2012). The Componential Theory of Creativity. *Harvard Business School, 12*(96), 1-10.
- Araujo, D., Simanski, E., & Quevedo, D. (2012). Comunicação Interna: Relação entre Empresa e Colaboradores, Um Estudo de Caso. *Brazilian Business Review, 9*(1), 47-64.
- Argenti, P.A., & Forman, J. (2002). *The Power of Corporate Communication: Crafting the Voice and Image of Your Business*. New York, NY: McGraw-Hill.
- Arruda, A., Chrisóstomo, E., & Rios, S. (2010). A Importância da Liderança nas Organizações. *Revista Razão, Contábil e Finanças, 1*(1).
- Avolio, B. J., & Bass, B. M. (2004). *Multifactor Leadership Questionnaire. Manual and sampler set*. (3rd ed.) Redwood City, CA: Mind Garden.

- Avolio, B. J., Waldman, D., & Yammarino, F. (1991). Leading in the 1990s: The Four I's of Transformational Leadership. *Journal of European Industrial Training*, 25(4), 9-16.
- Aydogmus, C., Camgoz, S. M., Ergeneli, A., & Ekmekci, O. T. (2016). Perceptions of Transformational Leadership and Job Satisfaction: The Roles of Personality Traits and Psychological Empowerment. *Journal of Management and Organization*, 24(1), 81-107.
- Bahia, B. (1993). *Introdução à Comunicação Empresarial*. Rio de Janeiro: Vozes.
- Bahia, S. (2008). Criatividade e Universidade Entrecruzam-se? *Revista de Ciências da Educação*, 7, 51-62.
- Bahia, S., & Ibérico Nogueira, S. (2005). Entre a Teoria e a Prática da Criatividade. In Miranda, G. & Bahia, S. (Ed). *Psicologia da Educação: Temas de Desenvolvimento, Aprendizagem e Ensino* (pp.333-362). Lisboa: Relógio D'Água Editores.
- Baldissera, R. (2000). *Comunicação Organizacional: o Treinamento de Recursos Humanos como Rito de Passagem*. São Leopoldo: Unisinos.
- Baptista, A. (2009). *Plano de Comunicação Interna para a SONAE SIERRA*. Lisboa: ISCTE Business School.
- Barbosa, A., Reis, S., Sanches, V., Tolentino, L., Bicalho, R., Melo, A., Ribeiro, K., & Cândido, M. (2019). Gerente como Líder: Características e Atributos que os Líderes Devem Ter. *Revista INSEPE*, 4(1), 1-12.
- Bartoli, A. (1991). *Communication et Organisation: Por une Politique Générale Cohérente*. Paris: Les Éditions d'Organisation.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York: Free Press.
- Bass, B. M. (2009). *Bass & Stogdill's Handbook of Leadership: Theory, Research and Managerial Applications* (4ªEd). New York: Free Press.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1993). Transformational Leadership and Organizational Culture. *PAQ SPRING*, 112-121.
- Bass, B. M. & Avolio, B. J. (1997). *Full range leadership development - Manual for the multifactor leadership questionnaire*. Redwood City, CA: Mind Garden.

- Bass, B. M., Avolio, B. J., & Atwater, L. (1996). The Transformational and Transactional Leadership of Men and Women. *Applied Psychology: An International Review*, 45(1), 5-34.
- Bass, B. M., Avolio, B. J., Jung, D., & Berson, Y. (2003). Predicting Unit Performance by Assessing Transformational and Transactional Leadership. *Journal of Applied Psychology*, 88(2), 207-218.
- Batista, N., Kilimnik, Z., & Neto, M. (2016). Influência dos Estilos de Liderança na Satisfação no Trabalho: Um Estudo em Uma Entidade de Fins Não Económicos. *Navus: Revista de Gestão e Tecnologia*, 6(3), 24-39.
- Beghetto, R. A., & Kaufman, J. C. (2007). Toward a broader conception of creativity: A case for “mini-c” creativity. *Psychology of Aesthetics, Creativity, and the Arts*, 1, 13–79. doi:http://dx.doi.org/10.1037/1931-3896.1.2.73.
- Beghetto, R. A., Kaufman, J. C., & Baxter, J. (2011). Answering the Unexpected Questions: Exploring the Relationship Between Students' Creative Self-Efficacy and Teacher Ratings of Creativity. *Psychology of Aesthetics, Creativity and the Arts*. Advance Online Publication. doi: 10.1037/a0022834.
- Bennis, W. (1996). *A Formação do Líder*. São Paulo: Atlas.
- Bennis, W., & Nanus, B. (1988). *Líderes: Estratégias Para Assumir a Verdadeira Liderança*. São Paulo: Harbra.
- Bergamini, C. W. (1994). *Liderança: Administração do Sentido*. São Paulo: Atlas.
- Bergamini, C. W. (2009). *Liderança: A Administração do Sentido: Uma Revisão Histórica dos Estudos e Pesquisas sobre Liderança Enfatiza a Importância de Líderes Organizacionais Eficazes*. São Paulo: Atlas.
- Bilhim, J. (2013). *Teoria Organizacional – Estruturas e Pessoas (7ªEd)*. Lisboa: Universidade Técnica de Lisboa, Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- Boamah, S., Laschinger, H., Wong, C., & Clarke, S. (2017). Effect of Transformational Leadership on Job Satisfaction and Patient Safety Outcomes. *Nursing Outlook*, 66(2), 180-189.
- Boneu, F., & Henriët, B. (1990). *Audit de la communication interne*. Paris: Collection Audit.

- Borca, C., & Baesu, V. (2014). A Possible Managerial Approach for Internal Organizational Communication Characterization. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 124, 496-503.
- Bordenave, J. E. D. (1994). *O que é Comunicação?* (20ed). São Paulo: Brasiliense.
- Borman, E. G. (1983). Symbolic Convergence: Organizational Communication and Culture. In Putnam, L., & Pacanowsky, M. E. *Communication and Organization: an Interpretive Approach*. Beverly Hill, CA: Sage.
- Botelho, J., & Krom, V. (2010). *Os Estilos de Liderança nas Organizações*. Apresentado no XIV Encontro Latino Americano de Iniciação Científica e X Encontro Latino Americano de Pós-Graduação, Paraíba.
- Bowers, E. (2019). Transformational Leadership: An Analysis of Effects on Employee Well-Being. *Journal of Integrated Studies*, 11(1), 1-9.
- Braga, L., Pinheiro, N., Costa, J., & Giffoni, F. (2020). The Awakening of Creativity in Organizations. *Amadeus International Multidisciplinary Journal*, 9(5), 170-176.
- Brandão, N. G. (2008). *Século XXI – Novas Solidariedades e Incertezas*. Lisboa: Edições Universitárias Lusófonas.
- Brandão, N. G. (2018). A Comunicação Interna Estratégica como Reforço da Valorização das Pessoas e Seus Níveis de *Engagement* nas Organizações. *Media & Jornalismo*, 18(33), 91-102.
- Brandão, N. G., & Portugal, M. (2015). A Comunicação Interna e o Intra-Empreendedorismo. In *Relações Públicas e Comunicação Organizacional – Desafios da Globalização*. Lisboa: Escolar Editora.
- Brault, L. (1992). *A Comunicação da Empresa para Além do Modelo Publicitário*. Portugal: Edições Cetop9.
- Brum, A. M. (1994). *Endomarketing: Estratégias de Comunicação Interna para Empresas que Buscam a Qualidade e a Competência*. Porto Alegre: Ortiz.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Burns, J. M. (2003). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Burrell, G., & Morgan, G. (1979). *Sociological Paradigms and Organisational Analysis: Elements of the Sociology of Corporate Life*. USA: Ashgate.
- Caetano, J. (2005). *Estilo de Liderança e Relações Interpessoais e Intergrupais em Contexto Escolar*. Lisboa: Universidade Aberta.

- Cardoso, P. ., & Amorim, M. (2011). Traços, Comportamentos e Contextos: Desenvolvimento de Líderes em ONG, a “experiência SIFE” no Centro Universitário do Pará. *Revista de Carreiras e Pessoas*, 1(1), 90-111.
- Carmo, H., & Ferreira, M. (2008). *Metodologia da investigação: Guia para Auto-Aprendizagem* (2 ed.). Lisboa: Universidade Aberta.
- Carnegie, D. (2018). A Importância da Inteligência Emocional na Liderança. Acedido dia 7 de Junho de 2021 em: <https://portaldalecarnegie.com/importancia-da-inteligencia-emocional-na-lideranca/>.
- Cavalcanti, V. S., Carpilovsky, M., & Lund, M. (2006). *Liderança e Motivação*. Rio de Janeiro: Editora FGV.
- Chaubey, A., Sahoo, C., & Khatri, N. (2019). Relationship of Transformational Leadership with Employee Creativity and Organizational Innovation: A study of mediating and moderating influences. *Journal of Strategy and Management*, 12(1), 61-82.
- Chiavenato, I. (1993). *Introdução à Teoria Geral da Administração* (4ªEd.). Brasil, São Paulo: Makron Brooks.
- Chiavenato, I. (1994). *Gerenciando Pessoas: O Passo Decisivo para a Administração Participativa* (2ªed). São Paulo: Makron Books.
- Chiavenato, I. (2004). *Administração dos Novos Tempos* (2ªEd). Rio de Janeiro: Elsevier.
- Clampitt, P.G. (1991). *Communicating for Managerial Effectiveness*. Ingraterra: Sage.
- Clampitt, P.G., & Downs, C.W. (1993). Employee Perceptions of the Relationship Between Communication and Productivity. *Journal of Business Communication*, 30(1), 5-28.
- Corrado. F. (1994). *A Força da Comunicação*. São Paulo: Makron Books.
- Correia, R., Mainardes, E., & Lourenço, L. (2010). A Liderança Transformacional como Factor de Desenvolvimento na Gestão pela Qualidade Total: Criatividade, Inovação, Confiança e Trabalho de Equipa. *Revista Gestão Industrial*, 6(1), 239-268.
- Correia, J. (2013). *Liderança Ressonante e Dissonante no Desempenho dos Liderados*. Lisboa: Faculdade de Ciências Humanas.
- Creswell, J. W. (2014). *Research Design: Qualitative, Quantitative and Mixed Methods Approaches*. California: SAGE.

- Crotty, M. (1998). *The Foundations of Social Research: Meaning and Perspective in the Research Process*. London: Sage.
- Csikszentmihalyi, M. (1996). *Creativity*. New York: HarperCollins.
- Csikszentmihalyi, M. (1998). *Creatividad: El Fluir y la Psicología de la Descubrimiento y la Invención*. Barcelona: Paidós.
- Csikszentmihalyi, M. (1999). Implications of a systems perspective for the study of creativity. In R. J. Sternberg (Org.), *Handbook of creativity* (pp. 313-335). New York: Cambridge University Press.
- Csikszentmihalyi, M. (2007). *Creativity: flow and the psychology of discovery and invention*. Harper Collings Publishers: Australia.
- Cunha, A., Basto, M., & Gugelmin, E. (2013). A Comunicação Interna como Diferencial Competitivo. *Revista Capital Científico – Eletrônica*, 11(3), 1-30.
- Cunha, C., & Silva, M. (2010). Os Desafios da Liderança no Mundo Corporativo. *Anuário da Produção Acadêmica Docente*, 4(7), 67-88.
- Dahlman, S., & Heide, M. (2021). *Strategic Internal Communication: A Practitioner's Guide to Implementing Cutting-Edge Methods for Improved Workplace Culture*. Routledge: London and New York.
- Dolphin, R. (2005). Internal Communications: Today's Strategic Imperative. *Journal of Marketing Communication*, 11(3), 171-190.
- DuBrin, A. J. (2003). *Fundamentos do Comportamento Organizacional*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning.
- Dunphy, D. (2000). *The Embracing Paradox: Top-Down Versus Participative Management of Organizational Change: A Commentary on Conger and Bennis*. Boston: Harvard Business School Press.
- Dupuy, E., Devers, T., & Raynaud, I. (1988). *La Communication Interne – Vers L'Entreprise Transparente*. Paris: Les Éditions d'Organisation.
- Dutermé, C. (2002). *A Comunicação Interna na Empresa: A Abordagem de Palo Alto e a Análise das Organizações*. Lisboa: Instituto Piaget.
- Faccioli, C. (2008). *Teorias de Liderança*. Consultado a 20 de Junho de 2020 em <http://www.administradores.com.br/artigos/carreira/teorias-de-lideranca/22664/>
- Fachada, M. O. (2003). *Psicologia das Relações Interpessoais* (6ªEd). Lisboa: Rumo.
- Fachada, O. (2014). *Liderança – A Prática da Liderança – A Liderança na Prática*.

- Lisboa: Edições Sílabo.
- Faria, M., & Alencar, E. (1996). Estímulos e Barreiras à Criatividade no Ambiente de Trabalho. *Revista de Administração*, 31(2), 50-61.
- Felix, C., Alcalde, E., Oliveira, M., & Paixão, R. (2013). Estilos de Liderança. *Revista Conexão Eletrônica*, 1-13.
- Fernandes, A. (2017). *Liderança: Estudo Comparativo da Escala EMLD e QML*. Minho: Universidade do Minho – Escola de Psicologia.
- Ferrari, M. A. (2016). Relações Públicas: Gestão Estratégica de Relacionamentos. In Kunsch, M. (Org). *Comunicação Organizacional Estratégica*. São Paulo: Summus Editorial.
- Fiedler, F. (1965). Engineer the Job to Fit the Manager. *Harvard Business Review*, 115-122.
- Fiedler, F. (1981). *Liderança e Administração Eficaz*. São Paulo: Pioneira.
- Florida, R. (2002). *The rise of the Creative Class*. New York: Basic Books.
- Gardner, H. (1994). *Estruturas da Mente: A Teoria das Inteligências Múltiplas*. Porto Alegre: Artes Médicas.
- Gardner, H. (1996). Probing More Deeply into The Theory of Multiple Intelligences. *NASSP Bulletin*, 80(583), 1-7.
- Gardner, H. (2000). *Inteligências Múltiplas: A Teoria na Prática*. Porto Alegre: Artes Médicas.
- Gaspar, D., & Mabic, M. (2015). Creativity in Higher Education. *Universal Journal of Educational Research*, 3(9), 598-605.
- Gil, A. (1989). *Métodos e técnicas de pesquisa social* (2 ed.). São Paulo: Atlas.
- Gomes, R. (2019). *A Influência da Cultura Organizacional e da Comunicação Interna no Engagement dos Colaboradores – Estudo de Caso: Banco de Portugal*. Lisboa: Faculdade de Ciências Humanas da Universidade Católica Portuguesa.
- Graça, T. (2016). *O Impacto dos Estilos de Liderança na Satisfação Profissional: Um Estudo sobre IPSS do Distrito de Santarém*. Santarém: Escola Superior de Gestão e Tecnologia.
- Groff, P., Marschner, P., & Sané, S. (2013). Cultura Organizacional, Liderança e Comunicação Interna – A Sinergia Necessária para Enfrentar os Novos Tempos. *Revista de Administração*, 11(20), 85-96.

- Groupe SEB (2021). *Groupe SEB: Better Living*. Obtido em: <https://www.groupeseb.com>
- Groupe SEB (2021a). *Groupe SEB: Missions and Values*. Obtido em: <https://www.groupeseb.com/en/missions-and-values>
- Groupe SEB (2021b). *Groupe SEB: Internacional*. Obtido em: <https://www.groupeseb-careers.com/pt/Descubra-nos/Internacional>
- Groupe SEB (2021c). *Groupe SEB: Multi-Brand Strategy*. Obtido em: <https://www.groupeseb.com/en/multi-brand-strategy>
- Groupe SEB (2021d). *Groupe SEB: Profissões*. Obtido em: <https://www.groupeseb-careers.com/pt/oportunidades/Profissoes>
- Groupe SEB (2021e). *Groupe SEB: Innovation Strategy*. Obtido em: <https://www.groupeseb.com/en/innovation-strategy>
- Guilford, J. P. (1950). Creativity. *American Psychologist*, 14, 469-479.
- Hayes, A. (2018). *Introduction to Mediation, Moderation and Conditional Process Analysis: A Regression-Based Approach* (2nd Ed). New York: The Guilford Press.
- Henriques, M. (2015). *Processos Cognitivos Associados à Criatividade: Contributos para a Adaptação e Validação da Escala CPAC em Portugal* (Dissertação de Mestrado). Universidade da Beira Interior, Covilhã.
- Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1986). *Psicologia para Administradores: as Teorias e as Técnicas de Liderança Situacional*. São Paulo: EPU.
- Hughes, D., Lee, A., Tian, A., Newman, A., & Legood, A. (2018). Leadership, Creativity and Innovation: A Critical Review and Practical Recommendations. *The Leadership Quarterly*, 29 (5), 549-569.
- Hunter, J. C. (2004). *O Monge e o Executivo* (13a ed). Rio de Janeiro: Sextante.
- Huot, R. (1999). *Métodos Quantitativos para as Ciências Humanas*. Lisboa: Instituto Piaget.
- Ibérico Nogueira, S., & Baía, S. (2006). A Avaliação da Criatividade ou a Necessária Criatividade na Avaliação. *Revista Lusófona de Ciências da Mente e do Comportamento*, 1(1).
- Ilharco, F. (2003). *Filosofia da Informação: Uma Introdução à Informação como Fundação da Acção, da Comunicação e da Decisão*. Lisboa: UC Editora.

- Judge, T., & Piccolo, R. (2004). Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analytic Test of Their Relative Validity. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 755-768.
- Julmi, C., & Scherm, E. (2016). *Measuring the Domain-Specificity of Creativity*. Alemanha: FernUniversitat Hagen. doi: 10.13140/RG.2.2.29262.25927.
- Jung, D. (2001). Transformational and Transactional Leadership and Their Effects on Creativity in Groups. *Creativity Research Journal*, 13(2), 185-195.
- Junior, A., Neto, J., Leandro, M., & Pedruzzi, N. (2014). *Liderança: Evolução das Suas Principais Abordagens Teóricas*. Artigo Apresentado no X Congresso Nacional de Excelência em Gestão, Rio de Janeiro.
- Junior, A., Neto, J., Pedruzzi, N., & Cardoso, R. (2016). Leitura da Evolução das Teorias sobre a Liderança. *Revista Brasileira de Administração Científica*, 7(1), 247-261.
- Kahn, W. (1990). Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692-724.
- Kalla, H. (2005). Integrated Internal Communications: A Multidisciplinary Perspective. *Corporate Communications: An International Journal*, 10(4), 302-314.
- Katz, D., & Kahn, R. (1987). *Psicologia Social das Organizações*. São Paulo: Atlas.
- Kaufman, J. C., & Beghetto, R. A. (2009). Beyond big and little: The Four C model of creativity. *Review of General Psychology*, 13, 1–12.
- Kotter, J. P. (1997). *Liderando Mudança*. Rio de Janeiro: Campus.
- Kotter, J. P. (2001). What Leaders Really Do. *HBR's 10 must reads on Leadership*, 23-34.
- Kreps, G. (1990). *Organizational Communication – Theory and Practice* (2ªEd). New York: Longman.
- Kunsch, M. (1997). *Obtendo Resultados com as Relações Públicas*. São Paulo: Pioneira.
- Kunsch, M. (2016). A Comunicação nas Organizações: Dos Fluxos Lineares às Dimensões Humana e Estratégica. In Kunsch, M. (Org). *Comunicação Organizacional Estratégica*. São Paulo: Summus Editorial.
- Lee, Y., & Chon, M. (2020). Transformational Leadership and Employee Communication Behaviors: the Role of Communal and Exchange Relationship Norms. *Leadership and Organization Development Journal*, 42(1), 61-82.

- Lee, Y., & Kim, J. (2021). Cultivating Employee Creativity through Strategic Internal Communication: The Role of Leadership, Symmetry and Feedback Seeking Behaviors. *Public Relations Review*, 47, 1-11.
- Lewin, K. (1939). Field Theory and Experiment in Social Psychology: Concepts and Methods. *American Journal of Sociology*, 44(6), 869-896.
- Lubart, T. (2017). The 7 C's of Creativity. *The Journal of Creative Behavior*, 51(4), 293-296.
- Luhmann, N. (1995). *Poder*. Barcelona: Anthropos.
- Mackenzie, N., & Knipe, S. (2006). Research Dilemmas: Paradigms, Methods and Methodology. *Issues in Educational Research*, 16(2), 1-13.
- Madureira, M. (1990). *Introdução à Gestão*. Lisboa: Publicações Dom Quixote.
- Magalhães, C., & Soares, N. (2019). Estilos de Liderança e Sua Importância no Ambiente Organizacional. *Interface Tecnológica*, 618-628.
- Manzato, A., & Santos, A. B. (2012). A Elaboração de Questionários na Pesquisa Quantitativa. *Departamento de Ciência de Computação e Estatística – UBILCE-UNESP*, 17, 1-17.
- Maroco, J., & Garcia-Marques, T. (2006). Qual a fiabilidade do Alfa de Cronbach? Questões antigas e soluções modernas? *Laboratório de Psicologia*, 4(1), 65-90.
- Marchiori, M. (2008). *Comunicação Interna: Um olhar mais amplo no contexto das organizações*. Consultado a 26 de Junho de 2020 em https://www.researchgate.net/profile/Marlene_Marchiori/publication/262048747_Comunicacion_interna_una_vision_mas_amplia_en_el_contexto_de_las_organizaciones/links/54f4870c0cf2f28c1361cfa6.pdf.
- Matias, A. (2019). *Estilos de Liderança na Administração Escolar e a sua Influência na Satisfação, no Desempenho Profissional e na Intenção de Turnover: Um estudo de caso na Escola do I e II Ciclos do Ensino Secundário Dom Bosco de Benguela – Angola*. Porto: Universidade Fernando Pessoa.
- Maximiano, A. C. A. (2000). *Teoria Geral da Administração: da Escola Científica à Competitividade na Economia Globalizada* (2ªEd). São Paulo: Atlas.
- Melo, V. (2006). A Comunicação Interna e a Sua Importância nas Organizações. *Tecitura*, 1(1).

- Men, L. (2014). Why Leadership Matters to Internal Communication: Linking Transformational Leadership, Symmetrical Communication and Employee Outcomes. *Journal of Public Relations Research*, 26(3), 256-279.
- Menan, M. G. (2009). *A Importância da Comunicação Interna nas Organizações*. São Paulo: Faculdade INESUL.
- Messias, F., Mendes, J., & Monteiro, I. (2013). O Impacto da Liderança no Bem-Estar dos Colaboradores – O Papel dos Líderes e dos Gestores na Construção de Modelos que Promovam o Bem-Estar Psicológico no Trabalho. *Dos Algarves: A Multidisciplinary e-Journal*, 22, 59-75.
- Miller, K. (2003). *Organizational Communication: Approaches and Processes* (3rd). Wadsworth: Belmont, CA.
- Misra, S., & Srivastava, K. B. (2018). Team-Building Competencies Personal Effectiveness and Job Satisfaction: The Mediating Effect of Transformational Leadership and Technology. *Management and Labour Studies*, 43(1&2), 109-122.
- Montana, P. J., & Charnov, B. H. (2000). *Administração*. São Paulo: Saraiva.
- Morais, F. (2001). *Definição e Avaliação da Criatividade: Uma Abordagem Cognitiva*. Braga: CEEP.
- Mooney, R. L. (1963). A conceptual model for integrating four approaches to the identification of creative talent. *Scientific creativity: Its recognition and development*, 331-340.
- Morreale, S. P., Spitzberg, B. H., & Barge, K. J. (2007). *Human Communication: Motivation, Knowledge, and Skills*. United States: Thomas Wadsworth.
- Mumford, M. D., & Simonton, D. K. (1997). Creativity in the workplace: people, problems, and structures. *The Journal of Creative Behaviour*, 31(1), 1-6.
- Munir, F., Nielsen, K., Garde, A. H., Albertsen, K., & Carneiro, I. (2011). Mediating the Effects of Work-Life Conflict Between Transformational Leadership and Health-Care Workers' Job Satisfaction and Psychological Well-Being. *Journal of Nursing Management*, 1-10. doi: 10.1111/j.1365-2834.2011.01308.x.
- Myers, M. T., & Myers, G. E. (1982). *Managing by Communication – An Organizational Approach*. New York: McGraw-Hill Book Company.

- Nascimento, L. (2011). *As Formas Criativas de Pensar na Terceira Idade e Quarta Idades* (Dissertação de Mestrado). Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias, Lisboa.
- Nassar, P. (2005). *Comunicação Interna: A Força das Empresas*. São Paulo: Aberje.
- Neto, A., Marques, M., & Botti da Rosa, D. (2016). A Importância da Liderança Transformacional nas Organizações. *RACE – Revista de Administração, Contabilidade e Economia*, 1(1), 1-12.
- Nicotera, Anne M. (2019). *Origins and Traditions of Organizational Communication: A Comprehensive Introduction to the Field*. Londres: Routledge.
- Nielsen, K., Randall, R., Yarker, J., & Brenner, S-O. (2008a). The Effects of Transformational Leadership on Followers' Perceived Work Characteristics and Well-Being: A Longitudinal Study. *Work and Stress*, 22, 16-32.
- Nielsen, K., Yarker, J., Brenner, S-O., Randall, R., & Borg, V. (2008b). The Importance of Transformational Leadership Style for the Well-Being of Employees Working with Older People. *Journal of Advanced Nursing*, 63(5), 465-475. doi: 10.1111/j.1365-2648.2008.04701.x.
- Nielsen, K., Yarker, J., Randall, R., & Munir, F. (2009). The Mediating Effects of Team and Self-Efficacy on the Relationship Between Transformational Leadership, and Job Satisfaction and Psychological Well-Being in Healthcare Professionals: A Cross-Sectional Questionnaire Survey. *International Journal of Nursing Studies*, 46, 1236-1244. doi: 10.1016/j.ijnurstu.2009.03.001.
- Nielsen, K., & Munir, F. (2009). How Do Transformational Leaders Influence Followers' Affective Well-Being? Exploring the Mediating Role of Self-Efficacy. *Work & Stress*, 23(4), 313-329. doi: 10.1080/02678370903385106.
- Northouse, P. G. (2007). *Leadership: Theory and Practice* (3ªEd). Thousand Oaks: Sage.
- Oliveira, Z. (2010). Fatores Influentes no Desenvolvimento do Potencial Criativo. *Estudos de Psicologia*, 27(1), 83-92.
- O'Toole, J. (2008). Notes Toward a Definition of Values-Based Leadership. *The Journal of Values-Based Leadership*, 1(1), 1-9.

- O'Toole, J., Galbraith, J., & Lawler, E. E. (2002). When Two (or More) Heads are Better Than One: The Promise and Pitfalls of Shared Leadership. *Center for Effective Organizations*, 2-8(417), 2-32.
- Pattnaik, S., & Sahoo, R. (2020). Employee Engagement, Creativity and Task Performance: Role of Perceived Workplace Autonomy. *South Asian Journal of Business Studies*. doi: 10.1108/SAJBS-11-2019-0196.
- Pimenta, M. A. (1999). *Comunicação Empresarial*. Campinas, SP: Alínea.
- Pina e Cunha, M., & Rego, A. (2005). *Liderar*. Lisboa: Publicações Dom Quixote.
- Pina e Cunha, M., Rego, A., Campos e Cunha, R., Cabral-Cardoso, C., & Neves, P. (2016). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*. Lisboa: Editora RH, Lda.
- Prabowo, T., & Irawanto, N. (2018). The Influence of Transformational Leadership and Work Motivation on Employee Performance Mediated by Job Satisfaction. *Journal of Applied Management*, 16(1), 171-178. doi:10.21776/ub.jam.2018.016.01.20.
- Quivy, R., & Campenhoudt, L. V. (2005). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. Lisboa: Gradiva.
- Rabaça, C., & Barbosa, G. (2001). *Dicionário de Comunicação*. Rio de Janeiro: Campus.
- Ramos, H. M. (1997). *A Comunicação Interna*. Estudo de Caso no C.E.T.
- Rego, A. (1998). *Liderança nas Organizações – Teoria e Prática*. Aveiro: Universidade de Aveiro.
- Rego, F. (1986). *Comunicação Empresarial, Comunicação Institucional: Conceitos, Estratégias, Sistemas, Estruturas, Planeamento e Técnicas*. São Paulo: Summus.
- Reinsch, N. I. (1996). Business Communication: Present, Past and Future. *Management Communication Quarterly*, 10(1), 27-49.
- Ribeiro, M. (2010). *Caracterização dos Níveis de Criatividade nos Alunos São-Tomenses e Portugueses: Estudo Exploratório*. Lisboa: Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologia.
- Romani, C., & Dazzi, M. (2002). Estilo Gerencial nas Organizações da Era do Conhecimento. In: Angeloni, M. (Coord.). *Organizações do Conhecimento: Infraestrutura, Pessoas e Tecnologias*. São Paulo: Saraiva.

- Rowold, J. (2005). Multifactor Leadership Questionnaire: Psychometric Properties of the German Translation. *Mind Garden*, 1-28.
- Runco, M. A. (2004). Creativity. *Annual Review of Psychology*, 55, 657-687.
- Runco, A. M. (2007). *Creativity, theories and themes: research, development, and practice*. San Diego: Elsevier.
- Runco, M. A., & Albert, R. (2010). Creativity Research – A Historical View. In J. Kaufman & R. Sternberg (Eds.), *The Cambridge Handbook of Creativity* (pp.3-19). New York: Cambridge University Press.
- Saccol, Z. (2009). Um Retorno ao Básico: Compreendendo os Paradigmas de Pesquisa e sua Aplicação na Pesquisa em Administração. *Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria*, 2(2), 250-269.
- Sadler, P. (2003). *Leadership and Organizational Learning: Handbook of Organizational Learning and Knowledge*. Oxford: Oxford University Press.
- Santos, L. C. (2007). Pesquisa Científica: Universo/População, Amostra e Critério Amostral.
- Sarangi, S., & Srivastava, R. K. (2012). Impact of Organizational Culture and Communication on Employee Engagement: An Investigation of Indian Private Banks. *South Asian Journal of Management*, 19(3), 18-33.
- Schaufeli, W.B., Salanova, M., González- Roma, V., & Bakker, A.B. (2002). The Measurement of Engagement and Burnout: A Two Sample Confirmatory Factor Analytic Approach. *Journal of Happiness Studies*, 3(1), 71-92.
- Schivei, D. (2019). *Importância da Liderança nas Organizações* (Dissertação de Mestrado). Faculdade Anhanguera de Rio Claro, Rio Claro.
- Schuler, M. (2004). *Comunicação Estratégica*. São Paulo: Atlas.
- Shannon, C. E., & Weaver, W. (1949). *The Mathematical Theory of Communication*. Urbana: University of Illinois Press.
- Sias, P. M., & Kopaneva, I. (2014). Relações de Liderança e Cultura Organizacional. In M. Marchiori (Eds). *Liderança e Comunicação Interna*. São Paulo: Difusão Editora.
- Silva de Araujo, C., Modolo, D., Junior, E., & Vils, L. (2017). Análise da Relação entre Clima Organizacional e o Desempenho Criativo em Organizações Brasileiras. *NAVUS - Revista de Gestão e Tecnologia*, 7(2), 97-112.
- Silva, J., Lima, G., Soares, M., & Júnior, F. (2016). *A Contribuição da Liderança Transformacional para Criatividade Coletiva em Empresas de Economia*

- Criativa*. Artigo Apresentado no Congresso de Administração, Sociedade e Inovação, Brasil.
- Silva, R., Barbosa, R. A. P., Siena, O., Carvalho, E. M., & Silva Neto, J. M. (2018). Análise da Liderança dos Géneros de Gerentes no Varejo. *Clav*, 1-16.
- Simonton, D. K. (1984). *Genious, creativity, and leadership. Historiometric Inquiries*. Cambridge, Massachussets and Londres: Harvard University Press.
- Simonton, D. K. (1988). Creativity, Leadership and Chance. In R. J. Sternberg (Ed). *The Nature of Creativity: Contemporary Psychological Perspectives* (pp.386-426). New York: Cambridge University Press.
- Simonton, D. K. (2002). Creativity. In C. R. Snyder & S. J. Lopez (Eds.). *Handbook of Positive Psychology* (pp. 189-201). New York: Oxford University Press.
- Smeltzer, L. R. (1996). Communication within the manager's context. *Management Communication Quarterly*, 10(1), 5-26.
- Sousa, S. (2017). *Características Organizacionais e Individuais: Impacto no Envolvimento no Processo Criativo* (Dissertação de Mestrado). ISCTE, Lisboa.
- Sousa, M., & Baptista, J. (2011). *Como fazer Investigação, Dissertações, Teses e Relatórios – Segundo Bolonha*. Lisboa: Pactor.
- Stake, R. E. (2000). Case Studies. In Denzin N. K. e Lincoln Y. S. (eds). *Handbook of Qualitative Research*. London: Sage.
- Sternberg, R. J. (1988a). Mental Self-Government: A Theory of Intellectual Styles and Their Development. *Human Development*, 1, 197-224.
- Sternberg, R. J. (1988b). A three-facet model of creativity. In R. J. Sternberg (Org.), *The nature of creativity. Contemporary psychological perspectives* (pp. 125-147). Cambridge: Cambridge University Press.
- Sternberg, R. J. (1991). *A theory of creativity*. Trabalho apresentado no XIV School Psychology Association Colloquium. Braga, Portugal.
- Sternberg, R. J. (2012). The Assessment of Creativity: An Investment-Based Approach. *Creativity Research Journal*, 24(1), 3-12. doi: <https://doi.org/10.1080/10400419.2012.652925>.
- Sternberg, R. J. & Lubart, T. I. (1991). An investment theory of creativity and its development. *Human Development*, 34, 1-31. doi: <https://doi.org/10.1159/000277029>.

- Sternberg, R.J. & Lubart, T.I. (1993). Creative giftedness: a multivariate investment approach. *Gifted Child Quarterly*, 37 (3), 7-15.
- Sternberg, R.J. & Lubart, T.I. (1995). *Defying the crowd. Cultivating creativity in a culture of conformity*. New York: The Free Press.
- Sternberg, R. J. & Lubart, T. I. (1996). Investing in creativity. *In American Psychologist*, 51(7), pp. 677-688. doi: <http://dx.doi.org/10.1037/0003-066X.51.7.677>.
- Stoltz, T. (1999). *Capacidade de Criação*. Brasil: Editora Vozes.
- Stoner, J. A. F., & Freeman, R. E. (1999). *Administração* (5ªEd). Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos.
- Tench, R., & Yeomans, L. (2006). *Exploring Public Relations*. Harlow, London: Pearson Education.
- Thayer, L. (1976). *Comunicação: Fundamentos e Sistemas*. São Paulo: Atlas.
- Tiburcio, J., & Santana, L. (2014). A Comunicação Interna como Estratégia Organizacional. *Revista de Iniciação Científica Cairu*, 0(1), 13-26.
- Torrance, E. P. (1976). Creativity Testing in Education. *Creative Child & Adult Quarterly*, 1(3), 136-148.
- Urban, K. (2004). Assessing Creativity: The Test for Creative Thinking - Drawing Production (TCT-DP): The Concept, Application, Evaluation and International Studies. *Psychology Science*, 46(3), 387-397.
- Urban, K., & Jellen, H. (1996). *Test for Creative Thinking - Drawing Production (TCT-DP)*. Frankfurt: Harcourt.
- Van der Berg, P., & Wilderom, P. (2004). Defining, Measuring and Comparing Organizational Cultures. *Applied Psychology: An International Review*, 53(4), 570-582.
- Ventura, M. (2007). O Estudo de Caso como Modalidade de Pesquisa. *Revista Socerj*, 20(5), 383-386.
- Wang, P. (2018). Core Job Characteristic and Uncertainty Avoidance: Into the Black Box of Transformational Leadership Effect on Creativity. *Journal of Creative Behavior*, 0(0), 1-12.
- Wechsler, S.M. (1999). Criatividade na cultura brasileira: uma década de estudos. *Psicologia: Teoria, Investigação e Prática*, 1, 215-226.

- Welch, M., & Jackson, P. (2007). Rethinking Internal Communication: A Stakeholder Approach. *Corporate Communication: An International Journal*, 12(2), 177-198.
- Welch, M. (2011). The Evolution of the Employee Engagement Concept: Communication Implications. *Corporate Communications: An International Journal*, 16(4), 328-346.
- Welch, M. (2012). Appropriateness and Acceptability: Employee Perspectives of Internal Communication. *Public Relations Review*, 38, 246-254.
- Yin, R. K. (2003). *Estudo de Caso. Planejamento e Métodos*. Porto Alegre – RS. BookMan.
- Yukl, G. (1989). Managerial Leadership: A Review of Theory and Research. *Journal of Management*, 15(2), 251-289.
- Yukl, G. (1994). *Leadership in Organizations* (3rd Ed). Prentice Hall: Upper Saddle River.
- Yukl, G. (1998). *Leadership in Organizations* (4th ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Anexos

Anexo A: Transcrição da Entrevista Exploratória à Gestora de Recursos Humanos do Groupe SEB Portugal

Entrevista Exploratória à Gestora de Recursos Humanos do Groupe SEB Portugal

1 - Como descreveria o ambiente organizacional?

Bom, o ambiente organizacional é muito positivo. Nós temos uma cultura muito forte que assenta em vários pilares. Um deles é de facto a confiança, a proximidade, o respeito. E de facto, parece um chavão hoje em dia, mas nós vivemos num ambiente muito familiar, de muita proximidade. Até diria de alguma intimidade, porque a proximidade é de tal forma que há de facto uma conexão muito pessoal, muito individualizada entre as pessoas. E isso quer nas pessoas que estão, como eu, há mais de vinte anos na empresa (nós temos este ano três pessoas que fazem 30 anos de empresa), como também as pessoas que... Nós estamos numa dinâmica muito positiva de contratação e também devido à evolução do mercado, estamos a criar posições novas, não são substituições, são mesmo áreas novas na organização, com pessoas que têm 23, 24 anos, portanto têm menos tempo de vida do que muita gente tem tempo de empresa. E estamos a viver algo que é de facto muito bonito, que é todas estas pessoas partilham esta cultura de proximidade, de respeito, de confiança, de muito à vontade uns com os outros para falar.

Sendo o teu foco a comunicação, eu lembrei-me de te mostrar um desenho que acho que é bastante exemplificativo. Como sabes, nós a cada dois anos participamos no *Best Place to Work*, na parte da auditoria e na parte da avaliação do reconhecimento. E na parte da auditoria, a primeira vez que nós participamos, como eu não sabia muito bem como é que ia explicar a nossa cultura, pedi aos meus colegas para participarem e houve um colega, que de uma forma muito espontânea, fez um desenho, que eu não me canso de ver. Acho que é muito exemplificativo daquilo que eu te quero dizer.

Então ele diz que os outros, as outras empresas, são os colaboradores, os managers e depois os top managers e é um esforço de comunicação em escadas. E depois há cada departamento na sua área, cada um tem os seus objetivos, os seus prémios, os seus focos. Enquanto nós,

estamos todos com todos. Vai de cima para baixo, para os lados, de baixo para cima, todas as áreas estão misturadas, todas sobrepostas. E eu acho que isto é um bom exemplo daquilo que nós somos, em termos de comunicação e em termos de cultura. E esta é a base. Acho que é muito representativo da nossa organização.

De facto, nós gostamos de ser muito transparentes e muito diretos, ou seja, as coisas boas que há para dizer não estamos a tentar criar, é bom mesmo, e as coisas más também são transmitidas da mesma forma. Obviamente a forma também é importante e a comunicação tem de ser estruturada e tem de haver códigos e haver uniformidade na forma como comunicamos, mas o que eu quero dizer é que todos os colaboradores, desde a rececionista até ao diretor geral têm acesso à informação. E isso para nós é muito importante, porque reforça aquele sentimento da confiança. As pessoas têm a certeza que não estão a ser enganadas. Obviamente que a informação tem de ser dada com cuidado, no timing certo, da forma correta. Mas eles sabem que a informação que devem ter, têm-na.

Eu vou-te dar um exemplo muito concreto. No início do ano passado, era um início de ano em que as pessoas tinham alguma ansiedade, porque vínhamos do primeiro ano de Covid, as pessoas não sabiam muito bem como é que o mercado ia correr, se ia haver crescimento ou não, portanto havia assim alguma insegurança por parte de todos, como é natural. E aconteceu-nos uma coisa muito complicada logo no início de Janeiro. Houve uma tempestade de neve em Madrid e o nosso armazém é em Madrid. E o nosso armazém ficou todo destruído, portanto ficámos sem mercadoria, sem nada, no início de Janeiro. E isto é um exemplo de gestão de crise, havia muita forma de fazer, mas nós, como muita naturalidade dissemos “olhem, aconteceu isto, estamos a fazer isto” e fomos dando seguimento e continuidade à informação ao longo do tempo. E nós não somos muito de formalismos, ou seja, houve muita reunião por *Teams* com a direção geral a transmitir as informações e as pessoas estavam sempre informadas. O armazém depois de umas semanas pegou fogo, depois da neve foi o fogo, foi uma sequência de problemas e não houve pânico, porque as pessoas sabiam o que estava a acontecer, porque estavam informadas. E isso acho que é um exemplo, nós de facto comunicamos neste sentido: comunicamos no tempo certo, na quantidade certa e nos canais certos. Mas não há ninguém que não esteja informado, até a senhora da receção soube, porque podia haver um telefonema, podia haver algum comentário... Como todos contribuem para o sucesso da organização, todos tem de ter acesso

à informação. Obviamente que a informação depois está doseada em níveis diferentes de acordo com as responsabilidades e com a necessidade absoluta de ter.

2 - Falou aí dos canais de comunicação. Gostaria de saber quais são os meios de comunicação que utilizam no Groupe SEB.

Nós temos uma multitude de canais e neste contexto atual, a importância de cada canal foi alterada devido ao teletrabalho. Enquanto que anteriormente fazíamos mais reuniões formais, como reuniões de direção.... Claro que elas continuam, porque há reuniões que são cíclicas e continuam. Mas a questão do *Teams* veio acelerar a proximidade e também veio acelerar uma proximidade muito interessante, porque agora permite-nos comunicar com pessoas que anteriormente não comunicávamos diretamente. Vou só recordar que a nossa organização tem lojas de retalho, abertas ao público, e obviamente os empregados de loja, os vendedores de loja, nunca estariam nas reuniões, porque seriam sempre os chefes de loja, etc. E durante a pandemia, e mesmo ultimamente, sempre que eles estão disponíveis, conseguimos comunicar com eles diretamente. Houve de facto um reforço desta comunicação. Podemos até avaliar como uma comunicação informal, porque não há um rasto, não temos por hábito fazer as gravações das reuniões, mas reforçamos esta canal de comunicação direta.

Depois temos vários níveis de reuniões cíclicas formais de direção, mas a comunicação é em permanência. Por exemplo, posso dizer que no nosso escritório, quando estamos no escritório, não há portas. Só há portas nas salas de reuniões e mesmo assim na maioria das vezes elas não estão fechadas. Portanto, é mesmo um canal aberto. Não há, por exemplo, com o *top management*, exceto por alguns momentos mais específicos, como por exemplo as reuniões de avaliação de desempenho... Não há uma necessidade de marcar uma reunião com o *top management*, é chegar ao gabinete e ver se está disponível ou, no *Teams*, ver se está *online* e se está disponível e comunicamos. E isto é com todos. Portanto, os canais de facto inverteram um bocadinho a importância. Passamos para um canal mais informal, mais direto e mais imediato, que é o *Teams*. Estamos de facto muito mais ágeis atualmente e isto foi o que o contexto de pandemia nos obrigou.

Mas depois também temos os canais da formalização. Por exemplo, eu, em Recursos Humanos, faço muita comunicação ainda por *e-mail*. Nós temos um determinado *layout*,

com uma determinada comunicação. Implementamos no ano passado um novo portal do colaborador, que estamos cada vez a reforçar mais, mas nós não deixamos de enviar os comunicados ou a informação por *e-mail*, porque temos um portal de colaborador. A nossa comunicação por *e-mail* reforça a ideia para se lembrarem de ir ao portal do colaborador porque há lá mais informação. Há também esta função didática do meu papel de orientação de recordar todos os canais que nós temos. Porque, de facto, o nosso portal do colaborador tem muita informação, mas com tanta tarefa do dia-a-dia que os colaboradores têm para fazer, nem sempre têm esta agilidade, portanto eu mantenho o canal do *e-mail* porque é aquele que ainda permite maior interação para determinado tipo de comunicação e de proximidade. Até porque é um email para as pessoas, não é algo que está ali frio que vês se quiseres ou não quiseres. Portanto, ainda temos muito esse canal.

3 - E qual é o canal que, pessoalmente, considera menos eficaz? E qual o que acha que acaba por ser mais eficaz?

Eu diria que depende um pouco do conteúdo. Eu diria que, nas questões do dia-a-dia, sem dúvida que o canal informal via *Teams* é o mais eficaz, porque também é aquele que evita, por exemplo, um potencial conflito ou que permite uma solução de imediato. Por isso, eu diria mais que esse canal é preferencial para o dia-a-dia.

Quando nós queremos comunicar algo mais substancial, algo mais personalizado, diria que o *e-mail* ainda continua a ser, a meu ver, o que tem mais força. Porque receber um *e-mail* tem um reforço de importância, de relevância, não é algo que desaparece no *Teams* e que não fica rasto. Por isso, sim, diria que o *e-mail* para mim, na parte dos recursos humanos, é o canal ainda preferencial, sendo que no dia-a-dia e mesmo na gestão de equipas e na gestão de conflitos, o *Teams* permite evitar ou facilitar muita coordenação.

4 - E agora relativamente à comunicação que é feita do líder para os colaboradores e dos colaboradores para o líder, como é que é feita essa comunicação? E quais são os meios mais predominantes?

No dia-a-dia, o *Teams* é o mais utilizado. Mas nós temos reuniões presenciais. Bom, agora tem sido mais complicado e temos feito as reuniões via *Teams*. Mas nós temos, sempre que

possível, sempre que o Covid permite, a cada dois meses, nós temos reuniões presenciais. E são reuniões onde todos têm voz. Há obviamente uma agenda, são as direções que comunicam para todos os projetos, as questões.... Obviamente que falamos dos resultados da empresa, dos projetos que estão em curso. Há de facto uma comunicação transversal de tudo. Mas também há um momento em que as pessoas podem intervir, interagir, levantar uma questão sobre algum assunto que esteja a ser ali falado ou não. Há de facto uma grande liberdade de interromper, de perguntar...

5 - Então diria que o líder se preocupa em estimular a criatividade e o desenvolvimento dos seus colaboradores?

Sem dúvida. Aliás, nós inclusive tentamos sempre que, por exemplo, nessas reuniões, todas as direções devem apresentar ou devem comunicar algo. E nós incentivamos sempre que possível que não seja só as direções que falem, que sejam mesmo os colaboradores, que sejam as segundas linhas. Que venham apresentar, que venham defender uma ideia, que venham defender os seus problemas ou que venham apresentar alguma solução. Por isso, sim, sem dúvida, nós tentamos até mesmo nas nossas iniciativas que organizamos na empresa, ligadas à sustentabilidade ou a outro tipo de iniciativas, tentamos sempre que haja iniciativa de todos, que todos possam vir provocar um bocadinho e que digam que gostavam de fazer algo em certas áreas. E, portanto, interagir e criar uma nova abordagem. Portanto, nunca nada é fixo e definitivo, estamos sempre a encontrar outros métodos de comunicar.

6 - Diria que existe algum tipo de dificuldade de comunicação entre os colaboradores e o líder ou mesmo os colaboradores entre si?

Eu acho que o único problema tem a ver com a personalidade individual de cada colaborador. Ou seja, a nível da organização, a organização é impulsionadora da interação. O que pode acontecer, por vezes, é os colaboradores terem um perfil mais discreto, mais tímido, e por vezes terem mais dificuldade em entrar numa organização ou dentro de um ritmo onde normalmente é esta confusão toda, onde todos falam com todos. Podem não ter a assertividade certa. Ou aquela capacidade de se impor. Pode ser mais difícil para eles. Portanto, diria assim mais nessas competências.

No entanto, até mesmo no nosso modelo de competências, nós tentamos exatamente identificar essas fragilidades exatamente para dar ferramentas e para ajudar os colaboradores a assumirem a sua voz também.

Uma coisa que nós fazemos e que acho que é importante para valorizar a voz individual é, quem está há pouco tempo na organização ou quem acha que o que pensa não interessa, nós fazemos muitos *surveys*, escutamos muito os colaboradores, e eu dou sempre *feedback*. De quanto foi a percentagem de participação, quais foram os resultados obtidos. Porquê? Porque isso ajuda as pessoas. E, portanto, há estas formas de gradualmente as pessoas sentirem que a sua voz é importante e ganham depois confiança em comunicar. E temos de facto de dar ferramentas que, para as pessoas que tem mais dificuldade em se expressar, sejam adequadas ao perfil delas. Não podemos ser sempre tudo em contacto direto, cara a cara, ou pedir diretamente opiniões. Mas podemos ter outras ferramentas, como, por exemplo, um *survey*, que normalmente são anónimos, e a pessoa aí sente-se mais à vontade e depois gradualmente ganha confiança e percebe que nós demos atenção àquilo que a pessoa quer dizer. Portanto, há estes truques, há estas ferramentas que depois ajudam a ser desbloqueadores.

7 - Quão considera importante esta comunicação interna na empresa? Acha que uma boa comunicação interna influencia positivamente o desempenho dos colaboradores?

Eu acho que a comunicação interna é a base da cultura da empresa. E, no nosso caso em concreto, acho que tem um papel fundamental no sucesso da empresa. E isto em todas as áreas. Acho que de facto a comunicação, quando é bem dada, é uma ferramenta poderosíssima. Quando não é dado o devido valor à comunicação e à exigência que a comunicação tem, porque é preciso ter alguns cuidados, pode ser destruidora de valor. E eu posso até dar-te aqui um exemplo.

Eu trabalho numa empresa inserida num cluster ibérico. Portanto, a nível da direção de recursos humanos, eu reporto à direção ibérica. E 90% do tempo, os nossos projetos são comuns. Portanto, eu tenho um projeto em Portugal, normalmente eles também têm o mesmo projeto em Espanha. Nós temos sempre muito mais taxas de satisfação, de participação, de compromisso, etc, do que eles. E muitas vezes eles perguntam-me porquê. E eu digo-lhes sempre que é a comunicação. A importância da comunicação. É saber quem vai ler do outro

lado, quem vai ouvir do outro lado. Portanto é adaptar. Obviamente que isso depois dá um pouco mais de trabalho na preparação da comunicação. Mas tu tens de ser coerente e ser coerente vai desde o layout, às cores, ao tom, ao ritmo como tu dás. Se dás um *survey* e se normalmente dás *feedback* dentro de uma semana e não cumpres isso, depois já parece mal. Há toda uma série de pequenos detalhes que fazem com que a pessoa sinta que está mesmo a comunicar individualmente com a outra pessoa. E esse trabalho é mesmo muito importante. Quando não se tem isso, é mais um *spam*, as pessoas não te leem. E eu acho que isso é fundamental, porque quando nós dizemos as coisas, quer seja formalmente por escrito ou numa apresentação ou numa reunião e qualquer que seja a pessoas, os colaboradores sabem que não está a ser dito só para ser dito. E, portanto, há uma atenção por parte deles. Quando tu tens uma comunicação que é muito descoordenada, sem grande conteúdo, só porque sim, as pessoas acabam por desvalorizá-la e depois, quando mandas algo ou dizes algo que é importante, vai tudo para o mesmo e as pessoas desconectam. Para mim, eu acho que a comunicação é fundamental, tanto no conteúdo como na forma. Saber em que canais estás a falar e, lá está, haver comunicação o mais transversal possível ou individualizada quando tem mesmo de ser individualizada. Acho que isso às vezes é outro problema: não se dirigir a comunicação às pessoas certas. Há momentos que tens de falar *one-to-one* e há outras que tens de falar em grupo. E isto também acho que é um critério para a comunicação que é fundamental. Acho que a comunicação é uma paixão e é algo que se deve ter muito cuidado, e este cuidado não é no sentido negativo, é no sentido de cuidar. E eu acho que se deve cuidar da comunicação.

Entrevista Exploratória ao Diretor-Geral do Groupe SEB Portugal

1 - Pode contar-me um pouco da sua trajetória profissional?

Portanto, eu comecei em 2003, na *Samsung*. Estive três anos na *Samsung* cá em Portugal, comecei num estágio de 6 meses e depois fiquei enquanto estudo de produto. Tive várias categorias e fiquei durante 3 anos. Sensivelmente três anos sempre nesta categoria de gestão de produto. Em 2006, dia 18 de Dezembro de 2006, juntei-me ao Groupe SEB, em Portugal, também no departamento de *Marketing*, para uma posição também de estudo de produto, posição que ocupei durante praticamente seis anos. Também com várias evoluções em termos de gestão de categorias. Tivemos algumas evoluções e algumas alterações e eu geri várias categorias. Eu digo seis anos porque depois em 2012, Setembro de 2012, fui para fora. Fui para França, dentro de Groupe SEB. Fui para Lyon, que é onde está concentrada a nossa atividade e a sede agora está lá. Fui para uma posição, para a unidade de negócio de *home cleaning*, portanto, do que é aspiração, com o papel *International Market Manager*. E, na prática, eu tinha a responsabilidade de vários países aqui na Europa, sobretudo a fazer a ponte entre os vários mercados e as filiais, como, por exemplo, Portugal. E depois a parte central, a BU, que é a *Business Unit*, que faz toda a parte de desenvolvimento de produto e a estratégia de produto. Portanto, eu tinha esta função. Tinha de fazer esta ligação, esta parte no terreno, entre as filiais, e a parte de desenvolvimento. E estive nessa posição durante 3 anos, ou seja, até 2015. Em 2015, continuei em França, mas fui para a área comercial, fui *Key Account* na Filial Francesa, de contas como *Auchan*, um grande *player* internet francês, que é o *Cdiscount*. Trabalhei, assim, em algumas contas na área comercial durante dois anos, até ao final de 2017. Esta trajetória, ou seja, os meus primeiros anos foram todos muito vocacionados *marketing*, depois tive esta pequena incursão na área comercial e, já no plano, porque já estávamos a preparar o meu regresso a Portugal, que aconteceu em 2018, onde durante um ano e meio tive a responsabilidade da equipa comercial, que era um posto que não existia e eu já vou explicar porquê. Fui diretor comercial quando voltei, mas esta foi uma posição que foi criada apenas temporariamente para fazer a transição. Para perceber,

nós estamos numa estrutura ibérica, temos alguns departamentos e algumas posições que são partilhadas com Espanha. Dou alguns exemplos: a logística está praticamente toda em Espanha, a parte de Finanças está uma em Espanha, outra em França. Portanto, nós temos aqui uma estrutura algo reduzida e depois impactada por esta organização. E a pessoa que era a responsável em Portugal, é uma responsabilidade dupla, ou seja, é uma responsabilidade de direção geral e de direção comercial. Portanto, eu fiquei durante um ano e meio até Maio de 2019 enquanto diretor comercial, mas essa posição depois terminou até porque não existia. E a pessoa que estava como diretor-geral e comercial reformou-se e eu fiquei com o lugar dele. E eu segui o caminho. Portanto, assim de uma forma muito resumida, foi este o meu percurso.

2 - E em que é que consiste o seu trabalho?

Isto é daquelas coisas que é difícil explicar. Eu, às vezes, faço uns exercícios para simplificar, que é como se explicasse aos meus filhos, que são pequeninos. E tentar explicar aos filhos o que fazemos no dia-a-dia, ou melhor, tentar perceber o que eles entendem que nós fazemos, não é fácil. A minha filha, que tem 7 anos, o que diz é que eu mando as outras pessoas fazer. É o que ela diz que eu faço. Explicar o que um diretor-geral faz a minha criança já é mais complicado, é mais difícil.

Nos olhos de uma criança, sou eu que mando e sou eu que mando fazer. Isto tem alguma verdade e ao mesmo tempo não tem verdade nenhuma. Eu acho que aqui, mais do que faço, um grande desafio é a gestão das pessoas, é a gestão da equipa. De uma forma muito lata, muito abrangente, é isto. É verdade que o facto de sermos uma estrutura ibérica é diferente, porque nós temos um diretor-geral ibérico, temos uma responsável de operações, ou seja, logística que também está em Espanha e não tem reporte a mim apesar de ter responsabilidade em Portugal. Portanto, a estrutura é algo específico do que se fosse uma empresa completamente autónoma em Portugal, com todos os poderes de decisão aqui em Portugal.

Mas eu diria que é sobretudo isso. É verdade que há algum trabalho burocrático, nós somos uma empresa, somos uma grande multinacional, por isso temos muito trabalho burocrático de preparação de *budgets*, os nossos objetivos, e tudo isso são coisas chatas, mas que são feitas.

Mas eu diria que o meu dia-a-dia é sobretudo a gestão da equipa com os objetivos das várias equipas comerciais, de *marketing*, dos recursos humanos a nível local... E toda essa coordenação é quase como um maestro que vai tentando gerir a sua orquestra todos os dias para que as coisas fluam muito bem. Porque é assim, não há um dia igual ao outro, é uma posição que é muito comercial, tem uma vertente muito comercial, porque a direção comercial está comigo. Portanto, com esta forte componente comercial eu tenho muito contacto com os clientes, tenho muitas reuniões com clientes e negociações de contrato. Isso também faz muito parte do meu dia-a-dia.

Mas lá está, é muito específico desta posição. E, se não fosse assim, como é óbvio, existiria um diretor comercial, que iria tirar este peso de cima desta posição.

O dia-a-dia é este: é gerir a equipa para tentar tirar todos os obstáculos do caminho deles para que eles possam ter a melhor performance possível e não há um dia que seja igual ao outro. Mas pronto, tenho de o dizer, há este componente muito financeiro e depois esta posição comercial que é fruto da nossa organização. Sinto que se tivéssemos uma maior autonomia aqui em Portugal, as coisas poderiam ser melhores.

3 - Como é que descreveria o seu tipo de liderança? E que valores prioriza como líder?

Mais uma vez, um contexto: nós temos uma equipa de 20 anos. Éramos duas equipas entre duas empresas em Portugal, depois uma comprou a outra e, na prática, o Groupe SEB está em Portugal, como nos conhecemos hoje, fez este ano 22 anos. Isto não vem de agora, já vem de trás.

Focando um bocadinho em mim, a liderança eu diria que é uma coisa muito pessoal. E o que é que eu quero dizer com muito pessoal: é que nós podemos fazer todas as formações que entendermos sobre liderança, tipos de liderança, mas, no fundo, vem tudo do tipo de pessoa que nós somos. Nós podemos e tentamos e fazemos muito no Groupe, mas eu digo que é pessoal porque nós naturalmente vimos parar àquilo que somos. E podemos ter esta linha de atuação e depois fazemos as formações e dizemos “ok, talvez devia fazer mais isto ou mais aquilo” e vamos por aí, mas depois ao longo do tempo nós vimos parar àquilo que nós somos. Depois poderemos entrar noutra tipo de discussão: se é fruto da carga de trabalho que temos

que nos obriga a voltar às nossas rotinas ou não, mas nós voltamos àquilo que nos é natural e eu sinto isso.

Eu estou cá desde 2006, já é um tempinho. Há três pessoas que este ano vão comemorar 30 anos de empresa. Porque o Groupe SEB comprou a Moulinex na altura, portanto, já existimos há mais de 20 anos, mas como entidade, como estamos hoje, estamos há só 20 anos. Nós somos uma equipa relativamente pequena, onde a taxa de rotação é muito pequena, muito reduzida mesmo. Portanto, eu conheço estas pessoas, a grande maioria delas, desde que entrei. Eu estive fora 5 anos, mas nesses cinco anos se saiu uma pessoa da empresa foi muito.

Portanto, nós conhecemo-nos todos muito bem, somos uma família e passamos... passávamos, agora com o covid é difícil, muito tempo juntos.

Mas o que é que eu tento promover? Uma liderança de proximidade. Vou-lhe dar um exemplo, que é um pormenor, mas que acho que espelha bem aquilo que eu acho, que é: proximidade de abertura, de transparência com todos, colaboração... Eu acho que a empresa tem de ser o mais horizontal possível. Dou-lhe um exemplo: temos uma gestora de produto, que entrou quando eu estava fora, portanto foi uma das posições em que houve uma alteração, e está connosco há possivelmente cinco ou seis anos. E ela um dia fez-me um comentário, que eu acho que é ilustrativo daquilo que eu estava a dizer. Ela, que é uma pessoa que já tem alguma experiência, é uma pessoa mais velha do que eu, já tem possivelmente 20 anos de experiência ou mais. E ela disse que nunca em nenhuma empresa em que estive, teve um contacto tão direto e tão pessoal com um diretor-geral. E é isto que eu promovo e que eu acho que deve ser promovido. Mas lá está, isto depois vem muito à nossa personalidade e neste caso à minha personalidade.

Para mim, não cabe na minha cabeça existir numa empresa diferenças marcadas, visíveis. Vou dar um exemplo. Nós estamos a ter obras no escritório. E nós, no passado, e isto não é uma crítica, é uma constatação, devido às mudanças e aos contextos, que talvez há 15 anos fariam sentido... Mas para mim não faz sentido eu ter uma secretária diferente dos outros, ou quem é *manager* ter uma secretária ligeiramente maior do que a pessoa que está na receção ou eu, porque sou diretor-geral, tenho de ter uma cadeira diferente dos outros. Porque é que eu hei de ter uma cadeira diferente da pessoa que está na receção? Isto para mim não me cabe na cabeça. Para mim, não faz sentido. Se nos centrarmos em condições e

em salários, claro, porque isso tem a ver com as responsabilidades de cada um. Agora, este tipo de material não faz sentido.

E pronto, isto é, daí eu estar a dizer que isto é uma organização horizontal. Eu tento pôr isso em prática todos os dias, ser honesto com as pessoas e cuidado sobretudo. Mas sobretudo honestidade, eu acho que é um dos pontos muito importantes a referir. E isso não quer dizer que sou a melhor pessoa do mundo, mas tento-o ser, quer na minha vida pessoal como na minha vida profissional. E se eu posso descrever um bocadinho a minha liderança, eu acho que é isto. É isto que eu tento que seja. E na minha ótica, porque não faz sentido que seja de outra forma.

Mas claro que isto não quer dizer que é uma casa sem rei nem roque. No final, se existe necessidade de decidir, quem decide sou eu. Existe uma hierarquia, tem de existir respeito por todas as pessoas, como é óbvio, e, se, no final, a minha decisão é esta é essa que é. E isso está bem interiorizado pelas pessoas, penso eu.

Nós tentamos promover ao máximo o cuidado com os outros na empresa, mas lá está, são coisas que não se conseguem mudar de um dia para o outro. Mas claro que se as pessoas estiverem no centro, a empresa funciona muito melhor.

4 - Qual acha que é a sua maior força e a sua maior fraqueza enquanto líder?

Eu sou uma pessoa bastante transparente. Acho que a palavra honesto é bastante indicada. A minha maior valência é o *mindset* positivo, quer na vida pessoal, quer na vida profissional, ligada à honestidade e à confiança. Ou seja, as pessoas confiam em mim. E chegamos a um ponto, que nós durante muito tempo no nosso percurso de vida, quer pessoal quer profissional, temos muitas dúvidas e muitos receios, mas depois chegamos a um ponto e já nos conhecemos bem. Eu conheço bem as minhas forças e as minhas partes menos fortes. Eu não sou nenhum visionário, não sou nenhum Steve Jobs da vida a inventar o próximo *iPhone*, mas eu sei disso. Eu conheço-me muito bem. E onde eu posso capitalizar é nesta parte, que é eu tento ser o mais sincero e o mais honesto com as pessoas. E isso faz com que as pessoas tenham confiança em mim. E quando temos uma relação de confiança montada, as coisas fluem naturalmente. E as pessoas sabem que se eu não faço mais é porque não posso mesmo ou porque não consigo e eu não tenho problema nenhum em dizer que não consegui, que vou tentar fazer melhor da próxima, que cometi um erro.

Portanto, eu tento ser assim... Esta honestidade e confiança que eu acho que é uma das minhas maiores forças.

Fraquezas... Eu sou muito perfeccionista e sou exigente e, às vezes, quando tento transmitir isso às pessoas, à equipa, porque eu tento transmitir essa exigência à equipa... Porque lá está, nós também somos líderes de mercado, por isso nós lideramos o caminho e os outros é que tem de vir atrás de nós. E acho que, pelo facto de ser assim, às vezes poderei ser demasiado exigente com as pessoas, porque de facto nós temos uma obrigação maior do que os outros, porque somos líderes e somos nós que vamos desbravar o caminho e são os concorrentes que vão atrás de nós. E eu acho que aí sou um bocadinho exigente com as pessoas nesse sentido.

Outro ponto, às vezes depois é difícil, e é um trabalho que eu faço comigo mesmo, o facto de nós termos esta relação tão próxima. Nós somos uma família e muitas das pessoas são verdadeiramente amigos pessoais e frequentam casas uns dos outros. E quando se cria esse tipo de intimidade, confesso que às vezes é um tipo de exercício difícil quando nós temos de dar algum *feedback* que é menos positivo. E isso é um trabalho que eu tento fazer comigo mesmo, porque a palavra *feedback* está sempre conotada com algo negativo, mesmo que seja algum ponto de situação. E eu confesso que este é um trabalho que eu tenho de melhorar em mim, que é fruto deste contexto de sermos uma família.

5 - Com que frequência se reúne com os membros da sua equipa?

Nós temos, e não vem de mim, já vem do passado, esta política de proximidade, que continua a ser fomentada pela empresa.

Sem ser neste período do covid, nestes últimos dois anos, nós estamos sempre reunidos constantemente de forma presencial. Porque nós temos convenções de venda, nós funcionamos com ciclos de venda de quatro meses: de Janeiro a Abril, de Maio a Agosto e de Setembro a Dezembro. O nosso mercado fica muito concentrado no final do ano, temos um peso muito grande de vendas aí. Funcionamos em termos comerciais com objetivos específicos a cada quatro meses e depois temos grandes dois períodos de lançamento de novidades. Isto é algo que é natural no nosso universo, os nossos produtos são lançados em Março e em Setembro e isso implica que existam estas reuniões entre *Marketing* e *Vendas* onde são apresentadas sobretudo as novidades.

O que é que nós fazemos? Ou fazíamos... Tentamos fazer. Nós reuníamos muitas vezes. Reuníamos, fazíamos uma convenção de início de ano, em Janeiro. Depois fazemos uma em Março, porque é parte dos grandes lançamentos. Fazemos uma em Maio, porque é o final do primeiro ciclo de vendas que acabou em Abril e o lançamento do segundo. Depois fazemos uma reunião intercalar em Julho. Fazemos em Setembro, mais lançamentos e início do terceiro ciclo. E fazemos uma intercalar mais pequena em Novembro. Reuniões de *Marketing* e de Vendas, mas também com outros departamentos, temos a Administração de Vendas, temos a Logística, a Assistência Técnica, os Recursos Humanos... Temos estes momentos.

E depois temos outros momentos, como, por exemplo, o Jantar de Natal em que está a empresa toda. E depois temos *ad hoc* consoante os eventos que vamos tendo ao longo do ano. Quando foi a primeira vez que recebemos o prémio de *Great Place to Work*, em 2018, fomos todos almoçar. A empresa toda, o escritório todo, fomos todos almoçar para festejar. É lazer, mas é profissional ao mesmo tempo. Temos estes momentos.

Bom, isto depois mudou tudo com o covid. Nós estivemos em Março de 2020, quando começou o covid, em convenção no Algarve, no início de Março, e depois foi toda esta mudança. Continuamos a fazer, mas tive de adaptar. As novas convenções normalmente duram dois ou três dias. Continuo a fazer as convenções, mas agora de uma forma virtual. Portanto, adaptadas. Já não pode ser um dia inteiro de reunião como nós fazíamos, têm de ser coisas mais simples, adaptadas ao formato digital.

O jantar de Natal, em 2020, fizemos virtual. Fizemos umas brincadeiras, enviamos para a casa de cada pessoa uma camisola de Natal, cada um vestiu-se com a sua camisola. Mandamos entregar no próprio dia as prendas que temos para cada um na casa de cada pessoa. Mas pronto foi ali uma brincadeira virtual, tivemos de nos adaptar.

Depois do covid já fizemos mais presenciais. Em Setembro de 2020, quando as coisas acalmaram, conseguimos fazer, com todas as medidas, mas depois não fizemos mais nenhuma até Setembro de 2021. O Jantar de Natal do ano passado fizemos também, mas foi mesmo no limite. Em Janeiro não foi possível fazer, mas estamos agora a preparar a de Março.

Isto a nível de toda a equipa, estes grandes momentos em que estamos juntos. Depois, no dia-a-dia é constante. Não digo que falo com todos todos os dias, mas não ando muito longe disso. Muitas chamadas, mas lá está faz parte. E isto é um contexto muito específico, que

nós não estamos a ir ao escritório, que estamos em teletrabalho. Por isso, tem de ser por telefone ou por *Teams* e isso é o dia-a-dia. Mas é constante, é um contacto diário e assim é que tem de ser.

E sobretudo neste contexto dos últimos dois anos tem de ser assim, porque temos de pensar que está cada um no seu sítio. Eu estou aqui em casa, felizmente consigo estar isolado, ter um quarto para estar, mas há pessoas que não têm e que têm de estar a trabalhar na sala. E depois chegam os miúdos da escola.... Têm sido dois anos em que as pessoas vivenciaram isto de forma diferente, mas há um traço muito comum, porque foram dois anos muito solitários para todos, sentidos de forma diferente. Face àquilo que estamos habituados, foram dois anos muito solitários. Destas pequenas coisas, nós aproveitamos estas convenções também para que as pessoas passem um bom momento. Muitas vezes estamos em trabalho até às tantas da noite fechados numa sala de reuniões de hotel, mas tentamos sempre escolher um hotel bom, com localizações boas e tentamos, e é uma regra na casa, vamos sempre a restaurantes bons. Sempre, todos. Se temos dinheiro para o champanhe e para o marisco, vamos todos beber champanhe e comer marisco. Se não temos, vamos todos comer uns tremoços e beber umas minis e está bom. Mas, pronto, estes momentos também são muito importantes em que nós tentamos que as pessoas estejam juntas fora do trabalho, mas ali com alguma recompensa de irmos para bons hotéis e bons restaurantes e com algumas atividades. Nós agora, por exemplo, estamos a trabalhar para ir para a Madeira, onde irá haver uma parte lúdica e uma parte de trabalho.

6 - É normal receber *feedback* quanto à sua liderança? Como acha que os colaboradores descreveriam a sua liderança?

Não, não é normal. É um dos pontos que nós, a nível internacional, não fazemos bem. Nós temos um processo de avaliação que não é 360, ou seja, é um processo *top down*, ou seja, os chefes avaliam os colaboradores, mas não há o inverso, pelo menos de forma oficial.

Eu faço os meus diretos, sou obrigado, tenho de o fazer porque temos *timings* específicos oficiais. Nestes momentos, eu tento que exista sempre estes momentos em que na parte inicial eu nunca falo, quem fala são eles. Espero que sejam eles a fazer uma avaliação de como foi o ano deles, uma conversa franca sobre o que acham que está bem e o que acham que está menos bem e o que eles acham que deveria ser melhorado. E isso não é um

verdadeiro 360, mas eles têm a liberdade e já sabem disso ao início para darem o *feedback* que quiserem. E depois temos aquela parte mais oficial, em que tenho de preencher um documento, mas aí é *top down*, aí é sempre focado no colaborador, nunca no *manager*. Portanto, processo oficial nós não temos.

Para responder à questão, eu por acaso tenho um exemplo que é uma coisa muito *ad hoc*, que não é habitual fazer. Foi no âmbito de uma formação que eu fui fazer a Paris, em que um dos pontos era um *self-assessment* 360. Eu tive que mandar um questionário para várias pessoas, quer colegas meus, quer para os meus chefes, quer para as pessoas da minha equipa. E isto é recente, isto é de Setembro de 2021. Basicamente, os resultados que saem daqui, as palavras que saem daqui, é que as pessoas consideram-me alguém de confiança, alguém que se preocupa com as pessoas e alguém que tem sempre um *mindset* positivo. Gostam da minha comunicação e acham que eu dou oportunidades a todos e tento que eles se desenvolvam. Depois diz aqui honestidade e comunicação aberta. Isto é assim, nunca vamos agradar a todos, isso é impossível. Mas eu acho e espero que as pessoas me conhecem e sabem que eu tento sempre fazer o melhor por todos e que tento dar o mesmo tipo de oportunidades a todos. E acho que este *feedback* é o que as pessoas pensam. E é engraçado ver que eu também fiz esta avaliação sobre mim e as pessoas deram-me melhores pontuações do que eu dei a mim mesmo. Acho que as pessoas reconhecem este tipo de liderança inclusivo e de proximidade.

7 - Se a equipa está com dificuldades em manter-se motivada, como faz para aumentar o *engagement* dos colaboradores?

Não é fácil, confesso. Temos de ver isto de uma perspetiva global. Se estivermos a falar de um caso muito específico, de uma pessoa ou outra, é um trabalho feito *one-to-one*.

De um ponto de vista global, até posso dar um exemplo de um projeto que nós temos. Nós temos um projeto internacional que vamos ter de adaptar cá em Portugal, que tem a ver com a forma como nós temos estruturadas as nossas condições comerciais, ou seja, os contratos que temos localmente, os preços que nós temos locais, com os nossos parceiros. Vão ter de ser revistos no âmbito deste projeto internacional, que visa uma maior uniformização entre os países sobretudo aqui na Europa.

Isto é um projeto enorme, que implica uma grande sobrecarga de trabalho para a equipa a nível local e em que, à primeira vista, nós em Portugal, este projeto não fazia muito sentido para nós, pela forma como temos as coisas organizadas. E toca muito em todos os departamentos da empresa.

E isto é um projeto que podia trazer muita desmotivação às pessoas. E não há formas mágicas, mas pegando nisto como exemplo, isto não pode ser tratado por partes e ser só levado pelas pessoas que estão só diretamente envolvidas. Temos de colocar a equipa toda. E o que é que nós fizemos? Primeiro de tudo, e acho que é parte do meu trabalho, às pessoas principais mais impactadas pelo projeto, tentamos ajudar e tirar do caminho as barreiras que possam existir, porque sei que este projeto vem aumentar carga adicional para a qual não terão tempo. E o meu trabalho é entender isso e perceber como podemos aligeirar as coisas temporariamente para que as coisas aconteçam. Isso faz parte do meu trabalho. A partir do momento em que temos a equipa completa, chega a um ponto em que temos aqui a responsabilidade ou a coresponsabilidade.

Porque se for uma coisa em que as pessoas não estão verdadeiramente envolvidas, se for algo *top down*, que é algo que aconteceu durante muito tempo, as pessoas desmotivam. As pessoas não se sentem envolvidas e não se sentem responsáveis.

E agora que estamos a chegar à parte de fazer acontecer, não há fórmulas mágicas, mas juntamos as pessoas todas mais diretas numa sala de reuniões todas juntas e em equipa, sem qualquer guião, encontramos o caminho. E uma vez que todos juntas encontramos o caminho, cada um a dar a sua opinião, as pessoas sentem-se valorizadas e reconhecidas, porque tiveram a sua palavra a dizer, e por outro lado sentem-se responsabilizadas.

No início, brincávamos muito com o projeto, mas ele está aí e temos de o fazer. Podemos não estar completamente convencidos, mas se é para fazer, é para fazê-lo bem feito e melhor do que os outros todos.

Mas a solução foi essa: envolver as pessoas todas. Foram as pessoas que, todos juntos, identificaram quais eram os principais problemas nessa fase e foi em conjunto que construímos o guião e identificamos os principais problemas e tivemos os principais *outputs*. Em equipa, o que os deixa responsabilizados. Isto é de um ponto de vista global, focado num projeto.

Mas existem oscilações de motivação ao longo do tempo e isto depois tem de ser um trabalho *one-to-one*. Eu tento ser muito próximo de todos para perceber se há algum problema, porque

isso depois está tudo interligado, a parte pessoal e profissional, porque se temos um problema pessoal vai afetar a nossa vida profissional e se temos um problema profissional vai afetar a nossa vida pessoal. Por isso, tentamos estar sempre muito atentos ao bem-estar das pessoas, porque primeiro que tudo estão as pessoas. E eu tento passar esta mensagem às pessoas de relativizar, porque nós vendemos torradeiras e aspiradores, não salvamos vidas. Temos de relativizar. Claro que temos objetivos, mas eu tento tirar esta pressão das pessoas, quem tem de ter essa pressão sou eu.

8 - Como encoraja o desenvolvimento e a criatividade dos membros da sua equipa?

Isto faz parte do nosso ADN do grupo. Um dos valores do Groupe é a paixão pela inovação. E, aqui, eu até digo, um bocado na brincadeira, que ninguém será despedido por tentar fazer alguma coisa que no final não dá certo. Faz também parte da nossa cultura a nível internacional, esta paixão pelo risco, por testar novas coisas e por aprender. Elas podem não resultar, tudo bem, passamos para a próxima, algum dia há de dar certo. E aqui dentro, temos esta tolerância ao falhanço, às coisas que correm menos bem. E as pessoas sabem que se derem o seu máximo, eu e a empresa reconhecemos isso.

Vou dar um exemplo. A equipa de Vendas tem um objetivo de vendas todos os quatro meses. A equipa de vendas é remunerada por isso. Eu não olho para os números de uma forma seca. Eles têm 100 para vender, venderam 95, eu tenho sempre atenção que existiram outros fatores aqui por trás. Ok, venderam 95, não fizeram o objetivo, mas será que nós tivemos o *stock* todo para entregar? O que é que se passou para eles não fazerem o objetivo? Realmente não aconteceu porque não conseguiram ou há mais qualquer coisa? E quando eu vejo que eles fizeram o trabalho que deviam ter feito, mas por outro motivo os resultados não estão nos números, eu faço esse ajuste nos prémios, isto de forma global. Isto para dizer que há esta noção, há esta atenção a este tipo de coisas.

Mas a motivação não tem de vir só da empresa, não tenho de ser sempre eu a motivá-los com objetivos ambiciosos ou prémios ambiciosos. As pessoas também têm de ter essa capacidade de auto-motivação. E isso vê-se, porque se as pessoas não sentirem paixão por aquilo que fazem, ao fim de um tempo andamos cá sempre a fazer o mesmo, por isso as pessoas têm de ter a capacidade de se motivar, não pode ser só unidirecional.

Mas apesar do facto de eu tentar promover esta liderança e estar próximo deles, eles têm autonomia, não faço *micromanagement*, não ando a ver o que é que eles andam a fazer. Não faz parte, porque isso significava que eu não tinha confiança neles e eu tenho muita. Claro que temos de fazer pontos de situação, mas eles têm muita autonomia e são pessoas que sabem que têm a minha confiança e total autonomia. Mas uma relação funciona nos dois sentidos. Quando eles têm demasiada autonomia e fazem o que não deviam de forma incorreta, também lhes reduzo a autonomia se achar que não está a ir para o sítio certo.

Mas desenvolvimento é por um lado produzido pela autonomia, mas com acompanhamento. E nós temos uma coisa que é um traço nosso interno que é nós promovemos sempre primeiro alguém interno. Sempre. Se achamos que as pessoas que temos cá dentro têm as competências necessárias e têm potencial para se desenvolverem, nós promovemos as pessoas, não vamos buscar ao mercado. Eu sou um exemplo disso, a diretora de marketing também fez o percurso cá todo... Nós vamos mesmo muito pouco ao mercado. Só mesmo quando não temos alguém internamente é que vamos ao mercado. E as pessoas sabem que nós damos sempre valor às pessoas que cá estão. Isto também faz parte do plano de aprendizagem e desenvolvimento da empresa.

9 - Como é liderar em tempos de mudança?

É complexo. Vou dizer que é complexo. Para a nossa organização é complexo. Nós tivemos a sorte que o covid, para nós, do ponto de vista puramente de negócio, foi positivo. O nosso mercado explodiu estes dois anos, as pessoas estão em casa, já não vão beber café à rua e a procura por máquinas de café e do mercado do pequeno eletrodoméstico cresceu muito nos últimos dois anos devido ao covid. Olhando só para a questão do negócio em si.

Depois para nós foi super complexo uma vez que, lá está, a nossa forma de estar era presencial, de contacto físico. Isso foi uma grande mudança para nós. Foi uma grande mudança, sobretudo os primeiros meses. Nós não tínhamos sequer implementado, ou tínhamos implementado recentemente uma política de teletrabalho. Portanto, praticamente ninguém fazia teletrabalho, o teletrabalho que se fazia era mesmo muito limitado. Portanto, foi de um dia para o outro uma grande alteração. A nível tecnológico especialmente, porque nem todas as pessoas tinham telemóvel ou portátil. E depois nem todos tinham esta adaptação a estar a funcionar por *Teams*. Foi mais complicado. Mas ao fim de alguns meses

de adaptação, nós já estamos há um ano e meio e fizemos mais uma vez um ano *record* o ano passado, e as coisas estão a funcionar. Nós subemos adaptar-nos. E daquilo que é a nossa responsabilidade como companhia, nós demos as condições que eram necessárias às pessoas. As pessoas puderam levar do escritório as cadeiras, os ecrãs.... Basicamente, aquilo que necessitavam para estar em casa, levaram do escritório. E antes íamos para o escritório e imprimíamos as coisas. Em casa não temos todos impressora. Então compramos uma impressora e colocamos noutras despesas. Ou então pedimos a Espanha que nos envie uma impressora. Se eles demorarem, compramos cá e colocamos noutras despesas.

Ou seja, lá está, é isto a responsabilidade da empresa: é tirar estas barreiras do caminho para que as coisas funcionem. E depois também parte de cada um se tentar adaptar. Nós temos diferentes gerações, os mais novos devem ter 22 anos e temos pessoas com 64 anos. É um grande *gap*. Enquanto as gerações mais novas estão por *Teams* e a trabalhar por *Teams*, perfeitamente normal e natural... As outras gerações, que estão habituadas a reuniões presenciais, tiveram mais dificuldades a se adaptar. Mas nós aí não conseguimos controlar, nós temos é de dar as melhores condições às pessoas para que as coisas fluam. Saiu por exemplo agora um decreto que as empresas tinham de pagar um x das contas da luz, da água, etc porque as pessoas estão a trabalhar em casa, mas nós já o fazemos desde o início. Damos 40 euros a cada pessoa para ajudar com as contas, desde o início.

A resposta à pergunta: é mais complexo liderar em tempos de mudança. Nós adaptamos bem, mas vai haver sequelas, sobretudo no espírito de equipa que é algo que demora muito a construir. E estar estes meses afastados uns dos outros, perde-se muito rápido. Nós tentamos adaptar da melhor forma que conseguimos e acho que nos adaptamos bem, mas ao mesmo tempo isso vai deixando sequelas que eu espere que agora termine quando voltarmos para o escritório num modelo híbrido. Ou seja, requer uma grande adaptação de cada um. Não só minha, mas de cada um. Tive de me adaptar a gerir uma empresa à distância. A Maria está a perguntar-me como é liderar em tempos de incerteza. É mais uma questão de adaptação a esta meia forma de estar, mas o fio condutor tem de estar sempre e a honestidade e transparência com a equipa. E isso funciona verdadeiramente.

Consentimento Informado

O estudo em que está convidado a participar tem como objetivo perceber o papel da comunicação interna no impacto da liderança nos níveis de criatividade dos colaboradores do Groupe SEB Portugal. Este estudo será conduzido por Maria Manuel de Sousa, aluna do 3º ano do Doutoramento em Ciências da Comunicação da Faculdade de Ciências Humanas da Universidade Católica Portuguesa (FCH-UCP), sob a orientação do Professor Nuno Brandão e coorientação da Professora Leonor Almeida.

A Universidade requer então que dê o seu consentimento antes de participar no estudo. Será pedido que responda a um questionário, dividido em três partes, sendo a primeira referente aos dados sociodemográficos, a segunda ao estilo de liderança do líder e a terceira à comunicação interna da empresa. Além disso, ser-lhe-á pedido que responda a um instrumento de abordagem holística de pensamento divergente. O tempo de resposta a todos os instrumentos deverá ser de aproximadamente 30 minutos.

Todas as suas respostas serão completamente anónimas e o investigador não irá partilhar os seus dados. Este estudo não implica nenhum risco nem fornece benefícios diretos para os participantes.

Se tiver alguma questão ou preocupação com o estudo, sinta-se à vontade para me contactar através de mariamaueldesousa16@gmail.com.

Muito obrigada pela sua participação.

Eu reconheço que fui informado, e que entendo a natureza e propósito deste estudo, e consinto livremente a minha participação no estudo:

(Pode simplesmente rubricar, não necessita de colocar o seu nome)

Dados Sociodemográficos

Género: F M Outro

Idade:

- ≤ 25 anos
- 26 a 30 anos
- 31 a 35 anos
- 36 a 40 anos
- 41 a 50 anos
- 51 a 60 anos
- ≥ 61 anos

Nível de Escolaridade:

- Ensino Secundário
- Licenciatura
- Pós-Graduação
- Mestrado
- Doutoramento

Antiguidade no Groupe SEB Portugal:

- < 1 ano
- 1 a 3 anos
- 4 a 10 anos
- 11 a 20 anos
- 21 a 30 anos
- ≥ 31 anos

Departamento em que trabalha:

- Direção Geral

- Recursos Humanos
- Comercial
- Administração Vendas
- Consumer Satisfaction Support (CCS)
- Marketing
- Logística
- Finance
- Retail

Obrigada pela sua colaboração!

Anexo E: Questionário Multifatorial de Liderança

For use by Maria Manuel Sousa only. Received from Mind Garden, Inc. on February 28, 2022

QUESTIONÁRIO MULTIFACTORIAL DE LIDERANÇA

Da autoria de Bernard M. Bass e Bruce J. Avolio

Este questionário pretende descrever o estilo de liderança do de lider.

- Assinale as suas respostas, utilizando a escala fornecida abaixo, com um círculo à volta do número correspondente;
- Se desejar mudar uma resposta, não esqueça de corrigir a anterior;
- Se um item lhe parecer irrelevante, ou não tem a certeza de qual a resposta mais apropriada, ou não sabe a resposta, deixe-o em branco;
- O questionário é anónimo.

Indique quão frequentemente cada uma das afirmações se adequa ao de lider.

Utilize a seguinte escala:

0- Nunca 1 - Raramente 2- Algumas vezes 3 - Muitas vezes 4 - Frequentemente

1. Dá-me apoio em troca dos meus esforços.	0	1	2	3	4
2. Reexamina pressupostos críticos, para verificar se são apropriados.	0	1	2	3	4
3. Não actua no momento certo, mas apenas quando os problemas se agravam.	0	1	2	3	4
4. Foca a atenção em irregularidades, erros, excepções e desvios dos padrões esperados.	0	1	2	3	4
5. Evita envolver-se quando surgem questões importantes.	0	1	2	3	4
6. Conversa sobre os seus valores e crenças mais importantes.	0	1	2	3	4
7. Encontra-se ausente quando precisam dele.	0	1	2	3	4
8. Procura perspectivas diferentes ao solucionar os problemas.	0	1	2	3	4
9. Fala com optimismo acerca do futuro.	0	1	2	3	4
10. Gera orgulho em mim por estar associado a ele.	0	1	2	3	4
11. Discute quem é o responsável por atingir metas específicas de desempenho.	0	1	2	3	4
12. Espera que algo corra mal antes de agir.	0	1	2	3	4
13. Fala de modo entusiástico acerca daquilo que precisa de ser realizado.	0	1	2	3	4
14. Realça a importância de se ter um forte sentido de missão.	0	1	2	3	4
15. Investe tempo a ensinar e a formar.	0	1	2	3	4
16. Deixa claro o que cada um pode esperar receber quando as metas de desempenho são alcançadas.	0	1	2	3	4
17. Demonstra que acredita firmemente que “enquanto as coisas vão funcionando não se devem alterar”.	0	1	2	3	4
18. Vai além dos seus interesses próprios para bem do grupo.	0	1	2	3	4
19. Trata-me como indivíduo ao invés de tratar-me apenas como mais um membro do grupo.	0	1	2	3	4
20. Demonstra que os problemas devem tornar-se crónicos antes de agir.	0	1	2	3	4
0-Nunca 1-Raramente 2-Algumas vezes 3-Muitas vezes 4-Frequentemente					

TA-201 – MLQ – Portuguese – Rater Form
 © 1995 Bruce Avolio and Bernard Bass. All rights reserved in all media.
 Published by Mind Garden, Inc., www.mindgarden.com

For use by Maria Manuel Sousa only. Received from Mind Garden, Inc. on February 28, 2022

0– Nunca 1 - Raramente 2- Algumas vezes 3 - Muitas vezes 4 - Frequentemente

21. Age de uma forma que incute em mim respeito por ele.	0	1	2	3	4
22. Concentra a sua total atenção em lidar com erros, reclamações e falhas.	0	1	2	3	4
23. Considera as consequências éticas e morais das decisões.	0	1	2	3	4
24. Mantém-se a par de todos os erros.	0	1	2	3	4
25. Exibe um sentido de poder e de confiança.	0	1	2	3	4
26. Apresenta uma visão motivadora a respeito do futuro.	0	1	2	3	4
27. Dirige a minha atenção para as falhas no alcance dos padrões esperados.	0	1	2	3	4
28. Evita tomar decisões.	0	1	2	3	4
29. Considera-me como tendo necessidades, habilidades e aspirações diferentes das dos outros indivíduos.	0	1	2	3	4
30. Faz-me olhar para os problemas de muitos ângulos diferentes.	0	1	2	3	4
31. Ajuda-me a desenvolver os meus pontos fortes.	0	1	2	3	4
32. Sugere novas formas de completar as tarefas.	0	1	2	3	4
33. Atrasa a resposta a questões urgentes.	0	1	2	3	4
34. Enfatiza a importância de se ter um sentido de missão colectivo.	0	1	2	3	4
35. Exprime satisfação quando correspondo às expectativas.	0	1	2	3	4
36. Expressa confiança no alcance dos objectivos.	0	1	2	3	4
37. É eficaz em atender as minhas necessidades em relação ao trabalho.	0	1	2	3	4
38. Utiliza métodos de liderança que são satisfatórios.	0	1	2	3	4
39. Leva-me a fazer mais do que eu esperava fazer.	0	1	2	3	4
40. É eficaz em representar-me perante níveis hierárquicos superiores.	0	1	2	3	4
41. Trabalha comigo de uma forma satisfatória.	0	1	2	3	4
42. Aumenta o meu desejo de obter sucesso.	0	1	2	3	4
43. É eficaz em atender às necessidades da organização.	0	1	2	3	4
44. Aumenta a minha vontade de me esforçar mais.	0	1	2	3	4
45. Lidera um grupo que é eficaz.	0	1	2	3	4

Comunicação Interna do Groupe SEB Portugal

Esta parte do questionário tem como objetivo estudar a comunicação interna do Groupe SEB Portugal. Não existem respostas certas ou erradas. Após responder, confirme se respondeu a todas as alíneas. Muito obrigada pela sua colaboração.

Responda às seguintes afirmações utilizando a escala de 1 a 5, em que 1 consiste em “Discordo Totalmente” e 5 em “Concordo Totalmente”.

- 1 – Discordo Totalmente
- 2 – Discordo
- 3 – Não concordo nem discordo
- 4 – Concordo
- 5 – Concordo Totalmente

	1	2	3	4	5
46. O líder mantém-me informado sobre as mudanças na empresa.					
47. A comunicação que é estabelecida na empresa faz com que sinta orgulho em pertencer a esta empresa.					
48. A informação disponível é suficiente, clara e atempada.					
49. Sinto-me comprometido/a com o meu trabalho e com a empresa.					
50. A organização fornece-me todas as informações necessárias para a execução do trabalho.					
51. Estou bem informado/a sobre os planos e progressos do meu grupo de trabalho.					

52. Estou bem informado/a sobre os planos e progressos da empresa.					
53. Existe uma boa comunicação no meu departamento.					
54. Existe uma boa comunicação entre pessoas de diferentes departamentos.					
55. É fácil manter contacto com todos os departamentos.					
56. A comunicação interna existente promove o meu espírito de pertença para com a organização.					
57. O líder é próximo dos colaboradores.					
58. A comunicação é eficaz entre mim e o líder.					
59. Estou informado/a sobre todas as minhas funções e responsabilidades.					
60. A comunicação é eficaz entre mim e os meus colegas de trabalho.					
61. Na minha empresa, posso dar a minha opinião livremente e ela é tida em consideração.					
62. As mudanças importantes são objeto de discussão e consulta.					
63. Sou informado/a com frequência sobre alterações, devido a mudanças na empresa, referentes aos objetivos.					
64. Recebo sempre feedback sobre o meu trabalho.					
65. O líder está disponível quando é necessária uma comunicação mais próxima para tirar as minhas dúvidas.					
66. Sinto-me envolvido nos processos organizacionais.					
67. Confio no líder e, por isso, posso comunicar abertamente com ele.					

Responda, através da seguinte escala, qual a importância que atribui aos meios de comunicação da empresa:

- 1- Nada importante
- 2- Pouco importante
- 3- Indiferente
- 4- Importante
- 5- Muito importante

	1	2	3	4	5
68. Telefone Fixo					
69. Portal do Colaborador					
70. E-mail					
71. Placares informativos					
72. Site do Groupe SEB					
73. Reuniões Presenciais					
74. Reuniões Online					
75. Correio Interno					
76. Conversas informais					
77. Intranet					
78. Documentos Escritos					
79. Grupos de discussão					
80. Sistema de Sugestões/ Reclamações					

Se pudesse fazer alguma alteração na forma como funciona a comunicação interna da sua empresa, o que mudaria?

Instruções para a realização do TCT-DP

Estas instruções são referentes ao Test for Creative Thinking – Drawing Production (TCT-DP):

À sua frente está um desenho incompleto. O artista que o começou foi interrompido antes de saber o que iria sair dele. É-lhe pedido que continue este desenho incompleto. É permitido desenhar o que quiser, tudo aquilo que colocar no papel estará correto. Apenas comece a efetuar o seu desenho. É-lhe permitido desenhar o que quiser, tudo está correto e não existe hipótese de efetuar erros.

No final não se esqueça de dar um nome ou título ou tema ao seu trabalho. Por favor, escreva-o por cima do seu desenho.

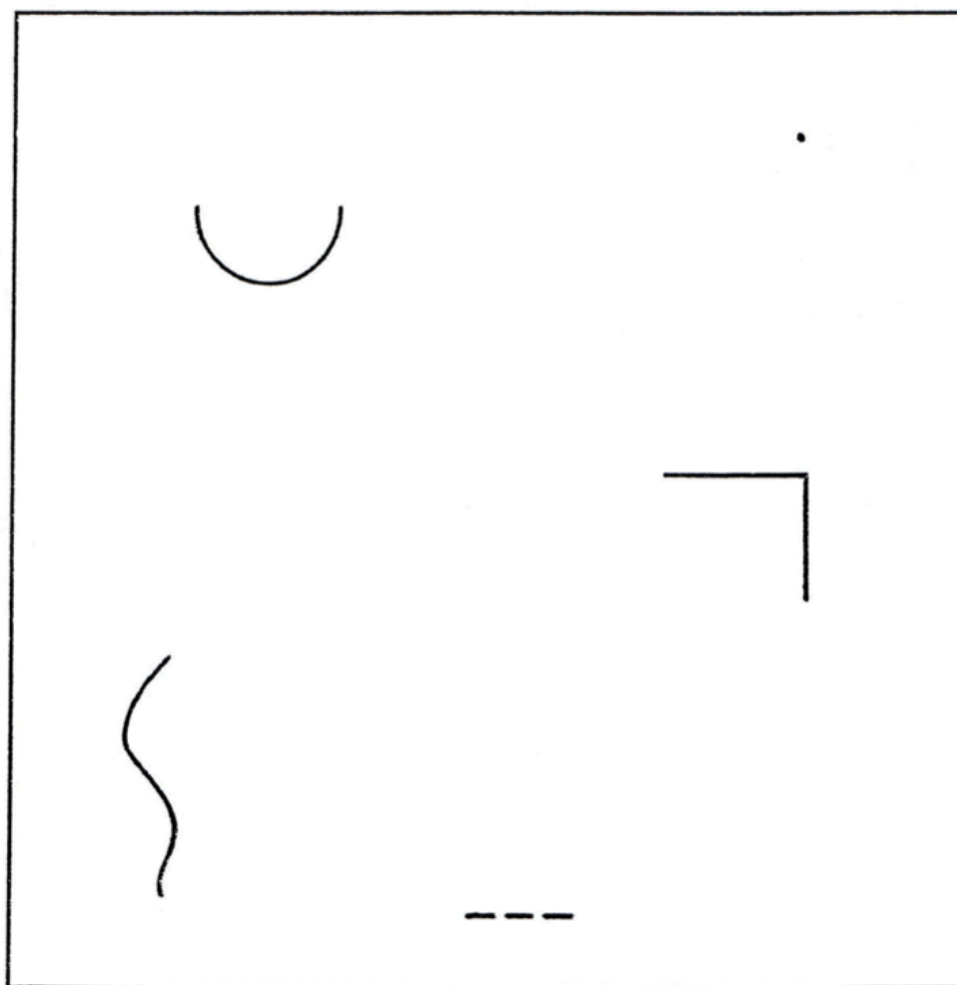
Caso tenha alguma dúvida quanto à realização deste desenho, sinta-se à vontade para me contactar através de mariamaueldesousa16@gmail.com ou 964578169.

Muito obrigada pela sua participação.

Anexo H: TCT-DP

A
TSD-Z
TCT-DP

CA/ _____



□

Direitos cedidos por Klaus Urban a Sara Ibérico Nogueira e Leonor Almeida,
desde 2007, para projectos de investigação em Portugal.