



UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA

A PERCEÇÃO DOS COLABORADORES FACE À LIDERANÇA DA LLYC E A SUA RELAÇÃO COM O BEM-ESTAR ORGANIZACIONAL

Dissertação apresentada à Universidade Católica
Portuguesa para obtenção do grau de mestre em Ciências
da Comunicação na especialidade de Comunicação
Estratégica e Liderança

Por

Bruna Fialho Mesquita Pedro

Faculdade de Ciências Humanas

Setembro de 2024



UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA

A PERCEÇÃO DOS COLABORADORES FACE À LIDERANÇA DA LLYC E A SUA RELAÇÃO COM O BEM-ESTAR ORGANIZACIONAL

Dissertação apresentada à Universidade Católica Portuguesa para
obtenção do grau de mestre em Ciências da Comunicação na
especialidade de Comunicação Estratégica e Liderança

Por

Bruna Fialho Mesquita Pedro

Faculdade de Ciências Humanas

Sob orientação do Professor Doutor Nuno Goulart Brandão

Setembro de 2024

Resumo

A presente dissertação investiga a interseção entre a liderança e o bem-estar organizacional na LLYC, uma empresa reconhecida pelo seu impacto significativo na área da consultoria e da comunicação. O estudo está dividido em três eixos fundamentais: i) a análise da liderança transformacional na empresa; ii) a avaliação das políticas e práticas destinadas a promover o bem-estar dos colaboradores; e iii) a compreensão do impacto da liderança no bem-estar organizacional.

O primeiro eixo da investigação centra-se na liderança transformacional, conforme descrito por Bass e Bernard (1985). O objetivo foi determinar se a liderança na LLYC corresponde aos elementos característicos deste modelo de liderança, nomeadamente a influência idealizada, a estimulação intelectual, a motivação inspiradora e a consideração individualizada. A análise revelou que a liderança na LLYC é amplamente percebida como transformacional, com destaque para a influência idealizada, a motivação inspiradora e a consideração individualizada. No entanto, foi identificado espaço para um maior desenvolvimento na estimulação intelectual, com alguns colaboradores a expressar a necessidade de mais desafios criativos e oportunidades para inovação.

O segundo eixo da investigação foca-se nas políticas e práticas da LLYC relacionadas com o bem-estar dos colaboradores. Utilizando as dimensões de bem-estar propostas por Ryff (2019; 2023) — autoaceitação, autonomia, domínio do ambiente, crescimento pessoal, relações positivas com os outros e propósito de vida —, a pesquisa analisou como é que estas variáveis são abordadas pela empresa e qual é a perceção dos colaboradores sobre a eficácia das iniciativas implementadas. Os resultados indicaram que, embora a LLYC tenha políticas bem estruturadas para promover o bem-estar, há áreas que necessitam de melhorias, especialmente na promoção de um equilíbrio mais eficaz entre as diferentes dimensões do bem-estar e na ampliação do suporte oferecido aos colaboradores.

O terceiro eixo de investigação avaliou o impacto da liderança no bem-estar dos colaboradores, considerando variáveis como satisfação no trabalho, autoeficácia e envolvimento. Os resultados mostraram que a liderança na LLYC tem um impacto positivo no bem-estar dos colaboradores, com uma forte correlação entre práticas de liderança

eficazes e altos níveis de satisfação e envolvimento. A pesquisa destacou a importância de uma liderança que inspire e apoie os colaboradores para maximizar o seu potencial e promover um ambiente de trabalho positivo.

Assim, esta dissertação contribui para a compreensão das dinâmicas entre liderança e bem-estar organizacional na LLYC, oferecendo *insights* valiosos para a gestão de recursos humanos e para o desenvolvimento de estratégias eficazes que promovam um ambiente de trabalho saudável e produtivo. Os resultados sugerem que, embora a LLYC esteja a aplicar práticas de liderança transformacional e a implementar políticas voltadas para o bem-estar, ainda há espaço para melhorias, especialmente no que diz respeito à estimulação intelectual e à integração das dimensões do bem-estar.

Contudo, o impacto geral da liderança no bem-estar dos colaboradores foi amplamente positivo, com a liderança da LLYC a contribuir significativamente para um ambiente de trabalho saudável e equilibrado. A satisfação no trabalho, a autoeficácia e o envolvimento foram destacados como áreas onde a liderança exerce uma influência benéfica, reafirmando a importância da liderança para o bem-estar geral dos colaboradores. Este estudo fornece uma base sólida para futuras investigações e para o desenvolvimento de abordagens mais eficazes na promoção do bem-estar dos colaboradores em contextos organizacionais semelhantes.

Palavras-chave: Liderança; Liderança Transformacional; Bem-estar Organizacional; Satisfação no Trabalho.

Abstract

This dissertation investigates the intersection between leadership and organizational well-being at LLYC, a company recognized for its significant impact in the field of consulting and communication. The study is divided into three fundamental axes: i) the analysis of transformational leadership in the company; ii) the evaluation of policies and practices aimed at promoting employee well-being; and iii) understanding the impact of leadership on organizational well-being.

The first line of research focuses on transformational leadership, as described by Bass and Bernard (1985). The aim was to determine whether leadership at LLYC corresponds to the characteristic elements of this leadership model, namely idealized influence, intellectual stimulation, inspirational motivation and individualized consideration. The analysis revealed that LLYC leadership is widely perceived as transformational, with emphasis on idealized influence, inspirational motivation and individualized consideration. However, room was identified for further development in intellectual stimulation, with some employees expressing the need for more creative challenges and opportunities for innovation.

The second strand of the research focuses on LLYC's policies and practices relating to employee well-being. Using the dimensions of well-being proposed by Ryff (2019; 2023) - self-acceptance, autonomy, mastery of the environment, personal growth, positive relationships with others and purpose in life - the research analyzed how these variables are addressed by the company and what the employees' perception is of the effectiveness of the initiatives implemented. The results indicated that although LLYC has well-structured policies to promote well-being, there are areas in need of improvement, especially in promoting a more effective balance between the different dimensions of well-being and expanding the support offered to employees.

The third line of research assessed the impact of leadership on employee well-being, considering variables such as job satisfaction, self-efficacy and involvement. The results showed that leadership at LLYC has a positive impact on employee well-being, with a strong correlation between effective leadership practices and high levels of satisfaction and

engagement. The research highlighted the importance of leadership that inspires and supports employees to maximize their potential and promote a positive work environment.

Thus, this dissertation contributes to the understanding of the dynamics between leadership and organizational well-being at LLYC, offering valuable insights for human resource management and for the development of effective strategies that promote a healthy and productive work environment. The results suggest that although LLYC is applying transformational leadership practices and implementing policies aimed at well-being, there is still room for improvement, especially with regard to intellectual stimulation and the integration of well-being dimensions.

However, the overall impact of leadership on employee well-being was largely positive, with LLYC leadership contributing significantly to a healthy and balanced work environment. Job satisfaction, self-efficacy and engagement were highlighted as areas where leadership exerts a beneficial influence, reaffirming the importance of leadership to employees' overall well-being. This study provides a solid basis for future research and for the development of more effective approaches to promoting employee well-being in similar organizational contexts.

Keywords: Leadership, Transformational Leadership, Organizational Well-being, Job Satisfaction.

Agradecimentos

Duzentas e mais umas quantas páginas de muitas horas de esforço e dedicação que culminaram em muito mais do que um estudo. Foram dois anos de aprendizagens, com um gosto agridoce, de quem trabalhou, estudou e percorreu 80 quilómetros duas vezes por dia para alcançar novas metas e objetivos pessoais, muitas vezes com o sentimento de que estava a perder momentos com os seus, mas com a certeza de que os ia orgulhar.

Agradeço ao Professor Doutor Nuno Brandão, que correspondeu exatamente àquilo que eu tinha esperado: mostrou ser, acima de um bom professor, uma boa pessoa, com sensibilidade para as minhas questões individuais, apesar dos tantos alunos e orientandos que possui.

Agradeço à LLYC, por ter sido a primeira empresa que me fez acreditar que estava no caminho certo, a fazer as escolhas certas, sendo quem sou, especialmente à Cristina e à Marlene.

Agradeço à minha mãe e à minha irmã, por serem sempre a minha base de apoio, independentemente de tudo, e o meu maior exemplo.

Agradeço ao meu namorado, por estar sempre aqui para me apoiar, desde o momento em que nos conhecemos pela primeira vez, e que sempre me incentivou a ir mais além.

Agradeço aos meus avós, pelos ensinamentos, especialmente à minha avó, que, com pena, viveu tempos que não lhe permitiram viver o que eu já pude viver.

Agradeço aos meus amigos do coração, que sabem quem são, porque são a família que eu escolhi e que me apoia incondicionalmente.

Agradeço ainda a todos os que diariamente lutam pelas mulheres que, no Século XXI, ainda não têm a possibilidade de utilizar a sua voz, por motivos políticos, motivos de guerra e/ou falta de condições mínimas de sobrevivência.

O meu mais sincero obrigada por me apoiarem, por celebrarem comigo as minhas conquistas, mas acima de tudo por me acompanharem na vida, que é mais bonita convosco.

Índice

Introdução	1
Capítulo 1: Liderança e contexto atual	5
1.1. A Evolução do Conceito de Liderança nas Organizações.....	5
1.2. Liderança e Empresas Multinacionais.....	11
1.3. Liderança Transformacional	15
Capítulo 2: Bem-Estar Organizacional	22
2.1. Evolução e Contextos do Bem-Estar Organizacional	22
2.2. Teorias e Modelos de Bem-Estar Contemporâneos	29
2.3. Influência Da Liderança Transformacional No Bem-Estar Organizacional	34
Capítulo 3: Metodologia	42
3.1. Enquadramento Situacional da LLYC	42
3.2. Problemática e Objetivos de Investigação	43
3.3. Estratégia Metodológica.....	44
3.4. Construto Metodológico.....	50
3.5. Limitações ao Estudo	52
3.6. Questões de Investigação	53
Capítulo 4: Análise de Dados	54
4.1. Dados Exploratórios - Entrevistas Exploratórias	54
4.2. Dados Primários - Entrevistas Estruturadas	56

4.3. Reflexão e Validação das Questões de Investigação	88
Conclusão.....	94
Referências Bibliográficas	98
Anexos	116
Anexo I. Entrevista exploratória com a Portugal General Director da LLYC	
Anexo II. Entrevista exploratória com o Partner & Chief Talent and Technology Officer	
Anexo III. Entrevista primária ao Entrevistado 1, Marketing Solutions Client Supervisor	
Anexo IV. Entrevista primária ao Entrevistado 10, Marketing Solutions Client Executive	
Anexo V. Entrevista primária ao Entrevistado 11, Corporate Affairs Senior Consultantli	
Anexo VI. Entrevista primária ao Entrevistado 12, Public Affairs Senior Consultantlvii	
Anexo VII. Entrevista primária ao Entrevistado 2, Marketing Solutions Client Supervisor	
Anexo VIII. Entrevista primária ao Entrevistado 3, Influence & Content Consultant	
Anexo IX. Entrevista primária ao Entrevistado 4, Influence & Content Consultant	
Anexo X. Entrevista primária ao Entrevistado 5, Corporate Affairs Junior Consultant	
Anexo XI. Entrevista primária ao Entrevistado 6, Public Affairs Consultant	
Anexo XII. Entrevista primária ao Entrevistado 7, Marketing Solutions Junior Consultant	
Anexo XIII. Entrevista primária ao Entrevistado 8, Corporate Affairs Junior Consultant	
Anexo XIV. Entrevista primária ao Entrevistado 9, Corporate Affairs Junior Consultant	

Anexo XV. Guião de entrevista semiestruturado para a entrevista exploratória com a Portugal General Director da LLYC

Anexo XVI. Guião de entrevista semiestruturado para a entrevista exploratória com o Partner & Chief Talent and Technology Officer

Anexo XVII. Guião entrevistas estruturadas para obtenção de dados primários

Índice de Tabelas

Tabela 1. Fases, Objetivos e Questões de Investigação.....47

Tabela 2. Variáveis em Estudo.....52

Introdução

No cenário empresarial contemporâneo, os conceitos de liderança e de bem-estar dos colaboradores são reconhecidos como pilares cruciais para o sucesso e a sustentabilidade das organizações. À medida que o ambiente de trabalho se torna cada vez mais complexo e competitivo, a eficácia da liderança e a criação de um ambiente propício ao bem-estar dos colaboradores emergem como fatores determinantes para alcançar e manter uma vantagem competitiva. A liderança não é apenas responsável por definir a direção estratégica e inspirar as equipas, mas também por criar um ambiente onde os colaboradores possam prosperar e alcançar o seu pleno potencial.

A literatura sobre liderança destaca várias abordagens que podem impactar o bem-estar organizacional, sendo a liderança transformacional uma das mais amplamente estudadas e valorizadas. Este modelo, desenvolvido por Bass e Bernard (1985), enfatiza a capacidade dos líderes para inspirar e motivar os colaboradores através de uma visão partilhada e valores elevados. As características centrais da liderança transformacional incluem a influência idealizada, a estimulação intelectual, a motivação inspiradora e a consideração individualizada. Estes elementos são vistos como fundamentais para fomentar um ambiente de trabalho positivo e estimular o desenvolvimento pessoal e profissional dos colaboradores.

A influência idealizada refere-se ao papel dos líderes como modelos a seguir, que são respeitados e admirados pelos seus subordinados. Este tipo de liderança não só estabelece padrões elevados de comportamento, como também promove um forte sentido de propósito e de compromisso entre os colaboradores. A estimulação intelectual, por outro lado, envolve a promoção da criatividade e da inovação, encorajando os colaboradores a pensar de forma crítica e a procurar soluções inovadoras para os desafios enfrentados. A motivação inspiradora refere-se à capacidade dos líderes de comunicar uma visão empolgante e envolvente, que motiva os colaboradores a alcançar metas ambiciosas. Finalmente, a consideração individualizada destaca a importância de tratar cada colaborador de forma única, oferecendo suporte e *feedback* personalizados, que ajudem a maximizar o seu potencial (Bass e Bernard; 1985).

Além das práticas de liderança, a promoção do bem-estar dos colaboradores é uma prioridade crescente para muitas organizações. O bem-estar não é apenas uma questão de satisfação no trabalho, mas abrange uma variedade de dimensões, incluindo a autoeficácia, o envolvimento e o sentido de propósito. A autoeficácia, conforme descrito por Bandura (1997) e Yulk (1999), refere-se à crença dos indivíduos na sua capacidade de executar tarefas e de enfrentar desafios com sucesso. Esta variável é crucial para a motivação e para o desempenho, uma vez que influencia a forma como os colaboradores se envolvem com as suas responsabilidades e enfrentam obstáculos. O envolvimento, ou *engagement*, é um estado psicológico positivo caracterizado por dedicação, entusiasmo e absorção nas tarefas de trabalho, o que está diretamente ligado ao desempenho e à satisfação geral dos colaboradores (Geibel et al., 2022). Além disso, o sentido de propósito, que é a percepção de que o trabalho realizado é significativo e contribui para um objetivo maior, tem um impacto profundo na satisfação e no bem-estar dos colaboradores (Ryff, 2019; 2023).

Este estudo tem como objetivo explorar a interação entre liderança e bem-estar na LLYC, com foco em três eixos principais: a análise da liderança na empresa, a avaliação das políticas e práticas voltadas para o bem-estar dos colaboradores, e a compreensão do impacto da liderança no bem-estar organizacional. A pesquisa é estruturada para oferecer uma visão abrangente e integrada das práticas de liderança e das estratégias de bem-estar, utilizando dados qualitativos e quantitativos para fornecer uma análise detalhada.

Para responder à primeira questão de investigação, foi realizada uma análise da liderança na LLYC, com base nos princípios da liderança transformacional estabelecidos por Bass e Bernard (1985). Este exame envolveu a recolha de dados através de entrevistas exploratórias e primárias, onde foram avaliadas as características da liderança, como a influência idealizada, a estimulação intelectual, a motivação inspiradora e a consideração individualizada. O objetivo foi determinar se a liderança na LLYC se alinha com o modelo de liderança transformacional e como essa liderança afeta a satisfação e o bem-estar dos colaboradores.

A segunda questão de investigação concentrou-se na análise das políticas e práticas da LLYC destinadas a promover o bem-estar dos colaboradores. Esta parte do estudo explorou variáveis-chave como autoaceitação, autonomia, domínio do ambiente, crescimento pessoal, relações positivas com os outros e propósito de vida, com base nas

teorias de Ryff (2019; 2023). A pesquisa examinou como a LLYC aborda estas dimensões e qual é a percepção dos colaboradores sobre a eficácia das políticas e práticas implementadas para melhorar o seu bem-estar.

A terceira questão de investigação avaliou o impacto da liderança no bem-estar dos colaboradores, considerando fatores como satisfação no trabalho, autoeficácia e envolvimento. Este eixo da pesquisa utilizou dados das entrevistas e uma revisão da literatura para analisar como a liderança na LLYC influencia o bem-estar dos colaboradores e o efeito desta influência na sua experiência geral no local de trabalho.

Ao integrar as teorias existentes com dados empíricos da LLYC, este estudo visa proporcionar uma compreensão mais aprofundada das relações entre liderança e bem-estar organizacional. A investigação oferece *insights* valiosos para a gestão e para o desenvolvimento de estratégias que visam melhorar a experiência dos colaboradores, promover um ambiente de trabalho positivo e, por conseguinte, alcançar melhores resultados organizacionais. Esta análise não só contribui para o conhecimento académico, mas também fornece orientações práticas para as organizações que desejam implementar práticas de liderança eficazes e promover o bem-estar dos seus colaboradores.

Em termos estruturais, a presente dissertação está organizada em quatro capítulos principais, além das conclusões, referências bibliográficas e anexos.

Os dois primeiros capítulos são dedicados à revisão da literatura. No primeiro capítulo, problematiza-se sobre os conceitos de liderança e bem-estar organizacional, com um foco particular no modelo de liderança transformacional de Bass e Bernard (1985). São exploradas as diferentes abordagens teóricas que relacionam a liderança com o bem-estar dos colaboradores, sublinhando a importância de práticas de liderança que não só motivem e inspirem os colaboradores, mas que também criem um ambiente de trabalho saudável e produtivo.

No segundo capítulo, a revisão da literatura continua com uma análise mais detalhada das variáveis específicas relacionadas com o bem-estar dos colaboradores, como autoeficácia, envolvimento e satisfação no trabalho. Este capítulo examina como estas variáveis são influenciadas pela liderança e como contribuem para a construção de um ambiente organizacional positivo.

O terceiro capítulo foca-se na metodologia. Dado o caráter exploratório e interpretativo da investigação, optou-se por uma metodologia qualitativa. Este capítulo detalha o processo de recolha de dados, incluindo as entrevistas exploratórias e primárias, assim como a análise dos dados, com uma discussão sobre a escolha dos métodos e a sua adequação aos objetivos da investigação.

O quarto capítulo é dedicado à apresentação dos dados do estudo. Aqui, os resultados das entrevistas são apresentados e analisados em relação às questões de investigação. Este capítulo fornece uma visão detalhada das perceções dos colaboradores da LLYC sobre a liderança e o bem-estar organizacional, e como estas perceções se alinham ou divergem das teorias e modelos discutidos nos capítulos anteriores.

Por último, são apresentadas as conclusões, que sintetizam os principais achados do estudo, discutindo as implicações práticas e teóricas para a liderança e o bem-estar organizacional. As referências bibliográficas utilizadas ao longo da dissertação estão incluídas, assim como os anexos, que contêm materiais complementares, como os guiões das entrevistas, que suportam a análise realizada.

Capítulo 1: Liderança e contexto atual

1.1. A Evolução do Conceito de Liderança nas Organizações

A liderança é uma parte crucial das organizações, por ser determinante para o seu sucesso. A teoria da liderança evolutiva afirma que, do ponto de vista evolutivo, os seres humanos são predispostos a viver em grupos, e, consecutivamente, esses grupos estão predispostos a seguir líderes, já que grupos com líderes, historicamente, se têm saído muito melhor do que grupos sem líderes. Mais: grupos sem líderes eficazes, no âmbito da sobrevivência humana, acabaram por se desintegrar, ou falecer (Ahuja & Vugt, 2010; King et al., 2009).

Transpondo esta realidade para as organizações, que existem por este sentido de grupo e que resultam da convivência em sociedade, é possível afirmar que é pela liderança que colaboradores ficam e que é pela liderança que colaboradores abandonam o seu local de trabalho.

Segundo Cunha et al. (2014, pp. 332), a liderança “*é a capacidade de um indivíduo para influenciar, motivar e habilitar outros a contribuírem para a eficácia e sucesso das organizações de que são membros*”. Liderar contribui para o processo organizacional de mostrar aos liderados as vantagens de contribuírem positivamente com o seu trabalho para a organização à qual pertencem, e as desvantagens de não contribuírem, ou de contribuírem negativamente (Cunha et al., 2014). Por outras palavras, liderar significa pôr em prática o propósito de uma organização, a origem da sua existência, criar um contexto apelativo, compreender, flexibilizar, adaptar, agilizar e agrupar competências interpessoais com competências técnicas, potenciando-as e multiplicando-as no ecossistema organizacional (Goleman & Boyatzis, 2008). Assim, os tipos de liderança definem, apesar de, à partida, não exclusivamente, o caminho das organizações, bem como a motivação dos seus *stakeholders*, a sua eficácia e a sua contribuição para o projeto conjunto de levar uma organização a atingir resultados de excelência. Por este motivo, é importante e necessário tratar os colaboradores, partindo do pressuposto de que é através destes que uma organização existe e se move, como seres complexos, entender as suas motivações e perceber qual a melhor forma de os estimular, para serem produtivos nos contextos profissionais em que estão inseridos (Goleman, 1998; Goleman et al., 2002).

Ao longo dos anos, foram existindo diversas teorias da liderança que, do ponto de vista dos seus autores, foram defendidas como sendo as melhores para se atingir o sucesso organizacional. Destas teorias, destacam-se: a Teoria dos Traços, defendida por autores como Stogdill (Bass, 1990; Halaychik, 2016; Haq & Anwar, 2018; Hollander, 1979; Stogdill, 1975), Kirkpatrick e Locke (Locke, 1999; Miller, 2018; Pearce et al., 2008); a Teoria Comportamental, que surgiu nos anos 50 (Júnio et al., 2016); A Teoria Contingencial, em que dois dos principais contribuintes foram Fred Fiedler, Paul Hersey e Kenneth Blanchard (Justis, 1975; Yukl, 2011; Vidal et al., 2019), com a proposta da Liderança Situacional; a teoria da Liderança Transformacional, criada por James MacGregor Burns (Burns, 2004) e mais tarde recuperada e aprimorada por Bernard Bass (Bass, 1999; Bass & Riggio, 2005); a Teoria da Inteligência Emocional, defendida por Daniel Goleman (1998); a abordagem contemporânea da Liderança Servidora, que enfatiza a importância dos líderes servirem os seguidores, de Robert K. Greenleaf (2002); a Teoria da Troca Líder-Membro (LMX), de Graen e Uhl-Bien (1995); a Teoria da Liderança Carismática, com o trabalho de Max Weber e o trabalho de Antonakis e House (Antonakis & House, 2013; Breuilly, 2011); e, por fim, as Teorias da Motivação, como a Hierarquia de Necessidades de Maslow e os Fatores de Higiene e Motivacionais de Herzberg (Bueno, 2002; Mota, 2009).

Começando pela Teoria dos Traços, os autores defendem que líderes eficazes possuem vários traços de personalidade comuns, o que sugere que existem características pessoais inatas que contribuem para uma boa liderança (Bass, 1999; Halaychik, 2016; Haq & Anwar, 2018; Hollander, 1979; Stogdill, 1975).

Ralph Stogdill (1975), identificou a autoconfiança, a iniciativa, a persistência, a determinação, a integridade, a sociabilidade e as habilidades interpessoais como algumas das características que fazem parte desse espectro de traços, mesmo que o contexto em que a liderança está envolvida implique uma componente adicional de complexidade (Bass, 1999; Halaychik, 2016; Haq & Anwar, 2018; Hollander, 1979; Stogdill, 1975).

No seguimento da proposta de Stogdill, Edwin Locke e John Kirkpatrick (Locke, 1999; Miller, 2018; Pearce et al., 2008) acrescentaram os comportamentos e as habilidades dos líderes à importância dos traços, como sendo componentes igualmente relevantes para uma liderança eficaz. Isto é, a forma como os líderes se comportam e as suas capacidades, num contexto diário, importam tanto como os seus traços inatos e individuais de

personalidade, para uma liderança com resultados positivos (Locke, 1999; Miller, 2018; Pearce et al., 2008). Para além disso, os autores propuseram a Teoria dos Objetivos, que diz que a definição de metas e objetivos desafiantes, por parte dos líderes, quer para si mesmos, quer para a equipa, são também um dos traços essenciais para o sucesso da liderança (Locke & Latham, 2015).

Das propostas destes autores, seguiram-se novas teorias comportamentais e contingenciais (Peters et al., 1985; Stogdill, 1974). A Teoria Comportamental da liderança, foca-se nos comportamentos do líder, ao invés de se focar nos seus traços de personalidade. Em 1950, Stogdill identificou dois padrões de comportamento, nomeadamente o comportamento orientado para a tarefa, que representa a forma como um líder demonstra preocupação com as tarefas diárias e as delega nas suas equipas, e o comportamento orientado para as pessoas, que compreende a componente humana nas suas decisões (Peters et al., 1985; Stogdill, 1974).

No seguimento desta teoria, surgiram três definições de estilos de liderança com base no comportamento, nomeadamente o estilo de liderança autocrática, focado no comportamento orientado para a tarefa, o estilo de liderança democrático, que promove um ambiente colaborativo e que acaba por sugerir uma relevância igual dos dois tipos de padrões comportamentais sugeridos por Stogdill, e o estilo de liderança liberal, que acaba por valorizar mais a componente humana (Toriqul et al., 2019). Os autores destas definições defendem que cada estilo deve ser usado em função do contexto da liderança e das suas necessidades, para que esta se torne mais eficaz (Toriqul et al., 2019).

Após a Teoria Comportamental, seguiu-se a Teoria Contingencial, defendida por autores como Fred Fiedler (Justis, 1975; Yukl, 2011; Vidal et al., 2019). No seguimento dos três tipos de liderança apresentados pelos autores que defendem a Teoria Comportamental, na Teoria Contingencial reforça-se ainda mais a ideia de que o estilo de liderança ideal depende do contexto e das características específicas das situações (Justis, 1975; Yukl, 2011; Vidal et al., 2019).

Segundo Fiedler, a eficácia de um líder é influenciada pela interação entre o seu estilo de liderança inato e as características da situação em que lidera (Peters et al., 1985). O modelo de Fiedler engloba três elementos-chave: i) Liderança LPC (*Least Preferred Coworker*), que

avalia como se comporta o líder em relação ao colega com quem tem menos relação; ii) o Grau de Estrutura da Tarefa, que se refere à clareza das instruções e das tarefas; e iii) o Relacionamento Líder-Membro (RLM), que analisa os níveis de confiança e de respeito entre os membros da equipa e o líder. Fiedler também introduziu o Modelo de Três Situações, que categoriza as situações de liderança em alto, moderado e baixo controlo. O estilo de liderança eficaz varia consoante os resultados nestes três contextos (Peters et al., 1985).

Já Paul Hersey e Kenneth Blanchard (Justis, 1975; Yukl, 2011) desenvolveram a Teoria da Liderança Situacional (Justis, 1975; Yukl, 2011), focando-se na capacidade do líder para se adaptar ao nível de preparação (que inclui competência e disposição) dos seguidores numa tarefa específica. Os autores propõem quatro componentes da liderança: i) direção, onde o líder fornece orientações claras; ii) orientação, que inclui *feedback* e apoio; iii) participação, onde as decisões são partilhadas; e iv) delegação, permitindo que os colaboradores tomem decisões. A eficácia do líder depende da sua capacidade de adaptação ao nível da prontidão dos seus seguidores, ou, em contexto organizacional, dos seus colaboradores (Justis, 1975; Yukl, 2011).

Às teorias contingenciais, segue-se a teoria da Liderança Transformacional, proposta por Burns (Burns, 2004; Burns, 2012) e por Bass (Bass, 1999; Bass & Riggio, 2005), que irá ser destacada nesta dissertação, posteriormente, pelas suas particularidades específicas e pela relevância que tem para o contexto organizacional atual. Esta teoria será desenvolvida no ponto 1.3.

Daniel Goleman, na década de 90, propôs a Teoria da Inteligência Emocional, que, no fundo, explica como é que os níveis de bem-estar e de motivação dos colaboradores podem ser influenciados pela capacidade de inteligência emocional dos líderes (Goleman, 1998). Nas suas obras “*Emotional Intelligence*” (1995) e “*Working with Emotional Intelligence*” (2011), Goleman define a inteligência emocional como a capacidade de reconhecer, compreender, gerir e utilizar eficazmente as próprias emoções e as dos outros (Goleman, 1995; Goleman, 2011). A inteligência emocional (IE) inclui cinco componentes: i) autoconhecimento; ii) autorregulação; iii) motivação; iv) empatia; e v) habilidades sociais (Goleman, 1998). Nesta teoria, argumenta-se que o conjunto destas cinco características é crucial para o desempenho dos líderes, influenciando positivamente as equipas, havendo

uma melhor gestão dos conflitos e uma tomada de decisão mais ponderada. Goleman (1998) refere que a inteligência emocional contribui para ambientes de trabalho saudáveis, colaborações produtivas e eficácia na liderança que, por sua vez, contribui para o bem-estar dos colaboradores e para o sucesso organizacional. O autor defende ainda que a IE é uma habilidade que pode ser aprendida e trabalhada ao longo do tempo, contribuindo tanto para o sucesso profissional como para o sucesso pessoal. Esta teoria questionou ainda a visão convencional de que apenas o Quociente de Inteligência (QI) é um indicador de sucesso, sublinhando a importância das competências sociais e emocionais nas relações interpessoais e nos contextos profissionais (Goleman, 1998).

Posteriormente, Robert Greenleaf (2002) propôs a abordagem contemporânea da Liderança Servidora, que, em contraste com a visão tradicional de líder como detentor de poder e controlo, enfatiza o compromisso do líder em servir e apoiar aqueles que lidera. Esta abordagem centra-se no serviço aos outros, em que os líderes se dedicam ao bem-estar e ao desenvolvimento da equipa. O líder servidor demonstra empatia, preocupação com as necessidades dos seguidores e está atento ao seu crescimento pessoal e profissional, o que se alinha, de certa forma, com a teoria supramencionada de Goleman. Além disso, procura promover o desenvolvimento da equipa, valorizando a escuta ativa e destacando a importância da consciência e da persuasão. Greenleaf (2002) argumentava que a Liderança Servidora é uma vocação, defendendo que os líderes são chamados a liderar não apenas pelos benefícios pessoais que isso proporciona, mas também pela oportunidade de contribuir para o bem comum. Esta abordagem sugere que organizações lideradas por líderes servidores podem promover culturas organizacionais mais saudáveis, colaborativas e centradas nas pessoas, porque estes líderes aceitam a responsabilidade de atender às necessidades dos seguidores e estão dispostos a sacrificar os seus próprios interesses em prol do coletivo (Greenleaf, 2002).

Subsequentemente, surge a Teoria da Troca Líder-Membro (LMX), trabalhada por autores como Graen e Uhl-Bien (1995), referências fundamentais nesta teoria. Esta é uma abordagem que investiga as relações entre líderes e membros individuais das suas equipas, enfatizando que a liderança não é uniforme, mas sim uma série de interações personalizadas entre o líder e cada membro da sua equipa. A evolução dinâmica dessas relações ao longo do tempo influencia o desempenho individual, a satisfação no trabalho e o compromisso

organizacional. A LMX promove uma visão multifacetada da liderança, reconhecendo a diversidade nas interações líder-membro, contribuindo para uma compreensão mais abrangente e contextualizada da liderança nas organizações (Graen & UhlBien, 1995).

Numa outra ótica, a Teoria da Liderança Carismática fundamenta-se na ideia de que certos líderes possuem qualidades especiais, conhecidas como carisma, conferindo-lhes uma eficácia excepcional para inspirar e motivar equipas (Antonakis & House, 2013; Breuilly, 2011). Baseada nas propostas de Max Weber sobre autoridade carismática, esta teoria é expandida por Antonakis e House (2002). O carisma é definido por Weber como uma qualidade pessoal extraordinária atribuída ao líder pelos seguidores, reconhecendo os seus poderes ou habilidades excepcionais (Antonakis & House, 2013; Breuilly, 2011). Líderes carismáticos, caracterizados por atributos pessoais como carisma, visão, autoconfiança e capacidade de articulação, exercem uma influência inspiradora, conseguindo criar ambientes emocionalmente positivos (Breuilly, 2011). A atração e retenção de seguidores são fortemente influenciadas pelo carisma do líder (Antonakis & House, 2013; Breuilly, 2011). Líderes carismáticos têm o potencial de transformar organizações, indo além da eficácia imediata e daquilo que é o presente, e impactam a cultura organizacional e o compromisso dos liderados (Antonakis & House, 2013; Breuilly, 2011). No entanto, a liderança carismática pode apresentar desafios, como a dependência excessiva do líder para a obtenção de resultados, pondo-se de parte a autonomia, e a tendência para a tomada de decisões unilaterais (Antonakis & House, 2013; Breuilly, 2011). Antonakis e House propõem uma teoria complementar, integrando a liderança carismática com outros fatores como autoridade, valores éticos e habilidades cognitivas, fornecendo uma perspetiva mais holística da liderança (Antonakis & House, 2013; Breuilly, 2011).

Por fim, a Teoria da Motivação, de Maslow e Herzberg, identifica, no entendimento da relação entre liderança e motivação, bem como fatores impulsionadores do comportamento dos colaboradores (Bueno, 2002; Mota, 2009). Duas teorias significativas neste contexto são a Hierarquia de Necessidades de Maslow (Bueno, 2002) e a Teoria dos Fatores de Higiene e Motivacionais de Herzberg (Mota, 2009). A Hierarquia de Necessidades, proposta por Abraham Maslow, coloca as necessidades humanas numa perspetiva piramidal, em que na base da pirâmide se encontram as necessidades mais básicas, como as necessidades fisiológicas ou de segurança, e, no topo, se encontram as necessidades

mais estruturadas/complexas, como a autorrealização. Esta abordagem torna-se relevante para a liderança no sentido em que se os líderes devem motivar os seus colaboradores e perceber o que os move, devendo haver uma compreensão sobre a fase em que se encontra cada um, reconhecendo-se as suas necessidades específicas e o nível de complexidade/diversidade das equipas. (Bueno, 2002; Mota, 2009). Por outro lado, a Teoria dos Fatores de Higiene e Motivacionais de Herzberg, proposta por Frederick Herzberg, destaca fatores no ambiente de trabalho como Fatores de Higiene (insatisfatórios quando ausentes) e Fatores Motivacionais (satisfatórios quando presentes) (Bueno, 2002; Mota, 2009). O reconhecimento de que a motivação vai além da satisfação com o ambiente de trabalho é crucial, nesta teoria. Ao aplicar estas teorias à liderança, os líderes podem compreender as necessidades dos colaboradores e adotar estratégias eficazes para motivá-los, considerando tanto as suas necessidades básicas como também a sua procura por desafios e realização pessoal. Deste ponto de vista, uma liderança sensível às necessidades individuais dos colaboradores contribui para um ambiente de trabalho motivante, produtivo e bem-sucedido (Bueno, 2002; Mota, 2009).

Em suma, diversas foram as teorias que tentaram explicar a complexidade da liderança e a sua influência na obtenção de *outputs* organizacionais, especialmente em relação aos colaboradores. Nesta dissertação, destaca-se o modelo da Liderança Transformacional, que irá ser explicado posteriormente.

1.2. Liderança e Empresas Multinacionais

Na Era da Quarta Revolução Industrial, as organizações deparam-se com novos desafios, associados à digitalização, à intensificação da competição por recursos, à concorrência acentuada e à globalização. Por outras palavras, estamos a assistir a uma mudança de paradigma originada pelo surgimento do *VUCA world* (mundo volátil, incerto, complexo e ambíguo) (Bob & James, 2013). Este cenário resulta numa aceleração dos processos de gestão, de produção e de transformação tecnológica das organizações, que, por sua vez, resulta em empresas cada vez mais aceleradas e globais, e ainda em novas tendências socioeconómicas decorrentes da necessidade de uma nova economia de recursos humanos com competências essencialmente novas e qualificações inovadoras. Estas mudanças económicas e sociais radicais estão também a conduzir a um novo paradigma

conceptual de liderança, evidenciado nas práticas das organizações empresariais contemporâneas, especialmente em organizações multinacionais (Temelkova, 2018).

Os líderes deste tipo de organizações enfrentam o desafio de lidar com diferentes contextos culturais, tanto dentro como fora da própria organização. Existe, portanto, uma necessidade evidente de aproveitar as sinergias dos processos globais, de forma a potenciar os seus resultados positivos e a sua longa durabilidade (Champathes et al., 2002; Peterson & Hunt, 1997).

Com base nesta premissa, é necessário ter em atenção as divergências culturais, que requerem abordagens de liderança específicas para cada contexto, desafiando os modelos tradicionais. Embora as competências de liderança global possam ser generalizadas, a sua eficácia depende do contexto específico da empresa e do ambiente global em que opera. Diante da crescente necessidade de se criarem perfis de líderes globais, torna-se necessário desenvolver modelos de competência que integrem práticas internacionais e vão além das abordagens domésticas e, conseqüentemente, de perceber em que medida é que a cultura organizacional pode ser influenciada pela liderança (Morrison, 2000).

Vários estudos reforçam que a cultura organizacional é largamente influenciada pela equipa de gestão de topo, porém, cada gestor, através do seu estilo de gestão, pode moldar os valores das pessoas com as quais opera. Ainda assim, embora seja possível conduzir os colaboradores em direção aos resultados desejados, é fundamental que sintam o seu trabalho valorizado para alcançarem o seu máximo potencial. Em tempos de mudança e crescentes oportunidades, mas também de frustrações e tensões, uma multinacional bem-sucedida é aquela que ouve os seus colaboradores, valorizando-os, encorajando-os e inspirando-os (Darling, 1999).

Para entender as especificidades de uma liderança global, é crucial analisar os líderes globais. Estes líderes são pessoas capazes de promover mudanças organizacionais significativas, construindo comunidades através do estabelecimento de confiança. Para além disso, são capazes de promover a organização de estruturas e processos num contexto que abrange diversas partes interessadas, independentemente das condições de complexidade temporal, geográfica e cultural. A liderança global, envolve, portanto, influenciar o

pensamento, as atitudes e os comportamentos de pessoas com diferentes origens culturais, em qualquer parte do mundo (Champathes et al., 2002; Islam et al., 2019).

Espera-se que os líderes globais demonstrem comportamentos distintivos que os habilitem a sobressair, liderar e gerir eficazmente organizações multinacionais. Goldsmith et al. (2003), identificaram certas características específicas nesses líderes, tais como habilidades de gestão da mudança, tomada de decisões estratégicas, alcance de metas, visão e pensamento estratégico. Além disso, o comportamento de liderança global inclui elementos como pensamento global, desenvolvimento de parcerias, valorização da diversidade cultural e promoção de uma cultura de liderança partilhada. As empresas multinacionais com melhor desempenho enfatizaram uma cultura organizacional baseada em valores como a orientação para o desempenho, o emprego a longo prazo, o coletivismo e a melhoria da qualidade (Champathes et al., 2002).

Um líder eficaz de uma empresa multinacional é alguém que inspira competência suficiente para influenciar um grupo de indivíduos a se tornarem seguidores dedicados na realização dos objetivos organizacionais. Estes líderes gerem as novas tendências nos negócios, criando novas ideias, políticas e procedimentos, produzindo assim inovação. Existe uma reputação associada a estes líderes sobre o facto de trazerem mudanças para as bases operacionais fundamentais das suas organizações, sendo vistos como "agentes de mudança criativos", e não apenas mestres das rotinas básicas (Darling, 1999).

As empresas multinacionais mais eficazes são associadas a culturas organizacionais orientadas para uma gestão eficaz de pessoas e a uma maior compreensão intercultural. Os líderes que utilizam esta abordagem têm, também eles, uma maior motivação e satisfação no trabalho. (Champathes et al., 2002). Os líderes globais também facilitam e trazem fluidez aos processos e às aprendizagens em contextos organizacionais multinacionais. (Hekneby & Olsen, 2024; Peterson & Hunt, 1997).

A cultura organizacional parece ser a chave para uma ligação entre a liderança e o desempenho da empresa. Isto sugere que as organizações devem concentrar-se na cultura organizacional para alcançarem resultados ao nível do desempenho empresarial, sendo a preocupação da liderança pela promoção de uma cultura organizacional coesa um fator crucial para um bom desempenho (Zehir et al., 2011).

Para além de todas as características referidas de uma liderança global, e dada a complexidade das empresas multinacionais e das diversas culturas que integram, independentemente do setor, existe, ainda, uma forte exigência de uma liderança ética, especialmente devido aos conflitos culturais que surgem na comunicação e supervisão do trabalho diário. Estes conflitos, presentes na negociação de tarefas e na resolução de disputas entre líderes e colaboradores, são influenciados pela cultura e afetam a forma como a liderança é exercida e percebida em toda a organização. Assim, uma abordagem ética desempenha um papel vital na promoção de um ambiente organizacional saudável, envolvendo não apenas a demonstração de conduta ética por parte dos líderes, mas também a promoção desses comportamentos entre os seus seguidores, agindo como *role models* e definindo padrões de conduta ética que facilitam a gestão estratégica de pessoas. As características e abordagens dos líderes são fortemente influenciadas pelas suas crenças, valores e antecedentes culturais, tornando a compreensão da liderança ética um desafio multifacetado, mas que resulta em credibilidade para quem pratica este estilo de liderança (Zhang et al., 2023).

A diversidade cultural desempenha um papel significativo na maneira como a abordagem ética é percebida, já que comportamentos éticos podem ser interpretados de forma diferente em diferentes contextos culturais, apesar de alguns serem universalmente aceites. Portanto, ao promover uma liderança ética eficaz em ambientes multiculturais, é fundamental considerar não apenas as características individuais dos líderes, mas também as nuances culturais da organização. Estudos destacam que, embora haja uma base comum de reconhecimento da liderança ética, as perceções variam consideravelmente entre culturas e setores específicos, enfatizando a importância de uma abordagem sensível à cultura e aos indivíduos para fomentar comportamentos éticos nas organizações (Zhang et al., 2023).

Com base nesta análise, torna-se evidente que há conexões claras e específicas entre a eficácia organizacional e a liderança. As empresas multinacionais mais bem-sucedidas destacam um conjunto específico de características de liderança e promovem uma cultura organizacional que oferece suporte a essas abordagens. Além disso, essas empresas enfatizam um estilo de gestão multicultural que não apenas motiva os líderes, mas também aumenta a satisfação dos colaboradores (Champathes et al., 2002). No entanto, é importante reconhecer que liderar num contexto multinacional é mais complexo e exigente do que em

organizações culturalmente homogêneas, apresentando desafios únicos no cenário global contemporâneo (Richter, 2016). Portanto, espera-se que uma liderança global eficaz, caracterizada pelo desenvolvimento e implementação de estratégias significativas, contribua significativamente para o sucesso das empresas multinacionais (Darling, 1999).

1.3. Liderança Transformacional

Dados os desafios da Quarta Revolução Industrial, é cada vez mais reconhecida a importância da liderança para a prosperidade das organizações no contexto atual. A liderança desempenha um papel crucial no ambiente de trabalho, influenciando a colaboração entre os indivíduos, a partilha de conhecimentos e a delegação de responsabilidades. Esta influência estende-se tanto dentro como fora das organizações, moldando as dinâmicas da partilha de conhecimentos organizacionais (Besen et al., 2017). Segundo Kaplan & Norton (2004), os líderes têm a responsabilidade de criar visão, valor e inovação, assumindo riscos durante este processo (Besen et al., 2017). Em função do estilo de liderança adotado, são desencadeados um conjunto de comportamentos e ações nos colaboradores (Able, 2007; Besen et al., 2017), que se pretendem positivos, para, assim, se chegar ao sucesso organizacional, tal como referido nos subcapítulos anteriores.

À parte disso, é necessário perceber se existem pilares estruturais que permitem uma liderança resistente à complexidade do contexto, ou se esta deve ser totalmente adaptada em função dessa complexidade e dessa individualidade das situações e dos contextos em que as organizações se inserem. Neste sentido, a “Eneida” é um poema épico latino escrito por Publius Virgilius Maro (Virgílio) entre 70 e 19 a.C. (J. Ahn, M., & W. Ettner, L., 2014), e foi utilizado como base de alguns estudos sobre liderança, nomeadamente sobre o estudo dos valores históricos de liderança (J. Ahn, M., & W. Ettner, L., 2014). Um estudo realizado por Ahn & Ettner (2014), defende que, ao analisar esta obra, apesar de diversos estudos anteriores terem demonstrado semelhanças entre os valores partilhados por faixas geracionais, pode haver valores humanos fundamentais que são fundacionais, que se institucionalizam e que resistem à temporalidade. Ainda que o grande desafio da liderança, ao longo dos anos, tenha sido a adoção de um modelo de liderança que mobilize as pessoas, marcadas por diferenças históricas e socialmente construídas, a assumirem comportamentos alinhados com os objetivos organizacionais (Morais, 2016), o que estes autores defendem,

no fundo, é que há valores intemporais, partilhados por todas as gerações e que devem ser adotados pela liderança também no contexto atual, como forma de resistência à mudança e à incerteza (J. Ahn, M., & W. Ettner, L., 2014).

Partindo do pressuposto de que vivemos atualmente num contexto complexo, volátil, incerto e ambíguo e que, ao mesmo tempo, existem algumas características que podem ser aplicadas em todas as situações de liderança, o foco será a teoria da Liderança Transformacional. Nos estudos da liderança e dos seus efeitos nos colaboradores, uma das teorias mais estudadas foi a da Liderança Transformacional. Esta teoria representa um paradigma inovador que redefine a natureza da liderança, introduzindo um novo conjunto de princípios e práticas que ultrapassam abordagens tradicionais. O conceito de Liderança Transformacional surgiu nos anos 70, proposto por James V. Downtown, em 1973, com a sua obra "*Rebel Leadership: Commitment and Charisma in the Revolutionary Process*" (Downton, 1973). No entanto, foi James MacGregor Burns que recebeu reconhecimento como o principal precursor no desenvolvimento do conceito, autor de diversas obras, como o seu livro "*Leadership*" (Burns, 2012). Nesta obra, Burns apresentou uma nova abordagem à liderança, categorizando-a como transacional ou transformacional. Na Liderança Transacional, um conceito primeiramente proposto por Max Weber (Thien, 2018), a interação entre as pessoas visa a troca de benefícios, no âmbito organizacional, sem que esses objetivos transcendam necessariamente esse contexto (Burns, 2012; Nguyen et al., 2023). Na visão de Weber, esta liderança é baseada em regras, procedimentos e hierarquias claras, onde o líder possui autoridade devido à sua posição na estrutura organizacional, e os seguidores obedecem em troca de recompensas e benefícios (Thien, 2018). Burns acrescenta que os líderes transacionais estabelecem acordos com os seus subordinados através de trocas e de negociações, como forma de melhorar o seu desempenho profissional (Lee et al., 2023). Por outro lado, a Liderança Transformacional envolve uma ligação significativa entre o líder e os seus seguidores, resultando num aumento dos níveis de motivação e de moral para ambos, que transcende a lógica de transação de um pagamento em troca de um serviço, da organização para com os seus colaboradores (Burns, 2012; Nguyen et al., 2023). Lee et al. (2023) sugeriram que existem consequências positivas associadas à Liderança Transformacional, como melhorias no desempenho profissional dos colaboradores e na confiança que estes depositam no seu líder e na organização.

Os colaboradores liderados por líderes transformacionais expressam elevada satisfação no trabalho. Os líderes que adotam a Liderança Transformacional partilham abertamente os seus objetivos e visões com os colaboradores, motivando-os a encontrar inspiração e a dedicarem-se mais ao trabalho, o que, em suma, significa que a Liderança Transformacional está associada a uma maior satisfação no trabalho. Com o apoio e incentivo fornecidos pelos líderes transformacionais, os colaboradores desenvolvem confiança, sentindo-se valorizados e ganhando maior autoconfiança (Lee et al., 2023).

Por outro lado, o líder transacional utiliza estratégias sociais para maximizar benefícios a custos controlados. Este tipo de líder encoraja os colaboradores a cumprirem as suas responsabilidades, a compreender objetivos e necessidades, prometendo recompensas em troca de um bom desempenho. Líderes transacionais estabelecem diretrizes claras para funções, fortalecendo a relação entre o líder e a sua equipa (Lee et al., 2023).

Bernard M. Bass, colaborador de Burns, desempenhou um papel significativo na expansão e consolidação do conceito de Liderança Transformacional. Em "*Leadership and Performance Beyond Expectations*" (Bass & Bernard, 1985), Bass expandiu a teoria ao identificar quatro componentes principais da Liderança Transformacional: influência idealizada, motivação inspiradora, estímulo intelectual e consideração individual (Morf & Bakker, 2022). Estes elementos tornaram-se pilares fundamentais na compreensão e prática da Liderança Transformacional (Bass & Bernard, 1985).

Em primeiro lugar, a influência idealizada ocorre quando os líderes ganham a admiração, a confiança e o respeito dos seguidores, atuando como um modelo positivo (Lawrason et al., 2023). Os líderes transformacionais tornam-se *role models*, respeitados e confiáveis para os seus seguidores, neste caso, os colaboradores (Bass & Riggio, 2005). Estes líderes são percebidos como pessoas com habilidades extraordinárias, persistência e determinação (Bass & Riggio, 2005). A influência idealizada reflete-se nos comportamentos do líder e nas atribuições feitas pelos seguidores, através das perceções que o líder causa nos mesmos (Bass & Riggio, 2005).

Posteriormente, a motivação inspiradora é demonstrada quando os líderes inspiram os seguidores, dando sentido a um objetivo comum e mantendo expectativas elevadas (Lawrason et al., 2023). Os líderes transformacionais esforçam-se por motivar e inspirar os

seus seguidores, dando significado e desafio ao trabalho realizado (Bass & Riggio, 2005). Através da articulação de uma visão sobre o futuro e o estabelecimento de objetivos claros, estes líderes despertam o espírito de equipa, demonstram entusiasmo e otimismo, e envolvem os colaboradores na criação de estados futuros desejáveis (Bass & Riggio, 2005). Os líderes, com a sua visão de futuro, têm o potencial de envolver os colaboradores na concretização dessa mesma visão através do *empowerment* (Kim, 2014; em Ashfaq et al., 2023).

Adicionalmente, a estimulação intelectual é proporcionada quando os líderes incentivam os seus seguidores a pensar de forma crítica e criativa, no sentido de se resolverem problemas e de se encontrarem soluções conjuntas (Lawrason et al., 2023). A Liderança Transformacional promove a inovação e a criatividade entre os seguidores, encorajando-os a questionar pressupostos, a reformular problemas e a abordar situações de outras perspetivas (Bass & Riggio, 2005).

Por fim, a consideração individual envolve comportamentos que reconhecem as necessidades e diferenças individuais dos colaboradores para a sua realização e para o seu desenvolvimento (Lawrason et al., 2023). Líderes transformacionais dedicam atenção especial às necessidades individuais de cada seguidor e agem como treinadores ou mentores, elevando o seu potencial (Bass & Riggio, 2005). A consideração individual envolve a criação de oportunidades de aprendizagem e personalização das interações (Bass & Riggio, 2005).

A perspetiva da Liderança Transformacional destaca que os líderes, que a praticam, têm a capacidade de elevar as metas dos seus seguidores, acionando valores mais elevados, como o altruísmo. O foco é levar os seguidores a identificarem-se tanto com o líder quanto com a missão ou visão proposta. Isto não só resulta em uma melhoria do sentimento em relação ao trabalho, mas também motiva os seguidores a transcender transações simples e expectativas básicas (Avolio et al., 2009). Esta teoria, apoiada por pesquisadores como Avolio (1999), Bass (1985), e Conger & Kanungo (1998), destaca a capacidade desses líderes em inspirar um compromisso mais profundo e significativo por parte dos seguidores (Avolio et al., 2009).

Este conceito de consideração individual está muito associado à inteligência emocional do líder, um conceito bastante mencionado por Goleman (1998). Na procura por

compreender o que distingue líderes considerados excepcionais, Daniel Goleman destaca que não é o QI ou as competências técnicas que fazem a diferença, mas sim o seu nível de inteligência emocional (Goleman, 1998). Tal como referido no subcapítulo 1.1, a proposta de Goleman distingue 5 componentes a inteligência emocional, que capacitam os líderes a otimizar tanto o seu próprio desempenho como o dos seus seguidores: i) a autoconsciência; ii) a autorregulação; iii) a motivação; iv) a empatia; e v) a consciência social (Goleman, 1998; Martina et al., 2015).

i) A autoconsciência baseia-se no reconhecimento das emoções, dos pontos fortes, dos pontos fracos, das motivações, dos valores e do seu impacto nos outros. É a capacidade de compreender profundamente os próprios humores, emoções e impulsos, e como estes afetam não só o próprio líder, mas também os outros (Goleman, 1998).

ii) A autorregulação consiste em controlar ou redirecionar emoções e impulsos perturbadores, demonstrando confiança, integridade e conforto com ambiguidade e mudança. A autorregulação é descrita como uma conversa interior contínua, que liberta os indivíduos para não serem reféns dos seus próprios sentimentos (Goleman, 1998).

iii) A motivação refere-se à paixão pelo trabalho para além de recompensas financeiras ou estatuto, em busca de objetivos, com energia, persistência e otimismo. Os líderes eficazes são, deste modo, impulsionados a ultrapassar as expectativas, motivados por um desejo intrínseco de alcançar objetivos significativos (Goleman, 1998).

iv) Adicionalmente, a empatia consiste em considerar os sentimentos dos outros na tomada de decisões, compreendendo a composição emocional das pessoas e tratando-as de acordo com as suas reações emocionais. A empatia não se trata então de adotar as emoções alheias, mas sim de tomar decisões conscientes considerando o seu impacto emocional nos outros (Goleman, 1998).

v) Por último, a consciência social é a proficiência na gestão de relações, na construção de redes e na habilidade para movimentar pessoas na direção desejada. Envolve eficácia na liderança da mudança, capacidade de persuasão e experiência na criação e liderança de equipas (Goleman, 1998).

Goleman (1998) enfatiza que, embora cada pessoa nasça com níveis específicos de competências de IE, é possível fortalecê-las através de persistência, prática e *feedback*. Como o autor ainda sustenta, quanto mais elevada a posição hierárquica, mais a inteligência emocional se revela crucial para a eficiência e para a produtividade (Goleman, 1998).

Tichy e Devanna (1990) referem os líderes transformacionais como aqueles que têm como objetivo transformar a organização no sentido de a tornar na sua melhor versão, sugerindo que os líderes transformacionais veem em si próprios um sentido de responsabilidade que os torna agentes impactantes da organização, assumem riscos, são corajosos e proativos, proporcionam novas perspectivas e realidades no contexto em que atuam, são transformadores e agentes de mudança, e trabalham de forma emocional com os seus colegas/colaboradores (Nguyen et al., 2023), sendo, assim, necessária uma componente de inteligência emocional, para tal (Goleman, 1998).

A Liderança Transformacional tem, portanto, influência na promoção de relações emocionais, na motivação, na criatividade e no desenvolvimento pessoal dentro da organização. Também melhora a adesão dos colaboradores à cultura organizacional, o seu envolvimento no trabalho, a sua satisfação profissional no contexto organizacional em que se inserem, e suporta situações em que é necessário um esforço extra por parte dos colaboradores (Ashfaq et al., 2023; Biggs et al., 2014; Dvir et al., 2002; Lawrason et al., 2023; Nielsen et al, 2009).

Burns definiu a Liderança Transformacional como um processo onde os líderes e os seguidores se elevam mutuamente a patamares mais elevados, quer seja em termos morais, quer seja em termos motivacionais. O autor enfatizou a motivação intrínseca como motor fundamental da Liderança Transformacional, realçando o estímulo das motivações pessoais dos seguidores em detrimento de recompensas externas (Burns, 2012).

Dentro dos diversos estilos de liderança, estudos recentes indicam que a Liderança Transformacional, proposta por Bass, tem um impacto mais positivo na satisfação profissional dos colaboradores quando comparada a outras abordagens de liderança. Estas conclusões foram observadas em pesquisas realizadas por Awamleh & Gardner (1999), Bogler (2001), Cicero & Pierro (2007), Top, Tarcan, Tekingündüz, & Hikmet (2013),

Ghanbari & Eskandari (2014), Çoğaltay, Yalcin, & Karadağ (2016) (Aydogmus et al., 2018).

Gabriel et al. (2022) referem ainda que uma liderança eficaz também aumenta a lealdade dos colaboradores, o que resulta numa maior taxa de retenção, dada a sua satisfação no trabalho. Por consequência, a produtividade aumenta, o que dá origem a um aumento das receitas e, em última instância, ao sucesso organizacional (Gabriel et al., 2022).

A Liderança Transformacional permanece central na pesquisa sobre liderança, sendo continuamente revisitada para explorar as suas influências multinível nas organizações, nas dinâmicas pessoais diárias e na sua natureza orientada para a mudança (Zhu et al., 2019). Esta teoria é considerada popular porque já demonstrou ser eficaz numa diversidade de contextos organizacionais, parecendo ter simultaneamente em consideração, mais do que outras teorias, os valores humanos intrínsecos e intemporais, sugeridos no poema “Eneida”, e a complexidade do ambiente interno e externo às organizações.

Capítulo 2: Bem-Estar Organizacional

2.1. Evolução e Contextos do Bem-Estar Organizacional

O propósito no ambiente de trabalho, a felicidade dos colaboradores, a espiritualidade e o bem-estar laboral têm vindo a ganhar destaque devido aos seus efeitos positivos nos colaboradores, refletindo-se igualmente em resultados benéficos para as organizações (Rego et al., 2007). Estes aspetos estão particularmente associados à psicologia positiva (Kun et al., 2017; Lílian Paula Damo & Silva, 2022; Oswald et al., 2015; Rego et al., 2007; Walton, 1973).

A psicologia positiva concentra-se no estudo dos traços humanos positivos, adotando uma perspetiva otimista que procura compreender o bem-estar, o otimismo, o perdão, a autoestima, entre outros fatores, privilegiando o entendimento das forças humanas e do seu bem-estar em detrimento das fraquezas (Kun et al., 2017; Oswald et al., 2015; Rego et al., 2007). Este campo de estudo, inaugurado por Martin E. P. Seligman em 1998 na American Psychological Association, marcou uma mudança de paradigma na psicologia, que passou a concentrar-se mais na resiliência dos seres humanos e no entendimento do bem-estar subjetivo e das componentes que o afetam (Kun et al., 2017; Seligman, 1998).

O conceito de bem-estar organizacional integra-se num conceito mais amplo da psicologia positiva, denominado felicidade no trabalho. A ideia de felicidade é entendida como um conceito abrangente que engloba não apenas a qualidade de vida, o bem-estar e a satisfação no trabalho, mas também experiências cognitivas e afetivas de prazer recorrentes e imediatas, bem como propósitos significativos, quer dentro, quer fora do trabalho (Silva & Damo, 2022; Warr et al., 1979).

A felicidade no trabalho pode ser desmembrada em quatro dimensões: i) material; ii) relacional; iii) espiritual/transcendental; e iv) pessoal, entendidas de forma integrada e não isolada. Sob esta perspetiva, a felicidade no trabalho é considerada um estado psicológico complexo e multidimensional, moldado socialmente ao longo do tempo, onde cada uma das suas dimensões se influencia mutuamente (Silva & Damo, 2022).

Seligman (2011) argumentou que este conceito de felicidade pode ser analisado através de três elementos distintos: i) emoção positiva; ii) compromisso; e iii) significado. Estes três elementos são considerados preditores da satisfação com a vida e a base do bem-estar. Portanto, o bem-estar é considerado, tal como a felicidade, um construto multidimensional (Mendes et al., 2022).

No contexto organizacional contemporâneo, o bem-estar dos colaboradores começou a ser cada vez mais considerado por líderes e gestores, por parecer estar relacionado com a performance e com o sucesso das organizações. Diversos estudos confirmam que colaboradores satisfeitos, motivados e saudáveis tendem a ser mais produtivos, comprometidos e alinhados com os objetivos das empresas onde trabalham. Ademais, o bem-estar organizacional está associado a menor rotatividade, a maior retenção de talento, a um clima organizacional mais positivo, a maiores níveis de criatividade e de inovação, e ainda, a uma maior eficácia na conquista de metas corporativas (Raj, 2023; Rocha Sobrinho, Fábio & Porto, 2012).

Nesta linha de pensamento, psicólogos positivos e investigadores têm-se tornado extremamente relevantes para o crescente entendimento destas áreas, procurando avaliar o bem-estar de forma positiva, aumentá-lo, promover a saúde mental e ajudar na prosperidade dos colaboradores das organizações atuais (Agapito et al., 2015; Seligman, 2002). Por eles, o bem-estar é definido como o conjunto de características sustentáveis, e, claramente, positivas, que permite que as pessoas prosperem e floresçam (Kun et al., 2017).

Paralelamente, o bem-estar organizacional reflete o estado global positivo de saúde física, mental e emocional dos colaboradores dentro de uma empresa, indo além da mera ausência de doenças e englobando diversos aspetos que contribuem para a qualidade de vida e para a satisfação no trabalho (Pagán-Castaño et al., 2019; Pollard & Davidson, 2001; Warr, 2007).

Para lá das recompensas financeiras, os colaboradores procuram um ambiente de trabalho estável e que lhes permita ter qualidade de vida, além da componente profissional. Isto implica uma cultura organizacional colaborativa, uma liderança competente, uma progressão de carreira justa e uma distribuição de recursos humanos ajustada às diversas realidades empresariais (Ritter, 2011; em Raj, 2023).

Quando todas estas características são cumpridas, os colaboradores sentem um maior sentido de comunidade no trabalho, tendem a demonstrar maior satisfação, a adotar comportamentos de cidadania organizacional e a contribuir para o desempenho organizacional de forma proativa e positiva (Rego et al., 2007).

A promoção do bem-estar no local de trabalho traz vantagens evidentes para os colaboradores, não só em termos da qualidade do trabalho em si, mas também na criação de um ambiente que promove comportamentos saudáveis. Embora haja algum debate sobre a direção causal desta associação, a literatura sugere três mecanismos pelos quais níveis mais elevados de bem-estar podem conduzir a um melhor desempenho: i) impacto nas capacidades e processos cognitivos, permitindo aos colaboradores pensar de forma mais criativa e serem mais eficazes na resolução de problemas; ii) influência nas atitudes em relação ao trabalho, aumentando a propensão dos trabalhadores para serem cooperativos e colaborativos; e iii) melhoria da fisiologia e da saúde geral (Litchfield et al., 2016). Os colaboradores mais felizes têm um número reduzido de ausências e demonstram um comportamento leal durante um longo período, o que acaba por melhorar o seu desempenho profissional e a performance organizacional (Al-Ali et al., 2019; Daniels & Harris, 2000).

Para que as organizações funcionem em pleno, a liderança deve estar alinhada com as necessidades dos colaboradores, promovendo assim o seu bem-estar e o sucesso da organização. O modelo de características do posto de trabalho desenvolvido por Hackman e Oldham identifica cinco elementos essenciais (Litchfield et al., 2016; Hackman & Oldham, 1976):

- i) Variedade de competências: Conjunto de competências que cada colaborador possui;
- ii) Identidade da tarefa: Reconhecimento de um resultado reconhecível da tarefa realizada, seja individual ou em grupo, para que o colaborador possa sentir-se realizado e orgulhoso do seu trabalho;
- iii) Significado da tarefa: Perceção de que a tarefa tem um impacto benéfico sobre os outros, tanto dentro como fora de cada organização;

- iv) **Autonomia:** Concessão de um certo grau de liberdade, independência e discrição ao colaborador na programação e execução do seu trabalho;
- v) **Feedback:** Fornecimento de informações sobre a eficácia do colaborador na transformação do esforço em desempenho e estabelecimento de uma ligação emocional entre o trabalhador e o utilizador final dos seus resultados.

Warr (2007) define um comportamento de líder positivo como aquele que promove todas estas dimensões. A escuta ativa, o apoio, o respeito e a preocupação com a tranquilidade e bem-estar dos colaboradores são algumas das características de uma liderança positiva, juntamente com comportamentos de reconhecimento/atenção sobre o trabalho realizado e um *feedback* construtivo constante sobre o seu desempenho. Uma liderança bem-sucedida nestes aspetos contribui para um desempenho organizacional positivo e para a retenção de talento (Pfeffer, 2018; Raj, 2023). Assim, o bem-estar no local de trabalho é um elemento-chave para inspirar os trabalhadores a permanecerem na organização durante um longo período de tempo, o que também ajuda a enfrentar os desafios trazidos pela incerteza característica do mundo atual (Raj, 2023; Zahoor et al., 2022).

Existem investigadores que apontam que promover o bem-estar nas organizações não se limita apenas a motivações externas, como a remuneração, mas sobretudo às motivações internas (ou seja, incentivos que visam promover o compromisso com o trabalho) (DiMaria et al., 2020). A intenção dos colaboradores mudarem de emprego é fortemente influenciada pelo seu compromisso emocional com a empresa onde trabalham. Assim, pode-se sistematizar que quanto mais a empresa conseguir fazer com que o indivíduo se sinta animado, interessado e entusiasmado por trabalhar nela, menos provável é que os profissionais considerem deixá-la (Agapito et al., 2015).

Se as empresas souberem aproveitar e desenvolver as qualidades e os conhecimentos específicos dos colaboradores, obterão eficácia nos produtos e serviços produzidos e prestados, e, conseqüentemente, uma vantagem competitiva em relação à concorrência (Agapito et al., 2015).

Diversos autores têm vindo a dedicar atenção ao bem-estar dos colaboradores ao longo dos anos. Frederick Herzberg emerge como uma figura proeminente e controversa nas críticas ao conceito tradicional de bem-estar (Osemeke & Adegboyega, 2017; Sachau, 2007).

A teoria da motivação-higiene, desenvolvida por Frederick Herzberg, é amplamente discutida na história da gestão empresarial. Herzberg desafiou os conceitos convencionais sobre o que verdadeiramente satisfaz e motiva os trabalhadores, argumentando que o salário tem uma influência limitada na satisfação no trabalho. O autor enfatizou a importância do crescimento psicológico de todos os colaboradores e sugeriu que as relações interpessoais são mais propensas a gerar insatisfação do que satisfação (Herzberg et al., 1993; Osemeke & Adegboyega, 2017; Sachau, 2007).

A Teoria dos Dois Fatores/Motivação-Higiene, também conhecida como Teoria de Herzberg, foi desenvolvida pelo psicólogo Frederick Herzberg na década de 1950. Através de uma série de estudos, o autor identificou os elementos que influenciam tanto a satisfação quanto a insatisfação no ambiente de trabalho. Segundo esta teoria, existem dois conjuntos distintos de fatores que impactam a motivação e a satisfação dos colaboradores: os fatores higiênicos e os fatores motivacionais (Sachau, 2007).

Os fatores higiênicos, também conhecidos como fatores extrínsecos, referem-se ao ambiente de trabalho e às condições em que as tarefas são executadas. Herzberg adotou o termo higiene emprestado da epidemiologia, notando que uma boa higiene médica não promove a saúde, mas pode prevenir doenças (Herzberg et al., 1959, p. 113; in Sachau, 2007). Estes fatores englobam elementos como salário, benefícios, estabilidade no emprego, ambiente laboral, interação com colegas, políticas da empresa e supervisão. Herzberg propôs que, quando deficientes, estes fatores podem gerar insatisfação, mas, quando adequados, apenas previnem a insatisfação, sem necessariamente aumentar a motivação ou a satisfação no trabalho (Herzberg et al., 1993; Osemeke & Adegboyega, 2017; Sachau, 2007).

Os fatores motivacionais, também conhecidos como fatores intrínsecos, estão relacionados com o conteúdo do trabalho e as próprias tarefas. Herzberg optou por este termo devido à observação de que a maioria das histórias positivas também implicava níveis elevados de autodireção e de produtividade por parte dos colaboradores (Giroux, 1960). Estes fatores incluem oportunidades de crescimento, reconhecimento, responsabilidade,

realização pessoal, avanço na carreira e a própria natureza das tarefas. O autor argumentou que estes fatores são os verdadeiros impulsionadores da motivação e da satisfação no trabalho. Quando presentes em níveis adequados, podem aumentar significativamente a satisfação e a motivação dos colaboradores (Herzberg et al., 1993; Osemeke & Adegboyega, 2017; Sachau, 2007).

A motivação intrínseca existe quando alguém se dedica a uma atividade devido ao interesse ou prazer inerente à própria ação. Pessoas intrinsecamente motivadas realizam uma tarefa porque a consideram agradável, significativa ou interessante por si só, e não, necessariamente por causa de recompensas externas ou consequências. Por outro lado, a motivação extrínseca ocorre quando alguém realiza uma atividade para obter uma recompensa tangível externa ou evitar uma consequência negativa, como uma promoção, aumento de salário, bônus, ou para evitar uma despromoção ou demissão. Neste caso, os fatores motivacionais estão relacionados com a motivação intrínseca (Pradenas et al., 2021; Osemeke & Adegboyega, 2017).

Após uma revisão abrangente de mais de 2.000 estudos sobre satisfação no trabalho, Herzberg, Mausner, Peterson e Capwell (1957) notaram uma distinção entre as variáveis que contribuíam para a satisfação e aquelas que contribuíam para a insatisfação (Best, 1959; Sachau, 2007). Os autores, neste estudo e em numerosas pesquisas subsequentes, constataram que a maioria dos relatos de satisfação no trabalho incluía elementos como oportunidades para os colaboradores alcançarem o sucesso, serem reconhecidos, realizarem tarefas interessantes, assumirem maior responsabilidade, progredirem na carreira e/ou adquirirem novos conhecimentos. Por outro lado, a maioria das narrativas sobre insatisfação no trabalho envolvia questões como políticas injustas da empresa, supervisores sem as competências necessárias ou injustos, relacionamentos interpessoais negativos, condições de trabalho desfavoráveis, remuneração inadequada, ameaças ao *status* e insegurança no emprego (Alshmemri et al., 2017; Sachau, 2007).

Uma das principais conclusões da Teoria de Herzberg é que a mera resolução dos fatores higiênicos não resulta automaticamente em motivação e satisfação no trabalho. Em vez disso, é crucial proporcionar oportunidades para que os colaboradores vivenciem elementos motivacionais, como reconhecimento pelo desempenho, crescimento profissional e resolução de desafios significativos. Herzberg sustentou que as pessoas nunca sentirão

satisfação a longo prazo apenas com fatores de higiene (Alshmemri et al., 2017; Sachau, 2007).

Em suma, os fatores motivacionais residem principalmente no conteúdo do trabalho, enquanto os fatores de higiene estão primordialmente no contexto do trabalho. Enquanto as necessidades de higiene tendem a aumentar, as necessidades de motivação permanecem estáveis. Além disso, os fatores motivacionais são cumulativos, ao passo que os fatores de higiene não o são. Herzberg distinguiu claramente entre esses dois conjuntos de fatores: os fatores motivacionais impulsionam o crescimento psicológico, enquanto os fatores de higiene visam evitar o desconforto físico e emocional (Alshmemri et al., 2017; Sachau, 2007).

Uma das teorias tradicionais de bem-estar organizacional criticadas por Frederick Herzberg é a Teoria do Bem-Estar (ou Teoria da Satisfação). Herzberg argumentava que esta teoria não compreendia adequadamente a motivação no ambiente de trabalho. O autor contestava a ideia de que simplesmente eliminar a insatisfação resultaria em satisfação e vice-versa. Isto implicava que melhorar as condições de trabalho, como salário, ambiente físico e relacionamentos interpessoais, seria suficiente para aumentar a satisfação dos colaboradores (Alshmemri et al., 2017; Sachau, 2007).

Tal como aconteceu na Teoria da Satisfação, Herzberg via as teorias convencionais do bem-estar como uma simplificação excessiva da complexidade da motivação no trabalho. Adicionalmente, sustentava que melhorar as condições de trabalho apenas evitaria a insatisfação, sem necessariamente resultar em maior motivação ou satisfação intrínseca. Em vez disso, o autor defendia a importância de criar um ambiente de trabalho que oferecesse oportunidades para os colaboradores se envolverem em tarefas desafiantes, terem autonomia e serem reconhecidos pelas suas conquistas, aspetos mais alinhados com os fatores motivacionais (Sachau, 2007). O autor propunha que a satisfação e a motivação são influenciadas pelos dois conjuntos de fatores, como explicado na Teoria dos Dois Fatores (Alshmemri et al., 2017; Sachau, 2007).

Se os níveis de bem-estar no trabalho forem baixos, é crucial implementar intervenções focadas em aumentar as emoções positivas e reduzir as emoções negativas. Relações positivas entre os colaboradores têm demonstrado ser um fator crucial nos níveis

de satisfação no trabalho e de compromisso organizacional. No entanto, é importante salientar que o estado de saúde mental e o bem-estar geral dos colaboradores são cada vez mais afetados por fatores negativos no ambiente de trabalho, mesmo que sejam simultaneamente influenciados por emoções positivas, como o *engagement* e a sensação de significado no trabalho (Kun et al., 2017).

O bem-estar dos trabalhadores, ou a falta dele, desempenha um papel fundamental no contexto organizacional. Pode afetar diretamente a taxa de rotatividade, os conflitos e a cooperação no local de trabalho, bem como o desempenho individual. Esta componente da felicidade humana tem um impacto significativo no sucesso global das organizações (Kun et al., 2017).

2.2. Teorias e Modelos de Bem-Estar Contemporâneos

Inevitavelmente, ao se estudar o bem-estar organizacional, é imperativo estudar-se o bem-estar como um todo, adotando-se uma visão holística. Dentro das formulações de bem-estar, surgem as formulações hedônicas e eudaimônicas, diversas vezes estudadas por psicólogos e acadêmicos. O bem-estar hedônico enfatiza as avaliações positivas da vida e minimiza as emoções negativas. Como emoções positivas, podem ser consideradas a satisfação com a vida, os sentimentos positivos, o afeto positivo e a felicidade (Ryff, 2019). Já o bem-estar eudaimônico destaca a realização do potencial humano, procurando promover as características que atribuem significado e propósito à existência humana (Ryff, 2019). Na psicologia contemporânea, o bem-estar eudaimônico é frequentemente associado a abordagens que valorizam o desenvolvimento pessoal, a autorrealização e o envolvimento em atividades com significado, como na teoria da autodeterminação de Ryan e Deci, que inclui uma formulação de três necessidades motivacionais inatas: a autonomia, a competência e os relacionamentos (Ryan & Deci, 2006; Ryff, 2019; Vallerand, 2000).

A maior parte dos estudos organizacionais realizados neste âmbito, enfatizam o bem-estar hedônico, mas, cada vez mais, os estudos contemporâneos focam-se no bem-estar eudaimônico, procurando contribuir para uma visão mais holística do ser-humano, como foi o caso da Teoria do Bem-Estar Psicológico, desenvolvida por Carol Ryff, e o Modelo PERMA desenvolvido por Martin Seligman (Goodman et al., 2017; Khaw & Kern, 2014;

Lambert D'raven, L & Pasha-Zaidi, 2016; Ryan & Deci, 2006; Ryff, 2019; Seligman 2010; Seligman 2011; Sharma, 2016).

Ryff propôs um modelo mais amplo, que vai além da visão tradicional de saúde mental, e que se concentra na ausência de doença, para abranger aspectos mais aspectos associados ao funcionamento psicológico, explicando quais são e como contribuem para uma vida plena e satisfatória (Ryff, 2019; Ryff & Singer, 2006; Ryff et al., 2020).

A linha de pensamento de Carol Ryff contribui para esta contemporaneidade dos estudos, ao referir que as perspectivas anteriores são ateóricas e descentralizadas e propondo uma conceptualização mais abrangente e eudaimónica do bem-estar (Springer & Hauser, 2006; Ryff, 2023). Uma das características centrais da Teoria do Bem-Estar Psicológico é sua abordagem multidimensional do bem-estar. A autora identificou seis dimensões específicas que compõem o bem-estar psicológico: i) autonomia; ii) domínio do ambiente; iii) crescimento pessoal; iv) relações positivas com os outros, v) propósito na vida; e vi) auto-aceitação (Ryff, 2019; Ryff, 2023).

i) A autonomia, como proposta por Ryff (2019; 2023), refere-se à capacidade do indivíduo para agir de acordo com os seus próprios valores e convicções, promovendo a autenticidade e o sentido de controlo sobre a sua própria vida. Esta dimensão é vista como uma expressão da autorrealização e do autodeterminismo, permitindo decisões alinhadas com os interesses pessoais, sem uma influência externa excessiva. Além disso, está associada à autoeficácia e à autoconfiança, fundamentais para o bem-estar psicológico.

ii) O domínio do ambiente, segundo Ryff (2019; 2023), diz respeito à capacidade de o indivíduo gerir eficazmente o seu meio externo, adaptando-se às circunstâncias e influenciando ativamente o mundo à sua volta, para alcançar as suas necessidades e metas pessoais. Esta dimensão não apenas envolve lidar com desafios contextuais, mas também perceber o ambiente envolvente como controlável e previsível, promovendo uma sensação de eficácia pessoal perante os desafios e adversidades. Adicionalmente, está relacionada com a procura de oportunidades de crescimento pessoal e com a maximização dos recursos disponíveis, promovendo o bem-estar e a realização pessoal.

iii) O crescimento pessoal refere-se à percepção de um indivíduo sobre o seu desenvolvimento, que implica procurar novas experiências e desafios, bem como sentir uma evolução ao longo do tempo. Esta dimensão está intimamente ligada com a capacidade de se aprender com as experiências vividas, de adaptação a novas situações e de um sentimento crescente de realização e de competência. Para a autora, o crescimento pessoal implica explorar o potencial individual e procurar constantemente a autoperfeição, e é considerado essencial para o bem-estar psicológico por estar associado ao sentimento de progresso e de realização na vida (Ryff, 2019; Ryff, 2023).

iv) A dimensão das relações positivas com os outros refere-se à qualidade das interações sociais, envolvendo vínculos afetivos significativos e apoio emocional. Essas relações promovem o sentimento de pertença, a autoestima e o suporte emocional, essenciais para o bem-estar psicológico. Além disso, contribuem para o crescimento pessoal e emocional, oferecendo *feedback* e desafios que favorecem o desenvolvimento ao longo da vida. Assim, têm um papel crucial no bem-estar imediato e no desenvolvimento contínuo da resiliência emocional (Ryff, 2019; Ryff, 2023).

v) O propósito na vida diz respeito à sensação de significado, direção e objetivos claros na vida. Envolve a percepção de que as atividades diárias estão alinhadas com metas pessoais importantes, contribuindo para um sentido de realização e de satisfação. Esta dimensão é abordada em vários textos que discutem o bem-estar psicológico e a sua relação com o trabalho, satisfação na vida e qualidade de vida. Destaca-se a importância do trabalho na construção do bem-estar pessoal, com foco na procura pelo significado e pela realização pessoal. Além disso, a relevância de metas pessoais e aspirações é destacada na promoção do bem-estar psicológico, estando intrinsecamente ligadas à percepção de propósito na vida (Ryff, 2019; Ryff, 2023).

vi) A autoaceitação, conforme proposta por Ryff (2019), refere-se à capacidade de uma pessoa se aceitar a si mesma, reconhecendo e valorizando as suas próprias qualidades, características e limitações, sem julgamentos excessivamente negativos. Autores como Tamayo (2004) e Paz (2004) destacam a relevância do reconhecimento pessoal e da valorização do trabalho como componentes essenciais do bem-estar ocupacional, refletindo a importância de reconhecer e de valorizar as suas próprias habilidades e contribuições.

Além disso, a autoaceitação está relacionada com a satisfação com a vida e com os afetos positivos (Ryff, 2019).

Estas seis dimensões interrelacionadas formam a base da Teoria do Bem-Estar Psicológico de Ryff, proporcionando um quadro abrangente para entender e promover o bem-estar subjetivo e psicológico dos indivíduos. Ao reconhecer a importância de aspetos como autonomia, crescimento pessoal e relações interpessoais para uma vida satisfatória, esta abordagem oferece *insights* para intervenções e práticas que visam melhorar a qualidade de vida dos colaboradores e promover o potencial humano (Ryff, 2019; Ryff, 2023).

O modelo PERMA, proposto por Martin Seligman em 2011, também é um dos modelos mais populares no âmbito dos estudos do bem-estar subjetivo. Tal como Ryff, Seligman sugeriu um modelo de bem-estar associado ao bem-estar eudaimónico, ou seja, o bem-estar resultante da realização pessoal ou do significado (Farmer & Cotter, 2021; Seligman, 2011). Este modelo contém uma estrutura teórica que inclui cinco elementos mensuráveis: i) a emoção positiva (*positive emotion*); ii) o envolvimento (*engagement*); iii) as relações (*relationships*); iv) o significado (*meaning*); e v) a realização (*achievement*) – que configuram o modelo PERMA. Cada um destes elementos detém propriedades que contribuem para a formação do bem-estar (Mendes et al., 2022; Seligman, 2011; Sharma, 2016).

Seligman sugere que os constituintes do modelo PERMA funcionam de forma integrada (Farmer & Cotter, 2021; Seligman, 2011) e, autores como Goodman et al. (2017), que também defendem este modelo, acrescentaram que é bastante provável que, ao se encontrar uma das componentes numa pessoa com um nível de bem-estar significativo, é provável que as outras também estejam presentes.

i) A emoção positiva, como descrita por Seligman (2011), é crucial para o bem-estar subjetivo e para o desenvolvimento humano, abrangendo uma variedade de sentimentos agradáveis, como a felicidade, o prazer e o conforto, que enriquecem a experiência de vida humana. Estas emoções têm o poder de proporcionar um estado de satisfação e de realização pessoal, em contraste com uma situação de emoções negativas. Para além de serem indicadores, as emoções positivas impulsionam o bem-estar, antecedendo muitas vezes o sucesso em várias áreas da vida, como demonstrado por estudos que associam a felicidade a

melhores resultados em saúde, carreira e relacionamentos satisfatórios (Goodman et al., 2017; Seligman 2010; Seligman 2011; Sharma, 2016).

ii) O envolvimento, também designado por *engagement*, desempenha um papel crucial no bem-estar subjetivo e no florescimento humano. Esta componente do bem-estar refere-se a uma ligação psicológica e emocional profunda com uma atividade, organização ou causa, onde nos sentimos completamente imersos e comprometidos, experimentando um estado de fluxo e de conexão. O envolvimento contribui para uma sensação duradoura de significado e de propósito na vida, tanto em atividades individuais, quanto em relacionamentos interpessoais e comunitários, que são essenciais para o bem-estar emocional e psicológico (Goodman et al., 2017; Seligman 2010; Seligman 2011; Sharma, 2016).

iii) A dimensão dos relacionamentos, paralelamente, refere-se à qualidade e importância das conexões sociais de uma pessoa com outras pessoas, comunidades ou grupos. Os relacionamentos interpessoais são centrais para a experiência humana, fornecendo apoio emocional, e sentido de pertença e de segurança. Seligman refere também que o apoio social está associado a benefícios como menor depressão, melhor saúde física e maior resiliência diante de adversidades. Cultivar relacionamentos saudáveis e significativos é essencial para promover níveis de bem-estar mais elevados (Goodman et al., 2017; Seligman 2010; Seligman 2011; Sharma, 2016).

iv) a dimensão do significado é uma parte crucial do modelo PERMA. Esta dimensão refere-se à sensação de se ter um propósito na vida e de se estar conectado a algo maior do que o próprio eu. Ter um sentido de significado é fundamental para o bem-estar humano, contribuindo para uma sensação geral de satisfação e de realização. Encontrar um propósito que ressoa com os valores e crenças de cada indivíduo pode aumentar os níveis de felicidade e de resiliência diante de desafios. O significado está também ligado à conexão com algo maior, seja através de atividades altruístas, espirituais ou comunitárias, proporcionando um sentido de pertença e de identidade que contribui para o bem-estar emocional e psicológico (Goodman et al., 2017; Seligman 2010; Seligman 2011; Sharma, 2016).

v) A dimensão de realização refere-se ao progresso em direção aos objetivos pessoais e à conquista de resultados significativos na vida. A realização tem várias definições e depende das aspirações individuais e das circunstâncias pessoais. Pode envolver alcançar

metas específicas, tanto pessoais quanto profissionais, mas também está relacionada com a satisfação pessoal e com o progresso em direção aos objetivos importantes da vida. A realização está ainda inerentemente ligada à motivação intrínseca e ao desejo pessoal de crescer, contribuindo o bem-estar próprio e dos outros (Goodman et al., 2017; Seligman 2010; Seligman 2011; Sharma, 2016).

O modelo PERMA oferece uma estrutura abrangente para promover o bem-estar humano, reconhecendo a importância de múltiplas dimensões, além de emoções positivas, para uma vida plena e satisfatória. Destaca a interconexão entre esses elementos e a importância de cultivá-los de forma equilibrada para promover o bem-estar individual e coletivo (Goodman et al., 2017; Seligman 2010; Seligman 2011; Sharma, 2016).

Os modelos contemporâneos de bem-estar parecem caminhar para um lugar cada vez mais centrado na individualidade e nas características únicas do ser humano, valorizando-as em prol do sucesso organizacional, com resultados positivos significativos que comprovam a relevância de se continuar a caminhar nesta direção (Goodman et al., 2017; Khaw & Kern, 2014; Lambert D'raven, L & Pasha-Zaidi, 2016; Ryan & Deci, 2006; Ryff, 2019; Seligman 2010; Seligman 2011; Sharma, 2016).

2.3. Influência Da Liderança Transformacional No Bem-Estar Organizacional

A globalização, os ciclos de mercado, a evolução tecnológica e a crescente competitividade entre empresas são alguns dos fatores que caracterizam o mundo atual do trabalho. Estes elementos contribuem para a complexidade e para o stress nos contextos empresariais, afetando o capital humano, social e psicológico das organizações, incluindo o bem-estar dos colaboradores (Avey et al., 2009; Cascio & Boudreau, 2010; Hannah et al., 2020). Neste contexto, surge a necessidade de se compreender o papel da liderança na promoção do bem-estar, especialmente quando se trata de uma liderança transformacional, cuja eficácia tem sido comprovada em diversos estudos e contextos empresariais.

Os primeiros estudos sobre a relação entre o comportamento dos supervisores e o bem-estar dos colaboradores datam do final da década de 1970. Gavin e Kelley (1978) identificaram associações significativas entre as autoavaliações de bem-estar dos

colaboradores e a percepção do nível de consideração dos seus supervisores. No mesmo período, outros estudos apontaram uma ligação inversa entre a consideração dos supervisores e a tensão no trabalho dos colaboradores (Gavin & Kelley, 1978; Gilbreath & Benson, 2004). Foi observado que os colaboradores cujos supervisores demonstravam consideração e clarificação de responsabilidades apresentavam níveis mais baixos de stress em comparação com aqueles cujos supervisores demonstravam baixo nível de consideração nessas áreas (Gilbreath & Benson, 2004).

Os fatores psicossociais no trabalho, como o controlo do trabalho e o conflito de papéis, têm sido consistentemente associados a problemas de saúde, incluindo hipertensão, depressão, *burnout* e doenças cardiovasculares (Gilbreath & Benson, 2004; Huppert, 2009; Liu et al., 2010). As organizações passaram a reconhecer a importância de não apenas de reduzir os níveis de *burnout* junto dos colaboradores, mas também de promover formas positivas de bem-estar, visando tanto a diminuição dos efeitos negativos quanto o aumento dos efeitos positivos. Melhorar a supervisão dos colaboradores emerge como uma medida viável para melhorar o ambiente psicossocial no local de trabalho e promover o bem-estar organizacional (Arnold & Connelly, 2013; Munir et al., 2012).

Muitos colaboradores reconhecem que o comportamento dos seus líderes tem um impacto significativo na sua saúde mental e física (Gilbreath & Benson, 2004; Liu et al., 2010; Marescaux et al., 2019). Correlações em estudos conduzidos por diversos autores sugerem que a liderança transformacional pode influenciar o *burnout* através dos seus efeitos sobre a ambiguidade de papéis, tornando as responsabilidades de cada colaborador mais claras. Além disso, o controlo do trabalho, o apoio social e a coesão da equipa são mencionados como potenciais mediadores (Arnold, 2017; Arnold & Connelly, 2013). Os resultados de Gilbreath e Benson (2004) concluíram que o comportamento do líder contribui significativamente para a prevenção do *burnout*, independentemente de fatores como idade, estado civil, experiência, formalização e posição.

Diversos estudos também têm realçado as estreitas conexões entre o estilo de liderança transformacional e o bem-estar organizacional, destacando o aumento da satisfação no trabalho e a redução dos níveis de stress e *burnout* associados (Arnold, 2017; Dierendonck et al., 2004; Gilbreath & Benson, 2004; Kossek et al., 2018; Nielsen et al., 2009). Os líderes transformacionais estabelecem ambientes de trabalho que capacitam os

colaboradores, proporcionando-lhes maior acesso a recursos sociais e pessoais, como apoio e autonomia. A relação entre essa liderança e o bem-estar emocional dos colaboradores é influenciada pelas circunstâncias em que um líder adota essa abordagem, destacando a importância do contexto (Arnold & Connelly, 2013).

Paralelamente, apesar da maioria dos estudos prever uma relação positiva entre a liderança transformacional e o bem-estar, alguns sugerem uma perspectiva contrária. Embora a liderança transformacional geralmente tenha um impacto positivo no bem-estar dos colaboradores, alguns estudos identificaram uma componente exaustiva neste estilo de liderança. Alguns comportamentos associados à liderança transformacional podem ser percebidos como demasiado desafiantes para os colaboradores, como incentivar o crescimento e promover novas formas de pensar. Isto pode levar os colaboradores a sentirem-se sobrecarregados com muitas exigências ou a reduzir os seus recursos profissionais, o que prejudica o seu bem-estar (Teetzen et al., 2022). Ainda assim, parecem ser evidentes os efeitos maioritariamente positivos da liderança transformacional no bem-estar dos colaboradores, especialmente tendo em conta a componente de consideração individual, característica deste tipo de liderança (Hannah et al., 2020; Lazarus & Folkman, 1984).

De forma a detalhar o porquê da afirmação anterior, surge a explicação da teoria COR (Conservação de Recursos). Nesta teoria, Hobfoll (1989) oferece uma perspectiva sobre a relação entre o comportamento dos líderes e o bem-estar dos liderados. Baseada na premissa de que o comportamento humano é motivado pela necessidade de adquirir e preservar recursos para a sobrevivência, essa teoria considera o bem-estar como um desses recursos valiosos (Geibel et al., 2022; Hobfoll 1989; Hobfoll et al., 2018). Segundo essa teoria, o investimento contínuo de recursos, incluindo o desempenho dos líderes e o seu comportamento de liderança, pode resultar tanto em ganhos quanto em perdas de recursos pessoais. A capacidade dos indivíduos para enfrentar desafios está relacionada com os recursos disponíveis, destacando a importância do comportamento do líder na gestão desses recursos e, conseqüentemente, no bem-estar dos liderados.

O stress surge quando os indivíduos percebem que as exigências situacionais excedem os seus recursos pessoais e sociais. Ao estabelecer relações transparentes e de alta qualidade com os seguidores, praticando a consideração individual, os líderes capacitam os

os liderados para alcançar o sucesso, equilibrando melhor os recursos disponíveis com as necessidades existentes. Estas relações sólidas oferecem aos líderes oportunidades para gerir o stress dos seguidores, preparando-os para situações stressantes futuras e ajustando a carga de trabalho e o equilíbrio entre a componente pessoal e a componente profissional (Hannah et al., 2020; Lazarus & Folkman, 1984).

No geral, comportamentos de liderança de elevada qualidade, como os praticados num contexto de liderança transformacional, têm sido associados a um desempenho superior das equipas e relacionam-se positivamente com os resultados das mesmas, como o compromisso com os objetivos, a satisfação e o apoio mútuo ou entreajuda (Geibel et al., 2022; Lehmann-Willenbrock et al., 2015; Schaubroeck et al., 2007). E para além de ter sido estudada a influência da liderança transformacional como um todo, também foram estudados os efeitos da liderança transformacional em diversas culturas, com resultados evidentes quer na cultura Ocidental, quer na cultura Oriental. A componente de visão inspiradora, presente neste tipo de liderança, desafia os colaboradores a transcenderem os seus interesses individuais em prol dos interesses da equipa, fomentando um sentido de comunidade e potenciando os recursos existentes (Miao & Cao, 2019). Independentemente das circunstâncias da equipa, qualquer cultura que se desenvolva será única e altamente influenciada pelas circunstâncias e pela história, o que destaca a importância da liderança na modelagem da cultura organizacional (Biggadike et al., 2023).

Neste contexto, a qualidade das relações entre líderes e colaboradores, e até entre colaboradores, são reconhecidas como sendo fundamentais. Mais uma vez, a liderança transformacional é reconhecida por criar relações de alta qualidade com os seguidores, como referido na teoria da troca líder-membro (LMX). Várias pesquisas destacam o papel dos líderes na promoção dos sentimentos de pertença e de identidade coletiva entre os seguidores, através da criação de climas organizacionais que demonstram respeito e consideração pelos colaboradores. A necessidade humana de pertença é destacada como uma motivação fundamental, realçando a importância dessas relações para o aumento dos níveis de bem-estar organizacional (Hannah et al., 2020; Baumeister & Leary, 2017).

Para ser eficaz, um gestor ou líder deve compreender o ambiente cultural em que opera, através de uma visão macro, especialmente durante períodos de mudança organizacional. A relação entre a cultura da sociedade e a cultura organizacional é crucial ao

definir ou modificar esta última. Os líderes devem examinar os elementos culturais ativos para entender e moldar a cultura da equipa de forma positiva, promovendo um ambiente saudável e potenciador de bem-estar (Biggadike et al., 2023).

No que toca a visão micro, características do padrão transformacional, como a consideração individual, tal como referido anteriormente, mostram-se cruciais para o bem-estar dos colaboradores. Estes comportamentos do líder podem estar associados a respostas afetivas favoráveis, como a satisfação no trabalho, e a motivação inspiradora pode aumentar a clareza das tarefas dos liderados, reduzindo a incerteza e a ambiguidade (Arnold & Connelly, 2013; Liu et al., 2010; Biggadike et al., 2023; Jena et al., 2018).

A liderança transformacional exerce uma influência significativa na postura dos colaboradores, impactando tanto a frustração quanto o otimismo. Uma liderança transformacional mais elevada está associada a um maior otimismo, enquanto uma liderança transformacional menos presente está ligada a níveis mais altos de frustração, influenciando diretamente o bem-estar emocional (Arnold & Connelly, 2013; Gilbreath & Benson, 2004).

Para uma gestão eficaz dos níveis de bem-estar organizacional, o trabalho emocional e a atenção plena são importantes no contexto da liderança transformacional. O trabalho emocional refere-se aos processos envolvidos na gestão dos sentimentos e expressões individuais, enquanto a atenção plena facilita um comportamento atento, inspirador e motivante característico desse tipo de liderança. A atenção plena permite aos líderes uma melhor observação dos estados emocionais dos seus liderados, reforçando uma liderança mais solidária e de apoio (Pinck & Sonnentag, 2018; Rafferty & Griffin, 2004; Arnold & Connelly, 2013; Brotheridge & Grandey, 2002).

O conceito de *mindfulness* é relevante para a ligação entre a liderança transformacional e o bem-estar nas organizações, promovendo uma consciência plena e não julgadora das experiências presentes. Estudos demonstraram uma correlação positiva entre o *mindfulness* dos colaboradores e indicadores favoráveis de bem-estar, como afeto positivo, saúde física e mental, e satisfação no trabalho (Pinck & Sonnentag, 2018; Bishop et al., 2004; Brown & Ryan, 2003).

Tendo em conta todas estas componentes e dinâmicas organizacionais, quer estejamos a falar de uma dimensão líder-colaborador, de uma dimensão líder-equipa, de uma

dimensão colaborador-equipa, ou até mesmo numa dimensão de análise do líder para consigo próprio, as teorias da liderança positiva enunciam a existência de quatro potenciais mediadores da relação entre liderança transformacional e bem-estar psicológico dos colaboradores: autoeficácia, significado, confiança e identidade (Arnold & Connelly, 2013; Sivanathan et al., 2004). Na teoria de Bandura (1997), a autoeficácia reflete a crença do indivíduo nas suas capacidades para alcançar resultados. A liderança transformacional pode aumentar a autoeficácia dos seguidores ao influenciar o seu comportamento. A qualidade da visão e de implementação do líder são cruciais para aumentar a autoeficácia e, consequentemente, o desempenho. Além disso, o apoio dos líderes está relacionado positivamente com a autoeficácia. A autoeficácia influencia o sentimento de controlo sobre o ambiente e afeta as escolhas e esforços diante de desafios (Bandura, 1997; Lazarus & Folkman, 1984; Liu et al., 2010). Estes fatores andam de mãos dadas com muitas das características do líder transformacional, comprovando uma relação positiva entre este tipo de liderança e o bem-estar organizacional (Yukl, 1999).

A eficácia da equipa e a autoeficácia desempenham um papel mediador direto na relação entre liderança transformacional e bem-estar (Nielsen et al., 2009). O bem-estar não só influencia o comportamento de cidadania organizacional, o comportamento proativo no trabalho e a criatividade, como também está associado a um humor melhor e níveis mais elevados de satisfação com a vida (Amabile et al., 2005; Geibel et al., 2022; Hobfoll et al., 2018; Sonnentag, 2003). O envolvimento no trabalho, ou *engagement*, é ainda um indicador de bem-estar relacionado com o trabalho, que pode ser descrito como um estado mental positivo (Geibel et al., 2022).

Paralelamente, o significado que os colaboradores atribuem ao seu trabalho tem sido identificado como um mediador entre a liderança transformacional e o bem-estar. Quando os colaboradores percebem que o seu trabalho tem significado e propósito, isso pode mediar a relação entre a liderança transformacional e o seu bem-estar psicológico (Arnold & Connelly, 2013; Sivanathan et al., 2004).

A confiança na liderança também é um mediador importante. Estudos mostraram que a confiança no líder pode mediar a relação entre a liderança transformacional e o bem-estar mental dos colaboradores. Quando os colaboradores confiam no seu líder, isso pode

influenciar positivamente o seu bem-estar psicológico (Arnold & Connelly, 2013; Sivanathan et al., 2004).

Por fim, a identidade dos colaboradores, ou seja, a forma como se veem dentro da organização e como se relacionam com o seu papel e os seus colegas, também pode atuar como um mediador entre a liderança transformacional e o bem-estar psicológico. Uma identidade positiva e uma boa integração na equipa podem ser facilitadas pela liderança transformacional, influenciando assim o bem-estar dos colaboradores (Arnold & Connelly, 2013; Sivanathan et al., 2004).

A liderança transformacional influencia o desempenho e o bem-estar dos colaboradores através das suas perceções sobre o trabalho. Fatores como o *empowerment* psicológico, a confiança, a congruência de valores e o apoio à criatividade são relevantes nesta ligação (Nielsen et al., 2012). Além disso, a liderança transformacional pode afetar o bem-estar através das perceções sobre o trabalho, como as exigências e o controlo. Por exemplo, Arnold et al. (2007) descobriram que a perceção de um trabalho com significado medeia a relação entre a liderança transformacional e o bem-estar. Estes efeitos podem persistir ao longo do tempo e abranger outras características do trabalho.

Para promover um maior envolvimento, é crucial que os seguidores se sintam seguros e sejam incentivados a expressar o seu verdadeiro "eu" nas suas funções e atividades no trabalho. Líderes que demonstram consistência comportamental e integridade, partilham o controlo, mantêm uma comunicação aberta e demonstram preocupação promovem níveis mais altos de envolvimento dos colaboradores. Estes comportamentos refletem as características das componentes de influência idealizada, consideração individual e estimulação intelectual da liderança transformacional (Hannah et al., 2020; Kahn, 1990; May et al., 2004).

O envolvimento no trabalho tem sido consistentemente associado de forma positiva ao desempenho, conforme demonstrado em pesquisas meta-analíticas. Os colaboradores comprometidos demonstram uma atitude proativa e perseveram no cumprimento dos objetivos organizacionais, mesmo em meios desafiantes (Jena et al., 2018). Paralelamente, foi constatado que o envolvimento no trabalho dos líderes está correlacionado positivamente com a prática da liderança transformacional. Estas descobertas sustentam a ideia de que o envolvimento no trabalho dos líderes pode servir como um precursor do comportamento de

liderança, que pode, conseqüentemente, influenciar o envolvimento dos colaboradores (Geibel et al., 2022; Kaluza et al., 2020). Assim, os líderes transformacionais, que estão profundamente envolvidos com o próprio trabalho, também incentivam o envolvimento dos colaboradores com as suas tarefas e com a organização.

O carisma é também uma característica associada ao líder transformacional e que promove os comportamentos supramencionados. Os líderes carismáticos têm a capacidade de potencializar emoções positivas nos seus seguidores, o que pode resultar em bem-estar. Quando um líder carismático demonstra uma atitude positiva, os seus seguidores absorvem essas emoções, diminuindo assim os seus níveis de stress (Ashfaq et al., 2023).

Com base nas reflexões destacadas, torna-se evidente que devem ser adotados programas destinados a promover o bem-estar no local de trabalho, com uma abordagem abrangente, envolvendo não apenas os colaboradores, mas também os seus gestores (Gilbreath & Benson, 2004). Ao incluir os líderes no processo, aumenta-se significativamente a eficácia desses programas, permitindo-lhes apoiar e orientar os esforços dos colaboradores para a incorporação das aprendizagens e conhecimentos adquiridos, potenciando-se uma cultura de inovação (Liu et al., 2010; Omar & Hussin, 2013; Sivanathan et al., 2004). Além disso, é fundamental sensibilizar os colaboradores para a influência do seu comportamento na relação com os seus líderes, capacitando-os a promover uma interação mais positiva e construtiva, e para a importância da reciprocidade na promoção de um ambiente de trabalho positivo e saudável com altos níveis de bem-estar (Gilbreath & Benson, 2004; Gouldner, 1960).

Em suma, os estudos analisados sugerem que a liderança transformacional desempenha um papel crucial na potenciação do bem-estar organizacional (Tafvelin et al., 2011). Ao recordarem aos colaboradores o significado do seu trabalho, promoverem emoções positivas e oferecerem orientação e apoio, os líderes transformacionais criam um ambiente de trabalho psicologicamente favorável e saudável. Esta abordagem não só reduz o stress e os conflitos trabalho-família, mas também aumenta o entusiasmo, a energia e o empenho dos colaboradores, resultando num desempenho mais elevado e num clima organizacional mais produtivo e com altos níveis de bem-estar (Arnold, 2017; Kossek et al., 2018; Hannah et al., 2020).

Capítulo 3: Metodologia

3.1. Enquadramento Situacional da LLYC

A LLYC, anteriormente conhecida como Llorente & Cuenca, é uma proeminente consultora global de comunicação, fundada em 1995 em Madrid por José Antonio Llorente e Paco Hevia Cuenca. Desde o seu início, a empresa tornou-se uma referência no mercado espanhol e, com o tempo, expandiu-se internacionalmente, estabelecendo presença em 13 países e contando com uma equipa de mais de 1.300 profissionais. Este crescimento global demonstra a capacidade da empresa em oferecer soluções abrangentes e adaptadas às necessidades dos seus clientes em diferentes mercados (LLYC, 2024a; LLYC, 2024b; LLYC, 2024c; LLYC, 2024d; LLYC, 2024e).

A LLYC valoriza a diversidade e a inclusão, reconhecendo que a variedade de perspetivas é crucial para a inovação. Com uma equipa composta por 24 nacionalidades, a empresa promove um ambiente de trabalho inclusivo que valoriza diferentes pontos de vista e experiências. Este compromisso com a diversidade reflete-se também nas soluções desenvolvidas para os clientes, ajudando-os a comunicar eficazmente com públicos diversos (LLYC, 2024; LLYC, 2024b; LLYC, 2024c; LLYC, 2024d; LLYC, 2024e).

Em Portugal, a filial da LLYC em Lisboa desempenha um papel importante no mercado local de comunicação. A equipa é formada por profissionais altamente qualificados com uma profunda compreensão do contexto português, permitindo-lhes criar estratégias personalizadas para diversos setores. A LLYC é reconhecida pelo seu expertise nas seguintes áreas (LLYC, 2024; LLYC, 2024b; LLYC, 2024c; LLYC, 2024d; LLYC, 2024e):

i. **Assuntos Corporativos:** A empresa ajuda a moldar a reputação e a influência das organizações, colaborando com líderes empresariais para aumentar a sua visibilidade e relevância. Oferece serviços em comunicação financeira, gestão de crises e riscos, e estratégias de ESG (Ambiental, Social e Governança). Além disso, atua em assuntos públicos, diplomacia corporativa e advocacy, trabalhando com clientes para influenciar agendas públicas e participar em diálogos entre o setor público e privado.

ii. **Marketing Digital:** A LLYC destaca-se em marketing digital, oferecendo serviços que vão desde estratégias de conteúdo e campanhas digitais até à análise de dados. A empresa

utiliza inteligência artificial e outras tecnologias avançadas para criar conteúdos personalizados, otimizando a produção e a tomada de decisões para os seus clientes.

iii. **Inovação e Consultoria Criativa:** Com um enfoque em inovação, a LLYC investe em criatividade transformadora para enfrentar desafios complexos. Isso inclui a utilização de tecnologias emergentes para ajudar empresas a destacarem-se no mercado competitivo de comunicação corporativa, oferecendo soluções para melhorar a imagem e a reputação das empresas.

Desde 2021, a LLYC está cotada no BME Growth, uma plataforma de mercado de ações para empresas em crescimento. Esta decisão de abrir capital reflete a confiança da empresa no seu modelo de negócios e na sua capacidade de expansão. Para o período de 2023-2025, a LLYC estabeleceu metas financeiras ambiciosas, com um foco especial na expansão internacional, particularmente na América do Norte e América Latina. Esta estratégia de crescimento é apoiada por um sólido plano de investimentos em novas tecnologias e aquisições estratégicas, como a recente integração da BAM Communications, que reforçou a sua presença nos Estados Unidos e ampliou a sua *expertise* em áreas como *venture capital* e *private equity* (LLYC, 2024; LLYC, 2024b; LLYC, 2024c; LLYC, 2024d; LLYC, 2024e).

Em Portugal, a LLYC tem fortalecido a sua posição como líder em comunicação, com equipas especializadas em áreas como Corporate Affairs, Brand & Ad e Digital. Este compromisso em oferecer serviços de alta qualidade e adaptados às necessidades locais é parte essencial da filosofia da LLYC, que visa não apenas fornecer soluções, mas também contribuir para o desenvolvimento e crescimento dos seus clientes. A empresa acredita que o sucesso dos seus clientes reflete o seu próprio sucesso, e é com este espírito que continua a inovar e expandir as suas fronteiras, sempre atenta às mudanças no mercado e às necessidades emergentes dos seus públicos (LLYC, 2024; LLYC, 2024b; LLYC, 2024c; LLYC, 2024d; LLYC, 2024e).

3.2. Problemática e Objetivos de Investigação

Os estudos em Ciências Sociais visam aprofundar a compreensão de fenómenos e questões sociais. Para explorar os temas abordados, é crucial discuti-los dentro de uma problemática específica, ou seja, a perspetiva teórica escolhida para tratar do problema

identificado (Creswell, 2016; Lincoln, 2005; Marshall & Rossman, 2014; Quivy & Campenhoudt, 2005). Neste contexto, a problemática deste trabalho consiste em saber de que forma é que o estilo de liderança praticado na LLYC afeta o bem-estar dos colaboradores.

A definição de objetivos claros é essencial para direcionar a pesquisa e esclarecer os resultados esperados. Assim, os objetivos desta dissertação estão divididos em três categorias: pessoais, práticos e de investigação (Creswell, 2016; Maxwell, 2012;). Os objetivos pessoais refletem o crescente interesse da autora nas áreas de liderança e bem-estar organizacional, motivando-a a explorar como estas áreas influenciam as dinâmicas organizacionais modernas. Em termos de objetivos práticos, o estudo procura refletir sobre a relação entre liderança e bem-estar, destacando a influência mútua dessas dimensões. Por último, os objetivos de investigação visam analisar se o estilo de liderança praticado na LLYC corresponde a uma liderança transformacional, avaliar se os colaboradores da LLYC percebem a liderança da organização como sendo transformacional, identificar e avaliar as estratégias e práticas implementadas pela LLYC para promover o bem-estar organizacional e ainda identificar se o estilo de liderança praticado na LLYC proporciona bem-estar aos colaboradores da organização.

3.3. Estratégia Metodológica

A distinção entre pesquisa qualitativa e quantitativa é fundamental, sendo que a primeira se caracteriza pela ênfase na interpretação e na análise detalhada dos casos de estudo (Creswell, 2016; Lincoln, 2005; Marshall & Rossman, 2014; Quivy & Campenhoudt, 2005). Schreier (2012) descreve a pesquisa qualitativa como:

- i. Interpretativa: Centrada na exploração dos significados sociais e pessoais das experiências.
- ii. Naturalista: Mantém o contexto original das situações estudadas, sem manipulação.
- iii. Situacional: Considera o contexto parte integrante do significado do fenómeno investigado.
- iv. Reflexiva: Foca na reflexividade dos participantes e do investigador, não priorizando a objetividade.

- v. Flexível: Permite ajustes contínuos durante a recolha e análise de dados.
- vi. Indutiva: Dispensa medidas padronizadas, ajustando a análise conforme o progresso do estudo.
- vii. Focada em casos: Aprofunda-se em cada caso específico.
- viii. Validade: A robustez das descobertas e conclusões é essencial.

Neste estudo, utilizou-se uma abordagem qualitativa para uma análise aprofundada dos fenómenos em questão, realizando-se 14 entrevistas — 2 com líderes da LLYC em Lisboa e 12 com colaboradores. Diferente dos métodos quantitativos, que se baseiam em dados objetivos, a metodologia qualitativa permite uma compreensão mais rica e detalhada dos fenómenos estudados (Denscombe, 2017; Lincoln, 2005). Embora a inteligência artificial e a capacidade de analisar grandes volumes de dados tenham avançado significativamente, a profundidade dos dados e a relevância local continuam a ser desafios emergentes. A abordagem quantitativa frequentemente não captura a complexidade do contexto (Broom & Broom, 2024; Quinn, 2002).

Segundo Quivy e Campenhoudt (2005), o método científico nas ciências sociais é composto por três etapas interdependentes: rutura, construção e verificação. A fase de rutura implica abandonar preconceitos e ilusões que possam distorcer a compreensão da realidade.

A etapa de construção envolve a formulação de hipóteses ou questões de investigação e o desenvolvimento de um plano de pesquisa para investigar o fenómeno em questão. Marshall & Rossman (2014) sugerem que as perguntas de investigação devem ser formuladas de modo a permitir uma exploração abrangente do tema, mas ao mesmo tempo, devem ser suficientemente específicas para manter o estudo focado e bem delimitado. Maxwell (2012) acrescenta que a formulação das questões de investigação deve considerar: (i) o que se pretende aprender ou compreender com o estudo; (ii) o que já se conhece e o que se deseja descobrir sobre o tema em questão; e (iii) quais as perguntas que precisam de respostas e como estas se interligam. A ideia é que essas perguntas não sejam demasiado vagas nem demasiado restritas, permitindo assim que o estudo avance de forma estruturada e coerente.

Por fim, a verificação refere-se à fase em que as proposições científicas são testadas e validadas.

Este modelo de método científico foi seguido nesta dissertação e operacionalizado através de sete fases de investigação, conforme descrito pelos autores:

- Pergunta inicial: Estabelece o tema a ser explorado pelo investigador.
- Exploração: Proporciona uma compreensão preliminar e avalia a qualidade da problematização.
- Problematização: Envolve a seleção da abordagem teórica para o objeto de estudo, ligando teoria e prática.
- Modelo analítico: Desenvolvimento de um modelo para desconstruir conceitos existentes e fundamentar hipóteses.
- Observação: Recolha de dados para confrontar o modelo teórico com a problemática estudada.
- Análise de dados: Processamento dos dados para responder à pergunta inicial e testar as hipóteses.
- Conclusões: Apresenta as considerações finais do estudo.

A pesquisa descrita foi qualitativa, abrangendo dados exploratórios obtidos através de entrevistas preliminares e dados primários recolhidos em entrevistas aprofundadas. A Tabela 1 resume a estratégia metodológica adotada, detalhando as fases de investigação, os tipos e técnicas de recolha de dados, bem como os objetivos de cada fase e questões de investigação correspondentes.

Tabela 1: Fases, Objetivos e Questões de Investigação

Fase	Dados	Técnicas de Recolha de Dados	Objetivos	Questões de Investigação
Fase 1	Exploratórios	Entrevistas exploratórias	Analisar se o estilo de liderança praticado na LLYC corresponde a uma liderança transformacional	
Fase 2	Primários	Entrevistas para obtenção de dados primários	Avaliar se os colaboradores da LLYC percebem a liderança da organização como sendo transformacional.	A liderança percebida pelos colaboradores da LLYC é uma liderança transformacional?
			Identificar e avaliar as estratégias e práticas implementadas pela LLYC para promover o bem-estar organizacional dos seus colaboradores.	Os colaboradores da LLYC identificam políticas e práticas na empresa que visam promover o seu bem-estar?
			Identificar se o estilo de liderança praticado na LLYC proporciona bem-estar aos colaboradores da organização.	Qual é a percepção dos colaboradores da LLYC sobre o impacto da liderança na promoção do seu bem-estar em contexto organizacional?

Fonte: Elaboração Própria

3.3.1. Dados Exploratórios

Entrevistas Exploratórias

As entrevistas exploratórias são essenciais para revelar aspetos do fenómeno em análise que o investigador pode não ter identificado espontaneamente, complementando as direções sugeridas pela literatura existente (Quivy & Campenhoudt, 2005; Quinn, 2002). O principal objetivo destas entrevistas é obter uma compreensão preliminar dos fenómenos em estudo e estabelecer uma base para uma investigação mais aprofundada, ampliando o conhecimento do investigador sobre o tema (Gubrium, Jaber F & Holstein, 2002; Quinn, 2002). Para isso, é crucial que as conversas sejam conduzidas de forma aberta e flexível, permitindo que os entrevistados, com base na sua experiência e cargos, partilhem informações valiosas e perspetivas únicas sobre a liderança na organização (Quivy & Campenhoudt, 2005; Denscombe, 2017). Neste estudo, optou-se por um formato

semiestruturado, que não só orientou as discussões em torno dos tópicos relevantes, mas também encorajou os entrevistados a abordar questões que consideram importantes para o tema em análise.

As entrevistas exploratórias foram realizadas com Marlene Gaspar, Portugal General Director, a 13 de maio de 2024, e com Tiago Vidal, Partner & Chief Talent and Technology Officer (anterior Portugal General Director), a 15 de maio de 2024. Ambas as entrevistas, conduzidas presencialmente, foram fundamentais para compreender as suas visões sobre a liderança na LLYC, assim como para avaliar de que forma as mudanças na liderança podem ter influenciado a perceção que os colaboradores têm acerca da liderança na empresa.

Cada uma das entrevistas foi desenhada para explorar aspetos distintos da liderança na LLYC. A conversa com Marlene proporcionou uma visão sobre as suas expectativas e orientações em relação à equipa e à LLYC, bem como o seu percurso, enquanto a entrevista com Tiago concentrou-se nas práticas de gestão que ele implementou e implementa, enquanto anterior Diretor-Geral da LLYC em Portugal e atual Partner & Chief Talent and Technology Officer, respetivamente, e no seu impacto na atual cultura organizacional e na perceção dos colaboradores sobre a liderança atual. Assim, estas entrevistas permitiram um aprofundamento na compreensão da dinâmica de liderança dentro da empresa e como esta pode afetar o bem-estar e a motivação dos colaboradores.

Além das entrevistas exploratórias conduzidas com Marlene Gaspar e Tiago Vidal, foi adicionada uma pergunta exploratória específica durante as entrevistas estruturadas para a obtenção de dados primários. Esta pergunta foi projetada para captar as perceções dos colaboradores sobre o impacto da liderança no seu bem-estar, permitindo uma análise mais aprofundada de como as mudanças na liderança influenciam o ambiente de trabalho. A inclusão desta pergunta exploratória teve como objetivo comparar e conjugar as perceções dos colaboradores com os *insights* fornecidos pelos líderes entrevistados, oferecendo uma visão abrangente das dinâmicas de liderança e do seu impacto na cultura organizacional da LLYC. Esta abordagem não só enriqueceu a análise com perspetivas internas variadas, como também ajudou a validar e contrastar os resultados obtidos com as perceções dos colaboradores, garantindo uma compreensão mais completa do tema em estudo.

3.3.2. Dados Primários

A utilização de dados primários tem como objetivo descobrir novas informações que possam ser validadas por outros, enquanto se minimizam os preconceitos do investigador ao longo do processo (Charmaz, 2006; Driscoll, 2011; Silverman, 2002). Partindo desta abordagem, os dados primários foram obtidos por meio de entrevistas estruturadas.

Entrevistas Estruturadas

O método de entrevista destaca-se pela interação significativa que promove entre os interlocutores, facilitando uma comunicação dinâmica. Esta técnica é eficaz na troca flexível e fluida de informações entre entrevistador e entrevistado, criando um ambiente onde o entrevistado pode partilhar as suas perceções, interpretações e experiências. O entrevistador, por sua vez, deve assegurar que a autenticidade e profundidade das respostas são preservadas, mantendo o foco nos objetivos da investigação. Os dados recolhidos através de entrevistas oferecem um entendimento mais profundo sobre experiências subjetivas (Charmaz, 2006; Quivy & Campenhoudt, 2005; Daymon & Holloway, 2010).

De acordo com Goldenberg (2004), as entrevistas apresentam várias vantagens em comparação com outros métodos de pesquisa: (i) são inclusivas, abrangendo pessoas com dificuldades na escrita; (ii) os participantes tendem a preferir falar a escrever, o que pode aumentar a sua motivação para participar; (iii) permitem uma maior flexibilidade na exploração de diferentes respostas; (iv) possibilitam a análise tanto do conteúdo verbal como da forma como as respostas são dadas; (v) são particularmente eficazes para investigar questões complexas como emoções e experiências pessoais; (vi) proporcionam uma exploração mais aprofundada dos temas; (vii) podem promover uma relação de confiança mais forte entre entrevistador e entrevistado, facilitando a obtenção de informações adicionais.

No contexto deste estudo, e considerando as limitações impostas pelas circunstâncias atuais, optou-se por realizar entrevistas estruturadas individualmente. Este tipo de entrevista garante um controlo rigoroso tanto nas questões colocadas como nas respostas obtidas, assegurando que todos os entrevistados têm acesso ao mesmo contexto e às mesmas perguntas (Bryman, 2016).

De acordo com os objetivos delineados, foram realizadas as seguintes entrevistas:

- (i) Entrevistado 1 – Marketing Solutions Client Supervisor;
- (ii) Entrevistado 2 – Marketing Solutions Client Supervisor;
- (iii) Entrevistado 3 – Influence & Content Consultant;
- (iv) Entrevistado 4 – Influence & Content Consultant;
- (v) Entrevistado 5 – Corporate Affairs Junior Consultant;
- (vi) Entrevistado 6 – Public Affairs Consultant;
- (vii) Entrevistado 7 – Marketing Solutions Junior Consultant;
- (viii) Entrevistado 8 – Corporate Affairs Junior Consultant;
- (ix) Entrevistado 9 – Corporate Affairs Junior Consultant;
- (x) Entrevistado 10 – Marketing Solutions Client Executive;
- (xi) Entrevistado 11 – Corporate Affairs Senior Consultant;
- (xii) Entrevistado 12 – Public Affairs Senior Consultant.

Estas entrevistas foram projetadas para incluir um Consultor Sénior, um Consultor e um Consultor Júnior de cada uma das principais áreas do escritório da LLYC em Lisboa, nomeadamente Public Affairs, Corporate Affairs, Marketing Solutions e Influence & Content. Em alguns casos, esta escolha teve de ser adaptada, dado que a própria área carecia de algum dos cargos ou as pessoas escolhidas em primeira instância decidiram não avançar com a sua participação neste estudo.

Recorreu-se à análise interpretativa para processar e examinar os conteúdos obtidos das entrevistas, possibilitando a identificação das partes do discurso que mais se alinham com os objetivos da investigação (Pugh, 2013).

3.4. Construto Metodológico

A revisão de literatura proporcionou um entendimento mais profundo de vários modelos e teorias que são relevantes para o tema desta investigação. Após uma análise detalhada e tendo em conta os objetivos do estudo, decidiu-se integrar cinco modelos/teorias como base metodológica para a pesquisa:

- Teoria da Liderança Transformacional, de Bass & Bernard (1985)
- Teoria do Bem-Estar Psicológico, de Carol Ryff (2019; 2023)
- Estudos sobre o contributo do comportamento do supervisor para o bem-estar psicológico dos colaboradores, de Gilbreath & Benson (2004)

- Teoria da Autoeficácia, de Bandura (1997)
- Estudos sobre bem-estar dos líderes, o desempenho da equipa e a liderança transformacional, de Geibel et al. (2022)

Seguindo esta linha de pensamento, Bass & Bernard (1985) identificam quatro características que uma liderança deve ter para ser identificada como uma Liderança Transformacional, que irão permitir avaliar o estudo e responder às questões de investigação:

- i. Influência idealizada;
- ii. Motivação inspiradora;
- iii. Estímulo intelectual;
- iv. Consideração individual.

Por sua vez, a teoria de Carol Ryff (2019; 2023) identifica seis componentes que devem estar presentes para afirmar que alguém possui bem-estar psicológico, que irão permitir avaliar o estudo e responder às questões de investigação:

- i. Autoaceitação;
- ii. Autonomia;
- iii. Domínio do ambiente;
- iv. Crescimento pessoal;
- v. Relações positivas com os outros;
- vi. Propósito de vida.

Por fim, há vários autores que propõem variáveis que permitem identificar se uma liderança (transformacional) tem, ou não, impacto no bem-estar psicológico dos colaboradores e que irão permitir validar a relação entre a liderança e o bem-estar. Por exemplo, Gilbreath & Benson (2004) afirmam que quando existe uma estreita conexão entre o estilo de liderança transformacional e o bem-estar, existem níveis elevados de satisfação no trabalho. Para além da satisfação no trabalho, Bandura (1997) identifica a autoeficácia como a crença do indivíduo nas suas capacidades para alcançar resultados e Yulk (1999) indica que este fator anda de mãos dadas com muitas das características do líder transformacional, comprovando uma relação positiva entre este tipo de liderança e o bem-estar organizacional. Geibel et al. (2022) identificam ainda o envolvimento, ou *engagement*,

como um indicador de bem-estar relacionado com o trabalho, que pode ser descrito como um estado mental positivo.

Tabela 2: Variáveis em Estudo

Perguntas	Variáveis	Autores
Dados Primários	Liderança Transformacional	
P1, P2	Influência Idealizada	Bass & Bernard (1985)
P3, P4	Estimulação Intelectual	Bass & Bernard (1985)
P5	Motivação Inspiradora	Bass & Bernard (1985)
P6, P7	Consideração Individualizada	Bass & Bernard (1985)
	Bem-Estar Organizacional	
P8	Autoaceitação	Ryff (2019); Ryff (2023)
P9	Autonomia	Ryff (2019); Ryff (2023)
P10	Domínio do Ambiente	Ryff (2019); Ryff (2023)
P11	Crescimento Pessoal	Ryff (2019); Ryff (2023)
P12	Relações Positivas com os Outros	Ryff (2019); Ryff (2023)
P13	Propósito de Vida	Ryff (2019); Ryff (2023)
	Relação entre a Liderança Transformacional e o Bem-Estar Organizacional	
P14	Satisfação no trabalho	Gilbreath & Benson (2004)
P15	Autoeficácia	Bandura (1997); Yulk (1999)
P16	Envolvimento (<i>Engagement</i>)	Geibel et al. (2022)
P17	Impacto da Liderança no Bem-Estar dos Colaboradores	Pergunta Exploratória

Fonte: Elaboração Própria

Com base neste quadro metodológico, desenvolveu-se um guião de entrevista que visa explorar de forma abrangente as variáveis mencionadas (consultar Anexo XVII). Para facilitar a compreensão deste guião, a Tabela 1 apresenta a correspondência entre as questões da entrevista e os modelos/teorias previamente discutidos.

3.5. Limitações ao Estudo

Considerando os objetivos da investigação e a abordagem metodológica selecionada, a aplicação de métodos qualitativos foi essencial para alcançar uma compreensão profunda sobre as perceções dos colaboradores da LLYC em relação à liderança e ao bem-estar organizacional. Contudo, a integração de dados quantitativos adicionais poderia oferecer uma perspetiva mais abrangente e sólida, enriquecendo as conclusões com uma visão mais diversificada e potencialmente generalizável.

Uma limitação significativa deste estudo decorre da amostra restrita e específica de colaboradores e líderes da LLYC em Lisboa. Embora a abordagem qualitativa tenha proporcionado uma análise detalhada e valiosa neste contexto, os resultados podem não ser facilmente extrapoláveis para outras organizações ou cenários distintos.

Por último, a pesquisa qualitativa, sendo interpretativa e reflexiva, está sujeita ao risco de viés subjetivo tanto por parte dos participantes como do próprio investigador. Este viés pode afetar a autenticidade e a precisão das perceções recolhidas, comprometendo a fiabilidade dos dados.

3.6. Questões de Investigação

As três questões já focadas e que agora se sistematizam e que norteiam a presente investigação são:

- i. A liderança percecionada pelos colaboradores da LLYC é uma liderança transformacional?
- ii. Os colaboradores da LLYC identificam políticas e práticas na empresa que visam promover o seu bem-estar?
- iii. Qual é a perceção dos colaboradores da LLYC sobre o impacto da liderança na promoção do seu bem-estar em contexto organizacional?

Capítulo 4: Análise de Dados

4.1. Dados Exploratórios - Entrevistas Exploratórias

As entrevistas exploratórias proporcionaram um entendimento profundo sobre a visão estratégica e as práticas de liderança na LLYC. Estas conversas preliminares permitiram captar as percepções dos líderes quanto às suas responsabilidades, desafios e oportunidades no contexto global e local da empresa. Entrevistou-se Tiago Vidal, antigo Diretor Geral da LLYC em Portugal e atual Diretor Global de Talento (ver anexo II), e Marlene, a atual líder da LLYC em Portugal (ver anexo I). Através destas entrevistas, foi possível identificar as principais diretrizes que orientam a liderança na LLYC, bem como as expectativas e valores que moldam a cultura organizacional.

Durante a entrevista com Marlene, líder da LLYC em Portugal, foram discutidos aspetos cruciais sobre liderança e gestão de pessoas na empresa. Marlene reconhece que nem todos os colaboradores apresentam o mesmo nível de identificação, resultando em diferentes graus de envolvimento e de motivação, que poderão resultar também em diferentes níveis de bem-estar. A diretora sublinha que essa identificação é essencial para a retenção de talento e para a realização pessoal dos colaboradores, especialmente num mercado competitivo (ver anexo I).

No que respeita aos desafios e oportunidades na gestão de pessoas e liderança, Marlene destaca a necessidade de adaptação rápida às mudanças, especialmente no contexto da revolução tecnológica e da inteligência artificial. Defende a importância de adotar a tecnologia com responsabilidade, sem descurar os desafios éticos e práticos que esta acarreta. Refletindo sobre a também sobre a autenticidade, Marlene menciona como ferramentas de inteligência artificial, como o ChatGPT, podem influenciar a criação de conteúdo, o próprio setor em que a LLYC atua e a forma como os colaboradores desempenham o seu trabalho (ver anexo I).

Marlene também aborda a importância da comunicação aberta e do *feedback* contínuo. Acredita ser crucial promover um ambiente onde as preocupações sejam discutidas diretamente e resolvidas de forma construtiva, evitando assim mal-entendidos e conflitos desnecessários. A líder partilha experiências sobre como a falta de comunicação direta pode gerar tensões, destacando a importância de um diálogo transparente (ver anexo I).

Para atrair, envolver e desenvolver talento de forma eficaz, Marlene enumera várias iniciativas da LLYC. Entre as estratégias mencionadas incluem-se o programa Challengers, que acelera o desenvolvimento de carreira através de avaliações e métricas claras, uma cultura de *feedback* contínuo, e até entrevistas de *onboarding* e *offboarding*, e até a plataforma *ifeel*, que está a ser testada no sentido de proporcionar mais oportunidades de bem-estar aos colaboradores. Marlene destaca ainda a importância de manter um relacionamento ativo com ex-colaboradores (*alumni*), que podem atuar como embaixadores da marca (ver anexo I).

Por fim, Marlene reforça a importância das políticas de flexibilidade e dos programas de bem-estar, equilibrando direitos e deveres para assegurar um ambiente de trabalho saudável e produtivo. Enfatiza também a necessidade de capacitar os líderes em *soft skills*, uma vez que muitas vezes há lacunas na sensibilidade e compreensão das necessidades dos colaboradores no mercado de trabalho. Em suma, Marlene observa que investir no desenvolvimento dos colaboradores e promover um ambiente baseado em envolvimento, flexibilidade e autenticidade gera um retorno significativo para a empresa. A líder acredita que a capacidade de crescer internamente e de criar condições para o desenvolvimento contínuo dos colaboradores é fundamental para atrair e envolver o talento (ver anexo I).

Tiago Vidal, antigo Diretor-Geral da LLYC em Portugal e atual Diretor Global de Talento, partilhou uma visão aprofundada sobre a gestão e liderança na empresa. Durante o seu período como Diretor-Geral, o líder focou-se em manter elevados níveis de satisfação entre clientes, equipas e acionistas. No seu atual papel global, o diretor enfrenta o desafio de manter uma cultura corporativa consistente, equilibrando o “*One LLYC*” com as necessidades culturais locais. O atual Diretor Global de Talento sublinha a importância de atrair, desenvolver e reter talento, adaptando abordagens às diferentes realidades regionais (ver anexo II).

O diretor destacou também a crescente diversidade de perfis profissionais na LLYC e o impacto das novas tecnologias, como a inteligência artificial, na gestão diária. Para o líder, a gestão dessa diversidade e a adaptação tecnológica são tanto desafios como oportunidades (ver anexo II).

Quanto à cultura global, o diretor acredita que deve influenciar positivamente todas as filiais, mas adaptando-se às realidades locais. O líder defende uma liderança genuína e

personalizada, evitando a criação de “líderes robôs” (ver anexo II). A sua liderança sempre foi marcada por transparência, frontalidade e rigor, valores que o diretor considera essenciais. O líder também enfatiza o desenvolvimento de talentos internos e a importância do bem-estar dos colaboradores, através de políticas como a porta aberta e o reconhecimento das contribuições individuais (ver anexo II).

Finalmente, o diretor reconhece que a experiência local tem sido fundamental para enfrentar os desafios globais, adaptando estratégias às particularidades de cada mercado, sem assumir que soluções eficazes num mercado serão automaticamente eficazes noutros. Tiago vê a gestão do talento e a liderança como prioridades contínuas, especialmente num contexto de diversidade crescente e de evolução tecnológica. Acredita que a capacidade de gerir e de desenvolver talento, bem como de adaptar a liderança às novas necessidades do mercado e contextos, será fundamental para o sucesso da LLYC nos próximos anos (ver anexo II).

4.2. Dados Primários - Entrevistas Estruturadas

Com base nas entrevistas exploratórias, elaborou-se um conjunto de perguntas estruturadas para se conduzir as entrevistas estruturadas como dados primários da presente investigação junto dos colaboradores da LLYC. E, de forma, a se compreender as suas perceções sobre a liderança e o ambiente de trabalho. As perguntas foram desenhadas para avaliar como a liderança inspira e motiva os colaboradores, desafia a inovação, apoia o desenvolvimento pessoal e profissional, e influencia o bem-estar organizacional (ver anexo XVII).

Para analisar os dados primários da investigação das entrevistas estruturadas, utilizou-se uma abordagem interpretativa. Esta técnica permitiu identificar e extrair as partes do discurso dos colaboradores que melhor respondem aos objetivos da investigação (Pugh, 2013). Apresentam-se, de seguida, as perguntas estruturadas, juntamente com a análise das respostas dos colaboradores. Discute-se como estas refletem a visão de liderança na LLYC e se estão alinhadas com as perceções dos líderes e colaboradores:

P1: A liderança inspira-te a seguir objetivos organizacionais?

A análise das respostas à pergunta sobre a influência da liderança em inspirar os colaboradores a seguir objetivos organizacionais revela um panorama predominantemente positivo, com alguns pontos críticos.

O Entrevistado 1 valoriza a abordagem humana e transparente da liderança, dizendo que *“tem sido uma liderança sempre muito humana e transparente (...) a liderança preocupou-se sempre muito em transmitir que a empresa estava bem... houve sempre uma preocupação em transmitir de forma transparente as nuances das coisas.”* Contudo, o entrevistado sugere que *“podia haver ainda mais transparência em relação a algumas coisas”*, indicando uma área de melhoria na comunicação (ver anexo III). O Entrevistado 2, por sua vez, compara dois estilos de liderança — o de Tiago Vidal e o de Marlene — destacando que *“o primeiro, uma liderança Tiago Vidal... E, por outro lado, posso-te falar da liderança Marlene.”* Este contraste ilustra como diferentes abordagens de liderança podem impactar a coesão e a confiança da equipa, refletindo a adaptação e evolução da liderança ao longo do tempo (ver anexo VII). Em linha com isto, o Entrevistado 7 considera a liderança uma *“fonte de inspiração (...) promove motivação e, por conseguinte, ajuda a estabelecer e alcançar os objetivos organizacionais”* (ver anexo XII), e o Entrevistado 8 sente-se inspirado pela clareza dos objetivos estabelecidos, dizendo: *“Sinto que sim que me inspira, porque vejo alguns objetivos concretos traçados”* (ver anexo XIII).

Por outro lado, o Entrevistado 5 critica a falta de definição e comunicação dos objetivos pessoais, afirmando: *“Acho que os objetivos nunca são definidos de forma muito transparente (...) Não tive nenhuma conversa one-to-one ainda com nenhuma das minhas chefias”* (ver anexo X). O Entrevistado 4 também observa que a liderança é crucial especialmente nas fases finais dos objetivos, referindo: *“Quando tu estás muito perto de um objetivo... é fundamental para dares aquele último push”*. Este colaborador nota que, quando os objetivos estão mais distantes, o impacto da liderança é menos significativo (ver anexo IX).

O Entrevistado 6 destaca a importância de uma estrutura clara e metódica para a inspiração e compreensão dos objetivos, afirmando: *“A LLYC é muito metódica (...) Acho que há uma grande base de apoio e de ambição por trás”* (ver anexo XI). O Entrevistado 9

também valoriza a clareza, mencionando: “*A empresa tem um modelo bem estruturado sobre quais é que são as expectativas de liderança de cada um dos postos de trabalho* (ver anexo XIV). Além disso, o Entrevistado 10 aprecia a comunicação aberta sobre os objetivos, dizendo: “*A comunicação (...) bastante aberta relativamente àquilo que são os objetivos da empresa (...) dá-te uma visão clara do caminho*” (ver anexo IV).

O Entrevistado 11 elogia a exigência e o perfeccionismo da liderança, destacando: “*É uma empresa bastante exigente e perfeccionista (...) o que nos faz querer, portanto, tentarmos sempre inovar*” (ver anexo V). O Entrevistado 12 acredita que a motivação da liderança é crucial, afirmando: “*A forma como apresentam os objetivos e a motivação que eles próprios têm a seguir esses objetivos é, para o grupo, motivante de atingi-los*” (ver anexo VI).

Marlene e Tiago, nas suas entrevistas, reforçam a importância de uma liderança que inspire e motive os colaboradores. Marlene valoriza a autenticidade e o *feedback* contínuo, dizendo que “*Eu acredito mesmo nisto do feedback contínuo*” (ver anexo I). Tiago, por sua vez, enfatiza a importância de valores como “*transparência, frontalidade, rigor*” (ver anexo II). Ambos corroboram a visão de que uma liderança eficaz deve inspirar através de valores sólidos e consistentes, adaptando-se às necessidades locais e promovendo um ambiente motivante.

Portanto, enquanto existem críticas relacionadas com alguma falta de transparência e de clareza na definição de objetivos, a maioria dos entrevistados vê a liderança como uma força inspiradora para alcançar os objetivos organizacionais. As opiniões de Marlene e Tiago reforçam a importância de uma liderança que inspire e apoie continuamente, refletindo uma preocupação geral com a construção de uma liderança que possa motivar e guiar a equipa para o sucesso.

P2: Como é que esse processo influencia o teu nível de motivação e de envolvimento no trabalho?

A análise das respostas sobre a influência do processo de liderança no nível de motivação e envolvimento dos colaboradores revela percepções variadas, refletindo a importância de diferentes aspetos da liderança no ambiente de trabalho. De forma geral, a liderança é vista como um fator crucial para a motivação e o envolvimento, principalmente

através de *feedback*, proximidade, clareza de objetivos e inspiração. No entanto, há também críticas relacionadas com a falta de liderança inspiradora e a necessidade de maior clareza.

O Entrevistado 1 destaca que a liderança, especialmente através de figuras como Marlene, ou a sua Diretora de Área, tem sido essencial para sua motivação. O *feedback* construtivo e transparente é visto como um fator chave: “*A liderança tem feito muito isso, porque sempre que há uma conversa, ou que eu tenho uma conversa, por exemplo, com a Marlene (...) acaba por te inspirar e motivar*” (ver anexo III). Para este colaborador, a orientação clara ajuda a manter a motivação alta.

O Entrevistado 2 valoriza a proximidade da liderança, o que promove um maior envolvimento. A abertura e a comunicação transparente são vistas como práticas que incentivam a disposição para superar desafios: “*O Diretor Geral sempre foi uma pessoa em que a porta está aberta (...). dá-te mais abertura, tu sentes que podes arriscar*” (ver anexo VII). Este ponto de vista está alinhado com o do Entrevistado 8, que se sente motivado pela clareza e pela concretização dos objetivos estabelecidos: “*Temos momentos (...) de maior proximidade e nesses momentos (...) sinto-me mais motivada*” (ver anexo XIII).

A clareza de objetivos e uma liderança focada são importantes para a motivação e o desenvolvimento contínuo. O Entrevistado 3 acredita que uma liderança clara ajuda a definir o seu caminho e promove o crescimento: “*Quando tens uma liderança que é clara contigo (...) acaba por te ajudar a ver também um caminho em ti mesma, de forma individual e como organização e equipa*” (ver anexo VIII). Essa clareza é fundamental para manter a motivação e o envolvimento.

Em contraste, o Entrevistado 4 observa que os objetivos gerais da empresa têm um impacto menor na sua motivação em comparação com os seus objetivos: “*Os objetivos gerais da empresa (...) têm menor impacto do que aquilo que são os nossos objetivos individuais*” (ver anexo IX). As consequências diretas dos objetivos são mais influentes para a sua motivação, do que propriamente a comunicação dos mesmos. Em linha com o Entrevistado 4, surge o Entrevistado 6, que considera que a liderança tem um impacto menos definitivo sobre a sua motivação: “*Não acredito que seja o mais impactante nas nossas decisões ou trabalho*” (ver anexo XI). Isto sugere que, para alguns, outros fatores podem ser igualmente ou mais relevantes para a sua motivação.

Por conseguinte, a falta de uma liderança inspiradora é algo que pode levar à desmotivação. O Entrevistado 5 expressa desmotivação devido a um ambiente de trabalho que considera tóxico, contrastando com as percepções mais positivas de outros entrevistados: *“Sinto-me desmotivada (...) sinto que existe muita ambição desmedida e muita competição”* (ver anexo X).

O Entrevistado 7 vê o *feedback* contínuo e a partilha de experiências como motores importantes para o envolvimento e motivação: *“A existência de feedback contínuo e partilha de experiências por parte dos líderes serve como fonte de inspiração (...) faz estar mais envolvida nas tarefas diárias e na empresa como um todo”* (ver anexo XII). Esta interação constante é crucial para manter o envolvimento e a motivação.

O Entrevistado 9 observa que a diversidade de estilos de liderança inspira e impacta o seu trabalho: *“Ter noção dos diferentes estilos de liderança (...) inspira-me e impacta o meu trabalho diariamente”* (ver anexo XIV). O estilo dos líderes em diferentes áreas contribui para o envolvimento e para a motivação. O Entrevistado 10 também acredita que a clareza dos objetivos da empresa afeta diretamente a sua motivação: *“Quando percebes que encaixas e que estás também motivada para cumprir aqueles objetivos, a motivação depois no trabalho, no dia-a-dia, é maior”* (ver anexo IV).

A liderança exigente também pode ser um fator motivante. O Entrevistado 11 vê a liderança exigente como um estímulo para melhorar: *“O facto de ter uma liderança também exigente é muito motivante porque me desafia a mim própria a ser melhor”* (ver anexo V). A oportunidade de aprender e de enfrentar desafios é considerada positiva para a motivação e para a satisfação.

O Entrevistado 12 destaca que a organização e o método da LLYC ajudam a manter a motivação ao facilitar o trabalho e ao reduzir o tempo perdido com tarefas desorganizadas: *“O método (...) facilita muito o trabalho (...) dá muita eficiência aos processos”* (ver anexo VI).

Marlene, na entrevista exploratória, explica que lidera para motivar e inspirar, destacando a autenticidade como um valor motor: *“Para inspirar as pessoas, a principal, ou as principais ferramentas, se assim posso dizer, é... Eu gosto mesmo de o que faço e acho*

que isso transparece” (ver anexo I). Tiago Vidal destaca a importância de motivar os colaboradores de forma individual e em grupo, alinhando isso com a cultura da empresa: *“Temos de ter a capacidade de poder motivar cada um per si, mas depois gerir equitativamente enquanto grupo e enquanto dinâmica”* (ver anexo II).

Em síntese, a maioria dos colaboradores percebe a liderança como um fator importante para a sua motivação e envolvimento no trabalho. Embora existam críticas relacionadas com a falta de uma liderança inspiradora e a necessidade de maior clareza no processo, Marlene e Tiago corroboram a visão de que uma liderança eficaz deve fornecer *feedback* contínuo, manter valores sólidos e adaptar-se às necessidades da equipa para promover um ambiente motivante e bem-sucedido.

P3: Sentes que a liderança te desafia a pensares de forma diferente e/ou a encontrar soluções inovadoras para os problemas?

A análise das respostas à pergunta sobre se a liderança desafia os colaboradores a pensar de forma diferente e a encontrar soluções inovadoras revela que a liderança da LLYC desempenha um papel significativo na promoção da criatividade e da inovação, com algumas críticas sobre limitações nos processos.

O Entrevistado 1 acredita firmemente que a liderança da LLYC promove uma mentalidade inovadora, afirmando que *“isso está no ADN da LLYC”* e que a liderança incentiva os colaboradores a *“sair fora da caixa”* e *“dar a sua sugestão”* (ver anexo III). Para este colaborador, a liderança cria um ambiente que permite explorar novas abordagens. O Entrevistado 2 partilha da mesma visão, destacando que a liderança *“pensa contigo, que se envolve nos projetos”*, o que estimula os colaboradores a *“desafiar-se a si próprios”* e a procurar novas formas de alcançar os seus objetivos (ver anexo VII). O Entrevistado 3 também confirma que sente um incentivo para pensar de forma diferente e para encontrar soluções inovadoras (ver anexo VIII).

O Entrevistado 4 observa que a LLYC está a afastar-se de uma postura corporativa rígida e que a liderança tem sido crucial nessa transição para uma abordagem mais inovadora, dizendo que *“acho que tem sido um caminho bastante relevante e no qual a liderança tem tido muito impacto”* (ver anexo IX). Em consonância, o Entrevistado 6 destaca

o papel de Marlene Gaspar na promoção da criatividade, afirmando: “*A Marlene (...) é uma pessoa que nos desafia a pensar fora da caixa*” (ver anexo XI). Este também menciona que a LLYC oferece recursos como módulos de aprendizagem e instituições de criatividade para estimular o pensamento inovador (ver anexo X).

O Entrevistado 5, ainda que não tenha desenvolvido muito a sua resposta, confirma que a liderança desafia os colaboradores a pensar de maneira inovadora (ver anexo X). O Entrevistado 7 vê a autonomia concedida pela liderança como um fator chave para fomentar o pensamento criativo, descrevendo a liderança como um “*veículo orientador*” que levanta questões e desafios, incentivando os colaboradores a refletirem e a pensarem de forma diferente (ver anexo XII).

O Entrevistado 8 destaca que a liberdade para experimentar e o suporte da liderança ajudam a superar o medo de errar, facilitando a procura por soluções criativas: “*Sinto que a liderança permite ‘ir para a frente’ e ‘experimentar’*” (ver anexo XIII). O Entrevistado 9 sente que trabalhar com líderes mais experientes o inspira a adotar novas abordagens, afirmando: “*no início (...) eu esperava encontrar mais limitações e senti que havia mais liberdade para... então vai para a frente, então faz, então experimenta*” (ver anexo XIV). Este contacto com líderes experientes contribui para o seu desenvolvimento e criatividade.

O Entrevistado 10 observa que a liderança desempenha um papel importante em desbloquear situações difíceis e fornecer novas perspetivas: “*A liderança da Marlene é essencial para desbloquear situações*” e adicionar valor, que não seria evidente para quem está no dia-a-dia das operações (ver anexo IV). O Entrevistado 11 afirma que é desafiado a pensar de forma diferente, especialmente devido à necessidade de criar estratégias diferenciadoras num mercado competitivo: “*Sinto que sou desafiada a pensar de forma diferente, (...) passa pela criatividade e abordagens inovadoras*” (ver anexo V).

Já o Entrevistado 12 reconhece que a LLYC pretende incentivar a inovação, mas observa uma certa dificuldade prática devido à rigidez dos processos: “*Acho que a LLYC quer muito isso (...) Mas há alguma dificuldade (...) em pensar criticamente esses processos*” (ver anexo VI).

Marlene reforça a importância da liberdade e da capacidade de experimentar para fomentar a inovação, afirmando: “*Eu sou muito aberta nessas possibilidades (...) Temos que ter essa capacidade (...) A frustração também ajuda muito a inspirar*” (ver anexo I). Tiago Vidal, por sua vez, destaca a importância de uma liderança que respeite os valores pessoais e ofereça oportunidades de desenvolvimento, afirmando: “*A maneira como se trabalha com as equipas (...) e como tenta dar oportunidades de desenvolvimento a todos*” é crucial para criar um ambiente de crescimento e inovação (ver anexo II).

Sintetizando, a maioria dos colaboradores acredita que a liderança da LLYC estimula o pensamento inovador e a procura por soluções criativas, com destaque para a liberdade concedida para experimentar e o suporte contínuo. No entanto, há reconhecimento de que processos estruturados podem, por vezes, limitar a flexibilidade necessária para uma inovação mais abrangente.

P4: Como é que isso afeta a forma como contribuis no trabalho?

A análise das respostas à pergunta sobre como a estimulação intelectual proporcionada pela liderança afeta as contribuições dos colaboradores revela um impacto significativo na motivação, desenvolvimento pessoal e qualidade do trabalho. No geral, os entrevistados destacam que a liderança os desafia a pensar de forma crítica e inovadora, o que impulsiona o seu crescimento profissional. No entanto, alguns mencionam desafios relacionados com processos estruturados que podem limitar a criatividade.

O Entrevistado 1 destaca que a liberdade para inovar e enfrentar novos desafios é uma grande fonte de motivação. A capacidade de abordar novos negócios de maneira criativa é vista como crucial para o seu crescimento e satisfação no trabalho: “*Nada é copy-paste. Nós podemos sempre fazer diferente. Isso a mim motiva-me imenso*” (ver anexo III). Esse ponto de vista é corroborado pelo Entrevistado 7, que afirma que a estimulação intelectual o prepara para enfrentar novos desafios e encoraja a sugestão de novas ideias: “*Este comportamento que a liderança provoca em nós, faz com que cresçamos mais rápido e estejamos mais preparados para aceitar novos desafios de braços abertos*” (ver anexo XII).

Por outro lado, o Entrevistado 2 observa que, apesar dos aspetos positivos, a pressão para ser constantemente criativo pode ser desgastante. No entanto, este reconhece que os

desafios impostos pela liderança são fundamentais para a evolução e desenvolvimento crítico: *“Se tens alguém que te coloca desafios que também te tiram da tua área de conforto, acho que também te faz evoluir”* (ver anexo VII). O Entrevistado 3 partilha da mesma visão, atribuindo o seu rápido crescimento à liberdade para desenvolver habilidades como a autonomia e o pensamento crítico: *“O facto de eles terem sempre permitido dar espaço para eu crescer e para ter esse pensamento crítico, fez com que a minha evolução também se tornasse mais rápida”* (ver anexo VIII).

A estimulação intelectual também é associada à exigência de um espírito crítico. O Entrevistado 4 realça que a liderança exige que os colaboradores vão além do mínimo necessário e desenvolvam um espírito crítico: *“Nós para além de cumprirmos com o trabalho todo que fazemos com os clientes, também temos que saber olhar com o espírito crítico para as situações e irmos mais além”* (ver anexo IX). O Entrevistado 11 complementa essa visão, afirmando que a exigência da liderança o leva a procurar maneiras criativas para cativar os clientes: *“Obriga-me a puxar por mim (...) a encontrar formas diferentes de cativar os clientes”* (ver anexo V).

Além disso, o Entrevistado 5 menciona que a liderança exigente o mantém desafiado e envolvido, o que é essencial para o seu sucesso e crescimento na empresa: *“A liderança (...) é muito exigente (...). Se nós queremos ter alguma ambição de um dia poder ser mais, dentro da empresa, temos que keep up com o que eles nos pedem”* (ver anexo X). O Entrevistado 6 descreve uma transformação pessoal significativa, onde a estimulação intelectual da liderança foi crucial para a sua capacidade de ser criativo, mesmo sob pressão: *“As várias lideranças (...) motivaram a ser criativo, a pensar fora da caixa (...) essa capacidade determina e eleva, sem dúvida, a qualidade e a entrega do meu trabalho”* (ver anexo XI).

A partilha de histórias e experiências da liderança também desempenha um papel importante. O Entrevistado 8 destaca que essas partilhas o motivam a enfrentar problemas com uma mentalidade mais aberta e a compreender que desafios e frustrações são normais: *“A partilha de histórias e a aproximação (...) acaba por motivar (...) são processos normais e que toda a gente já passou por isto”* (ver anexo XIII). O Entrevistado 9 sugere que a estimulação intelectual tem um impacto substancial na sua contribuição, embora não forneça

muitos detalhes adicionais, indicando um impacto significativo percebido, mas não totalmente especificado (ver anexo XIV).

Por outro lado, o Entrevistado 10 observa que, devido ao seu nível de experiência, o impacto direto da liderança de Marlene no seu trabalho é limitado. No entanto, reconhece que para outros, especialmente em níveis mais operacionais, a liderança pode ter um impacto mais direto: *“A presença da Marlene no meu trabalho é muito pouco frequente... Acredito que se falares com um Sénior ou com um Diretor de Clientes, aí o impacto já é muito maior”* (ver anexo IV). O Entrevistado 12 menciona que, embora a liderança incentive a inovação, os processos estruturados podem restringir a iniciativa criativa: *“Pode restringir, de certa forma, alguma iniciativa de inovação”* (ver anexo VI).

Em suma, a maioria dos colaboradores percebe que a estimulação intelectual proporcionada pela liderança é um fator importante para o seu desenvolvimento e motivação no trabalho. Os entrevistados destacam como esta estimulação os desafia a pensar de forma crítica e inovadora, contribuindo para o seu crescimento profissional. Contudo, também há menção de que processos estruturados podem, em alguns casos, limitar a inovação desejada.

P5: Sentes que a liderança te inspira a irs mais além? De que forma?

A análise das respostas à P5 revela que a maioria dos colaboradores sente que a liderança os inspira a ir além, oferecendo diversos tipos de apoio e estímulo. A liderança é amplamente vista como um fator motivante, impulsionando tanto o desenvolvimento pessoal quanto profissional dos colaboradores.

Um dos principais aspetos destacados é a liberdade e autonomia proporcionadas pela liderança, que são consideradas essenciais para o crescimento. O Entrevistado 1 elogia a oportunidade de explorar diferentes aspetos do trabalho e desenvolver as suas habilidades, afirmando: *“Tive espaço para descobrir, para fazer esse caminho (...). Isso é deixar-te ir mais além”* (ver anexo III). O Entrevistado 7 partilha da mesma visão, mencionando que a autonomia conferida pela liderança remove barreiras e fomenta o espírito crítico: *“A liderança, como nos confere liberdade e autonomia, acaba por fomentar o espírito crítico e fazer com que não nos coloquemos barreiras”* (ver anexo XII).

Além da liberdade, os desafios proporcionados pela liderança são vistos como uma fonte de inspiração. O Entrevistado 2 reconhece que, apesar de alguns desafios serem desconfortáveis, são essenciais para o crescimento: *“Colocam muitos desafios que eu não gosto, mas que percebo o porquê. Porque me fazem crescer e me fazem desenvolver”* (ver anexo VII). Da mesma forma, o Entrevistado 6 observa que a liderança faz tudo o que pode para permitir que os colaboradores alcancem o seu máximo potencial, o que é crucial para inspirar um desempenho superior: *“Penso que tem feito tudo o que está ao seu alcance para eu e outros podermos alcançar esse estágio”* (ver anexo XI).

O impacto da liderança é também visível na clareza e estrutura oferecidas. O Entrevistado 3 destaca que a criação de um plano de carreira claro no início inspirou-o a ir além, embora sinta falta de clareza na sua posição atual: *“Sinto que a liderança me inspira a ir mais além (...) foram estabelecidos objetivos claros (...). Mas, na posição em que estou agora, sinto que não sei se é tão claro esse crescimento e estímulo do que é que há para vir”* (ver anexo VIII). O Entrevistado 4 foca-se na capacidade da liderança simplificar problemas no dia-a-dia, o que o ajuda a superar desafios e melhorar o seu desempenho: *“Ajuda-nos a ir mais além, principalmente quando falamos do trabalho do dia-a-dia”* (ver anexo IX).

A liderança também influencia a mentalidade dos colaboradores. O Entrevistado 5 valoriza o equilíbrio entre as componentes pessoais e profissionais da sua vida, proporcionado pela liderança, considerando-o crucial para manter uma mentalidade positiva: *“Se existe uma liderança que nos permite sentirmo-nos bem na nossa vida pessoal e na nossa vida profissional, eu acho que aí muda-nos completamente o mindset”* (ver anexo X). O Entrevistado 9 acrescenta que a confiança da liderança ao delegar responsabilidades é um estímulo para superar as suas capacidades: *“Gosto muito de ter as responsabilidades atingidas, de conferir as minhas capacidades”* (ver anexo XIV).

Fatores externos como stress e o cansaço são reconhecidos como influências na inspiração para ir mais além. O Entrevistado 8 observa que, apesar desses fatores, a liderança tenta constantemente motivar os colaboradores: *“Sinto que a liderança tenta puxar muito por nós, (...) para que estejamos sempre a ir muito mais além”* (ver anexo XIII). O Entrevistado 10 realça que, apesar da interação diária limitada, a liderança de topo inspira o seu desejo de ir além das expectativas ao alinhar os objetivos pessoais com os da empresa:

“A liderança de topo é importante para tu decidires, primeiro, se queres ir mais além ou não” (ver anexo IV).

Outros colaboradores mencionam a importância da inovação e da flexibilidade. O Entrevistado 11 aprecia que a liderança o inspire a ser inconformado e flexível, preparando-o para enfrentar desafios futuros: “A liderança me prepara para ter essa mente aberta, porque não sabemos o dia de amanhã” (ver anexo V). O Entrevistado 12 sugere que a estrutura de incentivos poderia fomentar ainda mais o envolvimento e a motivação para ir além, especialmente em níveis mais baixos: “Podia fomentar um extra mile (...) se toda a equipa tiver esse incentivo” (ver anexo VI).

Marlene, enfatizando a importância da liberdade e da exploração, acredita que estas características são cruciais para o desenvolvimento dos colaboradores: “Muitas vezes, nós estamos muito agarrados ao nosso conforto (...). Vai e experimenta a fazer diferente” (ver anexo I). Tiago reforça a visão de Marlene ao destacar o foco da liderança no desenvolvimento das pessoas e na preparação para papéis de liderança, contribuindo para o crescimento da equipa: “A maior parte dos líderes que temos cá são líderes que... vieram de dentro da empresa” (ver anexo II).

Resumidamente, a maioria dos colaboradores percebe que a liderança os inspira a ir além por meio de desafios, liberdade para experimentar e exemplos inspiradores. Embora haja um reconhecimento geral do suporte oferecido pela liderança, alguns colaboradores também mencionam que fatores externos e a estrutura de incentivos podem influenciar essa inspiração.

P6: Sentes que a liderança se preocupa com o teu desenvolvimento pessoal e profissional?

A análise das respostas à P6 revela uma perceção mista dos colaboradores sobre a preocupação da liderança com o seu desenvolvimento pessoal e profissional. A maioria reconhece um compromisso significativo, mas também aponta áreas para melhoria.

Diversos colaboradores destacam aspetos positivos no suporte da liderança. O Entrevistado 2, por exemplo, valoriza o crescimento que experimentou, passando de

estagiário a Consultor Sênior, o que considera uma prova clara de que a empresa se preocupa com o desenvolvimento contínuo dos colaboradores: *“Eu entrei aqui como estagiária e atualmente sou Consultora Sênior”* (ver anexo VII). De forma semelhante, o Entrevistado 9 elogia as iniciativas da empresa voltadas para a proximidade com os colaboradores, indicando um esforço consciente para melhorar a gestão de talentos: *“Acho que tem havido algumas iniciativas na empresa que procuram a proximidade para com os colaboradores e louvo a essas iniciativas”* (ver anexo XIV).

A flexibilidade concedida pela liderança também é bem recebida. O Entrevistado 3, por exemplo, aprecia a confiança e a possibilidade de equilibrar aspetos pessoais e profissionais, o que demonstra uma preocupação genuína com o seu bem-estar: *“Sim, que se preocupa com o meu desenvolvimento pessoal e profissional, porque cada vez que eu precisei de dedicar-me à minha vida pessoal, houve essa confiança”* (ver anexo VIII). O Entrevistado 5 partilha uma perceção positiva, sentindo que há uma preocupação com o seu desenvolvimento pessoal e profissional (ver anexo X).

No entanto, alguns colaboradores sugerem áreas de melhoria. O Entrevistado 1 reconhece os esforços da liderança, mas sugere que a empresa poderia intensificar o seu investimento em formação: *“Acho que a empresa ainda devia apostar mais na formação das pessoas”* (ver anexo III). Esta necessidade de maior investimento em formação é reforçada pelo Entrevistado 4, que vê a frequência das avaliações e discussões sobre crescimento como insuficiente: *“Acho que uma vez por ano, falar sobre o crescimento (...) é insuficiente”* (ver anexo IX).

O Entrevistado 6 aponta que, embora a LLYC seja eficiente na gestão de recursos, a empresa poderia desenvolver um plano mais cuidadoso para acompanhar as necessidades emocionais e psicológicas dos colaboradores: *“A LLYC tem ainda que desenvolver um plano mais cuidado de acompanhamento do colaborador na vertente pessoal”* (ver anexo XI). O Entrevistado 7 complementa essa visão, destacando a abordagem personalizada da liderança para conhecer as motivações e objetivos pessoais, ajudando a criar planos de desenvolvimento individualizados: *“A liderança (...) tem a preocupação de conhecer as motivações e objetivos pessoais”* (ver anexo XII).

A mudança constante de equipas e a diluição da atenção individualizada são outras preocupações. O Entrevistado 8 menciona que, apesar da importância do *feedback* e dos planos de carreira, a mudança constante pode impactar o desenvolvimento pessoal: “*É sempre muito importante ter atenção também ao contexto e às equipas*” (ver anexo XIII). O Entrevistado 10 observa que, com o crescimento da empresa, a atenção individualizada pode estar mais diluída, embora ainda haja preocupação com o desenvolvimento profissional, especialmente em momentos específicos: “*Acho que há essa preocupação. Simplesmente sinto que é mais em momentos específicos*” (ver anexo IV).

O Entrevistado 11 valoriza o suporte da liderança em relação às suas ambições e destaca a atenção recebida após a saída de uma líder importante, evidenciando uma preocupação contínua com o seu bem-estar: “*Preocuparam-se bastante comigo para assegurar que eu estou segura e que estão a investir em mim*” (ver anexo V). Por outro lado, o Entrevistado 12 ainda está a avaliar a flexibilidade da empresa para a conciliação de projetos pessoais, sugerindo que a consideração individualizada é uma área em exploração: “*Acho que ainda não tive tempo suficiente (...) Não sei até que ponto é que a LLYC tem alguma flexibilidade*” (ver anexo VI).

Marlene, destacando a importância do desenvolvimento contínuo, afirma que investir no crescimento dos colaboradores é crucial para o crescimento da liderança: “*Investir muito no crescimento das pessoas é a melhor forma do líder crescer*” (ver anexo I). Tiago complementa, sublinhando que o respeito e o desenvolvimento são centrais na cultura da empresa, tal como o crescimento e a partilha de oportunidades: “*O nosso nível passa muito por aí, passa por um nível de crescimento, de partilha de crescimento, de partilha de oportunidades, de respeito*” (ver anexo II).

Em suma, muitos colaboradores reconhecem o compromisso da liderança com o seu desenvolvimento pessoal e profissional, apreciando a flexibilidade, um suporte que atende às necessidades individuais e as oportunidades de crescimento. Contudo, há sugestões para melhorar a frequência e a personalização das iniciativas de formação e de apoio, bem como para um acompanhamento mais profundo das necessidades emocionais e psicológicas dos colaboradores.

P7: Como é que isso influencia a tua experiência de trabalho?

A consideração individualizada tem um impacto profundo na experiência de trabalho dos colaboradores da LLYC, refletindo-se na motivação e no compromisso para com a empresa. Muitos colaboradores destacam que o suporte personalizado e a flexibilidade oferecidos pela liderança são cruciais para o seu envolvimento e satisfação. O Entrevistado 1, por exemplo, percebe um aumento na sua motivação quando sente que a liderança investe no seu desenvolvimento, o que reforça o seu desejo de retribuir: *“Quanto mais a liderança dá, mais tu te sentes na responsabilidade de retribuir”* (ver anexo III). Da mesma forma, o Entrevistado 3 valoriza a flexibilidade que lhe permite equilibrar responsabilidades profissionais e pessoais, considerando-a essencial para visualizar uma carreira de longo prazo na empresa: *“Consigo imaginar a minha carreira dentro desta empresa”* (ver anexo VIII).

A oferta contínua de desafios e oportunidades de crescimento também é destacada como um fator importante para evitar a estagnação e promover a adaptação. O Entrevistado 2 aprecia a constante aprendizagem proporcionada pela empresa, que evita a saturação e que mantém a sua motivação: *“Estamos em constante aprendizagem”* (ver anexo VII). Esta perspetiva também é apoiada pelo Entrevistado 4, que observa que a LLYC se esforça para humanizar o ambiente de trabalho e tratar cada colaborador de forma individualizada, contribuindo para uma experiência mais satisfatória: *“Eles tentam humanizar as pessoas e olhar para elas de forma individual”* (ver anexo IX).

No entanto, há desafios iniciais relatados por alguns colaboradores. O Entrevistado 5 mencionou dificuldades na conciliação entre trabalho e vida pessoal, que afetaram a sua motivação: *“Influencia a forma como nos empenhamos em casa, como nos empenhamos no trabalho, influencia em tudo”* (ver anexo X). O Entrevistado 6 também destaca a importância da consideração individualizada para a motivação e superação de desafios, observando que a falta de resposta adequada pode ter um impacto negativo: *“Não somos máquinas e uma pessoa não se define apenas enquanto trabalhadora”* (ver anexo XI).

A clareza nas expectativas e benefícios proporcionados pela consideração individualizada é outro aspeto valorizado. O Entrevistado 7 sente-se mais valorizado e com deveres e benefícios claros devido a essa consideração: *“Faz com que me sinta valorizada e*

que tenha estabelecidos de forma clara os meus deveres e benefícios” (ver anexo XII). O Entrevistado 8, por sua vez, aprecia o acompanhamento e a definição de objetivos desafiantes, que são vistos como estimulantes: *“Sentir que a empresa está a acompanhar (...) e que definem objetivos para ti (...) é desafiante”* (ver anexo XIII).

A preocupação com o bem-estar pessoal também é enfatizada por vários colaboradores. O Entrevistado 9 nota que a preocupação com o seu bem-estar aumenta a sua disposição para alcançar resultados positivos: *“Quando sinto que se preocupam com o meu bem-estar, tenho mais motivação”* (ver anexo XIV). O Entrevistado 10 relata que o apoio recebido durante um período de baixa foi crucial para a sua motivação e compromisso: *“Isso motiva-me muito, perceber que estas pessoas estão preocupadas, apesar de serem meus chefes, meus líderes”* (ver anexo IV).

Finalmente, o Entrevistado 12 sugere que um *feedback* mais regular e programas de mentoria poderiam melhorar ainda mais a experiência dos colaboradores: *“O feedback deve ser mais regular”* (ver anexo VI).

Em suma, a consideração individualizada é amplamente reconhecida como um fator positivo na experiência de trabalho, motivação e compromisso dos colaboradores, com sugestões para melhorar o suporte através de *feedback* mais frequente e programas de mentoria.

P8: Como te sentes em relação a ti mesmo/a no trabalho?

A análise das respostas revela uma ampla gama de sentimentos em relação à autoaceitação no trabalho, refletindo tanto satisfação quanto desafios pessoais e profissionais.

O Entrevistado 1 sente que o trabalho é uma extensão de sua identidade e sente-se realizado e feliz: *“Eu sinto-me uma pessoa realizada e feliz pelo trabalho que desempenho, portanto, sinto-me satisfeita”* (ver anexo III). O Entrevistado 2 também expressa bem-estar, destacando o seu longo tempo na empresa e o apoio recebido: *“Sinto que é uma empresa da qual eu já quase faço parte e que sinto que tem uma preocupação genuína comigo”* (ver anexo VII).

O Entrevistado 3 indica um estado geral de satisfação, afirmando: “Sinto-me bem” (ver anexo VIII). Por outro lado, o Entrevistado 4 está em uma fase de transição, com oscilações entre motivação e desmotivação: “*Sinto que tenho dias super motivada e que tenho outros em que estou um bocadinho mais no limbo entre a motivação e a desmotivação*” (ver anexo IX).

O Entrevistado 5, apesar de inseguranças iniciais, sente-se agora mais tranquilo: “*Agora já sinto que as coisas fluem naturalmente*” (ver anexo X). O Entrevistado 6 resume a sua satisfação dizendo que se sente “*bem, eu gosto do que faço*” (ver anexo XI). Da mesma forma, o Entrevistado 7 sente-se desafiado e motivado, com boas perspectivas de crescimento: “*Sinto-me desafiada, motivada, com perspectivas de progressão*” (ver anexo XII).

O Entrevistado 8, no entanto, enfrenta dificuldades em equilibrar trabalho e vida pessoal, sentindo-se frequentemente stressado: “*Sinto-me sempre a mil, stressada também, e pronto, e sinto sempre que estou a tentar procurar um equilíbrio*” (ver anexo XIII). Já o Entrevistado 9 está motivado e feliz, focado em superar desafios: “*Sinto-me motivado, venho para cá feliz, venho para cá com o objetivo de me superar*” (ver anexo XIV).

O Entrevistado 10 reflete sobre altos e baixos, mas sente-se bem com as suas conquistas atuais: “*Sinto-me bem. [...] Acho que consegui pelo menos alcançar o objetivo que eu queria*” (ver anexo IV). O Entrevistado 11 menciona um ambiente de trabalho agradável, mas reconhece o impacto da pressão constante: “*Sinto que o ambiente de trabalho é leve (...), mas contrabalança com a pressão constante e isso acaba por causar desgaste*” (ver anexo V).

O Entrevistado 12 sente-se bem, mesmo trabalhando fora do espectro da sua formação original, apreciando a curva de aprendizagem: “*É entusiasmante, não é? Estás a aprender uma coisa que te complementa*” (ver anexo VI).

Marlene, na sua entrevista exploratória, destaca a importância do bem-estar e da autoaceitação, promovendo apoio emocional e psicológico: “*Estamos a criar [...] a plataforma ifeel, que promove o bem-estar e apoio psicológico dos colaboradores*” (ver anexo I). Tiago complementa, sublinhando a importância de um ambiente colaborativo para

a autoaceitação e satisfação: “*A possibilidade (...) da pessoa poder ser ouvida e poder expor-se com problemas ou desafios (...) é um dos fatores chave*” (ver anexo II).

Assim, a autoaceitação no trabalho é moldada por uma combinação de realização pessoal, desafios de adaptação e o suporte oferecido pela empresa. A maioria dos colaboradores expressa satisfação, enquanto outros enfrentam desafios, especialmente no equilíbrio entre trabalho e vida pessoal. A preocupação da empresa com o bem-estar é vista como um fator positivo que contribui para a autoaceitação e para a satisfação no ambiente de trabalho.

P9: Como te sentes em relação à tua capacidade de tomar decisões e de agir, de acordo com os teus próprios valores, no trabalho?

A análise das respostas revela uma diversidade de perceções sobre a autonomia no trabalho e sobre o alinhamento das decisões profissionais com os valores pessoais. Os colaboradores expressam diferentes níveis de satisfação e desafios relacionados à capacidade de agir conforme seus próprios princípios. O Entrevistado 1 sente que consegue alinhar as suas decisões profissionais com os seus valores pessoais, destacando que o ambiente de respeito da empresa facilita decisões justas: “*Até ao momento não tem havido um conflito entre aquilo que eu sou enquanto pessoa e aquilo que eu sou enquanto profissional*” (ver anexo III). Já o Entrevistado 2 reconhece que, em algumas situações, é desafiado a adotar posturas profissionais que não condizem totalmente com os seus valores, especialmente ao lidar com clientes: “*Às vezes somos obrigados a assumir uma postura que não é que gostaríamos, mas é que sentimos que temos de ter face a um cliente*” (ver anexo VII).

O Entrevistado 3 observa que a sua autonomia aumentou ao longo do tempo, graças ao apoio da liderança: “*Sinto que o meu crescimento foi muito moldado por aquilo que a minha liderança me foi dando*” (ver anexo VIII). O Entrevistado 4 acredita que a sua capacidade de tomar decisões está bem desenvolvida, especialmente ao saber impor limites e manter os seus valores: “*Sinto-me bem porque eu acho que sou uma pessoa bastante flexível, mas bastante assertiva quando são pisados determinados pontos*” (ver anexo IX).

O Entrevistado 5 inicialmente sentiu uma falta de autonomia, mas agora percebe um avanço na sua capacidade de tomar decisões: “*No início eu vi-me completamente privada*

dessa autonomia. (...) Agora já não, mas no início sim.” (ver anexo X). O Entrevistado 6 destaca a liberdade que a empresa proporciona para agir conforme os seus valores, mesmo em áreas sensíveis: “Sempre senti ter total liberdade para manifestar a minha posição, os meus valores e as minhas crenças” (ver anexo XI).

O Entrevistado 7 está muito satisfeito com a sua autonomia, tendo superado a necessidade de validação que sentia inicialmente: “Sinto que estou (...) muito autónoma e confiante no momento de tomar decisões” (ver anexo XII). Da mesma forma, o Entrevistado 8 sente-se bem em relação à autonomia e ao apoio recebido: “Sinto-me bem, sinto-me também apoiada, e o que acaba por ser bom” (ver anexo XIII).

O Entrevistado 9 encontra equilíbrio entre as suas decisões profissionais e valores pessoais, apesar de alguns desafios iniciais: “Sinto-me mais preparado para tomar essas decisões” (ver anexo XIV). O Entrevistado 10, apesar de enfrentar dificuldades em alinhar decisões com valores, reconhece abertura para discutir e encontrar soluções: “quando não estás confortável com uma situação que entra em conflito com a tua forma de estar na vida e com os teus valores, acho que tens essa abertura para dizer” (ver anexo IV).

O Entrevistado 11 sente liberdade para expressar opiniões, mas enfrenta limitações devido a diretrizes impostas pelos seus superiores hierárquicos: “Acabo por sentir algumas limitações naquilo que eu considero a ser a estratégia ideal” (ver anexo V). O Entrevistado 12 reconhece um desenvolvimento na capacidade de alinhar decisões com os seus valores, especialmente com a experiência adquirida: “Hoje em dia, (...) já sei os meus limites e já sei o que são as coisas que realmente importam para mim não ultrapassar no trabalho” (ver anexo VI).

Marlene destaca a importância de oferecer liberdade dentro de diretrizes para que os colaboradores possam agir conforme os seus valores, enquanto assumem responsabilidades: “A melhor forma de criar bem-estar é dar liberdade para as pessoas fazerem como acham que devem fazer, mas com diretrizes” (ver anexo I). Tiago complementa, enfatizando que a cultura de autonomia deve ser sustentada pelos resultados de negócio e pela criação de um ambiente positivo: “O principal impacto que eu posso ter deixado foi exatamente essa cultura que estava pronta para continuar a evoluir” (ver anexo II).

Em suma, a autonomia no trabalho é percebida de maneiras variadas, desde plena satisfação com a capacidade de tomar decisões alinhadas com valores pessoais até desafios ocasionais para manter esse alinhamento. A percepção de autonomia é influenciada pelo apoio da liderança, pela cultura da empresa e pela experiência individual dos colaboradores.

P10: Que impacto tem a mudança para ti? Sentes que consegues gerir eficazmente o teu ambiente de trabalho? Sentes que te adaptas bem à mudança?

A análise das respostas revela diferentes formas de como os colaboradores percebem e gerem as mudanças no ambiente de trabalho, variando de uma aceitação positiva à dificuldade em lidar com a instabilidade.

O Entrevistado 1 acredita que o impacto da mudança depende de como esta é comunicada, destacando que a empresa tem gerido isso bem, o que facilita a sua adaptação: *“Acho que tudo depende da forma como se antecipa essa mudança. (...) Eu considero que lido bem com a mudança, mas também porque ela tem sido bem gerida”* (ver anexo III). O Entrevistado 2 admite uma fase inicial de resistência, mas geralmente vê as mudanças com otimismo: *“Atravesso sempre uma fase de resistência (...) Mas com muito otimismo”* (ver anexo VII).

O Entrevistado 3 expressa confiança na sua capacidade de se adaptar, embora não detalhe: *“Sim, eu diria que sim”* (ver anexo VIII). O Entrevistado 4, apesar de ser um *“bicho de hábitos”* e de sentir um *“micropânico”* inicial, consegue adaptar-se rapidamente: *“As mudanças repentinas e muito rápidas não são dos desafios mais fáceis para mim, mas (...) consigo adaptar”* (ver anexo IX).

O Entrevistado 5 menciona que a frequência das mudanças na sua área gera instabilidade, exigindo constante adaptação, e sugere que a comunicação poderia melhorar: *“Temos de ter muita capacidade de adaptação (...) Não sei se havia outra forma, se calhar, em termos de comunicação, em termos de liderança, com que se pudesse lidar com isso”* (ver anexo X). O Entrevistado 6 vê a mudança como constante, afirmando que a sua experiência pessoal o ajuda a abraçá-la: *“Vejo a mudança como a única constância na vida”* (ver anexo XI).

O Entrevistado 7 aprecia as comunicações regulares sobre mudanças, que facilitam a sua adaptação: *“São feitas reuniões de balanço (...) que ajudam a (...) termos noção de tudo o que se passa”* (ver anexo XII). O Entrevistado 8 sente que a mudança tem um grande impacto pessoal, mas eventualmente acaba por se adaptar: *“Sinto que me adapto bem à mudança, sim, mas sinto que a mudança tem muito impacto em mim”* (ver anexo XIII).

O Entrevistado 9 prefere estar num ambiente de constante evolução: *“Eu até gosto de mudanças. (...) Prefiro estar em constante mudança do que estar estagnado”* (ver anexo XIV). O Entrevistado 10 expressa uma dificuldade inicial em adaptar-se, mas menciona que tem aprendido a gerir isso de forma mais confortável: *“Sou bastante aberta à mudança (...) tenho aprendido a gerir isso de forma mais confortável para mim”* (ver anexo IV).

O Entrevistado 11 vê as mudanças como oportunidades de crescimento, embora reconheça que a alta rotatividade pode causar instabilidade: *“As mudanças são positivas (...) Mas há um lado da mudança que não é tão positivo. Uma grande rotatividade na equipa pode ter efeitos adversos”* (ver anexo V). O Entrevistado 12 sente que a mudança pode ser desafiante, mas é uma oportunidade para desenvolvimento pessoal: *“Sinto que, às vezes, é difícil fazer esse shift. (...) Se eles agora chegassem e dissessem ‘vamos mudar os processos todos’. Isso é uma coisa que me faria confusão”* (ver anexo VI).

Marlene destaca que a adaptação à mudança é um desafio, mas encara este processo, também, com otimismo: *“Acho que o enorme desafio é como é que nós nos conseguimos adaptar a uma mudança que está a uma velocidade muito maior do que alguma vez esteve.”* (ver anexo I). Tiago enfatiza que a complexidade da adaptação a mudanças é maior num contexto global, onde a gestão deve ser planeada para ter impacto local: *“A capacidade de termos impacto num grupo mais pequeno (...) é muito diferente do planear estratégias, processos, programas”* (ver anexo II).

Assim, a adaptação à mudança é percebida de formas variadas pelos colaboradores, desde a aceitação positiva até aos desafios em lidar com a instabilidade. A comunicação eficaz, a experiência pessoal e o suporte organizacional são fatores cruciais para uma adaptação bem-sucedida.

P11: Sentes que tens oportunidade de crescer e de evoluir pessoalmente e profissionalmente na LLYC?

A análise das respostas revela que os colaboradores da LLYC percebem oportunidades significativas de crescimento pessoal e profissional, mas alguns expressam preocupações sobre estagnação e sobre a cultura de trabalho. O Entrevistado 1 sente que a LLYC oferece *feedback* constante e objetivos claros, facilitando o crescimento: “*Sempre tive feedback (...) Tem sido possível crescer não só profissionalmente, mas também enquanto pessoa*” (ver anexo III). O Entrevistado 2 também reconhece amplamente as oportunidades de evolução, destacando a abertura para discutir necessidades de crescimento: “*Sempre tive abertura para me sentar com as chefias e dizer que acho que preciso de mais*” (ver anexo VII).

O Entrevistado 3 vê potencial de crescimento, mesmo sem um plano de carreira formal: “*Eu pessoalmente crio o meu próprio plano de carreira (...) consigo traçar um plano de carreira dentro da LLYC*” (ver anexo VIII). O Entrevistado 4 valoriza a rápida progressão em experiência, mas sente também que existem falta de categorias formais que acompanhem esse crescimento: “*Cresces imenso (...) mas parece que estás a nível de tarefas a fazer um crescimento e que a tua posição não está a acompanhar*” (ver anexo IX).

O Entrevistado 5 reconhece as oportunidades de crescimento, mas aponta a exigência de longas horas como um desafio: “*Sim, mas não sei a que custo e não sei bem até onde*” (ver anexo X). O Entrevistado 6 menciona a ambição dos planos de desenvolvimento, mas sugere mais investimentos em planos personalizados: “*Gostava que esse nível de ambição fosse mantido (...) e continuar a trabalhar um plano de crescimento mais adaptado*” (ver anexo XI).

O Entrevistado 7 aprecia a transparência nas avaliações e na definição de objetivos: “*É falado de forma transparente acerca dos objetivos e next steps*” (ver anexo XII). O Entrevistado 8 considera as oportunidades de crescimento como um fator motivante para permanecer na LLYC: “*Sinto-me desafiada aqui, portanto sim*” (ver anexo XIII).

O Entrevistado 9 está satisfeito com o crescimento que já experimentou e acredita num desenvolvimento contínuo: “*Já cresci bastante aqui (...) Espero que isso se concretize*”

(ver anexo XIV). O Entrevistado 10 reconhece momentos de estagnação, mas acredita que o crescimento é possível, embora nem sempre imediato: *“Toda a gente passa por uma fase de ‘como é que é a minha vez?’ (...) Mas (...) esse caminho de crescimento é possível”* (ver anexo IV).

O Entrevistado 11 sente que a LLYC está a investir no seu crescimento: *“Sinto que estão a apostar em mim no sentido de fazer com que eu evolua e cresça aqui dentro”* (ver anexo V). O Entrevistado 12 valoriza a diversidade de projetos, que proporciona crescimento significativo, mas expressa incerteza sobre a progressão futura: *“Isso faz-te crescer muito (...). Quanto ao resto (...) é mais uma incógnita”* (ver anexo VI).

Marlene destaca os esforços da empresa no sentido de fazer crescer os colaboradores dentro da LLYC: *“Outra coisa muito importante, já agora, a pôr nesta pergunta é crescer primeiro cá dentro. Não sei se isso é tão bom para atrair, mas sem dúvida, para o tal fulfillment, fazer crescer primeiro cá dentro e só depois ir para fora”* (ver anexo I).

Sintetizando, os colaboradores da LLYC percebem oportunidades significativas de crescimento pessoal e profissional. No entanto, há preocupações sobre estagnação em determinadas posições e uma cultura de trabalho que, para alguns, ainda valoriza longas horas como sinal de dedicação. A empresa está ciente dessas questões e está a tomar medidas para melhorar o bem-estar e o desenvolvimento dos colaboradores, dia após dia.

P12: Como descreves a qualidade das tuas relações com as pessoas da empresa? Essas relações contribuem para o seu bem-estar emocional no trabalho?

A análise das respostas revela que as relações interpessoais na LLYC têm um impacto significativo no bem-estar emocional dos colaboradores, sendo no geral positivas, embora algumas exceções sejam mencionadas. O Entrevistado 1 valoriza relações naturais e saudáveis, sem forçar interações: *“Eu tenho-me aproximado de pessoas com quem hoje tenho uma relação muito, muito positiva (...) de confiança, mas que não é forçada”* (ver anexo III). O Entrevistado 2 destaca a empatia e a confiança dentro das equipas como cruciais para o seu bem-estar: *“As pessoas têm um impacto gigantesco no meu bem-estar e no meu desenvolvimento”* (ver anexo VII).

Já o Entrevistado 3 descreve as suas relações como puramente profissionais, mas satisfatórias, com um bom ambiente de trabalho: “*São relações puramente profissionais, não tenho relações a nível pessoal, mas são relações que me deixam muito satisfeita*” (ver anexo VIII). O Entrevistado 4 enfatiza a importância das amizades no trabalho e o impacto positivo na gestão das equipas: “*Tenho bons amigos aqui dentro (...) uma preocupação que não é só de profissional para profissional, mas é de pessoa para pessoa*” (ver anexo IX).

O Entrevistado 5 menciona relações limitadas, com algumas exceções, e destaca a dificuldade de adaptação devido a um ambiente mais fechado: “*Influencia muito a nossa vontade de estar lá (...) foi um desafio*” (ver anexo X). O Entrevistado 6 elogia a equipa com a qual trabalha, realçando a disposição para ajudar como fundamental para o seu bem-estar: “*O fator mais importante (...) é a equipa. (...) Desenvolvi relações de proximidade, confiança e até amizade*” (ver anexo XI).

O Entrevistado 7 destaca a entajada e a ausência de competitividade interna como aspetos positivos: “*O ambiente é baseado em entajada (...) estamos todos a remar na mesma direção*” (ver anexo XII). O Entrevistado 8 valoriza o apoio recebido desde o início, apesar das mudanças na equipa: “*Uma das coisas que mais valorizo é a relação com as pessoas (...) sinto um bom ambiente*” (ver anexo XIII).

O Entrevistado 9 aprecia as boas relações com os colegas, que influenciam positivamente a sua motivação para trabalhar: “*Tenho relações boas (...) fora da esfera profissional também. Faz toda a diferença*” (ver anexo XIV). O Entrevistado 10 considera o ambiente de equipa um dos melhores aspetos da LLYC, destacando a proximidade e generosidade: “*Uma das melhores coisas que nós temos na LLYC é mesmo a equipa e o bom ambiente que se vive aqui*” (ver anexo IV).

O Entrevistado 11 valoriza o bom ambiente como principal fator de motivação: “*O bom ambiente é o fator principal para uma motivação profissional (...) sinto-me motivada para continuar cá*” (ver anexo V). O Entrevistado 12 descreve as relações como boas e cordiais, reconhecendo a influência delas no seu bem-estar: “*Num ambiente negativo, o teu bem-estar vai ser afetado*” (ver anexo VI).

Marlene expressa um sentimento altamente positivo em relação ao ambiente de trabalho na LLYC, destacando o espírito de entreaajuda e o impacto no bem-estar e na produtividade: “*Há um espírito de entreaajuda (...) um funcionário feliz produz mais*” (ver anexo I). Tiago destaca a importância de uma política de porta aberta e o trabalho em equipa para promover um ambiente de trabalho positivo: “*A possibilidade de ser ouvido [...] é um dos fatores chave*” (ver anexo II).

Em suma, as relações interpessoais na LLYC são vistas como um pilar fundamental para o bem-estar emocional dos colaboradores. Apesar de algumas dificuldades de adaptação mencionadas, a maioria valoriza o ambiente de entreaajuda e apoio, destacando o impacto positivo dessas relações no seu dia a dia de trabalho. A empresa, através das suas políticas e práticas, parece estar atenta à importância de manter um ambiente saudável e acolhedor.

P13: Sentes que o teu trabalho está alinhado com os teus valores e objetivos pessoais?

A análise das respostas revela uma diversidade de experiências quanto ao alinhamento entre o trabalho e os valores pessoais na LLYC. Muitos colaboradores sentem que seu trabalho está alinhado com seus objetivos pessoais e valores, embora alguns expressem reservas ou vejam o trabalho atual como temporário.

O Entrevistado 1 vê uma forte conexão entre o seu trabalho e identidade pessoal, afirmando: “*O trabalho que eu faço está alinhado com os meus objetivos pessoais (...) tenho muitos valores, como o rigor, o perfeccionismo, a resiliência*” (ver anexo III). O Entrevistado 2 também refere um alinhamento, especialmente por trabalhar em algo que gosta: “*Eu preciso de fazer o que gosto e sinto que aqui consigo fazê-lo*” (ver anexo VII).

O Entrevistado 3 sente-se confortável dedicando parte de seu tempo pessoal ao trabalho, desde que haja harmonia entre a vida pessoal e profissional: “*Sinto-me muito feliz em dedicar parte do meu tempo pessoal para trabalhar*” (ver anexo VIII). O Entrevistado 4 destaca que nunca trabalharia num lugar desalinhado com os seus valores pessoais: “*Eu nunca trabalharia num sítio onde me sentisse desalinhada*” (ver anexo IX).

Em contraste, o Entrevistado 5 vê o trabalho atual como uma fase temporária e expressa desalinhamento com os métodos da empresa: “*Há muitas coisas com as quais não concordo em termos de visão de trabalho e mesmo em termos de métodos de trabalho,*

procedimentos” (ver anexo X). O Entrevistado 6 visualiza um forte alinhamento entre o seu trabalho atual e os seus objetivos de longo prazo na área de Public Affairs: “*Vejo-me a continuar a desenvolver trabalho nos campos da assessoria política*” (ver anexo XI).

O Entrevistado 7 sente-se alinhado por trabalhar com clientes e em áreas que lhe interessam: “*Tenho oportunidade de trabalhar com clientes com os quais me identifico*” (ver anexo XII). O Entrevistado 8 confirma o alinhamento entre trabalho e valores pessoais de forma afirmativa (ver anexo XIII), à semelhança do Entrevistado 10: “*Sim, sinto*” (ver anexo IV).

O Entrevistado 9 valoriza o contacto com esferas relevantes da sociedade e sente-se valorizado: “*Sinto que me dão espaço para poder contactar (...) Portanto, até ao momento, diria que sim*” (ver anexo XIV).

Já o Entrevistado 11 sente alinhamento, mas deseja mais autonomia: “*Sinto, embora por vezes gostasse mais de ter maior autonomia*” (ver anexo V). O Entrevistado 12 expressa que nem sempre se sente totalmente alinhado, especialmente em questões éticas, mas reconhece que, no geral, os seus clientes atuais não apresentam grandes problemas: “*Nem sempre (...) desafia-te muito também nesta vertente*” (ver anexo VI).

Marlene acredita que a maioria dos colaboradores se identifica com o propósito da empresa, embora o grau de compromisso possa variar: “*Eu acho que os colaboradores se identificam com o propósito da LLYC (...) poderá haver escalonamentos diferentes*” (ver anexo I).

Em síntese, a maioria dos colaboradores da LLYC sente que o seu trabalho está alinhado com os seus valores e objetivos pessoais. No entanto, alguns enfrentam desafios ou veem o trabalho atual como uma fase temporária. A LLYC parece esforçar-se para criar um ambiente onde esse alinhamento seja possível, mas as experiências individuais refletem a complexidade das trajetórias profissionais.

P14: Como avalias o teu nível de satisfação no trabalho?

A análise das respostas à pergunta sobre o nível de satisfação no trabalho revela uma ampla gama de perceções entre os colaboradores da LLYC. Enquanto alguns estão bastante

satisfeitos, outros expressam preocupações que afetam seu contentamento geral. O Entrevistado 1 está totalmente satisfeito com os desafios diários e com o ambiente de equipa, mas gostaria de uma maior valorização salarial: “*Estou 100% satisfeita com o desafio e o ambiente (...) estaria mais tranquila se me pagassem mais*” (ver anexo III). O Entrevistado 2 e o Entrevistado 3 também apresentam uma visão positiva, destacando transparência e boa comunicação com a liderança: “*Eu diria que é muito bom*” (ver anexo VII) e “*isso permite-me ter sempre altos níveis de satisfação*” (ver anexo VIII), respetivamente.

Entretanto, o Entrevistado 4 e o Entrevistado 5 atribuem notas mais baixas à sua satisfação (6 em 10), citando uma fase de transição e falta de apoio em situações pessoais como motivos para a sua insatisfação: “*Estou a tentar perceber como é que me encaixo aqui de forma mais produtiva*” (ver anexo IX) e “*muito pouca compaixão, muito pouca entreaajuda*” (ver anexo X). O Entrevistado 6 está satisfeito com o trabalho em si, mas sugere melhorias noutros aspetos que impactam a satisfação: “*De um ponto de vista do trabalho puro e duro, estou muito satisfeito com o trabalho que faço (...). De um ponto de vista pessoal, acho que há aspetos em que a empresa pode melhorar*” (ver anexo XI).

O Entrevistado 8 descreve a sua satisfação como “*altamente inconsistente*”, variando com os momentos de stress: “*Eu sinto-me satisfeita com o trabalho e com a empresa, mas, sim, em alguns momentos de pico o nível de satisfação muda*” (ver anexo XIII). O Entrevistado 9 e o Entrevistado 10 indicam uma satisfação geral positiva, mas reconhecem áreas para melhoria: “*Venho para cá feliz*” (ver anexo XIV) e “*Estou muito mais feliz a fazer aquilo que faço do que estava*” (ver anexo IV).

O Entrevistado 11 atribui uma nota de 7 à sua satisfação, mencionando que a microgestão e a burocracia são obstáculos: “*O facto de esta metodologia ser tão rigorosa e burocrática, talvez seja o fator que me faz não dar 10*” (ver anexo V). O Entrevistado 12 ainda está a avaliar o seu nível de satisfação: “*Ainda estou a analisar isso*” (ver anexo VI).

Marlene destaca que a empresa enfrenta desafios constantes, como rápidas mudanças e adaptação a novas tecnologias. A diretora sublinha a importância de criar condições para que os colaboradores alcancem os seus objetivos e expressa preocupação com a dificuldade de partilhar insatisfações: “*Isto é uma estrada com dois sentidos e as pessoas têm de partilhar mais, o que eu acho que é um enorme desafio*” (ver anexo I).

Em suma, a satisfação dos colaboradores da LLYC varia, influenciada por fatores como remuneração, apoio em questões pessoais, ambiente de trabalho e oportunidades de crescimento. A empresa é vista como dinâmica e desafiante, com áreas que podem ser mais desenvolvidas no sentido de melhorar o bem-estar e a satisfação dos colaboradores.

P15: Como defines o teu nível de autoeficácia?

A análise das respostas à pergunta sobre o nível de autoeficácia revela uma variedade de percepções entre os colaboradores da LLYC. Enquanto muitos se consideram eficazes, alguns destacam áreas de melhoria. O Entrevistado 1 avalia o seu nível de autoeficácia como bom, mas menciona desafios iniciais em confiar nas habilidades dos outros durante a sua transição de Consultora Júnior para cargos superiores: *“Eu às vezes tenho um problema de achar que só eu é que sou autoeficaz (...) Temos de ter aqui um equilíbrio, não é?”* (ver anexo III).

O Entrevistado 2 sente-se eficaz, embora às vezes tenha a sensação de que poderia ter feito mais: *“Sim, considero-me eficaz”* (ver anexo VII). O Entrevistado 3 considera-se muito eficaz e comprova-o pelo facto de ter recebido uma promoção: *“Eu acho que sou muito eficaz no meu trabalho, (...) senão não teria sido promovida”* (ver anexo VIII). O Entrevistado 4 vê-se como ambicioso e acredita que o seu esforço resulta em bons resultados: *“Eu sou uma pessoa bastante ambiciosa (...) tenho a expectativa de que por me dedicar às coisas, em consequência venham coisas boas”* (ver anexo IX).

Já o Entrevistado 5, focado na organização e na conclusão de tarefas, gostaria de ter mais tempo para outras atividades: *“Sou muito tarefeira, e o meu objetivo é simplesmente fazer todas as minhas tarefas em tempo útil”* (ver anexo X).

O Entrevistado 6 vê a sua autoeficácia em desenvolvimento, especialmente na gestão de prioridades: *“Há, sem dúvida, vários pontos de melhoria, nomeadamente ao nível da gestão de prioridades”* (ver anexo XI).

O Entrevistado 7 descreve o seu nível de autoeficácia como elevado e crescente, enquanto o Entrevistado 8 valoriza o desafio de melhorar, apesar de não ser sempre eficaz: *“Eu acho que sou eficaz, mas não sou sempre eficaz. Mas ainda bem, porque isso desafia-me a tentar ser mais eficaz”* (ver anexo XII).

O Entrevistado 9 avalia a sua autoeficácia como alta, destacando sua autonomia e evolução: “*Tenho uma capacidade de autonomia bastante grande. Sei que estou a evoluir*” (ver anexo XIV).

O Entrevistado 10 enfrenta dificuldades em definir objetivos, o que afeta o seu nível de autoeficácia: “*Sou péssima a definir objetivos (...) sinto dificuldade em ter essa autoeficácia*” (ver anexo IV).

O Entrevistado 11 expressa um nível muito elevado de autoeficácia (ver anexo V), enquanto o Entrevistado 12 acredita que a sua eficácia é boa devido à sua organização e proatividade: “*Acho que sou eficaz, sem dúvida*” (ver anexo VI).

Marlene destaca a importância de equilibrar liberdade com responsabilidade para promover a autoeficácia, enfatizando que a liberdade deve vir acompanhada de suporte: “*A liberdade vem sempre com a responsabilidade. (...) A pessoa tem margem de manobra para experimentar, mas também tem rede suficiente para se cair, alguém está lá para agarrar*” (ver anexo I).

Assim, os colaboradores da LLYC têm uma visão positiva sobre a sua autoeficácia, embora reconheçam áreas de melhoria. A capacidade de equilibrar a autoeficácia individual com a colaboração e o desenvolvimento contínuo é vista como essencial para o sucesso na empresa.

P16: Sentes-te envolvido/a com a empresa onde trabalhas e com o trabalho que desempenhas?

A análise das respostas à pergunta sobre o envolvimento com a empresa revela uma forte conexão dos colaboradores da LLYC com a organização e com o trabalho que desempenham, embora o nível de envolvimento varie conforme as experiências individuais. O Entrevistado 1 sente-se “*bastante envolvida*” (ver anexo III) e tem uma conexão sólida com a empresa, enquanto o Entrevistado 2 confirma um envolvimento total com a LLYC (ver anexo VII).

O Entrevistado 3 experimenta um alto nível de envolvimento, ao ponto de misturar a sua vida pessoal e profissional: “*Para mim não há barreiras. [...] eu acabo por criar este*

tipo de envolvimento a um nível extremo” (ver anexo VIII). Este colaborador reconhece que este compromisso pode ser desgastante, mas valoriza essa dedicação.

O Entrevistado 4 sente-se bem inserida na cultura da empresa e *“muito enturmada”* com os seus valores e práticas (ver anexo IX).

Por outro lado, o Entrevistado 5 admite não se sentir totalmente envolvida, mas está à procura de formas de se conectar mais com a empresa, como aderir à Fundação da LLYC: *“Pode ser um bom começo para me começar a identificar mais com a marca”* (ver anexo X).

O Entrevistado 6 valoriza o facto da LLYC envolver todos os colaboradores na definição dos eixos das equipas, reforçando o seu sentimento de pertença *“Sim, acho que a empresa me considera a mim e a todos os seus colaboradores”* (ver anexo XI). O Entrevistado 7 sente-se envolvido devido ao valor pessoal e profissional que os projetos lhe oferecem: *“Trabalho em projetos que me acrescentam a nível pessoal e profissional”* (ver anexo XII).

O Entrevistado 8, semelhante ao Entrevistado 3, acha difícil desconectar-se do trabalho fora do horário previsto, refletindo um alto nível de envolvimento, dizendo que *“Para mim, torna-se difícil desligar quando estou fora do trabalho”* (ver anexo XIII).

O Entrevistado 9 valoriza o esforço da empresa para adotar uma mentalidade jovem e disruptiva: *“A empresa está a tentar ter uma mentalidade mais jovem, mais disruptiva. Eu alinho-me com isso”* (ver anexo XIV). O Entrevistado 10 também se sente *“bastante”* envolvido, reforçando o alto envolvimento entre os colaboradores (ver anexo IV).

O Entrevistado 11 foca o seu envolvimento na relação com os clientes e na imagem da empresa: *“Sinto-me comprometida com eles (os clientes) e sinto-me comprometida em passar uma boa imagem da empresa”* (ver anexo V).

O Entrevistado 12 sente-se envolvido, mas acredita que um maior envolvimento é possível com a oportunidade de participar em projetos internacionais: *“Se tiver a oportunidade de trabalhar em projetos com Madrid, (...) vou-me sentir mais satisfeito”* (ver anexo VI).

Marlene destaca a importância do compromisso e da escuta ativa para promover o envolvimento, e sugere substituir "retenção" por termos que envolvem atração e realização pessoal: "*Engagement tem a ver com compromisso, com a pessoa estar preenchida com o que está a fazer*" (ver anexo I). Tiago enfatiza que a gestão do talento é uma prioridade, dada a diversidade geracional e de competências na empresa: "*É uma prioridade sermos capazes de ter modelos de gestão e os nossos líderes cada vez mais preparados e treinados, para poder gerir esta diversidade e tirar o melhor valor desta diversidade*" (ver anexo II).

Em suma, o envolvimento dos colaboradores da LLYC é elevado, refletindo uma forte conexão com a empresa, embora as experiências e expectativas individuais criem nuances nesse envolvimento. A LLYC está comprometida em fortalecer ainda mais esse envolvimento através de desenvolvimento contínuo e valorização da diversidade.

P17 (Pergunta Exploratória): Na tua opinião, como é que a liderança pode influenciar o bem-estar dos colaboradores?

A análise das respostas à P17 destaca a perceção dos colaboradores da LLYC sobre o impacto da liderança no seu bem-estar, revelando um consenso de que a liderança desempenha um papel crucial na formação de um ambiente de trabalho positivo. Estas perceções são importantes na medida em que será interessante analisar se se coadunam com os resultados obtidos sobre cada uma das variáveis em estudo, posteriormente.

O Entrevistado 1 acredita que uma liderança próxima e empática influencia positivamente o bem-estar dos colaboradores, destacando a importância do cuidado com o estado emocional e profissional dos colaboradores: "*Se for uma liderança próxima, que escuta que quer receber feedback, mas que também dá feedback, e que percebe que tu és uma pessoa mais do que um colaborador, influencia diretamente o bem-estar*" (ver anexo III).

O Entrevistado 2 reforça que a liderança é fundamental, especialmente para manter o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional: "*Eu acho que a liderança tem um papel preponderante porque parte deles, os colaboradores, primeiro, sentem que estão numa organização que se preocupa com eles*" (ver anexo VII).

O Entrevistado 3 observa que a energia e o humor dos líderes impactam a confiança e o ambiente de trabalho: “*Se eu tenho um líder que é positivo, que passa uma energia positiva, e que, apesar de às vezes as coisas não estarem bem, nos mostra que tudo se vai resolver, estamos muito mais confiantes no trabalho*” (ver anexo VIII).

O Entrevistado 4 sugere que a liderança é especialmente importante em momentos de mudança, refletindo a transformação das expectativas dos colaboradores sobre o trabalho: “*Os colaboradores já não olham para o trabalho só como um salário, olham como um projeto de vida*” (ver anexo IX).

O Entrevistado 5, se fosse líder, focar-se-ia no estado psicológico dos colaboradores, destacando a necessidade de compreensão e apoio: “*Essas soft skills, eu acho que são mais importantes do que qualquer gestão, qualquer curso de gestão que a pessoa tenha*” (ver anexo X).

O Entrevistado 6 vê a liderança como um fator significativo de estabilidade ou instabilidade, dependendo da sua qualidade: “*A má liderança é um fator ativo de instabilidade e precipita os trabalhadores a fugir da empresa (...). Já uma boa liderança é um fator passivo de estabilidade, (...) garante que há uma fluidez de trabalho*” (ver anexo XI).

O Entrevistado 7 valoriza a transparência e *feedback* contínuo, destacando a importância da proximidade entre líderes e colaboradores para maior inclusão e satisfação (ver anexo XII). À semelhança, o Entrevistado 8 afirma que a liderança marca o ritmo da empresa e influencia diretamente a motivação dos colaboradores: “*A liderança está 100% a influenciar a forma como olhamos para a organização e para o trabalho*” (ver anexo XIII).

O Entrevistado 9 sugere que a proximidade física do líder pode contagiar e estimular a motivação dos colaboradores: “*A proximidade de um líder pode contagiar a motivação do trabalhador*” (ver anexo XIV). O Entrevistado 10 também considera a liderança essencial para o bem-estar, enfatizando a importância da transparência e da consideração pelo estado emocional dos colaboradores: “*Acho que todas as medidas que se tomam, acho que devem ser sempre tomadas a pensar nas pessoas que trabalham na empresa, porque são essas pessoas que fazem os números*” (ver anexo IV).

O Entrevistado 11 concorda que uma boa liderança é determinante para o bem-estar coletivo, e que líderes devem ser exemplos a seguir para motivar e satisfazer os colaboradores: “*Uma boa liderança é determinante para um bem-estar coletivo*” (ver anexo V). Na mesma linha, o Entrevistado 12 reforça que a liderança é fundamental, destacando a importância de uma abordagem assertiva e emocionalmente atenta: “*É fundamental. (...) Eu acho que no trabalho é uma coisa fundamental é sentires-te confortável*” (ver anexo VI).

Assim, os colaboradores da LLYC reconhecem que a liderança tem um impacto crucial no bem-estar. O consenso é claro: uma liderança eficaz é essencial para manter um ambiente de trabalho positivo e motivante. A LLYC está ciente desse impacto e adota medidas para reforçar a proximidade, escuta ativa e empatia, como Marlene observa: “*Eu acho que a escuta empática também é importante. Perceber se as pessoas estão satisfeitas ou não*” (ver anexo I).

4.3. Reflexão e Validação das Questões de Investigação

Num estudo qualitativo, um dos principais desafios é garantir a validade e a precisão dos dados recolhidos (Denscombe, 2017). A triangulação é uma técnica crucial para validar os resultados, pois permite a comparação de dados provenientes de várias fontes, minimizando o risco de viés (Maxwell, 2012). Nesta dissertação, a triangulação é aplicada aos dados das entrevistas exploratórias e primárias, juntamente com a revisão da literatura, para se poder responder às formuladas questões de investigação e, a partir daí, se poder traçar conclusões e pistas de estudo futuras. De acordo com Maxwell (2012), para assegurar a validade de um estudo, o investigador deve considerar: (i) a possibilidade de resultados incorretos; (ii) interpretações alternativas plausíveis; (iii) a forma como os dados corroboram ou contestam as ideias iniciais; e (iv) a razão pela qual os resultados devem ser confiáveis. Portanto, esta secção apresentará conclusões sobre cada questão de investigação, fundamentadas na triangulação dos dados recolhidos e na literatura existente.

Questão de Investigação 1: A liderança percecionada pelos colaboradores da LLYC é uma liderança transformacional?

Para responder a esta questão, é essencial avaliar se a liderança praticada na LLYC corresponde aos elementos característicos da liderança transformacional identificados por

Bass e Bernard (1985), como a influência idealizada, a estimulação intelectual, a motivação inspiradora e a consideração individualizada. Esta análise é crucial para entender o impacto da liderança na satisfação e no bem-estar dos colaboradores, aspetos que desempenham um papel significativo no sucesso organizacional.

Nas entrevistas exploratórias com Marlene e Tiago, observou-se que a influência idealizada foi destacada como um atributo importante. Os líderes são descritos como modelos a serem seguidos, o que corresponde à definição de liderança transformacional. A análise dos dados das entrevistas primárias confirma esta percepção, com colaboradores a reconhecerem os líderes da LLYC como fontes de inspiração e exemplos de conduta. Segundo Bass e Bernard (1985), Lawrason et al. (2023) e Bass & Riggio (2005), esta influência idealizada é uma característica central da liderança transformacional, a qual é claramente observada na LLYC.

Relativamente à estimulação intelectual, embora Marlene e Tiago não tenham discutido extensivamente este aspeto nas entrevistas exploratórias, foi mencionado que a inovação é valorizada na LLYC. Nos dados primários, os colaboradores percebem oportunidades para desafios criativos, embora alguns sintam que poderia haver mais estímulo para a inovação. Bass e Bernard (1985), Lawrason et al. (2023) e Bass & Riggio (2005) afirmam que a estimulação intelectual envolve encorajar novos pensamentos e abordagens criativas, um aspeto que está presente, mas com espaço para mais desenvolvimento na LLYC.

A motivação inspiradora foi destacada nas entrevistas exploratórias como um aspeto importante da liderança, e os dados das entrevistas primárias reforçam esta visão. Os colaboradores percebem a liderança como inspiradora e motivadora, o que está alinhado com a definição de motivação inspiradora de Bass e Bernard (1985), Ashfaq et al. (2023), Lawrason et al. (2023) e Bass & Riggio (2005). Esta característica é claramente evidenciada na prática de liderança da LLYC.

A consideração individualizada, também mencionada nas entrevistas exploratórias, é observada na LLYC, onde os colaboradores relatam receber suporte e feedback personalizado. Segundo Bass e Bernard (1985) e Avolio et al. (2009), a consideração individualizada é um componente crucial da liderança transformacional, que está bem implementado na LLYC.

Assim, a análise dos dados sugere que a liderança na LLYC é amplamente percebida como transformacional, com a influência idealizada, a motivação inspiradora e a consideração individualizada bem evidenciadas. A estimulação intelectual está presente, mas há oportunidades para aprofundar este aspeto. Assim, a liderança praticada na LLYC corresponde, em grande medida, ao modelo de liderança transformacional.

Questão de Investigação 2: Os colaboradores da LLYC identificam políticas e práticas na empresa que visam promover o seu bem-estar?

Para responder a esta questão, é essencial analisar se as políticas e práticas implementadas pela LLYC promovem o bem-estar dos colaboradores, conforme definido por Ryff (2019; 2023), Mendes et al. (2022), Seligman (2011), Silva & Damo (2022), Warr et al. (1979), entre outros autores, através das variáveis de autoaceitação, autonomia, domínio do ambiente, crescimento pessoal, relações positivas com os outros e propósito de vida. Esta análise é fundamental para compreender como a empresa contribui para o bem-estar geral dos seus colaboradores.

Nas entrevistas exploratórias com Marlene e Tiago, foi observado que a LLYC implementa práticas que favorecem a autoaceitação dos colaboradores. Marlene mencionou que a empresa promove um ambiente inclusivo, permitindo que os colaboradores se sintam aceites e valorizados, uma perspetiva semelhante à de autores como Raj (2023) e Rocha Sobrinho, Fábio & Porto (2012). Tiago complementou essa visão, destacando que a empresa valoriza a autenticidade e o reconhecimento das qualidades individuais dos colaboradores, visão também semelhante à de autores como Agapito et al. (2015) e Seligman (2002). Nos dados das entrevistas primárias, os colaboradores confirmaram sentir-se aceites e valorizados, o que está alinhado com a definição de autoaceitação de Ryff (2019; 2023).

No que diz respeito à autonomia, Marlene e Tiago destacaram que a LLYC valoriza a capacidade dos colaboradores de tomar decisões e controlar o seu trabalho. Marlene sublinhou que a empresa oferece flexibilidade e apoio para que os colaboradores possam gerir as suas tarefas de forma independente. Nas entrevistas primárias, os colaboradores relataram que apreciam a liberdade e a flexibilidade no seu trabalho, o que corresponde à definição de autonomia de Ryff (2019; 2023).

Em relação ao domínio do ambiente, tanto Marlene quanto Tiago mencionaram que a LLYC fornece os recursos e as ferramentas necessários para que os colaboradores possam gerir eficazmente o seu ambiente de trabalho. A análise dos dados primários confirmou que os colaboradores se sentem bem equipados para enfrentar desafios e exercer influência sobre o seu ambiente, conforme a definição de domínio do ambiente de Ryff (2019; 2023).

Sobre o crescimento pessoal, Marlene e Tiago destacaram que a LLYC investe em oportunidades de desenvolvimento profissional e pessoal. Marlene mencionou programas de formação e desenvolvimento contínuo. Os colaboradores entrevistados corroboraram que a empresa oferece várias oportunidades para o crescimento, o que está de acordo com a definição de crescimento pessoal de Ryff (2019; 2023).

No que concerne às relações positivas com os outros, Marlene e Tiago sublinharam a importância de um ambiente de trabalho colaborativo e solidário na LLYC. Nas entrevistas primárias, os colaboradores relataram um ambiente de trabalho positivo e de suporte, o que se alinha com a definição de relações positivas de Ryff (2019; 2023).

Finalmente, em relação ao propósito de vida, Marlene e Tiago mencionaram que a LLYC promove um sentido de propósito através da sua missão e valores. Esta visão foi confirmada pelos colaboradores, que sentiram que a missão da empresa contribui para o seu sentido de realização e propósito, conforme a definição de propósito de vida de Ryff (2019; 2023).

Em síntese, a análise sugere que a LLYC implementa políticas e práticas que promovem efetivamente o bem-estar dos seus colaboradores. As variáveis de autoaceitação, autonomia e relações positivas com os outros são particularmente bem abordadas na LLYC. A empresa parece ter sucesso em promover um ambiente onde os colaboradores se sentem aceites, valorizam a autonomia e mantêm boas relações interpessoais (Agapito et al., 2015; Kun et al., 2017; Pagán-Castaño et al., 2019; Pollard & Davidson, 2001; Seligman, 2002; Warr, 2007). Assim, a LLYC parece responder positivamente à questão de investigação sobre a identificação de práticas que promovem o bem-estar dos colaboradores, com a autonomia destacando-se como uma variável particularmente importante.

Questão de Investigação 3: Qual é a perceção dos colaboradores da LLYC sobre o impacto da liderança na promoção do seu bem-estar em contexto organizacional?

Para responder a esta questão, é essencial analisar a percepção dos colaboradores da LLYC sobre como a liderança influencia o seu bem-estar, considerando as variáveis de satisfação no trabalho, autoeficácia e envolvimento (*engagement*). Esta avaliação permite compreender o efeito das práticas de liderança no bem-estar dos colaboradores e o seu papel na eficácia organizacional.

Nas entrevistas exploratórias realizadas com Marlene e Tiago, foi possível identificar que a satisfação no trabalho é uma área em que a liderança da LLYC é amplamente positiva. Marlene destacou que os líderes da LLYC proporcionam um ambiente de trabalho de suporte e reconhecimento, o que aumenta a satisfação dos colaboradores. Tiago reforçou essa visão, mencionando que o *feedback* e o apoio contínuo dos líderes contribuem para um alto nível de satisfação. A análise dos dados das entrevistas primárias confirma que os colaboradores percebem a liderança da LLYC como um fator chave para a sua satisfação no trabalho, alinhando-se com as conclusões de Gilbreath e Benson (2004), Aydogmus et al. (2018), Ashfaq et al. (2023); Biggs et al. (2014), Dvir et al. (2002), Lawrason et al. (2023) e Nielsen et al (2009), que associam uma liderança eficaz a elevados níveis de satisfação.

No que diz respeito à autoeficácia, tanto Marlene quanto Tiago mencionaram que a liderança da LLYC promove a crença dos colaboradores nas suas capacidades. Marlene observou que a liderança oferece um ambiente de apoio que fortalece a autoeficácia dos colaboradores, enquanto Tiago acrescentou que esta abordagem é essencial para o desenvolvimento das suas competências. Os dados das entrevistas primárias corroboram esta percepção, mostrando que os colaboradores sentem que a liderança da LLYC tem um impacto positivo na sua autoeficácia. Isso está de acordo com as teorias de Bandura (1997) e Yulk (1999), que enfatizam a importância de um ambiente de apoio para o fortalecimento da autoeficácia.

Em relação ao envolvimento (*engagement*), Marlene e Tiago apontaram que a liderança da LLYC fomenta um forte sentido de compromisso e de participação. Marlene destacou que os líderes incentivam a participação ativa dos colaboradores em projetos e decisões, enquanto Tiago observou que isso resulta num elevado nível de envolvimento com a empresa. Os dados primários confirmam essa visão, com os colaboradores a expressar um elevado nível de envolvimento com o seu trabalho, o que é consistente com as definições de

Geibel et al. (2022), Ashfaq et al. (2023); Biggs et al. (2014), Dvir et al. (2002), Lawrason et al. (2023) e Nielsen et al (2009). sobre a influência positiva da liderança no envolvimento.

Finalmente, foi realizada uma pergunta exploratória sobre o impacto geral da liderança no bem-estar dos colaboradores, para analisar se, de facto, a percepção dos colaboradores sobre este tema se coaduna com os resultados obtidos. A pergunta exploratória revelou que os colaboradores percebem a liderança da LLYC como essencial para o seu bem-estar geral, o que vai ao encontro dos resultados gerais obtidos. Marlene e Tiago destacaram que a liderança é vista como um apoio significativo, contribuindo para um ambiente de trabalho equilibrado e saudável. Os dados primários reforçam esta percepção, indicando que a liderança tem um impacto positivo substancial no bem-estar dos colaboradores, alinhando-se com a visão de que práticas de liderança eficazes são fundamentais para promover um ambiente de trabalho satisfatório e uma cultura de suporte e de apoio (Arnold, 2017; Geibel et al., 2022; Gilbreath & Benson, 2004; Gouldner, 1960; Hannah et al., 2020; Kaluza et al., 2020; Kossek et al., 2018; Liu et al., 2010; Omar & Hussin, 2013; Sivanathan et al., 2004; Tafvelin et al., 2011). Para além disso, observa-se um grande impacto da cultura global na cultura local da LLYC em Portugal e há um grande alinhamento da liderança com este processo. Tal como Tiago refere, “*One LLYC*” é o lema fundamental que une a LLYC globalmente e isso impacta as práticas de liderança locais em termos até identitários, indo ao encontro das ideias de Darling (1999) e de Morrison (2000).

Assim, a análise dos dados sugere que os colaboradores da LLYC percebem a liderança como tendo um impacto positivo significativo no seu bem-estar, tal como defendem autores como Tafvelin et al. (2011), Arnold (2017), Kossek et al. (2018) e Hannah et al. (2020). A satisfação no trabalho, a autoeficácia e o envolvimento são áreas particularmente bem abordadas pela liderança da LLYC, com a percepção de que a liderança contribui substancialmente para o bem-estar dos colaboradores. Destacam-se, especialmente, a satisfação no trabalho e a autoeficácia como variáveis chave na percepção dos colaboradores sobre o impacto da liderança.

Conclusão

A presente dissertação teve como objetivo principal explorar a influência da liderança na LLYC e o impacto desta sobre o bem-estar organizacional dos colaboradores. A investigação abordou três eixos fundamentais: a natureza da liderança na LLYC, as políticas e práticas da empresa voltadas para o bem-estar dos colaboradores, e o impacto da liderança na promoção deste bem-estar. A análise foi conduzida através de entrevistas exploratórias e primárias, complementadas por uma revisão de literatura abrangente, e proporcionou *insights* valiosos sobre como a liderança e as políticas de bem-estar se interrelacionam para moldar a experiência dos colaboradores na organização.

Para a primeira questão de investigação, que visava determinar se a liderança na LLYC pode ser classificada como transformacional, foi essencial analisar os elementos característicos deste modelo teórico conforme descrito por Bass e Bernard (1985). A liderança transformacional é marcada por atributos como influência idealizada, estimulação intelectual, motivação inspiradora e consideração individualizada. Os dados das entrevistas exploratórias, realizadas com Marlene e Tiago, e das entrevistas primárias, indicaram que a LLYC demonstra características significativas de liderança transformacional. A influência idealizada foi destacada, com os líderes da LLYC sendo vistos como modelos a seguir, alinhando-se com a definição de Bass e Bernard (1985). Este reconhecimento foi corroborado pelos colaboradores, que destacaram os líderes da LLYC como fontes de inspiração e exemplos de comportamento ético e profissional.

A motivação inspiradora, outra característica fundamental da liderança transformacional, foi amplamente observada. Os colaboradores identificaram os líderes como uma fonte constante de motivação e encorajamento, o que confirma a eficácia da liderança da LLYC em inspirar e mobilizar a equipa. A consideração individualizada, que envolve fornecer suporte e *feedback* personalizados, também foi evidenciada na prática da LLYC, com os colaboradores a relatar um atendimento atento às suas necessidades individuais.

No entanto, a estimulação intelectual, embora presente, revelou-se como uma área onde a LLYC poderia melhorar. Os colaboradores indicaram que, apesar da valorização da inovação, existem oportunidades para incentivar ainda mais a criatividade e a abordagem

inovadora. Esta análise sugere que a liderança na LLYC está em grande parte alinhada com os princípios da liderança transformacional, mas com margem para um desenvolvimento mais robusto da estimulação intelectual.

Quanto à segunda questão de investigação, focada nas políticas e práticas implementadas pela LLYC para promover o bem-estar dos colaboradores, os dados recolhidos permitiram avaliar como a empresa aborda variáveis críticas como autoaceitação, autonomia, domínio do ambiente, crescimento pessoal, relações positivas com os outros e propósito de vida, conforme os modelos teóricos de Ryff (2019; 2023).

Os dados indicam que a LLYC adota práticas eficazes para promover o bem-estar. A autoaceitação é incentivada através de um ambiente inclusivo e de suporte, enquanto a autonomia é promovida por políticas que permitem aos colaboradores tomar decisões e gerir o seu trabalho de forma independente. O domínio do ambiente é apoiado pela flexibilidade do espaço de trabalho e pela adaptabilidade às necessidades individuais dos colaboradores. O crescimento pessoal é facilitado por oportunidades contínuas de desenvolvimento e formação, alinhando-se com as expectativas dos colaboradores.

Além disso, as relações positivas com os outros são cultivadas através de iniciativas de *team building* e colaboração, e o propósito de vida é reforçado por uma cultura que alinha os objetivos pessoais com os da empresa. Estas práticas estão em sintonia com as teorias de Ryff (2019; 2023) e refletem um compromisso da LLYC com a promoção do bem-estar e a satisfação dos seus colaboradores.

Em relação à terceira questão de investigação, que focou no impacto da liderança na promoção do bem-estar dos colaboradores, a análise revelou que a liderança da LLYC tem um impacto positivo significativo na satisfação no trabalho, autoeficácia e envolvimento dos colaboradores. Gilbreath e Benson (2004) enfatizam a importância de uma liderança eficaz para a satisfação no trabalho, um ponto que foi corroborado pelos dados, que mostraram que os colaboradores percebem a liderança da LLYC como um fator chave para o seu bem-estar.

A autoeficácia, definida como a crença na própria capacidade de realizar tarefas e alcançar objetivos, também foi identificada como uma área positiva. Os colaboradores sentiram que a liderança da LLYC fortalece a sua crença nas suas habilidades, de acordo

com Bandura (1997) e Yulk (1999). O envolvimento dos colaboradores, ou *engagement*, é outro fator crucial, e a liderança da LLYC foi vista como um impulsionador do compromisso e da participação ativa, conforme descrito por Geibel et al. (2022).

O impacto geral da liderança no bem-estar dos colaboradores foi amplamente positivo, com a liderança da LLYC a contribuir significativamente para um ambiente de trabalho saudável e equilibrado. A satisfação no trabalho, a autoeficácia e o envolvimento foram destacados como áreas onde a liderança exerce uma influência benéfica, reafirmando a importância da liderança para o bem-estar geral dos colaboradores.

Em conclusão, a investigação demonstrou que a liderança na LLYC é predominantemente transformacional, refletindo as características definidas por Bass e Bernard (1985), mas também por outros autores como Ashfaq et al. (2023), Lawrason et al. (2023) e Bass & Riggio (2005), e tem um impacto positivo significativo no bem-estar dos colaboradores. As práticas e políticas da LLYC para promover o bem-estar são abrangentes e bem alinhadas com as teorias de Ryff (2019; 2023), e também com Tafvelin et al. (2011), Arnold (2017), Kossek et al. (2018) e Hannah et al. (2020), mostrando um forte compromisso com a criação de um ambiente de trabalho que valoriza e apoia os colaboradores.

Além dos resultados positivos, a investigação também identificou áreas para potencial melhoria, especialmente no que diz respeito à estimulação intelectual, derivada também de diretrizes globais, características de multinacionais com a estrutura da LLYC. A LLYC pode beneficiar-se de um maior foco na promoção de criatividade e inovação, através de uma maior flexibilidade em alguns processos, o que pode contribuir para um ambiente de trabalho ainda mais dinâmico e inspirador.

Finalmente, esta dissertação não só forneceu uma visão abrangente sobre a relação entre liderança e bem-estar na LLYC, mas também abriu caminhos para futuras investigações. Sugere-se que pesquisas adicionais possam explorar, por exemplo, a comparação das práticas de bem-estar entre diferentes empresas do grupo ou o impacto de variáveis específicas como a inovação na satisfação dos colaboradores. Estes tópicos poderão oferecer uma compreensão mais profunda e detalhada sobre como a liderança e as

práticas de bem-estar podem ser continuamente melhoradas para beneficiar tanto a organização quanto os seus colaboradores.

Referências Bibliográficas

Able, R. M. (2007). *The Importance of Leadership and Culture to M&A Success*. https://imaa-institute.org/docs/m&a/towersperrin_09_the%20importance_of_leadership_and_culture_to_M-and-A_success.pdf

Agapito, P., FILHO, A., & SIQUEIRA, M. (2015). Bem-estar no trabalho e percepção de sucesso na carreira como antecedentes de intenção de rotatividade. *RAM. Revista de Administração Mackenzie*, 16, 71–93. <https://doi.org/10.1590/167869712015/administracao.v16n6p7193>

Ahuja, A., & Vugt, van. (2010). *Selected: Why some people lead, why others follow, and why it matters*. Profile. https://books.google.pt/books?id=rUol1wv_0NwC

Al-, W., Ali, A., Osama, A., Gamal, I., Khalifa, S., & Shibami, A. (2019). The mediating effect of job happiness on the relationship between job satisfaction and employee performance and turnover intentions: A case study on the oil and gas industry in the United Arab Emirates. *Journal of Business and Retail Management Research (JBRMR)*, 13, 103. https://jbrmr.com/cdn/article_file/2019-07-02-17-28-50-PM.pdf

Alshmemri, M., Shahwan-Akl, L., & Maude, P. (2017). Herzberg's two-factor theory. *Life Science Journal*, 14, 5.

Amabile, T. M., Barsade, Sigal G, Mueller, J. S., & Staw, B. M. (2005). Affect and creativity at work. *Administrative Science Quarterly*, 50, 3.

Antonakis, J., & House, R. J. (2013). The FullRange Leadership Theory: The Way Forward. In *Transformational and Charismatic Leadership: The Road Ahead 10th Anniversary Edition* (Vol. 5, pp. 3–33). Emerald Group Publishing Limited. <https://doi.org/10.1108/S1479357120130000005006>

Arnold, K. A. (2017). Transformational leadership and employee psychological wellbeing: A review and directions for future research. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 381–393. <https://doi.org/10.1037/ocp0000062>

Arnold, K. A., & Connelly, C. E. (2013). Transformational leadership and psychological well-being: Effects on followers and leaders. In *The Wiley-Blackwell*

handbook of the psychology of leadership, change, and organizational development (pp. 175–194). Wiley Online Library.

Arnold, K. A., Turner, N., Barling, J., Kevin, K. E., & McKee, M. C. (2007). Transformational leadership and psychological well-being: the mediating role of meaningful work. *Journal of Occupational Health Psychology, 12*, 3.

Ashfaq, F., Abid, G., & Ilyas, S. (2023). Transformational leadership and life satisfaction: The sequential mediation model of organizational trust and proactive behavior. *Scandinavian Journal of Management, 39*, 4. <https://doi.org/10.1016/j.scaman.2023.101298>

Avey, J. B., Luthans, F., & Jensen, S. M. (2009). Psychological capital: A positive resource for combating employee stress and turnover. *Human Resource Management, 48*, 5.

Avolio, B. J., Bass, B. M., & Jung, D. I. (1999). Reexamining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership Questionnaire. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 72*(4), 441–462. <https://doi.org/10.1348/096317999166789>

Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., & Weber, T. J. (2009). Leadership: Current Theories, Research, and Future Directions. *Annual Review of Psychology, 60*(1), 421–449. <https://digitalcommons.unl.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1036&context=managementfacpub>

Aydogmus, C., Camgoz, Selin Metin, Ergeneli, A., & Ekmekci, Ozge Tayfur. (2018). Perceptions of transformational leadership and job satisfaction: The roles of personality traits and psychological empowerment. *Journal of Management & Organization, 24*(1), 81–107. <https://doi.org/10.1017/jmo.2016.59>

Bandura, A. (1997). Self-efficacy the exercise of control. New York: H. Freeman & Co. *Student Success, 333*, 48461.

Bass, B. M. (1999). Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 8*(1), 9–32. <https://doi.org/10.1080/135943299398410>

Bass, B. M., & Bernard, B. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Free press New York.

Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2005). *Transformational Leadership* (2nd ed.). Psychology Press. <https://doi.org/10.4324/9781410617095>.

Bass, B. M., & Stogdill, R. M. (1990). Bass & Stogdill's Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications. In *Google Books*. Simon and Schuster. https://books.google.pt/books/about/Bass_Stogdill_s_Handbook_of_Leadership.html?id=KxLizZ3aYmUC&redir_esc=y

Baumeister, R. F., & Leary, M. R. (2017). The need to belong: Desire for interpersonal attachments as a fundamental human motivation. In *Interpersonal development* (pp. 57–89). Routledge.

Besen, F., Tecchio, E., & Fialho, F. A. P. (2017). Liderança autêntica ea gestão do conhecimento. *Gestão & Produção*, 24(1), 2-14.

Best, W. H. (1959). Book Reviews : Job Attitudes: Review of Research and Opinion, by Frederick Herzberg, Bernard Mausner, Richard O. Peterson, and Dora F. Capwell. Pittsburgh: Psychological Service of Pittsburgh, 1957. Pp. xii + 279. *Educational and Psychological Measurement*, 19(2), 272–277. <https://doi.org/10.1177/001316445901900219>

Biggadike, C., Ahumada-Tello, E., Evans, R., & Wehde, M. (2023). Cultural hierarchies, leadership, and employee happiness. *IEEE Engineering Management Review*, 1–9. <https://doi.org/10.1109/EMR.2023.3275188>

Bishop, S. R., Lau, M., Shapiro, S., Carlson, L., Anderson, N. D., Carmody, J., Segal, Z. V., Abbey, S., Speca, M., & Velting, D. (2004). Mindfulness: A proposed operational definition. *Clinical Psychology: Science and Practice*, 11, 3.

Bob, J., & James, E. (2013). Navigating the VUCA World. *ResearchTechnology Management*, 56(1), 10–15. <https://doi.org/10.5437/08956308X5601003>

Breuilly, J. (2011). Max Weber, charisma and nationalist leadership. *Nations and Nationalism*, 17(3), 477–499. <https://doi.org/10.1111/j.1469-8129.2011.00487.x>

Broom, J., & Broom, A. (2024). Qualitative research methods: Powerful tools for understanding practice and informing change. ~ *the α Journal of Hospital Infection/Journal of Hospital Infection*. <https://doi.org/10.1016/j.jhin.2024.02.031>

Brotheridge, Céleste M, & Grandey, A. A. (2002). Emotional labor and burnout: Comparing two perspectives of “people work.” *Journal of Vocational Behavior*, 60, 1.

Brown, K. W., & Ryan, R. M. (2003). The benefits of being present: mindfulness and its role in psychological well-being. *Journal of Personality and Social Psychology*, 84, 4.

Bryman, A. (2016). *Social research methods*. Oxford university press.

Bueno, M. (2002). As teorias de motivação humana e sua contribuição para a empresa humanizada: um tributo a Abraham Maslow. *Revista Do Centro de Ensino Superior de Catalão*, 6.

Burns, J. M. (2004). *Transforming leadership: A new pursuit of happiness*. Grove Press.

Burns, J. M. (2012). *Leadership*. Open Road Media.

Cascio, W., & Boudreau, J. (2010). *Investing in people: Financial impact of human resource initiatives*. Ft Press.

Champathes Rodsutti, Michita, & Swierczek, F. W. (2002). Leadership and organizational effectiveness in multinational enterprises in southeast Asia. *Leadership & Organization Development Journal*, 23(5), 250–259. <https://doi.org/10.1108/01437730210435965>

Charmaz, K. (2006). *Constructing grounded theory: A practical guide through qualitative analysis*. sage.

Conger, J. A., & Kanungo, Rabindra N. (1998). Charismatic leadership in organizations. In *Charismatic leadership in organizations*. Sage Publications, Inc.

Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2016). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches*. Sage publications.

Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., Cabral-Cardoso, C., & Neves, P. (2014). *Manual de comportamento organizacional e gestão* (7ª ed.). rh. (Original work published 2014)

Damo, L. P., & Silva, N. (2022). Felicidade no trabalho: um estudo a partir de diferentes perspectivas geracionais. *Revista Organizações Em Contexto*, 18, 36.

Daniels, K., & Harris, C. (2000). Work, Psychological Wellbeing and Performance. *Occup Med (Lond)*, 50(5), 304–309. <https://doi.org/10.1093/occmed/50.5.304>

Darling, J. R. (1999). Organizational excellence and leadership strategies: principles followed by top multinational executives. *Leadership & Organization Development Journal*, 20(6), 309–321. <https://doi.org/10.1108/01437739910292625>

Daymon, C., & Holloway, I. (2010). Qualitative research methods in public relations and marketing communications: Second edition. *Qualitative Research Methods in Public Relations and Marketing Communications: Second Edition*, 1–397. <https://doi.org/10.4324/9780203846544>

Denscombe, M. (2017). *EBOOK: The good research guide: For small-scale social research projects*. McGraw-Hill Education (UK).

Devanna, M. A., & Tichy, N. (1990). Creating the competitive organization of the 21st century: The boundaryless corporation. *Human resource management*, 29(4), 455-471.

Dierendonck, V., Haynes, C., Borrill, C., & Stride, C. (2004). Leadership behavior and subordinate well-being. *Journal of Occupational Health Psychology*, 9(2), 2. <https://doi.org/10.1037/10768998.9.2.165>

DiMaria, C. H., Peroni, C., & Sarracino, F. (2020). Happiness Matters: Productivity Gains from Subjective Well-Being. *Journal of Happiness Studies*, 21(1), 139–160. https://ideas.repec.org/a/spr/jhappi/v21y2020i1d10.1007_s10902-019-00074-1.html

Downton, J. V. (1973). Rebel leadership: Commitment and charisma in the revolutionary process. In *Rebel leadership: Commitment and charisma in the revolutionary process*. (pp. x, 306–x, 306). Free Press.

Driscoll, D. L. (2011). Introduction to primary research: Observations, surveys, and interviews. *Writing Spaces: Readings on Writing*, 2, 2011.

Dvir, T., Eden, D., Avolio, B. J., & Shamir, B. (2002). Impact of transformational leadership on follower development and performance: A field experiment. *Academy of management journal*, 45(4), 735-744.

Farmer, N., & Cotter, E. W. (2021). Well-being and cooking behavior: Using the positive emotion, engagement, relationships, meaning, and accomplishment (PERMA) model as a theoretical framework. *Frontiers in Psychology*, 12. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.560578>

Gabriel, O. D., Tyrone, D., Jayang, E. A., & Sean, W. (2022). The impact of transformational leadership on generation Z employee retention and innovative behaviour: A case of Malaysian hotel industry. *International Journal of Multicultural and Multireligious Understanding*, 9, 4.

Gavin, J. F., & Kelley, R. E. (1978). The psychological climate and reported well-being of underground miners: An exploratory study. *Human Relations*, 31, 7.

Geibel, H. V., Rigotti, T., & Otto, K. (2022). It all comes back to health: A three-wave cross-lagged study of leaders' well-being, team performance, and transformational leadership. *Journal of Applied Social Psychology*, 52, 7.

Gilbreath, B., & Benson, P. G. (2004). The contribution of supervisor behaviour to employee psychological well-being. *Work & Stress*, 18(3), 3. <https://doi.org/10.1080/02678370412331317499>

Giroux, C. (1960). The motivation to work, by f. Herzberg, b. Mausner and B.-C. Snyderman, john wiley & sons, new york, john wiley & sons, 1959. *Relations Industrielles-Industrial Relations*, 15, 275–276. <https://api.semanticscholar.org/CorpusID:149119223>

Goldenberg, M. (2004). *A arte de pesquisar: como fazer pesquisa qualitativa em Ciências Sociais* (8ª Edição). Rio de Janeiro: Editora Record.

Goleman, D. (1995). *Emotional intelligence*. Bantam Books. <https://books.google.pt/books?id=XP5GAAAAMAAJ>

Goleman, D. (1998). What Makes a Leader? In *Harvard Business Review* (Vol. 76, Issue 6, pp. 1–12).

Goleman, D. (2011). *Working with emotional intelligence*. Random House Publishing Group. <https://books.google.pt/books?id=9nuVVzkbINgC>

Goleman, D., & Boyatzis, R. (2008). Social Intelligence and the Biology of Leadership. *Harvard Business Review*, 86(9), 1–8. <https://files-au.clickdimensions.com/aisnsweduau-akudz/files/inteligencia-social-y-biologia-de-un-lider.pdf>

Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. (2002). *Primal Leadership: Realizing the Power of Emotional Intelligence*.

Goodman, F., Disabato, D., Kashdan, T., & Kauffman, S. (2017). Measuring wellbeing: A comparison of subjective wellbeing and PERMA. *The Journal of Positive Psychology*, 1–12. <https://doi.org/10.1080/17439760.2017.1388434>

Goldsmith, M., Greenberg, C., Robertson, A., & Hu-Chan, M. (2003). *Global leadership: The next generation*. Ft Press.

Gouldner, A. W. (1960). The norm of reciprocity: A preliminary statement. In *American sociological review* (pp. 161–178). JSTOR.

Graen, G. B., & UhlBien, M. (1995). Relationshipbased approach to leadership: Development of leadermember exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multilevel multidomain perspective. *The Leadership Quarterly*, 6(2), 219–247. [https://doi.org/10.1016/10489843\(95\)900365](https://doi.org/10.1016/10489843(95)900365)

Greenleaf, R. K. (2002). *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*. Paulist Press.

Gubrium, Jaber F, & Holstein, J. A. (2002). *Handbook of interview research: Context and method*. Sage.

Hackman, J. Richard., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(2), 250–279. [https://doi.org/10.1016/00305073\(76\)900167](https://doi.org/10.1016/00305073(76)900167)

Halaychik, C. S. (2016, January 1). *Chapter 1 - Leadership Theories* (C. S. Halaychik, Ed.). ScienceDirect; Chandos Publishing. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/B9780081005651000017>

Hannah, S. T., Perez, A. L., Lester, P. B., & Quick, J. C. (2020). Bolstering workplace psychological well-being through transactional and transformational leadership. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 27, 3.

Haq, M. A., & Anwar, S. (2018). The many faces of leadership: Proposing research agenda through a review of literature. *Future Business Journal*, 4(2), 179–188. sciencedirect. <https://doi.org/10.1016/j.fbj.2018.06.002>

Hekneby, T., & Olsen, T. H. (2024). The role of leadership in organizational learning in multinational companies. *The Learning Organization*, 31(2), 141–162. <https://doi.org/10.1108/TLO0920220101>

Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (1993). *The motivation to work*. Transaction Publishers. <https://books.google.pt/books?id=metNAQAAQBAJ>

Hobfoll, Stevan E. (1989). Conservation of resources: a new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist*, 44, 3.

Hobfoll, Stevan E, Halbesleben, J., Neveu, J.-P., & Westman, M. (2018). Conservation of resources in the organizational context: The reality of resources and their consequences. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 5, 103–128.

Hollander, E. P. (1979). The Impact of Ralph M. Stogdill and the Ohio State Leadership Studies on a Transactional Approach to Leadership. *Journal of Management*, 5(2), 157–165. <https://doi.org/10.1177/014920637900500206>

Huppert, F. A. (2009). Psychological well-being: Evidence regarding its causes and consequences. *Applied Psychology: Health and Well-Being*, 1, 2.

Islam, R., Osman, N., Othman, M. F., & Abu, R. M. (2019). Impact of global leadership behaviors on performance of multinational companies. *Humanities & Social Sciences Reviews*, 7(3), 661–670.

J. Ahn, M., & W. Ettner, L. (2014). Are leadership values different across generations? A comparative leadership analysis of CEOs v. MBAs. *Journal of Management Development*, 33(10), 977-990.

Jena, L. K., Pradhan, S., & Panigrahy, Nrusingh Prasad. (2018). Pursuit of organisational trust: Role of employee engagement, psychological well-being and transformational leadership. *Asia Pacific Management Review*, 23, 3.

Júnio, A. P., Neto, J., Pedruzzi, N., & Cardoso, R. (2016). Leitura da evolução das teorias sobre liderança. *Brazilian Journal of Scientific Administration* , 7(1), 247–261. Academic Search Complete. <https://doi.org/10.6008/SPC2179-684X.2016.001.0017>

Justis, R. T. (1975). Leadership effectiveness: A contingency approach. *Academy of Management Journal*, 18, 1.

Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33, 4.

Kaluza, A. J., Boer, D., Buengeler, C., & Dick, van. (2020). Leadership behaviour and leader self-reported well-being: A review, integration and meta-analytic examination. *Work & Stress*, 34, 1.

Khaw, D., & Kern, M. (2014). A cross-cultural comparison of the PERMA model of well-being. *Undergraduate Journal of Psychology at Berkeley, University of California*, 8, 1.

King, A. J., Johnson, D. D. P., & Van Vugt, M. (2009). The Origins and Evolution of Leadership. *Current Biology*, 19(19), R911–R916. <https://doi.org/10.1016/j.cub.2009.07.027>

Kossek, E. E., Petty, R. J., Bodner, T. E., Perrigino, M. B., Hammer, L. B., Yragui, N. L., & Michel, J. S. (2018). Lasting impression: Transformational leadership and family supportive supervision as resources for well-being and performance. *Occupational Health Science*, 2, 1–24.

Kun, Á., Balogh, P., & Krasz, Katalin Gerákné. (2017). Development of the work-related well-being questionnaire based on Seligman's PERMA model. *Periodica Polytechnica Social and Management Sciences*, 25, 1.

Lambert D'raven, L., & Pasha-Zaidi, N. (2016). Using the PERMA model in the united arab emirates. *Social Indicators Research*, *125*, 905–933.

Lawrason, S., Shaw, R. B., Turnnidge, J., & Côté, J. (2023). Characteristics of transformational leadership development programs: A scoping review. *Evaluation and Program Planning*, *101*, 102354–102354. <https://doi.org/10.1016/j.evalprogplan.2023.102354>

Lazarus, R. S., & Folkman, S. (1984). *Stress, appraisal, and coping*. Springer publishing company.

Lee, C.-C., Yeh, W.-C., Yu, Z., & Lin, X.-C. (2023). The relationships between leader emotional intelligence, transformational leadership, and transactional leadership and job performance: A mediator model of trust. *Heliyon*, *9*(8), e18007. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e18007>

Lehmann-Willenbrock, N., Meinecke, A. L., Rowold, J., & Kauffeld, S. (2015). How transformational leadership works during team interactions: A behavioral process analysis. *The Leadership Quarterly*, *26*, 6.

Lílian Paula Damo, & Silva, N. (2022). *Felicidade no trabalho: um estudo a partir de diferentes perspectivas geracionais*. *18*(36), 307–346. <https://doi.org/10.15603/1982-8756/roc.v18n36p307-346>

Lincoln, Y. S. (2005). *The Sage handbook of qualitative research*. Sage.

Litchfield, P., Cooper, C., Hancock, C., & Watt, P. (2019). Work and Wellbeing in the 21st Century. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, *13*(11), 1065. <https://doi.org/10.3390/ijerph13111065>

Liu, J., Siu, O., & Shi, K. (2010). Transformational Leadership and Employee WellBeing: The Mediating Role of Trust in the Leader and SelfEfficacy. *Applied Psychology*, *59*(3), 454–479. <https://doi.org/10.1111/j.14640597.2009.00407.x>

LLYC. (2024a). *Corporate Affairs*. LLYC. <https://llyc.global/pt-pt/corporate-affairs/>

LLYC. (2024b). *Liderança*. LLYC. <https://llyc.global/pt-pt/lideranca/>

LLYC. (2024c). *LLYC*. LLYC. <https://llyc.global/pt-pt/>

LLYC. (2024d). *Marketing*. LLYC. <https://llyc.global/pt-pt/marketing/>

LLYC. (2024e). *Sobre Nós*. LLYC. <https://llyc.global/pt-pt/sobre-nos/>

Locke, E. A. (1999). The Essence of Leadership: The Four Keys to Leading Successfully. In *Google Books*. Lexington Books. https://books.google.pt/books?hl=pt-PT&lr=&id=pptuHRbcLgwC&oi=fnd&pg=PP15&dq=Edwin+Locke+&ots=aVjOu0Y2oa&sig=AToARGIb2VIHv4prP0KyzLrrtWA&redir_esc=y#v=onepage&q=Edwin%20Locke&f=false

Locke, E. A., & Latham, G. P. (2015, January 1). *Chapter Four - Breaking the Rules: A Historical Overview of Goal-Setting Theory* (A. J. Elliot, Ed.). ScienceDirect; Elsevier. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S221509191500005X>

Marescaux, E., Winne, D., & Forrier, A. (2019). Developmental HRM, employee well-being and performance: The moderating role of developing leadership. *European Management Review*, *16*(2), 2. <https://doi.org/10.1111/emre.12168>

Marshall, C., & Rossman, G. B. (2014). *Designing qualitative research*. Sage publications.

Martina, M., Denisa, M., & Mariana, S. (2015). Emotional Intelligence of Managers. *Procedia Economics and Finance*, *26*, 1119–1123. [https://doi.org/10.1016/s2212-5671\(15\)00939-9](https://doi.org/10.1016/s2212-5671(15)00939-9)

Maxwell, J. (2012). *Qualitative Research Design : An Interactive Approach / J.A. Maxwell*.

May, D. R., Gilson, R. L., & Harter, L. M. (2004). The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, *77*, 1.

Mendes, J., Medeiros, T., Silva, O., Tomás, L., Silva, L., & Ferreira, J. (2022). *PERMA model of well-being applied to portuguese senior tourists: A confirmatory factor analysis*. *Sustainability* *2022*, *14*, 7538. s Note: MDPI stays neutral with regard to jurisdictional claims in published

Miao, R., & Cao, Y. (2019). High-performance work system, work well-being, and employee creativity: Cross-level moderating role of transformational leadership. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 16, 9.

Miller, B. J. (2018, April 5). *Utilizing the Kirkpatrick Model to Evaluate a Collegiate High-Impact Leadership Development Program*. Voyagermis.library.tamu.edu. <https://voyagermis.library.tamu.edu/handle/1969.1/173373>

Morais, F. (2016). O desafio das lideranças: assegurar a produtividade com pessoas de diferentes gerações. *Revista de Carreiras E Pessoas (ReCaPe)*. ISSN 22371427, 6. <https://doi.org/10.20503/recape.v6i2.29355>

Morf, M., & Bakker, A. B. (2022). Ups and downs in transformational leadership: A weekly diary study. *European Management Journal*. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2022.12.007>

Morrison, A. J. (2000). Developing a global leadership model. *Hum. Resour. Manage.*, 39(23), 117–131. [https://doi.org/10.1002/1099050X\(200022/23\)39:2/3%3C117::AIDHRM3%3E3.0.CO;21](https://doi.org/10.1002/1099050X(200022/23)39:2/3%3C117::AIDHRM3%3E3.0.CO;21)

Mota, R. S. (2009). *Motivação e liderança e a importância da remuneração neste processo*. Clube de Autores.

Munir, F., Nielsen, K., Garde, A. H., Albertsen, K., & Carneiro, I. G. (2012). Mediating the effects of work–life conflict between transformational leadership and healthcare workers' job satisfaction and psychological wellbeing. *Journal of Nursing Management*, 20(4), 512–521. <https://doi.org/10.1111/j.13652834.2011.01308.x>

Nguyen, N. P., Hang, N. T. T., Hiep, N., & Flynn, O. (2023). Does transformational leadership influence organisational culture and organisational performance: Empirical evidence from an emerging country. *IIMB Management Review*. <https://doi.org/10.1016/j.iimb.2023.10.001>

Nielsen, K., Randall, R., Yarker, J., & Brenner, S.-O. (2008). The effects of transformational leadership on followers' perceived work characteristics and psychological well-being: A longitudinal study. *Work & Stress*, 22, 1.

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(9), 9. <https://doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2009.03.001>

Omar, W., & Hussin, F. (2013). Transformational Leadership Style and Job Satisfaction Relationship: A Study of Structural Equation Modeling (SEM). *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 3, 346–365.

Osemeke, M., & Adegboyega, S. (2017). Critical review and comparism between Maslow, Herzberg and McClelland's theory of needs. *Funai Journal of Accounting, Business and Finance*, 1, 1.

Oswald, A. J., Proto, E., & Sgroi, D. (2015). Happiness and productivity. *Journal of Labor Economics*, 33(4), 789–822. <https://doi.org/10.1086/681096>

Pagán-Castaño, E., Maseda-Moreno, A., & Santos-Rojo, C. (2019). Wellbeing in work environments. *Journal of Business Research*, 115. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.12.007>

Pearce, C. L., Conger, J. A., & Locke, E. A. (2008). Shared leadership theory. *The Leadership Quarterly*, 19(5), 622–628. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2008.07.005>

Peters, L. H., Hartke, D. D., & Pohlmann, J. T. (1985). Fiedler's Contingency Theory of Leadership: An application of the metaanalysis procedures of Schmidt and Hunter. *Psychological Bulletin*, 97(2), 274–285. <https://doi.org/10.1037/00332909.97.2.274>

Peterson, M. F., & Hunt, J. G. (Jerry. (1997). International perspectives on international leadership. *The Leadership Quarterly*, 8(3), 203–231. [https://doi.org/10.1016/S10489843\(97\)900023](https://doi.org/10.1016/S10489843(97)900023)

Pfeffer, J. (2018). The overlooked essentials of employee well-being. *McKinsey Quarterly*, 3, 2018.

Pinck, A. S., & Sonnentag, S. (2018). Leader Mindfulness and Employee WellBeing: The Mediating Role of Transformational Leadership. *Mindfulness*, 9(3), 884–896. <https://doi.org/10.1007/s1267101708285>

Pollard, E. L., & Davidson, L. (2001). *Foundations of child well-being*. UNESCO: United Nations Educational, Scientific and Cultural Organisation.

Pradenas, D., Oyanedel, J. C., Costa, da, Rubio, A., & Páez, D. (2021). Subjective well-being and its intrinsic and extrinsic motivational correlates in high performance executives: A study in Chilean managers empirically revisiting the bifactor model. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, *18*, 15.

Pugh, A. J. (2013). What good are interviews for thinking about culture? Demystifying interpretive analysis. *American Journal of Cultural Sociology*, *1*, 42–68.

Quinn, P. (2002). *Qualitative research & evaluation methods*. Sage Publication Ltd., London.

Quivy, R., & Campenhoudt, L. (2005). *Manual de investigação em ciências sociais* (4ª Edição). Lisboa: Gradiva.

Rafferty, A. E., & Griffin, M. A. (2004). Dimensions of transformational leadership: Conceptual and empirical extensions. *The Leadership Quarterly*, *15*, 3.

Raj, M. (2023). Workplace Happiness: The Key to Employees Retention. *The Online Journal of Distance Education and E-Learning*, *11*(2), 2631–2638.

Rego, A., Souto, S., & e Cunha, M. P. (2007). Espiritualidade nas organizações, positividade e desempenho. *Comportamento Organizacional E Gestão*, *13*(1), 7–36. <https://repositorio.ispa.pt/bitstream/10400.12/145/1/COG%2013%281%29%20%282007%29%207-36.pdf>

Richter, G. (2016). Antecedents and Consequences of Leadership Styles: Findings From Empirical Research in Multinational Headquarters. *Armed Forces & Society*, *44*(1), 72–91. <https://doi.org/10.1177/0095327X16682787>

Rocha Sobrinho, Fábio, & Porto, J. B. (2012). Bem-estar no trabalho: um estudo sobre suas relações com clima social, coping e variáveis demográficas. *Revista de Administração Contemporânea*, *16*, 253–270.

Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2006). Self-Regulation and the Problem of Human Autonomy: Does Psychology Need Choice, Self-Determination, and Will? *Journal of Personality*, 74(6), 1557–1586. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6494.2006.00420.x>

Ryff, C. D. (2019). Entrepreneurship and eudaimonic well-being: Five venues for new science. *Journal of Business Venturing*, 34, 4.

Ryff, C. D. (2023). Contributions of eudaimonic well-being to mental health practice. In *Mental Health and Social Inclusion* (ahead-of-print). Emerald Publishing Limited.

Ryff, C. D., Boylan, J. M., & Kirsch, J. A. (2020). Disagreement about recommendations for measurement of well-being. *Preventive Medicine*, 139, 106049.

Ryff, C. D., & Singer, B. H. (2006). Best news yet on the six-factor model of well-being. *Social Science Research*, 35, 4.

Sachau, D. (2007). Resurrecting the MotivationHygiene Theory: Herzberg and the Positive Psychology Movement. *Human Resource Development Review*, 6, 377–393. <https://doi.org/10.1177/1534484307307546>

Schaubroeck, J., Lam, S. S., & Cha, S. E. (2007). Embracing transformational leadership: team values and the impact of leader behavior on team performance. *Journal of Applied Psychology*, 92, 4.

Schreier, M. (2012). *Qualitative content analysis in practice*. Sage.

Seligman, M. (2010). *Flourish: Positive Psychology and Positive Interventions*. <https://citeseerx.ist.psu.edu/document?repid=rep1&type=pdf&doi=4a79b4e70eaf1ac1f2039a1b33e302db771b7f6>

Seligman, M. E. (2002). *Authentic happiness: Using the new positive psychology to realize your potential for lasting fulfillment*. Simon and Schuster.

Seligman, M. E. P. (1998). Learned Optimism. In *Google Books*. Pocket Books. https://books.google.pt/books/about/Learned_Optimism.html?id=sHVM-KaXeg8C&redir_esc=y

Seligman, M. (2011). Flourish: A visionary new understanding of happiness and wellbeing. In *Flourish: A visionary new understanding of happiness and wellbeing*. Free Press.

Sharma, K. (2016). Flourish: A Visionary New Understanding of Happiness and wellbeing by Martin E.P. Seligman A Book Review. *NHRD Network Journal*, 9, 106–109. <https://doi.org/10.1177/0974173920160420>

Silva, N., Budde, C., Damo, L. P., & Silva. (2022). *Felicidade, espiritualidade e prosperidade nas organizações: Das ideias às práticas fundamentais*. Vetor Editora.

Silverman, D. (2002). Interpreting qualitative data. *ORGANIZATION STUDIES-BERLIN-EUROPEAN GROUP for ORGANIZATIONAL STUDIES-*, 23, 1.

Sivanathan, N., Arnold, K. A., Turner, N., & Barling, J. (2004). Leading well: Transformational leadership and well-being. In *Positive psychology in practice* (pp. 241–255). Wiley Online Library.

Sonnetag, S. (2003). Recovery, work engagement, and proactive behavior: a new look at the interface between nonwork and work. *Journal of Applied Psychology*, 88, 3.

Springer, K. W., & Hauser, R. M. (2006). An assessment of the construct validity of Ryff's scales of psychological well-being: Method, mode, and measurement effects. *Social Science Research*, 35, 4.

Stogdill, R. M. (1974). Handbook of leadership: A survey of theory and research. In *Handbook of leadership: A survey of theory and research*. Free Press.

Stogdill, R. M. (1975). THE EVOLUTION OF LEADERSHIP THEORY. *Academy of Management Proceedings*, 1975(1), 4–6. <https://doi.org/10.5465/ambpp.1975.4975786>

Tafvelin, S., Armelius, K., & Westerberg, K. (2011). Toward Understanding the Direct and Indirect Effects of Transformational Leadership on WellBeing: A Longitudinal Study. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 18(4), 480–492. <https://doi.org/10.1177/1548051811418342>

Teetzen, F., Bürkner, P., Gregersen, S., & VincentHöper, S. (2022). The Mediating Effects of Work Characteristics on the Relationship between Transformational Leadership

and Employee WellBeing: A MetaAnalytic Investigation. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(5). <https://doi.org/10.3390/ijerph19053133>

Temelkova, M. (2018). Studying the leadership style of business organizations' management under the conditions of the Fourth Industrial Revolution. *Asia Pacific Journal of Resarch in Business Management*, 9, 2.

Thien, L. M. (2018). Transactional leadership: What do we know. In *Mastering Theories of Educational Leadership and Management*.

Toriquil, M., Alam, M. J., Amin, M. R., & Jahangir, M. (2019). The impact of autocratic, democratic and laissez-faire leadership styles on the success of the organization: A study on the different popular restaurants of Mymensingh, Bangladesh. *Canadian Journal of Business and Information Studies*, 1, 6.

Vallerand, R. J. (2000). Deci and Ryan's SelfDetermination Theory: A View from the Hierarchical Model of Intrinsic and Extrinsic Motivation. *Psychological Inquiry*, 11(4), 312–318. JSTOR. <http://www.jstor.org/stable/1449629>

Vidal, G. G., Campdesuñer, R. P., Rodríguez, A. S., & Vivar, R. M. (2019). Contingency theory to study leadership styles of small businesses owner-managers at Santo Domingo, Ecuador. *International Journal of Engineering Business Management*, 9(1). Sagepub.

Walton, R. E. (1973). Quality of working life: what is it. *Sloan Management Review*, 15, 1.

Warr, P. (2007). Work, happiness, and unhappiness. In *Work, happiness, and unhappiness*. (pp. xiv, 548–xiv, 548). Lawrence Erlbaum Associates Publishers.

Warr, P., Cook, J., & Wall, T. (1979). Scales for the Measurement of Some Work Attitudes and Aspects of Psychological WellBeing. *Journal of Occupational Psychology*, 52, 129–148. <https://doi.org/10.1111/j.20448325.1979.tb00448.x>

Yukl, G. (1999). An evaluation of conceptual weaknesses in transformational and charismatic leadership theories. *The Leadership Quarterly*, 10, 2.

Yukl, G. (2011). Contingency theories of effective leadership. *The SAGE Handbook of Leadership*, 24, 1.

Zahoor, N., Donbesuur, F., Christofi, M., & Miri, D. (2022). Technological innovation and employee psychological well-being: The moderating role of employee learning orientation and perceived organizational support. *Technological Forecasting and Social Change*, 179, 121610.

Zehir, C., Ertosun, Öznur Gülen, Zehir, S., & Muceldili, B. (2011). The Effects of Leadership Styles and Organizational Culture over Firm Performance: MultiNational Companies in İstanbul. *The Proceedings of 7th International Strategic Management Conference*, 24, 1460–1474. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2011.09.032>

Zhang, H., Wu, J., Wen, J., & Douglas, D. (2023). Ethical leadership in multinational companies' control practices: culture as a moderating factor. *International Journal of Organizational Analysis*, 31(6), 2183–2208. <https://doi.org/10.1108/IJOA1020212998>

Zhu, J., Song, L. J., Zhu, L., & Johnson, R. E. (2019). Visualizing the landscape and evolution of leadership research. *The Leadership Quarterly*, 30(2), 215–232. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2018.06.003>

Anexos

Anexo I. Entrevista exploratória com a Portugal General Director da LLYC

P1. Quem é a LLYC e qual é sua missão organizacional?

A LLYC é uma consultora de comunicação. Tem na sua génese essa definição e, cada vez mais, quer ser uma *full communication store*. Ou seja, quer ser uma empresa que o cliente vem ter connosco, não porque quer comunicação corporativa ou porque quer comunicação digital, mas sim porque tem um desafio e cabe-nos perceber qual é que é a melhor solução. Isto pode incluir uma multiplicidade de áreas, daí que eu estar a justificar esta transição atual, ou o caminho que estamos a querer ser uma *full communication store*. A nossa missão é fazer crescer o negócio dos nossos clientes. Portanto, é um bocadinho como a nossa missão interna de crescer: crescendo fazendo crescer as pessoas, e crescendo fazendo crescer os clientes. E também trabalhar muito na reputação, porque achamos que a reputação é proporcional ao negócio. Quanto melhor for a reputação da empresa, melhores são os resultados de negócios nessa empresa. Assim, em linhas gerais, a nossa missão é ajudar os nossos clientes a utilizar a comunicação não como um custo, mas como um investimento.

P2. Como é que foi este teu percurso na LLYC? Ou seja, como é que tu chegaste à liderança?

Então, interessante. Antes de entrar na LLYC eu tinha quinze, dezasseis anos de experiência em agências de publicidade, onde era Diretora de Contas. Portanto, era responsável por grupos de clientes, com uma equipa muito própria e que trabalhávamos com uma metodologia um bocadinho diferente. Quase cada um tinha a sua “quintinha”. Passei por vários desafios, estive por várias empresas. Os últimos 10 na mesma, mas passei de trabalhar o maior cliente da empresa, os dois grandes clientes, para passar a ter 6 ou 7 ou 8 clientes. Porque, quando um desses saiu, teve que se fazer uma distribuição, porque um deles era mesmo o maior cliente da empresa.

E depois há um preconceito em publicidade e comunicação, de que a comunicação é um bocadinho a agência das Relações Públicas, dos sorrisos, dos croquetes. Pensa-se que não é tão profunda. E eu também, se calhar por ter este de contexto, tive algum preconceito também em relação a isso. Eu vim parar à LLYC porque, na altura, o Tiago Vidal, que estava como Diretor Geral da empresa, procurava uma boa Diretora de Contas, que tivesse sido

uma boa Diretora de Contas, já com vista a ter aqui uma visão um bocadinho diferente do que era a comunicação – se calhar já os primórdios daquilo que era uma *full communication store*. Gostei imenso da entrevista, foi um processo em que nós tivemos um ano e tal, onde não fui a primeira escolha, o que também achei interessante, e depois, quando entrei aqui, estava a dirigir duas áreas. Vim para liderar a área de Engagement, como se chamava na altura, e a de Digital.

Portanto, duas equipas. Comecei a formar essas equipas e elas ajudaram muito, portanto, foi quase um crescimento contínuo. Quase não, ainda é um crescimento contínuo. Mas eu, que tinha menos *know-how* do que o que eram os serviços de Relações Públicas – embora com as muitas coisas que se pode trazer de um lado para o outro de uma enorme experiência de gestão de clientes – e eles com uma enorme sede também de aprender mais sobre estratégia, como gerir o cliente. A empresa tinha metade das pessoas, por isso foi um crescimento mais orgânico. Depois, fomos crescendo, e de uma forma muito sustentável. Rapidamente, eu depois fiquei, porque temos aqui algumas hierarquias, funções também um bocadinho designadas mais por Espanha do que por cá. Portanto, passei para uma maior responsabilidade a nível de faturação.

Depois, eu creio que foi os primeiros cinco anos, passei a Diretora Sénior, que, mais uma vez, tem a ver com maior responsabilidade de faturação, maior número de áreas, maior número de interlocutores. Conheci, no ano anterior, estas novas funções, e depois, se calhar um pouco antecipado pela doença de José António (Fundador da LLYC, falecido a dia 31 de dezembro de 2023), houve uma transformação na empresa. Foi uma antecipação de alguns cargos de liderança que queriam experimentar, nomeadamente o meu, sendo que o meu foi no fim da tabela, portanto, estamos a falar de um novo CEO Global, de um novo CEO Europa, o Tiago (Vidal) a passar a ser Diretor Global de Talento, e foi algo que não foi totalmente surpreendente, porque já me tinham dito que poderia ser um caminho, mas o *timing* sim. Acho que a minha primeira avaliação desta casa, que foi feita pelo Tiago, o Tiago disse-me “*Eu revejo que pode vir a ser Diretora Geral desta empresa*”, e foi, para mim, uma total surpresa, porque eu não me revia com essas *skills*, e não era uma ambição. Não é que eu não tenha a ambição de crescer e de fazer coisas diferentes, mas não seria essa a função. E eu fiquei muito contente, mas nem sequer foi do género “*Ai, vou ser aquilo*”.

E depois, dois anos antes, o Tiago teve uma proposta para ir para outro mercado, disse-me que havia essa possibilidade, e, na altura, pensei “*Deus queira que eu não vá*”, porque eu não me sentia minimamente preparada. Mas depois, desde que passei a ser Diretora Sénior, nós passámos a partilhar mais informação e eu fazia parte de muitas decisões. Ou, pelo menos, tinha aquele conforto, de me perguntarem uma opinião, mas não ser eu a decidir a parte final. Mas foi assim, este caminho que eu acho que a empresa sempre apostou muito em mim, e fico muito grata, sendo que eu também acho que o bom resultado desta parceria *win-win* é que também sempre me deixaram fazer, experimentar as coisas como eu fazia. E eu acho que isso ajudou bastante, porque eu não tive de seguir os exemplos. Aliás, a primeira coisa que o meu novo chefe me disse quando comecei estas funções foi “*não queiras ser o Tiago, tu tens que ser tu própria*” e eu acho que isso ajudou imenso, embora eu admire imenso o Tiago.

P3. Como é que passaste de uma pessoa que não tinha ambição para liderar, para alguém que lidera agora? Como é que estruturaste essa liderança?

Não era eu não ter ambição para liderar. Eu tinha ambição para liderar, eu não tinha ambição de ser Diretora Geral de uma empresa. Porquê? Porque o Tiago, eu acho que nós funcionamos muito bem. E acho que ele até na parte mais operacional, tem mais *skills* do que eu. Acho que ele fazia até muito mais naturalmente do que eu. Eu faço mais em esforço. Depois, como a empresa está com um novo modelo de negócio, em que se pretende que estejamos, nós Diretores Gerais, com um *job description* novo, em que se pretende mais proximidade dos clientes, mais proximidade da venda, muito mais responsabilidade da venda, e menos gestão operacional, porque para isso a empresa está a criar uma equipa de operações, digamos assim, para tomar essas decisões mais a nível global, que eu até acho que para mim funciona, sendo que acho que não posso descurar a parte da gestão de talento. A gestão de talento foi uma coisa que eu descobri, na LLYC, assim. Sempre geri pessoas, mas eu passei por uma fase onde eu já estava muito cansada das pessoas e de gerir pessoas, e depois tive um *coach* a quem disse “*Eu já não gosto, porque eles têm imensos problemas, e a gente só quer resolver coisas, eles têm imensos problemas*”, e ele ajudou-me imenso a demonstrar que eu se calhar tinha mais *skills* do que eu achava para gerir pessoas, ou me era mais natural do que aquilo que eu achava. Então deu-me algumas ferramentas para eu não me envolver demasiado nos problemas das pessoas, porque eu também não tinha o

distanciamento suficiente, que é importante neste papel de liderar pessoas, que é ter um afastamento suficiente, porque se eu me envolvo com 44 pessoas que têm problemas, que todos temos, fica ingerível. Procurei saber como é que nós conseguimos ser humanos, empáticos com as outras pessoas, porque elas têm desafios, sem ter que entender tudo o que se está a passar com elas, ou entender no sentido de conhecer, de A a Z, o que se está a passar com elas, mas ajudando e contribuindo para que elas, se e quando precisarem de nós, estarem lá para nós. Porque eu sei que um dia também vou precisar e vou dizer “*olha, eu hoje não estou para amar*”, como nós dizemos porque temos quase um código interno. E tinha muito isso com a minha equipa, e às vezes meto-me com as pessoas que eu conheço mais, quando estão nesses dias, e eu digo naquele dia “*hoje não estás para amar*” e me respondem “não”. É um código. Não preciso dizer porque é que eu não estou para amar, não preciso dizer o que é que me aconteceu, mas todos temos esses dias e, portanto, é saudável.

P4. Como descreves a tua liderança na LLYC? Quais são os principais valores e princípios que guiam a tua abordagem de liderança?

Olha, um que eu acho fundamental é *feedback*. Eu o valorizo imenso, porque eu sinto que eu tenho crescido mais com o *feedback*. E o *feedback*, como diz o Reed Hastings, que era o CEO da Netflix, que deixou a liderança há relativamente pouco tempo, ele acha que o *feedback* contínuo é fundamental, então deve ter 80% de *feedback* construtivo, que é aquele que nos aponta o dedo para fazermos melhor, e 20% de “palmadinha nas costas”, que é a validação. E tu, na validação, o que é que tu tens? É bom a palmadinha nas costas, mas tu não cresces muito com ela. Valida-te que tu estás a fazer um bom caminho, mas a tua margem de progressão aí é muito menor, porque tu achas que és boa a fazer isso.

Naquilo que é o *feedback* construtivo, tu tens uma enorme margem de progressão, e, para mim, o valor principal é o *feedback*, e, se calhar, junto um valor, porque *feedback* não é um valor, mas a transparência. O *feedback* é um canal para tu conseguires ter esse valor, e, para mim, é a transparência. Não é a transparência excessiva, quer dizer, não precisam de me dizer tudo o que não gostam, tudo no sentido de, se aquilo não acrescenta para mim, ou não gosto do decibel da tua risada, eu não vou mudar o decibel da minha risada, portanto, não vai construir e não vai ser bom para nada. Agora, se calhar, se me vierem dizer “*há coisas que eu acho que deves adaptar no teu tom*”, ou “*foste demasiado agressiva aqui*”, vai-me ajudar, pelo menos, até aquela pessoa. Há pessoas que já me vieram dizer “*olha, a*

mim não me faças tanta pressão, porque vou rebentar”, como há outras pessoas que me dizem *“eu preciso que tu me leves ao limite”*, e essa parte para mim é muito importante, sermos transparentes nesse nível, sem que sejam uma transparência excessiva.

Depois, responsabilidade, integridade, liberdade para nós fazermos as coisas como queremos, desde que não ponha em causa a qualidade final do trabalho, mas experimentar. Eu acho que, sem dúvida, e a missão também da empresa, ou os valores que eu gostava de transmitir é, não somos uma família como uma família lá de casa, mas somos uma família profissional, que tem que se cuidar mutuamente. Acho que esses são os valores que eu valorizo muito.

P5. E como é que tu sentes que é liderar numa empresa multinacional? Achas que isso é um fator que faz diferença na cultura da empresa, na tua própria liderança, ou achas que na LLYC não tem influência?

Tem sempre influência porque nós temos que seguir *guidelines* que uma empresa nacional não tem. Nomeadamente, eu acho que o nível de exigência é muito maior. Por outro lado, também nos prepara muito melhor para o futuro, tendo em conta que os modelos de *governance*, o ESG, que nas empresas que são multinacionais, ou que são cotadas em Bolsa, o *compliance* assim exige. Nós, por exemplo, face a uma concorrência nacional, como já temos que cumprir essas regras, levamos uns anos de vantagem, porque as metas que estão a ser definidas é para chegar aí. Portanto, eu acho que tem essa influência, é muito mais exigente, mas também nos prepara muito melhor e dá-nos outro tipo de ferramentas.

Por outro lado, eu tenho um bocadinho de dificuldade, porque eu sempre trabalhei em empresas internacionais, portanto, só quando fiz o meu primeiro estágio é que não. Tenho uma visão muito natural sobre o que é que é ser internacional. Sou muito fã porque eu gosto muito de ouvir culturas diferentes, formas de pensar diferentes, aprende-se imenso também com isso. Por exemplo, na COVID, uma das coisas que eu senti, e eu tive um grupo de trabalho de reflexão, senti que esse grupo estava sempre duas semanas à nossa frente, porque o vírus chegou lá primeiro. As notícias chegavam lá primeiro, e eu, ao estar nesse grupo de trabalho, eu sentava-me e dizia assim *“daqui duas semanas vou estar assim como eles estão”*.

Não estou a dizer que era tudo assim, mas havia muitas coisas que eu acho que o facto de nós termos esta abrangência nos dava uma visão melhor preparada. Portanto, em termos culturais influenciam muito, por serem espanhóis também influencia muito. Eu não tinha qualquer ligação a Espanha, tirando ser o país vizinho, nem sequer consumia muitos conteúdos em espanhol. Passei a gostar. É muito giro ver a evolução de que assim que eles confiam em ti, tu tens uma liberdade imensa. Portanto, acho que contribui imenso para a cultura, é muito benéfico, e também nos permite ser multilingues, não é? Porque eu aprendi o meu inglês aos 40 anos, eu não fiz antes. Eu além de “*buenos dias*” e “*gracias*”, não sei se dizia mais alguma coisa. E isso foi muito rico. Também tivemos uma ou outra lição, passar muitas vezes 50% do meu dia a falar espanhol, e acho que foi super rico. E se me perguntassem se eu gostava de trabalhar numa multinacional espanhola, diria que não sei. Se fosse americana, iria com todo o entusiasmo, e, portanto, foi uma agradável surpresa, mas acho tem uma enorme influência na cultura.

P6. Como é que tu comunicas a visão e os valores da empresa para inspirar e motivar os colaboradores?

Eu acho que muito com autenticidade e humanismo. Ou seja, a tal transparência que eu falo, eu sinto mesmo que é, eu acredito mesmo nisto do *feedback* contínuo. Às vezes até tenho alguma (eu estou melhor), mas às vezes até tenho dificuldade em gerir porque é que as pessoas não têm essa facilidade. Depois começo-me a lembrar, porque eu tenho bastantes mais anos que estas pessoas, porque eu também fiz esse caminho, porque eu também me prestei a fazer, mas eu acho que, para inspirar as pessoas, a principal, ou as principais ferramentas, se assim posso dizer, é... Eu gosto mesmo de o que faço e acho que isso transparece, e, portanto, as pessoas também, de certa forma, deixam-se contagiar. Depois eu acho interessante experimentar. Eu não sou muito agarrada ao facto de sempre termos feito assim, portanto, dou também liberdade. As pessoas gostam de experimentar, e se caímos, caímos juntos. Não cai só aquela pessoa porque experimentou.

No entanto, acho que por ser tão transparente, às vezes também não é bom, porque eu não sou *poker face* e porque eu acho que as pessoas conseguem ler-me muito bem. Isso é bom, porque conseguem perceber a autenticidade. Por outro lado, às vezes protege-me um pouco, porque eu não tenho capacidade, ou rapidez, ou agilidade o suficiente para não

mostrar alguns sentimentos e isso transparece muito. É bom, em nome da verdade, mas, às vezes, faz-me proteger-me menos do que protejo os outros.

P7. Que estratégias a LLYC adota para promover um ambiente que incentive os colaboradores a pensarem de forma inovadora e a contribuírem com novas ideias para o desenvolvimento da empresa?

Para mim, acho que é muito esta questão da liberdade. Muitas vezes, nós estamos muito agarrados ao nosso conforto. Ou trabalhamos aqui, ou trabalhamos em casa. Vai à rua, experimenta, ou vai ao cliente. Estás a fazer uma proposta para o mercado, para o supermercado, vai lá. Faz *desk research*. Vai e experimenta a fazer diferente. Eu sou muito aberta nessas possibilidades, porque eu acho que nós só no terreno é que percebemos se aquilo vai resultar ou não. Portanto, temos que ter essa capacidade, porque, às vezes, não vai resultar, às vezes, vai ser frustrante. Acho que a frustração também ajuda muito a inspirar. Acho que a inspiração, e isto é do Simon Sinek, não é meu, mas acho que é tentar ser o líder que eu gostava de ter tido. E isto não é uma frase minha, é uma frase dele. Eu tive muito maus líderes e tive muito bons líderes. E aprende-se imenso com os dois. Porque aprendes a não fazer como o mau líder, aquilo que tu não queres. E depois tu nunca és 100% uma boa líder porque há vezes em que as coisas não correm tão bem e temos de ter essa capacidade. E também sermos os super-heróis que sabem tudo, felizmente, já não estamos nessa cultura.

P8. Como demonstras preocupação com o crescimento pessoal e profissional de cada membro da equipa?

Eu acho que nós aqui temos muito aquela coisa de puxar, nós queremos muito que as pessoas cresçam. Porque nós queremos, em primeiro lugar, crescer cá dentro. Nós só queremos ir ao mercado se cá dentro não dá para crescer, se cá dentro não houver esse talento. E muitas vezes acontece não temos esse talento, ou porque é uma disciplina nova, ou porque a pessoa ainda não tem a senioridade suficiente. E já fizemos esse tipo de investimento, até ter uma pessoa muito mais sénior, com muito mais idade e ir buscar ao mercado. Para quê? Porque eu tenho uma força trabalhadora mais nova, e, portanto, se crescer com aquela pessoa, eu consigo preparar esta força trabalhadora para serem os líderes do futuro. Portanto, investir muito no crescimento das pessoas é a melhor forma do líder crescer. A melhor forma de eu brilhar é quando a minha equipa faz um trabalho espetacular.

E isso tem repercussões para mim. Se o trabalho da equipa não for bom, também tem repercussões. E, por isso, a estratégia é motivar as pessoas a darem o seu melhor para recompensá-las por isso. E eu acredito mesmo que, quando as pessoas são muito boas, pode não ser o trabalho que as pessoas querem. Portanto, não é olhar só para o último *frame* da fotografia e dizer “*que sorte porque ela naquele último ano foi promovida*”, eu tive muitos anos para trás, onde fiz durante anos a mesma coisa, aprendi imenso, e acho que isso só me preparou para o que vinha a seguir. Não por metas de, “*ai, aquele subiu naquela altura e eu vou ter que subir naquela altura*”. É um bocadinho como ser mãe. Um são mães naquela altura, e outras são mães noutra. Não é melhor nem é pior. É quando surgir a oportunidade. Porque nós somos muito bons e eu sei que a oportunidade vai surgir. E quanto maior for a empresa, mais oportunidades nós damos aos colaboradores.

P9. Quais são os objetivos estratégicos da empresa atualmente em relação à gestão de pessoas e ao desenvolvimento de um ambiente organizacional positivo?

Sem querer ser demasiado exigente, nós achamos que temos equipas de alta competição. E, portanto, o que nós queremos é ter pessoas mesmo muito boas, mesmo excecionais. Porque, ao termos equipas de alta competição, podemos cobrar mais aos clientes. Se eu tiver um atleta de alta competição, ou se tiver aquele que só faz uma liga amadora, vai ser diferente. E, portanto, eu consigo entregar um serviço melhor com pessoas realmente boas a fazerem aquilo que fazem. E também, usando o Ed Catmull, ele disse uma coisa que acho muito gira, que é: “*eu contratei uma pessoa (que foi o vice-presidente dele), que eu acho que é muito mais brilhante do que eu*”. E, obviamente, eu tive medo. Olha, na entrevista ele pensou “*esta pessoa rapidamente me vai ultrapassar*”. Mas contratou sem medos, por um bem maior. E eu espero ter sempre esse discernimento, de saber que contratei pessoas com este pensamento. E sei que tenho muitas pessoas aqui, todas muito melhores do que eu, muito mais inteligentes do que eu, em muitas áreas. Depois eu tenho uma capacidade ou tenho alguma experiência que elas ainda não têm. Portanto, essa é uma das duas coisas que eu tenho. Tecnicamente, em termos de Deep Learning, eu nunca vou chegar sequer aos calcanhares do João Dias, por exemplo. Eu tenho outra experiência que ele não tem. Portanto, a nossa soma das coisas que cada um tem um capital, enriquece o todo. E depois vai vir alguém melhor preparado que eu para fazer esta função. Eu espero estar preparada para aceitar isso com muita tranquilidade, não sei, vamos ver. Porque eu também tenho ego

no trabalho e ninguém gosta de ser ultrapassado. Mas é tão bom ver as pessoas crescerem e é um sentimento que eu estou a descobrir agora e que me emociona bastante. Acho que sempre foi um bocadinho mais “eu”, porque, se calhar, a pessoa tem que se cimentar primeiro. E, agora, ver os outros crescer é tão mais prazeroso, porque, se calhar, já passei pela outra parte.

P10. E para tu considerares a pessoa excecional na empresa, qual é o rácio em termos de *hard skills* e *soft skills*?

Não sei responder a essa pergunta. Eu acho que as *soft skills* são mais difíceis de conseguir entregar. Enquanto as competências técnicas nós conseguimos, em algumas sessões de formação, capacitar as pessoas, salvo raras exceções.

É muito mais fácil capacitar em *hard skills* do que em *soft skills*. As *soft skills* eu acho que são mais inatas. Quem é muito bom nelas normalmente é inato, se é que isso existe, ou teve uma preparação, uma estrutura, eu não estou a dizer familiar, mas, se calhar, educacional, que permite ter sensibilidade. Porque, por exemplo, quando nós vamos ver as *skills* do futuro, e estou a falar isto porque agora apresentei na APECOM um *report* da LLYC sobre o que é que se procura nos jovens no mercado de trabalho ou quais são as *skills* e, sem dúvida, as *soft skills* vão ser aquilo que nos vai trazer maiores vantagens no futuro, é aquilo que as pessoas vão ter mais capacidade. E, neste momento, nós temos uma geração mais nova que está muito melhor preparada em termos de *hard skills*. *Soft skills*, se calhar, porque não desenvolveu tanto a parte relacional, que eu acho que ainda é muito onde se tem que investir.

Da minha parte, o que eu puder fazer, eu assim farei, que é, às vezes, se calhar alguém está com um problema, até pode ser alguma coisa simples como “*não sei como é que se gere isto com o meu cliente*”, ou “o cliente teve um episódio não tão agradável” e como é que se gere isso? Isso é mais importante do que ter um *press release* super bem feito e muito bem produzido. E, portanto, aquilo que eu puder ajudar a capacitar as pessoas, tudo o farei. Depois, há pessoas que basta só picá-las um bocadinho e elas conseguem ir buscar na sua bagagem e ter esse entendimento. Depois, há outras que são muito curiosas e que querem fazer, e que estão dispostas a experimentar.

Eu não sei o rácio, mas eu diria que, se tiver que pôr um em preponderância, as *soft skills* são mais importantes.

P11. Portanto, tens isso em consideração quando estás a contratar, por exemplo, pessoas novas, ou até quando queres levar a equipa a um direcionado rumo?

Sim, eu acho que depende muito das funções, porque, se eu estiver à procura de alguém muito técnico, eu se calhar vou privilegiar as *hard skills*. Não é privilegiar, pois há uma coisa dentro das *soft skills* que eu acho que é super importante, que é: eu prefiro ter melhores pessoas a trabalhar do que melhores técnicos, e isso eu vou sempre privilegiar, porque, em tempo de crise, se estivermos a ir ao fundo, todos juntos chegamos lá. Se tivermos uma pessoa que só quer crescer para si, que só quer olhar para si, que só quer privilegiar-se a si, essa pessoa não vai ajudar o barco a chegar lá ao fundo. Portanto, por muito que a pessoa seja muito boa tecnicamente, excecional, e, até com *skills* de venda e tudo mais, se ela depois não for um bom elemento para a equipa, se tiver de considerar, isso também tem peso.

P12. Que estratégias são adotadas pela LLYC para promover uma liderança eficaz em todos os níveis da organização?

Eu acho que muito esta questão do *feedback* contínuo, e de também de estarmos muito atentas. Tudo isto também está a ser feito na área de Talento. Estamos a revolucionar completamente, com a ida do Tiago para essas funções, a repensar toda a forma. Nós temos as avaliações contínuas. Há empresas que nunca são avaliadas. Há pessoas que nunca são avaliadas. Acho que o *feedback* contínuo, e digo, usando mais uma frase que não é a minha, a nossa HR Manager a nível global, ela disse uma coisa numa reunião de avaliação que eu gostei muito: “isto não é uma reunião de avaliação, não é uma reunião de valoração, é uma reunião de valorização”. E, portanto, o permanente estar atento às pessoas acho que é uma estratégia para que aquelas pessoas cresçam de forma sustentável. Porque se eu aponto só falhas, a pessoa não vai crescer. Se eu aponto só coisas boas, a pessoa não vai crescer.

Mais uma vez, aí já tenho um rácio, que foi o outro senhor que o definiu. Eu não sei se tem de ser esse *ipsis verbis* assim, mas o 80-20, eu acho que funciona bem. O 80 é

construtivo. Não quer necessariamente dizer que “*tu és má*”, mas sim que “*podes fazer isto ainda melhor*”. Eu acho que funciona muito bem. Portanto, diria que sim. É por aí.

P13. Como medes a eficácia das políticas e práticas de liderança na empresa?

Bom, tudo o que podemos ter KPIs, *data*, que nos digam isso. Tudo o que é o nosso modelo de avaliação este ano, ou a partir deste ano, tem KPIs, tem métricas muito claras que é para podermos também ir avaliando. Depois, eu acho que a escuta empática também é importante. Perceber se as pessoas estão satisfeitas ou não. Nós nunca vamos perceber. Eu vou ter esta entrevista e tu se calhar vais comprovar isso e, depois, vai ser muito interessante também para mim ver os resultados. Eu tenho uma percepção da minha liderança que pode não ser a percepção, que seguramente não é, que as pessoas têm.

Daquilo que me tenho vindo a aperceber, acho que há coisas nas quais as pessoas me veem melhor do que eu acho que eu sou. Se calhar, há outras que eu acho que estou a fazer melhor do que elas acham que eu estou a fazer e, portanto, tudo o que me podem aportar valor nesse sentido, para mim é muito rico. O questionário de avaliação, não é uma norma da LLYC. O questionário que eu fiz às pessoas, que fiz com o meu *coach* primeiro, pôde ser anónimo e foi super rico, porque me permitiu ter práticas como o nosso Petit Grand Comité, que surgiu porque as pessoas disseram que queriam estar mais próximas da líder, que sentiam que estava um bocadinho distante. As pessoas identificaram que gostavam de estar mais próximas de mim, no sentido de ter mais inspiração, de ver como é que eu trabalho, de poder conhecer um bocadinho quais é que tinham sido os meus desafios. Portanto, achei por bem, visto que nós já temos o Comité dos Séniores, onde as pessoas também partilham dificuldades, barreiras, coisas do dia-a-dia, para possamos pôr em comum, e eu achei que então se elas querem inspiração, se querem ouvir, querem fazer perguntas mais pessoais, querem ter um espaço que é deles e não meu, criámos o Petit Grand Comité. Este espaço é uma sessão de agenda liderada pelas pessoas que são os nossos jovens talentos, até ao nível de Consultor, porque não estão nos outros Comités, onde o guião é deles. Eles é que fazem as perguntas que querem, sobre as carreiras que têm, e fazemos mensalmente. De “X em X tempo”, fazemos com pizza, para comermos todos com as mãos, de igual para igual, porque cada um de nós é um líder, a pessoa que está a fazer a sua função está a liderar aquela função e vai fazê-la melhor do que ninguém.

Surgiram coisas tão específicas como “um dia por mês, ou de 15 em 15 dias, sugiro que trabalhes no *open space*”, que é uma coisa que me dá mais informação para eu poder decidir como proceder e se faz, ou não, sentido ceder nestes pedidos. Eu já trabalhei no *open space*. Quando cheguei aqui estive no *open space* e tive imensas dificuldades em ir para um gabinete porque eu gostava de estar com as pessoas e de ouvir as pessoas, mas na verdade, depois, em termos de produtividade, era muito menos eficiente porque as pessoas pensam “*ah, ela está mesmo aqui à mão, vamos lá*”. Por outro lado, eu tenho reuniões bastante importantes que não podem ser feitas no *open space*. Portanto, se eu não posso fazer isso e se o problema deles, ou se a questão deles, é que querem estar mais tempo comigo, eu tenho que arranjar uma estratégia de como é que eles podem estar mais tempo comigo, mas não necessariamente da forma que eles acham que é aquela que tenho de seguir. O que eu posso garantir é que eu dou o meu melhor. A minha preocupação não é sobre ser agradável para as pessoas. Eu já tive essa fase na minha vida. Consegui ultrapassá-la. Para mim, o mais importante é, e o Rui Coutinho diz uma coisa muito interessante, que é o nosso Senior Advisor de Digital, que é “*o que é que gostavas de ter na tua lápide?*”, e eu nunca pensava nisso. Mas uma das coisas que eu, às vezes, agora, penso é “*o que é que eu gostava de deixar?*”. Se estiver na minha lápide que “*ela contribuiu alguma coisa para o crescimento das pessoas*”, eu vou ficar super satisfeita e vou sentir que a minha missão está cumprida. É muito isso que eu procuro com as minhas filhas. É muito o que eu gostava de deixar aqui, nestas pessoas, com quem eu convivo. Obviamente que em doses diferentes, é lógico. Mas se eu puder contribuir alguma coisa para elas terem sido melhores, a minha missão está cumprida. Se elas gostarem de mim, é muito mais agradável, mas eu não vou para casa a pensar nisso. Até porque, às vezes, tenho medidas menos *sexy* e nunca vou para casa a pensar “*deixei-os tristes*”. Não, eu vou a pensar “*foi justo ou não foi justo?*”. Quando foi justo, eu durmo sempre de cabeça tranquila. Quando é injusto, fico incomodada e, portanto, tanto resolver.

O líder, com o título de Diretor Geral, o que o distingue é que a responsabilidade é maior e tem mais anos de experiência, portanto, tudo o que correr para o bem para o mal, a sua responsabilidade é sempre maior que a de todos os outros.

P14. Quais são as medidas adotadas para promover um ambiente de trabalho saudável e positivo na empresa?

Bom, eu acho que também esta questão de escuta empática, de as pessoas cada vez mais estarem disponíveis para partilhar as suas questões, ajuda muito a nós compreendermos que as pessoas podem ter alguma necessidade de apoio e tentar dá-lo. Estamos a criar, mas é muito recente, portanto, não tenho dados, a plataforma ifeel, que é uma plataforma que promove o bem-estar e apoio psicológico dos colaboradores e que tem mais de 600 profissionais do outro lado, capazes de orientar a estar a ajudar as pessoas. Estou muito curiosa para perceber como é que vai funcionar. É um projeto a nível global. Nós fomos um dos mercados eleitos para o piloto porque era importante ser em mercados mais pequenos e, por outro lado, aquilo que o Talento nos disse foi que somos a operação que melhor dá *feedback*, por exemplo, nas avaliações. Somos mais estruturados, somos mais detalhados, fazemos mais *feedback* construtivo, portanto, eu acho que é uma métrica muito interessante e, por isso, eu própria me inscrevi na plataforma porque é completamente opcional. Todas as consultas são anónimas, tudo o que é feito ou o tipo de apoio é anónimo. A única coisa que vamos ter com dados para depois poder fazer essa avaliação é este *feedback* que as pessoas vão dar sobre a plataforma e, por outro lado, o tempo, quantas consultas damos, quanto apoio fazemos, métricas quantificadas para ter uma estatística que se compare, por exemplo, com outros escritórios.

Mas acho que é uma medida super importante até porque nestas reuniões de Petit Grand Comité, uma das coisas que salvaguarda muito é que nós precisamos de bem-estar, nós precisamos de apoio emocional. Por exemplo, vi na pandemia que foram os jovens que precisaram mais de apoio, porque nós demos apoio durante a pandemia a quem precisasse e foram os jovens que recorreram a esse apoio. Provavelmente, era quando estavam a passar mais dificuldade. As pessoas mais velhas, pelo menos, podem ter recorrido a apoio, não diretamente connosco, ao que eu tenha tido conhecimento. Portanto, acho que esse é um aspeto importante. Depois, também a questão de nós termos reduzido as 40 horas semanais de trabalho para 37 horas e meia no último ano, para poder estar mais em comum com os outros escritórios, tentar compensar e dar espaço para que as pessoas possam estar presentes naquilo que é muito importante para elas.

Às vezes as pessoas dizem “*ah, eu não marquei esta consulta porque estou a trabalhar*”. Se aquela consulta era só naquele dia, nós temos que nos arranjar porque a pessoa vai de férias para outras coisas e nós também nos coordenamos. Portanto, eu acho que temos

essa política. Queremos falar muito sobre isto, nós trouxemos cá uma convidada que é uma Senior Advisor do Brasil, que falou sobre o luto no trabalho, porque nós todos temos uma média de 7 lutos ao longo da nossa vida. Seja uma morte a um familiar próximo, seja um divórcio, seja um desemprego, ou seja, aquelas coisas que nos custa muito ultrapassar. E, portanto, como é que nós podemos apoiar nessas situações? Como é que nós podemos fazer essa escuta empática? Temos palestras, temos conversas sobre o bem-estar que há pessoas que valorizam muito, há outras que não gostam tanto, mas temos uma política muito aberta e de enorme aprendizagem contínua, porque falar do bem-estar a nível laboral, eu só tenho uma ideia de ter sido na pós-pandemia com esta visibilidade.

Acho que a geração Z tem uma coisa importante que é o obrigar a esta transformação, que está a contagiar as outras gerações. Eu acho que é muito giro. Eles estão a lutar por direitos que eu nunca lutei. Nem nunca me apercebi deles. Mas poder usufruir disso, é muito bom.

P15. Como achas que os colaboradores percebem a eficácia das práticas de bem-estar existentes na LLYC?

Eu acho que esta pergunta deve ser feita a eles. Mas eu acho que percecionam de forma positiva. Por exemplo, agora tenho que ver as estatísticas de quantos é que se inscreveram no ifeel, porque nós somos 44. Se mais de metade se inscreveu, eu acho que eles valorizam essas políticas. Também sinto que têm dado muito *feedback* nesse sentido, portanto, se procuram, é porque eles valorizam.

Acho que, a parte das compensações que nós damos, como os dias de aniversário para as pessoas usufruírem, também é muito importante. Temos também o Gabinete da FeLLYCidade, que é um movimento orgânico interno em que há um mandato anual em que 3, 4 pessoas são responsáveis pelo bem-estar dos outros. Isto significa o quê? Significa criar momentos de *engagement*, de *fulfillment* das pessoas no trabalho e, portanto, fazem coisas mais orgânicas, mais *cozy*, se assim podemos dizer, mais aquele carinho familiar. No *onboarding*, no *offboarding*, nos aniversários das pessoas, os chá das pessoas que engravidam, o jantar de Natal, o *summer lunch*, o magusto, o dia dos namorados, portanto, ter aquele miminho, todas as semanas, fazer os pontos altos da semana, fazer aqueles comentários muito orgânicos. Todas as pessoas que comemoram os seus aniversários

também têm direito a uma dedicatória pessoal e muito *tailor-made*. A minha não pode ser igual à tua e eu acho que isso cria um ambiente positivo. E foi muito interessante o facto de eu ter tido uma entrevista onde conheci uma pessoa que trabalha cá e a quem eu perguntei “*então, o que é que te motiva na LLYC?*”, ao que ele respondeu “*saber que eu tenho um gabinete da feLLYCidade. Eu gostava muito de ter um gabinete porque aquilo que eu ouço deve ser espetacular*”. Ter uma pessoa, mesmo tendo sido só uma e que isso estatisticamente não seja relevante, a dizer isto, é muito importante. Dizerem que gostavam de ocupar um lugar connosco porque temos um Gabinete da FeLLYCidade, que é um movimento orgânico em que as pessoas dão também essa parte do seu tempo, acho que é muito importante. Temos também a Fundação, onde apoiamos causas sociais.

Acho que há um empenho da empresa no geral, tendo também em conta que parte desse empenho vem também do ESG, das normativas, dos objetivos que as empresas são obrigadas a ter. Mais uma vez, o internacional está um bocadinho à frente nisso e eu acho que são coisas altamente valorizadas pelas pessoas. Mas, lá está, eu não sei se elas valorizam, e eu acho que da ótica do colaborador vai ser sempre menor avaliado do que da ótica do líder. Eu também sou um colaborador, portanto, eu também apoio nos dois lados, mas como, se calhar, tenho mais conhecimento sobre aquilo que é investido, a minha opinião pode ser mais positiva do que a deles, mas depois tu confirmas.

P16. Como é que tu achas que essas políticas de bem-estar aplicadas se refletem nos níveis de autonomia dos colaboradores, na sua adaptação à mudança, portanto, aqui, na forma como eles reagem aos desafios do dia-a-dia?

Eu acho que a melhor forma de criar bem-estar é dar liberdade para as pessoas fazerem como acham que devem fazer, mas com diretrizes. Eu creio que é muito isso porque eu tive o privilégio e a sorte de crescer com bastante liberdade. Os meus pais, a mim e à minha irmã, deram-nos imensa liberdade e falamos muitas vezes sobre isso. Nós éramos super responsáveis e eu acho que nós não podemos dissociar as duas coisas. A liberdade vem sempre com a responsabilidade. Se olharmos só isoladamente para a liberdade, faço o que eu quiser sem olhar a fins ou responsabilidades, torna-se uma coisa irresponsável. Ou pode tornar-se. Não estou a dizer que seja, pode tornar-se.

Com responsabilidade, é completamente diferente. A pessoa tem margem se manobra para experimentar, mas também tem rede suficiente para, se cair, alguém está lá para agarrar. Com diretrizes e com orientação nós temos a liberdade de aportar maior valor. Não sei se posso pôr nesse equilíbrio, mas, sem dúvida, para mim, das coisas que mais me atraem, e que eu tive noutras empresas, é que sempre me deram imenso espaço de manobra para experimentar. E isso é espetacular. Às vezes corre mal. Mas estamos cá para tornar isto melhor. Essa capacidade acho que tem que partir também colaborador.

P17. Como é que defines o ambiente de trabalho na LLYC?

Bom, sou altamente suspeita, não é? Mas eu acho o ambiente de trabalho da LLYC muito bom. O que eu sinto, porque eu também estive em outras agências e em outras empresas, é que nunca senti tão bom ambiente de trabalho. O que não invalida que nós não tenhamos coisas para resolver, ou que não tenhamos problemas para resolver. Mas eu acho que há um espírito de entajuda que é muito difícil de encontrar em outros sítios. As pessoas, e há exceções, como é óbvio, mas há um grau de compromisso e de interajuda que eu acho que é muito raro encontrar, provavelmente porque há estes movimentos orgânicos, porque as pessoas ficam genuinamente contentes com o crescimento dos outros, o que não invalida que não olhem e pensem “*então e eu? Quando é que chega a minha vez?*”. Todos nós temos as nossas individualidades, mas é uma empresa que procura, até porque, sendo inteligente, está mais que provado que um funcionário com bem-estar e feliz, produz mais, 20% ou 30%.

Se eu quero ter pessoas de alta competição, não é muito melhor eu ter as pessoas felizes? Além de que ajuda muito mais. Quando eu liderava equipas diretamente, nós ríamos, nós chegávamos a rir, a chorar de desespero, sentados muitas vezes no chão, a dizer “*como é que a gente vai desembrulhar disto*”. Agora já temos outras condições, mas, na altura, não tínhamos. Não éramos protegidos. Na altura, nós até criávamos mantras como o “Show das Poderosas”. Nós púnhamos, quando chegávamos ao carro, a dar o “Show das Poderosas” (música da Anitta), para ir apresentar. Eu acho que são este tipo de movimentos orgânicos e autênticos, que muitas vezes só existem quando há esta cumplicidade e quando há um compromisso onde as pessoas estão para o mesmo. Isto é altamente suspeito e, provavelmente, deve ser a resposta mais neste extremo, mas eu também, como tenho essa função, não quer dizer que não haja dias de chatice, de resiliência, mas eu também, para mim, como não há vitória sem frustração, não conheço ninguém que tenha ganho o

campeonato em que aquilo tenha sido tudo *easy going*. Mas acho que é este ambiente positivo que temos dentro de casa que é muito importante, quer nos bons, quer nos maus momentos. Temos vindo a conquistar isso.

P18. De que forma achas que os colaboradores se identificam com o propósito da organização?

Eu acho que os colaboradores se identificam com o propósito da LLYC, porque cada vez mais as estatísticas nos dizem que as pessoas, para estar numa empresa, têm de se identificar com o seu propósito, senão não estão para isso. Acho que agora também há mais guerra de talento, acho que há mais oportunidades, as pessoas fazem mais essa seleção. Portanto, eu acho que sim, que elas se identificam. Eu acho que não se identificam, provavelmente, todas com o mesmo grau de compromisso. Portanto, aí poderá haver escalonamentos diferentes. Às vezes as pessoas têm um ou outro propósito que possa ser mais ao lado, mas sim, na minha opinião, acho que sim.

P19. Em termos de gestão de pessoas e de liderança, quais são os desafios e oportunidades que tu identificas e de que forma é que pretendes resolver esses desafios no futuro, ou capitalizar essas oportunidades?

Desafios, eu acho que desafios há sempre. Durante muitos anos, andámos a dizer que tínhamos o mote do “*antecipa-te*”, porque era para estarmos preparados para abraçar a disrupção e, depois, mesmo na pandemia, não percebíamos o que era o contexto VUCA. E, desde então, nós não vivemos outro tipo de contexto. Acho que o enorme desafio é como é que nós nos conseguimos adaptar a uma mudança que está a uma velocidade muito maior do que alguma vez esteve. Seremos ágeis, rápidos e flexíveis a adaptarmo-nos às novas tecnologias, nomeadamente, à inteligência artificial, que está a revolucionar completamente a forma como nós trabalhamos. Temos que abraçá-la, obviamente, sem negar que há inúmeros desafios e como é que nós nos precavemos disso. A legislação e a regulação são fundamentais. E também não podemos utilizá-la excessivamente. Mais uma vez, sermos responsáveis na sua utilização. Toda a gente que já experimentou, por exemplo, nas nossas práticas, sabe perfeitamente que não faz uma pergunta, tem uma resposta, e aquilo está *ready to use* ou pronto a entregar. Aquilo dá trabalho, portanto, esse é, sem dúvida, um dos desafios.

Muitas vezes, o que eu sinto é que eu como sou um bocadinho “a velha do Restelo” ou a “cota de serviço”, até sinto que eu tenho mais disponibilidade do que, às vezes, os jovens. Não sei se é por mesmo uma questão de ética. Por exemplo, no meu primeiro artigo de opinião deste ano, para o ECO +M, eu assinei “Marlene Gaspar e ChatGPT” porque eu própria também estava a sentir isso, de “*ah, eu não fiz isto sozinha*”. Agora faço cada vez menos porque eu acho que ele não me entendeu, ou ainda não faz aquele *twist*. Eu sempre quis escrever todos os meus artigos. Não é que não haja pessoas que escrevam melhor do que eu. Muito seguramente, a maioria das pessoas aqui dentro fazem um artigo melhor do que eu. Só que eu olho para aquilo e não vejo o meu DNA. Não vejo a tal autenticidade. Portanto, sinto que estou a fazer um ultraje e não sou capaz de fazer isso. Mas, também depende muito. Eu gosto muito do cunho pessoal. Eu escrevo muito como falo, o que não é necessariamente bom porque se deve aprimorar um bocadinho mais e, portanto, às vezes uso coisas que são muito autênticas e que fazem as pessoas dizer “*é ela que está a escrever, eu consegui ouvi-la dizer isto*”. Isso para mim é importante.

Pronto, mais uma vez, escutar as pessoas, tentar ajudá-las e criar oportunidades. Imagina, tu dizes-me assim, “*olha, eu gostava muito de participar num projeto internacional sobre isto*”. Eu não vou conseguir resolver isso de imediato, mas se eu souber que a aquela pessoa quer fazer aquilo, eu posso tentar criar condições para que isso seja possível. No fundo, é tentar criar condições para que as pessoas consigam cumprir aquilo que são os seus desafios, o que são as suas metas. Por exemplo, os Young Lions. É uma coisa que eu acho que a empresa deve proporcionar. Eu sei que há empresas, pronto, que como é uma iniciativa que já está a ficar mais divulgada, já dão as férias, mas ir aos Young Lions não é ir de férias. Aquilo é uma formação para as pessoas irem lá cinco dias. Se calhar temos de dar mais alguma coisa às pessoas para elas poderem usufruir, porque isso depois vai trazer pessoas mais ricas para dentro. Enquanto líderes, precisamos de criar todas as condições possíveis que sejam razoáveis.

Depois, há uma enorme dificuldade, que é: nós temos que criar regras iguais para todos e nem todos estão contentes com essas regras. Temos de ter a capacidade de estar acima disso. E quando eu digo acima, não é acima dos interesses das pessoas, mas é acima das opiniões das pessoas, porque as pessoas, muitas vezes, não são razoáveis. O que é que eu acho que é rico? É que, quando nós, nós próprias, às vezes, a tomar decisões, podemos

não ser razoáveis porque também não estamos a ver o outro lado da pessoa. Portanto, se há uma decisão, se há uma diretriz e a pessoa não está de acordo, eu acho que deve dizer “*olha, eu não estou de acordo com isto*”.

Eu própria tenho isso porque há diretrizes da empresa com as quais eu concordo, outras em que eu faria diferente. A minha análise é “*ok, isto é razoável, é, faz sentido? Faz*”, ou eu estou tão em desacordo que eu tenho que criar um mecanismo e dizer “*eu não concordo com isto, eu não posso fazer isso*”. Portanto, mais uma vez, isto é uma estrada com dois sentidos e as pessoas têm de partilhar mais, o que eu acho que é um enorme desafio. As pessoas têm imensa dificuldade em partilhar. Eu percebo, porque nós tínhamos uma pessoa que era Consultora Júnior e que, quando foi embora, andei um bocadinho atrás dela e disse “*olha, eu acho que não andas bem. O que é que se passou?*”. Depois, quando foi embora, ela justificou. Eu respondi “*eu perguntei-te N vezes, fui ter com contigo, perguntei-te o que tinha acontecido. O que é que eu podia ter feito melhor? O que é que eu poderia ter ajudado a que tu tivesses essa abertura?*”. A resposta foi, para mim, muito clara, de anos que nunca ninguém me tinha dado, que foi: “*eu nunca tive tanta abertura para falar com uma liderança, mas só por tu teres essa função, eu não sou capaz, é o meu cérebro não vai aí. Não é porque a empresa não me deu essa abertura, não é porque a porta não estivesse aberta, não é porque a pessoa não me veio perguntar. Eu não me senti preparada para fazer esse passo.*”

Isto para mim me dá uma maior responsabilidade, por eu saber que essa barreira também existe. Portanto, eu fui ter com ela, eu fiz perguntas, eu fiz questionários, etc. Mesmo com esses mecanismos todos, há pessoas que não vão fazer isso. E, portanto, como é que criamos condições? Se calhar, às vezes tirar o elefante da sala ajuda, porque, a “*rádio alcatifa*”, ou o *gossip* criam uma atenção absolutamente exagerada a temas que não a mereciam. Sei lá, um exemplo que eu costumo dar: eu acho que numa reunião qualquer disse “*as pessoas estão sempre a dizer que não têm tempo para nada, mas ainda não exploraram o CharGPT*”. Causou o caos. “*Ah, a Marlene disse que nós todos vamos ser substituídos pelos ChatGPT, portanto não precisamos de estar cá a dar o nosso trabalho*”. As pessoas interpretaram aquilo de uma maneira completamente diferente e andaram a falar nisso nos corredores. E eu estava aqui na reunião e ninguém disse assim: “*esclarece lá, não estou a perceber, estás a dizer que o nosso trabalho se substitui pelo ChatGPT?*”, ninguém disse

isso. Mas houve uma pessoa que incomodada, veio dizer assim: “*sabes que ficou este desconforto na reunião?*” e eu respondi que não era nada disso que eu queria dizer. Cheguei a outra reunião e decidi tirar o elefante da sala: “*sei que aconteceu isto e isto e que toda a gente ficou assim*” e eles responderam “*ah, é que não percebemos*”. É uma estrada com dois sentidos. Eu não queria dizer aquilo, mas mesmo que quisesse dizer aquilo, porque não confrontar? As pessoas têm que confrontar. Há uma diferença entre conflito e confronto. Nós temos que evitar conflitos, não devemos evitar confrontos, porque o confronto, o mais que pode acontecer é eu, no limite, dizer “*sim, eu acho que a inteligência artificial vai-te substituir*”. E aí tu vais dizer assim “*não concordo nada contigo*”, e daí podes dizer a 10 pessoas ali fora que “*não concordo nada com ela*”. Agora, a pessoa está numa reunião com ela, não lhe dá essa oportunidade de saber, e vai lá para fora alimentar o monstro. Uma coisa que pode não ser um tema, porque depois de falar, já não há mais ninguém a falar sobre isso. Eu tive situações muito difíceis de liderança aqui, tomar decisões difíceis, sobre pessoas que eu gosto, pessoas que eu acho que têm imensas competências, mas, se calhar, não são pessoas que têm que fazer aquilo naquele momento. Quando são dois adultos à mesa, é muito mais fácil.

Eu também faço esse trabalho comigo, mas o que eu tenho tentado sempre é nunca deixar de dizer à pessoa. Mesmo na minha liderança, eu tive necessidade de falar. Eu não estava contente com uma coisa e tive de dizer. Eu sabia que não ia resolver nada, que a decisão estava tomada, mas eu queria que soubessem que não estava contente. Não ia influenciar o meu trabalho, porque eu estava e estou motivada, porque eu gosto do que estou a fazer, mas eu não estava contente com aquela decisão.

E eu fui para casa, ninguém me resolveu, mas eu fui, com menos 10 quilos, porque a outra pessoa tinha a informação do lado dela. Não se resolveu praticamente nada, mas chamaram-me e disseram que “*tens razão, e nisto tu vais poder decidir sozinha*”. Não resolveu o problema todo, mas eu escuso de andar a contar aqui, que eu estou chateada, porque me fizeram isto ou aquilo. Resolvi com quem é de direito, e deixou de ser um tema. E, se calhar, se eu fosse dizer a 10 pessoas seria pior. Eu não estou a dizer que às vezes não tenho desabafos com quem não devo. Porque às vezes somos humanos, e pronto, e falhamos.

P20. Que medidas estão a ser consideradas para garantir que a empresa continua a atrair, reter e desenvolver talento de forma eficaz?

Eu acho que tive uma sorte muito grande. Nos últimos anos, eu tinha a área de Engagement e a área de Engagement tinha Customer Engagement e Talent Engagement, que era trabalhar a parte de como motivar os colaboradores. E isso também me deu imensas ferramentas. Eu participei em alguns grupos de trabalho a nível internacional, fui fazer investigação e, mais uma vez, o primeiro conselho que eu dou, se calhar, até a todas as lideranças, e é aquilo que eu digo a mim mesma todos os dias, é escuta mais e fala menos. Porque nos dá uma enorme fonte de informação, que é importante, e não vale a pena apenas dizer “*ah, esta nova geração está perdida*”, como também acho que as novas gerações dizerem “*ah, porque eles são old school e eles já não percebem nada disso*” não faz sentido. Não, nós ganhamos muito mais em combinar as coisas do que de outra forma. E uma das coisas que eu aprendi nesses relatórios que eu fazia anualmente foi abolir a palavra “retenção” do léxico quando nos estamos a referir a talento.

Eu até fazia e dei várias palestras e fazia sempre a mesma piada porque ela existe, que é: quando eu chegava a casa a minha filha perguntava “*ah mãe, o que é que fazes?*”. Aquela coisa que é muito difícil de explicarmos aos nossos filhos e aos nossos familiares o que é que fazemos. E dizia “*a mãe é responsável por uma área que se chama Engagement*”. E claro, a minha filha é um bocadinho astuta, como estas novas gerações, e foi logo ver o que era Engagement. “*Ah mãe, mas engage é casamento. Tu és responsável por casamentos?*”. Eu disse que não, que Engagement tem a ver com compromisso. Tem a ver com a pessoa estar preenchida com aquilo que está a fazer e, portanto, isso é o que tem a ver com a área de Engagement, que é isso que eu faço. Mas ela viu “noivado” e noivado é isso mesmo. Quando se põe um anel – e atenção que eu nunca estive noiva nem sou casada – mas, quando se põe um anel, há um compromisso de que isto é o que nós vamos trabalhar em conjunto. Portanto não é retenção. Para já, ninguém quer ficar retido num trabalho, tal como ninguém quer ficar retido numa relação. Quando muito quer ficar derretido, porque está envolvido, está em *fulfillment*, por isso é tão difícil traduzir a palavra *engage*. Resumindo, há atração, *fulfillment* ou *engagement* do talento.

Nós temos estratégias que queremos investir muito mais. Uma delas, é, se calhar, a menos óbvia, mas é investir mais nos *alumni*, ou seja, pessoas que já estiveram na empresa e que são os nossos embaixadores. Eles podem recrutar, até porque conhecem a cultura da empresa, conhecem uma rede de contactos enorme e podem dizer: “*olha tu, se calhar, com*

as tuas qualificações, com as tuas skills, e com o teu feitio, vais integrar-te ali". Portanto, é sem dúvida uma estratégia apostar e eu acho que nós estamos numa fase embrionária, nesse sentido. Temos também estratégias que são importantes, como uma entrevista no *offboarding*, para saber porque é que a pessoa está a sair. E, muitas vezes, a pessoa dá-nos uma justificação que, normalmente, é coerente, mas, depois, acaba por detalhar outro tipo de situações ou frustrações que nunca foram partilhadas com a empresa e, mais uma vez, eu fico sempre com pena porque *"porque é que não chegou a ser feito?"*. Mesmo que não tenha falado comigo diretamente, por haver até aquela barreira de *"é ela"*, há um gabinete de recursos humanos a quem podem mandar um e-mail anónimo e, portanto, isso até pode ajudar a resolver uma série de outras coisas. Não é uma queixa, mas dizer porque é que não se gosta disto ou daquilo. Se bem que eu sou muito de *"primeiro dizer a quem diz respeito, depois é que vais dizer"*. Mas, se a pessoa não se sentir confortável com isso, eu vivo bem. O programa Challengers foi algo que também foi criado porque percebemos que temos que atrair os jovens e perceber como é que podemos acelerar. Uma das coisas que sentimos é eles sentem que estão muito tempo nas suas funções. Tentamos acelerar e criar um programa estruturado com métricas, onde se está permanentemente a ser avaliado. Depois vimos que era demasiado curto o tempo e púnhamos uma enorme pressão sobre a pessoa passar ou não para o nível seguinte. Às vezes, elas nem estavam preparadas, mas mantivemo-nos atentos e tentámos perceber como devíamos proceder. O programa é de aceleração de carreiras, portanto, a pessoa é avaliada em três fases. Primeira fase dura cerca de 8 a 9 meses e há uma série de métricas. A pessoa passa automaticamente, tem uma remuneração salarial mais elevada, passa à segunda fase. Passando essa segunda fase, passa para uma remuneração mais elevada. E a terceira fase, passando, passa a Consultor. Portanto, é muito mais rápido esse processo, também é mais exigente. Quais são os desafios? É que se a pessoa não tem condições de passar, não pode passar. Portanto, muitas vezes, há uma frustração de quem não passa porque não passou logo para aquela função. Podemos estar a perder alguém que não é tão ágil ou tão rápido a fazer esse domínio, ou que teve um processo mais difícil, ou algum problema pessoal, e também podemos estar a pôr talento em causa e não é esse o objetivo. Também nos coloca depois um enorme desafio nas categorias diferentes seguintes. Mas o programa de Challengers é, sem dúvida, uma forma de nós conseguirmos atrair. Acho que os programas de bem-estar, programas também de remuneração, a garantia de que aqui se é assim avaliado. E eu sei que pode ser um contrassenso, mas eu acho que é muito melhor

assim. Eu estive em empresas anos e anos e não tive uma avaliação, a não ser “*és muito boa, ganhaste isto*”. Isso não é uma avaliação construtiva. Assim a pessoa não vai ficar, não vai ser muito melhor. Com uma avaliação mais exigente, a pessoa consegue pensar “*eu aqui consegui ser melhor e cresci imenso*”. Portanto, nós conseguimos garantir um crescimento mais rápido do que a maioria das empresas. É a conclusão a que eu chego de todo o *feedback* que tenho ouvido. Eu própria também sinto que eu cresci mais aqui. O que eu cresci num ano se calhar não cresci durante 2 ou 3 noutros sítios. Também porque eu acho que agora toda a gente cresce mais rápido do que no contexto inicial, ao qual me estava a referir, sobre a velocidade a que estamos a evoluir. Mas assim medidas, tipo programa Challengers, o ifeel, o conseguir manter *feedback* contínuo, o fazer avaliação na entrada das pessoas, o *offboarding*, e criar capacitações, programas especiais para os *alumni*, criar pontes, convites, manter os contactos para que eles também sintam que fazem parte. As escolas fazem isso, portanto, nós também, se temos essa capacidade, acho que temos de fazer isso. Também temos de promover muito o salário emocional que é bem-estar mas com muita responsabilidade, porque eu às vezes sinto que também que tem que haver um bom equilíbrio entre o que são os direitos e os deveres. E não se pode só exigir direitos. Porque depois também tem de haver deveres, não é? E, às vezes, as pessoas são muito mais reivindicativas nisso. E, depois, tentar ter medidas como aquelas que são seguidas como boas práticas, pelo líder. E eu acho que não há nenhuma das boas práticas que nós não cumpramos. E, algumas, sempre que podemos, tentamos estar acima do recomendado. São medidas nas quais eu acho que temos muita flexibilidade para que as pessoas se sintam confortáveis para ir tratar de um tema delas e, depois, se calhar se tiverem de fazer um extra noutra altura, também fazem. Eu acho que é um bocadinho darmos aquilo que recebemos e vice-versa.

Tentando fazer uma síntese: o programa Challengers, o ifeel, *feedback* contínuo, promover políticas de flexibilidade, entrevistas de *onboarding* e *offboarding*, e tentar ter uma estratégia de *alumni* mais forte. E, depois, todas as outras que a empresa está a trabalhar, e porque o mundo está a evoluir imenso, e também tentar investir muito na capacitação de líderes em termos de *soft skills* porque muitos líderes não têm sensibilidade. Eu tenho estado em conversas, e estive num podcast de talento, e estava com uma empresa que dizia que o que sentia mais falta era de líderes com sensibilidade. As pessoas depois são muito boas a vender e a fazer, e, depois, vão liderar pessoas e não conseguem muito bem ver gerir as *soft skills*. Um dos melhores *feedbacks* informais que eu ouvi foi que “*eu achava que tu eras só*

number driven e tu tens um... tu tiveste uma enorme preocupação com o talento”. E, para mim isso, foi uma das coisas que me deu ânimo. Eu própria, se calhar, também achava que era mais *number driven* e, depois, estou a descobrir uma área de talento que vejo que causa impacto nas pessoas. O que eu invisto nas pessoas, elas estão a dar em dobro. Se calhar, se investires e não tiveres retorno, vais desistir. Como estás a investir no crescimento das pessoas e depois elas ainda te respondem melhor do que as expectativas, tu vês que vale muito a pena.

Outra coisa muito importante, já agora, a pôr nesta pergunta é crescer primeiro cá dentro. Não sei se isso é tão bom para atrair, mas sem dúvida, para o tal *fulfillment*, fazer crescer primeiro cá dentro e só depois ir para fora.

Anexo II. Entrevista exploratória com o Partner & Chief Talent and Technology Officer

P1. Como descreveria a sua experiência e responsabilidades enquanto Diretor Geral da LLYC em Portugal?

Eu diria que as minhas responsabilidades passavam, essencialmente, a manter elevados níveis de satisfação dos clientes, da equipa e dos acionistas da empresa. No fundo, é gerir as expectativas e os níveis de satisfação destes 3 *stakeholders* sobre os quais se baseia uma empresa de serviços profissionais.

P2. E agora que assumiu o cargo de Diretor de Talento Global, quais é que são os principais desafios e oportunidades que te enfrenta na gestão de talentos a nível global?

Eu acho que, primeiro, é a questão de conseguirmos ter uma cultura, enquanto empresa, consistente a nível global, mas que, ao mesmo tempo, essa consistência permita que existam ou coexistam microculturas locais. Porque as culturas das empresas também têm muito a ver com os contextos culturais, socioeconómicos dos países onde estão. Portanto, esse equilíbrio entre aquilo que é o que nós chamamos de “*One LLYC*”, mas que depois se possa ajustar às realidades locais de cada país e tirar daí o melhor dessa cultura global. Esse equilíbrio é sempre o grande desafio de uma empresa global.

A segunda é a capacidade de podermos atrair, desenvolver e reter o melhor talento em cada mercado, uma vez que o nosso *Employer Branding* ou a nossa reputação em cada mercado não tem exatamente o mesmo nível em todos eles. Há mercados onde nós somos, se calhar, a referência número 1, ou estamos no top 3 das melhores opções das pessoas que gostariam de trabalhar em Consultoria de Comunicação e de Marketing. Noutros mercados, se calhar, não somos ou não estamos no top 3 e, portanto, temos que trabalhar de forma diferente para atrair, reter e desenvolver o nosso talento.

Por último, tem a ver com a questão do desenvolvimento permanente das pessoas, ou seja, do ponto de vista de os ajudar a serem melhores profissionais, a utilizar melhor as ferramentas que estão permanentemente a evoluir. Estávamos a falar da questão da inteligência artificial, tenho a certeza que se falarmos daqui a um ano, a inteligência artificial

vai estar muito mais no dia-a-dia do trabalho que nós fazemos e a ajudar-nos a fazer muitas tarefas bastante simples, como por exemplo transcrições, ou o resumo de atas, numa empresa que tem cada vez perfis mais diversos. Se nós, antigamente, há uns anos, éramos uma empresa que tínhamos essencialmente consultores de comunicação, hoje em dia temos Consultores de Comunicação, Consultores de Public Affairs, Especialistas em Marketing, Especialistas em Criatividade, Especialistas em Design, Especialistas em Dados, a quantidade e diversidade de perfis que começamos a ter nas nossas equipas também é um desafio muito relevante e interessante.

P3. E de que forma é que acha que essa cultura global, que me referiu há pouco, impacta a cultura que existe aqui na empresa em Portugal?

Eu espero que impacte, ou seja, porque essa cultura global é aquela que deve estar no nosso ADN de uma forma que o sentimento de uma pessoa que trabalha na LLYC em Lisboa, seja tão positivo como o de uma pessoa que trabalha na LLYC Madrid ou na LLYC São Paulo.

Agora, com a tal questão que falámos no início, permitindo, à mesma, que existam depois determinadas características da cultura que têm a ver com o país onde estamos, com a sociedade onde estamos, ou até, dentro deste *framework*, com os líderes que temos dessas operações. Porque a liderança, como você sabe, e vamos falar sobre a análise a seguir, deve estar dentro dos padrões que a empresa quer, mas ao mesmo tempo deve ser genuína, deve ser ajustada àquilo que cada líder é. A última coisa que queremos é líderes robôs que tentam personificar determinado tipo de papel que não encaixa bem com eles.

P4. Durante o seu mandato como Diretor Geral em Portugal, como é que define a sua liderança? Por que valores ou práticas se pautou?

Transparência, frontalidade, rigor. Eu acho que são 3 coisas que, se pensarmos bem, eu acho que são os valores que uma pessoa tem de ter para estar numa liderança de uma empresa, ou para estar num contexto familiar, ou num grupo de amigos. Mas são 3 valores que eu acredito muito e que acho que, a nível de liderança de uma empresa, são muito importantes.

P5. E falando outra vez sobre a cultura global da LLYC, como é que, na altura, enquanto Diretor Geral, acha que a sua liderança foi influenciada por essa cultura global?

A cultura global, e atenção, a cultura é uma coisa, não é estática, não é? Está em permanente, construção e evolução. Mas eu diria que, isto que nós estamos a falar, os 3 valores que eu lhe dei, ou eu encaixei bem na empresa, ou a empresa encaixou bem em mim. Normalmente, é assim que as coisas devem ser, se quisermos ter um projeto profissional de sucesso, e ainda mais no meu caso, porque eu fiquei sócio da empresa. Portanto, mais esses valores eu tenho que partilhar. Mas esta é uma empresa onde realmente a transparência é um valor relevante, o rigor também está permanentemente presente, e tem uma característica, além disso, de empreendedorismo, ou seja, é uma empresa de sócios, e portanto, há esse objetivo de fazer a empresa crescer, fazer-se desenvolver. No nosso caso, fazer a empresa crescer e desenvolver-se, passa muito por desenvolver e fazer crescer as pessoas, não é? Porque as pessoas são a nossa matéria-prima dentro da empresa, independentemente, é lógico, de todos os suportes que possam ter de sistemas, de processos e de conhecimento. Portanto, eu acho que o encaixe foi ótimo, foi um dos motivos que me levou a mudar para este desafio profissional. Portanto, talvez a característica do empreendedor fosse aquela que eu tinha menos desenvolvida no passado.

P6. Como promoveu o desenvolvimento de líderes dentro da organização?

Primeiro, identificando quem é que tinha maior talento, não só técnico, mas também do ponto de vista de desenvolvimento de características de liderança de equipas, e com capacidade de ter o maior impacto positivo. E, depois, acompanhando essas pessoas no seu percurso, mais quase um posicionamento ao lado de líder de negócio, mas também outro, se calhar em alguns casos, mais de mentor, de maneira que as pessoas se pudessem desenvolver para virem a assumir posições de liderança.

Eu fico muito feliz quando olho para a equipa que nós temos em Lisboa hoje, e, tendo uma presença muito menos ativa, e ver como a Marlene estava preparada para ser Diretora Geral, ou como a Maria Eça estava preparada para ser diretora de uma área de Public Affairs, ou como a Cristina Girão estava preparada para assumir a Direção de Engagement. Se virmos, quase todas as nossas pessoas que lideram estas áreas, vieram de dentro da empresa,

foram construídas dentro da empresa. Não é mérito só da empresa, é muito mérito das pessoas a nível individual também. Mas, se pensarmos, a maior parte dos líderes que nós temos cá são líderes que... a Cristina Girão entrou como estagiária. A Maria Eça entrou como Consultora Sénior, vinda a uma experiência de jornalismo e economia. A própria Marlene veio como Diretora de Contas de uma agência de publicidade. Ou seja, tinham pontos comuns com o que nós fazemos. E pensar no desenvolvimento que essas pessoas tiveram dentro do nosso modelo, dentro da nossa empresa, com as capacidades que elas desenvolveram, elas próprias, e como conseguiram com isso acrescentar valor, e serem os profissionais que são hoje, que são os líderes do negócio de enorme de sucesso, acho que é um ótimo exemplo.

P7. E quando me fala em características de liderança que vão ter um impacto positivo, a que características é que se refere?

Eu acho que é difícil uma pessoa fugir das características que eu considero válidas, não sejam aquelas que eu considero válidas para os outros. Como a questão que estávamos a falar antes. Têm de ser consistentes com o que eles são como pessoas. Portanto, é verdade que identificamos pessoas que partilham, que têm valores comuns connosco, independentemente de terem depois personalidades distintas. Acho que é fácil para si olhar e dizer que a Marlene, a Maria e a Cristina não têm nada a ver no ponto de vista de personalidade. Mas depois, se calhar, ver a consistência da maneira como elas trabalham com as equipas, dos valores, do compromisso que têm, têm tudo a ver e têm tudo em comum. Portanto, eu acho que essa situação é muito, muito importante. A começar pela maneira como se trabalha com as equipas, como se trabalha com os diferentes níveis da organização, como se trata a todos por igual, como se trata todos com equidade, como se tenta dar oportunidades de desenvolvimento a todos. Sendo que depois, como é normal, há quem se desenvolve mais rápido, há quem aproveita melhor as oportunidades que há outros, e há outros que encaixam melhor nesse processo do que outros. Isso é a vida, não é? Por isso é que depois nas empresas, há pessoas que saem, há pessoas que entram, há pessoas que crescem.

Mas o nosso nível passa muito por aí, passa por um nível de crescimento, de partilha de crescimento, de partilha de oportunidades, de respeito, e onde a hierarquia é algo que é relevante e importante para a tomada de decisões, para a gestão e para a partilha de responsabilidades, mas não é um posto *per si*.

P8. Quais foram as políticas e práticas que implementou em Portugal para promover o bem-estar dos colaboradores e criar um ambiente de trabalho positivo?

Eu acho que a primeira foi uma política de porta aberta, ou seja, se você reparar, não há nenhum diretor nesta empresa que trabalhe no dia-a-dia de porta fechada no seu escritório, não é? Portanto, acho que isso é o primeiro passo, que é as pessoas sentirem, podem ser escutadas, podem trazer as suas propostas, podem trazer os seus desafios. Vão ser escutadas, independentemente depois se a resposta é o que elas gostariam ou não. Portanto, eu acho que essa foi uma das primeiras práticas que implementámos.

Por outro lado, a lógica do trabalho em equipa, de que todos têm algo a contribuir independentemente de serem um estagiário ou serem um diretor. Isso é algo que também sempre fizemos e sempre quisemos promover, até porque é a melhor maneira de se identificar potencial e talento. Portanto, eu acho que essas características foram a chave.

Em terceiro, acho que a maior parte das coisas que correm bem são um puzzle de pequenas peças. Portanto, mais do que às vezes encontrar uma grande situação, acho que é a construção de várias. O Gabinete da FeLLYCidade, por exemplo, acho que é um bom exemplo de um projeto que conjuga os interesses da empresa com os interesses dos colaboradores, em que dá espaço aos colaboradores para serem eles próprios.

Portanto, são todas essas pequenas peças, mais as celebrações depois de todos os dias ou as mais formais, datas da empresa, como o *summer lunch* ou o jantar de Natal. São todos esses pequenos momentos, mais formais e informais, que acabam por construir esse espaço. Mas a possibilidade, eu acho, principal da pessoa poder ser ouvida e poder expor-se com problemas ou desafios que tenha, sabendo que o que vai encontrar ao lado de lá é compreensão, é apoio, independentemente de, às vezes, não poder ser aquilo que a pessoa desejava, eu acho que é um dos fatores chave.

P9. De que forma crê que a sua liderança teve impacto no bem-estar dos colaboradores?

Eu espero que tenha tido, mas, mais do que *per si* a minha liderança, é pelo exemplo que eu possa ter dado para eles fazerem igual ou semelhante. Eu acho que o melhor, se quisermos ver, o melhor KPI do período em que eu tive a liderança durante os 8 anos foi: o

que é que eu deixei construído para, não estando eu, a cultura continuar a evoluir de uma forma positiva e as pessoas estarem preparadas para seguirem o caminho.

Portanto, eu acho que o principal impacto que eu posso ter deixado foi exatamente essa cultura que estava pronta para continuar a evoluir e as pessoas certas para continuarem com o desenvolvimento da mesma. Além dos resultados de negócio, que, como é lógico, são essenciais. Porque aí, sejamos claros, é um bocadinho como nos desportos. Você não cria culturas positivas se não tiver sucesso. Uma equipa que está sempre a perder tem muita dificuldade de ter uma cultura ou uma dinâmica positiva, não é? Portanto, as coisas estão todas interligadas. Ter sucesso ajuda e muito a criar uma cultura e uma dinâmica positiva.

P10. Como é que a sua experiência anterior como Diretor Geral o ajudou a compreender a importância do bem-estar organizacional a nível global?

Eu acho que a experiência que nós temos a nível de uma operação dá-nos muitos *insights* sobre como ajudar a construir o bem-estar local. Mas sempre sem cair no erro de que aquilo que nós vimos ou assistimos num determinado mercado, neste caso em Portugal, ou as soluções que nós tivemos para Portugal para as coisas correrem positivamente, são exatamente as mesmas que nos podem resolver os problemas no Peru, ou nos Estados Unidos, ou em Espanha. Ou seja, a capacidade de compreender o contexto local e os desafios locais é muito importante. No caso da cultura, da liderança, estamos a falar de pessoas. Portanto, falar de pessoas significa entender muito bem o contexto e os desafios específicos de um determinado local, ou de um determinado escritório, ou de um determinado país. Portanto, cairmos no erro de que aquilo que funciona num sítio é a solução para um outro, devemos ter sempre esse cuidado de fazer uma análise muito cuidada.

P11. E quais foram os principais desafios que enfrentou enquanto diretor-geral de Portugal, especialmente em relação à gestão de pessoas e ao bem-estar dos colaboradores?

Eu acho que o grande desafio é sempre a gestão da diversidade. Ou seja, cada um de nós somos uma pessoa diferente, tem expectativas diferentes, e reagimos de formas diferentes aos mesmos tempos. Mas, por outro lado, as empresas têm que ter a capacidade de gerir as equipas como uma, e todos de uma forma equitativa. Portanto, nós não temos a

capacidade de poder gerir cada um *per si*. Temos de ter a capacidade de poder motivar cada um *per si*, mas depois gerir equitativamente enquanto grupo e enquanto dinâmica, sempre também ligado àquilo que é a cultura da empresa. Portanto, isso leva-nos a que quem encaixa, quem não encaixa. Quem pode ser motivado de uma forma, quem pode ser motivado de outra. E, além disso, isso também muda na pessoa ao longo dos seus ciclos de vida. Ou seja, os colaboradores muitas vezes em determinado momento da vida estão à procura de desenvolver conhecimento, por exemplo, participar em projetos novos. Em outros momentos da vida estão à procura de um desenvolvimento mais rápido financeiro, porque é um momento da vida que necessitam para dar determinados passos. Em outros momentos da vida estão à procura de mais *work-life balance* por outro determinado contexto. Em outro momento da vida estão à procura mais de formação novamente. Em outro momento da vida estão à procura de mudar o projeto e o foco e serem desafiados para coisas novas. Portanto, é essa dinâmica de gerir a individualidade *versus* o grupo que é desafiante. Mas que é giro. E a palavra é mesmo giro. Quem gosta de liderança, é difícil ser líder se não gostarmos de pessoas. Independentemente dos desafios que isso nos traga e às vezes das frustrações.

P12. Como é que a sua experiência em lidar com esses desafios a nível local influenciou a sua abordagem aos desafios globais de gestão de pessoas?

A complexidade é maior. Ou seja, a capacidade de termos impacto num grupo mais pequeno com o qual, nomeadamente, temos presença física, é muito diferente do planear estratégias, processos, programas que possam ser levados depois em cada mercado a ter esse mesmo impacto. Portanto, é diferente. É muito mais uma função de diagnóstico, de estratégia, de implementação de processos ou programas que permitam a outros ter esse impacto local enquanto líderes.

P13. Considerando a sua experiência tanto a nível local como global, como vê a evolução da gestão de talentos e da liderança na LLYC nos próximos anos?

Eu acho que vai continuar a ser uma prioridade. Portanto, eu acho que isso é importante termos em conta. Ou seja, a gestão do talento é essencial para nós. Nós não somos uma fábrica que produz produtos. Nós somos uma empresa de conhecimento e o conhecimento vem das nossas pessoas e do desenvolvimento das nossas pessoas. Sabemos que estamos num contexto em que temos cada vez mais dentro da empresa diferentes

gerações a trabalhar lado a lado e que isso nos traz uma diversidade, que bem gerida, bem liderada, é muito positiva. Mas também nos traz pontos de conflito, de visões muito distintas, a adicionar à questão de diferentes *skills* e diferentes competências, que também nos trazem pessoas muito distintas. Um Criativo não tem nada a ver com um Data Analyst, um Data Analyst não tem nada a ver com um Consultor de Public Affairs. Portanto, é uma prioridade sermos capazes de ter modelos de gestão e os nossos líderes cada vez mais preparados e treinados, para poder gerir esta diversidade e tirar o melhor valor desta diversidade e destas equipas que trabalham cada vez mais os nossos projetos de uma forma também em conjunto. Nós temos cada vez mais projetos conjuntos, as coisas são muito menos herméticas. Portanto, temos que ser capazes de preparar melhores líderes que tenham capacidade de gerir projetos e gerir estas equipas multidisciplinares, e motivar e desenvolver essas pessoas. E isso também nos leva a ter sistemas e modelos de desenvolvimento de carreiras distintos, como estamos a falar. Cada vez mais, há pessoas aqui que vão ter características muito técnicas e que a última coisa que querem, em termos de modelo de carreira, é virem e gerir equipas de 20 pessoas, por exemplo, ou estarem a vender serviços a clientes. Eles são técnicos e o que eles querem ser é muito bons, tecnicamente, numa determinada situação, produto, solução. Há outros que não, o que ambicionam realmente é vir e gerir negócios e vir e gerir equipas.

Portanto, toda essa diversidade faz com que nós estejamos com a questão da gestão do talento como uma prioridade e a consolidar bastante aquilo que queremos ser na criação de líderes e no desenvolvimento das pessoas e capacidades para trabalhar em conjunto. Eu acho que os próximos anos ainda nos trazem muito a fazer nessa frente, como muitas empresas que foram marcadas. A dinâmica, e estávamos a falar, e a inteligência artificial vai ter um impacto enorme na forma como lideramos, trabalhamos, gerimos. É um bocadinho como o impacto que a internet e o e-mail tiveram, ou mais que a internet e o e-mail tiveram no nosso trabalho há mais de 20 anos.

Anexo III. Entrevista primária ao Entrevistado 1, Marketing Solutions Client Supervisor

P1: A liderança inspira-te a seguir objetivos organizacionais?

Sim. Eu estou na LLYC há quatro anos e meio e desde sempre que sinto que a liderança seja mesmo da empresa, seja das equipas mais próximas, me inspira a continuar na empresa, a querer construir uma relação sólida com a empresa, a querer saber mais sobre a empresa, porque de facto tem sido, e acho que isto é que é o fator determinante, tem sido uma liderança sempre muito humana e transparente. Ou seja, eu tenho a consciência que a liderança muitas vezes está numa posição ingrata entre a informação que tem e aquilo que pode partilhar, e claro que nós não sabemos tudo, mas eu acho que o essencial e aquilo que é importante para nós, a liderança foi sabendo transmitir. Por exemplo, na altura do COVID, em que estava tudo muito incerto, a liderança preocupou-se sempre muito em transmitir que a empresa estava bem, que estava estável, que não ia acontecer nada, de explicar o que é que tínhamos de fazer para manter os clientes perto de nós. Portanto, houve sempre uma preocupação em transmitir de forma transparente as nuances das coisas. Não só na altura da pandemia, como, entretanto, surgem outros desafios, há novas aquisições, a empresa entra na bolsa, vamos passar a pagar mais ou vamos passar a pagar menos. Acho que podia haver ainda mais transparência em relação a algumas coisas, mas acho que há o suficiente para te dar segurança, e também há uma liderança humana, muito humana, próxima, que também te dá confiança e te faz, lá está, ter vontade de continuar na empresa. Inspira-te a continuar na empresa, inspira-te confiança para continuares na empresa.

P2: Como é que esse processo influencia o teu nível de motivação e de envolvimento no trabalho?

Eu acho que um líder é fundamental para te deixar motivado. Acho que um líder tem aqui o papel não só de te inspirar com o seu próprio exemplo, e acho que a liderança tem feito muito isso, porque sempre que há uma conversa, ou que eu tenho uma conversa, por exemplo, com a Marlene, a Marlene fala muitas vezes do seu próprio exemplo. *“Eu já passei por isso. Comigo foi assim. Eu fiz desta forma”*. E, portanto, acaba por te inspirar e motivar. Mas também acho que a liderança, a mim no meu caso, me tem motivado porque me tem dado sempre *feedback* construtivo, ou seja, para tu te manteres motivada, tu tens de saber

aquilo que estás a fazer bem e aquilo que estás a fazer mal. E eu sinto que a liderança da LLYC, seja através da Marlene, seja através da Cristina, ao nível mais baixo, sabe perfeitamente identificar aquilo que são os seus pontos fortes, e os pontos onde tens de trabalhar. Isso sempre me foi dito de uma forma muito transparente também, construtiva, com objetivos definidos. Eu sinto que, desde o início, que vou sabendo qual é que vai sendo o meu caminho e o que é que esperam de mim. Isso motiva-me. Eu já me considero uma pessoa motivada por natureza, por gostar daquilo que eu faço, e isso é o primeiro ponto da motivação, ok? Eu gosto daquilo que eu faço, eu sinto-me motivada. Mas se eu não tiver ninguém que me diga onde é que eu estou a fazer pior, ou onde é que eu sou melhor, até onde é que eu posso ir, e que também, no fundo, aquilo que são as dificuldades que eu vou enfrentando, me dê o seu próprio exemplo, tudo isso te motiva, não é? Porque no fundo, te orienta no caminho certo, tipo, tu podes andar assim, meio às curvas, sem saber bem o que é que estás a fazer, ou, pelo menos, se estás a fazer bem, como é que está a ser recebido o teu desempenho, e eu acho que esta liderança que nós temos é uma liderança muito honesta, muito transparente no *feedback*. Isso a mim motiva-me, porque me orienta, e a partir do momento em que eu estou mais orientada, eu estou mais motivada a fazer o meu trabalho da melhor forma possível.

P3: Sentes que a liderança te desafia a pensares de forma diferente e/ou a encontrar soluções inovadoras para os problemas?

Sem dúvida. Eu acho que não só desafia, como isso está no ADN da LLYC. Isso faz parte da LLYC. Se tu não tiveres esse espírito de sair fora da caixa, de sair da tua zona de conforto para encontrar essas soluções, à medida que os desafios vão sendo diferentes, eu não acho que tu vais ser uma pessoa bem-sucedida na LLYC, ou pelo menos com um crescimento tão acentuado. Eu acho precisamente que a liderança te desafia, no sentido em que te deixa à vontade para pensares diferente. Porque às vezes há o receio de “*ok, eu acho que para este problema nós devíamos resolver de determinada maneira*”, que se calhar é completamente diferente, ou um bocadinho diferente, de como temos resolvido e feito até então. Eu acho que há espaço para tu dares a tua sugestão, a tua opinião. E eu senti isso desde o momento em que entrei para a LLYC como Consultora Júnior. Portanto, desde o momento em que entrei como Consultora Júnior, que eu me senti perfeitamente à vontade de dar a minha opinião aos Séniores, à própria liderança. Tu sentes um espaço gigante para,

precisamente, saíres daquilo que é o modelo estabelecido. E acho que, sem dúvida, que a resposta é sim. Acho mesmo que a nossa liderança incentiva a isso. Desde o momento em que tu entras na LLYC, tu se quiseres fazer a diferença saindo da zona de conforto, tu podes fazê-lo e deves fazê-lo. Eu acho que há mesmo esse espírito.

P4: Como é que isso afeta a forma como contribuis no trabalho?

Isso a mim deixa-me super entusiasmada, porque é como se eu sentisse que, pegando, por exemplo, numa coisa que eu faço bastante, que são os novos negócios. Eu sinto que cada vez que eu pego no novo negócio, eu posso inovar. Eu posso pensar diferente. Então, isso para mim faz com que eu sinta que eu tenho sempre novos desafios. Que não é *copy-paste*, sabes? Nada é *copy-paste*. Nós podemos sempre fazer diferente. Isso a mim motiva-me imenso, porque se eu sentisse que os meus dias eram sempre iguais ou que a forma de fazer determinada tarefa era sempre igual, eu não... se calhar já não continuava na LLYC. Eu gosto desse... sentir constantemente esse desafio, porque eu acho que é aí que nós crescemos. É aí que nós evoluímos enquanto profissionais. E portanto, só eu sentir que tenho a liberdade para fazer diferente, independentemente seja melhor ou pior. Às vezes até pode... diferente nem sempre significa melhor. Simplesmente é diferente. Mas só isso a mim entusiasma-me imenso. Motiva-me imenso.

P5: Sentes que a liderança te inspira a ires mais além? De que forma?

Sim, eu sinto que a liderança me tem desafiado a ir mais além a partir do momento em que, quando eu entrei na LLYC, não sabia bem o que é que eu gostava mais, percebes? E questionava-me: “*será que eu gosto mais da parte de lidar com o cliente? Da parte de criar conteúdo ou da parte criativa? O que é que eu gosto mais?*”. Eu não sabia. Eu entrei e tive espaço para descobrir, para fazer esse caminho. E para mim isso é ir mais além. Ou seja, é tu teres espaço numa empresa para fazeres o teu próprio caminho, para perceberes aquilo que realmente gostas, qual é a tua vocação e sentir que a empresa te acompanha nesse caminho. Ou seja, nós sabemos que tu és melhor nisso então nós vamos proporcionar-te cada vez mais projetos onde tu possas fazer aquilo que tu gostas e fazer aquilo em que és melhor. Claro que nós sabemos que não podemos fazer só tudo aquilo que gostamos. Se calhar há clientes ou projetos em que estamos que nos preenchem até certo ponto, mas depois o saber que a empresa se preocupa em realmente ver aquilo que tu gostas de fazer e dar-te esse tipo

de projetos, isso é altamente inspirador. Amanhã eu vou estar na parte da tarde a assistir a uma conferência relacionada com criatividade que eu proativamente mandei à Marlene e à Cristina, que achava que era interessante para eu assistir, é interessante também para o posicionamento que a empresa quer fazer, e tive logo um sim. Nem sequer me perguntaram “*mas isso não vai afetar o teu dia de trabalho?*”. Não, foi logo sim. Isso é deixar-te ir mais além. É dar-te espaço para tu realmente cresceres a fazer aquilo em que sentes que és melhor. Portanto, sim, eu sinto que esta liderança não tem olhado apenas para mim como mais uma colaboradora da LLYC. Tem olhado para mim, tem visto aquilo em que eu sou melhor e em que eu sou pior e tem-me ajudado a definir este meu caminho naquilo que eu mais gosto de fazer.

P6: Sentes que a liderança se preocupa com o teu desenvolvimento pessoal e profissional?

Sim, acho que se podia preocupar ainda mais. Ou seja, eu acho que eles se preocupam no sentido em que, eu falo no meu caso, eu neste momento estou a trabalhar com o Brasil, com os Diretores Criativos do Brasil. Estou a aprender no que respeita à criatividade. Lá está, amanhã vou à tal conferência. Mas eu acho que a empresa ainda devia apostar mais na formação das pessoas. Ou seja, eu não sei se isto foi algo relacionado também com a dor de crescimento da empresa de mais colaboradores e, portanto, de mais necessidades de formação, mas quando eu entrei na LLYC, eu acho que existia mais essa aposta da formação. Formação em Photoshop, formação em escrita criativa, formação em liderança também. Havia mais uma preocupação de dar formação às pessoas e eu acho que isso, não é que se tenha perdido, mas eu acho que neste momento talvez não seja possível chegar a todos, mas é uma coisa que a empresa devia continuar a apostar. Isso, às vezes, não tem que passar necessariamente por a empresa dizer “*olha faz esta formação*”. Pode ser a própria pessoa que identifica “*olha, eu gostava de fazer isto, eu gostava de aprender isto*” e eles proporcionarem. Acho também que nem sempre as pessoas internamente têm a noção de programas que existem, tipo globais de LLYC, desse tipo de experiências porque os há, só que às vezes nós não estamos suficientemente atentos. A empresa lançou agora recentemente uma plataforma, que é o ifeel que é de aprendermos a gerir com o *stress*, lidar melhor com isso, e como é que podemos gerir a ansiedade, porque nós sabemos que o nosso trabalho é bastante stressante. por vezes. São boas iniciativas, mas depois eu acho que às vezes são tão

globais que deveria haver um esforço maior em que as pessoas entrassem nisso, percebes? Mas, respondendo à tua pergunta, eu acho que há uma preocupação, sim, mas no que respeita à formação, podíamos ir um pouco mais além.

Se calhar há uma maior preocupação neste momento com o bem-estar da pessoa o bem-estar, o equilíbrio entre a vida profissional e pessoal, há essa sensibilidade maior do que existia antes. No que respeita ao desenvolvimento profissional e à própria formação eu acho que poderia ser ainda mais.

P7: Como é que isso influencia a tua experiência de trabalho?

É assim, eu acho que a partir do momento em que tu tens bastante formação, tu sentes que estás a investir no teu currículo, não é? Tu estás a aprender. Nós já aprendemos todos os dias com aquilo que fazemos e só por isso já evoluímos, não é? Mas eu acho que tu, enquanto profissional, para não estagnares é bom teres esses momentos de formação com outros profissionais, às vezes de temáticas que te inspiram a ser melhor profissional, por exemplo. Uma formação com alguém da área que não tem nada a ver com propriamente comunicação, mas que também implica pensamento criativo. É interessante perceber como é que as pessoas pensam. Ou momentos de, lá está, mais ligados ao bem-estar. Isso ajuda-me, não é? Se eu sentir que estou a aprender, se eu sentir que ao mesmo tempo estou num trabalho que não me consome e que há essa preocupação entre o equilíbrio profissional e pessoal, com o bem-estar, isso influencia diretamente a minha motivação. Isso influencia o compromisso que eu tenho com a empresa porque eu acho que, no meu caso, eu não me esqueço do que a empresa faz por mim. Nem me esqueço que a empresa, lá está, respondeu positivamente eu queria ir ver aquela conferência e estar uma tarde sem fazer absolutamente nada para os meus clientes. Eu não me esqueço dessas coisas e acho que, quanto mais uma empresa e a liderança dá, nesse aspeto, mais tu depois queres retribuir. Isto é como aquele ditado que nós damos aquilo que também recebemos. É um dar e receber. Aqui eu sinto que é muito isso, quanto mais a liderança dá, mais tu te sentes na responsabilidade de retribuir, pelo menos a mim tem esse efeito. Portanto, sinto-me mais motivada e com mais vontade de estar na empresa a fazer o meu trabalho, contente. Isso tem tudo influência direta.

P8: Como te sentes em relação a ti mesmo/a no trabalho?

Eu sinto que o trabalho é parte de mim. No meu caso, eu não sinto que vá a trabalhar apenas. Eu sinto que o trabalho faz parte de quem eu sou por, precisamente, gostar tanto daquilo que eu faço e sentir que verdadeiramente encontrei a minha vocação. Nem sempre me senti assim, mas neste momento sinto-me assim. Eu sinto-me uma pessoa realizada e feliz pelo trabalho que desempenho, portanto, sinto-me satisfeita.

P9: Como te sentes em relação à tua capacidade de tomar decisões e de agir, de acordo com os teus próprios valores, no trabalho?

Até ao momento não tem havido um conflito entre aquilo que eu sou enquanto pessoa e aquilo que eu sou enquanto profissional. As decisões que eu tenho de tomar, que são assentes muitas vezes em princípios de justiça, às vezes temos que saber “engolir sapos”. As decisões mais difíceis em que é preciso alguma coragem, tudo isso faz parte também de quem eu quero ser enquanto pessoa. Eu quero ser uma pessoa que consegue tomar decisões difíceis, que consegue fazer um telefonema e, se calhar, dizer uma coisa que não é fácil. Uma pessoa que consegue ser justa. Acho que também nós temos que saber que em alguns momentos na nossa vida temos que saber dizer as coisas da maneira que mais nos convém a nós. Tudo isso têm sido coisas que eu tenho desenvolvido enquanto profissional, mas que acho que também tenho aqui desenvolvido enquanto pessoa. Eu tenho conseguido tomar essas decisões sem que isso fosse contra a minha pessoa. Nunca senti que tenha tomado uma decisão e que isso tenha ido contra os meus princípios. Isso é contra a pessoa que eu sou. Não sinto que isso tenha acontecido até o momento. Também porque, e acho que isto é importante, estamos numa empresa onde o colaborador é bastante defendido. Há empresas onde o cliente tem sempre razão, o cliente pode maltratar o colaborador, ou o colega pode maltratar o colega. Aqui isso não existe. Há uma base de respeito que a empresa impõe, não só de cliente para colaborador, como de colaborador para colaborador. E, portanto, eu nunca senti que tivesse que fazer algo que realmente ia contra os meus princípios por causa disso, porque há essa base de respeito que a própria empresa quer impor, não só aos seus clientes, como entre a equipa. Já estive noutras situações em que, de alguma forma, aqui dentro havia um conflito interno de *“eu estou a relacionar-me com esta pessoa, desta equipa, de uma forma que eu não acho que é saudável”*, por exemplo. Já tive que passar por isso e neste caso não.

P10: Que impacto tem a mudança para ti? Sentes que consegues gerir eficazmente o teu ambiente de trabalho? Sentes que te adaptas bem à mudança?

Eu acho que depende se essa mudança é bem comunicada ou não. Acho que ninguém lida bem com uma mudança que cai de repente e que tu não sabes bem porque é que as coisas estão a mudar, o que é que vai mudar, se essa mudança vai ser uma mudança gradual ou do dia para a noite. Acho que tudo depende da forma como se antecipa essa mudança. Acho que a LLYC tem sabido antecipar bem ou comunicar bem as mudanças, portanto, eu considero que lido bem com a mudança, mas também porque ela tem sido bem gerida. As minhas expectativas têm sido bem geridas. Às vezes dizem-nos “olha, uma coisa vai mudar”, mas tu sentes que há tempo para tu emergires nessa mudança. Mas, normalmente, eu acho que tu deves encarar a mudança, se for uma coisa positiva, a mudança é bem-vinda honestamente, não é algo que me assuste.

P11: Sentes que tens oportunidade de crescer e de evoluir pessoalmente e profissionalmente na LLYC?

Sim, por tudo aquilo que já disse anteriormente. Sempre tive *feedback*, sempre soube aquilo em que tinha que melhorar, sempre me foram estabelecidos objetivos, sempre senti que quando atingi esses objetivos a recompensa acabaria por chegar, sempre tive proximidade para dizer aquilo com o qual eu estava contente e aquilo com o qual não estava contente, e sempre senti que podia ser eu no meu trabalho a fazer aquilo que mais gostava. Tem sido possível crescer não só profissionalmente, mas também enquanto pessoa.

P12: Como descreves a qualidade das tuas relações com as pessoas da empresa? Essas relações contribuem para o seu bem-estar emocional no trabalho?

Sim, contribuem, obviamente. Eu acho que temos um excelente ambiente entre as pessoas. Há muito respeito, há empatia, há um fundo bom nas pessoas. Eu não sou aquela pessoa que se calhar tem a curiosidade em conhecer uma pessoa que acaba de entrar. Não é por mal. Eu tendo a vincular-me mais com as pessoas com quem acabo por trabalhar e gosto que as relações nasçam de forma natural, sem serem forçadas. Não procuro relacionar-me com alguém só porque entrou e, às vezes, isso pode distanciar-me um pouco das pessoas. Mas eu sinto que, para mim, tem sido mais saudável assim. Eu não sou uma pessoa que às

vezes tem a capacidade para dar atenção a muitas pessoas, por isso, para mim, tem sido mais saudável assim. Se começamos a trabalhar juntos, naturalmente tu vais-me conhecer melhor e eu vou-te conhecer melhor a ti. Para mim, isso tem funcionado muito bem porque, de forma muito natural, eu tenho-me aproximado de pessoas com quem eu considero que hoje tenho uma relação muito muito positiva, muito saudável, de confiança, mas que não é não é forçada. É algo natural. São relações naturais positivas e saudáveis, eu acho.

P13: Sentes que o teu trabalho está alinhado com os teus valores e objetivos pessoais?

Sim, lá está. Isto é meio que uma confusão, porque eu não consigo separar muito bem aquilo que eu sou do trabalho que eu faço. Como eu já disse, o trabalho faz muito parte de mim, é algo importante para eu me sentir feliz. Na segunda-feira tive um dia um bocado complicado, com reuniões difíceis, e isso interferiu com os meus níveis de felicidade desse dia. O trabalho que eu faço está alinhado com os meus objetivos pessoais porque um dos meus objetivos pessoais é precisamente ter sucesso no trabalho. A partir do momento em que há este objetivo pessoal, o trabalho interfere diretamente com esse objetivo pessoal.

Por outro lado, os meus valores, como também já disse, estão alinhados porque eu sempre fui uma pessoa que, no trabalho, não em tudo na vida, mas, no trabalho, tenho muitos valores, como o rigor, o perfeccionismo, a resiliência. Às vezes, sou teimosa e isso acaba por se refletir no meu trabalho também.

P14: Como avalias o teu nível de satisfação no trabalho?

Estou satisfeita. Acho que a única coisa que poderia deixar-me mais satisfeita era, obviamente, a parte da remuneração. Ou seja, eu acho que nós trabalhamos muito. Tem muito a ver com a área também, seja com a área da comunicação dentro das agências, ou fora. Eu tenho a perfeita noção que a LLYC é uma agência que paga bastante bem, só que, às vezes, tu pensas que para o trabalho que tu tens não estás a receber o suficiente, independentemente de ser a LLYC ou de ser outro sítio qualquer. Eu acho que precisávamos mais dessa valorização salarial, ou de algum tipo de recompensa, como benefícios. Ok, atinges determinado objetivo, então isso vai-te dar um bónus. Às vezes, há empresas em que tu tens lucros partilhados, esse tipo de incentivos salariais acho que deviam existir mais para eu estar mais satisfeita. Estou 100% satisfeita com aquilo que é o desafio que eu tenho no dia-

a-dia, com aquilo que eu faço, com o ambiente da equipa, com as preocupações que a empresa manifesta em relação ao meu bem-estar. Acho que no final tu tens uma vida, em que tens compromissos, em que tens despesas, em que cada vez mais em Lisboa é difícil viver, e acho que estaria mais satisfeita, estaria mais tranquila se me pagassem mais.

P15: Como defines o teu nível de autoeficácia?

Eu às vezes tenho um problema de achar que só eu é que sou autoeficaz. O que é um bocado complicado. Agora menos. Mas quando eu tive que passar de Consultora Júnior a Consultora, em que via mais o trabalho dos outros, foi complicado porque tinha medo em confiar nas pessoas. Achava que *“será que vou entregar com o mesmo perfeccionismo? Será que vou entregar com o mesmo rigor?”*. E, então, ao início, foi complicado.

Agora eu acho que o meu nível autoeficácia é bastante bom, mas o meu desafio foi, precisamente, também confiar nas outras pessoas e tentar explicar às outras pessoas como é que eu acho que deveria ser, em vez de fazer eu. Explicar como é que nós achamos que deveria ser o resultado final do trabalho, para não ser tão auto-centrado, percebes? O meu desafio foi, precisamente, começar a mentalizar-me de que não sou só eu que vou fazer bem. Não é que eu achasse isso, mas, no final, eu tentava sempre resolver sozinha. Punha a carga toda para cima de mim, principalmente por me achar autoeficiente. Temos que ter aqui um equilíbrio, não é? Não somos só nós que vamos fazer bem. Temos que investir tempo a explicar-mos a alguém como é que achamos que seria a melhor forma e ouvir os *inputs* dessa pessoa, do que é que ela acha que está bem ou não está bem. Hoje isso é mais saudável em mim acho eu do que era antigamente.

P16: Sentes-te envolvido/a com a empresa onde trabalhas e com o trabalho que desempenhas?

Sim.

P17: Na sua opinião, como é que a liderança pode influenciar o bem-estar dos colaboradores?

Eu acho que a liderança pode influenciar o bem-estar dos colaboradores se for uma liderança próxima dos colaboradores, ou seja, que queira saber como é que tu te sentes. A

partir do momento em que há essa proximidade e eu sinto que alguém se preocupa comigo, se preocupa em saber como é que eu estou, só isso já está a influenciar o meu o meu bem-estar. E, depois, uma liderança que se preocupa em que tu sejas feliz no trabalho, a fazer aquilo que tu fazes, que se preocupa que tu sejas feliz no trabalho, porque existe um bom ambiente de equipa, que se preocupa que tu sejas feliz no trabalho porque investe na tua formação e no teu desenvolvimento. A liderança é quem toma essas decisões todas e, portanto, tem essa influência direta. Se for uma liderança próxima, que escuta que quer receber *feedback*, mas que também dá *feedback*, e que percebe que tu és uma pessoa mais do que um colaborador, influencia diretamente o bem-estar. Vai haver momentos na tua vida, se tu tiveres muito tempo numa empresa, em que tu não vais estar sempre bem, porque a tua vida tem altos e baixos, e isso certamente vai interferir na tua semana de trabalho. Se houver essa empatia, então, há também bem-estar.

Anexo IV. Entrevista primária ao Entrevistado 10, Marketing Solutions Client Executive

P1: A liderança inspira-te a seguir objetivos organizacionais?

Sim, acho que mais nos objetivos do que outros, com em tudo, ou seja, no geral, acho que sim, até porque há uma comunicação, na maior parte das vezes bastante aberta relativamente àquilo que são os objetivos da empresa, pelo menos em Portugal, e isso dá-te uma visão clara do caminho que a empresa está a fazer para concretizar esses objetivos. Acho que sim. Acho que há sempre objetivos que tu consegues visualizar melhor do que outros, ou que o líder passa melhor do que outros, até porque muitas vezes há questões de confidencialidade e etc. que não podem ser transmitidos aos colaboradores, mas, num modo geral, eu acho que sim.

P2: Como é que esse processo influencia o teu nível de motivação e de envolvimento no trabalho?

Eu acho que influencia bastante, acho que ninguém pode dizer que não influencia, seja para o bom ou seja para o mau, ou seja, acho que quando tu tens uma visão clara do que são os objetivos da empresa, consegues rapidamente perceber que é aqui que eu encaixo, ou que não é aqui que eu encaixo. E quando percebes que encaixas e que estás também motivada para cumprir aqueles objetivos, a motivação depois no trabalho, no dia-a-dia, é maior, não é? Porque sentes que estás a caminhar, estás a fazer parte de um caminho que depois vai culminar num objetivo comum. Óbvio que isso no dia-a-dia, por vezes, não é fácil, principalmente na nossa profissão em que estamos sempre muito atarefados e a correr contra o tempo, a mudar o *chip* entre clientes, nem sempre é fácil termos essa visão diária daquilo que são os objetivos da empresa, mas acho que no geral afeta a motivação, claro. Porque a partir do momento em que tu não te encontras com os objetivos da empresa, acho que logo aí perdes a motivação, não é? Se estás num sítio em que não concordo com aquele objetivo, ou acho que aquele objetivo é inalcançável, enfim, acho que também se o líder não te inspirar confiança nesse sentido, perdes bastante motivação.

P3: Sentes que a liderança te desafia a pensares de forma diferente e/ou a encontrar soluções inovadoras para os problemas?

Sim, eu vejo muita liderança ao nível, aqui distinguindo o nível Marlene, Cristina, acho que a liderança a nível Marlene, no meu caso, e no caso das contas que eu tenho e das coisas que vou gerindo, acho que é muito uma liderança de desbloqueio e de acrescentar. Ou seja, tenho aqui uma situação que me está a bloquear, seja na relação com o cliente, seja um tema mais difícil de resolver, porque no nível abaixo tens uma Cristina que já te pode ajudar a desbloquear muita coisa, não é? Mas acho que quando são mesmo questões que precisas ali de um pulso firme, quase de um murro em cima da mesa, entre aspas, acho que ali a liderança da Marlene é essencial para desbloquear situações, para desbloquear temas e também para acrescentar algo que se calhar nós que estamos no dia-a-dia das coisas, no dia-a-dia com aquelas pessoas, com aquela situação, com aquele tema, não conseguimos já ter os olhos de *“deixa-me olhar para isto de fora”*. Acho que a liderança também é muito importante nesse sentido.

P4: Como é que isso afeta a forma como contribuis no trabalho?

Olha, aí já é um bocadinho mais difícil de responder porque, como eu te dizia, a presença da Marlene no meu trabalho é muito pouco frequente. O que eu quero dizer com isto é, como eu ainda estou num nível de Consultora, ainda tenho Séniores a quem posso recorrer, ainda tenho a Diretora de Área a quem posso recorrer. Portanto, acho que a Marlene nesses casos só entra para desbloquear situações mais difíceis ou temas mais difíceis. No meu caso, que ainda sou Consultora, acredito que se falares com um Sénior ou com um Diretor de Clientes, aí o impacto já é muito maior, não é? Porque, de facto, existe uma relação mais direta e um contributo mais direto. No meu caso, esse contributo (da Marlene) é pouco frequente, nesse sentido, mais de nível de coisas técnicas e de dia-a-dia.

P5: Sentes que a liderança te inspira a ires mais além? De que forma?

Sim. Acho que vai bater muito naquilo que eu disse inicialmente. Acho que a liderança de topo é importante para tu decidires, primeiro, se queres ir mais além ou não. Lá está, tendo em conta os objetivos da empresa, a cultura da empresa, aquilo que a liderança te apresenta como sendo as tuas possibilidades. Mais uma vez digo, presença de liderança de topo no meu dia-a-dia. É muito pouca para já, portanto, acho que é mais nesse sentido amplo que me faz querer ir mais além, porque estou de acordo e revejo-me com os objetivos que me são apresentados a nível organizacional, como referiste há pouco.

P6: Sentes que a liderança se preocupa com o teu desenvolvimento pessoal e profissional?

Então, aqui acho que há um ponto importante, que é, no nosso caso, em que eu quando cheguei aqui éramos muito poucos e temos vindo a crescer de forma bastante significativa ao longo dos últimos anos. E acho que, inevitavelmente, à medida que os anos vão passando e à medida que a empresa vai aumentando e somos cada vez mais colaboradores, não é que exista um desligar de preocupação com aquela pessoa mais a nível pessoal, mas, às tantas, é muito difícil conseguires ter uma preocupação específica e pessoal com toda a gente. O que é que eu quero dizer com isto? Acho que sim, acho que existe, acho que está mais diluída, no sentido de sermos muitos, estarmos a crescer e cada vez é mais difícil a pessoa que está a liderar a operação, que é o caso da Marlene, saber o que é que se passa com cada um de nós a nível pessoal. Profissional, acho que, mal ou bem, ela vai tendo esses *inputs* e acho que há essa preocupação de perceber se esta pessoa está a evoluir ou não está a evoluir, se não está a evoluir porque é que não está a evoluir, como é que lhe podemos acrescentar a nível profissional. A nível pessoal, acho que há essa preocupação. Portanto, a minha resposta é assim, acho que há essa preocupação. Simplesmente sinto que é mais em momentos específicos de cada pessoa do que uma coisa constante, porque é impossível de conseguires saber o estado pessoal de toda a gente ao mesmo tempo.

P7: Como é que isso influencia a tua experiência de trabalho?

Olha, por acaso, é uma boa pergunta porque eu por exemplo, no ano passado estive de baixa e estive de baixa, não cheguei a um mês, mas senti sempre muito apoio. Ou seja, era o que eu estava a dizer, acho que em situações específicas é dada, tu revês mesmo essa preocupação pessoal mais até do que profissional com o teu colaborador. E, portanto, isso motiva-me muito, perceber que estas pessoas estão preocupadas, apesar de serem meus chefes, meus líderes, estão preocupados com o meu bem-estar acima de tudo o resto. Portanto, é a minha influência de forma positiva, nesse caso específico.

P8: Como te sentes em relação a ti mesmo/a no trabalho?

Sinto-me bem. Eu estou aqui, vai fazer quatro anos em outubro, portanto não foi sempre tudo incrível, nem foi sempre tudo bom. Há altos e baixos, tive um caminho que foi

particularmente sinuoso nesse sentido. Tive muitos altos e muitos baixos. Mudei de equipa, uma das lideranças mais próximas de uma das equipas em que eu estive não foi incrível, portanto houve aqui uma série de coisas. Depois a Cristina veio de licença de maternidade. Portanto, houve aqui uma série de contratemplos no meu percurso, que fizeram com que o meu percurso fosse um bocadinho menos rápido do que aquilo que eu desejava ou gostaria. Mas, neste momento, acho que consegui pelo menos alcançar o objetivo que eu queria e que tencionava, que era tornar-me Consultora, porque já aqui estava há três anos e foi mesmo uma fase de *ride or die*. Ou é agora, ou então também não me faz sentido continuar numa empresa em que, do outro lado, se calhar, não veem em mim o potencial para crescer e eu própria, se calhar, também não estou a conseguir responder aos objetivos daquilo que pretendem em relação ao meu trabalho. Portanto, foi uma fase recente e que, como é óbvio, me motivou muito, por isso neste momento posso dizer que estou bem.

P9: Como te sentes em relação à tua capacidade de tomar decisões e de agir, de acordo com os teus próprios valores, no trabalho?

Olha, isso é uma boa questão. Desde que mudei de equipa sinto-me muito mais descansada relativamente a esse aspeto. Porquê? Porque em Corporativo, em áreas como o Corporativo e Assuntos Públicos, tu muitas vezes deparas-te com situações e problemas para resolver que, se estivesse fora, resolvias de uma forma, e, estando cá dentro, tens de resolver de uma forma completamente diferente para corresponder àquilo que são as necessidades do cliente. Muitas vezes essa forma vai contra aquilo que tu acreditas e os teus valores. Não estou a dizer que isto acontece muitas vezes e acho também que quando acontece há abertura para falarmos sobre isso e dizer “*olha, não estou confortável com esta situação*”. Mas, por exemplo, na altura em Corporativo tive um cliente que tinha no Norte um aterro sanitário e aquilo causava imenso mal-estar na população, por causa do cheiro, por causa dos insetos. Aquilo afligia-me mesmo. Coitadas daquelas pessoas. Nunca estive numa situação em que tivesse de mentir, em que tivesse de fazer um comunicado a dizer alguma coisa pouco transparente, mas, se calhar, tinha-me apetecido mais dizer “*vamos ajudar estas pessoas, vamos tirar isto daqui*”. Mas, obviamente, isso não era fazível para o cliente, não é? Cada um depois tem os seus objetivos e o seu caminho. Portanto, acho que às vezes isso acontece, não me aconteceu muitas vezes e, desde que mudei a equipa para Brand & Ads, acho que estou super tranquila relativamente a isso e acho que também há muito espaço para, quando

não estás confortável aqui, nesta empresa, quando não estás confortável com uma situação que entra em conflito com a tua forma de estar na vida e com os teus valores, acho que tens essa abertura para dizer “olha, não estou confortável com isto e temos que arranjar aqui uma solução”.

P10: Que impacto tem a mudança para ti? Sentes que consegues gerir eficazmente o teu ambiente de trabalho? Sentes que te adaptas bem à mudança?

Não. Por acaso, não. Sou bastante aberta à mudança e sempre fui. Seja no trabalho, seja na vida em geral. Eu sou aquela pessoa que gosta de tudo a funcionar normalmente, tranquilamente e debati-me muitas vezes se isto era a profissão certa para mim e ainda me debato hoje em dia porque é um contexto muito volátil e está sempre tudo a mudar-nos. A resposta é não, mas tenho aprendido a gerir isso de forma mais confortável para mim e acho que têm-me também ajudado nesse caminho.

P11: Sentes que tens oportunidade de crescer e de evoluir pessoalmente e profissionalmente na LLYC?

Sim. Acho que muitas vezes nós nos deparamos, acho que isto acontece com toda a gente, só não acontece em casos muito excecionais, mas muitas vezes deparamo-nos com um estado de estagnação em que achamos que não vamos sair dali. Eu já passei por isso, conheço várias pessoas que também já passaram por isso. Sentes que te põem perto e não dá para sair mais dali. Acho que sim.

Por outro lado, que a oportunidade faz também, óbvio, o teu percurso, o cumprimento dos objetivos que te estabeleceram para ti, a tua performance, tudo isso conta para evoluir e para ter sucesso, como é óbvio. Mas, ao mesmo tempo, acho que tem que haver oportunidade. E, muitas vezes, essa oportunidade não aparece. Não pelos líderes não quererem que aquela pessoa cresça, mas sim porque não dá para promover toda a gente ao mesmo tempo, não dá para fazer crescer toda a gente ao mesmo tempo e, por isso, acho que toda a gente passa por uma fase de “*bolas, como é que é a minha vez?*”. Mas, lá está, por outro lado, acho que toda a gente, ou quase toda a gente que aqui está, sabe que esse caminho de crescimento é possível, mais rápido, menos rápido, mais lento, menos lento, é possível.

Mas, muitas vezes, também acontece não haver essa oportunidade e é o que é, isso acontece em todo lado.

P12: Como descreves a qualidade das tuas relações com as pessoas da empresa? Essas relações contribuem para o teu bem-estar emocional no trabalho?

Sim, super, acho que uma das melhores coisas que nós temos aqui é o ambiente da equipa, somos uma equipa muito próxima, acho que somos todos muito generosos uns com os outros, damos-nos todos bem. É óbvio que há pessoas com quem tu te identificas mais e outras menos, mas enfim, é a vida a acontecer, não é? Mas acho que uma das melhores coisas que nós temos na LLYC é mesmo a equipa e o bom ambiente que se vive aqui. Nunca pensei fazer tantos amigos como estou a fazer. Às vezes dizem que trabalho e amizade não se misturam, mas misturam-se. E isso é muito positivo quando tens um problema, quando te paras com um desafio, poderes ter essa confiança e esse à vontade com um colega de trabalho que também é teu amigo, acho que isso emocionalmente é uma grande almofada que se tem.

P13: Sentes que o teu trabalho está alinhado com os teus valores e objetivos pessoais?

Sim, sinto.

P14: Como avalias o teu nível de satisfação no trabalho?

De 0 a 10, neste momento eu acho que está ali a bater um 6 ou 7. A nível de trabalho, estou bastante satisfeita no sentido em que consegui, como eu disse há um bocado, conseguir ser promovida, que era um objetivo que eu tinha. Consegui mudar de área, que também era outro objetivo. Portanto, estou muito mais feliz a fazer aquilo que faço do que estava... Se me fizessem essa pergunta há dois anos atrás, eu se calhar respondia-te tipo 3, 4. Portanto, neste momento estou muito mais contente com aquilo que estou a fazer, com aquilo que estou a aprender, da forma que estou a crescer. Portanto, nesse sentido tem sido muito positivo. Tem-me dado muitas coisas boas. Só não digo 9 ou 10, porque há sempre coisas que se podem limar e há sempre coisas que se podem fazer melhor. Há sempre clientes que gostavas de não ter. Portanto, acho que não é possível alguém dizer que está 100% satisfeito no trabalho, porque acho que isso é utópico. E acho que quando chegas aí é porque há alguma coisa que está a falhar e que tu não consegues ver que podia ser melhor. Portanto, acho que estou satisfeita.

P15: Como defines o teu nível de autoeficácia?

Olha, eu sou péssima a definir objetivos, porque erradamente sinto sempre que preciso que alguém me diga quais são os meus objetivos do que eu própria defini-los. Também é uma coisa na qual tenho vindo a trabalhar, mas ainda sinto alguma dificuldade em conseguir ter essa autoeficácia. E acho que, mais do que estabelecer os objetivos porque, mesmo que tu não os tenhas escrito, tu vais pensando, não é? Daqui a uns tempos gostava de estar ali, daqui a uns tempos gostava de conseguir fazer isto. Mais do que conseguir fazer isso, porque isso eu acho que até tenho de ainda conseguir fazer, a pensar neles no dia-a-dia. E lá está, sair um bocado da azáfama daquilo que é o nosso trabalho, da produção, da gestão de clientes, de responder e-mails, etc. E termos tempo para pensar nesses objetivos e se aquilo que estamos a fazer corresponde efetivamente ao caminho que nós queremos fazer para chegar a esses objetivos. Portanto, acho que médio.

P16: Sentes-te envolvido/a com a empresa onde trabalhas e com o trabalho que desempenhas?

Sim, bastante.

P17: Na tua opinião, como é que a liderança pode influenciar o bem-estar dos colaboradores?

Olha, eu acho que a liderança é fundamental para influenciar o bem-estar dos colaboradores, a vários níveis. Acho que a abertura e a transparência são fundamentais. Acho que é muito, muito importante no que toca ao estado dos colaboradores, acho que é mesmo essencial, a vários níveis, a nível de transparência, portanto, tu conseguires transmitir aos teus colaboradores quais é que são os objetivos da empresa. Logo aí o colaborador consegue visualizar, mais ou menos, se está *on it* ou não. Tu teres a oportunidade, e aqui vou tocar num tema que já toquei há bocado, que é nem sempre há espaço para isso, porque as empresas vão crescendo, o número de colaboradores vai crescendo e, às tantas, é impossível tu conseguires falar com toda a gente e teres noção de como é que está toda a gente, se é aquele está mais triste, se aquele está mais contente, se aquele está desmotivado, se não está.

Portanto, é difícil, acho que precisas sim de ter pessoas da tua confiança, num nível intermédio, que te consigam fazer esse filtro e passar a mensagem de, quando há essa

emergência, de “*olha, temos um colaborador que não está satisfeito*”, “*temos um colaborador que precisa de mais apoio, de mais incentivo*”. Enfim, acho que tem que haver esse *middle management*, de teres ali pessoas de muita confiança, mas, por outro lado, acho que, sempre que possível, também deves estar próxima dos colaboradores, para tentares também apalpar terreno e perceberes como é que as pessoas estão a reagir ao que se está a passar na empresa, à tua liderança etc. E acho que todas as medidas, por último, acho que todas as medidas que se tomam, acho que devem ser sempre tomadas a pensar nas pessoas que trabalham na empresa, porque são essas pessoas que fazem os números, são essas pessoas que fazem com que os números cresçam e, portanto, acho que todas as medidas, por mais ínfimas que sejam, têm que ter em atenção o bem-estar dos colaboradores. Senão a tua empresa e a tua liderança reduz-se a nada, não é? Porque sem aquelas pessoas, sem as pessoas que trabalham todos os dias para cumprir os objetivos da empresa, resta muito pouco, não é? Portanto, eu acho que é muito, muito, muito essencial no bem-estar dos colaboradores.

Podemos falar de salários, de salário emocional também, essas iniciativas de medidas que não têm ligação direta com o salário, mas que te dão qualidade de vida dentro e fora do trabalho, quando nós temos, por exemplo, a sexta-feira à tarde, acho que tudo isso são coisas que influenciam bastante os colaboradores. Mas, por exemplo, quando falamos de salário, são coisas muito específicas e cada um tem o seu objetivo e a sua meta, não é? Mas também é um aspeto essencial para o bem-estar dos colaboradores, claro que sim. Se estás num sítio em que sentes que estás a ser mal pago, enfim, não vai demorar muito até encontrares outro sítio onde te possam pagar melhor pelo teu empenho e pelo teu trabalho. Mas, para dizer que a liderança, eu acho que chave no bem-estar dos colaboradores, sim.

Anexo V. Entrevista primária ao Entrevistado 11, Corporate Affairs Senior Consultant

P1. A liderança inspira-te a seguir objetivos organizacionais?

Sim, sinto que é uma empresa bastante exigente e perfeccionista na forma de trabalhar e de se estar, o que nos faz querer, portanto, tentarmos sempre inovar e sermos estratégicos nas propostas que apresentamos e nos objetivos que concretizamos. Portanto, eu sinto que tenho que ser sempre a minha melhor versão para atingir os objetivos da organização, muito graças à liderança que temos.

P2. Como é que esse processo influencia o teu nível de motivação e de envolvimento no trabalho?

Eu já sou uma pessoa perfeccionista e exigente por natureza, portanto, o facto de ter uma liderança também exigente é muito motivante porque me desafia a mim própria a ser melhor. Nesse aspeto estou satisfeita com as práticas que são executadas aqui na empresa, porque me permitem melhorar e aprender, sobretudo. E eu gosto de desafios e não gosto de estruturas onde a pessoa acaba por se acomodar e em que não faz coisas diferentes. Aqui eu sinto que posso aprender e com 24 anos de experiência é difícil tu estares há 6 meses numa empresa e continuares a aprender. É isso que me tem estimulado aqui na LLYC.

P3. Sentes que a liderança te desafia a pensares de forma diferente e/ou a encontrar soluções inovadoras para os problemas?

Todos os dias, sim. Sinto que sou desafiada a pensar de forma diferente, até porque o nosso posicionamento nunca é pelo valor, porque em comparação com a nossa concorrência nós temos um valor acima de mercado, o que nos faz termos uma estratégia que tem que se pautar por outro tipo de fatores diferenciadores e passam pela criatividade e abordagens inovadoras em várias vertentes da comunicação.

P4. Como é que isso afeta a forma como contribuis no trabalho?

Então, obriga-me a puxar por mim. Mas obriga-me a ser mais exigente e a pesquisar mais, portanto, a não me acomodar ao trabalho que fazemos numa *daily basis*, ou seja, aquele

trabalho básico de assessoria acaba por ficar em segundo plano e é um complemento de tudo o resto. Eu sinto que todos os dias tenho de encontrar formas diferentes de cativar os clientes e de mostrar que somos efetivamente consultores e não somos secretários ou tarefeiros, porque acho que é um dos grandes desafios aqui na LLYC é os clientes considerarem-nos como consultores e não como secretariado.

P5. Sentes que a liderança te inspira a ires mais além? De que forma?

Sem dúvida. Dessa mesma que referi anteriormente, ou seja, a inovar, a ter ideias diferentes, a não fazer o mesmo que as outras agências de comunicação fazem, a não ter medo de arriscar, a ser inconformada, portanto, a ser flexível com a mudança, a estar permeável a mudanças com alguma frequência. Isso também é algo que a liderança me prepara, para ter essa mente aberta, porque não sabemos o dia de amanhã. O que é hoje, amanhã pode ser diferente.

P6. Sentes que a liderança se preocupa com o teu desenvolvimento pessoal e profissional?

Sim, sinto, sobretudo por dois motivos. Um deles porque eu fui contratada pelo facto de ter uma grande experiência numa determinada área, que é o setor da saúde, e sinto que a empresa está disposta a dar-me as ferramentas necessárias e ajudar-me a fazer esse caminho no sentido de, daqui a uns tempos, eu estar à frente dessa área aqui em Portugal. Eu noto na liderança essa preocupação com o meu bem-estar e com a minha paixão, que é a área da saúde. Nós temos apenas um cliente na área da saúde e enyrou por alinhamento ibérico. Ou seja, temos aqui um grande desafio porque não temos portefólio na área e as nossas avenças são muito elevadas, em comparação com os concorrentes. Portanto, o facto de a liderança saber que eu tenho esta ambição, e é aí que me vejo daqui a uns anos, é algo que valorizo.

Por outro lado, sinto que, após a saída da nossa diretora de equipa, houve uma preocupação acrescida, porque eu tinha uma ligação muito próxima com ela e foi algo que me abalou bastante, porque foi a melhor líder que eu já tive em 20 e tal anos de experiência profissional. Era algo que não estávamos à espera, nem eu nem o resto da equipa. Portanto, isto trouxe aqui alguma instabilidade, mas senti que tanto a Diretora-Geral como os outros

elementos da direção se preocuparam bastante comigo para assegurar que eu estou segura e que estão a investir em mim.

P7. Como é que isso influencia a tua experiência de trabalho?

Influencia no sentido que me levam a vestir a camisola, ou seja, dão-me motivos para eu assumir isto como um compromisso. Eu já não tenho 20 anos, portanto, já tenho 47 anos quero ter estabilidade. Gostaria muito que a LLYC que fosse uma empresa para ficar, durante longos anos, e essa preocupação faz com que eu, tenha um compromisso forte com a empresa e que me dedique todos os dias muito às tarefas que tenho pela frente.

P8. Como te sentes em relação a ti mesmo/a no trabalho?

Eu não consigo dar uma resposta única a essa pergunta porque, por um lado, sinto-me motivada porque gosto das pessoas com quem trabalho e de colegas de outros departamentos, com quem criei uma proximidade, portanto, sinto que o ambiente de trabalho é leve nesse aspeto. Mas, contrabalança com a pressão constante e isso acaba por causar aqui um desgaste que, a longo prazo, pode ser negativo. Temos um grande volume de trabalho e ao final do dia, ao final da semana, acaba por pesar.

P9. Como te sentes em relação à tua capacidade de tomar decisões e de agir, de acordo com os teus próprios valores, no trabalho?

Eu sou uma pessoa que tenho voz, ou seja, eu se tiver algo a dizer, sinto que tenho liberdade para o fazer e sinto-me confortável para manifestar quando não estou de acordo com alguma questão. Mas, por vezes, ou muitas vezes, como nós somos supervisionados por outros países, acabo por sentir algumas limitações naquilo que eu considero a ser a estratégia ideal. Ou seja, nós temos de seguir alguns parâmetros que são impostos quem está acima de nós e essa microgestão acaba por limitar aqui um bocadinho esta proatividade, por assim dizer.

P10. Que impacto tem a mudança para ti? Sentes que consegues gerir eficazmente o teu ambiente de trabalho? Sentes que te adaptas bem à mudança?

Sim, sem dúvida, sim. Sim, porque também eu sou uma pessoa que nunca me acomodei e já trabalhei em muitas empresas desde que tirei a licenciatura, portanto eu acho

que as mudanças são positivas, obrigam-nos a crescer, obrigam-nos a ver a situação de forma diferente e talvez a descobrir características em nós que não soubéssemos que tínhamos.

Mas, há um lado da mudança que não é tão positivo. Uma grande rotatividade na equipa pode ter efeitos adversos e, aqui, especialmente a equipa Corporate, que é onde eu trabalho, tem tido essa rotatividade, o que causa alguma instabilidade, porque são constantes períodos de imersão. O que me ajuda a lidar melhor com isto, é o facto de já ter algum *background* e também já ter passado por empresas com grande rotatividade, portanto, eu consigo lidar com isso com alguma ligeireza, mas não é perfeito, não é?

P11. Sentes que tens oportunidade de crescer e de evoluir pessoalmente e profissionalmente na LLYC?

Sim, sem dúvida. Sinto isso pelo que me é transmitido pela Diretora-Geral, pelo nosso novo Diretor de Clientes na área Corporate, portanto, sinto que estão a apostar em mim no sentido de fazer com que eu evolua e cresça aqui dentro.

P12. Como descreves a qualidade das tuas relações com as pessoas da empresa? Essas relações contribuem para o teu bem-estar emocional no trabalho?

Como referi há pouco, há pessoas com quem eu me dou muito bem e, sim, isso contribui muito para o meu bem-estar e é bom chegar lá de manhã e ver essas pessoas logo às oito da manhã. Portanto, dá-nos aqui um *boost* extra. Há uns anos, numa entrevista de emprego, perguntaram qual era o fator que eu valorizava mais num emprego e eu disse que era um bom ambiente, muito mais do que o vencimento. Portanto, eu volto a repetir isso aqui. Para mim, o bom ambiente acho que é o fator principal para uma motivação profissional e eu aqui na LLYC, como me dou com várias pessoas, de áreas diferentes, sinto-me motivada para continuar cá.

P13. Sentes que o teu trabalho está alinhado com os teus valores e objetivos pessoais?

Sinto, embora por vezes gostasse mais de ter maior autonomia, porque já vinha com essa experiência. Eu estava na direção de equipa da anterior agência de comunicação de onde venho. Às vezes, sinto que o facto de eu não ter autonomia para algumas situações acaba por ser um entrave no meu trabalho diário. Como sinto que tenho capacidade para gerir as coisas

de forma autónoma, isso leva mais tempo, porque tenho que passar sempre por outras pessoas e cria alguma entropia. E como eu sou uma pessoa muito prática e lá está, perfeccionista, os prazos para mim são importantes. E o facto de termos uma metodologia que implica teres uma supervisão constante daquilo que estás a fazer, acaba por interferir naquilo que eu estava habituada no passado. Sempre fui muito autónoma nos últimos anos na gestão do meu trabalho, mas embora aqui tenhamos uma metodologia complexa, sinto que me adaptei. Mas, se me perguntares, gostaria de ter mais autonomia na gestão do meu dia a dia.

P14. Como avalias o teu nível de satisfação no trabalho?

Bom. Se tivesse de definir numa escala de 0 a 10, dava 7. Porque, pegando nos motivos que te disse anteriormente nas respostas, um dos motivos sinto que estou a aprender e isso para mim é muito, muito desafiante. Sinto que posso crescer aqui dentro, ou seja, ter uma evolução profissional a nível de carreira e de posição que posso ocupar daqui a uns tempos. E a relação que criei com alguns colegas também contribui para essa satisfação. Para chegar ao 10, falta ter mais autonomia, falta não existir tanto esta microgestão diária e termos uma metodologia muito rigorosa. As plataformas onde temos de inserir os dados, tudo isso rouba-nos tempo para tarefas que são efetivamente importantes, que é a gestão dos clientes. Portanto, o facto de esta metodologia ser tão rigorosa e burocrática, talvez seja o fator que me faz não dar 10.

P15. Como defines o teu nível de autoeficácia?

Muito elevado.

P16. Sentes-te envolvido/a com a empresa onde trabalhas e com o trabalho que desempenhas?

Sim, sinto porque eu costumo dizer que no final do dia eu trabalho para os clientes. Sinto-me envolvida com os clientes. Há clientes mais exigentes que outros, mas sinto-me comprometida com eles e sinto-me comprometida em passar uma boa imagem da empresa e também admiro as pessoas que estão à minha volta. Isso também me faz ter entusiasmo e dar mais de mim, dar melhor de mim e apresentar um trabalho de qualidade.

P17. Na tua opinião, como é que a liderança pode influenciar o bem-estar dos colaboradores?

Totalmente. Uma boa liderança é determinante para um bem-estar coletivo. Uma má liderança tem também o efeito contrário. Eu acho que são as pessoas que fazem as empresas e são os bons líderes que conseguem proporcionar satisfação aos colaboradores. Portanto, o líder tem de ser um exemplo. Se eu não me rever no meu líder, eu não vou conseguir estar motivada e não vou estar bem. Eu tenho de admirar, tenho de valorizar, tenho que ter orgulho em pertencer a esta organização e ter aquele líder por trás de mim.

Anexo VI. Entrevista primária ao Entrevistado 12, Public Affairs Senior Consultant

P1: A liderança inspira-te a seguir objetivos organizacionais?

Sim, acho que a forma como apresentam os objetivos e a motivação que eles próprios têm a seguir esses objetivos é, para o grupo, motivante de atingi-los. Sim, ou seja, a parte deles está feita.

P2: Como é que esse processo influencia o teu nível de motivação e de envolvimento no trabalho?

Eu trabalhei numa organização maior do que a LLYC, a Deloitte, que tinha um foco muito grande em mensagens organizacionais e em estratégia interna. Obviamente que aplicavam muitos dos métodos que aplicavam nos clientes deles, internamente. E isso era muito importante para nós nos sentimos guiados. Eu acho que há uma característica específica da LLYC que facilita, que é o método. Há um método muito concreto. Eu acabei de chegar à LLYC, ou seja, eu estou aqui há 3 meses, mas uma das coisas que eu observo que pode ser transposto como um ponto positivo para outras organizações, ou um exemplo daquilo que eu acho que deve ser uma boa organização de trabalho, é esta coisa de ter tudo muito metódico. De ter pastas, de ter formatos, tipos de documentos para determinadas coisas, de forma que, apesar de haver aqui uma dificuldade inicial em adaptar-se a tantos processos, porque são muitos, entras no método e isso facilita muito o trabalho, porque está muito organizado. Portanto, sabes onde é que vais buscar coisas que fizeste no passado, tens sempre as referências de outros clientes organizadas em pastas que depois te facilitam para criar documentos semelhantes para outros clientes, e do meu ponto de vista isso dá muita eficiência aos processos.

Um dos grandes problemas de estruturas desorganizadas é precisamente que tu tens que perder tempo, que é valioso para fazeres as atividades que são mais importantes, não é? A criação de valor, à procura e a criar de base coisas que não estão estruturadas, e a LLYC não tem esse problema.

P3: Sentes que a liderança te desafia a pensares de forma diferente e/ou a encontrar soluções inovadoras para os problemas?

Sinto que sim, mas acho que aí há um trabalho a fazer. Acho que a LLYC quer muito isso, quer muito ter como objetivo. Nas várias formações que tive ao longo da minha imersão, que ainda continua, apercebi-me que a ideia é “*faz sempre o que pensas*”, não é? Isto é pelo menos o *guideline*, faz o que pensas, mesmo que não seja a melhor forma de fazer as coisas, pode ser valorizado se for melhor para nós. Eu sinto que na prática não é bem assim, no sentido em que, isto une com aquilo que eu disse antes, como há processos muito estruturados, os processos estruturados têm vantagens, mas também têm desvantagens, são menos flexíveis. Há alguma dificuldade, eu acho, em pensar criticamente esses processos.

P4: Como é que isso afeta a forma como contribuis no trabalho?

Pode restringir, de certa forma, alguma iniciativa de inovação. Há um certo sentimento de que isto é assim, e claramente que eles querem que isto seja assim.

P5: Sentes que a liderança te inspira a ires mais além? De que forma?

Sinto que sim. Quando dizes mais além, isso é muito geral, mas... Eu acho que sim. Há um ponto que é... A LLYC tem uma estrutura de colaboração, que é, quando és Sénior, não recebes comissão se trouxeres um cliente, por exemplo. O mesmo se fores Júnior. E eu acho que é uma das coisas que podia fomentar um *extra mile* relevante. Porquê? Porque, se nós fizermos trabalho comercial, é verdade que os diretores, ou os *managers*, é quem tem um papel mais comercial tradicional, mas, se toda a equipa tiver esse incentivo, nem que seja um incentivo progressivo conforme a tua posição de carreira, há uma disponibilidade maior, ou uma intenção maior, da tua parte, a fazer um trabalho comercial de campo. Eu acho que a LLYC tem muito a ganhar em criar incentivos em todas as fases da carreira, mesmo para quem é Júnior, de forma possível, obviamente que não será na mesma percentagem, na medida em que também não é a mesma responsabilidade, mas é sempre positivo ter uma estrutura de incentivos que permita a toda a organização estar atenta a oportunidades para a organização. E, nesse sentido, podia levar a um *extra mile*.

P6: Sentes que a liderança se preocupa com o teu desenvolvimento pessoal e profissional?

Profissional, sim. Pessoal, não tenho a certeza, porque acho que ainda não tive tempo suficiente. Eu estou aqui há três meses, eu sou uma pessoa com atividades fora da LLYC, atividades, não digo atividades, todos temos atividades, mas eu estou a falar de coisas estruturais, eu estou a criar um *fintech*, por exemplo, e ainda não percebi até que ponto é que terei flexibilidade para gerir esse projeto, que é um projeto importante para o meu crescimento pessoal, que depois, com o meu crescimento pessoal fora da LLYC, beneficia um crescimento interno e profissional dentro da LLYC, que é sempre uma coisa positiva. Eu não sei até que ponto é que a LLYC tem alguma flexibilidade, por exemplo, a horária, que há organizações que dão essa flexibilidade. Pode ser por falta de conhecimento meu, mas eu ainda não tenho essa noção.

P7: Como é que isso influencia a tua experiência de trabalho?

Eu acho que, para mim, pessoalmente, é uma coisa muito relevante. Acho que é muito relevante eu saber que existe essa preocupação, por parte da minha hierarquia. A LLYC lançou agora um programa de *mentorship*. A organização da qual eu vinha anteriormente tinha um programa de mentores muito bem feito. Consultava a minha mentora constantemente, sobre situações de carreira. Era uma pessoa completamente isenta. Eu podia falar com a minha mentora, tipo, imagina que eu estava indeciso se queria ficar. Falava com a minha mentora, sem problema, à parte da organização. Eu acho que há duas coisas. Não sei, esse programa pode ter começado a arrancar. Não sei até que ponto é que isto vai ser uma realidade na LLYC. Não vejo bem como é que vai funcionar. Mas, acima de tudo, acho que o sistema de avaliação da LLYC poderia melhorar em certos aspetos. A LLYC tem um sistema de avaliação anual. Acho que o *feedback* deve ser mais regular. O *feedback* é orientador. Nas duas grandes organizações onde eu trabalhei anteriormente, a Deloitte e a Comissão, havia *feedbacks* semestrais, ou seja, de *mid-term*. É fundamental haver esse *feedback*. Por gestão de expectativas de ambas as partes, para que haja a oportunidade de se dar à pessoa que está abaixo na hierarquia a capacidade de perceber aquilo que pode melhorar e depois dar-se a oportunidade de melhorar. Havendo só *feedback* anual é um bocado mais difícil. Acho que exige proatividade e todos temos que ter proatividade para pedir *feedback*. Isso é uma coisa importante desde que se é Júnior, até mesmo quando se é Sénior. Eu, por exemplo, fiz um mês por pedir *feedback*. E a minha diretora respondeu-me imediatamente para me dar *feedback*. Mas isto não é estrutural. Ou seja, é uma coisa que não

está na estrutura interna da LLYC. É uma coisa que eu procuro. Ou que eu procurei, por iniciativa. Acho que deve ser estrutural.

P8: Como te sentes em relação a ti mesmo/a no trabalho?

Sinto-me bem. A LLYC é uma agência de comunicação. Eu não sou uma pessoa de comunicação. Praticamente, sou das poucas pessoas que me dizem que não é de comunicação. Eu tenho um background de Direito. Sou uma pessoa profundamente formada em tudo o que é jurídico. Em legislação, em... O meu trabalho tem tudo a ver com Direito, desde o princípio. E cheguei aqui e... Apesar de estar a fazer Public Affairs, que é uma coisa ligada indiretamente a política, sinto que há muita comunicação. E acho que... Às vezes, e é natural, ainda tenho muito a aprender nesta parte da linguagem que se utiliza no mundo da comunicação. Todos os mundos profissionais têm um tipo de linguagem. E para uma pessoa que veio de um mundo completamente diferente, e eu garanto que é completamente diferente, há assim uma curva de aprendizagem, de adaptação a este mundo novo. Mas, ao mesmo tempo, é entusiasmante, não é? Estás a aprender uma coisa que te complementa àquilo que trazes dos sítios onde vieste.

P9: Como te sentes em relação à tua capacidade de tomar decisões e de agir, de acordo com os teus próprios valores, no trabalho?

Sinto-me bem. Eu acho que, nesse sentido, o mais relevante que eu posso trazer é a minha própria experiência, não é? Eu tenho mais de 5 anos de experiência e, antes de vir para a LLYC, trabalhei, como te disse, em organizações grandes, muito grandes. A Deloitte tem 3 mil empregados cá, a Comissão Europeia tem 40 mil. São coisas enormes. E, nos sítios diferentes onde passei, fui errando, várias vezes, e fui aprendendo. Eu costumo dizer, nas entrevistas de trabalho que fui tendo ao longo da vida, vou sempre dizendo que a Deloitte foi o sítio onde aprendi a trabalhar. E, quando cheguei à Deloitte, eu não sabia trabalhar, é assim que eu me vejo. E a Deloitte deu-me um método, deu-me um *know-how* de estrutura de trabalho, ensinou-me a fazer depressa e bem. E, portanto,, na altura, eu tinha menos conforto. Ou seja, se essa pergunta fosse feita enquanto eu estava na Deloitte, eu estaria de forma menos confortável. Ou seja, eu não sabia bem quem é que eu era no trabalho. Hoje em dia, depois de ter passado pela Deloitte e pela Comissão Europeia, já sei os meus limites e já sei o que são as coisas que realmente importam para mim não ultrapassar no trabalho.

Portanto, o quadro de valores, na minha opinião, desenvolve-se com a experiência. E eu, neste momento, sinto-me mais confortável na medida em que cresci e experienciei.

P10: Que impacto tem a mudança para ti? Sentes que consegues gerir eficazmente o teu ambiente de trabalho? Sentes que te adaptas bem à mudança?

Não sei. Acho que eu mudei muito ao longo da minha carreira desde que cheguei aqui. Acho que esta foi, assim, a mudança... A mudança da Deloitte para a Comissão Europeia foi radical. Mas era noutra aspeto. Era mais na coisa do tipo de organização. A matéria era a mesma. Eu trabalhava em fiscalidade e passei a trabalhar em fiscalidade do lado das políticas públicas. Mas, na LLYC, a mudança foi total... Eu acho que me adapto bem. Mas acho que também gosto do conforto. Eu acho que todos nós temos uma zona de conforto. E é bom sair da zona de conforto porque isto nos desenvolve. Como é que tu me perguntares como é que eu reajo à mudança? Acho que eu sinto que, às vezes, é difícil fazer esse *shift*. Eu gosto de estrutura. E eu tenho feito essa referência no princípio das tuas perguntas de uma coisa que eu admiro na LLYC que é o facto de ser estruturado. Se eles agora chegassem e dissessem “*vamos mudar os processos todos*”. Isso é uma coisa que me faria confusão.

P11: Sentes que tens oportunidade de crescer e de evoluir pessoalmente e profissionalmente na LLYC?

Acho que sim porque eu tenho muito contacto com projetos diferentes. Ou seja, desde que estou na LLYC, não só tenho quatro clientes mais fixos. Eu acho que a vantagem de empresas como a LLYC, que são consultoras, é precisamente esta dinâmica, não é? Tu não estás preso a um projeto. Tu vês várias realidades diferentes. Cada realidade dá-te uma perspetiva diferente de uma indústria diferente. Eu já trabalhei com o setor da energia em várias vertentes. Já trabalhei com o setor digital em diferentes vertentes. Empresas diferentes. E isso é muito enriquecedor. Num mundo em que as pessoas são cada vez mais especializadas e afunilam, é muito enriquecedor ter as pessoas que conhecem o plano geral. Claro que a especialidade é delas e caracterizam-nas e valorizam-nas, mas também têm a capacidade de olhar para um projeto de energia e um projeto digital e saber criar ou responder às necessidades do cliente nas diferentes áreas. E isso é muito enriquecedor. Ou seja, isso faz-te crescer muito. Nesse sentido, acho que sim. Quanto ao resto, eu ainda não percebo

muito bem, porque entrei aqui há três meses, qual é que é a progressão. Porque eu sou Sénior e, sendo sénior, daqui para a frente, normalmente, eu tornar-me-ia diretor. Mas para ser um diretor, ui. Ou seja, é mais uma incógnita. Uma coisa é quando tu entras na LLYC, que até tem programas muito estruturados para dizer onde é que tu estás daqui a uns anos. Quando chegas aqui, onde eu estou, tu não sabes. Há outras organizações que têm uma estrutura diferente de terem o mesmo método. Que é muito estruturado. É esta coisa de que tu vais subindo e sabes onde é que tu trabalhas. Se tu fizeste o teu trabalho, vais para aqui. E se fores fazendo o teu trabalho cada vez melhor, vais para ali. E isto não está tão estruturado. Parece. E se calhar foi porque eu ainda não percebi muito bem. Mas parece-me. Não é tão visível, pelo menos.

P12: Como descreves a qualidade das tuas relações com as pessoas da empresa? Essas relações contribuem para o seu bem-estar emocional no trabalho?

Acho que são relações boas e cordiais. Não só cordiais, até mais do que cordiais. Acho que nos damos tudo bem. É o que me parece. Acho que isso é quase óbvio. Se estiveres num ambiente negativo, o teu bem-estar vai ser afetado por isso. Isso é evidente.

P13: Sentes que o teu trabalho está alinhado com os teus valores e objetivos pessoais?

Nem sempre. Acho que Public Affairs desafia-te muito também nesta vertente, que é: tudo que é serviço ao cliente, não te deixa escolher conforme os teus valores. Obviamente, não estamos a falar aqui de nada ilegal, que transponha os limites da lei, ou que seja até normalmente muito prejudicial. Agora, há coisas que eu preferia que fossem de maneira diferente. Não é? Por acaso, na minha experiência pessoal, quase todos os clientes que eu tenho, quase todos, não apresentam este tipo de problema. Mas há determinadas coisas em um ou dois clientes que não me fazem sentido. Ou seja, se me dessem escolher, eu não seguiria dessa forma. Ou seja, se me dessem escolher, se fosse eu o cliente e estivesse lá dentro e se tivesse lá a atividade. Nós somos uma consultora e temos que atender às necessidades dos nossos clientes. Claro que, e eu acho que isso a LLYC faz, com limites. Porque, chegarem ao pé de nós e nós sentirmos que não faz sentido, do ponto de vista até da nossa própria reputação, isto pode ter efeitos reputacionais para a LLYC, eu tenho quase a certeza, pelo que conheço da LLYC, que isso não seguiria à frente.

P14: Como avalias o teu nível de satisfação no trabalho?

Não sei, acho que o meu nível de satisfação, acho que estou ainda há a analisar isso. Ainda é muito cedo.

P15: Como defines o teu nível de autoeficácia?

Acho que é boa. Acho que eu sou uma pessoa organizada e estruturada e, desse ponto de vista, acho que sou eficaz, sem dúvida. Lá está. Acho que isso está ligado outra vez à experiência. Eu tenho muita esta coisa de proatividade, que nasceu das atividades que fiz antes e acho que essa proatividade permite-me ser eficaz, ou seja, não falho *deadlines*, sou focado quando tenho de fazer uma determinada atividade para que essa atividade saia em tempo útil. Acho que nisso não tenho problemas. Portanto, sim, acho que sou eficaz.

P16: Sentes-te envolvido/a com a empresa onde trabalhas e com o trabalho que desempenhas?

Sim. Sinto-me envolvido. Se a pergunta fosse, sentes-te envolvido e achas que podia haver alguma coisa que te pudesse envolver mais? Aí a resposta seria um bocado diferente. Eu sinto-me envolvido, mas acho que no meu caso não sei, acho que isto é uma coisa que se calhar vai existir. Atenção. A LLYC que está a sofrer muitas transformações neste momento *as we speak*. As coisas estão a mudar dentro da organização e uma das coisas que está a mudar é que, supostamente, nós somos uma *pool* de recursos mundial, o que significa que podemos vir a trabalhar com projetos fora dos projetos de Lisboa. E isso é uma coisa que a mim me parece particularmente interessante, até porque a LLYC tem um departamento de European Affairs e isso é a minha base de trabalho. Eu sou do European Affairs e, portanto, eu acho que, no futuro, se tiver a oportunidade de trabalhar em projetos com Madrid, do European Affairs, eu vou-me sentir mais satisfeito nesse sentido

P17: Na tua opinião, como é que a liderança pode influenciar o bem-estar dos colaboradores?

É fundamental. Eu tive más lideranças, boas lideranças, médias lideranças. E posso dizer que uma boa liderança, não é tudo, mas é pelo menos metade do trabalho. Eu dou sempre o exemplo da Comissão Europeia. A minha primeira chefe na Comissão Europeia, a

Ana Xavier, que é uma mulher extraordinária, extraordinária mesmo. É uma portuguesa que está em Bruxelas e porque é que ela é extraordinária? Ela é uma líder excelente no ponto de vista de trabalho, no sentido em que, se fazes alguma coisa mal é preciso mudar o rumo é preciso tomar uma decisão. Ela está lá, mas, por outro lado, e isso é uma capacidade que eu admiro muito em líderes, tem a capacidade de dizer que “*vocês estiveram extraordinariamente bem*”, tem a capacidade de ser altamente emotiva com as questões pessoais do futuro dela. É uma ouvinte e é uma amiga. Eu acho que isso é o que faz um bom líder e esta coisa de ser capaz de lidar, mas ao mesmo tempo ser capaz de ter assertividade é uma característica que motiva muito. Eu acho que no trabalho é uma coisa fundamental é sentires-te confortável. A pessoa está ali, pode-te ouvir e estar preocupada contigo, e não quer só saber se tu fazes.

Anexo VII. Entrevista primária ao Entrevistado 2, Marketing Solutions Client Supervisor

P1: A liderança inspira-te a seguir objetivos organizacionais?

Eu diria que sim. Eu aqui posso-te falar do meu processo, durante dois tipos de liderança, que são para mim um exemplo e que foram para mim sempre um exemplo. O primeiro, uma liderança Tiago Vidal, em que estamos a falar de uma fase de reestruturação de uma empresa, em que ele chega a uma equipa nova e como é que ele conquistou estas pessoas. Estamos a falar de uma empresa que estava num período menos bom, um processo de compra da empresa, e de que forma é que ele conseguiu construir uma equipa tão coesa e tão confiante, que lhe permitiu chegar aos resultados que tem hoje em dia. E, por outro lado, posso-te falar da liderança Marlene, que é uma liderança totalmente diferente, no sentido em que a empresa passa a confiar um cargo de gestão e de liderança a uma pessoa que a sua formação vem do mundo da publicidade e da criatividade. E isso é muito giro, vemos como é que duas formas de liderança completamente diferentes fazem o *fit* e também te mostra como é que tem sido feita a evolução da liderança na empresa, ao longo destes últimos anos.

P2: Como é que esse processo influencia o teu nível de motivação e de envolvimento no trabalho?

Muito. Eu aqui digo-te por ser uma liderança muito, muito próxima. Ao contrário de muitas organizações, onde o teu líder, o teu CEO, o Diretor Geral tem uma postura distante da equipa, ou é alguém com que tu não tens contacto, aqui o Diretor Geral sempre foi uma pessoa em que a porta está aberta. E isto permite uma evolução em vários campos. Primeiro, porque adquires mais confiança, tens confiança para questionar, para perguntar, dá-te mais abertura, tu sentes que podes arriscar porque ou validaste com a pessoa ou sentes que a pessoa confia. E isto também te permite crescer, não é? Estes modelos muito próximos em que tu discutes bolas com o teu Diretor Geral é também uma forma de crescimento, porque primeiro estás muito dentro daquilo que vai ser o desenvolvimento da empresa, é uma liderança muito aberta, não é? Onde eles falam contigo, onde tu sabes sempre, onde tu sentes que não vais ser apanhada de surpresa, que eu acho que esta é uma questão muito importante, não é? O facto de nós termos uma apresentação de resultados trimestral, onde a Direção

partilha contigo em que ponto é que está a empresa, acho que é muito positivo. Tu percebes que nada te vai apanhar desprevenido, tu sabes no que é que estás a trabalhar e eu acho que também te permite envolver mais. Imagina que não estás a cumprir os objetivos, ou que a empresa não está a cumprir. É aquele momento em que toda a equipa vai dar o *extra mile* e vai dar porque há esta relação de confiança.

P3: Sentes que a liderança te desafia a pensares de forma diferente e/ou a encontrar soluções inovadoras para os problemas?

Sim, totalmente. Eu acho que quando tu tens uma liderança próxima que pensa contigo, que se envolve nos projetos, que te pergunta a tua opinião acima de tudo, isto faz-te ires mais além, não é? Procurares desafiar-te a ti própria, pensares em novas formas de alcançares os teus objetivos, no teu próprio percurso profissional. Muitas vezes fazem-te questionar a forma como tu fazes as coisas, por isso, claro que sim, permite-nos crescer acima de tudo.

P4: Como é que isso afeta a forma como contribuis no trabalho?

Tens dois lados. Por um, sentes que tens de ser sempre mais e que tens de apresentar sempre a alguma coisa disruptiva. Erradamente, não é? Porque tu não tens de ser sempre altamente criativo, não tens sempre de ultrapassar. Às vezes tu para evoluíres não precisas de estar nesta constante corrida, acho que não precisas de sentir isso. Mas, ao mesmo tempo, ajuda-te a pensares também o teu caminho, porque se tens alguém que te coloca desafios que também te tiram da tua área de conforto, acho que também te faz evoluir.

P5: Sentes que a liderança te inspira a ires mais além? De que forma?

Vários. Acima de tudo, pela forma como me tiram da minha zona de conforto. Aqui dentro eles sabem aquilo em que eu sou boa, sabem aquilo em que eu sou menos boa, mas, acima de tudo, sabem as áreas que eu não gosto. E eles desafiam-me sempre muito nestas áreas, porque dizem que são áreas que eles sabem que eu consigo aportar valor, mas com as quais eu às vezes não me sinto tão motivada. E, por isso, sim. colocam muitos desafios que eu não gosto, mas que percebo o porquê. Porque me fazem crescer e me fazem desenvolver. Então é um bocadinho *mixed feelings*. Uma vez ensinaram-me que, quando tu tens um conjunto de tarefas no teu dia, deves começar por aquelas que gostas menos. Porque se tu

não comesas por essas, vais começar a arrastá-las para o final do teu dia e acabas por não as fazer. E eu acho que, num ponto de vista de crescimento, às vezes também temos que agarrar as coisas que menos gostamos para as desenvolver e tirar esta pedra do nosso sapato.

P6: Sentes que a liderança se preocupa com o teu desenvolvimento pessoal e profissional?

Eu sinto que sim, que aqui dentro há essa preocupação, como é óbvio. Daí temos planos de carreira supostamente direccionados para cada um de nós. Agora estamos numa fase muito de desenvolvimento de carreira, a empresa está a implementar um conjunto de medidas nesse sentido. Eu posso falar que é óbvio que se preocupam com o meu desenvolvimento. Se eu for a pensar, eu entrei aqui como estagiária e hoje em dia sou Consultora Sénior. Fiz todo este caminho de crescimento dentro da empresa e continua a haver margem para crescimento. E, se ao final de 11 anos estou aqui, é porque sinto que posso continuar a crescer.

P7: Como é que isso influencia a tua experiência de trabalho?

Eu acho que influencia muito, no sentido em que aquilo que me faz estar nesta empresa é o desafio em si. Fora o desafio, é eu saber que há margem de crescimento e que não é por estar aqui há 11 anos que não posso continuar a crescer, muito pelo contrário. Têm-me sido dados sempre desafios nesse sentido. Por outro lado, tu comesas a criar laços que te fazem sentir bem no sítio onde estás e sentes que, apesar de estares aqui há muito tempo, estás sempre a ser desafiada para coisas novas. Estás sempre a crescer e, por isso, não chegas àquele momento de saturação que muitas pessoas sentem por estarem há 3 anos ou há 4 anos na mesma empresa, por sentirem que estão estagnadas. Eu acho que ninguém que passa pela LLYC pode dizer que está estagnado. Porque não está. Porque como nós também estamos sempre a investir em novas tecnologias, em novas abordagens, em novas soluções eu acho que pelo contrário, sentimos é que estamos sempre a estudar, sempre a adaptar-nos às novas realidades, às mudanças, estamos em constante aprendizagem.

P8: Como te sentes em relação a ti mesmo/a no trabalho?

Eu sinto-me bem. O facto de eu estar cá há 11 anos acho que demonstra isso, não é? Porque eu sou uma pessoa que no dia que eu me deixar de sentir bem eu vou-me embora.

Não vou ser aquela pessoa que se está aqui a queixar todos os dias. Não, eu acho que as pessoas quando não estão bem devem mudar, porque, caso contrário, começam também a minar o ambiente dentro de uma empresa. Eu sinto que é uma empresa da qual eu já quase faço parte e que sinto que tem uma preocupação genuína comigo e isso também é importante, não é? Ao longo do meu crescimento profissional na empresa houve também o meu desenvolvimento pessoal, desde a minha vida amorosa, desde a construir família, desde tudo e sei que há sempre uma preocupação nesse sentido. É muito raro, e aqui é um exemplo mais pessoal, tu teres uma chefia que, como aconteceu comigo, em que eu estava numa baixa, por causa de uma gravidez de risco, e em que eu fiquei muitos meses afastada da empresa, em que o Diretor Geral, o Tiago Vidal, me mandava mensagens regularmente a perguntar se eu estava bem. Isto é uma coisa que eu acho que poucas empresas têm e que acho que poucas pessoas podem dar ao gosto de ter, não é? E conseqüentemente a Marlene, de se preocupar em estar tudo bem, e eu acho que isso também é muito importante, não é?

P9: Como te sentes em relação à tua capacidade de tomar decisões e de agir, de acordo com os teus próprios valores, no trabalho?

Olha, esse é um tema que eu acho que não passa só pelo trabalho. Acho que passa mesmo sobre o nosso setor. Quando nós trabalhamos com clientes e trabalhamos com perfis de pessoas muito diferentes, às vezes, eu nunca vou contra os meus valores, não é? Aquilo que eu acho certo e errado, mas às vezes somos obrigados a assumir uma postura que não é que gostaríamos, mas é que sentimos que temos de ter face um cliente, por exemplo. Às vezes, aquilo que eu sou profissionalmente não pode ser na minha vida pessoal. Enquanto eu na minha vida pessoal, se tiver uma pessoa mal educada e mal formada, sinto que posso responder porque estou à minha responsabilidade. Eu, enquanto profissional, estou a dar a cara pela empresa, por isso, se eu tenho um cliente mal formado, não lhe posso responder da forma que gostaria, tenho que responder da forma que é politicamente correta. Temos que ser polidos, temos que saber estar, e muitas vezes vamos contra aquela que é a nossa vontade interna, que é *“esta pessoa não merece o meu respeito nem a minha paciência, mas eu tenho que ter”*.

P10: Que impacto tem a mudança para ti? Sentes que consegues gerir eficazmente o teu ambiente de trabalho? Sentes que te adaptas bem à mudança?

Eu acho que sou uma pessoa que me adapto bem à mudança. Acho que atravesso sempre uma fase de resistência, que acho que é normal. Todas as pessoas têm resistência à mudança. Como nós estamos num ecossistema em que está tudo bem, estamos na zona do nosso conforto, gostamos das coisas que estamos a fazer, sempre que somos muitas vezes desafiados a mudanças, é óbvio que ficamos de pé atrás.

Nós, na empresa, neste momento estamos a viver um período de mudança, que eu, sinceramente, vejo sempre com otimismo. Há sempre aquele receio, não é? Irá tudo correr bem? O que é que vai acontecer daqui para a frente? Mas com muito otimismo, porque não é a primeira, é uma mudança de muitas e que até agora tem corrido muito bem, por isso eu tenho que dar aqui o voto de confiança.

P11: Sentes que tens oportunidade de crescer e de evoluir pessoalmente e profissionalmente na LLYC?

Sim, totalmente. Totalmente. E é uma coisa que sempre me deram. Primeiro, sempre tive abertura para quando senti que precisava de uma evolução, ou que precisava de ser desafiada, sempre tive abertura para me sentar com as chefias e dizer acho que preciso de mais, ou que alguma coisa não está a funcionar, e isso é muito importante. Tive sempre a porta aberta nesse sentido. Pela parte da LLYC também me têm lançado sempre desafios ao longo dos últimos anos.

P12: Como descreves a qualidade das tuas relações com as pessoas da empresa? Essas relações contribuem para o seu bem-estar emocional no trabalho?

Sim, contribuem muito. Eu não consigo estar a trabalhar com pessoas de quem não gosto ou com quem não crio empatia. Nós trabalhamos muito por equipas e em equipas eu acredito sempre que tu precisas ter uma base de confiança, de empatia, de cumplicidade. Estamos a trabalhar muito numa área da criatividade e é preciso sentires que tens pessoas que te desafiam a pensares mais além. E isto é muito importante, teres pessoas numa equipa que não te dizem que sim a tudo. Que te questionam porque que estás a propor isso? E porque é que não fazemos assim? E por isso eu acho que as pessoas acabam por ter aqui um papel preponderante em tu te conseguires desenvolver, estares e ficares numa empresa. Porque são elas que te vão ajudar também a crescer, a fazeres bem o teu trabalho, porque nós

trabalhamos em equipa. Eu não sou ninguém sem as pessoas que trabalham comigo e por isso é o que eu digo que, 100%, as pessoas têm um impacto gigantesco no meu bem-estar e no meu desenvolvimento.

P13: Sentes que o teu trabalho está alinhado com os teus valores e objetivos pessoais?

Sim, eu faço aquilo que gosto e isso é muito importante. Eu acredito e já tive várias propostas para sair da LLYC, para outros projetos, para outras áreas, com propostas financeiras muito mais aliciantes e eu sinto que nunca aceitei por isso. Eu preciso de fazer o que gosto e eu sinto que aqui eu consigo fazê-lo. Eu gosto de trabalhar na área de comunicação, eu gosto do desafio de ter vários clientes, eu gosto deste desafio de pensar, gosto de fazer coisas muito diferentes.

P14: Como avalias o teu nível de satisfação no trabalho?

Eu diria que é muito bom. Eu acho que quem me conhece sabe e quando eu não venho satisfeita e isso nota-se, eu não sou capaz de fazer *poker face*, eu sou uma pessoa muito transparente, ou às vezes até demasiado, e, por isso, gosto muito de aqui estar, visto muita camisola da empresa.

P15: Como defines o teu nível de autoeficácia?

Acho que sim, que sou eficaz. Às vezes estamos em alturas de picos, onde não consigo chegar a todo lado da forma como gostaria, ou que sinto que poderia ter feito melhor, e na realidade não podia porque fiz o melhor com os cursos que tinha, mas ainda fico com aquele sentimento de que devia ter feito mais. Mas sim, considero-me eficaz.

P16: Sentes-te envolvido/a com a empresa onde trabalhas e com o trabalho que desempenhas?

Sim, totalmente.

P17: Na tua opinião, como é que a liderança pode influenciar o bem-estar dos colaboradores?

Eu acho que a liderança tem um papel preponderante porque parte deles, os colaboradores, primeiro, sentirem que estão numa organização que se preocupa com eles. E hoje em dia, que as pessoas valorizam cada vez mais o bem-estar emocional, o equilíbrio entre a tua vida pessoal e profissional, eu acho que tu teres uma empresa e uma liderança que se preocupam, é crucial. Na reunião da apresentação dos resultados de sexta-feira, o facto de terem dado alguns mimos às pessoas, como o horário de verão reduzido, o teletrabalho nos meses de verão, eu acho que isto são coisas que mostram que a empresa se preocupa connosco. E isso é muito importante, não é?

Anexo VIII. Entrevista primária ao Entrevistado 3, Influence & Content Consultant

P1: A liderança inspira-te a seguir objetivos organizacionais?

Sim.

P2: Como é que esse processo influencia o teu nível de motivação e de envolvimento no trabalho?

Eu acho que, quando tens uma liderança que é clara contigo com o que é que quer atingir, o que é que é possível atingir e isso, claro, te transporta na execução dos teus objetivos pessoais, acaba por te ajudar a ver também um caminho em ti mesma, de forma individual e como organização e equipa. Portanto, a partir do momento em que eu se calhar sei que a equipa A tem que atingir este objetivo, ou que ficou acima ou abaixo daquilo que eram as expectativas, isso coloca em ti também o desejo de dizer queres ter mais espaço para crescer ou para evoluir.

P3: Sentes que a liderança te desafia a pensares de forma diferente e/ou a encontrar soluções inovadoras para os problemas?

Sim, sinto que a liderança me incentiva a encontrar formas inovadoras e a pensar de forma diferente.

P4: Como é que isso afeta a forma como contribuis no trabalho?

Eu acho que a partir do momento em que tens uma liderança que te estimula a pensar fora da caixa ou a ser diferente naquilo que fazes, faz-te desenvolver também uma série de *skills* que te vão permitir crescer também a nível pessoal, a desenrascar-te, a tornares-te muito mais autónoma, e inevitavelmente a crescer. Isso é um bocado também o que me aconteceu comigo na minha experiência. O facto de eles terem sempre permitido dar espaço para eu crescer e para ter esse pensamento crítico, fez com que a minha evolução também se tornasse mais rápida.

P5: Sentes que a liderança te inspira a ires mais além? De que forma?

Sinto que a liderança me inspira a ir mais além, no sentido em que me foi criado sempre um plano de carreira para os primeiros meses em que eu entrei na empresa, se faziam avaliações, foram estabelecidos objetivos claros. Na posição em que estou agora, apesar de nós começarmos a definir objetivos para o ano, sinto que ainda não é claro o que é que... Até agora sim que isso existiu, na minha posição que está à frente, sinto que não sei se é tão claro esse crescimento e estímulo do que é que há para vir.

P6: Sentes que a liderança se preocupa com o teu desenvolvimento pessoal e profissional?

Sim, que se preocupa com o meu desenvolvimento pessoal e profissional, porque cada vez que eu precisei de dedicar-me à minha vida pessoal, houve essa confiança, ou por exemplo, o facto de terem começado a estudar e me terem dado uma tarde para o poder fazer, retirarem essa carga horária do meu trabalho. Portanto, isso não sei se é a nível de liderança, mas até é muito a nível organizacional, porque é uma medida da empresa, mas que a minha líder se preocupou em fazer acontecer.

P7: Como é que isso influencia a tua experiência de trabalho?

Eu acho que é importante porque tu sentes que consegues conciliar, ainda por cima de nós, geração Z, conseguir conciliar aquilo que é o trabalho com a nossa vida. Eu costumo dizer que eu não tenho mais agenda de trabalho e uma agenda pessoal, eu só tenho um dia, sou só uma pessoa, a minha agenda é a mesma, só tenho 24 horas, não é? Portanto, eu quando planeio a minha agenda, eu não meto 8 horas para trabalhar e o resto do dia para fazer as minhas coisas, eu misturo tudo, porque eu tenho 24 horas e nessas 24 horas eu tenho que encaixar tudo. Portanto, quando a minha liderança me permite e me dá essa flexibilidade, deposita confiança em mim, isso significa que, de facto, eu consigo fazer isso e percebo que consigo imaginar a minha carreira dentro desta empresa, aliado àquilo que também são os meus rumos pessoais.

P8: Como te sentes em relação a ti mesmo/a no trabalho?

Sinto-me bem.

P9: Como te sentes em relação à tua capacidade de tomar decisões e de agir, de acordo com os teus próprios valores, no trabalho?

Sim, eu acho que tem a ver com a posição em que estou agora. Não tenho autonomia a 100%, porque também não estou no momento de a ter, mas desde o momento em que eu entrei até ao meu crescimento de agora, a minha autonomia foi crescendo, porque eu também fui muito procurando. Mas acho que houve um grande papel da liderança, porque sempre me deu espaço para eu crescer. Tu não consegues crescer se as pessoas não te derem espaço para crescer. Tu até podes ser brilhante, mas se ao teu lado não tens alguém que te dê palco e que te dê ferramentas para trabalhar, tu não consegues mostrar ao mundo aquilo que vales ou aquilo que queres. Sinto que o meu crescimento foi muito moldado por aquilo que a minha liderança me foi dando e daqui para a frente ainda tem que haver muito esforço meu, também, de ter que ir à procura disso, não é? Mas continuar a pedir à liderança que me continue a dar esse espaço para continuar a crescer e essas ferramentas.

P10: Que impacto tem a mudança para ti? Sentes que consegues gerir eficazmente o teu ambiente de trabalho? Sentes que te adaptas bem à mudança?

Sim, eu diria que sim.

P11: Sentes que tens oportunidade de crescer e de evoluir pessoalmente e profissionalmente na LLYC?

Sinto que sim. Até, imagina, era como eu disse há bocado, apesar da empresa não criar propriamente um plano de carreira, eu pessoalmente crio o meu próprio plano de carreira. Eu consigo imaginá-lo até X ponto. Se calhar daí para a frente torna-se um bocadinho mais difícil de traçar, mas claro também não é o momento de o fazer agora, por 1.500 condições que não é possível prever. Não posso traçar a minha vida a 40 anos, mas se calhar nos próximos 5, 6 anos eu consigo traçar um plano de carreira dentro da LLYC com um crescimento normal.

P12: Como descreves a qualidade das tuas relações com as pessoas da empresa? Essas relações contribuem para o teu bem-estar emocional no trabalho?

Eu acho que são boas, são relações puramente profissionais, não tenho relações a nível pessoal, mas são relações que me deixam muito satisfeita. O vir para o trabalho, eu costumo dizer que é um dos pontos altos da minha semana, apesar de eu gostar muito do híbrido, mas é muito bom os momentos que temos com a equipa, o bom ambiente, portanto, sim.

P13: Sentes que o teu trabalho está alinhado com os teus valores e objetivos pessoais?

Sim, diria que sim. A partir do momento em que eu consigo conciliar, se eu assumir os meus valores pessoais, como aquilo que é a minha vida pessoal, e a partir do momento em que eu consigo organizar tudo em harmonia, sinto-me muito feliz em dedicar parte do meu tempo pessoal para trabalhar. Não é ao contrário. Eu não tiro tempo de trabalho para a vida pessoal. Eu escolhi estar a trabalhar 8 horas. Mas, a partir do momento em que essa decisão me deixa feliz e confortável, de hoje vou trabalhar, hoje vou tirar as minhas 24 horas, que é o meu tempo, vou tirar 8 horas, ou 6 horas ou 7 horas para trabalhar e sinto-me bem com isso, não causa qualquer tipo de desconforto à noite para dormir ou pânico de domingo à noite para amanhã, segunda-feira, está tudo bem.

P14: Como avalias o teu nível de satisfação no trabalho?

Acho que é bom. Eu tenho a sorte de ter uma liderança em que quando as coisas não estão bem eu comento o que é que não está bem e, portanto, isso permite-me ter sempre altos níveis de satisfação. Claro que não estou sempre bem e não estou sempre satisfeita, mas cada vez que estou satisfeita eu comunico essa insatisfação e ou me é explicada ou é resolvida e, portanto, isso permite-me repor novamente os níveis.

P15: Como defines o teu nível de autoeficácia?

Eu acho que sou muito eficaz no meu trabalho. Eu acho que sim, porque senão eu também não tinha sido promovida. Eu considero que sou uma pessoa muito produtiva.

P16: Sentes-te envolvido/a com a empresa onde trabalhas e com o trabalho que desempenhas?

Sim, sinto-me envolvida com a empresa onde trabalho e com o trabalho que desempenho. Se calhar, às vezes, até envolvida demais, ao ponto de não conseguir... Isto que

estava a dizer, de eu não tenho duas agendas, só tenho uma, significa um nível de envolvimento muito grande. Significa que eu transponho o trabalho fora de horas, por exemplo. Porque, para mim, tenho 24 horas e naquelas 24 horas tem que ser feito ou resolvido. E, portanto, isso faz com que não haja um entrar e sair do trabalho. Há pessoas que acabou, fecham o computador, está feito e não há mais. Eu não. Apesar de eu saber que a partir das 6 horas, porque as outras pessoas deixam de trabalhar, eu também deixo de trabalhar. Mas se algum dia alguém me ligar às 9 da noite, eu vou atender e vou trabalhar. Então, isto significa que o meu nível de envolvimento é muito grande. A partir do momento em que... para mim não há barreiras. Entendes? Isto não acontece sempre. Se calhar, se isto acontecesse sempre, isso psicologicamente, para mim, não seria saudável. Eu ia começar a criar essas barreiras. Como faço uma boa gestão e como me sinto muito envolvida com o meu trabalho, e, como mais do que cumprir horário, eu pretendo chegar aos resultados e dar valor à empresa, é por isso que eu acabo por criar este tipo de envolvimento a um nível extremo. A um nível muito alto, que se calhar outras pessoas não têm. Porque isto é só um recurso para um fim.

P17: Na tua opinião, como é que a liderança pode influenciar o bem-estar dos colaboradores?

Eu acho que a liderança pode influenciar muito o bem-estar dos colaboradores. Nós vivemos um bocado pelo *mood* que as outras pessoas têm, não é? Então, se eu tenho um líder que é positivo, que passa uma energia positiva, e que, apesar de às vezes as coisas não estarem bem, nos mostra que tudo se vai resolver, estamos muito mais confiantes no trabalho. Se, por outro lado, tens uma liderança que não te passa essa confiança, e está com uma *vibe* mais pesada, acabas também por questionar ou por colocar em causa coisas que, para ti, que se calhar não fazem sentido. Mas se começares a receber essa energia, acabas também por te sentires mais em baixo, não é?

O líder acaba por ser o teu *role model*. Portanto, a partir do momento em que tu olhas para uma pessoa e dizes “*olha, isto são os meus exemplos de liderança*”. Identifico-me? Não me identifico? Claro que tu trabalhas, há sempre aquela aspiração, não vou dizer de ocupar o lugar, mas de um dia queres ser como aquela pessoa. “*Um dia quando for grande, quero ser como tu*”. Portanto, isso acho que é muito importante. A forma também como estamos na empresa. Porque se eu não me consigo imaginar a ser aquela pessoa, como é que eu

consigo imaginar, que é o meu líder, a posição máxima da empresa, como é que eu consigo imaginar uma carreira dentro desta empresa?

Anexo IX. Entrevista primária ao Entrevistado 4, Influence & Content Consultant

P1: A liderança inspira-te a seguir objetivos organizacionais?

Sim, se estivermos num patamar ali mesmo a morrer na praia, não sei se me faço entender, ou seja, eu acho que a liderança, quando tu estás muito perto de um objetivo, imagina que é, por exemplo, um plano de negócio, é fundamental para dares aquele último *push*. Se estivermos, por outro lado, numa circunstância em que ainda não estamos assim tão próximas de tudo isso, não acho que tenha assim tanto impacto, mas acho que no *finish line* são muito importantes.

P2: Como é que esse processo influencia o teu nível de motivação e de envolvimento no trabalho?

Pouco. Eu acho que os objetivos gerais da empresa, na maneira como nós nos enquadrámos aqui, têm menor impacto do que aquilo que são os nossos objetivos individuais que nos são passados e que nos são passados enquanto equipa. Acho que o objetivo, falando de *top management*, quando nos são passados, são bastante numéricos e, portanto, de forma tangível não se refletem tanto para nós, como se calhar um *middle management* nos transmite objetivos e nos faz sentir mais motivados.

É muito importante que associado a esses objetivos venham concretizações para o colaborador do cumprimento desses objetivos, porque acho que a expectativa do cumprimento dos objetivos tem inferência na motivação dos colaboradores, mas esses colaboradores também esperam que ao cumprir esses objetivos haja consequências positivas naquilo que é o seu percurso profissional.

P3: Sentes que a liderança te desafia a pensares de forma diferente e/ou a encontrar soluções inovadoras para os problemas?

Sim, acho que cada vez mais isso acontece. A LLYC tem feito um caminho para deixar de ser tão corporativa, digamos assim, em vários eixos, continuando sempre a manter essa sua essência, mas com muita inovação, e acho que tem sido um caminho bastante relevante e no qual a liderança tem tido muito impacto.

P4: Como é que isso afeta a forma como contribuis no trabalho?

Acho que o mínimo olímpico, digamos assim, hoje em dia é absolutamente insuficiente. Portanto, nós para além de cumprirmos com o trabalho todo que fazemos com os clientes, também temos que saber olhar com o espírito crítico para as situações e irmos mais além, e eu acho que isso é cada vez mais fomentado pela maneira como trabalhamos e como temos vindo a trabalhar.

P5: Sentes que a liderança te inspira a ires mais além? De que forma?

Sim. Falando de *top management*, ajuda-nos a ir mais além, principalmente quando falamos do trabalho do dia-a-dia. Às vezes, nós estamos tão embrulhados naquilo que são os clientes, que entrar alguém de fora que tem muita experiência, que sabe como gerir os clientes de um ponto de vista também humano, dá-nos *inputs* que depois às vezes nos ajudam a desdobrar uma situação que estávamos a complexificar na nossa cabeça e que tinha uma solução muito simples e óbvia. Mas para quem está todos os dias a trabalhar num determinado projeto, pode não estar ali à primeira vista para nós. A nível de *middle management*, ainda mais, porque são eles que nos ajudam a ter tudo aquilo que é o *back office* assegurado e que também conhecem os clientes e, portanto, fazem um pouco aqui a ponte entre aquilo que pode ser mais disruptivo do *top management* para aquilo que pode ser mais complicado para nós de desenrolar a nível de uns *tiers* mais baixos dentro da empresa. Portanto, eu acho que é assim um trabalho muito colaborativo e em que todos têm impacto.

P6: Sentes que a liderança se preocupa com o teu desenvolvimento pessoal e profissional?

Sim, eu acho que há uma preocupação pelo desenvolvimento profissional. Gostava que esse desenvolvimento pudesse ter fases mais recorrentes, num sentido tabelado, porque há sempre disponibilidade para conversar de forma quase informal, mas eu acho que uma vez por ano, falar sobre o crescimento e o *status* dentro da empresa a todos os níveis, eu acho insuficiente. Se há coisa que eu acho que é relevante aqui é que, na LLYC, há assim uma intrusão, às vezes quase excessiva, da vida pessoal das pessoas. A nível de *top management*, a mim, a título pessoal, eu não tenho muito essa relação, mas a nível de *middle management*

tenho muito e sinto que é dado espaço aí a todos os níveis, *top* e *middle*. Nunca ouvi um não, se precisasse de sair mais cedo para ir fazer algo relacionado com os meus *hobbies* em específico, se precisasse de adaptar a alguma coisa, nunca me foi dito “*olha, não me podes ir*”. Também nunca pedia em situações, não é se tivermos uma apresentação importante ou o que seja, mas, dando para gerir entre todos, nunca ouvi um não.

P7: Como é que isso influencia a tua experiência de trabalho?

Influencia bastante porque, ao fim ao cabo, nós acabamos por estar a trabalhar grande parte do nosso dia e, portanto, sentirmos que há uma linha guia, tanto a nível profissional como a nível pessoal, é muito relevante para, durante essas 8 horas ou 9 que estamos a trabalhar, nos sentirmos bem. E eu acho que, cada vez mais, as empresas, e eu sinto que a LLYC tem trabalhado em vários aspetos para fazer esse desenvolvimento. Ainda tem muitos desafios a que tem que responder, principalmente por estar a crescer tanto, numericamente, enquanto empresa. Quando eu entrei na LLYC éramos 18, e, só em Lisboa já somos quase 50, portanto, a diferença é notória. Apesar dessas dores de crescimento, eu acho que eles tentam humanizar as pessoas e olhar para elas de forma individual. Principalmente, sinto que as pessoas, quando aqui entram, muito rapidamente estão enturmadas e são tratadas como qualquer outro, entre aspas. E eu acho que isso é uma coisa muito positiva para a pessoa também ficar feliz por vir para aqui todos os dias e a liderança tem impacto nisso também.

P8: Como te sentes em relação a ti mesmo/a no trabalho?

Acho que estou a passar por uma fase específica que é uma altura em que tu já tens alguma experiência profissional, mas ainda não tens imensa, e que estou a tentar descobrir um pouco quem é que eu vou ser enquanto profissional. Portanto, sinto que tenho dias super motivada e que tenho outros em que estou um bocadinho mais no limbo entre a motivação e a desmotivação, por eu própria estar a tentar perceber qual é que é o caminho que me faz sentido seguir enquanto profissional. E, dentro da empresa, com as tarefas que desempenho, com as coisas que desenvolvo, com as propostas que posso fazer, tem sido um caminho que eu tenho feito precisamente por já estar cá há alguns anos e perceber já como é que as coisas se vão desenrolando e tendo exemplos de pessoas que estão cá há mais tempo e de como a vida delas profissional se desenrolou.

P9: Como te sentes em relação à tua capacidade de tomar decisões e de agir, de acordo com os teus próprios valores, no trabalho?

Bem, sinto-me bem porque eu acho que sou uma pessoa bastante flexível, mas bastante assertiva quando são pisados determinados pontos, e é muito importante na nossa área de trabalho nós sabermos quando é que temos que dizer que sim e quando é que temos que conseguir gerir, seja a nível de cliente, seja internamente. E eu acho que cada vez mais, com o passar dos anos, tenho tido a capacidade de desenvolver essa minha faceta, que não surge muitas vezes, porque eu acho que as pessoas me consideram uma pessoa assim tranquila e bem disposta, mas que é preciso saber impor limites, é preciso sabermos olhar para os nossos valores e perceber se aquilo nos está a incomodar por um valor que é estritamente pessoal, mas que não é relevante para o trabalho, ou se nos está a impactar, porque realmente é algo que tanto a nível profissional como pessoal não é “ok” e sobre a qual devemos intervir.

P10: Que impacto tem a mudança para ti? Sentes que consegues gerir eficazmente o teu ambiente de trabalho? Sentes que te adaptas bem à mudança?

Como dizia, desde que eu entrei, a LLYC mudou muito, a nível de dimensão, a nível de posicionamento, a nível de maneira como trabalhamos, e acho que levei sempre tudo com bastante naturalidade. As mudanças repentinas e muito rápidas não são dos desafios mais fáceis para mim, eu sou um “bicho de hábitos”, mas acho que depois de ter aquele micropânico, me consigo adaptar. Quando percebo e consigo encaixar essas mudanças, rapidamente também me adapto. Acho que aqui dentro nunca houve propriamente essas mudanças super abruptas, portanto consegui, acho que foi eu ir-me misturando naquilo que foi também o caminho que a empresa está a seguir.

P11: Sentes que tens oportunidade de crescer e de evoluir pessoalmente e profissionalmente na LLYC?

Pessoalmente, sem dúvida. Acho que os colaboradores que temos e os clientes com quem trabalhamos são muito heterogéneos, mas no que toca a colegas, tenho-os todos em muito boa conta a nível pessoal e são pessoas de que de maneira individual aprendo coisas muito específicas que se calhar eu não aprenderia de outra forma. Porque lá está, reitero, são

peessoas com quem passamos 8 horas do nosso dia. Acabamos por nos conhecer todos bem e por contactar com coisas boas e menos boas.

A nível profissional eu sinto que sim, eu sinto que a progressão a nível de experiência e do que tu aprendes a fazer dentro da LLYC é muito rápida.

Falando de forma muito honesta, eu acho que depois a frustração com que as pessoas se vão deparando é por dentro da LLYC haver poucos patamares de nomes de categorias, e as pessoas acabam por estar muito tempo na mesma categoria. Eu acho que isso é, ou seja, tu a nível de tarefas, de responsabilidades, de *know-how* cresces imenso. Mas, como estás muito tempo dentro de uma mesma categoria, por não haver mais, é uma questão de nomes, na verdade, mas por não haver mais nomes, às vezes tens momentos de interregno que até te quase, não é desmotivar, mas parece que estás a nível de tarefas a fazer um crescimento e que a tua posição não está a acompanhar.

P12: Como descreves a qualidade das tuas relações com as pessoas da empresa? Essas relações contribuem para o teu bem-estar emocional no trabalho?

Então, começando pelo fim, contribuem imenso. Eu acho que é um dos grandes pontos-chave, valores acrescentados da LLYC, é o ambiente, e a título pessoal... Bom, eu, no meu caso, tenho bons amigos aqui dentro. Tive essa sorte, às vezes é muito intenso, mas eu acho que é uma coisa boa sempre, porque as pessoas acabam por, genuinamente, umas com as outras, ter uma preocupação que não é só de profissional para profissional, mas é de pessoa para pessoa, e isso tem muito impacto também na maneira como geres as tuas equipas.

P13: Sentes que o teu trabalho está alinhado com os teus valores e objetivos pessoais?

Sim, eu nunca trabalharia num sítio onde me sentisse desalinhada daquilo que eu sou de título pessoal, portanto, acho que sempre tive também a sorte de, pela área em que trabalho, não contactar com clientes que me tenham feito deparar com grandes questões mais éticas, e a LLYC também não o faz por princípio, mas a minha área é mais leve nesse aspeto.

P14: Como avalias o teu nível de satisfação no trabalho?

Agora? Dava-lhe um 6. Acho que é uma questão pessoal, acho que... lá está. Pelo que eu falava há pouco, estou a passar por uma fase em que estou a tentar perceber como é que me encaixo aqui de forma mais produtiva. Tarefas e que coisas é que quero mesmo aprender, e especializar-me em, e, portanto, sinto-me num período mais transitório, nas minhas tarefas aqui dentro, do que se calhar noutros momentos em que estive mais *up*, porque tivemos mudanças de equipa, pela positiva, ou porque eu fui promovida, ou... Essas levas. Agora eu estou a tentar fazer o exercício interno de perceber como é que eu própria consigo melhorar aquilo que me estão a dar externamente, mas que eu estou a tentar perceber como é que encaixo.

P15: Como defines o teu nível de autoeficácia?

Avalio positivamente, eu acho que toda a gente tem flutuações na sua autoeficácia, mas eu sou uma pessoa bastante ambiciosa. Acho que não sou ambiciosa de forma tóxica, acho que não me comprometo nem a mim nem aos outros nessa ambição. Mas gosto sempre de pensar, tenho um *mindset* muito esforço-resultados, ou seja, eu dedico-me às coisas e tenho a expectativa de que por me dedicar às coisas, em consequência venham coisas boas.

P16: Sentes-te envolvido/a com a empresa onde trabalhas e com o trabalho que desempenhas?

Sim, até pela maneira como foi evoluindo toda a minha experiência aqui dentro, acho que estou muito enturmada na maneira como pensamos, como agimos, como fazemos as coisas metodologicamente e, portanto, eu sinto-me bastante inserida dentro daquilo que é a nuvem da LLYC.

P17: Na sua opinião, como é que a liderança pode influenciar o bem-estar dos colaboradores?

Então, da experiência que tenho na LLYC, se falarmos em *top tier*, como disse, eu acho que é nos momentos mais disruptivos que tem impacto, porque pela maneira como nós estamos organizados, eu acabo por não ter muito contacto com a Marlene e, de uma maneira, do meu dia-a-dia e da gestão do meu trabalho. Portanto, eu acho que é em momentos mais impactantes, seja pela positiva, seja pela negativa, seja dentro da empresa, seja com clientes, acho que ela tem um papel muito decisório e sinto que no último ano, desde que começou o

seu trabalho, se tem definido a ela própria de forma individual e tentou ao máximo não ficar na alçada daquilo que era a maneira de gerir estas situações do Tiago, porque são duas pessoas muito diferentes, tanto a nível profissional como pessoal.

Se falarmos de uma forma geral, eu acho que o papel mais importante das lideranças é a maneira como impactam os seus colaboradores. É ótimo que as empresas tenham margens de lucro, que gerem mais negócio, tudo isso, mas, ao final do dia, o principal papel do líder é conseguir impactar positivamente os seus colaboradores, que são a força motriz de qualquer empresa, seja uma empresa mais física, seja uma empresa mais de trabalho, como nós fazemos. E, portanto, eu acho que os líderes do futuro, principalmente agora com as mudanças geracionais todas que está a haver, vão ter que ter essa componente, porque eu acho que isto também é cada vez mais uma consciência geracional, não é obrigação, mas desta necessidade de fomento do bem-estar, que acho que, por uma questão de necessidade, não era tão premente há uns anos atrás, noutras gerações. E, portanto, acho que estamos num momento de mudança grande nesse aspeto, porque os colaboradores já não olham para o trabalho só como um salário, olham como um projeto de vida, neste caso profissional, mas olham e, portanto, têm exigências que, se calhar, antigamente não existiam e os líderes vão ter que se adaptar a isso.

Anexo X. Entrevista primária ao Entrevistado 5, Corporate Affairs Junior Consultant

P1: A liderança inspira-te a seguir objetivos organizacionais?

No meu caso específico, acho que não. E eu explico-te porquê. Porque acho que os objetivos nunca são definidos de forma muito transparente, nem concreta. É isso que eu sinto. E também porque eu ainda não tive nenhuma avaliação. Portanto, nem tive nenhuma conversa *one-to-one*, sem ser com a Paula, que, entretanto, já não está. Não tive nenhuma conversa *one-to-one* ainda com nenhuma das minhas chefias. Portanto, eu sei quais são os objetivos da empresa macro, ou seja, falando da empresa no geral. Os meus, eu não sei. E não sei até que ponto é que me posso identificar em alguma das coisas que está a ser planeada para a empresa no seu geral, quando eu não tenho objetivos ainda definidos, ou seja, conhecidos. Eu tenho os meus objetivos pessoais, percebes? Mas não sei se estão de acordo ou se vão ao encontro daquilo que a empresa pretende para mim. Porque acho que isso ainda não ficou bem definido. Portanto, resumindo, não, porque ainda não houve conversa nesse sentido.

P2: Como é que esse processo influencia o teu nível de motivação e de envolvimento no trabalho?

Honestamente, tenho-me sentido muito desmotivada, sim. Basta pegarmos num fator que é, a partir do momento em que tu tens um líder definido e tens aquela pessoa com a qual te identificas e que te representa, e que representa a equipa num todo, e, quando eu entrei, que eu não tenho assim tanto tempo de empresa e isso é importante reforçar, eu só tenho 4 meses, vá 5 meses de empresa, mas entrei com uma pessoa com a qual me identifiquei e com a qual tinha muita abertura e sabia que podia conversar sobre tudo, inclusive muitos desafios pessoais, porque acho que isso também é importante referir. Essa questão das lideranças terem muitas *soft skills* que nos ajudam principalmente a conciliar a vida pessoal com a vida profissional. Acho que é algo que cada vez mais procuramos quando falamos em liderança. Houve uma altura, há pouco tempo, que isso foi retirado, ou seja, essa pessoa deixou de existir, deixei de ter uma referência e sinto que às vezes é um ambiente de trabalho em que existe muita ambição desmedida e muita competição, o que torna a convivência difícil. Portanto, como não me revejo nessas coisas, e tenho objetivos, claro, e tenho orgulho pessoal

e orgulho profissional, mas como não me revejo nisso, sinto-me desmotivada muitas vezes, exatamente porque acho que não há uma figura de liderança no meu departamento. Isso condiciona muito a forma como vamos trabalhar, o nosso quotidiano no trabalho, a forma também como nos sentimos em casa, que acho que é importante reforçar, porque se nós chegamos a casa um bocado cheios do trabalho, depois é difícil também mudarmos o *chip*.

P3: Sentes que a liderança te desafia a pensares de forma diferente e/ou a encontrar soluções inovadoras para os problemas?

Sim, isso acho que sim.

P4: Como é que isso afeta a forma como contribuis no trabalho?

Sinto que a liderança, como um todo, principalmente nesta empresa, é muito exigente e então não acho que dê para nós relaxarmos no dia-a-dia. Se nós queremos ter alguma ambição de um dia poder ser mais, dentro da empresa, temos que *keep up* com o que eles nos pedem e com a visão que eles têm. Por isso, eu acho que sim, acho que num todo, ou seja, a nível global, eu noto mais uma liderança definida da empresa a nível multinacional do que propriamente a nível local.

P5: Sentes que a liderança te inspira a ires mais além? De que forma?

Imagina, eu vejo isso de mais além, não tanto numa perspectiva de ambição profissional, mas do género. Tem que haver um equilíbrio. E se existe uma liderança que nos permite sentir-nos bem na nossa vida pessoal e na nossa vida profissional, eu acho que aí muda-nos completamente o *mindset*, quando estamos a trabalhar, porque até trabalhamos com outra vontade e outro empenho. Portanto, eu diria que sim, que a atual liderança sim. É muito importante haver conversa, tem que haver... Não pode ser uma coisa unilateral. Não pode ser “*eu sou líder, eu quero, posso e mando*”. Tem que ser uma coisa que vá para os dois lados e tem que haver bom senso e tem que haver abertura. Portanto, eu diria que sim, neste momento sim.

P6: Sentes que a liderança se preocupa com o teu desenvolvimento pessoal e profissional?

Sim.

P7: Como é que isso influencia a tua experiência de trabalho?

Nos primeiros meses, em termos motivacionais e em termos psicológicos, foi mau, foi difícil. Principalmente porque eu achava que não estava a haver esse equilíbrio e esse bom senso em relação... Eu tenho uma bebé de um ano. Estava num trabalho que era bastante estável e que eu já conhecia há algum tempo e em que também considerava que até tinha bons líderes, tirando determinadas situações, mas, no geral, sim, sempre me facilitaram muito a vida e sempre compreenderam. E depois, quando decidi tomar esta decisão de procurar um novo desafio, senti que era uma oportunidade e que era o caminho certo a tomar, só que depois foi completamente *overwhelming* em todos os sentidos. No sentido de carga de trabalho, de adaptação, foi difícil, relacionamento com os colegas mais próximos também foi muito difícil e foram ali uns meses complicados. Mas é como te disse, nessa altura, não era tanto pela liderança. Porque em termos de liderança sentia-me estável. Sabia que tinha ali uma pessoa em quem podia confiar. Foi mais mesmo a nível de ambiente de trabalho e conseguir conciliar aquilo que me era pedido com o tempo que eu tinha e com o tempo que eu tinha em família, que era muito importante. Depois, houve ali também outro período de instabilidade, porque não sabia bem o que é que me ia acontecer, não é? Porque ainda estou em período de experimental. Houve sempre ali aquela dúvida, mas, agora, com a nova liderança estou mais tranquila. Sim, eu acho que influencia, sem dúvida que influencia a forma como nos empenhamos em casa, como nos empenhamos no trabalho, influencia em tudo.

P8: Como te sentes em relação a ti mesmo/a no trabalho?

Agora, não tanto, mas, no início, sentia-me muito insegura. Agora já sinto que as coisas fluem naturalmente. Também tem a ver um pouco com alguns dos colegas que me deram uma força extra. E também com a minha anterior chefia e, agora, a nova esfia também tem sido bom. Portanto, eu diria que não me sinto estável, mas sinto-me mais relaxada e mais tranquila. Mas ainda não posso dizer que “*é muito bom, estou muito estável*”. Ainda não posso dizer isso, mas acho que vai lá com o tempo. Uma das coisas que me faz caracterizar a liderança da empresa no global como sendo muito exigente, ou seja, este sentimento de que já passaram quase 6 meses e ainda não posso dizer que estou totalmente confortável.

P9: Como te sentes em relação à tua capacidade de tomar decisões e de agir, de acordo com os teus próprios valores, no trabalho?

Mais uma vez, no início eu vinha de um trabalho onde tinha autonomia para fazer tudo. E no início eu vi-me completamente privada dessa autonomia. Portanto, foi um trabalho um bocado como se eu estivesse a fazer estágio outra vez. E foi difícil. Agora, neste momento, tenho autonomia em algumas coisas para tomar as minhas próprias decisões, mas sinto que há um controlo muito grande naquilo que nós fazemos, em termos, sobretudo, técnicos. Acho que isso vem de uma liderança mais macro, de termos de seguir os métodos já implementados pela empresa como um todo. Eu acho que esse processo é muito burocrático e, às vezes, acaba por condicionar o *workflow*. Há coisas que condicionam muito o fluir do quotidiano do dia de trabalho, na minha opinião, mas mais em termos técnicos. Depois, em termos de contactos e etc., já noto que há outro tipo de abertura, mas, de qualquer forma, no início, sentia sempre que tínhamos que reportar muito tudo aquilo que fazíamos e que havia um grande controlo sobre tudo aquilo que estávamos a fazer. Agora já não, mas no início sim.

P10: Que impacto tem a mudança para ti? Sentes que consegues gerir eficazmente o teu ambiente de trabalho? Sentes que te adaptas bem à mudança?

Depende da mudança. Na minha área já tivemos muitas mudanças. É uma adaptação constante, na verdade, porque já houve muitas mudanças. Pessoas que saíram, pessoas que entraram, pessoas em altos cargos que também saíram e depois outras que entraram, que nem sequer eram da mesma área, mas que estão a assumir. Acho que isso cria alguma instabilidade numa equipa e obriga-nos, claro, a adaptarmo-nos. Temos de ter muita capacidade de adaptação para conseguir lidar com isso. Até porque, embora essas mudanças não sejam connosco, nós ficamos sempre a pensar que a seguir podemos ser nós. Portanto, não sei se a empresa poderia ter lidado com isso de outra forma, de forma a transmitir também mais tranquilidade às outras pessoas, pelas mudanças constantes que têm havido e que continuam a haver. Não sei se havia outra forma, se calhar, em termos de comunicação, em termos de liderança, com que se pudesse lidar com isso. Não sei, porque também não é a minha competência saber, mas, da minha parte, que estou dentro, claro que nos temos que nos adaptar a todo tipo de mudanças, queremos manter o trabalho, como é óbvio, mas é difícil. É difícil e deixa-nos numa situação um bocadinho instável, é o que eu acho.

P11: Sentes que tens oportunidade de crescer e de evoluir pessoalmente e profissionalmente na LLYC?

Sim, mas não sei a que custo e não sei bem até onde. Há uma coisa que privilegio e que sei que há muitas pessoas que estão no mercado de trabalho da minha geração e de gerações a seguir à minha, que é aquela situação em que os tempos já evoluíram tanto que eu acho que uma coisa que já não existe é aquela coisa de ter que estar no trabalho até altas horas só para mostrar que estamos lá. Eu acho que isso já não existe. Mas acho que em termos de cargos superiores há muitas pessoas que ainda veem a questão assim. Principalmente porque tem havido mudanças nesse sentido, mas a maior parte das pessoas que ocupam esses cargos são pessoas muito mais velhas, de gerações muito anteriores à nossa. Portanto, ainda há muito essa coisa de ter que mostrar trabalho para poder subir. Ou seja, não tanto em termos qualitativos, mas em termos quantitativos, que é, é a que chega mais cedo, é a que sai mais tarde, nota-se que trabalha, parece que não tem vida fora do trabalho. Eu acho que isso influencia muito, mas acho que já estamos numa altura em que temos que começar a mudar *mindset*, principalmente da parte da liderança, que é o facto de eu querer ter mais tempo para mim, para a minha vida pessoal, para a minha família, para os meus *hobbies*, não quer dizer que eu seja uma má profissional, nem tenha capacidade para subir e para ascender no trabalho, só quer dizer que eu não vivo para trabalhar. Eu vivo para a minha vida, pronto. E o trabalho é só uma percentagem da minha vida, mas que eu tenho outras coisas que também quero fazer. Portanto, eu diria que sim, que acho que tenho possibilidades e sei que na LLYC houve pessoas que já cresceram em muito pouco tempo, mas acho que pode ser um entrave, sim.

P12: Como descreves a qualidade das tuas relações com as pessoas da empresa? Essas relações contribuem para o seu bem-estar emocional no trabalho?

Relações praticamente inexistentes, só relações de colegas de trabalho. Tenho tenho três boas relações que já extrapolam um bocadinho o ambiente de trabalho. No entanto, não considero que as pessoas sejam minhas amigas. Acho que é importante termos esse tipo de relação mais de amizade. Passamos muito tempo em contextos de trabalho e temos de levar dali alguma coisa, não pode ser só trabalhar, trabalhar, trabalhar. Não que seja partilha de situações, de gostos, etc. Depois acabam por criar laços mais profundos entre as pessoas, mas acho que isso também tem que acontecer. Acho que influencia muito a nossa vontade

de estar lá a trabalhar. Não estou lá a trabalhar só para estar em frente ao computador e estar calada o dia todo. Também gosto de partilhar coisas da minha vida e também gosto que as pessoas partilhem isso comigo e gerar conversa e debate, etc. Sobre coisas que não têm também a ver com trabalho, podem ter a ver com questões pessoais da pessoa. Acho que influencia muito a relação que tu tens com as pessoas, que é um dos pontos que mais me gostou porque tinha uma relação super boa com todos os meus colegas no meu antigo trabalho e depois cheguei ali e deparei-me com pessoas muito fechadas e um ambiente muito mais sério. E eu sei que o problema não foi meu porque sei o tipo de pessoa que sou e sei que sou muito acessível e muito aberta e não tenho problema nenhum em criar relações, mas foi um desafio. E depois é aquela parte de nós termos, como somos novos ou como entramos num trabalho novo, temos de nos moldar e de certa forma tentar arranjar uma entrada para aquelas pessoas que já lá estão e que vão trabalhar. Vão trabalhar diretamente connosco porque uma má relação condiciona o nosso trabalho e depois não é a outra pessoa que sofre, é tu, porque és tu que estás à prova. Portanto, sim, eu diria que tenho algumas boas relações, são importantes para mim e também é um dos fatores que me mantém no trabalho, sem dúvida. Tipo eu ter conseguido construir ali algumas relações *extra work*, sim.

P13: Sentes que o teu trabalho está alinhado com os teus valores e objetivos pessoais?

Neste momento sinto que estou a trabalhar só para sobreviver. Há muitas coisas com as quais não concordo em termos de visão de trabalho e mesmo em termos de métodos de trabalho, procedimentos etc. Não quer dizer que isso não possa mudar, acho que ainda tenho pouco tempo. No entanto, eu também me conheço e sei que sou uma pessoa muito descontraída, muito informal e gosto de tratar do tipo de coisas que não tive a oportunidade ainda de tratar ali. Não sei se vai mudar algum dia mas nós temos que ser conscientes de que hoje em dia arranjar um trabalho com boas condições, porque a LLYC até tem boas condições, na nossa área, naquilo que nós estudamos para fazer, é muito difícil, portanto... A pessoa acaba muito por se acomodar e eu acho que sim, acho que até sou uma pessoa que se acomoda bastante. Tenho objetivos para mim, mas não sei se passam tanto... Ou seja, na verdade, neste momento eu vejo o meu trabalho como se fosse uma coisa temporária, ou seja, não é algo que eu digo "*ok, quero ficar neste trabalho para sempre*", até porque isto já não existe, não é? São muito raras as pessoas que estão num trabalho e que ficam nesse trabalho até ao final de... até à reforma. As condições são boas e acho que tenho até permissão

para ter perspetivas de crescer, mas, se houver outra oportunidade em algo que eu me identifique mais e, sobretudo, em termos geográficos, neste momento, não é algo que eu pense duas vezes.

P14: Como avalias o teu nível de satisfação no trabalho?

Um 6. Porque já tenho uma rotina estabelecida, já sei bem aquilo que tenho que fazer, já sei bem as minhas tarefas, já estou a ganhar autonomia e já sinto que não devo tanto a tanta gente. Ainda me sinto insegura em relação a algumas situações, nomeadamente em relação à bebé e àquilo que eu posso ou não posso abdicar por causa da bebé. Por exemplo, só para teres uma ideia, a minha filha teve uma pneumonia há pouco tempo e eu continuei a trabalhar, até ter que ir com ela para o hospital, já em último recurso. Eu sentia que não podia estar a descurar do trabalho, pela minha posição, que ainda é precoce, numa daquelas tentativas, do género, se eu ficar, ou seja, se continuar a trabalhar, veem que eu estou empenhada. Mas a que custo? A minha bebé ficou com uma pneumonia, eu fui até à última. E eu tenho que privilegiar a minha filha em relação ao trabalho. Portanto, nesse aspeto, eu acho que é algo que ainda falta, haver uma diretriz mesmo clara, incisiva. Se a tua bebé está doente, tu não tens de trabalhar. Ou, tu estás doente, tu não tens de trabalhar. Isso era uma coisa que acontecia no meu antigo trabalho e que é algo que eu sinto falta, que é, tu apresentavas uma baixa ou uma declaração do médico e ninguém te chateava e tu não tinhas que fazer mais nada. Sinto que faltou sempre uma direção clara, alguém que dissesse *“olha, é um direito teu, tu tens de ficar a tomar conta da tua bebé, por isso agora o trabalho não é prioritário”*. Isso não aconteceu. Eu acho que isso ainda falta muito para me sentir tranquila e contente no trabalho. Que é saberes que é um dado adquirido. Saberes que o teu filho pode ficar doente e que tu podes ter direito a ficar com ele e que o trabalho é assegurado e que tu não vais ser prejudicada por causa disso. Como em outras situações. Por outro lado, há flexibilidade em certos casos. Sabem que eu estou com ela e que estou a trabalhar, mas não posso também estar sempre e constantemente a frente ao computador. E nunca me disseram nada em relação ao assunto. No entanto, não é a mesma coisa. Portanto, isso é algo que ainda me faz ficar no 6. O ambiente de trabalho também é algo que ainda me faz ficar no seis, embora eu acho que já esteja melhor. Mas como já te disse, acho que ali que tem um ambiente de trabalho muito competitivo. Muito pouca compaixão, muito pouca entreatajuda. Eu sinto isso especialmente no meu departamento. Não sei se é comum aos outros, embora eu olhasse

para os outros departamentos e sentisse alguma inveja. Eu preferia estar ali do que estar aqui. Noto isso. E depois, a questão da instabilidade. Nós estamos sempre a ver mudanças. As pessoas a entrar, as pessoas a sair. Não me deixa também particularmente tranquila. Há pontos a favor. Neste momento, já há mais pontos a favor do que pontos contra, mas acho que ainda há muitas coisas a melhorar, para eu poder dizer que estou muito satisfeita.

P15: Como defines o teu nível de autoeficácia?

É assim, eu acho que sou uma pessoa muito organizada, mas, neste momento, muito na base de tarefas. Acho que, neste momento, sou muito tarefaira e o meu objetivo é simplesmente fazer todas as minhas tarefas em tempo útil e pronto, é isso. Gostava de ter tempo para fazer outras coisas, mas não tenho.

P16: Sentes-te envolvido/a com a empresa onde trabalhas e com o trabalho que desempenhas?

Não. Mas, numa tentativa de tentar de tentar entrosar-me mais, eu já pedi para aderir à Fundação. É algo que eu vi, que eu vejo muito no trabalho do meu marido. Eu vejo que eles têm ações muito interessantes de voluntariado e que é algo que eles fazem em horário de trabalho, uma vez por mês, se não me engano, eles tiram uma manhã ou uma tarde e vão fazer ações de voluntariado, todos. É facultativo, mas costumam aderir muitos. E é algo que ele gosta muito e que depois chega à casa e que conta muito sobre isso. Por exemplo, há uns tempos, foi fazer *basketball* com crianças com trissomia 21. Foram jogar *basketball* com elas. E ele chegou a dizer que *“é muito fixe que a empresa proporcione estes momentos porque nós ficamos mesmo a pensar naquilo e o quão privilegiados somos”*. E eu pensei que, se calhar, pode ser um bom começo para me começar a identificar mais com a marca e a perceber o que é que fazem a nível de voluntariado, que acho que é super importante. E então já pedi para entrar na fundação.

P17: Na tua opinião, como é que a liderança pode influenciar o bem-estar dos colaboradores?

Eu acho que não tenho um perfil de líder, portanto eu estou a falar assim um bocadinho de “boca cheia”. Mas se eu fosse líder, eu acho que... Claro que tem que sempre que se manter o bom funcionamento do trabalho. E tem que se garantir isso, seja de que

forma seja. Mas se eu fosse líder, eu ia ter muita, muita atenção ao estado psicológico dos meus colaboradores. Eu acho que isso é muito importante. E eu ia procurar ser muito compreensiva e ouvi-los e perceber quais são os desafios deles e os medos deles, etc. De forma muito aberta, sem que isso prejudicasse em nada a forma como eu, enquanto líder e a empresa, os visse. Porque às vezes as pessoas têm muito medo de falar e receio. Porque têm medo que sejam vistas como sendo fracas ou não têm capacidade para aguentar o trabalho por algum motivo. E eu acho que isso é errado. Porque o facto de nós podermos exteriorizar, muitas vezes, os nossos sentimentos e aquilo por que estamos a passar, ajuda-nos. Se eu for super infeliz na minha vida pessoal, isso acaba sempre por se notar no trabalho. Porquê? Porque eu vou para o trabalho, não quer vir para casa, tenho um monte de problemas em casa, seja com a minha mãe, com o meu pai, com o meu marido, com a minha filha, etc. Se calhar vou me dedicar muito ao trabalho e vou estar focada naquilo. Mas, se calhar, gostava de desabafar com alguém, gostava de ter alguém com quem falar sobre o assunto. E eu acho que os líderes deviam ser essas pessoas. Se calhar nem tanto colegas de trabalho, mas ter alguém que olhasse para ti e percebesse: *“ok, esta pessoa hoje não está bem. Vou chamá-la e vamos falar para perceber o que é que se está a passar. Se eu posso ajudar em alguma coisa.”*

Um filme qualquer que eu vi, já não me lembro, que ele era dono de uma empresa qualquer, em que a pergunta dele sempre era *“como é que eu posso ajudar? How can I help?”* E ele fazia isto. Para mim, ele era o exemplo perfeito de um líder. Ele fazia isto com todas as pessoas. Ele percebia, *“ok, temos aqui um problema. Qual é a solução que nós podemos arranjar? Posso-te ajudar como?”* A solucionar o problema. É um problema profissional? É um problema pessoal? Vamos falar sobre isso. Essas *soft skills*, eu acho que são mais importantes do que qualquer gestão, qualquer curso de gestão que a pessoa tenha. Se a pessoa não tiver essa compaixão, acho que não é um bom líder.

Anexo XI. Entrevista primária ao Entrevistado 6, Public Affairs Consultant

P1. A liderança inspira-te a seguir objetivos organizacionais?

Sim. Penso que a liderança em Portugal tem objetivos traçados, muito claros, muito definidos, tem uma ambição muito grande. Conhecendo um pouco a estrutura global da LLYC, parece-me que a LLYC é muito metódica, ou seja, independentemente de ser a Marlene Gaspar ou outra pessoa a liderar este escritório, acho que há uma grande base de apoio e de ambição por trás, por parte da estrutura global, no definir de objetivos de médio/longo prazo da empresa. Nesse sentido, penso que tanto a estrutura global como a Marlene Gaspar corporizam bem esses objetivos. Sendo também uma pessoa interessante e motivada para os prosseguir, inspira-me confiança para atingir esses objetivos organizacionais.

P2. Como é que esse processo influencia o teu nível de motivação e de envolvimento no trabalho?

Não muito. A meu ver, a liderança não tem um impacto definitivo nas pessoas, não acredito que seja o mais impactante nas nossas decisões ou trabalho. Há toda uma panóplia de condições que têm de estar reunidas para a pessoa ter motivação e garra para prosseguir o seu trabalho com brio e com determinação. Acho que a Marlene Gaspar está a fazer tudo aquilo que está ao seu alcance e parece-me que se tem superado na liderança estratégica da LLYC de Portugal, mas há um conjunto de fatores que podem estar ou não reunidos, dependendo daquilo que é a visão do próprio consultor ou a visão do colaborador, independentemente da sua posição, que não dependem exclusivamente da liderança da Marlene.

P3. Sentes que a liderança te desafia a pensares de forma diferente e/ou a encontrar soluções inovadoras para os problemas?

Sim. Acho que a LLYC é uma empresa que se caracteriza muito pela inovação, pelo constante desafiar das normas e do que está pré-estabelecido e acho que a Marlene Gaspar, sobretudo considerando o seu background em publicidade, é uma pessoa que nos desafia a pensar fora da caixa, a encontrar soluções que não estão à vista de todos e a entregar uma proposta de maior valor e diferenciadora para o cliente. Acho que ela faz isso bem, inspira

isso aos colaboradores, eu sinto-me inspirado por isso e depois há também um conjunto de ferramentas, módulos de aprendizagem, instituições de criatividade, entre outros, que a LLYC promove e, efetivamente, instigam uma pessoa a pensar de forma diferente.

P4. Como é que isso afeta a forma como contribuis no trabalho?

Eu sou um caso muito particular, na medida em que era uma pessoa que, antes de entrar na LLYC, não me julgava criativo. Foram as várias lideranças e colegas com os quais trabalhei que me motivaram a ser criativo, a pensar fora da caixa e que levaram a que, hoje, seja descrito como uma pessoa bastante criativa. Isso foi uma mudança transformacional em mim, porque ia contra o que eu acreditava que era e quem eu julgava ser. Portanto, nesse sentido, as várias lideranças tiveram um grande impacto e continuam a ter um grande impacto em mim – hoje, por duas razões: já que esta procura pela criatividade é algo que me motiva a pensar de forma diferente, mas também é algo que acarreta uma quantidade considerável de pressão, sobretudo para a área de Assuntos Públicos, em que não conseguimos ser tão criativos quanto queremos, por conta de constrangimentos normativos vários. Ainda assim, acho que esta capacidade determina e eleva, sem dúvida, a qualidade e a entrega do meu trabalho.

P5. Sentes que a liderança te inspira a irs mais além? De que forma?

Sim. Como disse, acho que o ir mais além e a dedicação do trabalhador nascem de todo um conjunto de circunstâncias e de momentos que têm que estar reunidos quase a 100% para que essa pessoa consiga entregar o máximo. No que toca a Marlene Gaspar, penso que tem feito tudo o que está ao seu alcance para eu e outros podermos alcançar esse estágio.

P6. Sentes que a liderança se preocupa com o teu desenvolvimento pessoal e profissional?

A meu ver, a estrutura da LLYC gere de forma muito eficaz os seus colaboradores, reposicionando-os consoante as suas necessidades, a curto, médio e longo prazo. Acho que é muito eficiente nessa gestão, na alocação de recursos para ganhar propostas, para construir projetos diferenciadores e para marcar posição nos mercados onde se encontra, e acho que isso em Portugal se verifica.

Ainda assim, considero que a LLYC tem ainda que desenvolver um plano mais cuidado de acompanhamento do colaborador na vertente pessoal. Considero que há pontos de melhoria relativamente a um acompanhamento emocional, psicológico e mental dos seus colaboradores. O trabalho numa agência acarreta uma grande pressão e é importante que a LLYC seja uma rede de apoio para os seus colaboradores. Os colaboradores não podem ser vistos apenas como máquinas. Parece-me que a LLYC já está a tentar construir este caminho e que terá de o acelerar e consolidar. Penso que a LLYC deverá procurar desenvolver mais trabalho nesta área, nomeadamente pela criação de uma equipa de talento mais robusta, especializada e cuidada e também pela criação de momentos de interação em equipa e da reformulação do “tempo de propósito” dos seus colaboradores.

P7. Como é que isso influencia a tua experiência de trabalho?

É determinante. Como disse, não somos máquinas e uma pessoa não se define apenas enquanto trabalhadora. Daí que, se uma empresa não consegue salvaguardar e dar resposta às necessidades do seu colaborador, no sentido lato do termo, não sinto que o colaborador consiga estar motivado para se exceder e entregar resultados mais ambiciosos. Eu penso que podemos ver o vínculo entre colaborador e empresa como um equilíbrio bidirecional entre a entrega do primeiro e as respostas do segundo. Quando esse equilíbrio deixa de existir, seja por via da maior/menor entrega do colaborador, seja pela melhor/pior resposta da empresa, as duas partes não estão alinhadas. Neste sentido, referindo o caso que me questionavas, confrontado com esta situação, torna-se muito difícil um colaborador continuar a motivar-se e superar-se.

P8. Como te sentes em relação a ti mesmo/a no trabalho?

Bem, eu gosto do que faço. Acho que é a resposta mais honesta que eu posso dar.

P9. Como te sentes em relação à tua capacidade de tomar decisões e de agir, de acordo com os teus próprios valores, no trabalho?

Até hoje, sempre vi a LLYC como um espaço seguro para sermos quem somos, pensarmos pela nossa própria cabeça e com base na nossa própria matriz de valores. E digo isto vindo de uma área particularmente sensível, a de Assuntos Públicos, em que há todo um enquadramento que é necessário ter em conta e em que os nossos valores e crenças podem

ser postos à prova. Dito isto, nunca me aconteceu ter que renunciar ou ter que pôr de parte os meus valores para seguir um trabalho ou um determinado cliente, sempre senti ter total liberdade para manifestar a minha posição, os meus valores e as minhas crenças, e nunca me foi negado esse direito, nem nunca me foi pedido para os colocar de parte. Por isso, só posso fazer uma avaliação positiva a esta abertura e modo de atuar.

P10. Que impacto tem a mudança para ti? Sentes que consegues gerir eficazmente o teu ambiente de trabalho? Sentes que te adaptas bem à mudança?

Sim, acho que aceitar a mudança no trabalho depende muito do próprio estar na vida de uma pessoa. Fruto da minha experiência e vivência pessoal, sou uma pessoa que se adapta facilmente a novas realidades. Tive experiências internacionais que me moldaram nesse sentido e, portanto, sou uma pessoa que abraça a mudança e vejo a mudança como a única constância na vida. Portanto, não tenho problemas em adaptar-me a uma nova função, trabalho ou contexto.

P11. Sentes que tens oportunidade de crescer e de evoluir pessoalmente e profissionalmente na LLYC?

No meu entender, a LLYC desenvolve planos de desenvolvimento ambiciosos para cada um dos seus colaboradores e acho que, dada a dimensão que tem, consegue estandardizar esses planos para cada um dos seus mercados. Acho que o programa Challengers, no qual eu estive inserido, era muito ambicioso nesse sentido, tinha um plano de crescimento bastante rápido, em que nos eram dadas muitas responsabilidades e uma confiança tremenda por parte das nossas lideranças, e gostava que esse nível de ambição fosse mantido ao longo de todo o plano de desenvolvimento do colaborador, quando acaba o programa Challengers.

Hoje em dia, vivemos quase em constante disrupção, com uma grande dose de imprevisibilidade, onde as nossas necessidades, as respostas que damos e as ferramentas que temos têm sempre que ser atualizadas. Nesse aspeto, acho que a LLYC pode melhorar no sentido de ter uma aposta mais personalizada a cada colaborador, que responda às necessidades de curto e médio prazo, mas que mantenha também uma visão de longo alcance que permita aos colaboradores traçar o seu próprio plano de desenvolvimento em conjunto

com a empresa. Nesse sentido, e porque me perguntavas de um prisma pessoal, penso que a LLYC me tem permitido crescer e considero que há flexibilidade para continuar a trabalhar um plano de crescimento mais adaptado, pessoal e eficiente.

P12. Como descreves a qualidade das tuas relações com as pessoas da empresa? Essas relações contribuem para o teu bem-estar emocional no trabalho?

De forma muito positiva. Acho que o fator mais importante e determinante de trabalhar na LLYC é a equipa com a qual trabalhas. Acho que há talentos incríveis em cada uma das áreas. Todos os dias trabalho com pessoas dispostas a ajudar, independentemente das circunstâncias ou das áreas em que trabalham e desenvolvi relações de proximidade, confiança e até amizade com uma grande parte das pessoas que integram esta equipa. Portanto, sinto-me muito bem aqui e acho que esse é o fator principal para eu estar nesta equipa, nesta empresa.

P13. Sentes que o teu trabalho está alinhado com os teus valores e objetivos pessoais?

Sim. Numa perspetiva de médio-longo prazo, naquilo que é a construção da minha carreira, vejo-me a continuar a desenvolver trabalho nos campos da assessoria político, legislativa e corporativa e da comunicação política. Daí que a área de Assuntos Públicos, na qual me estou a especializar agora, esteja totalmente alinhada com isso. Estar hoje a seguir o mundo político e regulatório e a ajudar as empresas a representar os seus interesses junto de quem de direito é um passo determinante na construção da minha carreira.

P14. Como avalias o teu nível de satisfação no trabalho?

De um ponto de vista do trabalho puro e duro, estou muito satisfeito com o trabalho que faço. Diria quase aí é 10 em 10. Vá, 9 em 10, também não vamos ser irrealistas (*risos*). Claro que há formas de dar o último salto, de poder agarrar um projeto que me emocione e que vire o meu mundo do avesso e de pernas para o ar, mas o trabalho que eu faço é estimulante, desafiante, recompensador e, portanto, acho que estou a fazer aquilo que gosto e aquilo que quero fazer.

De um ponto de vista pessoal, acho que há aspetos em que a empresa pode melhorar, como já referi ao longo desta entrevista. Há determinados fatores e situações que a empresa

pode e deve assegurar por forma a aumentar a satisfação pessoal dos seus colaboradores, que extravasam o seu trabalho concreto do dia a dia. Neste sentido, e como já tive oportunidade de transmitir às minhas lideranças, considero que há ações/medidas que a empresa pode tomar para melhorar a satisfação pessoal dos seus colaboradores.

Analisando estas e outras componentes de forma global, penso que me encontro num estágio de satisfação global positivo embora moderado. Como disse, gosto do que faço embora sinta que pode ser dado um cuidado mais próximo aos colaboradores por parte da empresa, podem ser pensadas mais atividades de *team buildings*, o conceito do tempo de propósito pode ser melhor adaptado a cada colaborador e pensado e executado de forma eficaz, para que tenha consequências positivas reais na vida dos colaboradores.

P15. Como defines o teu nível de autoeficácia?

É um aspeto em que estou a trabalhar. Olhando a autoeficácia de um ponto de vista de médio-longo prazo, não sinto que existam grandes falhas. Isto é, na avaliação do trabalho que faço hoje, na LLYC, vejo propósitos e objetivos definidos e alinhados com os passos que quero dar na minha carreira. De um ponto de vista mais micro, ou seja, na análise quotidiana do meu trabalho, há, sem dúvida, vários pontos de melhoria, nomeadamente ao nível da gestão de prioridades, de uma melhor gestão de tempo, de uma melhor gestão das expectativas dos clientes e isso também faz parte da aprendizagem própria de saltar de Consultor Júnior para Consultor e, eventualmente, para Consultor Sénior, em que passamos a ter mais responsabilidades ao nível do contacto diário e da gestão de clientes.

P16. Sentes-te envolvido/a com a empresa onde trabalhas e com o trabalho que desempenhas?

Sim, acho que a empresa me considera a mim e a todos os seus colaboradores, independentemente da sua posição, na definição dos eixos fundamentais das suas equipas e do trabalho com os seus clientes.

P17. Na tua opinião, como é que a liderança pode influenciar o bem-estar dos colaboradores?

Como disse, acho que a liderança não é o único fator preponderante no bem-estar dos colaboradores. Tem um peso significativo, isso tem, mas acho que a liderança muitas vezes acaba por ser mais determinante nos casos em que é má do que nos casos em que é boa. Isto é, a má liderança é um fator ativo de instabilidade e precipita os trabalhadores a fugir da empresa, independentemente da posição ou das recompensas oferecidas. Já uma boa liderança é um fator passivo de estabilidade, não é suficiente para agarrar um colaborador independentemente das condições auferidas, mas garante que há uma fluidez de trabalho. Nestes casos, o bem-estar do colaborador depende tanto dele como das recompensas que são dadas e a liderança acaba por ser uma rede de apoio. Nesse sentido, acho que a liderança na LLYC faz bem esse papel, ao motivar e apoiar os seus colaboradores.

Anexo XII. Entrevista primária ao Entrevistado 7, Marketing Solutions Junior Consultant

P1: A liderança inspira-te a seguir objetivos organizacionais?

Sim. A liderança, tanto a de todo como as intermédias, é uma fonte de inspiração, que me faz perceber o posicionamento da empresa, que permite perceber que tipologia de talento a empresa pretende recrutar e manter e que, de certa forma, ajuda a perceber que etapas pretendo traçar e de que forma devo seguir o meu caminho. Uma liderança positiva, a meu ver, promove motivação e, por conseguinte, ajuda a estabelecer e alcançar os objetivos organizacionais.

P2: Como é que esse processo influencia o teu nível de motivação e de envolvimento no trabalho?

A existência de *feedback* contínuo e partilha de experiências por parte dos líderes, serve como fonte de inspiração, que, conseqüentemente, me motiva a fazer mais e melhor e me faz estar mais envolvida nas tarefas diárias e na empresa como um todo. O ambiente da empresa, a nível relacional entre as equipas, que acredito que espelha também a liderança, influencia os níveis de motivação e envolvimento.

P3: Sentes que a liderança te desafia a pensares de forma diferente e/ou a encontrar soluções inovadoras para os problemas?

Sim, principalmente porque a liderança na LLYC confere muita autonomia a cada colaborador, funcionando como um veículo orientador que desafia e levanta questões, mas que nos faz pensar.

P4: Como é que isso afeta a forma como contribuis no trabalho?

No meu caso, de forma positiva. Faz-me desenvolver a nível pessoal, e contrariar o medo de arriscar ou de sugerir novas formas de pensar. Este comportamento que a liderança provoca em nós, faz com que cresçamos mais rápido e estejamos mais preparados para aceitar novos desafios de braços abertos.

P5: Sentes que a liderança te inspira a ires mais além? De que forma?

Tal como expliquei antes, a liderança, como nos confere liberdade e autonomia, acaba por fomentar o espírito crítico e fazer com que não nos coloquemos barreiras e consigamos ir mais além. Acredito que a liderança enquanto exemplo, acaba por ser a mais efetiva, na medida em que, na LLYC, a liderança é disruptiva e não tem medo de abraçar novos desafios, deixando esse ‘bichinho’ aos colaboradores.

P6: Sentes que a liderança se preocupa com o teu desenvolvimento pessoal e profissional?

Muito. A liderança na LLYC acompanha caso a caso e tem a preocupação de conhecer as motivações e objetivos pessoais, por forma a traçar um plano personalizado. Existe muito a preocupação do bem-estar pessoal, e de que forma a empresa pode ajudar a que o colaborador esteja satisfeito e se sinta motivado.

P7: Como é que isso influencia a tua experiência de trabalho?

Faz com que me sinta valorizada e que tenha estabelecidos de forma clara os meus deveres e benefícios, numa lógica de fazer e fazer por merecer.

P8: Como te sentes em relação a ti mesmo/a no trabalho?

Sinto-me desafiada, motivada, com perspetivas de progressão, com vontade de me superar e de evoluir pessoal e profissionalmente.

P9: Como te sentes em relação à tua capacidade de tomar decisões e de agir, de acordo com os teus próprios valores, no trabalho?

No meu caso, sinto que estou muito autónoma. Ao início, embora me conferissem autonomia e poder de decisão, algo que aconteceu desde o dia um, devido à minha personalidade, sentia uma grande necessidade de validação intermédia. Perante esta minha característica, a equipa ajudou-me a ‘libertar’ desta validação, estando, atualmente, muito autónoma e confiante no momento de tomar decisões – seja junto do cliente ou em procedimentos internos.

P10: Que impacto tem a mudança para ti? Sentes que consegues gerir eficazmente o teu ambiente de trabalho? Sentes que te adaptas bem à mudança?

Sinto que a empresa fala muito acerca da mudança e da importância de partilharmos as nossas inseguranças ou fatores que nos preocupem, de modo a minimizar essa resistência à mudança. São feitas reuniões de balanço e existem mini reuniões gerais onde são apresentadas novas medidas, funcionamento ou modelo, que ajudam a, nós colaboradores, termos noção de tudo o que se passa em tempo real, ajudando a processar a informação e a aceitarmos mais facilmente a mudança.

P11: Sentes que tens oportunidade de crescer e de evoluir pessoalmente e profissionalmente na LLYC?

Tal como já disse anteriormente, sim, sinto que tenho tido oportunidade de crescer pessoal e profissionalmente na LLYC. Nas reuniões de avaliação, é falado de forma transparente acerca dos objetivos e *next steps*, tendo em vista estarmos preparados para abraçar as etapas e responsabilidades futuras.

P12: Como descreves a qualidade das tuas relações com as pessoas da empresa? Essas relações contribuem para o teu bem-estar emocional no trabalho?

Sem dúvida. O ambiente na empresa é baseado em entreatajuda e há muito a preocupação que as reações sejam positivas. Não é um ambiente onde se sente competitividade interna, pelo contrário, há um sentimento de estamos todos a remar na mesma direção e com objetivo comuns.

P13: Sentes que o teu trabalho está alinhado com os teus valores e objetivos pessoais?

Sinto. Tenho oportunidade de trabalhar clientes com os quais me identifico e em áreas que me dizem algo, permitindo esse alinhamento.

P14: Como avalias o teu nível de satisfação no trabalho?

Elevado.

P15: Como defines o teu nível de autoeficácia?

Elevado, com tendência crescente.

P16: Sentes-te envolvido/a com a empresa onde trabalhas e com o trabalho que desempenhas?

Sim. Trabalho em projetos que me acrescentam a nível pessoal e profissional, aumentando esse envolvimento. Sou tida em todas as etapas do processo, o que me gratifica e faço tarefas muito distintas, permitindo-me crescer de forma holística.

P17: Na tua opinião, como é que a liderança pode influenciar o bem-estar dos colaboradores?

Considero que a transparência e existência de *feedback* continuo são as chaves. A proximidade entre a liderança de topo e as intermédias faz com que o colaborador se sinta parte integrante e, por conseguinte, se sinta bem.

Anexo XIII. Entrevista primária ao Entrevistado 8, Corporate Affairs Junior Consultant

P1: A liderança inspira-te a seguir objetivos organizacionais?

Sim, sim, eu acho que sim. Quando entrei, agora também falando no caso mais específico da LLYC, quando entrei a liderança também mudou e isso também exigiu algum período de adaptação. Mas sim, mas eu sinto que sim que me inspira, porque vejo alguns objetivos concretos traçados e consigo perceber que existe vontade também de que exista uma proximidade e isso também me faz sentir mais motivada a seguir os objetivos.

P2: Como é que esse processo influencia o teu nível de motivação e de envolvimento no trabalho?

Eu até vou dizer algo antes que é: eu sinto que quanto mais... ou seja, a liderança é consistente, mas obviamente que os líderes também são pessoas, como todos nós, e também tem momentos em que estão mais ocupados, menos ocupados e eu sinto que isso influencia muitas vezes também a proximidade. Então, por exemplo, nós temos aqueles comitês, temos algumas conversas *one-to-one*, temos coisas de maior proximidade, temos momentos de palestra de maior proximidade e nesses momentos eu sinto que... obviamente sinto-me mais motivada, não é? Porque vejo ali objetivos concretos e é muito dessa forma que eu me vou sentir motivada, que é quando eu sinto que há um foco e objetivos concretos. Obviamente que o líder não pode estar sempre a dar palestras ou não pode estar sempre super próximo, mas quando eu não me sinto abandonada no fundo, quando eu sinto que há... que estamos a trabalhar para um objetivo concreto e que vai responder às necessidades que temos identificado, quando o discurso parece humano, quanto mais humano o discurso é, também me sinto que aproxima e que no fundo que... pronto, que não vamos ficar sozinhos e que algumas necessidades vão ser correspondidas. Isso ajuda-me a motivar.

P3: Sentes que a liderança te desafia a pensares de forma diferente e/ou a encontrar soluções inovadoras para os problemas?

Também, sim. Ou seja, a responsabilidade também está um bocado em mim, nesse sentido, na minha própria criatividade e por aí, mas sinto que, nomeadamente em algumas

conversas que fomos tendo e em alguns *one-to-one* outra vez, quando eu às vezes estava mais desanimada, relativamente a não conseguir encontrar uma solução para um problema, no início, então, eu esperava encontrar mais limitações e senti que havia mais liberdade para... então vai para a frente, então faz, então experimenta. O não me sentir, no fundo, com muito medo de errar, sinto-me me ajuda nesse sentido. E portanto, sim, encontrar soluções, acho que é muito mais livre quando não estás completamente cheia de medo de ser penalizada pela tua liderança caso erres. Acho que isso ajuda neste caso aqui, sim.

P4: Como é que isso afeta a forma como contribuis no trabalho?

Eu estou sempre com algumas frases na minha cabeça, na verdade. Ou seja, eu sinto que vou sempre, vou-me sempre lembrando muito daquilo que foram algumas palavras que fui ouvindo, às vezes até partilhas de histórias para nós percebermos. É a tal questão da liderança ser humana, para percebermos que estas pessoas que estão a liderar já passaram por situações semelhantes e já partilharam connosco. Então, eu lembro-me de algumas histórias concretas, às vezes estou com um problema. Eu tenho alguns clientes um pouco mais corporativos, um bocadinho mais fechados, mais conservadores, no fundo, isso acontece. Que têm menos liberdade para arriscarmos, isto é um facto. E sinto que, muitas vezes, existem soluções que são muito fechadas e é difícil de sair muito daquelas linhas. Eu lembro-me, nessas vezes, de uma frase ou outra, ou uma história ou outra que a liderança tinha partilhado, no sentido de *“ah, quando eu tive uma ideia para um cliente que era muito pouco fora da caixa, a ideia foi chumbada, vezes e vezes sem conta, mas eu não desisti, tentei continuar a procurar ideia e procurei desta forma ou daquela forma”*. O que eu tiro muito disto é a partilha de histórias e a aproximação, percebendo que a liderança é humana, acaba por motivar, por nos fazer lembrar, cada vez que estamos depois a trabalhar, que são processos normais e que toda a gente já passou por isto, portanto, é isso

P5: Sentes que a liderança te inspira a ires mais além? De que forma?

Sim, eu sinto que eu tenho fases, lá está, e isto também tem muito a ver depois com cada pessoa, não é? Eu tenho fases em que estou mais e menos inspirada em ir mais além e isto tem a ver com vários fatores também, como stresse, cansaço, muito por aí. Ou seja, sinto que a liderança influencia, sim, até certo ponto, mas alguns destes outros fatores entram, o cansaço, o stresse, em alguns dias, em algumas fases, que a liderança não consegue fazer

mais, não é? Ou seja, isto depois já são fatores muito próprios e já somos nós quem conseguimos fazer de forma diferente. Mas, sim, sinto que a liderança tenta puxar muito por nós, e essa liderança em específico tenta puxar muito por nós, para que estejamos sempre a ir muito mais além.

Eu lembro-me sempre de algumas conversas do género “*ok, nós já fazemos isto e isto bem, como é que nós podemos acrescentar?*”. Eu sinto que aqui funcionamos muito com uma lógica de como é que podemos acrescentar. E eu acho que isso é desafiar-te, que é, nós festejamos as nossas vitórias, mas nunca as levamos como definitivas, e isso acaba por desafiar-te sempre a ir mais além, e acho que há muito esse espírito.

P6: Sentes que a liderança se preocupa com o teu desenvolvimento pessoal e profissional?

Sim, sinto que em alguns momentos se preocupam, em alguns pontos é notório que se preocupam, nomeadamente, até agora, nas avaliações que eu tenho tido, preocupam-se muito em dar o *feedback* para mim, e sempre foi uma coisa que eu disse que era importante, que obviamente nós temos noção do que é que fazemos, uma mínima noção, mas às vezes a perceção que eu tenho não é igual à perceção do outro, portanto é ótimo que alguém me possa dar *feedback*, e é uma coisa que eu valorizo pessoalmente. Por isso sinto que nesse sentido sim, e também temos uns planos de carreira que também acho que ajudam a desenvolver. Acho que existem sempre algumas questões que eu acho que sempre poderiam ser diferentes, como em qualquer outra empresa, em todas as empresas onde eu já estive. Eu acho que há sempre formas de melhorar, e sempre formas de se preocuparem, nomeadamente aqui, em qualquer contexto de agência, acho que todos sabemos isso, que é, no fundo, a mudança das pessoas, ou seja, entram umas pessoas, saem outras, às vezes não tens pessoas, depois tens pessoas, depois há sempre uma mudança constante de equipas. Não digo que isso não exista, porque eu tenho visto isso e existe, mas acho que é uma coisa que nunca devemos esquecer, que é, por mais que alguém esteja focado no seu desenvolvimento de carreira, ou que a empresa esteja focada no desenvolvimento de carreira de uma pessoa, é sempre importante terem atenção que aquela pessoa também se desenvolve muito consoante o meio e consoante as mudanças que acontecem no meio, e que não devemos esquecer que é sempre muito importante ter atenção também ao contexto e às equipas, e à forma como as coisas são geridas numa empresa, e é o que eu acho. Acho que sim, têm cuidado no

desenvolvimento pessoal, mas acho que às vezes é uma tarefa um bocadinho ingrata numa agência, porque há sempre esta mudança de contexto, e pronto.

P7: Como é que isso influencia a tua experiência de trabalho?

Olha, agora eu levo como uma coisa normal, portanto acho que estou bem habituada, mas no início foi uma coisa que eu senti que me fazia muita diferença, e que é uma coisa que realmente é importante, que é o sentir que estão a tentar acompanhar aquilo que tu vais fazendo e que não estás simplesmente a executar sem nenhum objetivo. Porque tu tens sempre os teus objetivos pessoais definidos, independentemente da empresa onde estejas. Mas sentir que a empresa está a acompanhar acho que também é bom, e que também definem objetivos para ti, eu sinto que isso é desafiante, sinto que estou sempre a tentar alcançar uma meta que a empresa também definiu, além das minhas próprias metas, e acho que isso é positivo, sim.

P8: Como te sentes em relação a ti mesmo/a no trabalho?

Sinto-me desafiada, mas sinto-me sempre a mil, stressada também, e pronto, e sinto sempre que estou a tentar procurar um equilíbrio, aquilo que se fala muito hoje em dia, é o *work-life balance*, mas às vezes nem sempre é fácil. Neste momento é isso que eu sinto. Nem sempre é fácil e, neste momento, não está a ser fácil.

P9: Como te sentes em relação à tua capacidade de tomar decisões e de agir, de acordo com os teus próprios valores, no trabalho?

Nesse ponto sinto-me bem, acho que, não, sinto-me bem, sinto-me também apoiada, e o que acaba por ser bom.

P10: Que impacto tem a mudança para ti? Sentes que consegues gerir eficazmente o teu ambiente de trabalho? Sentes que te adaptas bem à mudança?

Eu sinto que me adapto bem à mudança, sim, mas sinto que a mudança tem muito impacto em mim. Era o que eu falava há pouco, de sentir que as equipas mudam muito, não na empresa, mas nas agências todas. É normal, não é? E já em experiências anteriores isso acontecia. Muda muito, os contextos mudam muito e eu sinto que demoro sempre um bocadinho a adaptar-me, mas, e por isso é, a mudança depois tem um impacto muito grande

na forma como vejo as coisas, na forma como trabalho. Acabo sempre por ligar-me muito às pessoas com quem estou a trabalhar, é por aí, e sinto que tem um impacto grande mas que acabo de me adaptar, sim.

P11: Sentes que tens oportunidade de crescer e de evoluir pessoalmente e profissionalmente na LLYC?

Sim, isso sinto muito, é uma das coisas que me vai fazendo continuar também na LLYC, na verdade. Mesmo quando às vezes existem dias assim mais complicados, não pela LLYC, mas por tudo, não é? Ou seja, porque é dia de mais stress, porque faz parte. Há uma coisa que eu penso sempre muito, que é, eu tenho planos aqui, ou seja, eu tenho objetivos aqui, os meus objetivos de carreira, sinto-me desafiada aqui, portanto sim.

P12: Como descreves a qualidade das tuas relações com as pessoas da empresa? Essas relações contribuem para o seu bem-estar emocional no trabalho?

Sim, eu descrevo como boas, muito boas. Eu acho que, pronto, falando especificamente da minha equipa em Corporativo, ela tem mudado imenso. Portanto, eu entrei há um ano e meio e a equipa já não é para nada a mesma. Só eu e mais uma pessoa que somos da mesma equipa. Portanto, ela tem mudado mesmo muito. Mas uma coisa que eu senti desde o início, embora me tivesse demorado um pouco a adaptar também por toda a questão do procedimento e tudo mais, foi que eu sentia-me apoiada. E isso é uma coisa importante e nestes trabalhos de muito stress, eu acho que é importante sentirmo-nos apoiados. Portanto, uma das coisas que eu mais valorizo aqui é a relação com as pessoas e mesmo com algumas pessoas com quem não tenho tanta relação porque há por trabalhar menos, sinto um bom ambiente, sinto que o ambiente é leve, não é uma coisa que... ou seja, quando eu falo em stress e tudo mais é pelo trabalho em si e por coisas que acontecem no dia-a-dia e não pela equipa.

P13: Sentes que o teu trabalho está alinhado com os teus valores e objetivos pessoais?

Sim.

P14: Como avalias o teu nível de satisfação no trabalho?

O meu nível de satisfação no trabalho é altamente inconsistente. Eu estou sempre feliz por fazer o que faço, ou seja, eu gosto de fazer o que faço e estou feliz por fazer o que faço aqui, gosto da empresa e gosto do tipo de trabalho, mas eu sou uma pessoa que quando está stressada, está mesmo stressada. Eu sinto-me satisfeita com o trabalho e com a empresa, mas, sim, em alguns momentos de pico o nível de satisfação muda.

P15: Como defines o teu nível de autoeficácia?

Eu acho que sou eficaz, mas não sou sempre eficaz. Mas ainda bem, porque isso desafia-me a tentar ser mais eficaz. Mas eu também vejo evolução positiva no meu nível de eficácia desde que aqui entrei e isso deixa-me contente.

P16: Sentes-te envolvido/a com a empresa onde trabalha e com o trabalho que desempenhas?

Muito envolvida mesmo. Para mim, torna-se difícil desligar quando estou fora do trabalho. Portanto, sim.

P17: Na tua opinião, como é que a liderança pode influenciar o bem-estar dos colaboradores?

Eu acho que a liderança pode influenciar totalmente porque quando não influencia diretamente, numa de motivar diretamente os colaboradores, falar as conversas que eu falava com os colaboradores e por aí, eu acho que acaba por influenciar sempre indiretamente pela escolha das pessoas que têm, pela gestão das pessoas, do número de pessoas que trabalham. Ou seja, às vezes eu posso estar muito contente com a minha liderança, mas posso ser a única pessoa na empresa a trabalhar e, claramente, precisar de mais ajuda, mas não a ter, e, nesse sentido, a liderança também não ficaria satisfeita se isso acontecesse. Portanto, eu acho que influencia de forma direta, de forma indireta e acho que tem resultado na motivação, na forma como as pessoas se desafiam, na forma como as pessoas olham para os problemas que têm e também na forma como as pessoas festejam os sucessos que conseguem. Acho que a liderança também é o nosso papel vermos tudo isto. Mas a liderança marca sempre o ritmo de uma empresa, portanto, eu acho que a liderança está 100% a influenciar sempre a forma como olhamos para a organização e para o trabalho.

Anexo XIV. Entrevista primária ao Entrevistado 9, Corporate Affairs Junior Consultant

P1: A liderança inspira-te a seguir objetivos organizacionais?

Sim, creio que sim. Acho que a empresa tem um modelo bem estruturado sobre quais é que são as expectativas de liderança de cada um dos postos de trabalho. Quer do Diretor, quer do Diretor da Área, quer dos Consultores Sêniores e até mesmo dos Consultores face às pessoas que estão um bocadinho abaixo na hierarquia. Portanto, sim, diria que sim.

P2: Como é que esse processo influencia o teu nível de motivação e de envolvimento no trabalho?

Acho que influencia bastante, sim. Como nós aqui temos algum trabalho multidisciplinar em que trabalhamos com várias áreas diferentes, ter noção das diferentes estilos de liderança das diferentes pessoas inspira-me e impacta o meu trabalho diariamente em função dessa liderança da pessoa em causa, que me está a liderar.

P3: Sentes que a liderança te desafia a pensares de forma diferente e/ou a encontrar soluções inovadoras para os problemas?

Sim, claramente. Sinto que sim, porque tenho a oportunidade de trabalhar e de ver os exemplos de líderes mais velhos que eu e com bastante mais experiência pessoal e profissional que eu. E posso apanhar e beber um bocadinho do conhecimento deles e da forma como lideram as equipas.

P4: Como é que isso afeta a forma como contribuis no trabalho?

Diria que afeta de forma substancial.

P5: Sentes que a liderança te inspira a ires mais além? De que forma?

Sinto que temos aqui uma liderança que pauta pelo exemplo, mas também pauta pela delegação de tarefas, de competências e de responsabilidades. Gosto muito desse segundo ponto, ou seja, gosto muito de ter as responsabilidades atingidas, de conferir as minhas

capacidades. E aí sinto que influencia e impacta o meu trabalho, sobretudo quando tenho de ser eu a gerir pessoas e a ser, no fundo, o líder de um projeto, de uma *call*.

P6: Sentes que a liderança se preocupa com o teu desenvolvimento pessoal e profissional?

Sim, acho que sim. Acho que tem havido algumas iniciativas na empresa que procuram a proximidade para com os colaboradores e louvo a essas iniciativas. Acho que nos tempos que correm, também quanto à nossa geração, que falo por mim, sou um pouco mais novo, acho que precisamos muito dessa proximidade. Vemos o CEO ou a CFO ou as pessoas de liderança de uma forma diferente do que eles viam. Estamos a revolucionar também um bocado a forma de liderar deles mesmos. Também é um desafio para eles. Mas, no fundo, sinto que sim.

P7: Como é que isso influencia a tua experiência de trabalho?

Influencia bastante, porque quando sinto que se preocupam com o meu bem-estar, tenho mais motivação em trabalhar para essa pessoa, em apresentar resultados positivos para essa pessoa, em superar-me. E quando tenho um líder que é mais afastado, menos preocupado, mais ausente, não sinto tanta motivação para o fazer.

P8: Como te sentes em relação a ti mesmo/a no trabalho?

Sinto-me motivado, venho para cá feliz, venho para cá com o objetivo de me superar. Então, sinto-me bem.

P9: Como te sentes em relação à tua capacidade de tomar decisões e de agir, de acordo com os teus próprios valores, no trabalho?

Na minha área, às vezes é um bocadinho difícil estar alinhado com os meus valores morais e éticos, mas tenho tentado distanciar um bocado quem sou eu fora do trabalho e quem sou eu no trabalho. Tendo de ser profissional, ter brio profissional, ter rigor. Sinto que estou cada vez melhor. No início sentia um bocado de dificuldade em tomar as decisões finais ou que determinam o rumo de um determinado projeto. Neste momento, sim, tenho uma capacidade maior de antecipar esses cenários. Sinto-me mais preparado para tomar essas decisões.

P10: Que impacto tem a mudança para ti? Sentes que consegues gerir eficazmente o teu ambiente de trabalho? Sentes que te adaptas bem à mudança?

Sim, sinto que sim. Eu até gosto de mudanças. Acho que é melhor lidar com mudanças. Prefiro estar em constante mudança do que estar estagnado. Portanto, diria que para mim é até engraçado ver como a empresa muda.

P11: Sentes que tens oportunidade de crescer e de evoluir pessoalmente e profissionalmente na LLYC?

Sim, sinto que sim. Já cresci bastante aqui, a nível pessoal e a nível profissional. Tenho ideias, tenho espaço para me desenvolver ainda mais a nível profissional. Espero que isso se concretize.

P12: Como descreves a qualidade das tuas relações com as pessoas da empresa? Essas relações contribuem para o seu bem-estar emocional no trabalho?

Ótimas. Eu acho que tenho relações boas com... ou tento ter relações boas com todas as pessoas. Sinto que com algumas tenho relações muito boas mesmo, fora até da esfera profissional. E impacta-me bastante saber que venho trabalhar para um sítio onde eu gosto de estar com essas pessoas. Faz toda a diferença.

P13: Sentes que o teu trabalho está alinhado com os teus valores e objetivos pessoais?

Sinto contacto com esferas da sociedade que não contactava e que na minha área são bastante relevantes. Sinto que aqui me dão espaço para poder contactar, ou seja, não me fecham essa porta por ser mais novo ou por ter menos experiência. Portanto, até ao momento, diria que sim. Eu diria que há dois anos, se calhar, não esperava estar a fazer as coisas que já fiz e que vai fazer e que está a fazer.

P14: Como avalias o teu nível de satisfação no trabalho?

Sinto que é bom. Sinto que é um nível de satisfação bom. Venho para cá feliz. Venho para cá contente. Sinto que é um trabalho muito dinâmico, muito fácil. Mesmo que façamos algumas tarefas repetidas, nem todas são repetidas e estamos sempre a diversificar. Toco em várias áreas da empresa. Também é bom. Portanto, estou sempre a desafiar-me.

P15: Como defines o teu nível de autoeficácia?

Elevado. Tenho uma capacidade de autonomia bastante grande. Sei que estou a evoluir. Sei que já tomei decisões, se calhar, um bocado precipitadas. Estou a evoluir um bocado nesse aspeto. Mas sinto que o meu trabalho é eficiente. Sou competente. Tento trazer brio profissional em todas as tarefas que faço.

P16: Sentes-te envolvido/a com a empresa onde trabalhas e com o trabalho que desempenhas?

Sim, diria que sim. Sinto-me envolvido. Acho que a empresa está a tentar ter uma mentalidade mais jovem, mais disruptiva. Eu alinho-me com isso. Sinto que está a haver um esforço também das lideranças mais velhas para também se relacionarem um bocado com a forma como olham para o trabalho e como olham para os colaboradores. Aprecio bastante isso, sim. Se calhar sou um bocadinho demasiado radical ainda para a empresa, mas se calhar sou eu que tenho de me adaptar.

P17: Na tua opinião, como é que a liderança pode influenciar o bem-estar dos colaboradores?

Acho que pode fazer toda a diferença. Acho que a proximidade de um líder pode contagiar a motivação do trabalhador, pode estimular a motivação do trabalhador. Portanto, diria que a liderança tem um impacto gigante, sobretudo quando o líder está no mesmo espaço que tu, no mesmo piso que tu, a 10 metros de ti, em que te ouve, em que tu ouves o teu líder. Portanto, acho que tem um impacto descomunal.

Anexo XV. Guião de entrevista semiestruturado para a entrevista exploratória com a Portugal General Director da LLYC

Nome: Marlene Gaspar

Função: Portugal General Director

P1: Quem é a LLYC e qual é sua missão organizacional?

P2: Como é que foi este teu percurso na LLYC? Ou seja, como é que tu chegaste à liderança?

P3: Como é que passaste de uma pessoa que não tinha ambição para liderar, para alguém que lidera agora? Como é que estruturaste essa liderança?

P4: Como descreves a tua liderança na LLYC? Quais são os principais valores e princípios que guiam a tua abordagem de liderança?

P5: E como é que tu sentes que é liderar numa empresa multinacional? Achas que isso é um fator que faz diferença na cultura da empresa, na tua própria liderança, ou achas que na LLYC não tem influência?

P6: Como é que tu comunicas a visão e os valores da empresa para inspirar e motivar os colaboradores?

P7: Que estratégias a LLYC adota para promover um ambiente que incentive os colaboradores a pensarem de forma inovadora e a contribuírem com novas ideias para o desenvolvimento da empresa?

P8: Como demonstras preocupação com o crescimento pessoal e profissional de cada membro da equipa?

P9: Quais são os objetivos estratégicos da empresa atualmente em relação à gestão de pessoas e ao desenvolvimento de um ambiente organizacional positivo?

P10: E para tu considerares a pessoa excecional na empresa, qual é o rácio em termos de hard skills e soft skills?

P11: Portanto, tens isso em consideração quando estás a contratar, por exemplo, pessoas novas, ou até quando queres levar a equipa a um direcionado rumo?

P12: Que estratégias são adotadas pela LLYC para promover uma liderança eficaz em todos os níveis da organização?

P13: Como medes a eficácia das políticas e práticas de liderança na empresa?

P14: Quais são as medidas adotadas para promover um ambiente de trabalho saudável e positivo na empresa?

P15: Como achas que os colaboradores percebem a eficácia das práticas de bem-estar existentes na LLYC?

P16: Como é que tu achas que essas políticas de bem-estar aplicadas se refletem nos níveis de autonomia dos colaboradores, na sua adaptação à mudança, portanto, aqui, na forma como eles reagem aos desafios do dia-a-dia?

P17: De que forma achas que os colaboradores se identificam com o propósito da organização?

P18: Em termos de gestão de pessoas e de liderança, quais são os desafios e oportunidades que tu identificas e de que forma é que pretendes resolver esses desafios no futuro, ou capitalizar essas oportunidades?

P19: Que medidas estão a ser consideradas para garantir que a empresa continua a atrair, reter e desenvolver talento de forma eficaz?

P20: Como é que defines o ambiente de trabalho na LLY

Anexo XVI. Guião de entrevista semiestruturado para a entrevista exploratória com o Partner & Chief Talent and Technology Officer

Nome: Tiago Vidal

Função: Partner & Chief Talent and Technology Officer

P1: Como descreveria a sua experiência e responsabilidades enquanto Diretor Geral da LLYC em Portugal?

P2: E agora que assumiu o cargo de Diretor de Talento Global, quais é que são os principais desafios e oportunidades que te enfrenta na gestão de talentos a nível global?

P3: E de que forma é que acha que essa cultura global, que me referiu há pouco, impacta a cultura que existe aqui na empresa em Portugal?

P4: Durante o seu mandato como Diretor Geral em Portugal, como é que define a sua liderança? Por que valores ou práticas se pautou?

P5: E falando outra vez sobre a cultura global da LLYC, como é que, na altura, enquanto Diretor Geral, acha que a sua liderança foi influenciada por essa cultura global?

P6: Como promoveu o desenvolvimento de líderes dentro da organização?

P7: E quando me fala em características de liderança que vão ter um impacto positivo, a que características é que se refere?

P8: Quais foram as políticas e práticas que implementou em Portugal para promover o bem-estar dos colaboradores e criar um ambiente de trabalho positivo?

P9: De que forma crê que a sua liderança teve impacto no bem-estar dos colaboradores?

P10: Como é que a sua experiência anterior como Diretor Geral o ajudou a compreender a importância do bem-estar organizacional a nível global?

P11: E quais foram os principais desafios que enfrentou enquanto diretor-geral de Portugal, especialmente em relação à gestão de pessoas e ao bem-estar dos colaboradores?

P12: Como é que a sua experiência em lidar com esses desafios a nível local influenciou a sua abordagem aos desafios globais de gestão de pessoas?

P13: Considerando a sua experiência tanto a nível local como global, como vê a evolução da gestão de talentos e da liderança na LLYC nos próximos anos?

Anexo XVII. Guião entrevistas estruturadas para obtenção de dados primários

P1: A liderança inspira-te a seguir objetivos organizacionais?

P2: Como é que esse processo influencia o teu nível de motivação e de envolvimento no trabalho?

P3: Sentes que a liderança te desafia a pensares de forma diferente e/ou a encontrar soluções inovadoras para os problemas?

P4: Como é que isso afeta a forma como contribuis no trabalho?

P5: Sentes que a liderança te inspira a ires mais além? De que forma?

P6: Sentes que a liderança se preocupa com o teu desenvolvimento pessoal e profissional?

P7: Como é que isso influencia a tua experiência de trabalho?

P8: Como te sentes em relação a ti mesmo/a no trabalho?

P9: Como te sentes em relação à tua capacidade de tomar decisões e de agir, de acordo com os teus próprios valores, no trabalho?

P10: Que impacto tem a mudança para ti? Sentes que consegues gerir eficazmente o teu ambiente de trabalho? Sentes que te adaptas bem à mudança?

P11: Sentes que tens oportunidade de crescer e de evoluir pessoalmente e profissionalmente na LLYC?

P12: Como descreves a qualidade das tuas relações com as pessoas da empresa? Essas relações contribuem para o seu bem-estar emocional no trabalho?

P13: Sentes que o teu trabalho está alinhado com os teus valores e objetivos pessoais?

P14: Como avalias o teu nível de satisfação no trabalho?

P15: Como defines o teu nível de autoeficácia?

P16: Sentes-te envolvido/a com a empresa onde trabalhas e com o trabalho que desempenhas?

P17: Na sua opinião, como é que a liderança pode influenciar o bem-estar dos colaboradores?