



UNIVERSIDADE  
CATÓLICA  
PORTUGUESA

A PERCEÇÃO DOS COLABORADORES ACERCA DA LIDERANÇA E A  
SUA INFLUÊNCIA NA CULTURA ORGANIZACIONAL – O CASO DO  
DOUTOR FINANÇAS

Dissertação apresentada à Universidade Católica Portuguesa para  
obtenção do grau de Mestre em Ciências da Comunicação –  
Comunicação Estratégica e Liderança

Por

Leonor Abelha Terrinca

Faculdade de Ciências Humanas

Setembro 2024



UNIVERSIDADE  
CATÓLICA  
PORTUGUESA

A PERCEÇÃO DOS COLABORADORES ACERCA DA LIDERANÇA E A  
SUA INFLUÊNCIA NA CULTURA ORGANIZACIONAL – O CASO DO  
DOUTOR FINANÇAS

Dissertação apresentada à Universidade Católica Portuguesa para  
obtenção do grau de Mestre em Ciências da Comunicação –  
Comunicação Estratégica e Liderança

Por

Leonor Abelha Terrinca

Faculdade de Ciências Humanas

Sob orientação de Professor Doutor Nuno Goulart Brandão

Setembro 2024

## **Resumo**

A liderança representa uma dimensão significativa nos contextos organizacionais, uma vez que é ela quem cria, desenvolve e perpetua a cultura de uma organização. Do mesmo modo, o impacto de uma liderança eficaz consegue contribuir positivamente para a boa gestão das tarefas e orientação das equipas, mas, essencialmente, molda a essência da organização e inspira os colaboradores a seguir um propósito maior.

Estudar a liderança e a sua relação de influência com a cultura organizacional mostra-se crucial, na medida em que permite compreender que variáveis contribuem para esta relação e que impactos podem existir na produtividade, motivação e bem-estar dos colaboradores.

Assim, para dar mais robustez à investigação, decidiu-se recorrer a uma metodologia mista, onde o método qualitativo foi aplicado para a recolha de dados exploratórios através de uma análise documental para se identificar as principais dimensões da cultura organizacional e de uma entrevista exploratória para apurar o estilo de liderança da organização. Por outro lado, o método quantitativo para o levantamento dos dados primários através de um inquérito por questionário aos colaboradores da organização, para se perceber se a liderança da organização em estudo se reveste através do estilo de uma liderança transformacional e se as suas principais dimensões têm influência na cultura da empresa.

Posto isto, como principais resultados da investigação, apurou-se que os colaboradores do Doutor Finanças reconhecem o estilo de liderança transformacional do seu líder e denotam a relação de influência positiva que esta apresenta com a cultura organizacional.

**Palavras-chave:** Liderança; Cultura Organizacional; Liderança Transformacional; Propósito.

## **Abstract**

Leadership represents a significant dimension in organizational contexts, since it creates, develops and perpetuates an organization's culture. Likewise, the impact of effective leadership can contribute positively to the good management of tasks and team orientation, but essentially it shapes the essence of the organization and inspires employees to follow a greater purpose.

Studying leadership and its influence on organizational culture is crucial, as it allows us to understand which variables contribute to this relationship and what impacts there may be on employee productivity, motivation and well-being.

Therefore, in order to make the research more robust, it was decided to use a mixed methodology, where the qualitative method was applied to collect exploratory data through a document analysis to identify the main dimensions of organizational culture and an exploratory interview to ascertain the organization's leadership style. On the other hand, the quantitative method to collect primary data through a questionnaire survey of the organization's employees, in order to understand whether the leadership of the organization under study has a transformational leadership style and whether its main dimensions have an influence on the company's culture.

That said, the main results of the research were that the employees of Doutor Finanças recognize their leader's transformational leadership style and denote the positive influence it has on organizational culture.

**Keywords:** Leadership; Organizational Culture; Transformational Leadership; Purpose.

## **Agradecimentos**

À minha mãe e ao meu pai, pela educação, pela presença constante, pelo incentivo a que eu siga sempre o meu caminho, pelo enxugar de lágrimas e pela partilha de sorrisos.

Às minhas avós, que sem perceberem nada do assunto, me deixaram sempre uma palavra de confiança e de apoio.

À minha restante família, pela curiosidade transformada em apoio e incentivo.

Às minhas amigas, pelo apoio e pela compreensão nesta fase, e à Teresa pela revisão.

À Carolina, pela empatia e pela escuta ativa.

Ao Doutor Finanças, pelo forte propósito, pela porta “escancarada” e pela disponibilidade.

Ao Rui Bairrada, pelo rápido “sim” e por ter aceitado entrar nesta aventura.

Ao meu orientador, Professor Doutor Nuno Brandão, pelo acompanhamento próximo e sábio e, acima de tudo, pela inspiração.

A cada docente que se cruzou comigo neste caminho, pela sabedoria e pela generosidade em partilhá-la.

A todas as pessoas, que de uma maneira ou de outra, marcaram presença nesta jornada, tiveram curiosidade e partilharam uma palavra de coragem.

## Índice Geral

<b>Introdução</b> .....	1
<b>Capítulo 1 – O papel da liderança nas organizações</b> .....	5
1.1 Liderança: conceito, teorias e evolução .....	5
1.2 A importância da liderança nas organizações: mudança e adaptação .....	15
1.3 Estilos de Liderança .....	21
1.4 Modelos de avaliação da Liderança Transformacional.....	33
<b>Capítulo 2 – Cultura e contextos relacionais nas organizações</b> .....	39
2.1 Cultura, Valores, Propósito, Missão e Visão das Organizações.....	39
2.2 Identidade, imagem e reputação .....	51
2.3 Modelos de avaliação de Cultura Organizacional .....	59
2.4 Relação entre Liderança Transformacional e a Cultura Organizacional .....	65
<b>Capítulo 3 - Metodologia</b> .....	76
3.1 Problemática de partida e objetivos de investigação .....	76
3.2 Estratégia metodológica.....	77
3.2.1 Dados exploratórios.....	78
3.2.2 Dados primários .....	79
3.3 Questões de investigação .....	81
3.4 Construto Metodológico .....	82
3.5 Universo, amostra e horizonte temporal do estudo.....	88
3.6 Considerações éticas e limitações ao estudo.....	90
<b>Capítulo 4 - Análise geral dos dados do estudo</b> .....	91
4.1 Enquadramento da organização em estudo .....	91
4.2 Análise aos dados exploratórios do estudo .....	92
4.2.1 Análise documental .....	92
4.2.2 Entrevista exploratória .....	93
4.3 Análise geral aos dados primários do estudo .....	95
4.3.1 Dados de caracterização da amostra.....	95
4.3.2 Análise dos dados em estudo.....	101
4.4 Cruzamento dos dados de caracterização com os dados gerais do estudo.....	125
4.4.1 Cruzamento do dado de caracterização “idade” com as questões selecionadas	127
4.4.2 Cruzamento do dado de caracterização “antiguidade na organização” com as	
questões selecionadas .....	147

4.5 Reflexões aos dados apurados e validação das questões de investigação .....	167
<b>Conclusão</b> .....	177
<b>Referências Bibliográficas</b> .....	182
<b>Anexos</b> .....	193

## Índice de Tabelas

Tabela 1 - Constructo Metodológico .....	82
Tabela 2 - Universo e Amostra .....	89
Tabela 3 - Dados de caracterização da amostra .....	96
Tabela 4 - Idade vs Q1: Sinto-me inspirado(a) e motivado(a) pelo líder do Doutor Finanças a agir em prol de um bem comum. ....	127
Tabela 5 - Idade vs Q3: O líder do Doutor Finanças fornece um sentido de direção e foco para o trabalho que tem de ser realizado. ....	128
Tabela 6 - Idade vs Q5: Sinto admiração, respeito e confiança no líder do Doutor Finanças, reconhecendo as suas qualidades e habilidades.....	130
Tabela 7 - Idade vs Q10: O líder do Doutor Finanças estimula o entusiasmo com as tarefas e com os objetivos, promovendo o espírito de equipa e um ambiente positivo. ....	131
Tabela 8 - Idade vs Q12: O líder do Doutor Finanças considera perspetivas novas e inovadoras, promovendo um espaço para a partilha e discussão, tendo em vista a construção de algo melhor e sustentável. ....	133
Tabela 9 - Idade vs Q15: Sinto que existe escuta ativa e <i>feedback</i> construtivo, dando destaque a áreas de melhoria e oportunidades de desenvolvimento.....	134
Tabela 10 - Idade vs Q16: O líder do Doutor Finanças arrisca e aposta na inovação e no empreendedorismo.....	136
Tabela 11 - Idade vs Q17: O Doutor Finanças apresenta uma cultura onde existe abertura para o risco e liberdade para empreender e criar. ....	137
Tabela 12 - Idade vs Q19: No Doutor Finanças verifica-se a partilha de ideias, a criatividade e a flexibilidade para antecipar e experimentar. ....	139
Tabela 13 - Idade vs Q20: Sinto a autonomia como um dos alicerces para a minha atividade no Doutor Finanças, onde tenho a capacidade para encontrar novas oportunidades. ....	140

Tabela 14 - Idade vs Q21: Sinto que no Doutor Finanças existe um sentido de propósito comum, onde os compromissos de todos têm um efeito duradouro e existe conexão entre o líder e os colaboradores. ....	142
Tabela 15 - Idade vs Q22: Sinto que a liderança do Doutor Finanças e a cultura organizacional estão alinhadas tendo em vista o bem-estar organizacional interno e externo. ....	143
Tabela 16 - Idade vs Q23: No meu dia a dia profissional no Doutor Finanças, sinto que existe coerência e alinhamento com os valores da organização. ....	145
Tabela 17 - Antiguidade na organização vs Q1: Sinto-me inspirado(a) e motivado(a) pelo líder do Doutor Finanças a agir em prol de um bem comum. ....	147
Tabela 18 - Antiguidade na organização vs Q3: O líder do Doutor Finanças fornece um sentido de direção e foco para o trabalho que tem de ser realizado. ....	147
Tabela 19 - Antiguidade na organização vs Q5: Sinto admiração, respeito e confiança no líder do Doutor Finanças, reconhecendo as suas qualidades e habilidades. ....	150
Tabela 20 - Antiguidade na organização vs Q10: O líder do Doutor Finanças estimula o entusiasmo com as tarefas e com os objetivos, promovendo o espírito de equipa e um ambiente positivo. ....	151
Tabela 21 - Antiguidade na organização vs Q12: O líder do Doutor Finanças considera perspectivas novas e inovadoras, promovendo um espaço para a partilha e discussão, tendo em vista a construção de algo melhor e sustentável. ....	153
Tabela 22 - Antiguidade na organização vs Q15: Sinto que existe escuta ativa e <i>feedback</i> construtivo, dando destaque a áreas de melhoria e oportunidades de desenvolvimento. ...	154
Tabela 23 - Antiguidade na organização vs Q16: O líder do Doutor Finanças arrisca e aposta na inovação e no empreendedorismo. ....	156
Tabela 24 - Antiguidade na organização vs Q17: O Doutor Finanças apresenta uma cultura onde existe abertura para o risco e liberdade para empreender e criar. ....	157
Tabela 25 - Antiguidade na organização vs Q19: No Doutor Finanças verifica-se a partilha de ideias, a criatividade e a flexibilidade para antecipar e experimentar. ....	159
Tabela 26 - Antiguidade na organização vs Q20: Sinto a autonomia como um dos alicerces para a minha atividade no Doutor Finanças, onde tenho a capacidade para encontrar novas oportunidades. ....	160

Tabela 27 - Antiguidade na organização vs Q21: Sinto que no Doutor Finanças existe um sentido de propósito comum, onde os compromissos de todos têm um efeito duradouro e existe conexão entre o líder e os colaboradores. ....	161
Tabela 28 - Antiguidade na organização vs Q22: Sinto que a liderança do Doutor Finanças e a cultura organizacional estão alinhadas tendo em vista o bem-estar organizacional interno e externo. ....	163
Tabela 29 - Antiguidade na organização vs Q23: No meu dia a dia profissional no Doutor Finanças, sinto que existe coerência e alinhamento com os valores da organização. ....	165

### **Índice de Gráficos**

Gráfico 1 - Distribuição por Idade.....	97
Gráfico 2 - Distribuição por Género.....	98
Gráfico 3 - Distribuição por Antiguidade na Organização .....	99
Gráfico 4 - Distribuição por Grau de Escolaridade .....	100
Gráfico 5 - Questão 1: Sinto-me inspirado(a) e motivado(a) pelo líder do Doutor Finanças a agir em prol de um bem comum. ....	102
Gráfico 6 - Questão 2: O líder do Doutor Finanças tem um papel importante na satisfação das minhas necessidades emocionais. ....	103
Gráfico 7 - Questão 3: O líder do Doutor Finanças fornece um sentido de direção e foco para o trabalho que tem de ser realizado. ....	104
Gráfico 8 - Questão 4: O líder do Doutor Finanças incentiva a uma visão conjunta e partilhada. ....	105
Gráfico 9 - Questão 5: Sinto admiração, respeito e confiança no líder do Doutor Finanças, reconhecendo as suas qualidades e habilidades.....	106
Gráfico 10 - Questão 6: Vejo o líder do Doutor Finanças como exemplo, pautado pela dedicação, ética de trabalho, compromisso com os valores da organização e uma abordagem positiva e motivadora para resolver problemas e alcançar objetivos.....	107
Gráfico 11 - Questão 7: O líder do Doutor Finanças transmite entusiasmo e paixão. ....	108
Gráfico 12 - Questão 8: O líder do Doutor Finanças motiva-me e encoraja-me para que alcance o meu potencial máximo, contribuindo para o sucesso da organização. ....	109
Gráfico 13 - Questão 9: O líder do Doutor Finanças reconhece e valoriza o esforço e o desempenho. ....	110

Gráfico 14 - Questão 10: O líder do Doutor Finanças estimula o entusiasmo com as tarefas e com os objetivos, promovendo o espírito de equipa e um ambiente positivo. ....	111
Gráfico 15 - Questão 11: Sinto que sou encorajado(a) a mostrar as minhas competências e a partilhar ideias.....	112
Gráfico 16 - Questão 12: O líder do Doutor Finanças considera perspetivas novas e inovadoras, promovendo um espaço para a partilha e discussão, tendo em vista a construção de algo melhor e sustentável. ....	113
Gráfico 17 - Questão 13: O líder do Doutor Finanças demonstra preocupação com as necessidades, com o bem-estar e com o desenvolvimento individual.....	114
Gráfico 18 - Questão 14: Considero que no Doutor Finanças existem relações à base da confiança e um ambiente de respeito e de segurança. ....	115
Gráfico 19 - Questão 15: Sinto que existe escuta ativa e <i>feedback</i> construtivo, dando destaque a áreas de melhoria e oportunidades de desenvolvimento.....	116
Gráfico 20 - Questão 16: O líder do Doutor Finanças arrisca e aposta na inovação e no empreendedorismo.....	117
Gráfico 21 - Questão 17: O Doutor Finanças apresenta uma cultura onde existe abertura para o risco e liberdade para empreender e criar. ....	118
Gráfico 22 - Questão 18: No Doutor Finanças, o erro é visto como uma oportunidade de melhoria contínua. ....	119
Gráfico 23 - Questão 19: No Doutor Finanças verifica-se a partilha de ideias, a criatividade e a flexibilidade para antecipar e experimentar. ....	120
Gráfico 24 - Questão 20: Sinto a autonomia como um dos alicerces para a minha atividade no Doutor Finanças, onde tenho a capacidade para encontrar novas oportunidades. ....	121
Gráfico 25 - Questão 21: Sinto que no Doutor Finanças existe um sentido de propósito comum, onde os compromissos de todos têm um efeito duradouro e existe conexão entre o líder e os colaboradores. ....	122
Gráfico 26 - Questão 22: Sinto que a liderança do Doutor Finanças e a cultura organizacional estão alinhadas tendo em vista o bem-estar organizacional interno e externo. ....	123
Gráfico 27 - Questão 23: No meu dia a dia profissional no Doutor Finanças, sinto que existe coerência e alinhamento com os valores da organização. ....	124

## **Introdução**

A sociedade enfrenta uma fase de mudança caracterizada pela reorganização e transformação de visões do mundo, de valores fundamentais e de estruturas sociais e políticas (Castells, 2002). Isto conduz a discussões académicas e sociais sobre âmbitos e dimensões que impactam esta transformação. Atualmente, as dinâmicas organizacionais já pouco apresentam como finalidade a de apenas produzir e comercializar produtos e/ou serviços, dado que já passaram a assumir uma dimensão superior no que à partilha de conhecimentos e de significados diz respeito.

Os desafios organizacionais, humanos, sociais e políticos têm levado a mudanças de paradigma na forma como os colaboradores perspetivam a sua atividade social e laboral. Neste sentido, torna-se crucial ir ao encontro das necessidades e das expectativas dos mesmos para que se potencie uma maior felicidade e crescimento organizacional.

De facto, Robbins (2005) afirma que quanto mais envolvidos os colaboradores estiverem nos processos empresariais, mais sustentado se torna o processo de mudança organizacional. Ou seja, o mesmo quer dizer que quanto mais motivadas e inspiradas as pessoas se sentirem, melhores serão os resultados das transformações e mais recetivas serão as perceções às novas visões emergentes.

Um líder é uma pessoa comum, que não se esquece de quem é e ajuda os outros a não se esquecerem de que o são também e, dito isto, a liderança assume um papel crucial nas culturas empresariais e nas relações estabelecidas com os colaboradores.

Através de muitos outros estudos, já foi possível verificar-se que existem estilos de liderança que apresentam *performances* diferentes e que, por sua vez, impactos e resultados distintos. E, com base nesta inferência, reforça-se que é o estilo de liderança transformacional o mais atual e o ideal nos contextos organizacionais, na medida em que, e como reitera Bass (1990), os líderes transformacionais têm relações mais benéficas, contribuem mais para a sustentabilidade da organização e despertam maior interesse por parte dos colaboradores.

Assim, compreender que relação uma liderança pode ter com a cultura de uma organização apresenta-se como um estudo imperativo, no sentido em que permite introduzir inferências pertinentes para melhor se compreender os contextos organizacionais e as pessoas que os compõem. Neste seguimento, a presente dissertação tem como título “A percepção dos colaboradores acerca da liderança e a sua influência na cultura organizacional – o caso do Doutor Finanças” e parte da seguinte problemática: apurar se a liderança do Doutor Finanças se suporta no estilo de uma liderança transformacional junto dos seus colaboradores e investigar a sua influência na cultura organizacional.

Esta investigação dá resposta à ausência de estudos sobre a liderança da organização Doutor Finanças e realiza-se num contexto organizacional diferente dos habituais, pelas características da própria organização, nomeadamente por ser uma *fintech* com 230 colaboradores, pelo rápido crescimento que tem apresentado nos últimos dois anos, pela reputação e notoriedade associada à sua liderança e cultura organizacional.

A presente investigação lança-se com três objetivos:

- i) apurar as dimensões da liderança do Doutor Finanças através do seu líder;
- ii) analisar se os colaboradores do Doutor Finanças percecionam o estilo de liderança como uma liderança transformacional;
- iii) analisar a influência da liderança transformacional na cultura organizacional do Doutor Finanças junto dos seus colaboradores.

Para aprofundar o tema e responder à problemática de partida, dividiu-se esta dissertação em dois capítulos teóricos, seguidos de um capítulo dedicado à metodologia e, por último, um capítulo de análise dos dados obtidos com o estudo. Assim, o primeiro capítulo foca-se na liderança, ou seja, no seu conceito, nas suas teorias e nas suas evoluções; de seguida, na sua importância nas organizações em resposta à mudança e à adaptação; nos estilos de liderança existentes e, por fim, nos modelos de avaliação da liderança transformacional, por ser este o estilo a ser estudado na presente investigação. O primeiro

capítulo encontra-se suportado por vários autores de diversas épocas, mas como principais destacam-se os seguintes: Antonakis (2006), Bass (1990), Bass & Riggio (2006), Bennis (1999), Follett, Rego & Pina e Cunha (2017), Jesuíno (1996), Kotter (2001), Rego & Pina e Cunha (2020), Robbins (2005), Yukl (2012).

Já o segundo capítulo centra-se na cultura organizacional, mais concretamente naquilo que se entende por cultura, valores, propósito, missão e visão das organizações; seguidamente na distinção dos conceitos de identidade, de imagem e de reputação; depois, à semelhança do capítulo da liderança, um subcapítulo sobre os modelos de avaliação de cultura organizacional; e, finalmente, como subcapítulo agregador do que foi supramencionado no enquadramento teórico, a relação entre a liderança transformacional e a cultura organizacional. Os autores principais que sustentam teoricamente este capítulo são: Cameron & Quinn (2006), Cooke & Rousseau (1988), Hatch & Schultz (1997, 2015), Pina e Cunha (2016), Robbins (2005), Schein (2004), Yukl (2012).

Terminado o enquadramento teórico, o terceiro capítulo integra a metodologia, sendo que nesta dissertação esta apresenta-se como mista, em que, por um lado, foram utilizados dois instrumentos de métodos qualitativos: a análise documental, para se identificar as principais dimensões da cultura organizacional; e uma entrevista exploratória, para apurar o estilo de liderança da organização. Por outro lado, seguiu-se o método quantitativo para o levantamento dos dados primários através de um inquérito por questionário aos colaboradores da organização, para se perceber se a liderança da organização em estudo se reveste através do estilo de uma liderança transformacional e se as suas principais dimensões têm influência na cultura da empresa.

Este capítulo rege-se pelo construto metodológico que pretende responder às seguintes duas questões de investigação:

Q11: O estilo de liderança da organização Doutor Finanças é reconhecido através dos seus colaboradores como uma liderança transformacional?

Q12: A liderança ao ser reconhecida como uma liderança transformacional pelos seus colaboradores tem influência na cultura da organização Doutor Finanças?

Neste contexto, no último capítulo serão, por sua vez, analisados os resultados obtidos no inquérito por questionário aplicado aos colaboradores do Doutor Finanças, bem como o cruzamento destes resultados com os dados de caracterização da amostra “idade” e “antiguidade na organização”, procurando obter conclusões mais particulares da amostra respondente. Paralelamente, de modo a responder-se às duas questões de investigação, irá realizar-se uma triangulação de resultados com base nas respostas ao inquérito por questionário, nas respostas à entrevista e na revisão de literatura.

Por fim, na conclusão da presente dissertação, irão constar as últimas reflexões, tal como possíveis pistas futuras de investigação.

## Capítulo 1 – O papel da liderança nas organizações

### 1.1 Liderança: conceito, teorias e evolução

Primeiramente, com a forma como os tecidos empresariais se têm instituído e gerido torna-se essencial destacar que inúmeros investigadores dedicaram a sua atenção a compreenderem a conceptualização da liderança e a estudarem a sua teoria.

Van Seters e Field (1990) concordam com Burns (1978) quando afirmam que a liderança, ainda que seja uma das ciências sociais humanas e comportamentais mais estudada, é um caso com menos entendimento e concordância. Neste seguimento, é importante tomar consciência de que querer chegar a uma definição estanque e conclusiva do que é a liderança é uma tarefa árdua e quase impossível (Bass, 2000, 2008).

A "liderança é mística e misteriosa" (Kotter, 2001, p.3) mas as suas definições dominantes atualmente ainda apresentam aspetos comuns entre si. Bergamini (1994) defende que existe a mesma visão de que a liderança está associada a uma situação de grupo, envolvendo duas ou mais pessoas. Na verdade, a liderança também tem sido estudada como um processo interativo integrado na sociedade, em que o líder é visto como uma pessoa que traz benefícios e que, com as suas equipas, cria valor para o grupo como um todo (Bergamini, 1994). Os líderes ao estarem a responsabilizar um papel significativo na sociedade, necessitam, pois, de uma competência como a criatividade tendo em vista a conquista de valor com o projeto que apresentam e de juntar as forças existentes das suas equipas de modo a “servir um propósito comum” (Follett et al., 2017, p. 42). Quer isto dizer que, com a sua atividade, estão a servir algo e alguém, o que, por conseguinte, traz a noção de que cada indivíduo também exerce um papel de serviço e de preocupação com a comunidade onde se insere. Nesta linha de raciocínio, o trabalho que se desempenha deve ter em mente a satisfação de fazer o bem, seja ele pessoal e/ou social (Follett et al., 2017).

Todavia, Antonakis (2006) alerta para o facto de que a liderança é mais do que apenas um processo de construção social, existindo também uma correspondência entre a liderança e as consequências da realidade, em que as organizações e a sua liderança promovem o

desenvolvimento seja ele económico e/ou social (Rego & Pina e Cunha, 2020). Por isso, a noção de comunidade deve também manter-se na agenda da discussão por ser impulsionadora da eficácia e da própria dinâmica organizacional em constante transformação. Bass (2008) e McCleskey (2014) acrescentam a ideia de que a conceptualização da liderança depende de cada pessoa que a tente conceptualizar, dado que este processo de compreensão da liderança está dependente dos contextos onde são exercidas, dos tipos e estilos de liderança e das características pessoais que os líderes têm.

De outro modo e ainda na tentativa de se definir holisticamente a liderança, esta tem como a sua principal matéria-prima as pessoas que compõem o grupo organizacional e, desta forma, as lideranças têm em vista um processo de visão conjunta e futura, em que nesse processo se atenta às potencialidades dos membros das equipas e se dá espaço para que realizem os seus objetivos individuais (Benedetti, Hanashiro & Popadiuk, 2014). A noção de equipa e de conjunto é uma premissa a ter em consideração pelas lideranças, dado que o líder assume o papel de direcionar o grupo para a concretização dos objetivos, assim como fornece acompanhamento e orientação (Bunn & Fumagalli, 2016). Esta ação de liderança procura potenciar o comportamento organizacional para que os indivíduos se sintam estimulados e com sentido de comunidade e, portanto, a questão que se coloca nesta fase prende-se com a forma ideal com que o líder consegue adotar o comportamento de influência junto das equipas para que estas compreendam o tal objetivo comum e identifiquem os mecanismos corretos e eficientes para o conseguir cumprir (Bunn & Fumagalli, 2016). Com isto, infere-se que a liderança é também um motor para maximizar e atingir todo o potencial do capital intelectual (Bennis, 1999) e, de acordo com Bunn e Fumagalli (2016), os grupos organizacionais privilegiam a integração de indivíduos com uma atitude ética e competente, o que justifica, novamente, que a liderança é um dos temas com mais debate e reflexão.

Para além disto, o processo de liderança é considerado uma relação de proximidade, em que, como Antonakis (2006) confirmou, pode existir liderança de organizações ou liderança em organizações. Portanto, ambas são moderadas e impactadas pelo contexto, seja pelo do país, seja pelo da organização ou outro.

Ainda que a definição de liderança continue a ser um mistério e um conceito multifacetado (Yukl, 1989) para muitos investigadores, é também possível afirmar que a maior parte das conceptualizações refletem um processo relacional de influência entre o líder e os seus liderados (Antonakis, 2006; Bunn & Fumagalli, 2016; Hollander, 1978; Rego & Pina e Cunha, 2020; Robbins, 2005; Van Seters & Field, 1990).

Isto posto, é evidente que a importância da liderança também seja assumida de modo bidirecional, já que impacta tanto os que lideram quanto aqueles que são liderados. Portanto, torna-se crucial compreender de forma holística a essência da liderança e o propósito primordial da influência exercida pelos líderes. Hollander (1978) defende que as atividades de liderança envolvem relações de influência bidirecionais focadas no alcance dos objetivos seja de um indivíduo, da equipa, da organização, ou mesmo da sociedade. Assim sendo, o papel do líder não é apenas liderar, mas também cooperar com os outros. Estas relações formais e informais apresentam uma dicotomia que Robbins (2005) procura esclarecer, isto é, um líder pode sê-lo de forma natural, com as suas competências e com os seus traços de influência e inspiração, ou por via de recomendação de outro indivíduo, em que lhe é conferida uma posição de poder e de controlo da situação.

No entanto, ser líder não é apenas pensar e delegar numa lógica descendente, uma vez que, ao ser um processo influente, a direção hierárquica pode ser também lateral e diagonal como sustenta Hunt (2004) à luz de Antonakis (2006). Neste sentido, Antonakis (2006) acrescenta ainda a importância de os liderados não serem somente observadores passivos, acreditando no benefício de adotarem uma atitude de apoio e de influência para com os líderes, contribuindo significativamente para o processo de liderança. A relação de influência e de inspiração, que caracteriza a relação entre o líder e os liderados, sofre desgaste ao longo do tempo e com as alterações de paradigmas. Sendo assim, Rego e Pina e Cunha (2020) alertam para o facto de que a dinâmica deste processo pode até ser desfavorável e prejudicial para a liderança. Com efeito, as organizações são grupos de pessoas, que enquanto seres individuais e perante contextos de grupo exercem ligações diretas e indiretas entre si. Na verdade, nas dinâmicas organizacionais, ainda que as interações entre as pessoas estejam evidentemente presentes, estas devem agir tendo como objetivo comum a contribuição para o sucesso da empresa. Sucesso este que é esperado por quem, em algum

momento, criou o projeto e desenhou estrategicamente a sua visão, missão e propósito e delineou os objetivos de negócio. McClelland (1975), referido em Jesuíno (2005), abordou, para além da liderança, outras variáveis empresariais que justificam que liderar um projeto ou empreender com uma ideia não é suficiente para que este vingue, dado que existe a necessidade de liderar também o grupo de indivíduos que vai contribuir para o caminho idealizado.

Paralelamente, a liderança deve ser compreendida por via de uma visão abrangente e integrada de forma que as relações que se estabelecem entre elas sejam de uma dimensão relacional e humana, ao ponto de apenas ser no âmbito qualitativo que se gere a dicotomia entre líder e liderado, ao invés de ser pela lente hierárquica e de poder. Portanto, é evidente que a liderança será mais eficaz quanto mais conseguir estabelecer um ambiente de confiança e de colaboração nas equipas, criando um sentimento de pertença e de identificação (Bunn & Fumagalli, 2016), facilitando a concretização dos objetivos da organização. O que presume o conhecimento da cultura organizacional, de forma a proporcionar uma experiência significativa aos membros do grupo que vá ao encontro daquilo que são os valores, a visão e a missão da organização (Bergamini, 1994).

Também Bennis (1999), com a sua lente de investigação, propõe que existem sete componentes chave na liderança, sendo que, primeiramente, encontra-se i) a componente técnica, tendo esta que ver com o conhecimento do negócio e com a experiência no setor; de seguida ii) a componente conceptual, sendo esta a capacidade de pensar de forma estratégica ou abstrata; iii) a componente histórica, que defende a realização de um registo de tudo o que foi cumprido; por outro lado, iv) a componente pessoal, que é a capacidade de delegação, inspiração e comunicação; v) a componente de identificação emocional, permitindo reconhecer e desenvolver talentos; vi) a componente da tomada rápida de decisões, estando relacionada com a capacidade de discernimento; e, por fim, vii) a componente do carácter, ou seja, os atributos que compõem um indivíduo.

Contudo, Kotter (2001) apresenta-se como um defensor de que a liderança não existe de forma isolada e que, lado a lado com ela, se encontra a atividade de gerir, mostrando que existem diferenças significativas entre ambas. Enquanto a gestão atua na complexidade, a

liderança, pelo contrário, consiste em lidar com a mudança, determinando a sua direção. Kotter (2001) segue a premissa de que conduzir uma organização a uma mudança eficaz começa com o desenho de um caminho que pressupõe o desenvolvimento de uma visão de futuro e uma estratégia para fazer as mudanças necessárias para alcançar essa visão. Para tal, tem de existir uma organização e um alinhamento com as pessoas, abrindo espaço e dando oportunidades para que entendam a visão e, só assim, possam envolver-se de forma que se torne real e concretizável.

Na liderança, outro grande desafio é a credibilidade e aqui entram fatores como a autenticidade na postura, a competência de transmitir as mensagens, a preparação do conteúdo das mensagens, a honestidade e integridade do líder e a consistência das palavras e ações, sendo que bons líderes são aqueles que inspiram as pessoas pela reflexão dos seus valores pessoais na visão, pela ajuda no crescimento profissional, pelo contributo no pensamento por via de *feedback*, pelo reconhecimento e pela recompensa do sucesso (Kotter, 2001). Quando estes traços de boa liderança se verificam, o processo torna-se emocionante e, por isto, ressalte-se a urgência no tecido empresarial de se "criar uma cultura de liderança" (Kotter, 2001, p.9), em que se criam oportunidades para ensinar sobre os desafios da liderança e a capacidade de provocar mudanças.

O papel dos líderes não pode ser o de exigir que os seus membros apresentem uma maior quantidade de trabalho, sendo este baseado em níveis superiores de inteligência e rapidez numa economia que se norteia pelo conhecimento. Dado esta inferência, Bennis (1999) alerta que o futuro de uma organização está em risco se os seus líderes não forem capazes de atrair e reter talentos, gerir a informação e libertar as pessoas para se adaptarem e inovarem. Com a evolução dos tempos, tem-se apresentado uma transformação também na forma como as empresas são lideradas, o que evidencia o facto de já não ser plausível afirmar-se que a autoridade é sinónimo de liderança. Ainda assim, esta premissa não implica que a liderança do passado seja menos necessária, mas sim que é crucial acrescentar uma outra camada, tornando-se relevante perceber as evoluções das teorias da liderança, de modo a verificar um panorama suficientemente abrangente das teorias existentes e desenhar caminhos futuros dentro deste chapéu teórico (Bennis, 1999).

Van Seters e Field (1990) identificaram que a liderança é o resultado de atuações complexas e desafiantes, o que levou os investigadores a concluir que o estudo da liderança pode ser feito com base em três abordagens teóricas: i) a dos traços; ii) a comportamental; e iii) a situacional.

i) Neste contexto, as primeiras investigações acerca da liderança concluíram que os líderes são líderes de forma natural e inata, apresentando traços heroicos que conseguem influenciar os liderados de forma impactante. A liderança começou a ganhar relevância teórica com o nascimento da Era da Personalidade, onde se insere a Teoria dos Traços. Robbins (2005) destaca que a Teoria dos Traços está inteiramente relacionada com as qualidades pessoais e com as características de personalidade. Numa ótica inicial de teorização, foram definidos os seguintes traços essenciais que definem uma pessoa como líder: ambição e energia, desejo de liderar, honestidade e integridade, autoconfiança, inteligência, autoavaliação e inteligência (Robbins, 2005).

Dentro desta teoria, uma inferência a considerar prende-se com a importância destes traços para justificar a existência ou não de líderes, ao invés de se fazer a distinção entre um líder eficaz e um líder ineficaz. Dada à falta de estruturação na categorização das características de personalidade, o modelo *Big Five* surge para organizá-las em dimensões, desenvolvendo este originalmente feito por Fiske (1949), em que cada traço integra uma dimensão do modelo: extroversão, que se refere à preferência por interações sociais, assertividade e níveis de energia, sendo que pessoas mais extrovertidas tendem a ser sociáveis, assertivas e energéticas; neuroticismo, relacionado com a estabilidade emocional, em que as pessoas com altos níveis nesta dimensão podem ser mais propensas à ansiedade, depressão e *stress*; amabilidade, ou seja, a disposição para se ser compassivo, cooperativo e atencioso em relação aos outros; escrupulosidade, o que significa organização, responsabilidade, disciplina e confiabilidade; abertura para a experiência, em que existe disposição para a experimentação, imaginação, criatividade e procura por novas experiências e diferentes perspetivas.

ii) Focar a liderança apenas à personalidade mostrou-se redutor e dado que esta ao ser vista como parte integrante do comportamento humano, como menciona Hunt e Larson

(1977) referido por Van Seters e Field (1990), surge a Teoria Comportamental, que nasce das lentes teóricas da Universidade de Ohio e de Michigan, e que infere numa primeira instância que existem determinados comportamentos de liderança. Deste modo, existem dois comportamentos primordiais, sendo que um se foca nas tarefas e outro nas relações. Yukl (2013) concluiu que, por um lado, se encontra a categoria da consideração, que enfatiza a componente relacional e a preocupação com as ligações interpessoais. Por exemplo, este comportamento integra a realização de favores pessoais para os liderados, a reserva de tempo para ouvir um indivíduo e o seu problema, o apoio e a preocupação com as equipas, a comunicação sobre questões importantes, a abertura para sugestões e o trato de modo igual a todos os liderados. Por outro lado, Yukl (2013) destaca que o outro grupo de comportamentos era conhecido como estrutura de iniciação e incluía o cuidado com os objetivos da tarefa. Nesta categoria, encontra-se a atribuição de tarefas aos liderados, a manutenção de padrões de desempenho claros, o pedido de adesão a protocolos estabelecidos, a ênfase na importância do cumprimento de prazos, a repreensão das equipas pelo trabalho inferior e a organização das atividades.

Neste seguimento, tem-se que o principal objetivo do comportamento orientado para a tarefa é o de concluir o trabalho de forma confiante e eficiente, já o de aumentar a colaboração, a confiança mútua, a felicidade no trabalho e a identificação com a equipa ou com a organização são os principais vetores norteadores do comportamento orientado para as relações (Yukl, 2013). Deste modo, Yukl (2013) exemplifica esta dicotomia de comportamentos com o seguinte cenário: um líder questiona os seus liderados sobre um plano de ação. Portanto, por um lado, na ótica relacional, pode existir uma maior motivação no projeto; no lado da eficiência da tarefa, pode conseguir-se uma rentabilização de recursos sejam humanos, sejam materiais; na vertente da adaptação, pode esperar-se a descoberta de formas diferentes e criativas para agradar ao cliente.

Não obstante, para se estudar e refletir sobre os efeitos do comportamento da liderança realizaram-se muitos estudos para inferir a influência do comportamento orientado para a tarefa e orientado para as relações, nomeadamente a satisfação, o desempenho dos liderados e a eficácia do líder vista pelos seus superiores. Contudo, os resultados obtidos apresentam um cariz desafiante de interpretação, dado que se trata de comportamentos, em

que diversos tipos de critérios e métodos de pesquisa são incluídos na mesma análise. Ora, Yukl (2013) encerra enfatizando que a única conclusão consistente tem que ver com uma relação positiva que se verificou entre os níveis de consideração e de satisfação dos liderados, ou seja, estes sentem-se mais satisfeitos com um líder que é atencioso. Por contraste, ainda se conclui que o comportamento orientado para a tarefa não tem, de forma acentuada, uma relação direta com a satisfação das equipas.

iii) De seguida, as descobertas culminaram com a Era da Situação (Hersey & Blanchard, 1988) ou a Era da Contingência (Fiedler, 1972) em que se questionou fatores externos como fatores fraturantes no estudo da liderança. Na verdade, Bass (1981) amplia estes fatores de que dependem uma liderança eficaz para as características das tarefas, o poder desempenhado pelo líder, a relação entre o líder e as suas equipas e os aspetos naturais referentes ao contexto externo. A Liderança Situacional de Hersey e Blanchard (1988) indica, que esta depende da situação, isto é, do contexto em que a liderança está a atuar. Por outras palavras e respeitando a perspetiva de Hersey e Blanchard (1986), a liderança afasta-se da personalidade do líder, dado que age de acordo com as diferentes dimensões que a situação apresenta. O modelo destes dois autores sugere que o líder deve adaptar-se consoante a maturidade e o desempenho de cada liderado.

A liderança ao mostrar-se dependente do contexto, surge a necessidade de se reconhecer as condições em que ela pode mudar. Robbins (2005) refere Fiedler (1972), este conhecido como o “pai” da Teoria Contingencial, que defende o nível de "favorabilidade situacional" (Fiedler, 1972, p.391), na medida em que a liderança e a sua atuação estão condicionadas pela situação e pelo grau em que esta permite o controlo e a influência. Para a aplicabilidade desta teoria, Fiedler (1971) identifica três dimensões situacionais que determinam a eficácia da liderança: a relação líder-liderado, que se caracteriza pela confiança e pelo respeito na relação; a estrutura das tarefas, ou seja, numa lógica de práticas de trabalho; e a posição de poder, em que entra a autoridade, a disciplina e o poder de decisão.

Por seu lado, Dansereau, Graen e Haga (1975) acrescentam uma lente teórica ao estudo das dinâmicas de liderança, em que desta vez o foco são as trocas relacionais entre o líder e os seus liderados. Isto é, existe uma dependência mútua dos comportamentos, sendo

que estes dependem de ambas as partes, ora seja o líder dos seus membros, ora sejam os membros do seu líder. Nesta relação bidirecional, é levantada uma distinção nos grupos liderados, dado que, como refere Robbins (2005), o grupo de pessoas que apresentar características comuns às do líder vai encontrar-se em vantagem perante aquele que evidenciar apenas uma relação baseada na autoridade formal. De facto, a postura de autoridade formal terá de ser sempre cumprida, o que muda são as formas de utilização.

Outra teoria a considerar é a da meta e do caminho (House, 1996) que argumenta que o papel do líder é ajudar os indivíduos a atingir os objetivos, contribuindo com uma presença de apoio e de preparação de um caminho que os liderados têm de seguir para chegar às metas estipuladas, ultrapassando as barreiras que surgem. House (1996) referenciado em Robbins (2005) identifica quatro tipos de liderança: i) diretivo, permitindo aos liderados saber o que é esperado, organizando o trabalho a ser feito e fornecendo informações concisas acerca das tarefas; ii) o de suporte, que se caracteriza pela amizade e preocupação face às necessidades dos indivíduos; iii) participativo, que escuta e questiona os seus liderados para que as suas ideias e opiniões sejam consideradas no processo de tomada de decisão; e iv) o focado na conquista, que procura e designa metas desafiadoras, na esperança de que as equipas se esforcem e apresentem o máximo desempenho.

Ao contrário do que defendeu Fiedler (1972), House (1996) evidencia a flexibilidade dos líderes em apresentarem todos os comportamentos dependendo da situação, sendo que existem variáveis situacionais que moderam a relação entre o comportamento do líder e os resultados, nomeadamente variáveis ambientais como as tarefas, a autoridade e o grupo de trabalho e as variáveis pessoais do colaborador como as suas experiências e habilidades. Por exemplo, na existência de fatores ambientais, os líderes percebem quais os comportamentos a adotar de modo que os resultados sejam maximizados, enquanto as características pessoais determinam a interpretação que é feita ao ambiente e ao comportamento do líder.

Na verdade, grande parte dos comportamentos dos líderes implicam a tomada de decisões, sendo isto crucial para enfrentar os desafios dinâmicos do ambiente organizacional e alcançar os objetivos estabelecidos. Neste contexto, Vroom e Yetton (1973) introduziram um modelo de decisão, que apresenta um enfoque na participação da liderança nos processos

de tomada de decisão, o que implica tomar em consideração vários fatores situacionais para se sugerir o método de tomada de decisões mais apropriado. Neste seguimento, Vroom e Yetton (1973) com o seu modelo procuraram perceber até que ponto um líder incentiva a participação dos liderados na tomada de decisão. De facto, depreende-se que haja a consciência de que o líder deve ter liberdade para determinar qual a melhor solução, sendo que a solução que for encontrada tem de ir ao encontro das necessidades dos liderados. Assim, "se a solução adotada tiver potenciais efeitos sobre todos os subordinados imediatos (...) é classificado como um problema de grupo. Se a solução afetar apenas um dos subordinados, isso é chamado de problema individual" (Vroom e Yetton, 1973, p. 322). Deste modo, Robbins (2005) identifica, nesta linha, que o modelo destes dois investigadores, ao ser normativo, requeria a aplicação de regras de modo a determinar a natureza e o grau da participação no processo de tomada de decisão.

Efetivamente, a liderança eficaz depende de um ou mais fatores, seja ele o comportamento, a personalidade, a influência ou a situação. Embora já se tivesse acreditado numa liderança poderosa, em que o líder tinha dimensões legitimamente superiores que permitiam criar uma forte lealdade com quem era liderado, agora e de acordo com Weber (1947), House (1977) e Conger e Kanungo (1987,1988), apoiados também por Bass (1985) e Yukl (1989), expandiu-se para uma teoria que se sustenta na componente carismática do líder. Isto significa que este é visto com um herói, provido de inteligência e de confiança, características estas que aproximavam o exercício da liderança com o exercício da influência positiva de fazer com que os grupos seguissem a visão proposta e caminhassem em direção aos objetivos traçados. O funcionamento organizacional eficaz depende de uma liderança forte, razão pela qual a sua importância não deve ser subestimada. Ainda que os investigadores da liderança tenham considerado difícil correlacionar qualquer tipo de variável centrada no líder aos resultados da liderança, é ainda assim possível identificar processos de liderança e de carisma, seja com recurso ao fator centrado nas tarefas ou centrado nas pessoas. Outro ponto a considerar quando se debate o tema da liderança prende-se ao facto de que as teorias comportamentais e contingenciais operam frequentemente sob a premissa estreita de que as pessoas são motivadas para maximizar a utilidade que obtêm nos processos de troca social e estas já parecem ser motivadas apenas por recompensas financeiras ou para evitar represálias (Antonakis, 2006).

No fundo, existe uma abordagem que se repete nas reflexões teóricas acerca da liderança e que defende a motivação e a inspiração como dois dos sentimentos protagonistas na jornada da liderança em direção a uma determinada visão, o que pressupõe que os líderes devem ir ao encontro das necessidades das suas equipas, respeitando os valores e as emoções dos seus liderados, para que estes sigam na direção certa da organização.

## **1.2 A importância da liderança nas organizações: mudança e adaptação**

As organizações são, por si só, sistemas que estão integrados em sistemas sociais maiores e dinâmicos e, portanto, é esperado que a liderança permita à organização a compensação de falhas que existem no âmbito externo e responda a mudanças a ele adjacentes (Antonakis, 2006).

“Vivemos na «era da descontinuidade»” (Robbins, 2005, p. 423). Ainda que nos anos 50 e 60 do século XX se vivesse a dar seguimento ao passado, desde o início de 1970, verificaram-se mudanças económicas drásticas, tendências sociais nunca registadas e ainda o surgimento de novas empresas. Isto permite inferir que o mundo organizacional mudou, o que fez considerar os modelos de liderança existentes, de modo a ganhar-se consciência da importância da mudança, sendo esta abrangente, multidimensional e que impacta diversos níveis estruturais da organização. A competição organizacional ao mudar exige uma atitude empreendedora e inovadora por parte das lideranças (Robbins, 2005).

Todavia, no que diz respeito à atenção dada às dimensões comportamentais da liderança, é de notar que as primeiras teorias e investigações sobre liderança não apresentaram grande enfoque neste nível de análise, como nem na motivação e nas ações de preparação para a mudança. Portanto, foi apenas nos anos 80 que esta vertente da mudança foi incluída nos comportamentos das lideranças, quando se iniciaram os estudos acerca da liderança carismática e transformacional (Yukl, 2013).

De facto, a atenção e a flexibilidade, face aos contextos, assumem uma grande relevância no exercício da liderança, uma vez que as ações dos líderes devem acompanhar as constantes e velozes mudanças que acontecem tanto fora da organização como dentro dela. Esta postura ajuda a que a organização opte pelos recursos que quer utilizar, dado que a estrutura e os seus membros deverão perdurar no tempo, ultrapassando as barreiras que vão sendo impostas (Bunn & Fumagalli, 2016). Com a mudança de paradigma, surgem necessidades e urgências nas lideranças que antes não eram prioridade e nesta linha, o que é exigido ao líder é a sua capacidade de entendimento e de influência positiva, transmitindo aos seus liderados o conhecimento do setor, da organização, das tarefas, dos objetivos, dos caminhos e das metas. Lidar com a mudança não é mais do que um processo de coragem, de inspiração, de disponibilidade, de motivação e, face a isto, o líder deverá promover a valorização e a escuta das perspetivas das equipas, de modo a conseguir criar um sentido de confiança, de cooperação e de conexão (Goleman et al., 2012).

No entanto, ao desejado processo de adaptação opõe-se a atitude de resistência à mudança, que, de acordo com Robbins (2005), implica que as lideranças lidem com esta persistência, para que não se verifique uma perda de identificação, de compromisso e de motivação para com a organização. Assim, as lideranças terão de recorrer a estratégias comunicacionais eficazes para que os colaboradores compreendam as razões da mudança e se sintam parte integrante e contributiva da mesma, o que acontece também com a sua presença nos processos de tomada de decisão, em que existe uma auscultação às suas necessidades e expectativas. As relações organizacionais são mútuas e os objetivos quando cumpridos são igualmente bidirecionais, o que faz com que o líder tenha de criar oportunidades e incentivos para as suas pessoas (Bunn & Fumagalli, 2016).

Efetivamente, liderar em processos de mudança requer ter uma presença forte e estruturada. Como defende Kotter (2000), com a rapidez e com a constante competição na atualidade, instaura-se a urgência de capacitar as pessoas para gerir e tirar proveito destes padrões, enquanto ficam capacitadas para melhor lidar com as mudanças que já se implementaram nas sociedades e nas organizações, mostrando que lideranças mais abertas, flexíveis e criativas levam a negócios mais sustentáveis. Neste serviço diário, os membros que integram as equipas precisam de ser potenciados e maximizados ao ponto de salientarem

as suas capacidades intelectuais e criativas para dar resposta aos complexos desafios. Robbins (2005) destaca Kotter (2001) por este defender que liderar pressupõe que a mudança seja a protagonista do paradigma organizacional, em que o futuro é o fundo do funil, onde os colaboradores são inspirados a olhar por este funil e cumprir os objetivos, salientando uma atitude empreendedora e soluções igualmente criativas.

Goleman, Boyatzis e McKee (2012) abordaram um modelo de mudança que surge da existência de líderes que, conscientes da importância do seguimento da visão conjunta da organização, conseguiram que as suas equipas fossem as principais responsáveis pelo processo de mudança. Portanto, dos dois exemplos de lideranças que Goleman et al. (2012) apresentaram – Keki Dadiseth e Hindustan Lever – é o primeiro que enumera um conjunto de ações basilares da mudança. Primeiramente, a necessidade de se estabelecer um entendimento comum sobre as razões da mudança e sobre as suas características; de seguida, criar um sentimento de foco na visão desejada, de modo que as equipas se dediquem a cumprir esse caminho de futuro; por último, começando pelo líder, promover a união em redor do projeto, fazendo com que os comportamentos sejam efetivados (Goleman, Boyatzis & McKee, 2012).

Ora, dada a natureza das organizações, estas apresentam uma atitude de resistência aos processos de adaptação e de aprendizagem face à mudança, o que levanta a necessidade de que as lideranças terão de se distanciar da rotina, o que “significa novas mentalidades e novos comportamentos: para que estes resultem, também tem de haver alterações na cultura, nos sistemas e nos procedimentos” (Goleman, Boyatzis & McKee, 2012, p.249).

Por conseguinte, abordar as alterações nos paradigmas organizacionais invoca referir a perspetiva de Takeuchi e Nonaka (2008), que apresentam um processo de gestão do conhecimento, sendo este a criação constante de novas dimensões, ou seja, de novos conhecimentos tendo em vista a mudança organizacional. Quando se verifica a alteração de algo já existente, está subjacente a criação de algo novo, ou seja, uma nova emergência que leva a organização para uma nova dimensão do conhecimento. Esta nova dimensão advém, consequentemente, de uma atitude inovadora, onde os riscos foram identificados e assumidos para que exista um planeamento de uma nova visão. Quinn (1992) referenciado

por Nonaka (1994) acredita no poder de uma visão de futuro que impacta as equipas de modo que se comprometam e contribuam intelectualmente para o desenvolvimento e crescimento organizacional, bem como influencia a continuidade da mudança. Para além disto, Nonaka (1994) realça a importância das lideranças intermédias no impulsionar da gestão da mudança, sendo elas os principais agentes de mudança.

Do mesmo modo, Robbins (2005) defende que a aprendizagem de uma organização se visualiza quando esta se adapta às alterações contextuais de forma contínua, possibilitando a sua permanência no tempo e no mercado. Dado isto, torna-se pertinente referir que as organizações ao serem ativas nos processos de mudança, assumem um novo contexto como uma dimensão potenciadora da criatividade das pessoas. Falar de mudança implica considerar as transformações fraturantes que vão impactar a cultura organizacional, ou seja, as lideranças assumem um papel crucial no alinhamento e na gestão da cultura, dado que estas têm à sua responsabilidade as decisões que permitem a sustentabilidade e o sucesso organizacional (Schein, 1992).

Neste sentido, Robbins (2005) alerta para a existência de forças promissoras para a mudança e que as lideranças atuais devem considerar: i) a multiculturalidade, que implica visitar as práticas de gestão de pessoas; ii) as novas competências como é o caso da tecnologia, que altera os processos de trabalho e o próprio ambiente laboral; iii) as evoluções económicas como acontece com o surgimento de outras empresas; iv) a competição que impacta a concorrência e o crescimento económico; v) as tendências sociais; e vi) as políticas internacionais. Assim sendo, as lideranças assumem uma atitude estimulante pela inovação, na medida em que a flexibilidade e a adaptação vão permitir o acompanhamento das transformações, bem como potenciar os resultados da organização.

A mudança organizacional é um processo temporário, em que a dado momento a organização se encontra numa fase e depois de algumas etapas se chega a um resultado superior. A lente teórica da mudança e da adaptação fez com que investigadores criassem modelos de mudança, de forma a facilitar o processo das lideranças e a potenciar as oportunidades que advém de um desafio ou crise. Robbins (2005) referencia Kotter (1996) que se apresenta com os seus oito passos para a implementação da mudança: i) ter um sentido

de urgência face à mudança, de modo que exista um compromisso e uma motivação; ii) criar uma liderança sólida; iii) estruturar uma nova visão com novas estratégias; iv) comunicar a visão; v) autonomizar as equipas para cumprir a visão; vi) estabelecer e monitorizar metas de curto prazo; vii) avaliar o processo e ajustar caso necessário; e viii) reforçar a mudança nas relações e nas ações dentro da organização.

Deste modo, continua a ser crucial o escrutínio às lideranças devido ao facto de ser esta a única força primordial da mudança e todas as alterações, sejam elas de cariz micro ou macro, têm de impactar igualmente as lideranças, sendo que os seus processos são processos de relação e, neste sentido, as atitudes entre líderes e liderados têm de estar alinhadas para que a resposta seja coerente e eficaz (Rego & Pina e Cunha, 2020).

Robbins (2005) levanta algumas questões que permitem argumentar a possibilidade da implementação de uma mudança e averiguam se os colaboradores acreditam nela, se têm consciência de quanto tempo demora a ser concretizada e se a cultura empresarial tem influência na resistência ou não. O incentivo para a mudança ocorre normalmente de pessoas com um distanciamento de poder, dado que ameaça o *status quo*, o que impacta a dimensão e a estrutura da mudança.

Lado a lado, os líderes devem ser os principais potenciadores da mudança, onde desenvolvem uma atitude de apoio e de negociação saudável. Os atributos de um líder devem estar intrinsecamente associados às práticas da organização que se lidera, às mudanças que se querem implementar ou acompanhar, à distribuição de responsabilidades aos membros das equipas e aos obstáculos inerentes às dinâmicas organizacionais (Bennis, 1999). Para esta relação intrínseca e mútua entre a pessoa que exerce a liderança e a organização que necessita e está suportada por ela, existe a necessidade do autoconhecimento, onde se conhece as forças e as fraquezas interiores, onde o caminho para a aprendizagem contínua se torna mais linear e onde a prática da liderança ganha uma nova eficácia (Bennis, 1999).

Ao autoconhecimento junta-se a consciência dos contextos, ou seja, a atenção ao estado das coisas interna e externamente. Isto prende-se à importância de que exista um acompanhamento da transformação aliado à captação de novas oportunidades e à atuação

para que estas sejam utilizadas para vantagem da organização (Benedetti, Hanashiro & Popadiuk, 2014).

As oportunidades ao serem aproveitadas e utilizadas para potenciar o crescimento da organização exigem também uma participação ativa dos líderes naquilo que é a motivação e inspiração junto da tomada de iniciativa dos membros. Neste seguimento, os líderes que apresentam um comportamento aliado à mudança têm tendencialmente uma postura de solução de problemas e a preocupação de compreender o contexto externo e interno, encontrar formas criativas de se ajustar a ele e introduzir evoluções e transformações significativas nos planos, nos produtos e/ou nos procedimentos (Engelen et al., 2015).

Nos estudos das lideranças e mais especificamente no estudo da liderança transformacional e empreendedora contemplam-se os comportamentos dos líderes orientados para a mudança e, como sustenta Armond e Nassif (2009), estes podem ser a avaliação do contexto, com base numa análise detalhada das informações externas e das tendências; a construção de uma visão inovadora, para que os liderados se sintam mais facilmente motivados em detrimento de ser estipulada apenas uma nova estratégia para responder à mudança; o incentivo ao pensamento empreendedor e criativo, dado que quanto mais se desafiar as pessoas acerca do seu paradigma atual, mais eficaz se torna o caminho de encontrar novas soluções; e a responsabilidade de assumir o risco para dar resposta à mudança.

No fundo, quando o tema é a mudança e a sua conseqüente adaptação, torna-se evidente uma atitude de direcionar por parte do líder e, segundo Kotter (2001), o processo de dirigir assume uma maior relevância face ao de definir, destacando que numa empresa sem direção, consome-se tempo e energia, já que a ausência de uma visão e de uma estratégia de antecipação tem impactos negativos na eficácia e na verificação prática da realidade empresarial. Para além disto, Kotter (2001) alerta para a divergência entre o alinhamento de pessoas vs o da organização e o controlo, dado que quando as organizações tentam mudar, pode haver o risco de não existir um alinhamento das pessoas na mesma direção.

Face a isto, torna-se pertinente inferir que lidar com a mudança e colocar em prática uma atitude promotora da adaptação pressupõe tanto uma predisposição do líder como dos liderados e, de acordo com Rego e Pina e Cunha (2020), exige uma positividade organizacional assente em três dimensões: i) a virtuosidade, que se pauta por uma atitude corajosa e visionária; ii) a eficácia, caracterizada pelo alcance dos objetivos propostos; e iii) a ênfase nas forças, onde a empresa maximiza os recursos e os potencia a favor de si. Ainda Rego e Pina e Cunha (2020) defendem que organizações positivas e com lideranças realistas e responsáveis conseguem dar uma resposta às mudanças mais sólida e eficaz. Neste seguimento, Follet et al. (2017) abordam o peso que existe no entendimento por parte da liderança acerca da conjuntura holística da mudança, bem como a necessidade subjacente à união entre as forças humanas para que as transformações sejam vistas como possibilitadoras de oportunidades e de novas situações. De facto, para que isto aconteça, o líder deve ter a capacidade de atribuir legitimidade às suas valências, criando relações assentes na confiança, possuindo um poder que lhe permita controlar a mudança com positividade e fazer projeções benéficas para o futuro da organização, pois “as decisões devem prever a evolução” (Follet et al., 2017, p.43).

Em suma, como foi possível verificar, existem determinados comportamentos das lideranças mais suscetíveis à mudança e à sua adaptação, o que evidencia a relevância que os estilos e as dimensões de um líder têm para a compreensão desta temática.

### **1.3 Estilos de Liderança**

As empresas bem lideradas criam uma cultura corporativa que valoriza as pessoas e se esforça para criar líderes fortes. No mundo atual, estamos perante uma urgência bidirecional, em que precisamos de mais pessoas para liderar as organizações complexas e precisamos de mais pessoas para desenvolver as culturas que criam líderes, isto significa que “incutir uma cultura centrada no líder é o ato final da liderança” (Kotter, 2001, p.11).

Na verdade, estudar a liderança e os seus efeitos requer uma profundidade mais meticulosa no que toca àquilo que o líder é enquanto pessoa, ou seja, é necessário compreender quais os seus traços de personalidade para melhor perceber que tipo de

liderança exerce. Por seu lado, existem ainda outras perspetivas que se prendem àquilo que o líder faz, na medida em que adotam diferentes estilos de liderança. Ou ainda o facto de existirem situações que permitem a eficácia ou ineficácia do exercício da liderança, pelo que existem variáveis contextuais que moldam a liderança (Bergamini, 1994).

Neste sentido, ser um líder é saber prever determinados atributos e a tomada de consciência sobre a componente pessoal, no qual se incluem os valores, as crenças, os traços de personalidade, os níveis de intelectualidade, a dimensão comportamental, as rotinas e o estilo. Do mesmo modo, ser líder depende também de fatores contextuais que afetam a sua atuação e, por isto, o contexto desempenha um papel moderador na relação entre a liderança e os seus resultados, o que permite afirmar que determinados estilos de liderança são mais eficazes do que outros (Antonakis, 2006). Ora, para que um indivíduo seja perspetivado com capacidades de liderança, este terá de apresentar uma postura consistente, fazendo com que a expectativa dos liderados vá ao encontro do que o líder exterioriza em ações e palavras. Ou seja, a eficácia do líder tem uma significativa dependência da sua capacidade de persuadir os outros a apoiarem a sua visão e torna-se imperativo que os liderados tenham confiança, essencialmente em situações ambíguas ou de crise. Assim sendo, liderar implica confiança na relação, onde o líder demonstra certezas, desafia as rotinas e está consciente de que deve existir uma articulação entre os pensamentos do líder e os dos liderados (Antonakis, 2006).

No seguimento desta perspetiva, os líderes estabelecem acordos com os seus liderados para que estes sejam recompensados ou punidos de acordo com os resultados que apresentam. Todavia, as pessoas são motivadas não só pela sua utilidade económica, como também pela sua necessidade de expressão e de reforço de identidade. Isto acrescenta uma camada limitativa e redutora à liderança, o que, durante a década de 70 e 80 do século XX, levou a uma renovação do estudo da liderança com ênfase nos efeitos psicológicos da liderança carismática e visionária por House (1977), Bass (1985), Burns (1978) e Bennis e Nanus (1985).

Para além disto, pode-se sistematizar que liderar é atingir uma dimensão intelectual em que o líder, não se distanciando de si próprio, se foca nas ações e no impacto que estas terão nos liderados. Liderar é “lidar com coisas, com pessoas, com conceitos – e consigo

próprio” (Rego & Pina e Cunha, 2020, p. 83) e, com esta ideia, estes autores enfatizam quatro dimensões primordiais, em que no centro, se encontra i) a liderança pessoal, o autoconhecimento e a capacidade de gerir as suas próprias emoções; por outro lado, ii) a liderança das coisas na sua vertente técnica e funcional; de seguida, iii) as capacidades de compreensão dos conceitos e das ideias; e, por fim, iv) a liderança das pessoas e das relações sociais e humanas (Rego & Pina e Cunha, 2020).

Nesta instância, tem-se que a forma como a liderança é concebida e concretizada implica abordar com que estilo o líder atua, sendo que os estilos integram uma dimensão pessoal da liderança, em que o líder apresenta perspectivas concretas e modos próprios de concretizar o seu exercício. Portanto, os estilos de liderança ganham uma relevância teórica crucial, na medida em que consistem na forma como se dispõe as atitudes dos líderes para com os colaboradores (Botelho & Krom, 2010).

Abordar a liderança quando esta se tem como positiva e eficaz implica criar uma cultura corporativa que valoriza as pessoas (Kotter, 2001) e, neste seguimento, é possível afirmar que existem estilos de liderança em conformidade com esta inferência. O estilo de liderança que tem a primordial característica de enfatizar os comportamentos positivos dos colaboradores, bem como impactar positivamente a produtividade organizacional é apresentado como liderança autêntica (Rego et al., 2012). Enunciar este estilo em primeiro lugar torna-se relevante pelo facto de que esta liderança integra componentes essenciais no líder, como a autoconsciência, o processamento equilibrado, a moralidade e a transparência nas relações (Kernis, 2003, referenciado em Gardner et al., 2005).

Gardner et al. (2005) evidenciam que para a conceção de uma liderança autêntica é necessário a autoconsciência do líder, dado que é por meio da reflexão que os verdadeiros líderes clarificaram a sua identidade e compreendem os contextos que lhes são externos. Do mesmo modo, identifica-se a autorregulação, o processamento equilibrado de informações, o comportamento honesto, a consciência e a abertura relacional como vetores cruciais na autenticidade de uma liderança, o que, por conseguinte, potencia o desenvolvimento dos líderes e das suas equipas. Assim, denota-se a importância da articulação do “eu” do líder com as circunstâncias do ambiente e com as pressões externas. Já Rego et al. (2012)

sustentam que os comportamentos que evidenciam um estilo de liderança autêntico pressupõem uma postura transformacional, inteligente, de partilha, de apoio, de motivação e de inspiração.

No centro desta abordagem autêntica, tem-se que através das palavras e das ações são refletidas as experiências, valores, ideias e crenças individuais, bem como os altos níveis de autoconsciência, de equilíbrio, de clareza, de abertura e de honestidade, o que resulta numa influência eficaz na confiança dos liderados face aos seus líderes (Gardner et al., 2005). Antonakis e House (2004) estão alinhados com as premissas enunciadas anteriormente, por defenderem que os líderes autênticos são confiantes e otimistas, transmitindo estes estados aos outros, e são dotados de conhecimento necessário e de experiência para dominarem a direção que a organização toma e maximizarem o desempenho dos seus liderados, seguindo uma atitude psicológica positiva.

Na mesma ótica de os estilos de liderança apresentarem uma relação direta com os efeitos no clima organizacional e nos resultados, tanto das equipas como da organização, surge Goleman et al. (2012) com a enunciação de seis estilos de liderança distintos: i) estilo visionário, que tem um sentido de orientação conciso e sólido apresentando um impacto positivo nos colaboradores, impulsionando-os para uma determinada visão partilhada e conjunta; ii) estilo conselheiro, que cria uma simbiose entre as necessidades dos colaboradores e da organização, apostando numa melhoria contínua das equipas, tendo, assim, um impacto igualmente positivo; iii) estilo relacional, que se foca nas relações interpessoais, amenizando os conflitos e motivando os colaboradores, o que influencia positivamente o desempenho e o clima; iv) estilo democrático, que demonstra sensibilidade e valorização pelas opiniões de todos e incentiva a participação, apresentando um impacto positivo; v) estilo pressionador, que tem em vista objetivos difíceis, leva a equipa a produzir resultados, no entanto, tem um impacto negativo pela pressão mal-executada; e vi) estilo dirigista, que apresenta uma postura de harmonia, dando indicações processuais e direcionando as equipas em situações débeis para que a oportunidade seja benéfica, ainda que, quando mal aplicado, este estilo dê origem a negativas reações. Destes estilos, o líder visionário é aquele que mais inspira o trabalho dos colaboradores, na medida em que lembra “continuamente às pessoas qual é o objetivo mais vasto do seu trabalho, os líderes visionários

dão mais significado a tarefas do dia a dia” (Goleman et al., 2012, p.80). Por seu lado, Westley e Mintzberg (1989) defendem que o líder visionário tem uma ideia que projeta em visão, recorre à comunicação para a apresentar aos liderados, o que, por conseguinte, esta se simboliza numa resposta emocional, fazendo com que se estabeleça a ligação entre o líder e o liderado e entre a ideia e o comportamento.

Como base para a identificação de estilos de liderança eficazes, considera-se que a capacidade empática e de entendimento acerca do outro permite ao líder desempenhar uma relação de inspiração (Goleman et al., 2012) e de influência (Bass, 1990). Deste modo, existem duas abordagens contemporâneas sobre liderança – as neocarismáticas, estudadas a partir de 1990 -, que concebem a liderança como uma relação de inspiração entre os líderes e os liderados e que são, nomeadamente, a liderança carismática e a liderança transformacional (Robbins, 2005).

Segundo Antonakis (2006), quando a visão é aceite e tida como eixo de orientação, existe uma confirmação da identidade e do papel dos colaboradores e uma relevância dada àquilo que aspiram na organização, o que faz com que o compromisso e o sentimento de pertença aumentem. Na base desta inferência, identifica-se a perspetiva de House (1976), que aborda o carisma no sentido de descrever um líder que exerce uma influência significativa nos seus liderados, originando um sentimento de compromisso e de pertença, para que os colaboradores aceitem e cumpram os objetivos da organização. Seguindo esta perspetiva, um líder carismático pode conquistar os seus liderados por via de um planeamento em que a componente moral e emocional é vincada, exibindo assim habilidades de comunicação de modo a conseguir criar-se uma relação de confiança.

Yukl (2013) afirma que existem vários comportamentos que moldam a presença ou ausência de carisma nas lideranças, sendo que são os liderados quem assume a responsabilidade de fazer estas atribuições. Deste modo, os líderes que promovem uma visão diferente da atual apresentam níveis superiores de carisma, enquanto o mesmo não se verifica caso a liderança realize apenas mudanças graduais e pouco acentuadas (Yukl, 2013). Lado a lado, os líderes que conseguem estimular as equipas para atingir metas ambiciosas e porventura inatingíveis têm qualidades carismáticas (Yukl, 2013). Outro comportamento que

dita a presença de carisma na liderança prende-se com o facto de os líderes se focarem na base dos princípios e valores dos seus colaboradores, sendo, assim, capazes de os motivar e inspirar para a realização das tarefas (Yukl, 2013). Por contraste, se um líder usar a sua autoridade para executar um plano criativo, é-lhe conferido mais poder, mas menos carisma, a menos que consiga explicar claramente uma visão ideológica que sustente o plano (Yukl, 2013). Por último, a autoconfiança e a positividade superiorizam-se à incerteza e à confusão, o que tem impacto na dedicação das equipas, aumentando a probabilidade de sucesso (Yukl, 2013).

Ora, tendo por base o carisma, Burns (1978) adiciona a perspectiva de que a liderança é protagonizada pela capacitação e desenvolvimento constante dos membros das equipas para que, de acordo com Yukl (1989), estas se sintam incentivadas e motivadas para cumprir com o projeto idealizado, o que permite acrescentar uma camada transformacional à liderança. Van Seters e Field (1990) afirmam que na Era da Transformação o fundamento primordial é a motivação intrínseca, em que os colaboradores se sentem motivados em contribuir para o caminho da organização, alinhando na mudança e nos desafios da mesma. Portanto, aliado à visão do líder e da organização, deve existir um sentido mais forte de propósito pelos liderados.

Yukl (2013) refere Burns (1978) como quem realizou a reflexão mais robusta acerca da liderança transformacional, evidenciando-se o destaque dado pelos líderes aos valores e às emoções dos seus liderados, característica primordial tanto da liderança transformacional como da liderança visionária (Bass, 1985, 1996; Bennis & Nanus, 1985; Gupta et al., 2015; Goleman et al., 2012; Westley & Mintzberg, 1989). Tendo agora em consideração a liderança transformacional, esta inclui três fatores chave, nomeadamente o carisma, a atenção individualizada e a estimulação intelectual (Bass et al., 1987). Bass (1990) reitera que este estilo de liderança emerge quando os líderes inspiram os seus colaboradores a colocar o bem-estar do grupo à frente do seu próprio e quando aumentam o entendimento e a aceitação dos objetivos e da missão da organização.

Dong e Sosik (2002) argumentam de igual forma que este estilo de liderança motiva as equipas a desempenharem para além do que é expectável, estabelecendo viabilidades no

que toca à excelência e qualidade do trabalho (Podsakoff et al., 1990), o que leva a concluir que os colaboradores têm níveis superiores de desempenho quando os seus líderes são transformacionais, o que pressupõe, por conseguinte, impactos significativos. Estes atributos de um líder transformacional incrementam o comportamento organizacional positivo e, desta forma, desenvolvem o capital humano, onde se incluem valores essenciais num paradigma empresarial, como o respeito, a integridade, a inspiração, a motivação e o trabalho com significado (Cameron et al., 2011). Lideranças com conjunturas positivas e focadas nas forças dos colaboradores encontram-se mais perto de criar contextos organizacionais positivos (Pina e Cunha et al., 2013).

Na liderança transformacional ou capacitadora, como identifica Bass e Riggio (2006), dar autonomia aos colaboradores é a chave deste estilo de liderança, uma vez que existe uma capacitação e direção constantes, baseadas no estímulo intelectual e na atenção individualizada (Bass et al., 1987), para que exista um crescimento significativo. Porém, um líder que capacita verdadeiramente os seus colaboradores deve atribuir-lhes deveres e obrigações significativas (Bass & Riggio, 2006). À semelhança do líder transformacional, o líder capacitador encoraja sentimentos de cordialidade e aceitação entre os liderados, salienta a importância de uma tarefa, as qualidades positivas dos outros colaboradores e as formas como podem complementar os pontos fortes uns dos outros (Bass & Riggio, 2006).

Ainda na correlação entre a liderança transformacional e outras conceções teóricas, desta vez encontra-se a orientação empreendedora de Gupta et al. (2015). Estes autores, ao analisarem os comportamentos de liderança da gestão de topo, concluíram que os atributos de um líder transformacional impulsionam a orientação empreendedora e que esta interligação comportamental resulta num desempenho superior da organização. De facto, a orientação empreendedora culmina com uma procura constante por novas oportunidades e com uma atitude inovadora, proativa e arriscada (Stam & Elfring, 2008, em Gupta et al., 2015), tendo a organização capacidade de ganhar vantagens competitivas (Lumpkin & Dess, 1996, em Gupta et al., 2015). Do mesmo modo, Podsakoff et al. (1990) evidenciam que a articulação da liderança face a uma visão futura e a sua clareza comunicacional permite um maior empenho dos colaboradores nas tarefas, reduzindo incertezas e promovendo uma compreensão acerca das decisões empreendedoras e transformacionais, ou seja, ser líder

significa "dar um exemplo para os colaboradores seguirem, que seja consistente com os valores do líder" (Podsakoff et al., 1990, p.112).

Um líder transformacional incentiva o desenvolvimento pessoal e a interação humana (Bass & Riggio, 2006; Yukl, 2013), em que, simultaneamente, existe um desenvolvimento coeso do grupo, sendo criado um ambiente de equipa saudável, de modo a identificarem a direção dos seus comportamentos e a explorarem formas criativas de resolver os desafios comuns sem medo do julgamento e da penalização (Dong & Sosik, 2002).

Os líderes transformacionais aumentam o compromisso dos seus colaboradores apresentando-lhes uma causa e uma visão maiores e coletivas, no entanto, a esta troca positiva de ações, opõe-se um outro estilo de liderança, nomeadamente a liderança transacional. Nesta liderança, a base de atuação é a posição de superiorização do líder, onde o que impera são as trocas negativas, pelo que os líderes monitorizam os liderados pela constante procura de falhas e de incumprimentos às tarefas propostas (Bass, 1985). Por seu turno, Antonakis (2006) concorda com a apresentação teórica de Bass (1985) sobre o estilo de liderança transacional, em que, nesta liderança, as protagonistas são as recompensas tendo por base trocas económicas e emocionais, dependendo do cumprimento dos resultados esperados.

Bass (1990) evidencia que os líderes transacionais optam por seguir uma postura de normas e de regras, em que fazem reconhecimentos e recompensas aos colaboradores que apresentam bom desempenho e, por outro lado, àqueles que não apresentam os resultados esperados é-lhes conferida uma penalização. Outro aspeto presente neste estilo de liderança tem que ver com a necessidade de ameaça de punição para elevar o desempenho do grupo ao nível pretendido pela liderança, sendo, portanto, um método que não funciona a longo prazo. Kleefstra (2019) afirma que o exercício de influência dos líderes transacionais acontece com base na troca de benefícios ou de punições, sendo que a motivação pode ser intrínseca ou extrínseca e é uma resposta a uma necessidade pessoal de atingir os objetivos. Líderes e liderados têm uma relação de negociação em que determinam as transações entre si (Bass, 1997; Hollander, 1986). Hollander (1986) defende a abordagem transacional como uma antecipação de muitas das preocupações sobre a importância e as características do alto

desempenho das equipas. Ou seja, para existirem comportamentos de liderança que apresentam bons resultados, é necessário influenciar a participação dos colaboradores, o que pressupõe a existência de *feedback*, de modo a promover-se o progresso e a justiça. Na verdade, destaca-se a eficácia no cumprimento dos objetivos e na atenção às necessidades individuais de participação e reconhecimento.

À luz de Hollander (1986), uma liderança eficaz é uma definição clara de objetivos, da sua implementação, da sua avaliação e do conseqüente modo de partilha de *feedback* aos liderados. A comunicação aberta facilita este processo e é um sinal de liderança forte e o mesmo se afirma sobre a honestidade e a integridade, dado que contribuem significativamente para o desenvolvimento das competências e para o surgimento de maiores oportunidades. De facto, uma relação com base na identificação e na confiança pode ser promovida neste processo comunicacional e bidirecional e resultar num melhor desempenho.

Existe uma distinção clara entre uma organização liderada por um estilo transformacional e liderada por um estilo transacional, ou seja, os colaboradores à luz do primeiro estilo partilham uma visão comum e têm objetivos igualmente comuns, enquanto os colaboradores à luz do segundo estilo mencionado disputam apenas posições. Da mesma maneira que as regras e as rotinas dominam a organização transacional e a adaptação e mudança são características presentes numa organização transformacional (Bass, 1997). Bass (1997) apresenta três dimensões que abrangem a liderança transacional: a recompensa contingente, em que os líderes recorrem a uma abordagem construtiva e positiva como recompensa pelo desempenho, esclarecem expectativas, negociam de forma mutuamente benéfica; a gestão ativa pela exceção, onde os líderes avaliam os liderados de acordo com o seu desempenho e com a proatividade na resolução dos problemas e decidem que regras aplicar caso se verifiquem desvios dos padrões; e gestão passiva por exceção, em que não existe intervenção da liderança na ação até que os erros sejam transportados até si.

Antes de se chegar à abordagem de uma liderança não ativa ou não interativa (Bass 1998; Bass & Avolio, 1993), identifica-se ainda um estilo de liderança instrumental introduzido por Antonakis e House (2004) para preencher algumas das lacunas identificadas

nos estilos de liderança transformacional, transacional e *laissez-faire* como algumas características consideradas estrategicamente relevantes para atingir os níveis de desempenho desejados como a omissão do comportamento orientado para a tarefa (Yukl, 1999).

A liderança instrumental concentra-se no desenvolvimento estratégico e orientado para a ação dos líderes e é também ela autêntica, no sentido de que é imperativa nas práticas de gestão sustentáveis e pode ajudar diretamente a promover os efeitos da mudança assim como este estilo foca diferenças únicas em medidas de eficácia além das verificadas pela liderança transformacional (Antonakis & House, 2004). Antonakis e House (2004) definiram liderança instrumental como uma classe de comportamentos da liderança que envolve o uso da experiência dos líderes para realizar tarefas, sendo que este estilo difere do transformacional por ser entendido com dois âmbitos do comportamento da liderança: a liderança estratégica, que inclui ações estratégicas que afetam processos e estruturas a nível organizacional e é composta pela monitorização do ambiente e pela formulação e implementação de estratégias; e a facilitação do trabalho do liderado, onde existe uma influência direta nas ações dos liderados e uma atitude promotora das atividades e da realização das tarefas das equipas, onde, como defende Rowold (2014), os líderes tem o papel de ajudar na identificação do caminho para a concretização dos objetivos.

Portanto, um líder instrumental adota um apoio cognitivo e na ação, que é diferente do apoio individual com foco no apoio emocional como acontece na liderança transformacional e, além disto, por não haver recompensas ou punições, esta estrutura de liderança não está relacionada com a liderança transacional (Rowold, 2014). De facto, existem possíveis relações positivas entre a liderança transformacional, instrumental e transacional, por serem complementares. Porém, seria uma situação ideal se um determinado líder investisse tempo nestes três estilos de liderança, o que efetivamente não se verifica, dado que os líderes atuais dedicam pouco tempo a todas as suas tarefas de liderança (Rowold, 2014).

Antonakis (2006) resume esta liderança como tendo um papel significativo no que toca à maximização da eficácia organizacional direta, baseando-se em estruturas e sistemas

organizacionais, e indiretamente, por via dos liderados. Para além disto, pode facilitar o efeito carismático da liderança, dado que contribui para a criação e gestão da visão a longo prazo, idealizando um futuro (Antonakis, 2006).

Dito isto e de modo a contemplar todos os possíveis comportamentos de liderança, foi identificada uma liderança não ativa ou não interativa (Bass 1998; Bass & Avolio, 1993). Por isso, um líder passivo ou *laissez-faire* é visto como aquele que não assume responsabilidade pela sua liderança, em que opta por atribuir uma liberdade total à equipa para esta funcionar como considerar melhor (Jesuino, 2005). Dado que esta liderança se correlaciona positivamente com a gestão passiva, os líderes aqui concebidos evitam ocupar cargos, tomar decisões e delegar autoridade (Antonakis, 2006). Bass (1985) acredita que o estilo *laissez-faire* se relaciona com um ambiente de insatisfação, conflito e ausência de afeto, bem como afirma que esta passividade culmina com a ausência de metas, de expectativas e de objetivos e métodos de trabalho explícitos para os seus liderados.

Bass et al. (1993) concluem que a liderança *laissez-faire* está negativamente relacionada com o desempenho do líder e dos liderados, independentemente do perfil de desempenho, o que a localiza no extremo oposto das práticas de liderança, onde este estilo em questão é caracterizado como passivo (Bass, 1985,1990). De investigações que este autor realizou para estudar os efeitos dos estilos de liderança, chegou-se a uma afirmação que refere que esta liderança “não toma nenhuma atitude mesmo quando os problemas se tornam crônicos e está ausente quando é necessária” (Bass, 1995, p.472).

Erdogan et al. (2012) referem que estes líderes atribuem aos seus colaboradores o poder de tomarem as suas próprias decisões em todas as atividades, responsabilizando-os de determinar as suas próprias metas, planos e objetivos. Os líderes *laissez-faire* não estabelecem regras organizacionais para as equipas e adotam uma postura livre e despreocupada em tomar decisões, o que fornece aos liderados uma ausência de pressão e uma liberdade de produção e de aplicação de ideias mais originais e autónomas (Vugt et. al., 2004). Contudo, estes líderes podem fornecer informações relevantes, como por exemplo classificações a nível departamental ou de equipa, e ainda, tendo em vista a sustentabilidade

do grupo, este tipo de líder pode ser forçado a fornecer contributos para o processo de tomada de decisão, adotando uma forma de liderança democrática (Vugt et al., 2004).

Lewin et al. (1939) alegam que este estilo é visto como uma total falta de liderança, onde impera a liberdade total de o grupo tomar as decisões sem qualquer tipo de apoio ou de direção, levando-o a agir de acordo com as preferências individuais dos seus membros. Todavia, pode ter um impacto negativo no desempenho daqueles que têm necessidade de uma liderança presente e de uma orientação participativa. Por isso, apesar da liberdade que este estilo proporciona, a falta de direção pode levar a uma falta de controlo e de responsabilidade, o que permite acrescentar que este estilo de liderança pode ter reflexos na instabilidade e ineficácia organizacional (Lewin et al., 1939).

Contudo, existem investigadores que acreditam nas vantagens desta liberdade e ausência de pressão por parte deste tipo de líderes, como é o caso de Bennis (1999) que defende que os líderes exemplares são aqueles que promovem um ambiente de abertura nos seus locais de trabalho, eliminando as barreiras organizacionais, que se regem pela esperança, de modo que consigam antecipar o sucesso. Ao estabelecerem uma relação de liberdade e de confiança, assumem um grande papel na criatividade e na tomada de iniciativa dos colaboradores (Bennis, 1999). O mesmo significa que, neste grupo de liderados, se pode verificar um aumento da produtividade e da confiança, uma vez que serão mais capazes de assumir a responsabilidade pelo seu trabalho, fomentando-se um sentimento de orgulho, ficando também mais motivados e autónomos para levar ideias até à conclusão (Bennis, 1999).

Face a tudo isto enunciado, torna-se agora possível reforçar que é o estilo de liderança transformacional o mais atual e o ideal nos contextos organizacionais, na medida em que, e como reitera Bass (1990), os líderes transformacionais têm relações mais benéficas e contribuem mais para a gestão da organização ao invés dos líderes transacionais e, para além disto, os colaboradores demonstram maior interesse por lideranças transformacionais. Lado a lado, Bass (1997) afirma que “a liderança deve ir além da relação transacional de troca de recompensa e punição” (Bass, 1997, p. 131). Assim sendo, de seguida estão em pormenor

as características e dimensões de modelos de avaliação que vários autores sustentam acerca da liderança transformacional.

#### **1.4 Modelos de avaliação da Liderança Transformacional**

De facto, a liderança transformacional tem sido muito estudada e tem ganho grande relevância no âmbito organizacional por ser um estilo com grandes impactos nos paradigmas corporativos. No entanto, tem também sido uma liderança com destaque nas discussões teóricas e reflexões críticas, dado que levanta questões de compatibilidade com outros estilos de liderança. Ou seja, esta liderança também é conhecida por liderança inspiradora, carismática, visionária ou empreendedora. Face a isto, torna-se fulcral atender às várias lentes teóricas dos diferentes autores para se proceder a uma avaliação transversal da liderança transformacional, que envolve a consideração de diversas dimensões que refletem as suas características e comportamentos.

Começamos assim com a perspetiva de Yukl (2013), que se refere especificamente à compatibilidade teórica entre a liderança transformacional e a liderança carismática. Por um lado, tem-se que o carisma para Bass (1985) é uma componente necessária da liderança transformacional, mas também se infere que um líder pode ser carismático e não transformacional (Yukl, 2013). Bass et al. (1987) na abordagem à liderança transformacional integram o carisma como orientador de poder e de influência positivos, permitindo ao líder ter um papel preponderante na satisfação das necessidades emocionais de cada colaborador, apresentando uma atitude motivadora e impulsionadora do comportamento das equipas (Bass, 1990).

Na lente teórica de Yukl (2013), o modelo que avalia um líder transformacional tem as seguintes componentes: a articulação de uma visão clara e apelativa, fornecendo direção e foco para o trabalho da equipa; a explicação de como essa visão pode ser concretizada através de uma comunicação eficaz e clara, o comportamento com base na confiança e no otimismo, onde existe motivação e inspiração de modo a incentivar o compromisso das equipas; a expressão de confiança nos liderados, de modo a existir um ambiente positivo e

colaborativo; a liderança assente em narrativas e símbolos para demonstrar sinergia com os valores chave da organização; e a liderança pelo exemplo.

Já no âmbito da Escala de Avaliação de Liderança Transformacional de Podsakoff, MacKenzie, Moorman e Fetter (1990), examina-se a relação entre os comportamentos dos líderes transformacionais e os resultados organizacionais, incluindo a confiança dos liderados no líder, a satisfação dos liderados e os comportamentos de cidadania organizacional. Assim e com base nestas principais componentes do modelo, procura-se compreender quais os comportamentos mais relevantes de um líder transformacional, ou seja, a inspiração, a motivação, a consideração individualizada, o estímulo intelectual e o estímulo carismático; de seguida, que comportamentos mais influenciam a confiança no líder; depois, quais afetam a satisfação dos liderados e da organização como um todo e, por fim, a existência de comportamentos voluntários que contribuem para o bem-estar da organização.

Podsakoff et al. (1990) apresentam-nos um quadro de dimensões à luz da liderança transformacional em que se destaca a perspetiva de House (1977), que identifica como componentes transformacionais a visão apelativa, o exemplo que o líder é para os seus liderados, a comunicação das expectativas face à performance das equipas e o respeito nos comportamentos pelas motivações individuais; Bradford e Cohen (1984) com a determinação e a construção de uma visão que seja comum, a edificação de uma responsabilidade partilhada por toda a organização e o desenvolvimento contínuo das competências; Bass (1985) defende o comportamento carismático, inspiracional, a consideração individualizada e a estimulação intelectual; Bennis e Nanus (1985) apresentam-se com a gestão da atenção por via de uma visão, desenvolvimento do compromisso e da confiança; Tichy e DeVanna (1986), que mencionam a importância de reconhecer a necessidade para a mudança e para criar uma nova visão; Conger e Kanungo (1987) como defensores de uma visão atraente e não convencional, de assumir um elevado risco para apoiar a visão, de estar sensível às necessidades dos liderados e de agir com entusiasmo e confiança; Kouzes e Posner (1987) que identificam a componente de desafiar o processo e inspirar uma visão partilhada, de direccionar o caminho, habilitar as equipas para a ação e encorajar cada um.

Tendo agora em consideração o modelo de avaliação intitulado como *Multifactor Leadership Questionnaire* (MLQ), este é composto por várias escalas que avaliam diferentes aspectos da liderança, de modo a inferir se a liderança que se está a analisar é transformacional, transaccional ou *laissez-faire* (Bass & Avolio, 1993). Deste modo, é um modelo de avaliação que fornece uma visão abrangente das práticas de liderança e pode ser útil para o desenvolvimento dos líderes e para a melhoria contínua do desempenho organizacional. As inferências de Bass (1996) de que a liderança transformacional permite aos liderados apresentarem um sentimento de identificação e de exemplo para com o líder, que inspira e estimula intelectualmente os colaboradores de modo a que atribuam às tarefas um significado mais forte e potenciem as suas capacidades para as realizar, e o facto de que esta liderança tem um comportamento atencioso individual e personalizado, dando suporte e aconselhamento e são componentes que podem ser medidas pelo MLQ.

De facto, este modelo tem sido frequentemente utilizado para o estudo do estilo de liderança transformacional e o desempenho da liderança numa determinada dimensão prevê o desempenho na próxima dimensão e os comportamentos do líder dentro de cada uma são averiguados por via do questionário, que, posteriormente, fornecem resultados que servirão de *feedback* para aconselhamento, orientação e formação (Bass & Avolio, 1993). As dimensões da liderança transformacional avaliadas pelo MLQ incluem a influência idealizada (Bass & Avolio, 1993), a motivação inspiradora (Bass & Avolio, 1993), a estimulação intelectual e a consideração individualizada (Burns, 1978, Bass, 1990, Bass, 1996).

Assim sendo, a influência idealizada dá destaque ao papel carismático do líder e é composta pela influência idealizada atribuída, que ocorre quando os liderados admiram, respeitam e têm confiança no líder, reconhecendo as suas qualidades e habilidades; e a influência idealizada comportamental, que afirma que o líder serve como modelo de comportamento exemplar, mostrando dedicação, ética de trabalho, compromisso com os valores da organização e uma abordagem positiva e motivadora para resolver problemas e alcançar objetivos (Bass & Avolio, 1993).

Já a motivação inspiradora pressupõe uma comunicação eficaz de uma visão clara e inspiradora, transmitindo entusiasmo e paixão; metas desafiadoras, em que os líderes desafiam os liderados a superar os obstáculos e a alcançar o seu potencial máximo; a demonstração de confiança nas equipas, encorajando-as a acreditar na sua capacidade de alcançar o sucesso; o reconhecimento e a valorização, onde os líderes inspiradores reconhecem e valorizam o esforço e o desempenho; a estimulação do entusiasmo e do espírito de equipa, dado que existe um ambiente positivo, onde os colaboradores se sentem entusiasmados com o trabalho e com os objetivos (Bass & Avolio, 1993).

Dentro da componente da estimulação intelectual, tem-se em consideração que esta deve ser cultivada como a força vital da organização, dado que os colaboradores precisam de ser encorajados a fazer valer as suas competências e a partilhar as suas ideias, para que a inovação e a criatividade sejam impulsionadoras de sucesso tanto ao nível individual como ao nível coletivo e, para isto, existe espaço para o pensamento criativo e inovador, em que o líder considera perspectivas novas; abertura para o debate e para a discussão, com um ambiente onde a troca de ideias é valorizada tendo em vista a construção de algo melhor e sustentável; a existência de desafios significativos, definindo-se metas e objetivos desafiadores; introdução de abordagens disruptivas, em que a liderança estimula a reflexão e o pensamento das equipas; e o desenvolvimento profissional, em que existe um apoio e um incentivo ao crescimento das equipas (Burns, 1978, Bass, 1990).

Por fim, a consideração individualizada é verificada quando o líder demonstra preocupação com as necessidades, com o bem-estar e com o desenvolvimento individual dos membros da equipa; apoio personalizado, tendo em vista a ajuda na superação de desafios; gestão de relações à base da confiança, construindo um ambiente de respeito e de segurança com os liderados; escuta ativa e *feedback* construtivo, destacando áreas de melhoria e oportunidades de desenvolvimento; e reconhecimento e valorização do indivíduo, de modo a destacar-se os sucessos e as dificuldades superadas (Burns, 1978, Bass & Avolio, 1993, Bass, 1996).

Na verdade, o nível de confiança e de fiabilidade dos resultados do MLQ variaram de moderada a boa, o que o faz ser uma ferramenta benéfica por transmitir aos líderes uma descrição abrangente do seu desempenho face a si próprio e face aos seus liderados. Bass (1996) refere que, de facto, este modelo de avaliação é usado de forma recorrente, mas que, ainda assim, é pertinente utilizar outros métodos, como a observação ou diários de comportamento que permitem ultrapassar a barreira de classificações das dimensões.

Outra perspetiva possível de ser introduzida é a de Rafferty e Griffin (2004) que, no fundo, é uma adaptação de medidas produzidas por House (1998) e Podsakoff et al. (1990): articulação de uma visão, por esta ser a expressão do que a liderança delineou para o futuro da organização tendo por base os valores organizacionais; estimulação intelectual, onde o líder reforça a pertinência de os liderados estarem conscientes dos desafios e recorrerem ao pensamento crítico para encontrar novas soluções; comunicação inspiradora, através de mensagens positivas e impulsionadoras sobre a organização, criando um ambiente de motivação e confiança; liderança de apoio, que demonstra preocupação com os colaboradores e considera as suas necessidades e expectativas individuais; e reconhecimento pessoal pelas recompensas, como reconhecimento do esforço e do alcance dos objetivos.

Por outro lado, sobre a perspetiva de Den Hartog e Belschak (2012), tem-se que esta destaca a relação entre a liderança transformacional e a proatividade dos colaboradores, considerando fatores como autonomia e autoeficácia. O modelo proposto por estes investigadores não é uma ferramenta de avaliação, mas sim um quadro teórico que explora as condições em que a liderança transformacional pode aumentar a proatividade dos liderados. Assim, tem-se que na proatividade, este estilo, por ser caracterizado pela relação de inspiração, motivação e atenção individualizada, pode ser um catalisador para o comportamento proativo; na autonomia, este estilo promove a liberdade necessária para que as equipas ajam de maneira proativa; e na autoeficácia, o estilo transformacional potencia a confiança dos liderados nas suas competências e capacidades de realizar as tarefas e cumprir com os objetivos. Na investigação destes autores, estudou-se três variáveis em combinação, nomeadamente liderança transformacional, autonomia no trabalho e autoeficácia. Todavia, este modelo teórico apresenta também limitações, dado que a cultura organizacional onde se realiza o estudo influencia os resultados e certos processos ocorrem ao longo do tempo e os

líderes transformacionais podem aumentar a eficácia dos seus liderados no decorrer do tempo.

Em síntese, são várias as perspetivas e as dimensões que compõem teoricamente a liderança transformacional e, por isto, torna-se crucial perceber qual a cultura da organização em estudo, bem como averiguar qual o estilo de liderança do líder da organização e se este é percecionado pelos seus colaboradores. Assim, a escolha e a aplicação do modelo de avaliação que vier a ser sustentado deve ser o mais eficaz possível e deve conseguir trazer resultados benéficos e oportunos para a investigação em causa.

## Capítulo 2 – Cultura e contextos relacionais nas organizações

### 2.1 Cultura, Valores, Propósito, Missão e Visão das Organizações

Primeiramente, importa referir que o conceito de cultura organizacional assenta numa abordagem de partilha de conhecimento entre os membros de uma determinada unidade social, sendo que esse conhecimento é adquirido através de processos de aprendizagem e de socialização, onde, por via de vários elementos culturais, como as ações e as interações observadas, as informações comunicadas e os objetos que constituem a experiência social, se torna evidente uma identificação de quem compõe o sistema (Cooke & Rousseau, 1988). À luz da teoria organizacional, os investigadores têm usado o conceito de cultura organizacional como uma metáfora para estudar as organizações como sistemas onde os significados são construídos e expressos através de interações sociais (Baumgartner, 2009). No fundo, pode refletir-se “a cultura organizacional como meio de interação social” (Garcia-Samper et al., 2022, p.101).

De facto, “o aparecimento da cultura como um conceito relevante para as organizações e a sua eficácia gerou muitas questões ainda não resolvidas relativamente à conceção, desenvolvimento e estudo das organizações.” (Cooke & Rousseau, 1988, p.245). A noção de cultura enquanto sistema partilhado por todos os membros é um fenómeno novo, uma vez que até meados da década de 1980, as organizações eram quase sempre pensadas como uma forma legítima de organizar e gerir grupos de pessoas, em que existiam diversos níveis hierárquicos e direcionais de poder e diversas características específicas dos indivíduos (Robbins, 2005).

Na verdade, a conceptualização de cultura organizacional surge de estudos realizados no âmbito do comportamento organizacional (Cooke & Rousseau, 1988), sendo que os investigadores começaram a reconhecer o importante papel que a cultura desempenha na vida dos membros da organização, o que a torna uma variável independente que influencia as atitudes e os comportamentos dos colaboradores em relação ao propósito da empresa (Robbins, 2005).

Hatch e Schultz (1997) concentram a sua atenção no conceito de cultura organizacional com base numa perspectiva construcionista social, isto porque o pensamento e a interpretação à luz desta abordagem oferecem uma explicação acerca da identidade organizacional e justificam o facto de esta acontecer culturalmente. A cultura organizacional integra todos os membros de uma organização, é concebida e gerida ao longo de todos os níveis hierárquicos e assenta em alicerces que se manifestam em aspetos materiais e objetivos da organização ou em outros símbolos, estes mais abstratos. Assim, a cultura é vista principalmente como algo que se desenvolve dentro da organização, justificado também pela importância dos fundadores e dos líderes, pelos eventos culturais, pelas mudanças no ciclo de vida da organização e pelas interpretações dos colaboradores face à liderança e às dinâmicas empresariais, estas reflexo da sua cultura (Schein, 1992).

Já Chiavenato (2004) define a cultura organizacional como um estilo de vida, um conjunto de crenças, expectativas e valores, assim como uma forma particular de interação e de relações na organização e esta é vista como um complexo sistema humano com características e valores que exige ser observado e compreendido continuamente. Por seu lado, Robbins (2005) defende que a essência da cultura organizacional se prende ao conceito de institucionalização, em que o principal objetivo é o de criar uma compreensão comum sobre o comportamento adequado e fundamentalmente significativo entre os membros da organização. Deste modo, quando uma organização adota uma postura persistente em relação à instituição, os comportamentos aceitáveis são amplamente reconhecidos e autoevidenciados pelos colaboradores, ou seja, ao entender a cultura de uma organização e como esta é desenvolvida, mantida e aprendida, é possível melhorar a capacidade de explicar e prever os comportamentos no ambiente e nas dinâmicas laborais (Robbins, 2005).

A cultura de uma organização deve ser baseada na integridade, na coerência dos valores e nos comportamentos que os colaboradores absorvem por via de um ambiente colaborativo, criativo e potenciador de atitudes e sentimentos de compromisso e pertença (Argenti & Barnes, 2009). Neste seguimento, o verdadeiro sentido de uma cultura organizacional é o de analisar e compreender a forma como os membros de uma organização observam, concebem e vivem as suas experiências laborais e como estas se refletem nas suas ações (Van Muijen et. al, 1999). Na verdade, estas interpretações assumem uma relevância

porque norteiam a influência e o impacto que a cultura organizacional está a ter no ambiente e nas dinâmicas organizacionais e “cada organização tem uma cultura e que, dependendo da sua força, ela pode ter uma influência significativa sobre o comportamento e as atitudes dos seus membros” (Robbins, 2005, p. 374). Todavia, “uma cultura empresarial forte pode ser mais uma fraqueza do que uma vantagem, se as crenças e os valores partilhados não forem coerentes com as estratégias necessárias para que a organização prospere e sobreviva” (Yukl, 2013, p.283).

Robbins (2005) sustenta que a cultura é um conceito meramente descritivo e que desempenha um conjunto de papéis dentro de uma organização: i) define limites e linhas diferenciadoras e competitivas, que permitem distinguir uma organização de outra; ii) fornece uma identidade aos membros da organização; iii) promove o envolvimento e o alinhamento entre o grupo para além dos interesses individuais; iv) promove a estabilidade do sistema social, dado que a cultura é o elemento social que ajuda a sustentar uma organização, fornecendo padrões apropriados para direccionar a ação dos colaboradores; e v) a cultura, ao ser um processo cognitivo e organizacional, orienta e molda as atitudes e os comportamentos.

Para Yukl (2013), o papel crucial da cultura é o de ajudar as pessoas a compreenderem o mundo e a reagirem a ele, reduzindo o medo, a ambiguidade e a confusão, o que nos leva a estender esta abordagem para o âmbito das organizações, devido à sua natureza inter-relacional com os contextos externos e internos. Face a isto, Yukl (2013) afirma que as ideias partilhadas e as tradições estabelecidas são um mecanismo cultural essencial para manter a estabilidade e a continuidade numa organização ou sociedade e, portanto, a cultura pode potenciar ou restringir os esforços para efetuar grandes mudanças. A sustentabilidade de um projeto empresarial reflete-se também pelos resultados da visão que o seu fundador delineou e, como sustenta Robbins (2005), o significado da cultura surge desta conceção, onde a pessoa originária da organização tem uma maior influência, uma análise de como a gerir e uma consequente identificação de como a transmitir a todos os membros da organização.

Cooke e Rousseau (1988) defendem que qualquer organização pode ser identificada por uma cultura que seja dominante e evidenciada no seu âmbito interno, tal como por

subculturas, sendo que estas podem representar diferentes ambientes sociais e profissionais dentro de uma organização. Isto significa, pois, que a diferenciação organizacional permite o surgimento de contraculturas ao permitir diferenças subculturais, pelo que as formas de pensar e sentir ao estarem em conflito direto entre subculturas acabam por ser reconhecidas como contraculturas. Ainda Cooke e Rousseau (1988) afirmam que a direção e a intensidade de uma organização são as características culturais mais relevantes e que no processo de avaliação de qualquer cultura é dado um destaque à direção e à intensidade, por serem as duas dimensões que mais impactam os membros de uma organização.

Robbins (2005) identifica três fatores cruciais para manter uma cultura organizacional, nomeadamente: i) a seleção, uma vez que contribui para o recrutamento e fidelização de indivíduos que partilham os valores da organização; ii) a liderança, dado que são os líderes quem estabelece as dinâmicas na organização, bem como os padrões instaurados como a responsabilidade, o risco, a liberdade, as tarefas, as recompensas, entre outros; e iii) a socialização, sendo que esta é crucial no momento de integração da nova cultura e para a sua posterior vivência diária. Neste seguimento, é fulcral compreender de que forma se pode aprender uma cultura dentro de uma organização e, segundo Robbins (2005), pode ser com base em histórias que têm o poder de conectar o passado ao presente e ao futuro e ajudam na compreensão e na legitimação das ações e das dinâmicas empresariais. Lado a lado, é também por via de atividades internas e constantes, de modo que os valores fundamentais da organização sejam partilhados e reforçados, ou ainda através de símbolos materiais como a responsabilidade perante o risco, o conservadorismo, o autoritarismo, a participação ativa e o individualismo, e, por fim, pela linguagem, que permite aos colaboradores conhecerem melhor a cultura, aceitá-la e sustentá-la (Robbins, 2005).

Posteriormente à compreensão macro da cultura organizacional, é agora possível perceber que componentes integram este conceito e, conforme Yukl (2013), a cultura de uma organização é composta por princípios, crenças e valores que são comuns entre os seus colaboradores e que estes componentes da cultura apresentam uma grande relevância no processo de lidar com os desafios internos à organização, assim como com a adaptação às transformações em ambientes externos.

Numa fase superficial da cultura de uma organização, encontram-se os artefactos, que incluem a dimensão visual da mesma, ou seja, a arquitetura do seu ambiente físico, a sua linguagem, a sua tecnologia, os seus produtos, a sua comunicação, a sua narrativa e os seus eventos (Schein, 2004). Numa dimensão mais íntegra, os artefactos também englobam processos organizacionais através dos quais os comportamentos se tornam rotinas e os elementos estruturais enquanto regras, descrições formais das tarefas ou até mesmo os organogramas (Schein, 2004). No entanto, esta fase de análise pode tornar-se ambígua pela sua dimensão abstrata e subjetiva, sendo que, por isto Schein (2004), alerta para a relevância em se compreender os valores, as normas e as regras que fornecem os princípios operacionais diários pelos quais os membros da organização atuam. Assim sendo, conseguimos atingir o próximo nível de análise cultural – os valores e as crenças.

Para Schein (1992), todas as aprendizagens realizadas num grupo são o reflexo de crenças e valores partilhados por quem assume o maior nível de influência, numa primeira instância, o que, posteriormente, se pode tornar em padrões partilhados caso as dinâmicas sejam contínuas. Assim, pode-se inferir que se está perante aquilo que é observável, sendo a representação dos valores e das crenças aquilo que os membros de uma organização perspetivam como a viabilidade ou inviabilidade dos projetos, estando aqui também contempladas as estratégias e os objetivos organizacionais (Schein, 2004).

Campbell (1992) defende que os valores e as crenças dão sentido às normas e aos padrões de comportamento da empresa e que podem justificar um comportamento de forma tão acentuada quanto a estratégia, sendo que este autor ainda acrescenta a premissa de que as lógicas emocional, moral e ética se referem aos valores e ao tipo de comportamento ético e correto a adotar na organização e na sociedade.

Rokeach (1973), referenciado por Tamayo et al. (2000), afirma que os valores organizacionais são representações cognitivas de motivos e necessidades, que vão para além de necessidades sociais e culturais. Tamayo (1998) defende ainda que a dimensão dos valores de uma organização é essencial para a sua construção de identidade, de maneira que são os valores que conseguem moldar e originar as perceções que os colaboradores têm face aos paradigmas empresariais. Deste modo, o autor acredita que a conceção dos valores advém

do cariz organizacional, como também das características e necessidades das suas pessoas (Tamayo, 1998). Assim, os valores organizacionais apresentam algumas dimensões a considerar: i) cognitiva, dado que os valores são crenças que estão presentes na empresa, ou seja, são formas de entender a realidade organizacional e oferecer soluções cognitivas rápidas e exclusivas; ii) motivacional, onde se refletem os interesses e desejos dos indivíduos; iii) funcional, na qual os valores assumem um papel de moldar a vida da empresa e o comportamento dos colaboradores; e iv) hierárquica, na medida em que os valores organizacionais implicam escolhas e permitem distinguir o que é prioritário do que é secundário, fazendo com que a hierarquização dos valores seja um tema a ser levado a cabo nas empresas (Tamayo, 2000). Paralelamente, é importante realçar a interligação que Tamayo (2005) exerce entre os valores organizacionais e os valores pessoais, dado que ambos apresentam as componentes enunciadas anteriormente, possibilitando que estes formem dois sistemas concetuais consolidados. Lado a lado, são as metas motivacionais que expressam o poder de nortear ambos os sistemas de valores, ainda que nos valores organizacionais se revelam as metas da organização e nos valores pessoais, as metas do indivíduo. De modo a ilustrar esta assunção, mostrou-se evidente que a dimensão motivacional entre os valores organizacionais e os valores pessoais pode ser direta e objetiva. Mais precisamente, “a correspondência foi direta entre quatro fatores organizacionais: bem-estar organizacional, realização, tradição e conformidade, e as motivações pessoais, hedonismo, realização, tradição e conformidade” (Tamayo, 2005, p.203).

Por outro lado, Schein (2004) acredita ainda que a cultura de qualquer grupo pode ser estudada com base em suposições subjacentes, estando estas alicerçadas às perceções e às experiências dos colaboradores, no âmbito do que é inconsciente e adquirido, como os pensamentos e sentimentos. Os pressupostos básicos são tão comuns que há poucas variações dentro de uma unidade social e dentro desta consegue-se alcançar um determinado grau tendo em vista se existe uma continuidade na implementação de certos valores e crenças. Por exemplo, se uma equipa defender vincadamente uma crença fundamental, os outros indivíduos considerarão inaceitável um comportamento que está baseado em qualquer outra crença que seja igualmente inaceitável (Schein, 2010). Nesta perspetiva, salienta-se a possibilidade de, caso não se compreenda o padrão dos pressupostos básicos, não se saberá como interpretar corretamente os artefactos ou o grau de credibilidade a dar aos valores. Isto

porque se torna crítico inferir suposições mais profundas a partir de artefactos, dado que as interpretações individuais são meras projeções à luz dos seus próprios sentimentos e reações (Schein, 2010). Exemplificando, se existir uma percepção de uma organização muito formal, pode coexistir uma interpretação de que a mesma apresenta uma atitude pouco aberta à inovação, isto caso a experiência se basear no pressuposto de que a formalidade significa seguir padrões e respeitar barreiras burocráticas (Schein, 2010).

Na verdade, os valores assumem uma pertinência acrescida quando são partilhados pelas equipas de uma organização e estão assentes numa cultura empresarial forte e garante de um alinhamento tendo em vista uma só direção (Robbins, 2005). Neste contexto, os valores são criados por toda a organização enquanto grupo social e ainda que estes valores derivem da experiência dos indivíduos e da experiência coletiva, evoluem em conjunto com a experiência e com as perspetivas da organização (Tamayo, 2005). Sintetizando os valores organizacionais, o seu papel essencial é o de garantir que o bem-estar da organização e dos colaboradores esteja a ser promovido e desenvolvido dentro de um clima de ambiente favorável (Tamayo, 2005). Nesta instância, é também fulcral salientar que, de facto, a identificação e a apresentação dos valores de uma organização aumentam a possibilidade de se criar uma ligação emocional entre os colaboradores e a organização. Mais precisamente, uma vez que as pessoas procuram oportunidades para encontrar um objetivo que as complete e que consigam atribuir um determinado significado às tarefas que realizam, sendo que este mesmo significado deriva dos valores, do propósito, da missão e da visão da organização. Efetivamente, um indivíduo sente satisfação intrínseca no trabalho quando este o impulsiona e ajuda a atingir um objetivo pessoal (Campbell & Yeung, 1991).

De seguida a esta compreensão identitária dos três níveis primordiais da cultura organizacional, surge o conceito de propósito, como aquele que representa a razão da existência de uma organização, ou seja, o reflexo das motivações da liderança conjuntamente com a essência do projeto organizacional (Collins & Porras, 1996). Whetten (1989) sugere que as necessidades humanas, os desafios humanos e os valores fundadores podem ser vistos como antecedentes do propósito organizacional. Assim, distinguem-se três mecanismos explicativos do impacto deste propósito: significado, satisfação de necessidades e identificação pessoa-organização.

Atendendo à perspectiva psicológica face a este tema, infere-se que o propósito é a chave para um bem-estar maior (Rosso et al., 2010). O propósito não é uma componente da cultura organizacional que sofra alterações, mas sim aquele que inspira para as mudanças e estimula continuamente ao exercício e ao compromisso empresarial (Collins & Porras, 1996). Campbell e Yeung (1991) mostram algumas das questões que as organizações devem responder e que é o seu propósito a principal justificação para as respostas: Que objetivos visa a empresa? Para quem é destinado o trabalho realizado? Qual a razão para um colaborador se esforçar e cumprir com o proposto? Porque é que a organização existe?

Deste modo, “a questão central do propósito é definir se uma empresa está no negócio para ganhar dinheiro para os seus acionistas, criar produtos duradouros para os seus clientes ou fornecer um trabalho interessante e gratificante para os seus colaboradores” (Campbell, 1992, p.10). Isto porque, no fundo, aquilo que torna a vida de um colaborador com significado é precisamente a existência de um propósito que integre e justifique todos os seus esforços e o motive para enfrentar os obstáculos, conseguindo-se como resultado a harmonia e o sentimento de missão cumprida (Csikszentmihalyi, 1990). Para se atribuir significado aos atos, é necessário integrá-los numa experiência única e coesa, o que implica perseverança e coerência dos pensamentos (Csikszentmihalyi, 1990). As experiências numa organização ganham sentido pelo objetivo comum, pela harmonia e pela determinação, que se transformam ainda num ambiente organizacional suave e fluído (Csikszentmihalyi, 1990).

Neste contexto, Henderson e Van den Steen (2015) encontraram quatro fatores que justificam a razão pela qual as organizações têm um propósito: i) ligação a um objetivo que é em simultâneo um benefício para a sociedade; ii) compromisso dos colaboradores com o objetivo organizacional; iii) partilha do compromisso com o objetivo, mesmo quando existem colaboradores numa postura menos ativa; e iv) esforço autêntico e não focado apenas em consequências reputacionais.

Paralelamente, importa evidenciar que os colaboradores, na sua generalidade, dedicam-se ao projeto empresarial devido à necessidade económica natural, ao *status-quo* e à manutenção da sua postura de poder, sendo estes exemplos de motivadores extrínsecos. O que, por outro lado, para muitos indivíduos é o sentimento de pertença, de harmonia e de bem-estar no próprio trabalho, estes exemplos de motivação intrínseca, que assumem um

papel muito mais vincado e justificado pelo anteriormente referido propósito organizacional (Ryan & Deci, 2000). Deste modo, o propósito organizacional pode ser concebido como uma construção com base na ideia de propósito individual (Ashforth et al., 2018) e refere-se a viver uma vida com sentido, contribuindo para o bem comum e universal. De acordo com King et al. (2010), as organizações são comparativamente invulgares, na medida em que podem ser vistas como atores sociais independentes que conseguem comportar-se de uma forma intencional e com objetivos.

Brühl e Falkheimer (2023) salientam a importância que o propósito organizacional tem nas relações com os investidores, dado que estas relações estruturantes são alinhadas e apoiadas naquele que é o objetivo central da empresa e que assume uma responsabilidade superior à da marca empregadora ou até mesmo à das ações de *marketing*, por exemplo. Do mesmo modo, estes autores acrescentam ainda a premissa de que os investidores de uma organização são aqueles que valorizam mais a componente do significado que é atribuído ao propósito e ao objetivo da empresa.

O núcleo de um sistema empresarial é o seu propósito, enquanto as restantes componentes são necessárias para garantir que o propósito seja genuíno, integrado e refletido através das dinâmicas da organização e, assim sendo, a questão que se coloca é sobre se esse mesmo propósito consegue englobar a estratégia e a cultura atuais da organização e se estas são refletidas na sua missão (Khalifa, 2012). Dado isto, a missão de uma organização é para Chiavenato (2009) o papel que a mesma desempenha na sociedade, demonstrando a sua razão de existência, sendo que esta é alvo de evoluções tendo em consideração as alterações contextuais. Ainda, Chiavenato (2009) sustenta que as organizações devem apresentar a sua individualização, de modo que aquilo que oferecem ao nível de produtos e serviços não seja apenas o que a distingue das outras e, assim, salienta-se a sua essência na concetualização da sua missão organizacional.

No entanto, além da definição e do âmbito da empresa, do grupo de clientes e do valor que oferecem, a missão, para Khalifa (2012), aborda o objetivo fundamental da empresa e, como resultado, uma missão pode surgir de um sentimento profundo de responsabilidade para produzir resultados que são apreciados pela organização e pelos seus

membros. Assim sendo, tem-se que as necessidades humanas e os requisitos organizacionais são os dois benefícios que o conceito de missão se propõe a oferecer às organizações, tanto a nível pessoal como organizacional. Ou seja, facilita a criação de um foco que norteia a atenção e os recursos dos colaboradores na satisfação das suas necessidades de significado, direção e autoestima, bem como satisfaz o valor do cliente, o valor social e o valor organizacional (Khalifa, 2012).

Campbell e Yeung (1991) acreditam que uma missão forte existe quando os quatro elementos da missão, que são eles o propósito, a estratégia, os valores e os padrões comportamentais, se reforçam mutuamente. A missão também traz consigo a criação de um sentido mútuo, o mesmo significa que se atinge uma conexão emocional entre os colaboradores e o projeto empresarial, o que pressupõe um alinhamento entre os princípios de uma pessoa e os de uma organização, sendo isto potenciado pelos padrões de comportamento que ajudam as pessoas a entender os valores organizacionais (Campbell & Yeung, 1991).

Campbell (1992) defende o poder que um sentido de missão pode ter numa organização, na medida em que quem define a missão conseguirá inspirar as pessoas ao ponto de atingir um alto nível de compromisso. De facto, não existem missões ideais, mas cada organização deve procurar uma maneira de alinhar os seus valores e a estratégia para que a coerência impere e se torne mais facilitador o sentido de missão e de concordância (Campbell, 1992).

Para além disto, Bart (2005) infere que a missão é considerada uma componente fundamental do planeamento estratégico de uma organização, já que ajuda na definição de objetivos e assume-se como uma condição necessária e suficiente para a sobrevivência e sucesso da organização. Assim sendo, acrescenta que o nível de conhecimento, compreensão e dedicação dos membros da organização à missão da organização é um fator crucial para o cumprimento da missão, dado que “um sentido coletivo de missão conduz o navio organizacional para o rumo traçado com maior entusiasmo e precisão” (Bart, 2005, p.322).

Ora este rumo traçado pode ser entendido como a visão da organização, porque, como diz Chiavenato (2004), falar da visão de uma organização é falar daquilo que esta pretende

para o seu futuro. Ou seja, a sua meta final e aquilo que norteia a equipa nas suas tarefas, o que leva a que a visão seja essencialmente inspiradora e demonstre a razão pela qual os colaboradores devem contribuir para ela (Chiavenato, 2004). O que, por si só, permite inferir que quanto mais a visão se relacionar com os interesses dos intervenientes, melhor ocorrerá a concretização dos objetivos (Chiavenato, 2004).

Collins e Porras (1996) enunciam que as grandes empresas sabem distinguir aquilo que se deve mudar e o que se deve manter estático, sendo que a capacidade de desenvolver uma visão está intimamente ligada a esta rara capacidade de administrar a mudança e a continuidade, que requer uma prática deliberada de disciplina. Para estes autores, a visão fornece diretrizes sobre o que preservar e o que avançar, uma vez que “a dinâmica básica das empresas visionárias é preservar o núcleo e estimular o progresso. É a visão que fornece o contexto” (Collins & Porras, 1996, p.76).

Para El-Namaki (1992), a visão é uma perceção mental do que uma pessoa ou uma organização espera criar num longo prazo, assim como as condições fundamentais para concretizar essa perceção, assumindo uma importância significativa segundo o mundo competitivo atual. E, como acrescenta Collins e Porras (1996), manter a sustentabilidade e o sucesso ao longo dos tempos exige valores fundamentais e um propósito que não se altera com as transformações, mas sim que norteia as adaptações e as decisões.

Neste sentido, “a visão desempenha um papel crucial no desenvolvimento de uma empresa, atuando como uma luz que direciona o negócio para a sua missão” (Liao & Huang, 2016, p. 21-22). Uma visão são os objetivos de uma organização que orientam as estratégias, as políticas e as ações, sendo, portanto, também uma fonte de conhecimento cultural e de gestão sustentável (Liao & Huang, 2016). A visão organizacional tem normalmente duas dimensões, a ideologia da liderança e a perceção, que, como defendem Collins e Porras (1991), referido por Liao e Huang (2016), são originárias do líder e norteiam a direção e a própria gestão da empresa.

Já Rowe e Mason (1994) evidenciam que a criação de uma visão está alicerçada às crenças e aos valores da liderança, bem como às dimensões que compõem a cultura

empresarial. Eryilmaz (2014) defende que a visão organizacional para ser bem recebida e obter resultados positivos, deve conter algumas características como o seu foco central no conteúdo da organização. Isto é, os produtos, os serviços, os processos, as ideias e, por outro lado, os seus atributos visados pela dimensão comunicacional e narrativa das organizações (Westley & Mintzberg, 1989). No que diz respeito às visões mais eficazes, à luz do que reforça Dess e Miller (1993), referido por Eryilmaz (2014), tem-se que são as visões que conseguem desenvolver uma maior inspiração e motivação por parte das equipas, sendo que a visão deve apelar emocionalmente por via da comunicação e dos discursos organizações.

Ora, determinar os pontos fortes da organização é o principal objetivo de uma visão empresarial, de modo a concentrar as atividades em que a empresa terá uma maior vantagem competitiva, para que consiga tirar proveito do seu próprio conceito enquanto impulsor do seu sucesso e da sua inovação (Sykes, 1993). Neste contexto, definir as tendências tecnológicas da organização e do mercado onde atua, que podem representar ameaças ou oportunidades para o negócio atual, é o segundo objetivo de uma visão. Concluindo, antes de se maximizar os pontos fortes da empresa e satisfazer as necessidades competitivas futuras, a visão é um método da liderança que vai orientar e direcionar o desenvolvimento do negócio (Sykes, 1993).

Almeida (2005) refere a importância da visão como aquilo que se entende por perceber o processo de liderar o futuro, de forma que se maximize as oportunidades no mercado e se garanta a sustentabilidade e o sucesso de cada organização.

Em síntese, a cultura de uma empresa, ao ser socialmente construída, é um fenómeno muito mais abrangente e enriquecedor, que envolve públicos internos e externos e que pode ajudar a entender os resultados individuais ou coletivos e as percepções do público sobre uma organização (Méndez, 2019). Efetivamente, o objetivo de todos os sistemas humanos é o de manter o equilíbrio e maximizar a autonomia em relação ao contexto e as estruturas que incluem os conceitos, as crenças, as atitudes, os valores e os pressupostos desempenham o papel de organizar a quantidade de estímulos ambientais, tornando-os sensíveis e fornecendo ao colaborador uma atribuição de identificação e significado. Deste modo, a evolução da cultura é, portanto, uma das maneiras pelas quais um grupo ou organização mantém a sua

integridade e autonomia, diferenciando-se do meio ambiente e de outros sistemas organizacionais, fornecendo a si mesmo uma identidade (Schein, 2010).

## **2.2 Identidade, imagem e reputação**

Na essência da definição de identidade de uma organização deve-se entender que esta enfatiza a necessidade de se interpretar a própria organização, ou seja, a sua personalidade (Kapferer, 2002). De acordo com a perspectiva de Scott e Lane (2000), estes defendem a identidade de uma organização como um conjunto de crenças partilhadas entre os *stakeholders*, sendo que os objetivos, as práticas, os valores e as ações contribuem para a sua criação, o que significa que a identidade organizacional apresenta dimensões fulcrais para o entendimento da organização, na medida em que é o resultado agregador de uma multiplicidade de elementos organizacionais.

A investigação sobre a identidade corporativa centra-se maioritariamente na forma como os aspetos materiais expressam as ideias centrais da organização. Assim, o estudo sobre a cultura organizacional analisa a forma como as organizações implementam e interpretam esses mesmos aspetos ou símbolos objetivos, dado que são os colaboradores os principais protagonistas na sua interpretação e, conseqüentemente, na adaptação às normas culturais da organização, às experiências de trabalho e ao impacto social das relações com o ambiente externo (Hatch & Schultz, 1997). A identidade organizacional ao ter de estar expressa na cultura organizacional, acaba por estar integrada naquele que é o contexto simbólico interno para o desenvolvimento e manutenção de si mesma, o que justifica que, quando a identidade consegue influenciar o comportamento dos colaboradores e quando se faz emergir novos padrões organizacionais, acontece uma mudança cultural dentro da organização (Hatch & Schultz, 1997, 2015).

De facto, a identidade organizacional refere-se ao que os membros de uma organização veem, sentem e pensam sobre a mesma e é uma compreensão colaborativa e partilhada dos valores e características únicas de cada organização (Hatch & Schultz, 1997).

No fundo, a identidade consiste na essência da organização e na forma como ela é vista no seu contexto interno (Davies et al., 2003). Assim, “a identidade corporativa é uma construção crítica, uma vez que está na base da distinção, da diferenciação, da coesão, da representatividade, da eficácia e da vantagem competitiva de uma organização” (Balmer & Podnar, 2021, p.732).

Paralelamente, a identidade organizacional pode também estar correlacionada com a gestão da credibilidade de uma organização, dado que a coerência entre as dinâmicas organizacionais e a sua respetiva identidade podem contribuir para as relações de confiança entre os vários públicos e a própria organização (Balmer & Podnar, 2021). No fundo, a credibilidade das empresas não se alcança através de discursos afirmativos ou simbólicos ou do acompanhamento das tendências, mas sim da demonstração da verdade e da integridade nas ações (Balmer & Podnar, 2021).

Contudo, a identidade pode ser o núcleo da organização que permanece intacto à medida que esta se evolui e se move para novos mercados, mas os elementos de identidade mais amplos proporcionam integridade e centram-se na personalidade da marca, na relação e na forte associação de símbolos (Bhimrao, 2008). De um modo geral, “a identidade corporativa é a realidade e a singularidade da organização” (Gray & Balmer, 1998, p.696).

Por outro lado, existe o conceito de imagem organizacional que, para Lievens (2017), é a impressão geral que os indivíduos têm sobre a organização, representando as reações do âmbito cognitivo. Uma organização consegue representar várias imagens, uma vez que várias pessoas ou diferentes grupos de pessoas atribuem imagens diversas. Como, por exemplo, os investidores e os gestores têm uma perceção do desempenho financeiro da organização; depois existe a imagem da organização como um agente social de acordo com o seu desempenho social corporativo; no âmbito dos clientes, existe uma perceção da organização como fornecedora de bens e serviços; e ainda pode existir a imagem da organização como entidade empregadora. De igual modo, Lievens (2017) menciona que as imagens ao não serem estáticas e unânimes podem ser formadas com base nas características objetivas de uma organização, nomeadamente a sua história ou as suas práticas de atuação. Em contrapartida, as imagens podem também advir de aspetos mais simbólicos, como

características subjetivas, abstratas e intangíveis, isto é, como resultado da exposição mediática, da sensibilização individual ou coletiva, da publicidade, entre outros aspetos (Lievens, 2017).

Lievens (2017) enuncia ainda que a imagem de uma organização desempenha um papel central, dado que aquilo que os vários *stakeholders* sabem e percebem sobre uma organização influencia consideravelmente a forma como reagem à mesma. O que, de facto, pode gerar efeitos nas decisões de investimento, nas escolhas dos consumidores, na atração e retenção de talento e nas atitudes e nos comportamentos dos colaboradores. Efetivamente, a imagem organizacional pode aumentar a capacidade competitiva da empresa (Lievens, 2017) e os fatores que moldam esta mesma imagem não devem ser desvirtuados, pois fazem parte do ambiente e da cultura organizacional e indicam que são benéficos para o desenvolvimento da organização, nomeadamente no domínio da gestão da informação (Erazo, 2019).

A imagem corporativa pode ser vista como a soma das crenças, ideias e percepções que o público tem de uma organização, sendo que está ligada ao nome da empresa, à arquitetura, à diversidade de produtos ou serviços, à tradição, à ideologia e à imagem de excelência transmitida por cada indivíduo que interage com a organização (Weiwei, 2007). Ou seja, a imagem corporativa pode ser definida como o resultado da experiência de compra e/ou consumo ao longo do tempo e apresenta duas dimensões principais: a funcional, que integra as características mensuráveis e concretas; e a emocional, que abrange características psicológicas que se exprimem através de atitudes e sentimentos em relação a uma organização (Weiwei, 2007).

Gray e Balmer (1998) afirmam que a imagem organizacional pertence às pessoas que veem a organização, de tal modo que é a percepção conseguida pelos públicos, o que leva a estabelecer, primeiramente, uma imagem desejada pelos principais membros da empresa, fornecendo um reconhecimento alargado do nome, uma identificação imediata do setor de atividade e dos seus principais produtos e, posteriormente, culminar com uma reputação positiva entre os seus significativos *stakeholders*.

Para Dowling (1986), a preocupação com a imagem organizacional tem sido verificada por parte das organizações, na medida em que estas acreditam que as imagens têm um impacto positivo no comportamento das pessoas. Existem, deste modo, motivos pelos quais as empresas melhoram e promovem a sua imagem, tais como o incentivo ao negócio, a criação de lucro, a promoção de harmonia interna entre os membros da equipa, o impacto nas relações com investidores e o fomento de laços positivos com o governo, com a comunidade e líderes de opinião, no fundo, como tática de posicionamento competitivo.

Para além disto, Dowling (1986) afirma que as imagens organizacionais são naturalmente multidimensionais e, neste sentido, é pouco provável que a imagem de uma organização seja a mesma em todos os grupos com os quais ela interage. Em virtude disto, existem três tipos de fonte de informação criadoras de imagens corporativas: a experiência pessoal, a comunicação interpessoal e a comunicação nos *media*. Davies et al. (2003) mostra que o ponto de partida é assumir que a imagem está ligada à identidade e que, se assim for, a imagem pode ser gerida gerindo a identidade, sendo que a liderança da organização é determinante para a missão e visão e, por conseguinte, para a imagem.

Face a isto, ainda é possível sustentar que a perceção que os colaboradores têm das suas organizações pode ser compreendida pela forma como pensam pessoalmente sobre ela e como imaginam que os outros a entendem e percebem (Rho et al., 2015). Mais precisamente, “a imagem organizacional é fundamental para uma organização em termos da sua capacidade de atrair e manter relações com os seus diversos públicos internos e externos” (Rho et al., 2015, p.422).

Neste contexto, é agora pertinente enunciar aquilo que se entende por reputação organizacional, sendo que esta está relacionada à avaliação afetiva que o público faz de dada organização e difere da imagem organizacional, uma vez que a reputação inclui um conjunto partilhado de sentimentos sobre cada organização, enquanto a imagem é orientada principalmente por uma dimensão cognitiva composta por um conjunto de informações e crenças fugazes sobre a mesma (Lievens, 2017).

A reputação organizacional ganha relevância acadêmica e empresarial, porque pode ser utilizada para medir a eficácia organizacional (Steiner et al., 2013), sendo esta motivadora da satisfação profissional, da eficiência no trabalho, do empenho e cooperação dos colaboradores, bem como da facilitação da tomada de decisões (Cameron & Whetten, 1983). Lado a lado, outro fator acerca da reputação organizacional refere-se às percepções dos indivíduos sobre a capacidade de cada organização corresponder às expectativas de todos os seus *stakeholders* com base no seu desempenho (Coombs, 2007).

Davies et al. (2003) apresenta dez princípios que visam identificar e descrever os vários paradigmas da reputação organizacional:

i) É fundamental considerar a multiplicidade de *stakeholders* e de *shareholders*, que têm diferentes expectativas e necessidades, o que leva a que cada organização tenha de conciliar os diferentes pontos de vista e as múltiplas prioridades e consiga conquistar vantagem competitiva no mercado;

ii) Os elementos intrínsecos à identidade, imagem e cultura organizacional estão interligados e dão origem à reputação, o mesmo se aplica às várias visões que todos os *stakeholders* têm do contexto corporativo;

iii) A reputação resulta de um conjunto de múltiplas interações, isto é, cria-se com base na organização, no setor de atividade, na cidade, no país, no contacto pessoal, nas experiências prioritárias, na publicidade, nos media, nos preços, nos contactos diretos e no design;

iv) A reputação tem um valor e este é constantemente gerido, porque, na verdade, esta pode influenciar o desempenho financeiro, pode atrair potenciais consumidores e tornar o preço dos produtos ou serviços um fator de menor importância;

v) A reputação pode ser gerida através de três elementos: comportamento da equipa de colaboradores, comunicação organizacional e simbolismo tangível e intangível;

vi) A prestação financeira da empresa e a sua reputação estão correlacionadas, dado que num mercado onde os produtos e as tecnologias são semelhantes, a reputação é um fator essencial de diferenciação;

vii) A reputação leva ao desempenho financeiro e a ideia principal aqui é o ranking, sendo que as classificações se baseiam em dados objetivos ou em opiniões de especialistas;

viii) A reputação pode, de facto, ser medida. Normalmente, as organizações tendem a construir as suas próprias escalas para medir a identidade e a imagem e existe a necessidade de se criar uma escala genérica para aspetos da reputação internos e externos, de forma a medir-se a ligação com uma dada organização;

ix) Uma boa reputação necessita de tempo para ser desenvolvida e a transparência é tida como um dos princípios mais importantes para tal;

x) A melhor forma de estudar a reputação é através de uma abordagem multidisciplinar, para que as diferentes perspetivas de áreas distintas se possam complementar e, dado que a gestão da reputação se relaciona com a imagem e com a identidade, então os líderes devem tentar harmonizar estes dois aspetos, proporcionando ligações emocionais e racionais que completam esta corrente.

Falar de reputação organizacional sem contemplar a sua responsabilidade na organização é atribuir-lhe uma relevância subtil. Assim, de acordo com o ponto de vista de Haywood (2005), se uma organização e o seu negócio são liderados, então a sua imagem e reputação também o merecem ser, dado que os lucros dependem em grande parte de como a empresa está a ser percecionada pelo público e, assim, se pode afirmar que o ativo mais importante da empresa é a sua reputação. Nesta linha de raciocínio, se a reputação da empresa não for considerada uma prioridade, é expectável que a organização não consiga manter o poder diante das acusações dos concorrentes, do julgamento superficial dos analistas, das comunicações negativas na imprensa ou das reclamações dos clientes (Haywood, 2005).

A reputação e a gestão da reputação devem ser responsabilidade conjunta do líder e da equipa que com ele lidera a organização e essa responsabilidade deve ser entregue ao profissional de comunicação, de modo a definir metas claras, aceites por todos e que levem à implementação de ações concretas e coerentes pelo que só assim se conseguirá benefícios que uma reputação integrada pode promover (Haywood, 2005). Dowling (2001) enfatiza o papel que a liderança tem em desenvolver uma reputação e, conseqüentemente, uma marca corporativa forte, o que exige uma dedicação sustentada e, em simultâneo, traz benefícios significativos para a empresa como um todo.

Barnett et al. (2006) abordam um processo que demonstra como se forma a reputação, sendo, portanto, o resultado da equação entre uma identidade e as imagens sobre as quais os *stakeholders* avaliam a organização. Ou seja, o processo reputacional inicia-se com um conjunto de símbolos e componentes que completam a identidade corporativa, seguindo-se as impressões que os indivíduos têm da organização, a imagem corporativa, resultando no julgamento global que é a reputação corporativa e culminando com o capital reputacional, sendo este o ativo primordial e último de toda a atividade e desempenho empresarial. Ainda à luz do que evidenciam Barnett et al. (2006), existem três conceitos transversais às diferentes noções de reputação:

i) Perceção, isto é, a reputação é uma combinação de perceções, sejam estas objetivas ou subjetivas, individuais ou coletivas, concordantes ou discordantes. A reputação é também vista como um conjunto de símbolos de conhecimento ou sentimentos face a determinada organização;

ii) Avaliação, em que a reputação é tida como ativo responsável na determinação do estado atual de uma empresa, ou seja, a reputação pode ser um aspeto de verdade, de mera aproximação ou de contradição à realidade da organização;

iii) Recurso, dado que as definições da reputação podem ser referenciadas por ativo, recurso inatingível com valor económico.

É verdade que compreender a reputação é, de um modo geral, complexo, pelo facto de que uma empresa poder ter simultaneamente uma reputação como resultado de ser um ótimo local de trabalho do ponto de vista dos colaboradores, uma reputação à luz dos resultados na relação com os investidores ou ainda uma reputação com base na fiabilidade dos produtos percebida pelos clientes (Brammer et al., 2009).

Por conseguinte, a reputação tem a capacidade de moldar a opinião e a decisão dos *stakeholders* quanto à organização, tal como afetar a sua capacidade de competitividade, enquanto acarreta um valor social e psicológico, fazendo com que criar uma reputação seja um processo complexo e demorado, ao passo que a sua destruição pode ser fugaz. O verdadeiro teste à reputação acontece durante uma crise, sendo esta capaz de desencadear percepções e consequências negativas (Smaiziene & Orzekauskas, 2009). Deste modo, “uma boa reputação corporativa aumenta o valor de tudo o que uma organização faz e diz. Uma má reputação desvaloriza os produtos e serviços e funciona como um íman que atrai mais desprezo” (Dowling, 2001, p.8). Por último, é possível afirmar-se que a reputação representa a cultura e o desempenho de uma empresa, conseguindo alcançar um patamar muito superior ao nível objetivo das embalagens ou das características dos produtos e/ou serviços (Dowling, 2001).

Em síntese, Gray e Balmer (1998) evidenciam que as lideranças concebem a imagem e a reputação corporativas como linhas orientadoras e essenciais para as questões estratégicas, sendo que a sobrevivência e os benefícios estratégicos de uma empresa podem depender destas duas componentes. Ora, de facto, a reputação da organização ocupa um papel evidente nas decisões da liderança, já que existe o paradigma nas lideranças de que as decisões são tomadas com base em critérios racionais, o que, todavia, contrasta com a realidade de que as decisões são efetivamente influenciadas pelas opiniões e atitudes dos outros (Haywood, 2005).

## 2.3 Modelos de avaliação de Cultura Organizacional

Para avaliar a cultura organizacional de uma dada organização foram concebidas várias dimensões e categorias de modo a compreender o tipo e a génese da cultura organizacional a identificar.

Cameron e Quinn (2006), com o Instrumento de Avaliação da Cultura Organizacional, conseguiram realizar um diagnóstico de seis dimensões que expressam suficientemente a cultura de uma organização: i) características dominantes, como a dinâmica e o empreendedorismo, a orientação para resultados, a personalidade, a estrutura e o controlo; ii) a liderança organizacional, que se pode expressar através do exemplo, da inovação e abertura ao risco, da agressividade e poder e da organização e eficiência; iii) a gestão das pessoas, que pode ser percebida através do trabalho em equipa e da participação ativa, da inovação e liberdade, do conhecimento e competências e da estabilidade e empoderamento das relações; iv) a cola organizacional, ou seja, o ambiente de confiança, o desenvolvimento em conjunto, o foco na realização e no cumprimento dos objetivos; v) a ênfase estratégica, onde se insere o desenvolvimento humano, a criação de novas oportunidades, as ações competitivas, a estabilidade e a eficiência; e vi) o critério de sucesso, que evidencia se a base do mesmo é no desenvolvimento das pessoas, do compromisso dos colaboradores, ou da unicidade e diferenciação dos produtos, ou da liderança e vantagem competitiva no mercado, ou ainda na eficiência do negócio.

De facto, a cultura organizacional ao ser muito ampla e inclusiva é composta por uma variedade de elementos complexos, interdependentes e abrangentes. Deste modo, foi demonstrado através do “*The Competing Values Framework*” que a forma como as pessoas pensam, os seus valores e as relações com os fenómenos organizacionais permite retirar conclusões acerca da cultura da organização (Cameron & Quinn, 2006). Portanto, este modelo é útil para identificar as principais abordagens para a conceção organizacional, a qualidade organizacional, as fases do ciclo de vida, as teorias de eficácia, os papéis de eficácia, os papéis de liderança e as competências de gestão de pessoas (Cameron & Quinn, 2006).

Neste seguimento, existem quatro tipos de cultura organizacional à luz de quatro eixos de características organizacionais (Cameron & Quinn, 2006):

i) A cultura de hierarquia defende que aquilo que os colaboradores realizam é controlado por procedimentos e regras formais, onde os líderes são bons organizadores e coordenadores, de modo a cumprir com a estabilidade e a eficiência da organização a longo prazo. No eixo de características, tem-se o controlo externo versus o controlo interno, isto é, esta cultura valoriza o controlo externo para garantir consistência e conformidade com os padrões externos, em oposição ao controlo interno exercido pelos próprios membros da organização;

ii) Quando a cultura é direcionada para o mercado, a organização descreve-se como um mercado em si mesma, onde o foco é no contexto exterior e a sua atividade se rege pelas transações com constituintes maioritariamente externos, incluindo os vários *stakeholders*. Assim, os pressupostos fundamentais de uma cultura de mercado são que o ambiente externo é hostil, que os consumidores são exigentes e orientados para o valor, que o objetivo da organização é reforçar a sua posição competitiva e que a principal responsabilidade da gestão é orientar a empresa no sentido da produtividade, dos resultados e dos lucros. Esta cultura apresenta a dicotomia entre flexibilidade externa versus controlo interno, ou seja, a flexibilidade externa responde às necessidades do mercado, mas um controlo interno mostra-se também crucial para garantir eficiência e qualidade;

iii) Já as organizações com a cultura do tipo clã caracterizam-se por um sentido de comunidade e coesão, onde a participação e a partilha de valores e objetivos está deveras evidenciada. Assim sendo, estas organizações estão empenhadas em criar um ambiente de trabalho humano, olham para os clientes como colegas, geram o ambiente através do trabalho de equipa e do desenvolvimento dos colaboradores e a principal responsabilidade da liderança é capacitar as suas equipas para potenciar a sua participação, empenho e compromisso. Nas organizações com esta cultura existe um ambiente de trabalho acolhedor, onde os colaboradores estão dispostos a comunicar abertamente e a partilhar, e ainda, a liderança é percecionada como um exemplo a seguir e como uma inspiração. A cultura de clã apresenta-se no quadrante da flexibilidade versus controlo interno, uma vez que tende a

valorizar a flexibilidade, a adaptabilidade e a autonomia dos colaboradores em oposição ao controlo e à burocracia;

iv) Por último, a cultura de adhocracia prevalece quando a principal missão é a criação de novos produtos e serviços e o planeamento para o futuro é com base numa responsabilidade em potenciar o empreendedorismo e a criatividade, dado que as organizações com esta cultura assumem que as iniciativas inovadoras e pioneiras são aquelas que conduzem ao sucesso. Promover a adaptação, a flexibilidade e a criatividade em ambientes de incerteza e ambiguidade é um dos principais objetivos desta cultura. Deste modo, esta cultura encontra-se perante a flexibilidade externa versus a estabilidade interna, dado que existe a necessidade de responder a mudanças ambientais, enquanto mantém uma estrutura interna estável para sustentar a inovação.

Os quatro eixos de características anteriormente enunciados formam duas dimensões, sendo uma o ponto de vista da organização, e outra, o resultado da relação da organização com o seu ambiente. Combinando estas duas dimensões, obtêm-se quatro orientações de cultura organizacional (Van Muijen et al., 1999):

i) Orientação de suporte: envolvimento, cooperação, humanismo, confiança mútua, espírito de equipa e crescimento individual são essenciais neste tipo de orientação, sendo que a maior parte da comunicação é verbal e casual e existe um incentivo à partilha de pensamentos e sentimentos uns com os outros, e é destacada a importância do compromisso de cada colaborador;

ii) Orientação de inovação: partilhar ideias, ser criativo, flexível, antecipar e experimentar são características assentes nesta orientação, do mesmo modo que o incentivo à dedicação e à participação ativa dos colaboradores são verificadas;

iii) Orientação de regras: ênfase na delegação de tarefas, no respeito à autoridade e na racionalização de procedimentos, com uma organização hierárquica e a autoridade formal como base do poder descrevem esta orientação;

iv) Orientação de metas: responsabilidade, realização, indicadores de desempenho, sentido de responsabilidade, sistemas de recompensas e de incentivos são frequentemente observáveis neste tipo de orientação.

Com base na abordagem cultural dos valores defendida por Schwartz e Ros (1995), existem três dimensões formadas por valores opostos que podem ser observadas nas organizações: autonomia versus conservadorismo; hierarquia versus igualitarismo; e domínio versus harmonia. Esta abordagem é reconhecida por Tamayo (2000), dado que este se sustenta nesta base teórica para o desenvolvimento do seu Inventário de Valores Organizacionais e estas dimensões opostas marcam a estrutura e os valores organizacionais. Portanto, à luz da interpretação que Tamayo (2000) fez sobre estas dimensões, infere-se que:

#### i) Autonomia versus Conservadorismo

Primeiramente, a autonomia está no âmbito individual do colaborador e o conservadorismo no âmbito de equipa. No polo da autonomia, evidencia-se que em organizações que defendem os seus colaboradores como indivíduos independentes, estes são capazes de seguir os seus próprios interesses e estabelecer as metas de acordo com as da organização. Assim sendo, a inovação, a criatividade e a criação de novas soluções e de novos métodos de pensamento são priorizados nas organizações que agem com base em princípios de autonomia. No fundo, “essas organizações atribuem elevada importância à criatividade individual e valorizam a responsabilidade individual” (Tamayo, 2000, p.299). Por outro lado, no conservadorismo, os interesses são os de preservar as tradições e estruturas de poder, ou seja, manter o estado atual da organização e refutar ações que possam violar as regras e costumes. As organizações que promovem valores relacionados com o conservadorismo não promovem a iniciativa nem a criatividade dos colaboradores, uma vez que é dada ênfase apenas às tradições e à preservação daquilo que já está implementado na organização.

#### ii) Hierarquia versus Igualitarismo

Face à forte estruturação dos sistemas organizacionais, existe a necessidade desta dimensão em que se opõe a hierarquia ao igualitarismo. Ou seja, na hierarquia tem-se como premissa principal a de garantir que os colaboradores estão comprometidos com a missão

organizacional. E, deste modo, os valores culturais da autoridade, do poder, da influência e do controlo exemplificam o âmbito da hierarquia e são a base para a aceitação da existência de papéis hierárquicos na organização. Já no lado do igualitarismo, prioriza-se o bem-estar da organização e dos seus membros, onde cada um é reconhecido com base nas suas qualidades e responsável pelo desempenho das suas tarefas. Os valores que aqui são estimulados são o da justiça social, o da igualdade, o da responsabilidade e o da equidade.

### iii) Harmonia versus Domínio

Dado todo o paradigma de concorrência e competitividade, as organizações devem delinear eficazmente o tipo de relações com os contextos onde se inserem. Desta maneira, a harmonia caracteriza-se através de valores como proteção, cooperação e integração inter-organizacional, salientando-se o desejo da organização se adaptar de forma pacífica a toda a sua conjuntura. Aqui, as organizações focam-se no desenvolvimento e na progressão. Por contraste, no domínio, compreende-se, através dos recursos materiais, o mercado onde a organização atua, a tecnologia que apresenta e o conhecimento que possui como ferramentas para dominar todos os seus contextos e afirmar-se perante eles. Os princípios deste lado da equação incentivam a ação direta para estudar o ambiente, de modo a corresponder-se às necessidades da organização e a ter o controlo máximo do mercado.

Lado a lado, é ainda possível salientar o Inventário de Perfis de Valores Organizacionais (IPVO) apoiado na teoria de Schwartz (1999) e também utilizado para a avaliação dos valores que orientam o quotidiano organizacional, sendo este baseado na estrutura dos valores pessoais transpostos para o ambiente organizacional e composto por oito fatores: i) autonomia; ii) conformidade; iii) bem-estar; iv) realização; v) tradição; vi) preocupação com a coletividade; vii) domínio; e viii) prestígio (Tamayo, 2005). Os resultados da investigação de Tamayo (2005) mostram que existe uma relação entre os quatro fatores organizacionais - bem-estar organizacional, realização, tradição e conformidade -, e as motivações pessoais - hedonismo, realização, tradição e conformidade -, que estão também diretamente relacionadas.

Por um lado, o fator de bem-estar organizacional mede a preocupação da organização em criar um local de trabalho saudável, com fim a oferecer aos colaboradores qualidade de

vida, bem-estar e satisfação. E, por conseguinte, a simetria motivacional que existe entre os valores organizacionais e os valores pessoais é significativamente evidente (Tamayo, 2005). Na ótica do prestígio e do domínio, é o poder a única motivação presente, no sentido em que o prestígio diz respeito à imagem social da empresa, ao seu lugar na sociedade e à sua reputação face aos seus produtos e serviços de alta qualidade, enquanto o domínio avalia como as preocupações com lucros e a competição no mercado dominam a vida organizacional (Tamayo, 2005). Para além disto, a autonomia e a preocupação com a coletividade integram fatores que são correspondentes a motivações pessoais próximas, isto é, os tipos de motivação que estão próximos são complementares porque têm objetivos semelhantes: na autonomia encontram-se a autodeterminação e a estimulação; na preocupação com a coletividade destacam-se o universalismo e a benevolência (Tamayo, 2005). Esta análise com base no modelo IPVO evidencia que existe base teórica e prática para a conexão motivacional entre valores pessoais e organizacionais, sendo esta uma nova abordagem aos valores organizacionais e é crucial tanto para a investigação neste ramo, como para as lideranças.

Em síntese, como foi possível compreender ao longo desta enunciação aos principais modelos de avaliação da cultura organizacional, torna-se pertinente destacar a perspetiva de Cooke e Rousseau (1988), que afirmam que o conceito de cultura organizacional surge da pesquisa sobre o comportamento organizacional, que usa métodos qualitativos, sendo que para estudar e avaliar os processos e as qualidades organizacionais, os métodos qualitativos e quantitativos são complementares. Deste modo, as vantagens dos métodos qualitativos incluem a facilidade do método para a investigação exploratória de questões e processos sobre os quais existe pouca informação e dos métodos quantitativos abrangem a facilidade de realizar avaliações e comparações transversais (entre indivíduos, organizações ou subunidades) e a existência de um quadro de referência comum para interpretar os dados (Cooke & Rousseau, 1988). Na verdade, ambos os métodos podem produzir quadros agrupáveis de informação para avaliação e testes de teorias, mas as abordagens quantitativas podem ser mais adequadas para avaliar um aspeto específico da cultura organizacional, que são as normas e as expectativas partilhadas que influenciam o pensamento e o comportamento dos membros de cada organização (Cooke & Rousseau, 1988).

Tudo isto posto, é evidente que o modelo e os métodos de investigação a utilizar terão de ser os que melhor servem a organização em estudo e a relação que se pretende estudar entre a liderança transformacional e a cultura organizacional.

## **2.4 Relação entre Liderança Transformacional e a Cultura Organizacional**

Na conceção de cultura organizacional, Schein (2010) apresenta três fontes principais que estão na sua origem: i) as crenças, os valores e os pressupostos dos líderes da organização; ii) as experiências que resultam de uma aprendizagem por parte dos colaboradores ao longo das fases de evolução da organização; e iii) as novas crenças, os novos valores e os novos pressupostos introduzidos por líderes e novos colaboradores.

Schein (2010) realça uma questão crucial neste paradigma bidirecional entre a liderança e a cultura organizacional, ou seja, tem-se que uma das dimensões mais enigmáticas da cultura organizacional é o facto de duas empresas com ambientes externos semelhantes, funções semelhantes e estilos de liderança idênticos terem formas de operação completamente diferentes. E, face a este panorama, torna-se importante não confundir as crenças individuais do líder com as crenças comuns que definem o conceito de cultura, dado que são essas crenças individuais que levam a experiências partilhadas e que dão origem, numa última instância, à cultura organizacional. Assim sendo, evidencia-se que a experiência partilhada cria a cultura, mas, no entanto, é o líder quem inicia o processo salientando as suas crenças, valores e pressupostos (Schein, 2010).

Tamayo (2005) enuncia que os valores organizacionais moldam a vida organizacional, o comportamento dos líderes e dos liderados, sustentam as atitudes, motivam para alcançar metas e objetivos, determinam como avaliar comportamentos e, ainda, influenciam o clima e a tomada de decisões. Os valores desenvolvem-se em conjunto com as necessidades internas e externas da organização, sendo as internas resultado das expectativas e das motivações dos colaboradores, e as que sustentam tanto os valores organizacionais como individuais podem ser idênticas (Tamayo, 2005).

Daft (2007) identifica que a cultura é a expressão de um conjunto de valores e crenças, que permite ao grupo de pessoas que a vive diariamente partilhar o mesmo conhecimento e agir da mesma forma. Isto leva-nos a afirmar que os líderes impactam a cultura por meio de eventos, símbolos, práticas de socialização e comportamentos, sendo eles os máximos responsáveis por inspirar aos novos princípios da cultura da organização quando for necessária alguma transformação de modo a adaptar-se ao ambiente. Seguindo a linha de pensamento de Daft (2007), para se incutir novos valores, os líderes precisam de inspirar e motivar os seus liderados, dado que líderes sem confiança não conseguem ter colaboradores comprometidos com os valores da organização, não estando estes alinhados com a mesma e demonstrando um sentimento de indiferença face aos objetivos e aos resultados. Ainda Daft (2007) defende que os membros de uma organização são a única razão pela qual uma cultura existe, tendo estes também um papel de influência e de interpretação face à cultura e ao carácter da organização. Ou seja, de facto, uma organização está sujeita a diversas perceções e relações a partir de vários pontos de vista e os líderes, em particular, criam uma compreensão da empresa e dos seus valores que pode ajudar à concretização do propósito, da visão e dos objetivos estratégicos do negócio (Daft, 2007).

Com efeito, liderança e cultura estão conceitualmente ligadas (Schein, 2004) e interagem entre si, devido ao facto de uma cultura de valores e crenças partilhadas ser guiada e limitada pelas crenças pessoais da liderança dos fundadores e sucessores (Bass & Riggio, 2006). Os líderes para além de terem uma responsabilidade na gestão das normas e dos comportamentos culturais, também destacam o que é importante e prioritário na organização, como lidam com crises, fornecem modelos e atraem novos colaboradores (Bass & Riggio, 2006).

Logo, a liderança influencia e é influenciada por um conjunto de condicionantes como a cultura e os valores da organização; os processos de trabalho; a componente motivacional, de autonomia e maturidade das equipas; a compreensão do ciclo de gestão global; as áreas da sua responsabilidade; a autoconsciência e a consciência dos outros na tomada de decisão; a gestão de talentos e de recursos; a relação de coerência entre o estilo da liderança e a cultura e a performance da organização (Hogan & Kaiser, 2005; Ogbonna & Harris, 2000).

Bass e Avolio (1993) evidenciam que a maneira como os líderes se comportam serve como representação da cultura da organização, dado que é o líder o protagonista das histórias organizacionais, para que, face a mudanças culturais, exista um entendimento por parte dos liderados por via de uma atitude inspiradora e de identificação de metas, princípios e estratégias, enquanto se evita que a cultura seja um obstáculo à inovação e à transformação.

Já Yukl (2013) sustenta que, de facto, o impacto do líder na cultura de uma empresa tem um poder relevante e a cultura de uma organização pode ser impactada por um líder de várias maneiras e quando diferentes abordagens estão implementadas, o impacto é mais forte. Portanto, a expressão constante de uma visão inspiradora para a organização é um exemplo de como um líder exerce influência na cultura organizacional, e o mesmo acontece quando o líder comunica os objetivos e os planos estratégicos de longo prazo para alcançá-los (Yukl, 2013). Por meio de ações simbólicas claramente identificadas e pertinentes aos valores culturais, os líderes expressam os seus valores e expectativas, o que, porventura, faz com que usem este método para transmitir as suas preocupações e prioridades em relação às suas atividades diárias. Todas estas ações podem também ser usadas para enfatizar princípios importantes e aumentar a conexão com a organização (Yukl, 2013).

Lado a lado, os liderados também assumem um papel de destaque nesta discussão, dado que as perceções destes são influenciadas tanto pela cultura como pela forma como os líderes lideram a organização, respondem a problemas, resolvem crises e recompensam e penalizam os seus colaboradores (Bass & Avolio, 1993). Efetivamente, os líderes ao possuírem uma importância e uma responsabilidade na criação e no desenvolvimento do conjunto de valores organizacionais guiam uma empresa e devem representar as suas convicções profundas e das suas pessoas, bem como serem incentivados a serem vividos e praticados no dia-a-dia. Na prática, falar de líderes que potenciam virtudes nas organizações é potenciar valores como resultado da sua ação e que se estabelecem nas dinâmicas estratégicas, nos hábitos, nas rotinas e nas boas práticas organizacionais (Solomon, 2000).

Seguramente, como já foi referido, a liderança de uma organização assume um papel preponderante em todas as dinâmicas empresariais e, portanto, existem quatro etapas que justificam esta presença imperativa da liderança: i) quando um ou mais fundadores têm uma

ideia para um novo negócio; ii) quando o fundador convoca uma ou mais pessoas e forma um grupo central que partilha um objetivo e visão e acredita na viabilidade da ideia e da importância de arriscar e de investir; iii) quando o grupo fundador começa a trabalhar em conjunto para fundar uma organização, com fontes de investimento, patentes, espaço de trabalho e outras atividades; e, por fim, iv) quando esta história partilhada começa a ser construída quando novos membros se juntam à organização, o que, por conseguinte, leva ao surgimento de um conjunto de crenças partilhadas num ambiente comum, tendo em vista formas de concretizar os objetivos em conjunto e contribuir para a sustentabilidade e crescimento do projeto (Schein, 2010).

De facto, quando o tema se trata de líderes que também são fundadores, existe, normalmente, uma postura forte face à teoria de como fazer as coisas corretamente, o que conduz a que a cultura reflita os seus conceitos originais e assumindo-os como verdadeiros e absolutos. Tendo isto em consideração, deve-se encontrar uma forma de mudar a cultura organizacional caso os contextos que afetam a organização sofram alterações e as tais crenças iniciais e absolutas se demonstrem obsoletas e aquém da evolução necessária, o que mostra ser um processo difícil se o fundador ainda tiver controlo sobre a organização (Schein, 2010).

Neste seguimento, os líderes podem ajudar ou dificultar a mudança da organização quando assim é necessário, devido a mudanças no ambiente interno e externo e tem-se que, para além disto, é mais provável que uma organização seja eficaz quando a sua cultura se adapta a essas mudanças. Enunciando-se, todavia, que uma cultura forte pode ter dificuldade em adaptar-se às novas exigências do mercado, dos *stakeholders*, da economia, do governo e das suas equipas, dado que antigos compromissos, valores, tradições, regulamentos e rituais podem dificultar a adaptação às novas soluções da organização (Bass & Riggio, 2006).

Schein (2004) alerta que, à medida que os líderes tentam tornar as organizações mais eficientes face às alterações contextuais e às pressões do ambiente externo, se verifica um paradigma em que existem colaboradores com um comportamento persistente e ineficaz, chegando a colocar em causa a sustentabilidade da organização. Neste sentido, por um lado,

o conceito de cultura organizacional ajuda a explicar e a normalizar fenômenos como este e, por outro, as normas culturais mostram a forma como uma determinada organização define a liderança, argumentando-se, conseqüentemente, que a única função importante dos líderes é a de criar e gerir a cultura (Schein, 2004).

Realmente, a cultura é o resultado de uma aprendizagem complexa em grupo, que é apenas parcialmente influenciada pelo comportamento do líder. Contudo, quando a sobrevivência do grupo é ameaçada por elementos díspares da sua cultura, cabe à liderança a todos os níveis da organização reconhecer a situação e agir (Schein, 2010). Ainda, segundo Schein (2010), um líder pode determinar se as suas ações resolvem os problemas de modo a conseguir-se trabalhar eficazmente no ambiente atual da organização e, deste modo, criar um sistema interno estável para toda a equipa, onde há espaço para a partilha de ideias, ampliando-se, assim, o processo de aprendizagem cultural.

Perante este paradigma, a função que os líderes desempenham na gestão da cultura varia em cada estágio da evolução organizacional, o que leva a que os líderes exerçam uma influência nos processos pelos quais a cultura evolui e muda à medida que as organizações crescem e envelhecem (Schein, 2010). Por outro lado, uma vez que a cultura foi estabilizada por uma longa história de sucesso, os líderes descobrem que tais alterações são frequentemente insignificantes ou superficiais nos seus resultados, ainda que existam diversas oportunidades diferentes de mudança cultural. Por exemplo, uma mudança na cultura pode ajudar a organização a definir-se e a navegar num ambiente potencialmente hostil ou pode servir como defesa contra ansiedades e pressões externas (Schein, 2010).

Yu e Wu (2009), por sua vez, apresentam relações possíveis entre os ciclos de vida organizacionais e as diferentes culturas que se resumem em quatro estágios: i) o do empreendedorismo, onde a cultura parece ser mais forte e é marcada pela gestão de recursos, inovação e criatividade, sobressaindo-se a cultura de adhocracia; ii) o da coletividade, no qual a comunicação é informal, existe o sentimento de grupo, cooperação e compromisso entre os membros, a liderança é personalizada e, aqui, a cultura que impera é a de clã; iii) o da formalização, em que as organizações são caracterizadas pela estabilidade organizacional, eficiência da produção, regras e procedimentos e tendências conservadoras e, neste caso a

cultura hierárquica e de mercado parecem ser os dois principais tipos de cultura; e iv) o da elaboração de estrutura, onde a organização procura expandir ou renovar o seu domínio e, nesta fase, é a cultura de adhocracia a mais valorizada.

Paralelamente e na perspectiva de Bass e Riggio (2006), como existe liderança transformacional, enunciada no primeiro capítulo teórico, também se pode afirmar que existe a cultura transformacional, que se expressa por um sentimento de família e um sentido de propósito comum, onde os compromissos têm um efeito duradouro e existe uma conexão entre líderes e liderados. Na mesma lógica, Bass e Avolio (1993) destacam que a cultura é o lugar onde as ideias se unem, o que leva a afirmar que é provável que se encontrem líderes transformacionais numa cultura organizacional inovadora e transformacional, na qual as pessoas demonstram confiança e um contributo único para cumprir com o propósito partilhado.

No coração de uma cultura organizacional transformacional, os líderes são vistos como exemplos e mentores, esforçam-se para criar relações de socialização, focam-se nos objetivos, visões e metas organizacionais e vêem os desafios como oportunidades e não como ameaças (Bass & Riggio, 2006). Numa organização com este estilo de liderança e com esta cultura, os interesses individuais estão alinhados com um propósito central e existe uma cooperação simultânea para atingir os objetivos estipulados e, para o bem da equipa e da organização, o líder e a equipa vão além das recompensas e dos seus próprios interesses (Bass & Riggio, 2006). À medida que os líderes criam uma cultura dedicada a apoiar a visão, esta pode emergir e avançar e, em simultâneo, promove-se um ambiente de trabalho onde há espaço para se cumprir o tal propósito comum, para o desenvolvimento das equipas e para as dinâmicas organizacionais dentro das fronteiras culturais (Bass & Avolio, 1993).

É ainda possível acrescentar uma noção de liderança com base nesta abordagem à liderança transformacional e à sua relação de influência com a cultura organizacional, isto é, a liderança empreendedora que se expressa pela proximidade direta com os colaboradores e que é necessária para transformar a empresa e atingir os objetivos, dando-lhes oportunidades para desenvolverem características empreendedoras (Franco & Hashimoto, 2014). Paralelamente, um líder empreendedor tem uma visão mais crítica e reivindicativa sobre as

atitudes e as ações que devem ser tomadas, o que os leva a serem capazes de ajudar a equipa a mudar o comportamento para atingir os objetivos, descobrir a satisfação pessoal ao longo desse processo e a basear a sua liderança na confiança, valorização das pessoas, sinergia, cooperação e compromisso constante (Franco & Hashimoto, 2014).

A cultura, por sua vez, deve também ter uma orientação empreendedora, dado que em organizações que são naturalmente avessas ao risco, os líderes empreendedores devem ter a capacidade de avaliar os riscos que valem a pena assumir, incentivar ideias inovadoras e ainda valorizar ações e atitudes subjetivas que geram benefícios (Franco & Hashimoto, 2014). De acordo com Covin e Miller (2013), quanto ao conceito de orientação empreendedora podem existir duas abordagens possíveis, em que, por um lado, é a atitude de assumir os riscos e de arriscar na inovação e, por outro, é num âmbito de várias dimensões que o comportamento desta orientação atua, onde a predisposição aos riscos, a inovação associada à proatividade e até à autonomia são vistas como independentes do comportamento (Lumpkin & Dess, 1996).

Lumpkin e Dess (1996) acreditam que a história do empreendedorismo se desenvolveu e cresceu como resultado da independência de indivíduos conscientes que tomam a decisão de deixar posições seguras em prol de novas ideias e de novas abordagens em recentes mercados. É dentro de organizações com este tipo de cultura empreendedora que os colaboradores possuem uma liberdade de expressar a sua criatividade e de defender ideias promissoras que são essenciais para o negócio, estando isto interligado à noção de autonomia, que diz respeito à capacidade de um indivíduo se comportar de forma independente ao apresentar uma ideia e ao fazê-la tornar-se realidade (Lumpkin & Dess, 1996). No fundo, a autonomia é um alicerce crucial neste tipo de cultura e que parte das lideranças, uma vez que se expressa pela atribuição aos liderados de uma capacidade para encontrar novas oportunidades sem se preocupar com as limitações impostas pela organização (Lumpkin & Dess, 1996).

Engelen et al. (2015) examinaram de que forma a orientação empreendedora de uma organização se relaciona de forma direta com o desempenho organizacional e se existe uma evidência nos comportamentos da liderança transformacional. Deste modo, considera-se que

a liderança transformacional se foca nos comportamentos do líder que influenciam os valores e as necessidades dos colaboradores, inspirando-os a agirem para o bem comum da organização e, quando estes comportamentos são exemplificados pelo líder, existe, portanto, uma relação direta de impacto da orientação empreendedora na cultura dessa organização (Engelen et al., 2015).

Posto isto, é evidente que a liderança adota um conjunto de princípios que acredita ser sempre o melhor contributo para o sucesso da empresa e, adicionalmente, Daft (2007) denomina esta ideia por “liderança cultural”, sendo esta uma das principais formas pelas quais os líderes influenciam normas e valores para criar uma cultura de alto desempenho. Assim, um líder cultural define e molda a cultura empresarial através de sinais e símbolos, conseguindo ter dois impactos possíveis: i) o líder cultural apresenta uma visão atraente que os colaboradores podem apoiar e seguir, indicando princípios fundamentais que os liderados corresponderão, apresenta também uma missão distinta e convincente e um propósito principal e comum que é coerente com os valores; ii) o líder cultural acompanha através de uma postura de proximidade as ações, de modo a perceber se estas fazem jus à cultura e se os valores estão refletidos nas tarefas realizadas, pelo que a liderança deve servir pelo exemplo, uma vez que os seus atos representam muito mais do que as suas palavras (Daft, 2007).

Associar a liderança à cultura organizacional e/ou vice-versa é ter em consideração o desenvolvimento organizacional que, como defende Robbins (2005), descreve uma variedade de mudanças planeadas com base nos princípios humanos e democráticos que visam aumentar a eficiência organizacional e o bem-estar dos colaboradores, ora pela preocupação também considerada pela liderança transformacional ou pela cultura organizacional que lhe corresponde, como já foi possível evidenciar anteriormente.

O desenvolvimento organizacional valoriza: i) a pesquisa, a cooperação e os processos de participação e crescimento organizacional e humano, existindo um valor de orientação estipulado pela liderança e pelos agentes de mudança com ênfase na cooperação; ii) a consideração pelas pessoas, compreendendo-as através da consciência das suas responsabilidades; iii) o apoio e a confiança, sendo que organizações eficazes e saudáveis

incentivam a autenticidade e a abertura; iv) o equilíbrio do poder, ou seja, não existe primazia face ao controlo e à autoridade; v) a partilha, onde há espaço para a discussão e reflexão aberta dos problemas; vi) o *engagement*, em que os colaboradores, ao serem parte impactada por uma mudança, devem ser comprometidos com a sua implementação (Robbins, 2005).

Lado a lado com este paradigma, existem outras dimensões que são consideradas numa cultura de desenvolvimento organizacional, como i) a gestão da sensibilidade, existindo uma preocupação em aumentar a consciência e a compreensão dos colaboradores sobre o seu comportamento e como ele é percebido pelos outros, sendo que este tipo de atitude pode resultar numa maior coesão e integração do grupo e em menos conflitos interpessoais; ii) o *feedback*, isto é, uma ferramenta para avaliar as atitudes assumidas pelos membros da organização, identificar discrepâncias entre as perceções das pessoas e solucioná-las; iii) a consultoria dos processos, onde existe a premissa de que a eficácia organizacional pode ser melhorada quando a liderança instrui para a resolução de problemas interpessoais e se foca no envolvimento das pessoas; iv) a construção de equipas, com recurso a atividades em grupo interativas para aumentar a confiança e a abertura entre os colaboradores; v) o desenvolvimento intergrupar, que tem o objetivo de mudar as perceções, atitudes e estereótipos de umas equipas em relação a outras; e, por fim, vi) a investigação admirável, que significa destacar os benefícios, identificar as qualidades dos colaboradores e as forças distintas da organização, que podem servir como base para melhorar o desempenho.

A liderança tem um impacto positivo na capacidade de inovação de uma organização e, para isso, deve fornecer os incentivos necessários, criar um ambiente favorável e cultivar uma cultura que incentive a criatividade. Mais precisamente, para garantir que as práticas de inovação são sustentáveis e baseadas nas crenças e pressupostos da organização, os líderes devem transmitir os valores, missão, visão e objetivos de inovação a toda a organização (Sattayaraksa & Boon-Itt, 2018; Nguyen & Luu, 2019). Assim sendo, Smircich e Morgan (1982) abordam o conceito de liderança numa ótica crucial para o seguimento desta lógica relacional entre a liderança transformacional e a cultura organizacional. Ou seja, estes autores definem a liderança como a impulsionadora e criadora de significado, afirmando que o conceito de liderança dá primazia a toda a componente teórica e prática das organizações,

enfatizando o papel do líder como criador, mediador e influente no ambiente organizacional, tendo estes a capacidade de levar novas ideias para a organização e adaptá-las às necessidades tanto da organização como dos seus colaboradores.

Portanto, chegados até aqui, é possível evidenciar que à luz dos tipos de cultura organizacional descritos por Cameron e Quinn (2006), os tipos que contemplam este estilo de liderança serão predominantemente a cultura de adhocracia, a que estimula a inovação e incentiva à criatividade, e a cultura de clã, por fomentar uma relação mais próxima e até familiar, aumentando o compromisso das equipas com a organização. Cameron e Quinn (2006) afirmam, portanto, que os líderes mais eficazes numa organização com cultura de clã são líderes facilitadores, educadores, mentores e impulsionadores. Já aqueles que lideram organizações com cultura de adhocracia são geralmente empreendedores, visionários, criativos, arriscados e focados no futuro.

Cameron e Quinn (2006) concluíram que existem competências de liderança que são possíveis de agregar aos tipos de cultura mencionados e, à luz da investigação em curso, o foco será apenas nas habilidades da liderança na cultura clã e na cultura de adhocracia. Assim, tem-se que um líder na cultura clã enfatiza a gestão das equipas, criando um ambiente eficaz e saudável de trabalho, enquanto origina uma maior produtividade e eficiência no desempenho; promove as relações interpessoais, de modo que exista partilha de *feedback*, escuta ativa e resolução de problemas interpessoais; e foca-se no desenvolvimento dos colaboradores, ajudando-os a potenciar o seu desempenho, maximizando as suas competências (Cameron & Quinn, 2006). Já um líder na cultura de adhocracia acredita e aposta na inovação, dando oportunidades aos colaboradores para partilharem ideias, apresentarem novas soluções, tomar decisões mais criativas; concentra-se no futuro através de uma visão clara e concretizável; e age pela melhoria contínua, pela flexibilidade e pela produtividade (Cameron & Quinn, 2006).

Sintetizando, de facto, os desafios que atualmente os líderes enfrentam exigem novas abordagens e reflexões àquilo que são as suas responsabilidades e necessidades, bem como as relações de influência que exercem nas pessoas que compõem as organizações, na cultura organizacional e nos contextos onde se inserem. Deste modo e, por fim, é possível reforçar

o papel da liderança transformacional em cada organização e na sua cultura através de uma lente empreendedora, que se sustenta pelo facto de que “o empreendedor é considerado um instrumento de transformação social” (Brollo, 2003, p. 101).

## Capítulo 3 - Metodologia

### 3.1 Problemática de partida e objetivos de investigação

Primeiramente, o caso de estudo desta dissertação prende-se com a influência da liderança na cultura organizacional da organização Doutor Finanças. Desta forma, a problemática de partida é a seguinte: apurar se a liderança do Doutor Finanças se suporta no estilo de uma liderança transformacional junto dos seus colaboradores e investigar a sua influência na cultura organizacional.

Neste seguimento, tem-se os seguintes três objetivos de investigação principais:

- i) Apurar as dimensões da liderança do Doutor Finanças através do seu líder;
- ii) Analisar se os colaboradores do Doutor Finanças percecionam o estilo de liderança como uma liderança transformacional;
- iii) Analisar a influência da liderança transformacional na cultura organizacional do Doutor Finanças junto dos seus colaboradores.

De facto, compreender a influência da liderança transformacional na cultura organizacional torna-se crucial quando investigadores como Quinn e Spreitzer (1997) concluíram que o empoderamento e o desenvolvimento dos colaboradores se tornaram essenciais num mundo de concorrência global e de mudanças contínuas. O carisma das lideranças é visto pelo forte sentido de significado pessoal que os líderes conseguem criar nos seus liderados, pela implementação de mudanças transformadoras e pelo impacto significativo nas organizações, o que, por conseguinte, se expressa na produtividade, na criatividade, na aposta em ideias e procedimentos novos e na estimulação dos colaboradores (Quinn & Spreitzer, 1997).

Atualmente, é exigido aos líderes novas abordagens e reflexões àquilo que são as suas responsabilidades e necessidades, tal como as relações de influência que exercem nas

peças que compõem as organizações, e, por sua vez, na cultura organizacional, que tem um papel preponderante no exercício de cada liderança. “O comportamento dos colaboradores na organização, as explicações que eles dão da rotina organizacional e, possivelmente, o compromisso dos colaboradores com a empresa são determinados pela percepção que eles têm dos valores organizacionais” (Tamayo et al., 2000, p.296).

### **3.2 Estratégia metodológica**

Posteriormente à atitude reflexiva na revisão de literatura sobre liderança e cultura organizacional, é agora crucial identificar e delinear que estratégia metodológica utilizar para sustentar a presente investigação.

De facto, a revisão de literatura assume uma responsabilidade no que diz respeito à contextualização das perspectivas teóricas face a determinado tema. É o caso da liderança e da sua importância nas organizações, assim como da cultura organizacional e da sua relação com a liderança, já que no presente estudo se vai verificar a influência da liderança transformacional na cultura organizacional através da percepção dos colaboradores do Doutor Finanças.

Neste contexto, a estratégia metodológica na presente dissertação seguirá uma abordagem mista, devido ao facto de se pretender um conjunto de resultados suficientemente variado e robusto. Como defende Patton (2002), os diferentes métodos de investigação oferecem diferentes dimensões da realidade a ser estudada, o que fornece força e credibilidade ao estudo. Ainda na perspectiva de Patton (2002), recorrer a um método único faz com que a investigação seja exclusiva a essa abordagem e possa ficar aquém das inferências pretendidas.

Já Creswell (2009) sustenta que recorrer a uma metodologia mista permite realizar análises de um método para outro, sendo aconselhável iniciar a recolha de dados “com uma entrevista qualitativa para fins exploratórios e seguir com um método de inquérito quantitativo” (Creswell, 2009, p.31).

Portanto, a estratégia metodológica escolhida como mista vai ao encontro da investigação em curso por permitir dois processos de recolha de dados com dois métodos de investigação, nomeadamente:

i) o método qualitativo - aplicado para a recolha de dados exploratórios: através de uma análise documental referente à organização em estudo, com a finalidade de se compreender as principais dimensões da cultura organizacional e de uma entrevista exploratória para apurar o estilo de liderança da organização;

ii) o método quantitativo - para o levantamento dos dados primários: por via de um inquérito por questionário aos colaboradores da organização, para, por um lado, se perceber se a liderança da organização em estudo se reveste através do estilo de uma liderança transformacional, e, por outro, se as suas principais dimensões têm influência na cultura da empresa.

### 3.2.1 Dados exploratórios

O processo metodológico iniciará com a recolha de dados exploratórios com vista a analisar informações disponíveis sobre a organização e sobre o líder da mesma. Em primeira instância, realizar-se-á uma análise metodológica qualitativa.

De acordo com Quivy e Campenhoudt (2005), as entrevistas exploratórias possibilitam ao investigador agregar às suas leituras possíveis conclusões e dados cruciais para o estudo. Deste modo, primeiramente, irá realizar-se uma entrevista exploratória estruturada ao líder da organização - Rui Bairrada, CEO do Doutor Finanças -, para se apurar o estilo e as dimensões da sua liderança, com o objetivo de se conseguir obter respostas de forma autêntica e espontânea face ao tema em estudo.

Este método de recolha de dados premeia pela liberdade conferida ao interlocutor nas suas abordagens de resposta, para que se possa usufruir da máxima “riqueza da sua experiência ou o fundo do seu pensamento e dos seus sentimentos” (Quivy & Campenhoudt, 2005, p. 77).

Na conceção das perguntas para a entrevista ao líder da organização em estudo, houve o cuidado de se seguir a mesma lógica a ser aplicada à recolha dos dados primários. Mais precisamente, como justificador metodológico, a entrevista basear-se-á no conjunto de variáveis recolhidas pela revisão de literatura e que vão ao encontro, por sua vez, das variáveis a serem estudadas através da recolha dos dados primários. Ainda assim, posteriormente à obtenção das respostas à entrevista, poderão surgir outras variáveis a serem contempladas no inquérito por questionário.

De seguida, a análise documental tem como principal fim conhecer os aspetos da empresa que já são conhecidos por via de documentos disponíveis internamente e/ou externamente, sendo que possibilitam uma maior amplitude de conhecimento ao investigador e, face à perspetiva holística e complexa da cultura organizacional, estudar a cultura requer métodos de pesquisa qualitativa (Van Muijen et al., 1999). Na presente investigação, irá recorrer-se a uma análise documental, de modo a se compreender as principais dimensões da cultura organizacional - os valores, a identidade e o propósito do Doutor Finanças. Neste sentido, os materiais necessários para a recolha desta informação são principalmente o *site* do Doutor Finanças, mais propriamente as páginas no âmbito institucional, que se inserem no ecossistema “Sobre Nós” e o Relatório & Contas mais recente referente ao ano de 2023.

### 3.2.2 Dados primários

Para a recolha dos dados primários irá ser realizada uma análise metodológica quantitativa, que privilegia a opinião do inquirido, de forma a se perceber como este interpreta uma dada realidade, fornecendo uma descrição quantitativa ou numérica das tendências, atitudes e das suas opiniões (Creswell, 2009). Para além disto, este método consiste em conectar as variáveis com os objetivos e questões de investigação e com os itens do inquérito (Creswell, 2009), permitindo, posteriormente, uma triangulação com outras formas de avaliação (Cooke & Rousseau, 1988), isto é, com os resultados da entrevista e com a revisão de literatura.

Esta técnica apresenta, pois, benefícios para a investigação como o facto de a quantificação de vários e diversos dados poder dar origem, posteriormente, a variadas análises de correlação, e de a representatividade dos inquiridos poder ser cumprida (Quivy & Campenhoudt, 2005). De facto, face à necessidade de se conhecer melhor uma população, no que diz respeito aos seus comportamentos, valores e/ou opiniões e à de analisar determinado fenómeno à luz das informações relativas aos indivíduos da amostra em causa, este método justifica-se como sendo o ideal (Quivy & Campenhoudt, 2005).

Neste seguimento, esta abordagem de análise será realizada através da aplicação de um inquérito por questionário, onde se irá procurar analisar junto dos colaboradores se a liderança da organização Doutor Finanças se reveste através do estilo de uma liderança transformacional, bem como as suas principais dimensões e influência na cultura da empresa. De acordo com as variáveis para a interpretação dos objetivos de investigação, importa mencionar que estas foram escolhidas à luz de autores referenciados na revisão de literatura, sendo que se optou por construir um modelo com várias perspetivas teóricas ao invés de se seguir somente um modelo teórico, na medida em que, se assim fosse, a investigação poderia ficar aquém da complexidade e da abrangência que caracterizam a liderança transformacional e a cultura organizacional.

No inquérito por questionário, existirão três secções, que poderão ser consultadas no construto de avaliação metodológico no subcapítulo 3.4 do capítulo 3 da presente dissertação:

i) a primeira secção do inquérito por questionário visa apurar os dados de caracterização da amostra em estudo, nomeadamente a idade, o género, a antiguidade na organização e o grau de escolaridade;

ii) a segunda secção do inquérito diz respeito à liderança da organização, especificamente questões acerca das dimensões de liderança transformacional: as questões contempladas vão da pergunta 1. até à 16.;

iii) na terceira e última secção, as questões procuram compreender a relação de influência da liderança face à cultura da organização, isto é, das perguntas 17. até à 23.

A escala que será utilizada nas questões da segunda e terceira secção será a Escala de Likert, em que a leitura se procede da esquerda para a direita e a ordem numérica é de 1 a 5, correspondendo ao nível de concordância, consoante a questão em causa. Ou seja: 1- Discordo totalmente; 2- Discordo; 3- Não concordo nem discordo; 4- Concordo; 5- Concordo totalmente.

### **3.3 Questões de investigação**

A problemática de investigação permite ao investigador uma maior e correta estruturação de ideias, envolvendo a definição do problema em questão para se poder encontrar respostas às duas questões que vão nortear a presente investigação.

Assim, com a problemática de partida e objetivos definidos, é agora possível estabelecer a relação das perguntas do inquérito por questionário com as questões de investigação (QI).

Neste seguimento, o primeiro objetivo do estudo será concretizado pela análise aos dados exploratórios, enquanto o segundo e o terceiro objetivo responderão às duas questões de investigação delineadas, nomeadamente: o segundo objetivo diz respeito à questão de investigação 1 (QI1) e o terceiro objetivo à questão de investigação 2 (QI2):

QI1: O estilo de liderança da organização Doutor Finanças é reconhecido através dos seus colaboradores como uma liderança transformacional?

QI2: A liderança ao ser reconhecida como uma liderança transformacional pelos seus colaboradores tem influência na cultura da organização Doutor Finanças?

### 3.4 Construto Metodológico

**Tabela 1 - Constructo Metodológico**

<b>Objetivos</b>	<b>QI</b>	<b>Método</b>	<b>Instrumento</b>			
1. Apurar as dimensões da liderança do Doutor Finanças através do seu líder;	-	Qualitativo	Entrevista exploratória	A resposta a este objetivo será por via da recolha de uma parte dos dados exploratórios com a realização da entrevista exploratória ao CEO do Doutor Finanças.		
	<b>QI</b>	<b>Método</b>	<b>Instrumento</b>	<b>Modelo</b>	<b>Variáveis</b>	<b>Perguntas</b>
2. Analisar se os colaboradores do Doutor Finanças percecionam o estilo de liderança como uma liderança transformacional	QI1	Quantitativo	Inquérito por questionário	Bass et al. (1987) Bass (1985, 1990)	Carisma	1. Sinto-me inspirado(a) e motivado(a) pelo líder do Doutor Finanças a agir em prol de um bem comum.
						2. O líder do Doutor Finanças tem um papel importante na satisfação das minhas necessidades emocionais.

				Yukl (2013)	Visão clara e apelativa	3. O líder do Doutor Finanças fornece um sentido de direção e foco para o trabalho que tem de ser realizado.
						4. O líder do Doutor Finanças incentiva a uma visão conjunta e partilhada.
				Bass & Avolio (1993)	Influência idealizada	5. Sinto admiração, respeito e confiança no líder do Doutor Finanças, reconhecendo as suas qualidades e habilidades.
						6. Vejo o líder do Doutor Finanças como exemplo, pautado pela dedicação, ética de trabalho, compromisso com os valores da organização e uma abordagem positiva e motivadora para resolver problemas e alcançar objetivos.

					Motivação inspiradora	7. O líder do Doutor Finanças transmite entusiasmo e paixão.
						8. O líder do Doutor Finanças motiva-me e encoraja-me para que alcance o meu potencial máximo, contribuindo para o sucesso da organização.
						9. O líder do Doutor Finanças reconhece e valoriza o esforço e o desempenho.
						10. O líder do Doutor Finanças estimula o entusiasmo com as tarefas e com os objetivos, promovendo o espírito de equipa e um ambiente positivo.

				Burns (1978),  Bass (1990)	Estimulação intelectual	11. Sinto que sou encorajado(a) a mostrar as minhas competências e a partilhar ideias.
						12. O líder do Doutor Finanças considera perspetivas novas e inovadoras, promovendo um espaço para a partilha e discussão, tendo em vista a construção de algo melhor e sustentável.
				Burns (1978), Bass & Avolio (1993), Bass (1996)	Consideração individualizada	13. O líder do Doutor Finanças demonstra preocupação com as necessidades, com o bem-estar e com o desenvolvimento individual.
						14. Considero que no Doutor Finanças existem relações à base da confiança e um ambiente de respeito e de

						segurança.
						15. Sinto que existe escuta ativa e <i>feedback</i> construtivo, dando destaque a áreas de melhoria e oportunidades de desenvolvimento.
				Covin & Miller (2013)	Orientação empreendedora	16. O líder do Doutor Finanças arrisca e aposta na inovação e no empreendedorismo.
3. Analisar a influência da liderança transformacional na cultura organizacional do Doutor Finanças junto dos seus colaboradores.	Q12			Cameron & Quinn (2006)	Empreendedorismo	17. O Doutor Finanças apresenta uma cultura onde existe abertura para o risco e liberdade para empreender e criar.
						18. No Doutor Finanças, o erro é visto como uma oportunidade de melhoria contínua.

				Van Muijen et al. (1999)	Orientação de inovação	19. No Doutor Finanças verifica-se a partilha de ideias, a criatividade e a flexibilidade para antecipar e experimentar.
				Lumpkin & Dess (1996)	Autonomia	20. Sinto a autonomia como um dos alicerces para a minha atividade no Doutor Finanças, onde tenho a capacidade para encontrar novas oportunidades.
				Bass & Riggio (2006)	Sentido de propósito	21. Sinto que no Doutor Finanças existe um sentido de propósito comum, onde os compromissos de todos têm um efeito duradouro e existe conexão entre o líder e os colaboradores.
				Bairrada (2024)	Bem-estar organizacional	22. Sinto que a liderança do Doutor Finanças e a cultura organizacional estão alinhadas tendo em

						vista o bem-estar organizacional interno e externo.
					Reforço de valores da organização	23. No meu dia a dia profissional no Doutor Finanças, sinto que existe coerência e alinhamento com os valores da organização.

Fonte: Elaboração própria.

### 3.5 Universo, amostra e horizonte temporal do estudo

Como refere Quivy e Campenhoudt (2005), o universo ou população de uma investigação correspondem ao conjunto social delimitado à realidade que se pretende investigar. A amostra diz respeito, segundo Desagulier (2017), ao grupo da população em estudo que forneceu as informações necessárias.

Tendo em consideração a presente investigação, o universo ou a população do estudo é composto pelo total de 230 colaboradores que compõem o Doutor Finanças, à data de maio de 2024. Na verdade, o esperado é conseguir apurar o maior número possível de colaboradores do Doutor Finanças, para que as generalizações sejam as mais abrangentes possíveis, de modo a se conseguir obter uma amostra significativa face ao universo / população em estudo. Ou seja, junto a “um grupo utilizado num estudo de investigação que é semelhante à população à qual o investigador deseja generalizar os resultados” (VanderStoep & Johnson, 2009, p. 311).

**Tabela 2 - Universo e Amostra**

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

Fonte: Huot (1999, p. 38)

Com base na referida tabela de Huot (1999), o “N” representa o número total da população em estudo e o “n” o número ideal de respondentes para que se consiga atingir uma amostra significativa em estudo. Assim, à luz desta tabela, necessita-se de 144 respondentes para se atingir uma amostra significativa.

De facto, concluiu-se o inquérito por questionário com 168 respostas, ou seja, 73% da população, permitindo auferir uma amostra de dados significativos.

Tendo em consideração o horizonte temporal do estudo, os dados exploratórios foram identificados através de uma entrevista ao CEO do Doutor Finanças que se realizou no dia 29 de abril e os dados primários por via de um inquérito por questionário aos colaboradores da organização em estudo entre os dias 2 e 22 de maio de 2024.

### **3.6 Considerações éticas e limitações ao estudo**

Primeiramente, do ponto de vista ético, importa referir que a investigadora da presente dissertação de mestrado é colaboradora da organização em estudo. No entanto, demonstrou sempre ao longo da investigação um total distanciamento, assumindo apenas o papel de investigadora, respeitando os dados obtidos e o apuramento do estudo, suportando as análises na revisão de literatura e nas respostas dos inquiridos, bem como nas respostas às questões de investigação e reflexões finais apuradas.

No que concerne às limitações ao estudo, identifica-se que a amostra ao não ser muito extensa e a análise ser restrita a um contexto organizacional muito específico, o Doutor Finanças, conduz a que as conclusões não possam ser interpretadas como generalizações.

Além disto, atendendo ao facto de não existir uma configuração de categorias profissionais tradicionais e por razões de funcionamento da organização em estudo, decidiu-se não contemplar o dado de caracterização da amostra referente ao nível hierárquico. Do mesmo modo, outra razão que justifica esta escolha deve-se ao número de colaboradores da própria organização, de maneira a não inibir alguns deles de responder ao inquérito por questionário.

Paralelamente, o método de recolha de dados primários, o inquérito por questionário, ao ser aplicado aos colaboradores implica considerar as perceções dos mesmos face às afirmações em estudo, o que não garante a totalidade da confiabilidade e da validade das respostas.

Por fim, tornar-se-ia relevante aplicar este estudo a outras organizações para que se consiga perceber a confirmação da relação de influência de um estilo de liderança com a própria cultura organizacional. Adicionalmente, a replicação deste estudo será útil e crucial do ponto de vista académico, empresarial e social, uma vez que a área da liderança em Portugal tem vindo a crescer no que às discussões públicas e privadas diz respeito.

## Capítulo 4 - Análise geral dos dados do estudo

### 4.1 Enquadramento da organização em estudo

O Doutor Finanças nasceu em 2014 com a missão de ajudar as pessoas a tomar melhores decisões financeiras. Na atualidade, para esta organização a missão continua clara, acrescentando o objetivo de auxiliar as pessoas também a alcançar o bem-estar financeiro, como comprova o Relatório & Contas de 2023 – “o Doutor Finanças é uma *fintech* da área do bem-estar financeiro que todos os anos ajuda mais de 140 mil pessoas a tomar melhores decisões financeiras, principalmente nas áreas de Crédito Habitação, Crédito Consolidado e Seguros” (Relatório & Contas, 2023).

De modo a ajudar os clientes a escolherem qual o crédito ou seguro que melhor responde às suas necessidades financeiras, é através de uma comunicação transparente e baseada na partilha de informação personalizada e credível e com um acompanhamento desde o início até ao fim do processo que a equipa do Doutor Finanças exerce a sua atividade diariamente.

Lado a lado, o CEO do Doutor Finanças sublinha que internamente acreditam “no poder transformador do conhecimento” e que “o bem-estar é construído em três dimensões: corpo, mente e carteira” (Bairrada, 2023). Assim, integra também a visão desta organização o reconhecimento enquanto referência na literacia financeira em Portugal, dando resposta ao desafio da falta de conhecimento financeiro na população nacional e do seu consequente impacto na tomada de decisões consciente e estruturada. O Doutor Finanças conta também com uma entidade formadora pela DGERT, a Academia Doutor Finanças, que tem o objetivo de partilhar conhecimento, “*know how*” e ferramentas, precisamente para ajudar a melhorar o bem-estar financeiro das pessoas.

No ano em que o Doutor Finanças assinala 10 anos de um propósito comum “fazer o bem, bem feito” (Doutor Finanças, 2024) e face a um crescimento acelerado que caracteriza a dinâmica da organização, reflete-se a necessidade acrescida de promover a identidade e cultura da mesma, a qual se reforça pela sua liderança e pela sua horizontalidade estrutural,

sendo estas duas características diferenciadoras que permitem uma cultura de proximidade entre todos os colaboradores.

## **4.2 Análise aos dados exploratórios do estudo**

### **4.2.1 Análise documental**

De modo a compreender a organização Doutor Finanças, para que se identifiquem os aspetos fundamentais para a presente investigação, como valores, identidade, propósito, visão e missão, foram consultadas fontes de informação institucionais como o seu *site* e o seu mais recente Relatório & Contas 2023, através do qual foi possível extrair as seguintes informações:

i) O Doutor Finanças foi fundado em 2014 por Rui Bairrada, atual CEO, com a missão de ajudar as pessoas a tomar melhores decisões financeiras. Apresenta-se com a ambição de se tornar referência na literacia financeira em Portugal e conta com uma Rede de Franchising com lojas físicas em território nacional;

ii) Foi no ano de 2017 que o Doutor Finanças marca (substituir por “marcou”. Começas a frase no passado com “foi”) presença no programa Contas-Poupança da SIC, tendo sido este marco que fez com que o reconhecimento e a notoriedade da organização aumentassem;

iii) O Doutor Finanças demonstra que, ao longo de 10 anos, tem alcançado um crescimento rápido, ainda que apresente a mesma missão e visão de levar as pessoas a alcançar o bem-estar financeiro, seja através da intermediação de crédito e da mediação de seguros ou da formação certificada pela DGERT com a Academia Doutor Finanças;

iv) De modo a dar resposta ao desafio da literacia financeira em Portugal, o Doutor Finanças desenvolveu alguns materiais como o livro infantil e a peça de teatro “Doutor Finanças e a Bata Mágica”, o livro “Ganhar, Poupar, Investir” e o podcast “No final de contas”;

v) Em 2023, o Portal de Literacia Financeira do Doutor Finanças alcançou 18 milhões de visitas e de modo a chegar a cada vez mais pessoas para as ajudar nas suas decisões financeiras inaugurou uma Rede de Franchising com a abertura da primeira loja no dia 10 de julho;

vi) Foi também em 2023 que Rui Bairrada, CEO do Doutor Finanças, lançou o seu primeiro livro, onde conta a sua história de liderança e de empreendedorismo - “De estafeta a CEO”;

vii) Em 2024, a organização Doutor Finança assinala 10 anos de história e conta com cerca de 230 colaboradores que diariamente ajudam os clientes a conseguirem as melhores soluções financeiras.

#### 4.2.2 Entrevista exploratória

No que diz respeito à recolha de dados exploratórios, foi necessário proceder à realização de uma entrevista exploratória com o objetivo de se obter informação referente ao estilo e às dimensões da liderança da organização Doutor Finanças.

Assim sendo, a entrevista exploratória realizou-se ao CEO da organização Doutor Finanças, Rui Bairrada, que, através de respostas autênticas e espontâneas, pôde contribuir com informação útil para a presente investigação e para a construção do inquérito por questionário realizado posteriormente aos colaboradores da organização em estudo.

Atendendo às respostas resultantes da entrevista exploratória ao CEO Rui Bairrada, (Ver anexo A) destacam-se as seguintes interpretações:

i) A liderança do Doutor Finanças está assente num propósito e num projeto maior que se estende a toda a organização;

ii) O líder, na função de CEO da organização, reconhece que a liderança é um processo e é o resultado de várias etapas de um caminho, ou seja, a liderança que hoje

representa na organização surge de decisões tomadas e da confiança que depositaram nele próprio;

iii) O Doutor Finanças apresenta uma liderança que privilegia a dimensão transformadora e próxima, destacando-se o seu papel na dinâmica da própria organização;

iv) No estilo de liderança do CEO do Doutor Finanças destaca-se a inspiração e a motivação ao compromisso dos colaboradores em seguirem um propósito comum e os objetivos gerais da organização;

v) A base da liderança do Doutor Finanças e da sua cultura organizacional é o empreendedorismo, justificada pela sua origem e pela sua génese de atuação, em que o líder é o fundador da organização, que há 10 anos apresenta um crescimento sustentado por projetos de inovação e de mudança;

vi) No Doutor Finanças, a liderança apresenta uma visão que espelha uma abertura à mudança e uma aceitação dos riscos e dos erros, sendo que uma das crenças principais da liderança da organização é de que uma cultura inovadora e de arriscar apresenta consequências positivas como o crescimento e a confiança;

vii) O entusiasmo é notório na liderança do Doutor Finanças, representado pela vontade de motivar as equipas em seguir um só propósito e em dar lugar à liberdade para cada pessoa sugerir soluções e fazer coisas diferentes;

viii) O *feedback* tem sido um dos pilares que tem potenciado o crescimento da organização, dado que a liderança acredita que têm sido as novas ideias e as partilhas construtivas que permitem que a organização seja aquilo que é na atualidade;

ix) A liderança do Doutor Finanças sublinhou que a jornada da organização se tem realizado com base na humildade, no propósito e na ambição.

### **4.3 Análise geral aos dados primários do estudo**

No que diz respeito aos dados primários do estudo, estes foram recolhidos por via de um inquérito por questionário aos colaboradores do Doutor Finanças, pelo que importa analisá-los e entender que conclusões inferem para a presente investigação. De modo a conseguir-se uma compreensão significativa dos dados recolhidos, a sua análise será realizada através de uma abordagem descritiva e com recurso a gráficos.

#### **4.3.1 Dados de caracterização da amostra**

Acerca dos dados de caracterização da amostra, estes permitem caracterizar os indivíduos que fazem parte da amostra em estudo. Assim e para que se consiga compreender o seu perfil, os dados de caracterização da amostra foram contemplados nas quatro primeiras questões do questionário, nomeadamente: idade, género, antiguidade na organização e grau de escolaridade.

**Tabela 3 - Dados de caracterização da amostra**

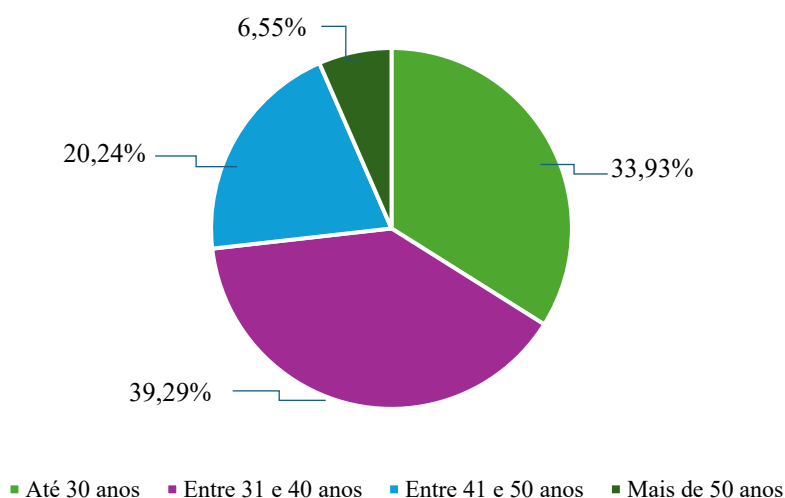
		<b>Caracterização da Amostra</b>	<b>Percentagem</b>
		<b>(Nº)</b>	<b>(%)</b>
<b>Idade</b>	Até 30 anos	57	33,93%
	Entre 31 e 40 anos	66	39,29%
	Entre 41 e 50 anos	34	20,24%
	Mais de 50 anos	11	6,55%
<b>Total</b>		<b>168</b>	<b>100%</b>
<b>Género</b>	Feminino	95	56,55%
	Masculino	73	43,45%
<b>Total</b>		<b>168</b>	<b>100%</b>
<b>Antiguidade na Organização</b>	Menos de 1 ano	35	20,83%
	Entre 1 a 3 anos	92	54,76%
	Entre 4 a 6 anos	18	10,71%
	Mais de 6 anos	23	13,69%
<b>Total</b>		<b>168</b>	<b>100%</b>
<b>Grau de escolaridade</b>	Ensino Básico	1	0,60%
	Ensino Secundário (12.º ano concluído)	44	26,19%
	Licenciatura	88	52,38%
	Mestrado	32	19,05%
	Doutoramento	0	0%
	Outro	3	1,79%
<b>Total</b>		<b>168</b>	<b>100%</b>

Fonte: Elaboração própria.

Como é possível de observar na Tabela 3 acima, infere-se que a amostra é composta por uma população maioritariamente até aos 40 anos e do género feminino, com o grau académico de licenciatura. No que respeita a antiguidade na organização, a população

encontra-se maioritariamente “entre 1 a 3 anos” na mesma, o que pode ser justificado pelo constante e rápido crescimento e expansão do Doutor Finanças.

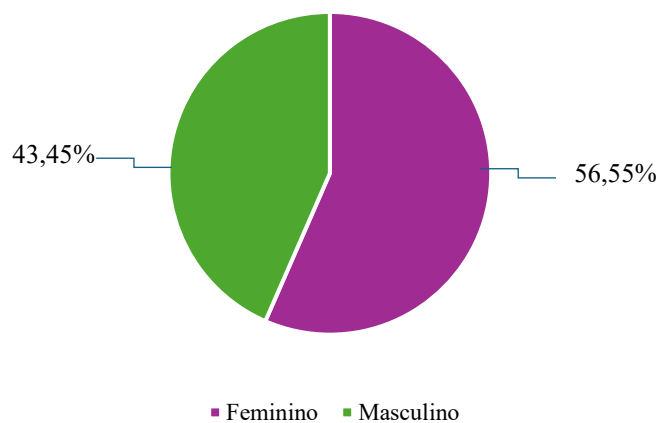
**Gráfico 1 - Distribuição por Idade**



Fonte: Elaboração própria.

Tendo em consideração a idade dos inquiridos, através do Gráfico 1, infere-se que 39,29% tem entre 31 e 40 anos e 33,93% até 30 anos de idade. Posteriormente, 20,24% dos inquiridos tem idades compreendidas entre os 41 e os 50 anos e apenas 6,55% tem mais de 50 anos de idade. Ora, através deste gráfico é possível auferir que a amostra de respondentes é maioritariamente jovem.

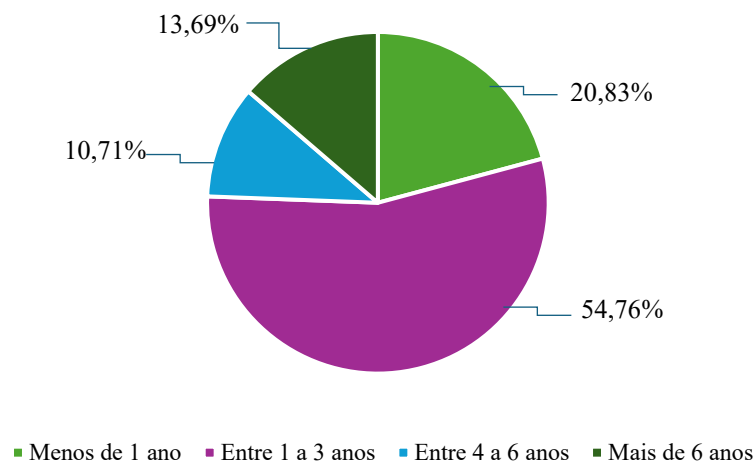
**Gráfico 2 - Distribuição por Género**



Fonte: Elaboração própria.

Quanto ao género da amostra, verifica-se, através do Gráfico 2, que a amostra é maioritariamente feminina. Mais especificamente, o género predominante é o feminino com 56,55% e ao passo que 43,45% dos inquiridos é do género masculino.

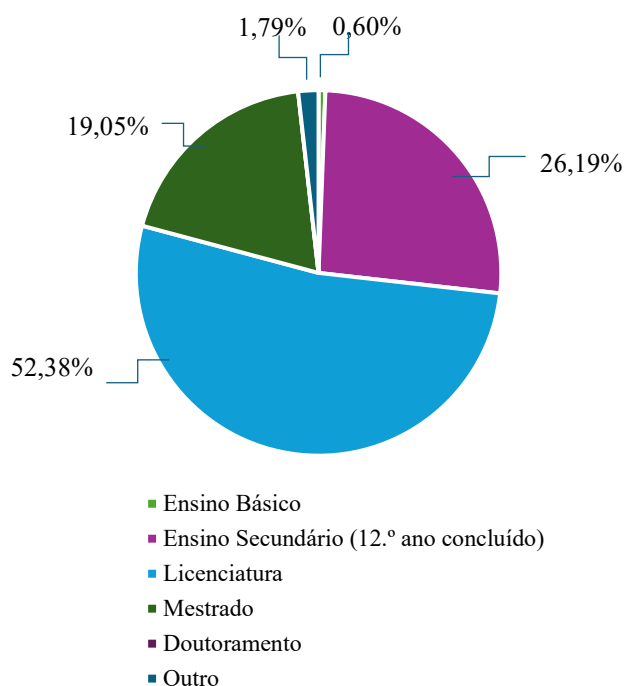
**Gráfico 3 - Distribuição por Antiguidade na Organização**



Fonte: Elaboração própria.

Atendendo à antiguidade na organização da amostra, no Gráfico 3 pode observar-se que 54,76% da amostra está entre 1 a 3 anos no Doutor Finanças. De seguida, há menos de 1 ano, encontram-se 20,83% dos respondentes e 13,69% tem uma antiguidade de mais de 6 anos. A percentagem mais pequena de respondentes encontra-se entre 4 a 6 anos, representada por 10,71%. Como tal, denota-se que a maioria dos inquiridos está há relativamente pouco tempo na organização, podendo auferir-se que a organização se encontra em crescimento.

**Gráfico 4 - Distribuição por Grau de Escolaridade**



Fonte: Elaboração própria.

Relativamente ao grau de escolaridade dos inquiridos, através do Gráfico 4 conclui-se que a maioria dos respondentes, com uma percentagem de 52,38%, possui Licenciatura. Por outro lado, 26,19% dos inquiridos tem o Ensino Secundário concluído e 19,05% apresenta Mestrado. Finalmente, apenas 1,79% da amostra mencionou “Outro” e 0,60% apresenta o Ensino Básico como grau de escolaridade concluído. Ainda assim, pode também contemplar-se que ninguém da amostra possui um Doutoramento. Por fim, somando as percentagens dos graus académicos presentes na amostra, isto é, licenciatura (52,38%) e mestrado (19,05%), pode concluir-se que a grande parte dos inquiridos são qualificados.

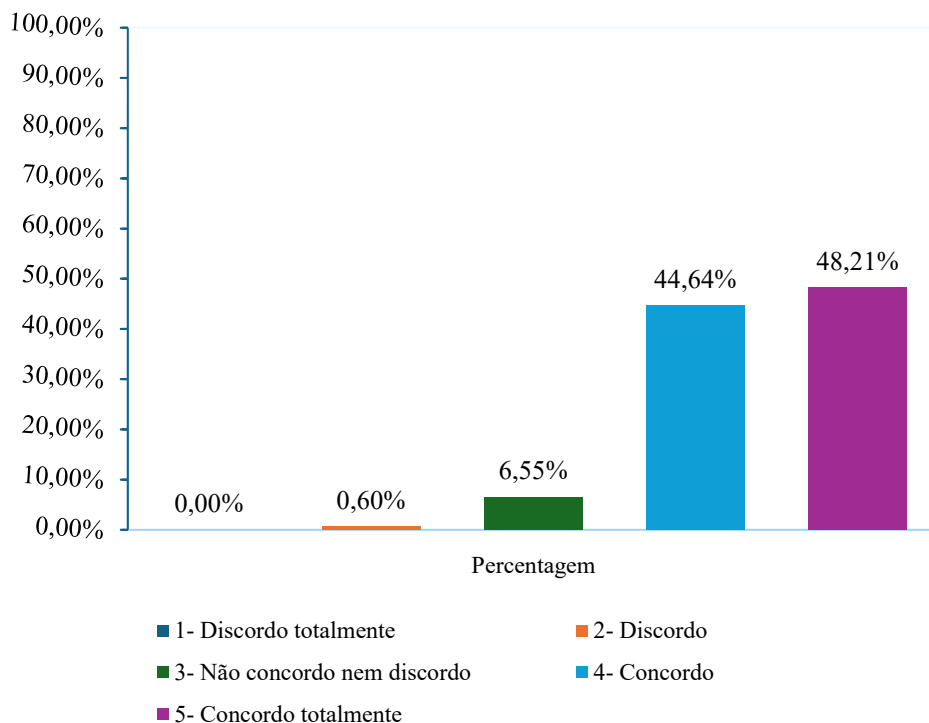
#### 4.3.2 Análise dos dados em estudo

Posteriormente à interpretação dos dados de caracterização obtidos, que nos permitiram identificar o perfil da amostra da presente investigação, torna-se crucial agora analisar os resultados dos dados de estudo, referentes à segunda e terceira parte do inquérito por questionário. A segunda diz respeito à liderança da organização, nomeadamente com questões acerca das dimensões de liderança transformacional (as 16 questões seguintes) e a terceira procura compreender a relação de influência da liderança face à cultura da organização (as restantes sete questões).

As perguntas para obter os dados do estudo seguiram uma ordem de acordo com os modelos utilizados na investigação, demonstrados anteriormente no ponto quatro do terceiro capítulo da presente investigação, no construto de avaliação metodológico, sendo que os colaboradores foram questionados através das variáveis de estudo: i) carisma, ii) visão clara e apelativa, iii) influência idealizada, iv) motivação inspiradora, v) estimulação intelectual, vi) consideração individualizada, vii) orientação empreendedora, viii) empreendedorismo, ix) orientação de inovação, x) autonomia, xi) sentido de propósito, xii) bem-estar organizacional, e xiii) reforço de valores da organização.

#### 4.3.2.1. Carisma

**Gráfico 5 - Questão 1: Sinto-me inspirado(a) e motivado(a) pelo líder do Doutor Finanças a agir em prol de um bem comum.**

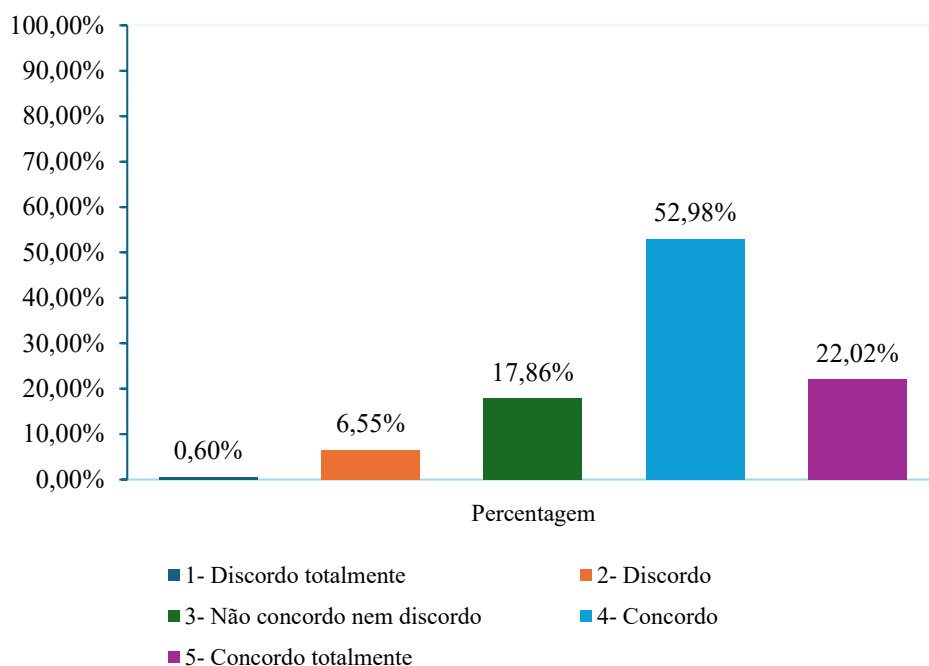


Fonte: Elaboração própria.

Com base no Gráfico 5 é possível verificar que existe uma opinião generalizada de concordância face à afirmação “Sinto-me inspirado(a) e motivado(a) pelo líder do Doutor Finanças a agir em prol de um bem comum.”, uma vez que são as respostas “4 – Concordo” e “5 – Concordo totalmente” que se destacam no gráfico.

Isto significa que 48,21% da amostra em estudo respondeu “5 – Concordo totalmente” com a afirmação e 44,64% da amostra respondeu “4 – Concordo”. Em contrapartida, pode observar-se que a resposta “3 – Não concordo nem discordo” alcançou 6,55% dos inquiridos, bem como a resposta “2 – Discordo” obteve apenas 0,60% das respondentes. Finalmente, a resposta “1 – Discordo totalmente” não obteve qualquer percentagem de inquiridos.

**Gráfico 6 - Questão 2: O líder do Doutor Finanças tem um papel importante na satisfação das minhas necessidades emocionais.**



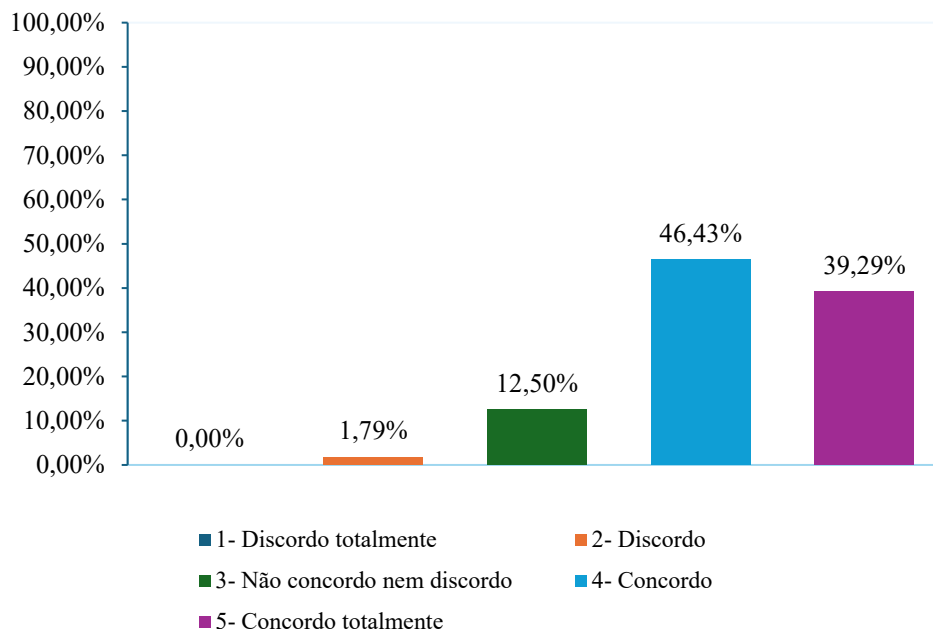
Fonte: Elaboração própria.

Com base no Gráfico 6 é possível verificar que existe uma opinião que se destaca no nível de concordância face à afirmação “O líder do Doutor Finanças tem um papel importante na satisfação das minhas necessidades emocionais.”, nomeadamente a resposta “4 – Concordo” com 52,98% da amostra.

Paralelamente, 22,02% respondeu “5 – Concordo totalmente”, 17,86% selecionou a opção “3 – Não concordo nem discordo” e a resposta “2 – Discordo” obteve 6,55% dos respondentes. A resposta “1 – Discordo totalmente” obteve apenas 0,60% de inquiridos.

#### 4.3.2.2 Visão clara e apelativa

**Gráfico 7 - Questão 3: O líder do Doutor Finanças fornece um sentido de direção e foco para o trabalho que tem de ser realizado.**

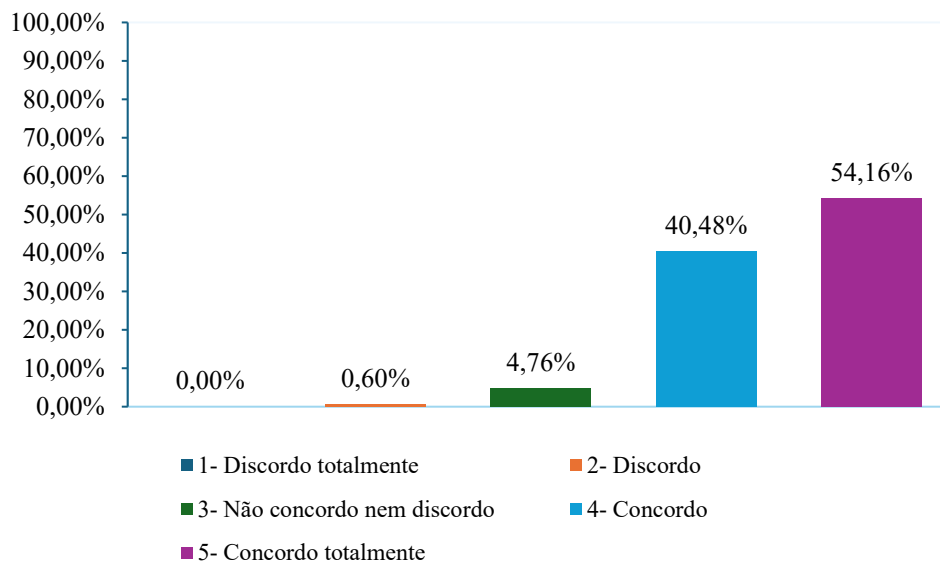


Fonte: Elaboração própria.

Analisando o Gráfico 7, é possível identificar que face à afirmação “O líder do Doutor Finanças fornece um sentido de direção e foco para o trabalho que tem de ser realizado.”, as respostas de concordâncias mais selecionadas foram a “4 – Concordo” com 46,43% e a “5 – Concordo totalmente” com 39,29%.

A opção “3 – Não concordo nem discordo” foi selecionada por 12,50% dos inquiridos, a resposta “2 – Discordo” obteve apenas 1,79% e a resposta “1 – Discordo totalmente” não obteve percentagem de respostas.

**Gráfico 8 - Questão 4: O líder do Doutor Finanças incentiva a uma visão conjunta e partilhada.**



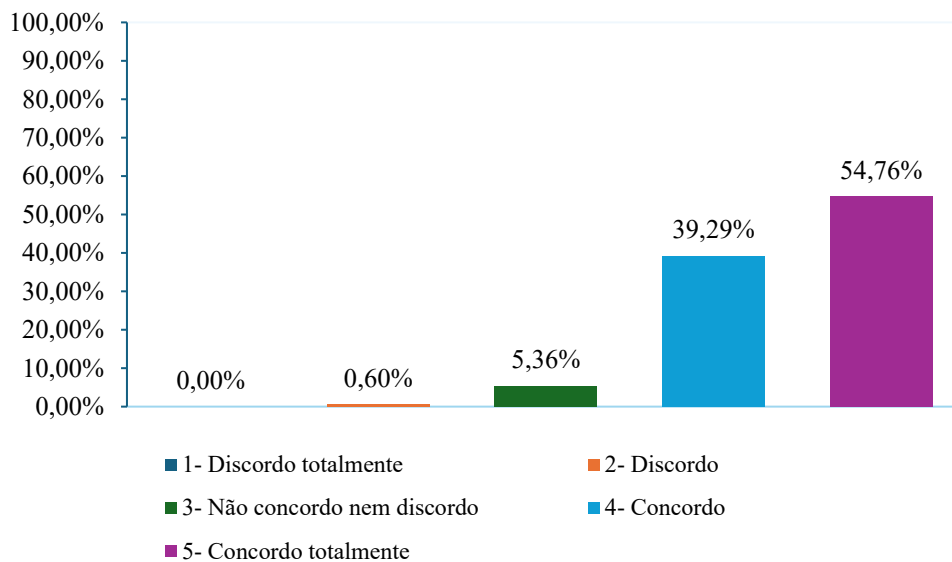
Fonte: Elaboração própria.

No que diz respeito ao Gráfico 8, a afirmação “O líder do Doutor Finanças incentiva a uma visão conjunta e partilhada.” obteve como respostas mais seleccionadas a “5 – Concordo totalmente” com 54,16% e a “4 – Concordo” com 40,48%.

A opção “3 – Não concordo nem discordo” apresenta 4,76% da amostra e a resposta “2 – Discordo” obteve apenas 0,60%. Por último, a resposta “1 – Discordo totalmente” não contabiliza percentagem de respostas.

#### 4.3.2.3 Influência idealizada

**Gráfico 9 - Questão 5: Sinto admiração, respeito e confiança no líder do Doutor Finanças, reconhecendo as suas qualidades e habilidades.**

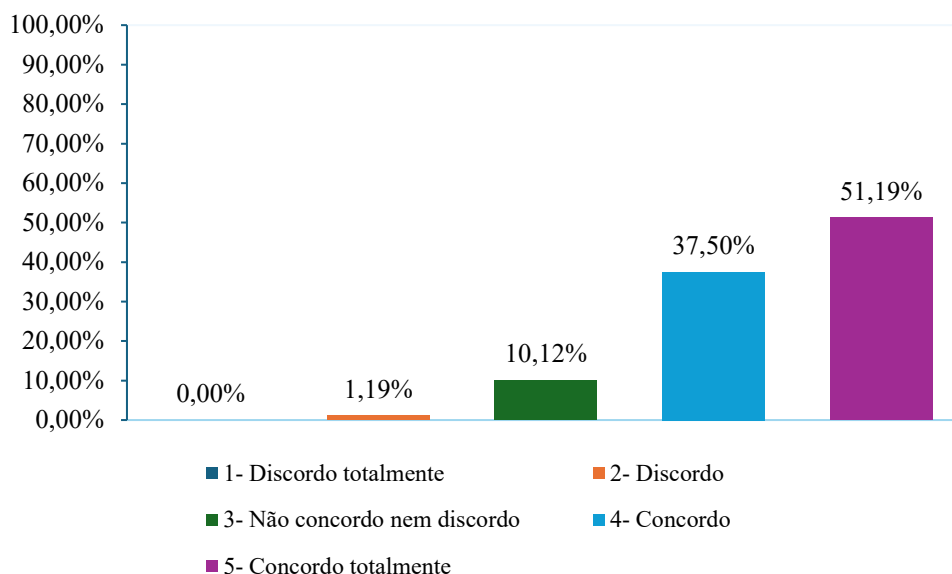


Fonte: Elaboração própria.

O Gráfico 9 representa as respostas à afirmação “Sinto admiração, respeito e confiança no líder do Doutor Finanças, reconhecendo as suas qualidades e habilidades.”, sendo que a opção “5 – Concordo totalmente” conta com 54,76% e a segunda mais selecionada, a “4 – Concordo”, com 39,29%.

Seguidamente, a opção “3 – Não concordo nem discordo” apresenta 5,36% da amostra e a resposta “2 – Discordo” apenas 0,60%. Por último, a resposta “1 – Discordo totalmente” não obteve percentagem de respostas.

**Gráfico 10 - Questão 6: Vejo o líder do Doutor Finanças como exemplo, pautado pela dedicação, ética de trabalho, compromisso com os valores da organização e uma abordagem positiva e motivadora para resolver problemas e alcançar objetivos.**



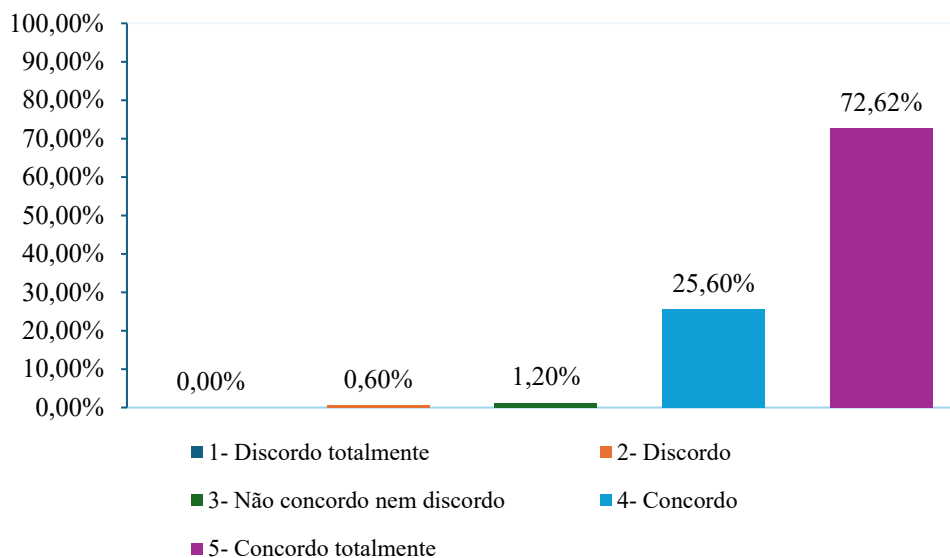
Fonte: Elaboração própria.

O Gráfico 10 diz respeito à afirmação “Vejo o líder do Doutor Finanças como exemplo, pautado pela dedicação, ética de trabalho, compromisso com os valores da organização e uma abordagem positiva e motivadora para resolver problemas e alcançar objetivos.” e obteve como opções de resposta mais selecionadas a “5 – Concordo totalmente” que conta com 51,19% e a “4 – Concordo” com 37,50%.

A opção “3 – Não concordo nem discordo” apresenta 10,12% da amostra e a resposta “2 – Discordo” apenas 1,19%. Por último, a resposta “1 – Discordo totalmente” não obteve percentagem de respostas.

#### 4.3.2.4 Motivação inspiradora

**Gráfico 11 - Questão 7: O líder do Doutor Finanças transmite entusiasmo e paixão.**

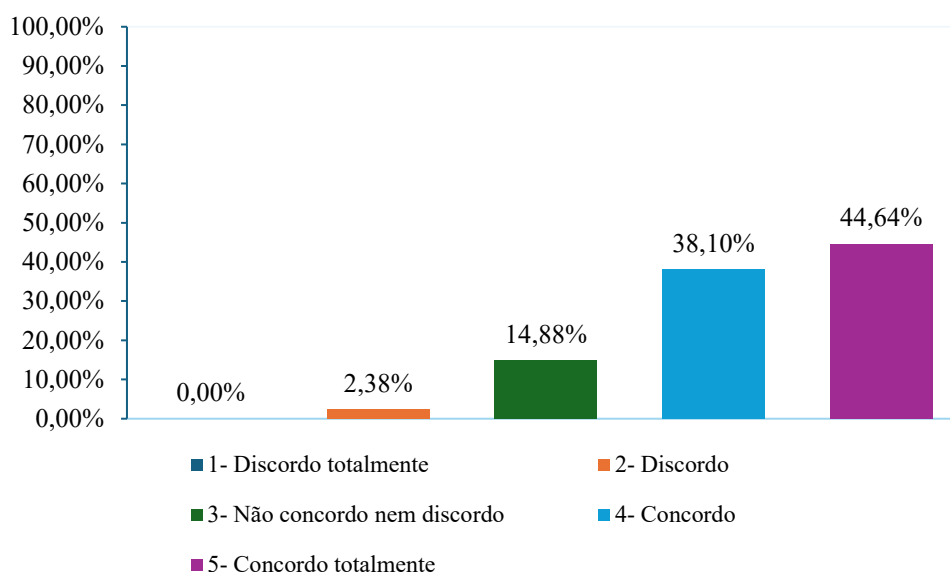


Fonte: Elaboração própria.

As respostas da amostra à afirmação "O líder do Doutor Finanças transmite entusiasmo e paixão." estão representadas no Gráfico 11 que mostra um destaque relevante para o nível de concordância mais alto, ou seja, a opção "5 – Concordo totalmente" com 72,62% dos inquiridos.

Seguindo-se a resposta "4 – Concordo" com 25,60%, a "3 – Não concordo nem discordo" com 1,20% e a "2 – Discordo" com apenas 0,60%. Por último, a resposta "1 – Discordo totalmente" não obteve percentagem de respostas.

**Gráfico 12 - Questão 8: O líder do Doutor Finanças motiva-me e encoraja-me para que alcance o meu potencial máximo, contribuindo para o sucesso da organização.**

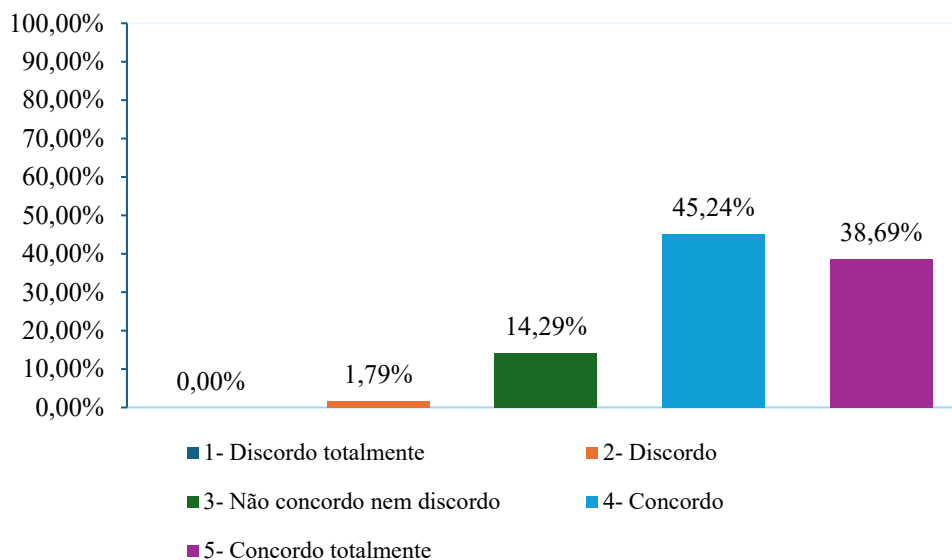


Fonte: Elaboração própria.

As respostas da amostra à afirmação “O líder do Doutor Finanças motiva-me e encoraja-me para que alcance o meu potencial máximo, contribuindo para o sucesso da organização.” representadas no Gráfico 12 evidenciam o facto de a resposta “5 – Concordo totalmente” apresentar 44,64% dos inquiridos e, logo a seguir, a “4 – Concordo” com 38,10%.

Já a opção “3 – Não concordo nem discordo” apresenta 14,88% e a resposta “2 – Discordo” 2,38%. Por último, a resposta “1 – Discordo totalmente” não obteve percentagem de respostas.

**Gráfico 13 - Questão 9: O líder do Doutor Finanças reconhece e valoriza o esforço e o desempenho.**

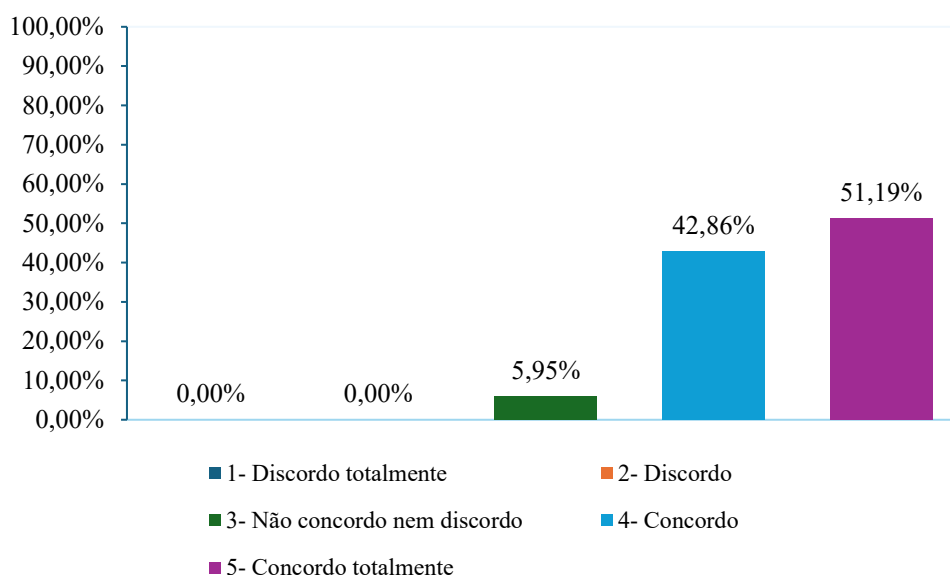


Fonte: Elaboração própria.

Sobre a afirmação “O líder do Doutor Finanças reconhece e valoriza o esforço e o desempenho.”, o Gráfico 13 mostra que a resposta “4 – Concordo” foi a mais selecionada com 45,24% dos inquiridos e a opção “5 – Concordo totalmente” com 38,69%.

A opção “3 – Não concordo nem discordo” apresenta 14,29% e a resposta “2 – Discordo” 1,79%. Por último, a resposta “1 – Discordo totalmente” não obteve percentagem de respostas.

**Gráfico 14 - Questão 10: O líder do Doutor Finanças estimula o entusiasmo com as tarefas e com os objetivos, promovendo o espírito de equipa e um ambiente positivo.**



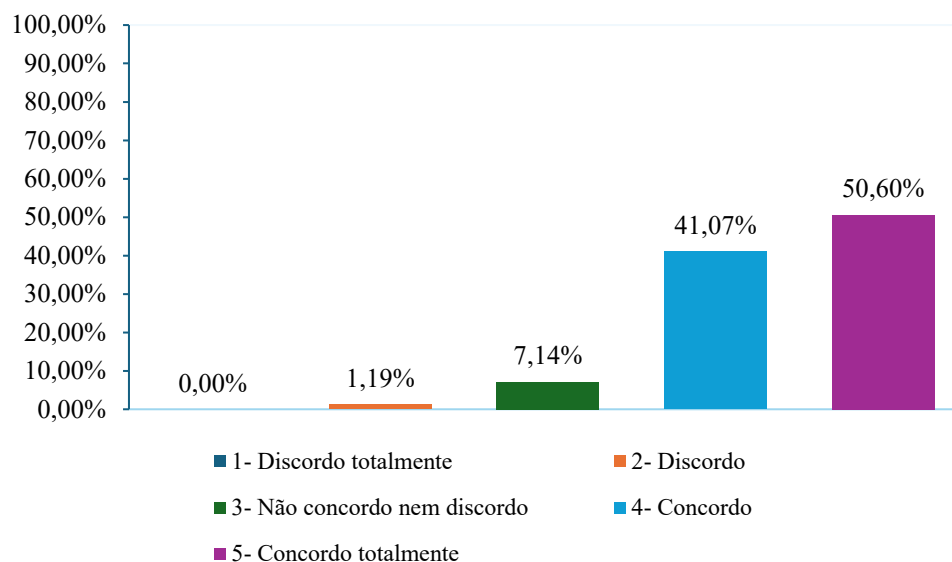
Fonte: Elaboração própria.

O Gráfico 14 que representa as respostas à afirmação “O líder do Doutor Finanças estimula o entusiasmo com as tarefas e com os objetivos, promovendo o espírito de equipa e um ambiente positivo.” identifica que a opção “5 – Concordo totalmente” foi a mais respondida, tendo alcançado 51,19% dos inquiridos e a resposta “4 – Concordo” 42,86% dos inquiridos.

A opção “3 – Não concordo nem discordo” foi selecionada por 5,95% da amostra e tanto a resposta “2 – Discordo” como a resposta “1 – Discordo totalmente” não obtiveram percentagem de respostas.

#### 4.3.2.5 Estimulação intelectual

**Gráfico 15 - Questão 11: Sinto que sou encorajado(a) a mostrar as minhas competências e a partilhar ideias.**

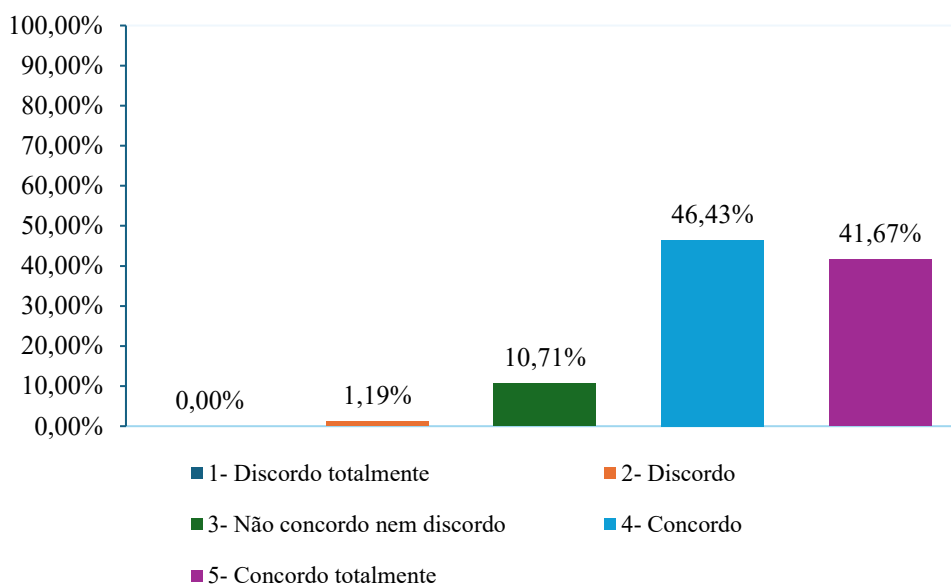


Fonte: Elaboração própria.

O Gráfico 15 que atende à afirmação “Sinto que sou encorajado(a) a mostrar as minhas competências e a partilhar ideias.” mostra que a opção “5 – Concordo totalmente” atingiu 50,60% dos inquiridos e a resposta “4 – Concordo” 41,07%.

Analisando a opção “3 – Não concordo nem discordo”, esta apresenta 7,14% da amostra e a resposta “2 – Discordo” apenas 1,19%. A resposta “1 – Discordo totalmente” não obteve percentagem de respostas.

**Gráfico 16 - Questão 12: O líder do Doutor Finanças considera perspectivas novas e inovadoras, promovendo um espaço para a partilha e discussão, tendo em vista a construção de algo melhor e sustentável.**



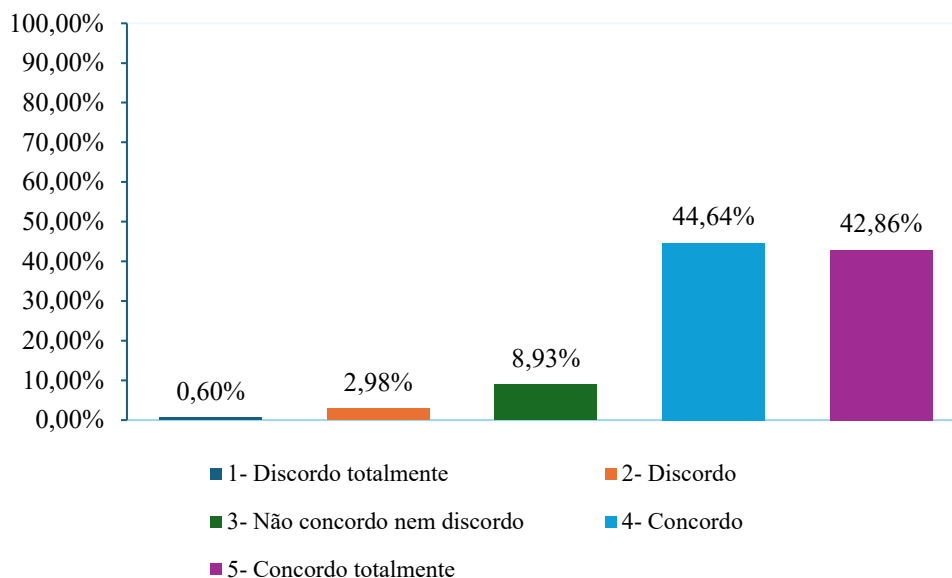
Fonte: Elaboração própria.

O Gráfico 16 representa as respostas à afirmação “O líder do Doutor Finanças considera perspectivas novas e inovadoras, promovendo um espaço para a partilha e discussão, tendo em vista a construção de algo melhor e sustentável.” e mostra que a opção “4 – Concordo” foi selecionada por 46,43% dos respondentes e a opção “5 – Concordo totalmente” por 41,67%.

A opção “3 – Não concordo nem discordo” é representada por 10,71% da amostra e a resposta “2 – Discordo” apenas por 1,19%. A resposta “1 – Discordo totalmente” não obteve percentagem de respostas.

#### 4.3.2.6 Consideração individualizada

**Gráfico 17 - Questão 13: O líder do Doutor Finanças demonstra preocupação com as necessidades, com o bem-estar e com o desenvolvimento individual.**

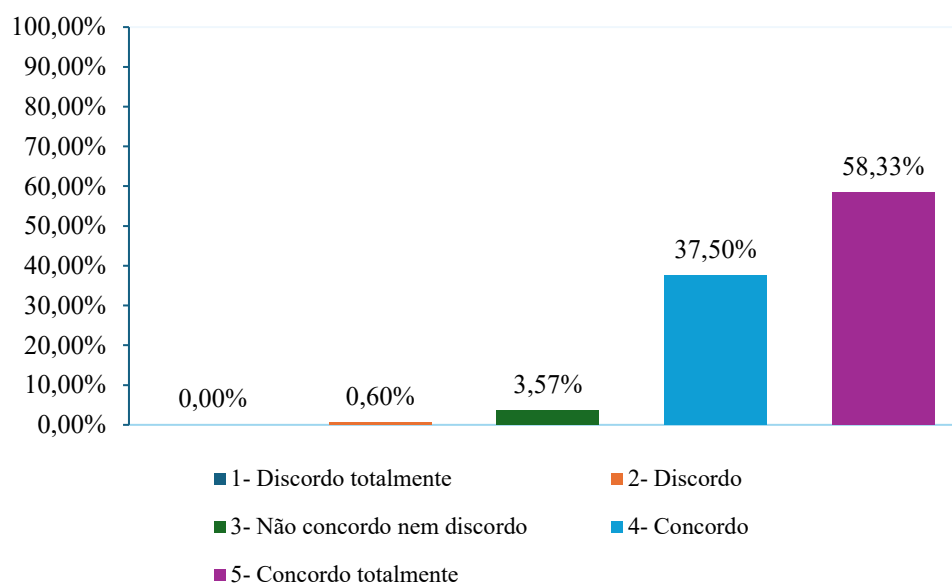


Fonte: Elaboração própria.

Analisando o Gráfico 17 que diz respeito à afirmação “O líder do Doutor Finanças demonstra preocupação com as necessidades, com o bem-estar e com o desenvolvimento individual.”, pode-se inferir que as duas opções de concordância positivas estão equilibradas, isto é, a opção “4 – Concordo” corresponde a 44,64% dos inquiridos e, logo a seguir, a opção “5 – Concordo totalmente”, que corresponde a 42,86%.

A opção “3 – Não concordo nem discordo” foi selecionada por 8,93% e a resposta “2 – Discordo” apenas por 2,98%. A resposta “1 – Discordo totalmente” obteve apenas 0,60% das respostas.

**Gráfico 18 - Questão 14: Considero que no Doutor Finanças existem relações à base da confiança e um ambiente de respeito e de segurança.**

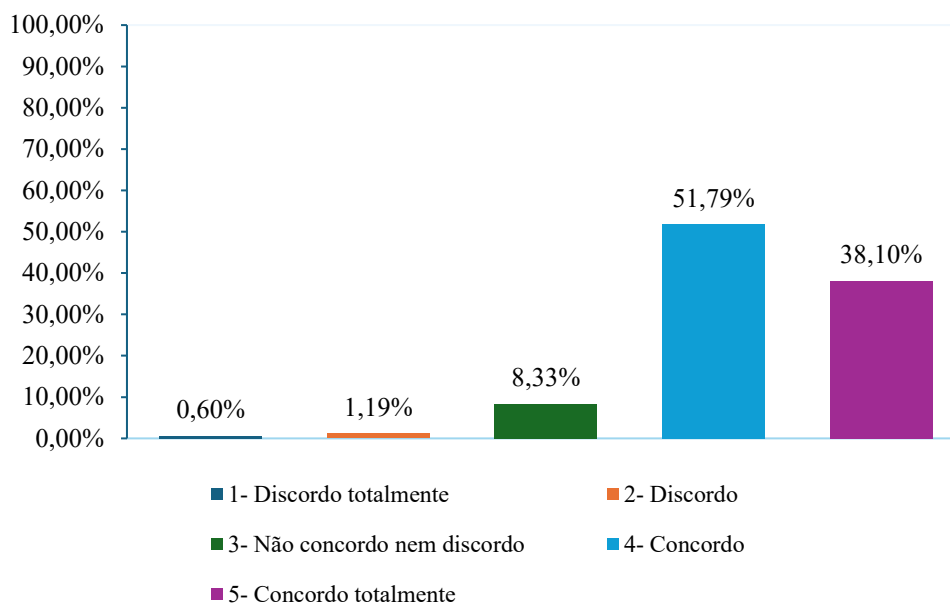


Fonte: Elaboração própria.

No que diz respeito aos dados do Gráfico 18, que representam as respostas à afirmação “Considero que no Doutor Finanças existem relações à base da confiança e um ambiente de respeito e de segurança.”, pode-se evidenciar que a opção “5 – Concordo totalmente” foi a mais selecionada, tendo alcançado 58,33% dos inquiridos, e de seguida a opção “4 – Concordo” que conseguiu 37,50% dos inquiridos.

A opção “3 – Não concordo nem discordo” foi selecionada por 3,57% e a resposta “2 – Discordo” apenas por 0,60%. A resposta “1 – Discordo totalmente” não apresenta respostas.

**Gráfico 19 - Questão 15: Sinto que existe escuta ativa e *feedback* construtivo, dando destaque a áreas de melhoria e oportunidades de desenvolvimento.**



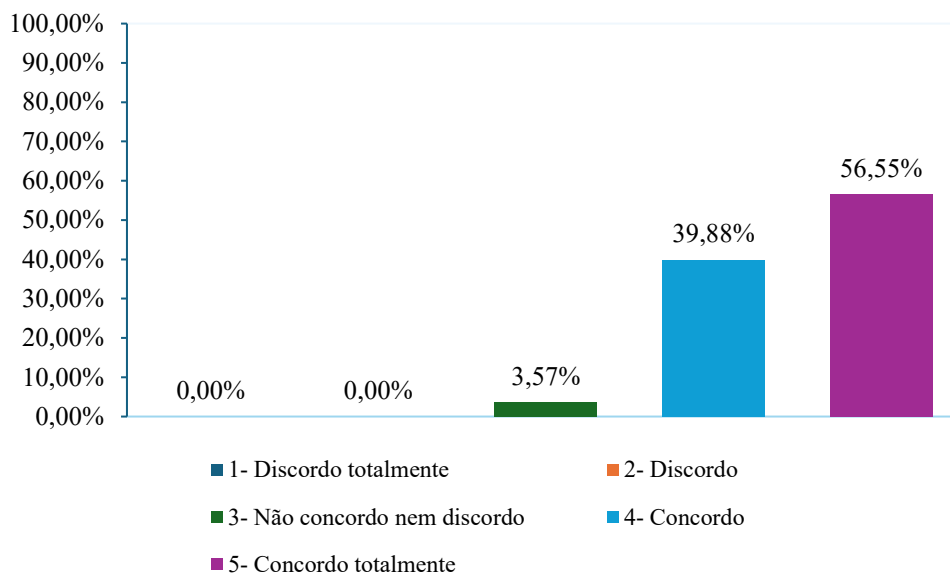
Fonte: Elaboração própria.

O Gráfico 19 mostra os dados que respondem à afirmação “Sinto que existe escuta ativa e *feedback* construtivo, dando destaque a áreas de melhoria e oportunidades de desenvolvimento.” e dizem que a opção “4 – Concordo” representa 51,79% dos respondentes e que a opção “5 – Concordo totalmente” representa 38,10%.

De seguida, a opção “3 – Não concordo nem discordo” foi selecionada por 8,33%, a resposta “2 – Discordo” apenas por 1,19% e, por fim, a resposta “1 – Discordo totalmente” que conta com 0,60% da amostra.

#### 4.3.2.7 Orientação empreendedora

**Gráfico 20 - Questão 16: O líder do Doutor Finanças arrisca e aposta na inovação e no empreendedorismo.**



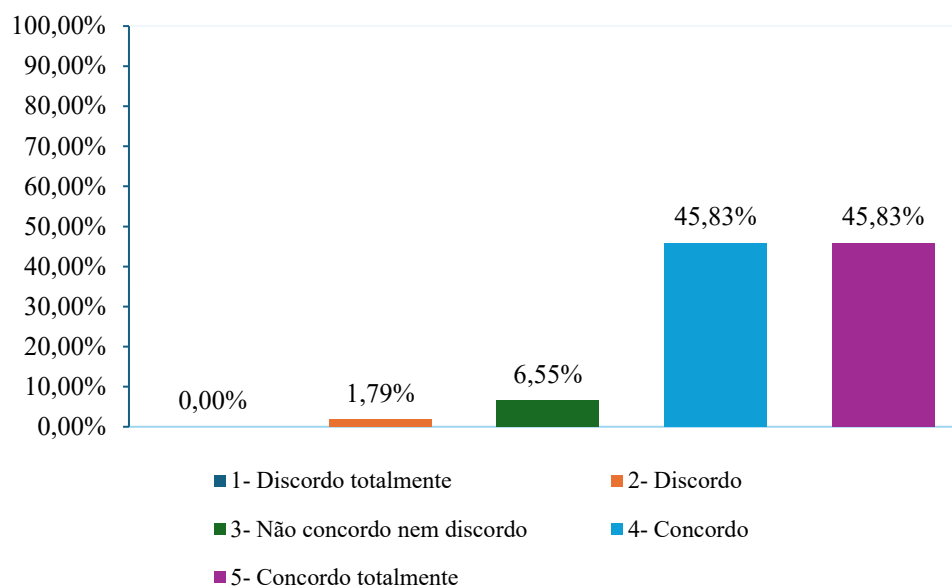
Fonte: Elaboração própria.

O Gráfico 20, que mostra as respostas da afirmação “O líder do Doutor Finanças arrisca e aposta na inovação e no empreendedorismo.”, conclui que a resposta “5 – Concordo totalmente” foi a mais selecionada, conseguindo 56,55% da amostra, seguindo-se a opção “4 – Concordo” com 39,88% dos inquiridos.

De seguida, a opção “3 – Não concordo nem discordo” foi selecionada por 3,57% e tanto a resposta “2 – Discordo” como a “1 – Discordo totalmente” não apresentam qualquer percentagem.

#### 4.3.2.8 Empreendedorismo

**Gráfico 21 - Questão 17: O Doutor Finanças apresenta uma cultura onde existe abertura para o risco e liberdade para empreender e criar.**

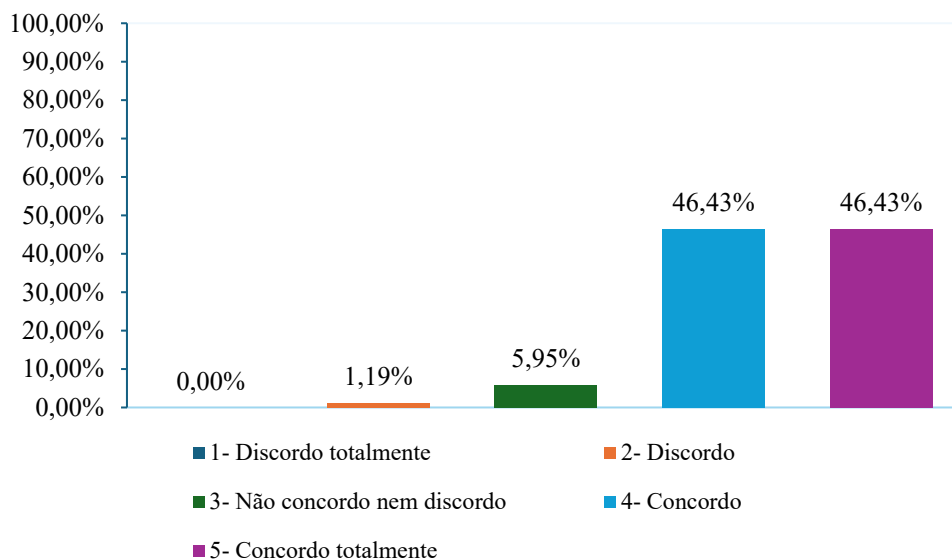


Fonte: Elaboração própria.

O Gráfico 21, correspondente à afirmação “O Doutor Finanças apresenta uma cultura onde existe abertura para o risco e liberdade para empreender e criar.”, mostra que as opções “5 – Concordo totalmente” e “4 – Concordo” apresentam a mesma percentagem de respondentes, ambas com 45,83%.

De seguida, a opção “3 – Não concordo nem discordo” foi seleccionada por 6,55% e a resposta “2 – Discordo” por 1,79%. A opção “1 – Discordo totalmente” não apresenta qualquer percentagem.

**Gráfico 22 - Questão 18: No Doutor Finanças, o erro é visto como uma oportunidade de melhoria contínua.**



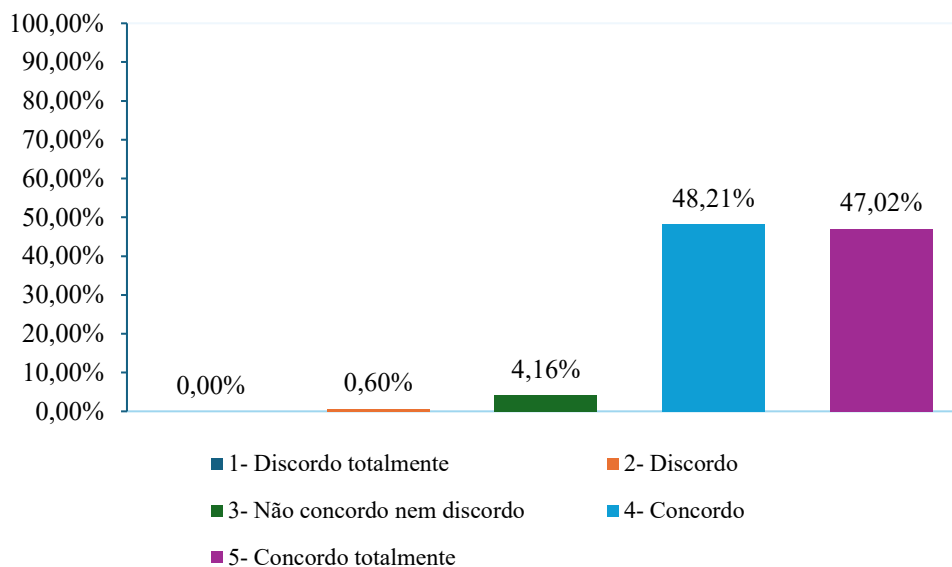
Fonte: Elaboração própria.

O Gráfico 22 que representa as respostas à afirmação “No Doutor Finanças, o erro é visto como uma oportunidade de melhoria contínua.” refere que as opções “5 – Concordo totalmente” e “4 – Concordo” apresentam novamente uma igualdade nos resultados, ou seja, a mesma percentagem de 46,43%.

De seguida, a opção “3 – Não concordo nem discordo” foi selecionada por 5,95% e a resposta “2 – Discordo” por 1,19%. A opção “1 – Discordo totalmente” não apresenta qualquer percentagem.

#### 4.3.2.9 Orientação de inovação

**Gráfico 23 - Questão 19: No Doutor Finanças verifica-se a partilha de ideias, a criatividade e a flexibilidade para antecipar e experimentar.**



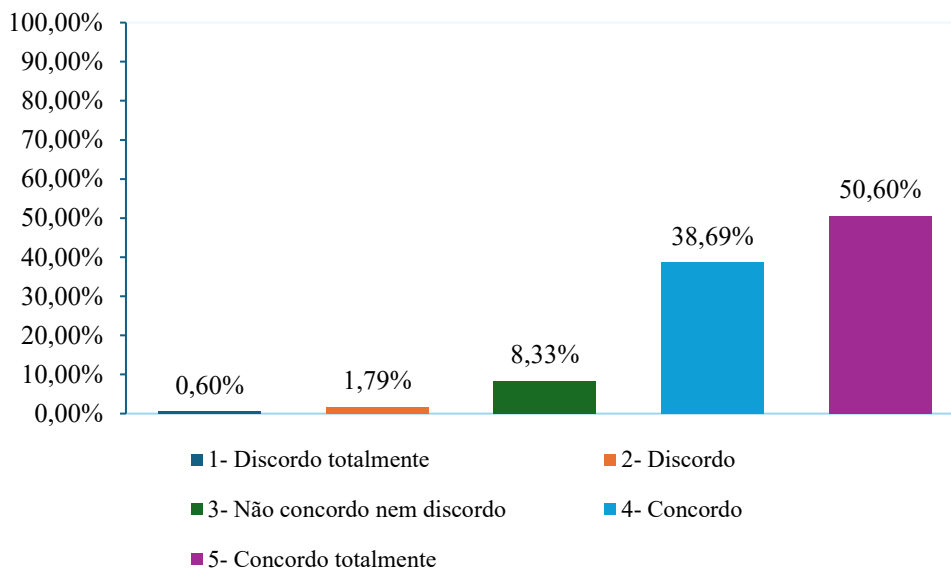
Fonte: Elaboração própria.

Recorrendo aos dados do Gráfico 23 que representa as respostas à afirmação “No Doutor Finanças verifica-se a partilha de ideias, a criatividade e a flexibilidade para antecipar e experimentar.”, pode-se inferir que a opção “4 – Concordo” conta com 48,21% e a opção “5 – Concordo totalmente” com 47,02% da amostra.

Já a opção “3 – Não concordo nem discordo” foi selecionada por 4,16% e a resposta “2 – Discordo” por apenas 0,60%. A opção “1 – Discordo totalmente” não apresenta qualquer percentagem.

#### 4. 3.2.10 Autonomia

**Gráfico 24 - Questão 20: Sinto a autonomia como um dos alicerces para a minha atividade no Doutor Finanças, onde tenho a capacidade para encontrar novas oportunidades.**



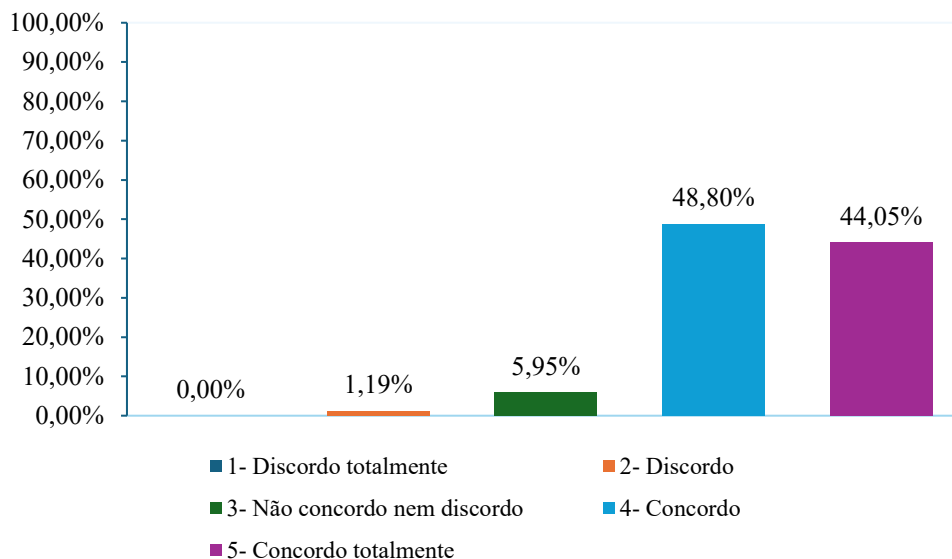
Fonte: Elaboração própria.

O Gráfico 24 que representa as respostas à afirmação “Sinto a autonomia como um dos alicerces para a minha atividade no Doutor Finanças, onde tenho a capacidade para encontrar novas oportunidades.” mostra que a opção “5 – Concordo totalmente” foi a mais selecionado pelos inquiridos, conseguindo 50,60% da amostra, e a opção “4 – Concordo” atingiu 38,69% dos respondentes.

Já a opção “3 – Não concordo nem discordo” foi selecionada por 8,33%, a resposta “2 – Discordo” por apenas 1,79% e a “1 – Discordo totalmente” por 0,60%.

#### 4.3.2.11 Sentido de propósito

**Gráfico 25 - Questão 21: Sinto que no Doutor Finanças existe um sentido de propósito comum, onde os compromissos de todos têm um efeito duradouro e existe conexão entre o líder e os colaboradores.**



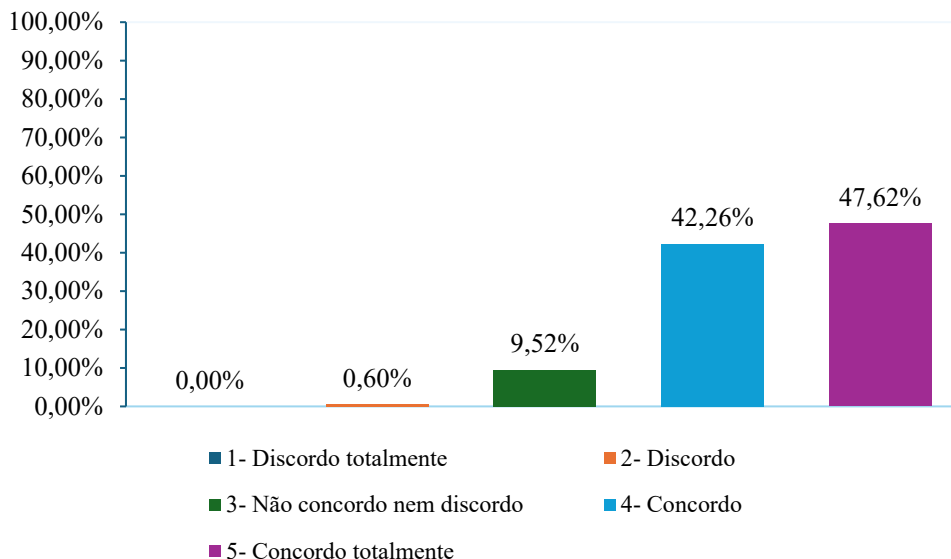
Fonte: Elaboração própria.

Analisando o Gráfico 25 e as respostas à afirmação “Sinto que no Doutor Finanças existe um sentido de propósito comum, onde os compromissos de todos têm um efeito duradouro e existe conexão entre o líder e os colaboradores.”, pode-se afirmar que 48,80% dos inquiridos responderam a opção “4 – Concordo” e 44,05% a opção “5 – Concordo totalmente”.

Já a opção “3 – Não concordo nem discordo” foi selecionada por 5,95%, a resposta “2 – Discordo” por apenas 1,19% e a “1 – Discordo totalmente” não obteve respostas.

#### 4.3.2.12 Bem-estar organizacional

**Gráfico 26 - Questão 22: Sinto que a liderança do Doutor Finanças e a cultura organizacional estão alinhadas tendo em vista o bem-estar organizacional interno e externo.**



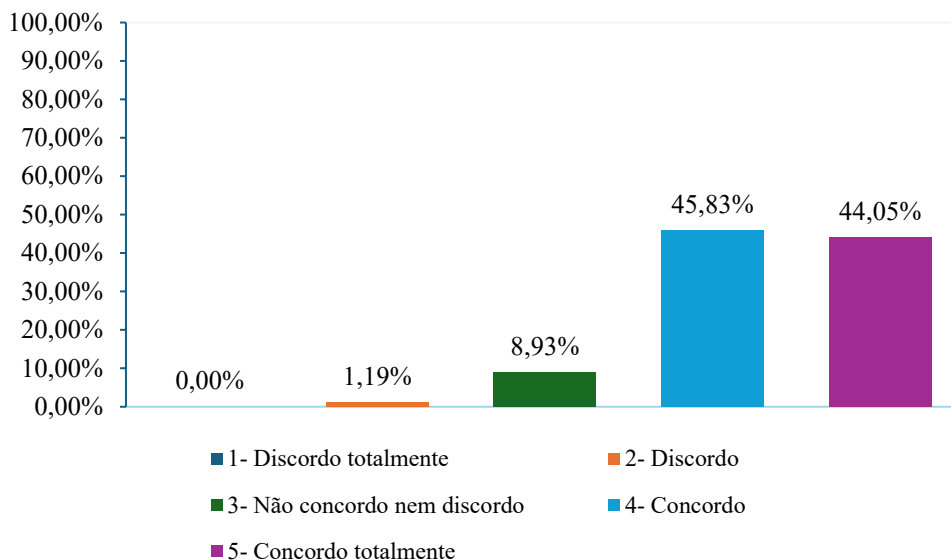
Fonte: Elaboração própria.

O Gráfico 26 e as respostas à afirmação “Sinto que a liderança do Doutor Finanças e a cultura organizacional estão alinhadas tendo em vista o bem-estar organizacional interno e externo.” mostram que 47,62% dos inquiridos responderam a opção “5 – Concordo totalmente” e 42,26% a opção “4 – Concordo”.

Já a opção “3 – Não concordo nem discordo” foi selecionada por 9,52%, a resposta “2 – Discordo” por apenas 0,60% e a “1 – Discordo totalmente” não obteve respostas.

#### 4.3.2.13 Reforço de valores da organização

**Gráfico 27 - Questão 23: No meu dia a dia profissional no Doutor Finanças, sinto que existe coerência e alinhamento com os valores da organização.**



Fonte: Elaboração própria.

Por último, o Gráfico 27 e as respostas à afirmação “No meu dia a dia profissional no Doutor Finanças, sinto que existe coerência e alinhamento com os valores da organização.” evidenciam que 45,83% respondeu a opção “4 – Concordo” e 44,05% a opção “5 – Concordo totalmente”.

A opção “3 – Não concordo nem discordo” foi selecionada por 8,93%, a resposta “2 – Discordo” por apenas 1,19% e a “1 – Discordo totalmente” não obteve respostas.

#### 4.4 Cruzamento dos dados de caracterização com os dados gerais do estudo

Posteriormente à exposição de todas as perguntas do inquérito por questionário realizado aos colaboradores da organização Doutor Finanças, com o intuito de aprofundar a sua análise, irá ser realizado o cruzamento dos dados de caracterização da amostra com os dados gerais do estudo.

Na realização deste cruzamento de dados, importa referir que apenas se vai utilizar os dados de caracterização da amostra “idade” e “anos de antiguidade na organização”, de modo a se compreender se existe uma variação significativa na concordância entre as diferentes faixas etárias e se as opiniões mudam com base em quantos anos de casa os colaboradores já têm na organização. Adicionalmente, dado que a organização em estudo é maioritariamente jovem, tanto face à idade dos colaboradores como à antiguidade na organização, estes dois dados podem revelar-se indicadores robustos e pertinentes em relação ao tema da liderança e da cultura organizacional. Além de seleccionar estes dados de caracterização, irá apenas se destacar uma pergunta por cada variável, de acordo com a sua relevância para as questões de investigação. Ou seja:

i) Carisma (Bass et al., 1987; Bass, 1985, 1990) – Q1: Sinto-me inspirado(a) e motivado(a) pelo líder do Doutor Finanças a agir em prol de um bem comum.

ii) Visão clara e apelativa (Yukl, 2013) – Q3: O líder do Doutor Finanças fornece um sentido de direção e foco para o trabalho que tem de ser realizado.

iii) Influência idealizada (Bass & Avolio, 1993) – Q5: Sinto admiração, respeito e confiança no líder do Doutor Finanças, reconhecendo as suas qualidades e habilidades.

iv) Motivação inspiradora (Bass & Avolio, 1993) – Q10: O líder do Doutor Finanças estimula o entusiasmo com as tarefas e com os objetivos, promovendo o espírito de equipa e um ambiente positivo.

v) Estimulação intelectual (Burns, 1989; Bass, 1990) – Q12: O líder do Doutor

Finanças considera perspectivas novas e inovadoras, promovendo um espaço para a partilha e discussão, tendo em vista a construção de algo melhor e sustentável.

vi) Consideração individualizada (Burns, 1978; Bass & Avolio, 1993; Bass, 1996) – Q15: Sinto que existe escuta ativa e *feedback* construtivo, dando destaque a áreas de melhoria e oportunidades de desenvolvimento.

vii) Orientação empreendedora (Covin & Miller, 2013) – Q16: O líder do Doutor Finanças arrisca e aposta na inovação e no empreendedorismo.

viii) Empreendedorismo (Cameron & Quinn, 2006) – Q17: O Doutor Finanças apresenta uma cultura onde existe abertura para o risco e liberdade para empreender e criar.

ix) Orientação de inovação (Van Muijen et al., 1999) – Q19: No Doutor Finanças verifica-se a partilha de ideias, a criatividade e a flexibilidade para antecipar e experimentar.

x) Autonomia (Lumpkin & Dess, 1996) – Q20: Sinto a autonomia como um dos alicerces para a minha atividade no Doutor Finanças, onde tenho a capacidade para encontrar novas oportunidades.

xi) Sentido de propósito (Bass & Riggio, 2006) – Q21: Sinto que no Doutor Finanças existe um sentido de propósito comum, onde os compromissos de todos têm um efeito duradouro e existe conexão entre o líder e os colaboradores.

xii) Bem-estar organizacional (Bairrada, 2024) – Q22: Sinto que a liderança do Doutor Finanças e a cultura organizacional estão alinhadas, tendo em vista o bem-estar organizacional interno e externo.

xiii) Reforço de valores da organização (Bairrada, 2024) – Q23: No meu dia a dia profissional no Doutor Finanças, sinto que existe coerência e alinhamento com os valores da organização.

4.4.1 Cruzamento do dado de caracterização “idade” com as questões selecionadas

**Tabela 4 - Idade vs Q1: Sinto-me inspirado(a) e motivado(a) pelo líder do Doutor Finanças a agir em prol de um bem comum.**

		Idade				Total
		Até 30 anos	Entre 31 e 40 anos	Entre 41 e 50 anos	Mais de 50 anos	
<b>Q1: Sinto-me inspirado(a) e motivado(a) pelo líder do Doutor Finanças a agir em prol de um bem comum.</b>	1- Discordo totalmente	0%	0%	0%	0%	<b>0%</b>
	2- Discordo	0,60%	0%	0%	0%	<b>0,60%</b>
	3- Não concordo nem discordo	2,98%	2,38%	1,19%	0%	<b>6,55%</b>
	4- Concordo	17,86%	16,67%	8,33%	1,79%	<b>44,65%</b>
	5- Concordo totalmente	12,5%	20,24%	10,71%	4,76%	<b>48,21%</b>
	<b>Total</b>	<b>33,94%</b>	<b>39,29%</b>	<b>20,23%</b>	<b>6,55%</b>	<b>100%</b>

Fonte: Elaboração própria.

Com base na Tabela 4, é possível constatar que a maioria dos respondentes (92,86%) indicou algum grau de concordância (4 – “Concordo” e 5 – “Concordo totalmente”) com a afirmação de que se sentem inspirados e motivados pelo líder do Doutor Finanças. No que diz respeito à maior percentagem de concordância total, esta encontra-se na faixa etária entre 31 e 40 anos (20,24%). Por outro lado, apenas 6,55% indicou uma posição neutra (3 - "Não concordo nem discordo") e apenas 0,60% dos participantes discordaram da afirmação.

Olhando para os valores que se destacam e para a distribuição por idade, no grupo até 30 anos, a maioria (17,86%) concorda com a afirmação; entre 31 e 40 anos, a percentagem mais elevada vai para o nível 5 - "Concordo totalmente" com 20,24%; entre 41 e 50 anos, verifica-se uma distribuição semelhante, com a maioria a concordar totalmente (10,71%); mais de 50 anos é o grupo com menor participação percentual (6,55%), mas ainda com uma alta taxa de concordância (1,79% concorda e 4,76% concorda totalmente).

Isto posto, os valores elevados de concordância total indicam que a liderança do Doutor Finanças é eficaz em inspirar e motivar os colaboradores, independentemente da faixa etária a que pertencem. Por outro lado, evidencia-se uma pequena percentagem de neutralidade que pode indicar áreas onde a liderança pode ser reforçada para garantir que todos os colaboradores se sintam igualmente inspirados e motivados.

**Tabela 5 - Idade vs Q3: O líder do Doutor Finanças fornece um sentido de direção e foco para o trabalho que tem de ser realizado.**

		Idade				Total
		Até 30 anos	Entre 31 e 40 anos	Entre 41 e 50 anos	Mais de 50 anos	
<b>Q3: O líder do Doutor Finanças fornece um sentido de direção e foco para o trabalho que tem de ser realizado.</b>	1- Discordo totalmente	0%	0%	0%	0%	<b>0%</b>
	2- Discordo	1,19%	0,60%	0%	0%	<b>1,79%</b>
	3- Não concordo nem discordo	5,95%	4,76%	1,19%	0,60%	<b>12,50%</b>
	4- Concordo	16,67%	17,26%	10,71%	1,79%	<b>46,43%</b>
	5- Concordo totalmente	10,12%	16,67%	8,33%	4,17%	<b>39,29%</b>
	<b>Total</b>	<b>33,93%</b>	<b>39,29%</b>	<b>20,23%</b>	<b>6,56%</b>	<b>100%</b>

Fonte: Elaboração própria.

No que diz respeito à Tabela 5, a maioria dos colaboradores (85,72%) indicou algum grau de concordância (4 – “Concordo” ou 5 – “Concordo totalmente”) com a afirmação de que o líder fornece direção e foco para o trabalho que tem de ser realizado. De facto, a percentagem mais elevada, nomeadamente no nível 4 – “Concordo”, diz respeito à faixa etária entre 31 e 40 anos (17,26%). Do lado das respostas neutras e de discordância, 12,50% dos participantes apresentam uma posição neutra (3 - "Não concordo nem discordo") e apenas 1,79% discordam da afirmação, sendo que a maioria desta discordância é proveniente de quem tem até 30 anos (1,19%).

Fazendo agora a leitura por grupos etários, tem-se que: até 30 anos, 26,79% seleccionaram "Concordo totalmente" ou "Concordo", com a maioria (16,67%) a indicar "Concordo"; entre 31 e 40 anos, o nível 4 – "Concordo" apresenta 17,26% e o nível 5 - "Concordo totalmente" apresentam 16,67%; a faixa etária entre 41 e 50 anos também tem uma alta taxa de concordância, com 10,71% indicando "Concordo" e 8,33% "Concordo totalmente"; mais de 50 anos evidencia uma menor participação percentual (6,56%), mas ainda com uma alta taxa de concordância (1,79% concorda e 4,17% concorda totalmente).

Concluindo, os destacados valores nos níveis mais altos de concordância mostram que a liderança do Doutor Finanças é eficaz em fornecer um sentido de direção e foco, independentemente da faixa etária, podendo isto contribuir para um ambiente de trabalho organizado e produtivo. Por outro lado, evidencia-se uma pequena percentagem de neutralidade que pode indicar áreas de melhoria para garantir que todos estão alinhados e motivados.

**Tabela 6 - Idade vs Q5: Sinto admiração, respeito e confiança no líder do Doutor Finanças, reconhecendo as suas qualidades e habilidades.**

		Idade				Total
		Até 30 anos	Entre 31 e 40 anos	Entre 41 e 50 anos	Mais de 50 anos	
Q5: Sinto admiração, respeito e confiança no líder do Doutor Finanças, reconhecendo as suas qualidades e habilidades.	1- Discordo totalmente	0%	0%	0%	0%	0%
	2- Discordo	0%	0,60%	0%	0%	0,60%
	3- Não concordo nem discordo	2,98%	1,79%	0,60%	0%	5,37%
	4- Concordo	13,10%	17,86%	6,55%	1,79%	39,30%
	5- Concordo totalmente	17,86%	19,05%	12,50%	4,76%	54,17%
	<b>Total</b>	<b>33,94%</b>	<b>39,30%</b>	<b>19,65%</b>	<b>6,55%</b>	<b>100%</b>

Fonte: Elaboração própria.

Atendendo à Tabela 6, esta mostra novamente que 93,47% dos colaboradores concorda com a afirmação que sentem admiração, respeito e confiança no líder do Doutor Finanças. A maior percentagem de concordância total foi conseguida na faixa etária entre 31 e 40 anos (19,05%). Já 5,37% dos participantes indicaram uma posição neutra (3 - "Não concordo nem discordo") e uma mínima percentagem de 0,60% discordaram da afirmação.

Fazendo agora uma leitura por grupo de idades, pode-se inferir que a maioria do grupo "até 30 anos" selecionou o nível 5 - "Concordo totalmente" (17,86%); no grupo entre 31 e 40 anos, existe uma alta taxa de "Concordo" (17,86%), mas é o "Concordo totalmente" que se destaca com 19,05%; entre 41 e 50 anos, 12,50% respondeu "Concordo totalmente"; por fim, o grupo com menor participação, o grupo "mais de 50 anos", apresenta uma alta taxa de concordância (1,79% concorda e 4,76% concorda totalmente).

Face a isto, é possível sublinhar que a liderança do Doutor Finanças é admirada e respeitada, independentemente das idades dos colaboradores, sendo isto um forte indicativo do sucesso organizacional. Ainda assim, os 5,37% de neutralidade podem indicar que existam colaboradores que ainda não percecionam certas qualidades e habilidades do líder.

**Tabela 7 - Idade vs Q10: O líder do Doutor Finanças estimula o entusiasmo com as tarefas e com os objetivos, promovendo o espírito de equipa e um ambiente positivo.**

		Idade				Total
		Até 30 anos	Entre 31 e 40 anos	Entre 41 e 50 anos	Mais de 50 anos	
<b>Q10: O líder do Doutor Finanças estimula o entusiasmo com as tarefas e com os objetivos, promovendo o espírito de equipa e um ambiente positivo.</b>	1- Discordo totalmente	0%	0%	0%	0%	<b>0%</b>
	2- Discordo	0%	0%	0%	0%	<b>0%</b>
	3- Não concordo nem discordo	2,98%	2,58%	0,60%	0%	<b>6,16%</b>
	4- Concordo	13,69%	17,86%	8,93%	2,38%	<b>42,86%</b>
	5- Concordo totalmente	17,26%	19,05%	10,71%	4,17%	<b>51,19%</b>
	<b>Total</b>	<b>33,93%</b>	<b>39,49%</b>	<b>20,24%</b>	<b>6,55%</b>	<b>100%</b>

Fonte: Elaboração própria.

A Tabela 7 evidencia que cerca de 94,05% concorda ou concorda totalmente com a afirmação de que o líder estimula o entusiasmo com as tarefas e os objetivos, promovendo o espírito de equipa e um ambiente positivo. Na verdade, a maior percentagem de concordância total diz respeito ao grupo etário “entre 31 e 40 anos” (19,05%) e apenas se

verifica que 6,16% dos colaboradores se encontra num nível neutro (3 - "Não concordo nem discordo") e nenhum respondente discordou da afirmação.

À luz da distribuição por faixa etária, o grupo "até 30 anos" apresenta que a maioria (17,26%) respondeu "Concordo totalmente"; no grupo "entre 31 e 40 anos", 19,05% respondeu "Concordo totalmente"; em "entre 41 e 50 anos" também o nível 5 foi o mais selecionado (10,71%); por fim, o grupo "mais de 50 anos", ainda que seja aquele que tem menor participação percentual, também apresenta altos níveis de concordância (2,38% concorda e 4,17% concorda totalmente).

Tudo isto mostra que a liderança do Doutor Finanças é eficaz em estimular o entusiasmo e promover um espírito de equipa positivo. Todavia, existe uma área de melhoria justificada pela pequena percentagem de neutralidade (6,16%), que pode indicar uma necessidade de mais envolvimento e/ou clareza sobre a forma como o líder promove o entusiasmo e o espírito de equipa.

**Tabela 8 - Idade vs Q12: O líder do Doutor Finanças considera perspectivas novas e inovadoras, promovendo um espaço para a partilha e discussão, tendo em vista a construção de algo melhor e sustentável.**

		Idade				Total
		Até 30 anos	Entre 31 e 40 anos	Entre 41 e 50 anos	Mais de 50 anos	
<b>Q12: O líder do Doutor Finanças considera perspectivas novas e inovadoras, promovendo um espaço para a partilha e discussão, tendo em vista a construção de algo melhor e sustentável.</b>	1- Discordo totalmente	0%	0%	0%	0%	<b>0%</b>
	2- Discordo	0,60%	0,60%	0%	0%	<b>1,20%</b>
	3- Não concordo nem discordo	4,76%	4,76%	0,60%	0,60%	<b>10,72%</b>
	4- Concordo	13,69%	19,05%	11,31%	2,38%	<b>46,43%</b>
	5- Concordo totalmente	14,88%	14,88%	8,33%	3,57%	<b>41,66%</b>
	<b>Total</b>	<b>33,93%</b>	<b>39,29%</b>	<b>20,24%</b>	<b>6,55%</b>	<b>100%</b>

Fonte: Elaboração própria.

No que diz respeito à Tabela 8, a grande maioria dos respondentes tem uma visão positiva sobre a liderança do Doutor Finanças no que concerne à promoção de um espaço para a partilha e discussão de perspectivas novas e inovadoras, sendo isto evidenciado pelos 46,43% que concordam e pelos 41,66% que concordam totalmente, totalizando 88,09% dos respondentes com uma opinião positiva. Não houve colaboradores que discordaram totalmente (0%) e apenas 1,20% discordam, o que mostra que há pouca resistência ou insatisfação com a liderança neste aspeto. Por outro lado, 10,72% dos colaboradores concentra-se numa opinião neutra.

Atendendo à análise por faixa etária: no grupo “até 30 anos”, 28,57% concorda ou concorda totalmente; “entre 31 e 40 anos” é o grupo etário mais positivo com 19,05% a

concordar e 14,88% a concordar totalmente; entre 41 e 50 anos apresenta 11,31% a concordar, sendo a neutralidade e a discordância baixas ou nulas; o grupo “mais de 50 anos”, ainda que sendo o mais pequeno, apresenta 3,57% dos respondentes a concordar totalmente.

Assim, a liderança do Doutor Finanças é amplamente bem vista no que toca à promoção de novas perspetivas e de um espaço para a partilha e discussão, com uma aceitação particularmente forte nas faixas etárias mais jovens. A baixa taxa de discordância infere que as práticas de liderança estão bem alinhadas com as expectativas dos colaboradores e as opiniões neutras podem indicar uma oportunidade para a liderança fortalecer ainda mais a comunicação e a evidência desta consideração por práticas inovadoras.

**Tabela 9 - Idade vs Q15: Sinto que existe escuta ativa e *feedback* construtivo, dando destaque a áreas de melhoria e oportunidades de desenvolvimento.**

		Idade				Total
		Até 30 anos	Entre 31 e 40 anos	Entre 41 e 50 anos	Mais de 50 anos	
<b>Q15: Sinto que existe escuta ativa e <i>feedback</i> construtivo, dando destaque a áreas de melhoria e oportunidades de desenvolvimento.</b>	1- Discordo totalmente	0%	0,60%	0%	0%	<b>0,60%</b>
	2- Discordo	0,60%	0,60%	0%	0%	<b>1,20%</b>
	3- Não concordo nem discordo	1,79%	3,57%	1,79%	1,19%	<b>8,34%</b>
	4- Concordo	20,83%	17,26%	11,31%	2,38%	<b>51,78%</b>
	5- Concordo totalmente	10,71%	17,26%	7,14%	2,98%	<b>38,09%</b>
	<b>Total</b>	<b>33,93%</b>	<b>39,29%</b>	<b>20,24%</b>	<b>6,55%</b>	<b>100%</b>

Fonte: Elaboração própria.

Analisando a Tabela 9, é evidente que a maioria dos colaboradores tem uma visão positiva sobre a existência de escuta ativa e *feedback* construtivo na organização Doutor Finanças, dado que 51,78% concorda e 38,09% concorda totalmente, totalizando 89,87% de opinião positiva. Os valores de discordância não são significativos e, no que toca às opiniões neutras, 8,34% dos respondentes não concordam nem discordam, o que pode indicar, ainda assim, um aprimorar da comunicação sobre as práticas de *feedback*.

Quando os dados são observados por faixa etária, pode-se inferir que no grupo “até 30 anos”, 20,83% concorda e apenas 2,39% são neutros ou discordantes; entre 31 e 40 anos, 34,52% concordam ou concordam totalmente (17,26% + 17,26%); entre 41 e 50 anos, 11,31% concordam e nenhum discorda; no grupo “mais de 50 anos”, 5,36% concordam ou concordam totalmente (2,38% + 2,98%) e apenas 1,19% estão neutros.

Isto posto, existe uma forte percepção positiva sobre a prática de escuta ativa e *feedback* construtivo dentro da organização em estudo, especialmente entre as faixas etárias mais jovens. Novamente, as baixas taxas de discordância sugerem que as práticas são coerentes com as necessidades dos colaboradores e a presença de algumas opiniões neutras indica uma oportunidade para a liderança se reforçar junto daqueles que ainda não têm uma opinião formada.

**Tabela 10 - Idade vs Q16: O líder do Doutor Finanças arrisca e aposta na inovação e no empreendedorismo.**

		Idade				Total
		Até 30 anos	Entre 31 e 40 anos	Entre 41 e 50 anos	Mais de 50 anos	
<b>Q16: O líder do Doutor Finanças arrisca e aposta na inovação e no empreendedorismo.</b>	1- Discordo totalmente	0%	0%	0%	0%	<b>0%</b>
	2- Discordo	0%	0%	0%	0%	<b>0%</b>
	3- Não concordo nem discordo	1,79%	1,19%	0,60%	0%	<b>3,58%</b>
	4- Concordo	13,10%	16,07%	8,93%	1,79%	<b>39,89%</b>
	5- Concordo totalmente	19,05%	22,02%	10,71%	4,76%	<b>56,54%</b>
	<b>Total</b>	<b>33,94%</b>	<b>39,28%</b>	<b>20,24%</b>	<b>6,55%</b>	<b>100%</b>

Fonte: Elaboração própria.

A Tabela 10 evidencia um sentimento global positivo acerca de como diferentes grupos etários percebem a liderança do Doutor Finanças em termos de inovação e empreendedorismo. Assim sendo, 96,43% dos respondentes tem uma opinião positiva sobre a disposição do líder para inovar e empreender e verifica-se a inexistência de qualquer nível de discordância (0%).

A faixa etária “entre 31 e 40 anos” apresenta a maior percentagem de concordância total (22,02%), seguindo-se a faixa etária “até 30 anos” com 19,05% de concordância total. Já na faixa etária “entre 41 e 50 anos”, 10,71% dos respondentes concorda totalmente e apenas 0,60% apresenta uma opinião neutra e a faixa etária “mais de 50 anos” tem a menor percentagem de colaboradores, mas também revela um nível de concordância positivo.

Em síntese, a disposição do líder do Doutor Finanças para inovar e empreender é amplamente reconhecida e valorizada pelos colaboradores, independentemente da faixa etária, com uma aceitação praticamente universal e uma ausência total de discordância. As áreas de neutralidade são mínimas, indicando poucas incertezas quanto às práticas de liderança neste âmbito.

**Tabela 11 - Idade vs Q17: O Doutor Finanças apresenta uma cultura onde existe abertura para o risco e liberdade para empreender e criar.**

		Idade				Total
		Até 30 anos	Entre 31 e 40 anos	Entre 41 e 50 anos	Mais de 50 anos	
<b>Q17: O Doutor Finanças apresenta uma cultura onde existe abertura para o risco e liberdade para empreender e criar.</b>	1- Discordo totalmente	0%	0%	0%	0%	<b>0%</b>
	2- Discordo	1,19%	0,60%	0%	0%	<b>1,79%</b>
	3- Não concordo nem discordo	2,38%	2,98%	0,60%	0,60%	<b>6,56%</b>
	4- Concordo	15,48%	16,67%	11,31%	2,38%	<b>45,84%</b>
	5- Concordo totalmente	14,88%	19,05%	8,33%	3,57%	<b>45,83%</b>
	<b>Total</b>	<b>33,93%</b>	<b>39,30%</b>	<b>20,24%</b>	<b>6,55%</b>	<b>100%</b>

Fonte: Elaboração própria.

No que diz respeito à Tabela 11, os dados mostram que a grande maioria dos respondentes (91,67%) concorda ou concorda totalmente com o facto de o Doutor Finanças apresentar uma cultura de abertura para o risco e liberdade para empreender e criar e que apenas 1,79% discorda, não havendo nenhum a discordar totalmente da afirmação.

Face à distribuição das respostas pelas faixas etárias, o grupo “até 30 anos” apresenta níveis de concordância positivos, conseguindo que 14,88% respondesse o nível 5 e 15,48% o nível 4; de seguida, cerca de 35,72% do grupo “entre 31 e 40 anos” concorda ou concorda totalmente; também o grupo “entre 41 e 50 anos” apresenta um nível de concordância afirmativo, sendo que os dois níveis de concordância (4 e 5) somam 19,64%; já o grupo que apresenta menos colaboradores, “mais de 50 anos”, também tem uma concordância relativamente alta, dado que 5,95% deste grupo concorda ou concorda totalmente.

Na verdade, verifica-se uma uniformidade nas perceções sobre a abertura para o risco e liberdade para empreender entre as faixas etárias, o que permite destacar que a cultura organizacional é aceite e reconhecida. Os colaboradores com mais de 50 anos, apesar de serem uma minoria, também perspetivam a cultura organizacional de forma positiva, embora com menos entusiasmo quando comparado com os grupos mais jovens.

**Tabela 12 - Idade vs Q19: No Doutor Finanças verifica-se a partilha de ideias, a criatividade e a flexibilidade para antecipar e experimentar.**

		Idade				Total
		Até 30 anos	Entre 31 e 40 anos	Entre 41 e 50 anos	Mais de 50 anos	
<b>Q19: No Doutor Finanças verifica-se a partilha de ideias, a criatividade e a flexibilidade para antecipar e experimentar.</b>	1- Discordo totalmente	0%	0%	0%	0%	<b>0%</b>
	2- Discordo	0%	0,60%	0%	0%	<b>0,60%</b>
	3- Não concordo nem discordo	1,79%	1,19%	0,60%	0,60%	<b>4,18%</b>
	4- Concordo	15,48%	18,45%	11,31%	2,98%	<b>48,22%</b>
	5- Concordo totalmente	16,67%	19,05%	7,74%	2,98%	<b>46,44%</b>
	<b>Total</b>	<b>33,94%</b>	<b>39,30%</b>	<b>19,65%</b>	<b>6,56%</b>	<b>100%</b>

Fonte: Elaboração própria.

A Tabela 12 também evidencia uma predominância de concordância, dado que a maioria dos respondentes (94,66%) concorda ou concorda totalmente com o facto de no Doutor Finanças existir partilha de ideias e a criatividade e a flexibilidade para antecipar e experimentar. Na verdade, apenas 0,60% dos respondentes discordam e nenhum discorda totalmente, demonstrando uma aceitação praticamente unânime.

Procedendo a análises detalhadas por cada grupo etário, tem-se que: no grupo “até 30 anos”, 32,15% dos respondentes concorda ou concorda totalmente e 1,79% apresenta uma opinião neutra, ou seja, valorizam um ambiente de trabalho inovador e flexível, crucial para atrair e reter talentos jovens; no grupo “entre 31 e 40 anos”, do total de respondentes, a maioria destaca-se pelos níveis de concordância mais altos (19,05% concorda totalmente e 18,45% concorda); no grupo “entre 41 e 50 anos” não se verifica quase nenhuma

neutralidade e nenhuma discordância, demonstrando consistência e coerência; finalmente, no grupo “mais de 50 anos”, de um total de 6,56%, 5,96% concorda ou concorda totalmente.

Assim sendo, sublinha-se uma distribuição homogênea no que à percepção diz respeito, dado que a cultura organizacional assente na criatividade e na flexibilidade é bem recebida por todas as gerações. Ainda que os valores do nível neutro e dos níveis de discordância não sejam significativos, pode ser pertinente desenvolver programas específicos que incentivem a inclusão e a valorização de ideias e, aproveitando também a diversidade de perspectivas, para fortalecer ainda mais a cultura e garantir que a inovação seja um esforço coletivo de todas as gerações.

**Tabela 13 - Idade vs Q20: Sinto a autonomia como um dos alicerces para a minha atividade no Doutor Finanças, onde tenho a capacidade para encontrar novas oportunidades.**

		Idade				Total
		Até 30 anos	Entre 31 e 40 anos	Entre 41 e 50 anos	Mais de 50 anos	
<b>Q20: Sinto a autonomia como um dos alicerces para a minha atividade no Doutor Finanças, onde tenho a capacidade para encontrar novas oportunidades.</b>	1- Discordo totalmente	0%	0,60%	0%	0%	<b>0,60%</b>
	2- Discordo	0,60%	1,19%	0%	0%	<b>1,79%</b>
	3- Não concordo nem discordo	2,38%	4,17%	1,19%	0,60%	<b>8,34%</b>
	4- Concordo	13,69%	16,07%	6,55%	2,38%	<b>38,69%</b>
	5- Concordo totalmente	17,26%	17,26%	12,50%	3,57%	<b>50,59%</b>
	<b>Total</b>	<b>33,93%</b>	<b>39,29%</b>	<b>20,24%</b>	<b>6,55%</b>	<b>100%</b>

Fonte: Elaboração própria.

Na Tabela 13, é possível destacar-se que 89,28% concorda ou concorda totalmente com o facto de a autonomia ser um dos alicerces para a atividade no Doutor Finanças e que apenas 2,39% dos participantes discorda ou discorda totalmente, indicando uma aceitação generalizada da autonomia como parte essencial do trabalho.

No que toca às interpretações por faixa etária, evidencia-se que 30,95% dos colaboradores “até 30 anos” concorda ou concorda totalmente e apenas 0,60% discorda, o que leva a afirmar que jovens profissionais apreciam a autonomia; 33,33% concorda ou concorda totalmente no grupo “entre 31 e 40 anos”, sendo que este grupo apresenta também maior neutralidade na opinião (4,17%); 19,05% concorda ou concorda totalmente no grupo “entre 41 e 50 anos”, não havendo nenhuma discordância, inferindo-se que os colaboradores nestas idades preferem um ambiente que sustente a motivação e a produtividade nesta fase da carreira; e, por fim, no grupo “mais de 50 anos”, 5,95% concorda ou concorda totalmente.

Neste seguimento, conclui-se que a autonomia no Doutor Finanças é vista como um valor fundamental na sua cultura organizacional, essencial para a identificação de novas oportunidades. Ainda assim, a neutralidade e discordância pontuais no grupo de 31 a 40 anos podem indicar a necessidade de atenção específica, talvez em termos de suporte adicional ou clareza nas responsabilidades.

**Tabela 14 - Idade vs Q21: Sinto que no Doutor Finanças existe um sentido de propósito comum, onde os compromissos de todos têm um efeito duradouro e existe conexão entre o líder e os colaboradores.**

		Idade				Total
		Até 30 anos	Entre 31 e 40 anos	Entre 41 e 50 anos	Mais de 50 anos	
<b>Q21: Sinto que no Doutor Finanças existe um sentido de propósito comum, onde os compromissos de todos têm um efeito duradouro e existe conexão entre o líder e os colaboradores.</b>	1- Discordo totalmente	0%	0%	0%	0%	<b>0%</b>
	2- Discordo	0,60%	0,60%	0%	0%	<b>1,20%</b>
	3- Não concordo nem discordo	1,79%	2,38%	1,19%	0,60%	<b>5,96%</b>
	4- Concordo	16,67%	20,83%	8,93%	2,38%	<b>48,81%</b>
	5- Concordo totalmente	14,88%	15,48%	10,12%	3,57%	<b>44,05%</b>
	<b>Total</b>	<b>33,94%</b>	<b>39,29%</b>	<b>20,24%</b>	<b>6,55%</b>	<b>100%</b>

Fonte: Elaboração própria.

Com base na Tabela 14, existe uma elevada concordância (92,86%) com a existência de um sentido de propósito comum no Doutor Finanças, de um compromisso duradouro e de uma conexão entre líderes e colaboradores. Lado a lado, apenas 1,20% dos respondentes discorda e nenhum discorda totalmente, indicando uma percepção amplamente positiva sobre o propósito e a conexão na empresa.

Considerado a distribuição entre as faixas etárias, esta mostra-se consistente, na medida em que apenas existem variações leves na intensidade da concordância. Ou seja, na faixa “até 30 anos”, 31,55% deste grupo concorda ou concorda totalmente (16.67% + 14.88%, respetivamente); na faixa “entre 31 e 40 anos”, 20,83% concordam e apenas 0,60%

discordam; na faixa “entre 41 e 50 anos” há também uma concordância consistente (somando o nível 4 e o 5, tem-se 19,05% de concordância) e nenhuma discordância; na faixa “mais de 50 anos”, 3,57% concordam totalmente e 0,60% são neutros.

De facto, verifica-se a presença de um sentido de propósito e de conexão na organização em estudo, estando isto justificado pela alta taxa de concordância e pela percepção uniforme entre os colaboradores, independentemente das suas idades.

**Tabela 15 - Idade vs Q22: Sinto que a liderança do Doutor Finanças e a cultura organizacional estão alinhadas tendo em vista o bem-estar organizacional interno e externo.**

		Idade				Total
		Até 30 anos	Entre 31 e 40 anos	Entre 41 e 50 anos	Mais de 50 anos	
<b>Q22: Sinto que a liderança do Doutor Finanças e a cultura organizacional estão alinhadas tendo em vista o bem-estar organizacional interno e externo.</b>	1- Discordo totalmente	0%	0%	0%	0%	<b>0%</b>
	2- Discordo	0%	0,60%	0%	0%	<b>0,60%</b>
	3- Não concordo nem discordo	4,17%	2,98%	1,79%	0,60%	<b>9,54%</b>
	4- Concordo	14,29%	16,67%	9,52%	1,79%	<b>42,27%</b>
	5- Concordo totalmente	15,48%	19,05%	8,93%	4,17%	<b>47,63%</b>
	<b>Total</b>	<b>33,94%</b>	<b>39,27%</b>	<b>20,24%</b>	<b>6,56%</b>	<b>100%</b>

Fonte: Elaboração própria.

Analisando a Tabela 15, percebe-se que é a concordância a predominante, uma vez que a maioria esmagadora dos respondentes (89,90%) concorda ou concorda totalmente que a liderança e a cultura organizacional estão alinhadas com o bem-estar organizacional interno

e externo e só 0,60% dos respondentes discordam e nenhum discorda totalmente. Para além disto, a percepção de alinhamento é ampla e relativamente uniforme entre as faixas etárias, com algumas variações na intensidade da concordância.

Deste modo, procedendo à análise aos dados mais relevantes por faixa etária, tem-se que: no grupo “até 30 anos”, 14,29% concordam e 15,48% concordam totalmente, não se tendo verificado nenhuma discordância, o que pode indicar uma experiência positiva no trabalho e na satisfação inicial na carreira para estes colaboradores; no grupo “entre 31 e 40 anos”, existe uma alta concordância também (35,72%); no grupo “entre 41 e 50 anos”, do mesmo modo identifica-se uma concordância significativa (9,52% concordam e 8,93% concordam totalmente); e no grupo “mais de 50 anos”, 0,60% são neutros e não houve nenhuma discordância, o que mostra que, mesmo entre os colaboradores mais experientes, a percepção deste alinhamento interno e externo é positiva, embora em menor proporção comparada aos grupos mais jovens.

Neste seguimento, a alta concordância indica que a liderança do Doutor Finanças está alinhada com a cultura organizacional a fim de promover o bem-estar tanto interno quanto externo, estando isto consistente entre todas as faixas etárias. Isto sugere uma abordagem eficaz da liderança e uma cultura organizacional coesa.

**Tabela 16 - Idade vs Q23: No meu dia a dia profissional no Doutor Finanças, sinto que existe coerência e alinhamento com os valores da organização.**

		Idade				Total
		Até 30 anos	Entre 31 e 40 anos	Entre 41 e 50 anos	Mais de 50 anos	
<b>Q23: No meu dia a dia profissional no Doutor Finanças, sinto que existe coerência e alinhamento com os valores da organização.</b>	1- Discordo totalmente	0%	0%	0%	0%	<b>0%</b>
	2- Discordo	0,60%	0,60%	0%	0%	<b>1,20%</b>
	3- Não concordo nem discordo	3,57%	4,17%	0,60%	0,60%	<b>8,94%</b>
	4- Concordo	13,69%	19,05%	10,71%	2,38%	<b>45,83%</b>
	5- Concordo totalmente	16,07%	15,48%	8,93%	3,57%	<b>44,05%</b>
	<b>Total</b>	<b>33,93%</b>	<b>39,30%</b>	<b>20,24%</b>	<b>6,56%</b>	<b>100%</b>

Fonte: Elaboração própria.

A Tabela 16 indica que a maioria dos colaboradores (89,88%) sente que há coerência e alinhamento com os valores da organização, estando isto refletido pela soma das respostas "Concordo" (45,83%) e "Concordo totalmente" (44,05%). De igual modo, apenas 1,20% dos respondentes discordam e nenhum discorda totalmente, evidenciando estes dados que os valores da organização são praticados no dia a dia.

Analisando pelas idades, dos colaboradores que têm até 30 anos, 16,07% concordam totalmente e 13,69% concordam, mostrando indicadores que colaboradores mais jovens percebem que existe um bom alinhamento entre os seus valores e os da organização, o que pode ser crucial para a satisfação no início das suas carreiras; no grupo “entre 31 e 40 anos”, existe uma concordância significativa (34,53%) e uma discordância quase nula (0,60%); “entre 41 e 50 anos” apresenta que 8,93% concordam totalmente e 10,71% concordam, ao

mesmo tempo que não se regista nenhuma discordância, revelando que a coerência com os valores da organização é uma característica sólida e estável ao longo do tempo; finalmente, o grupo “mais de 50 anos” mostra também uma concordância relativamente alta (3,57% concordam totalmente).

Em síntese, os altos níveis de concordância sugerem que a organização está a conseguir integrar os seus valores no dia a dia dos colaboradores de forma eficaz.

Após a elaboração das tabelas de cruzamento individuais entre a “idade” e a questão selecionada para cada variável, foi possível perceber que existe um consenso nas conclusões, ou seja, os níveis de concordância mais selecionados foram o “5 – Concordo totalmente” e o “4 – Concordo” e as categorias de idade com mais respostas obtidas foram “até 30 anos” e “entre 31 e 40 anos”, sendo que é também nestas duas categorias que a maioria da amostra se integra.

Deste modo, é possível inferir que a maioria da amostra apresenta uma concordância positiva face às afirmações selecionadas dentro das 13 variáveis do estudo e, por não se verificar uma variação significativa na concordância entre as gerações, isto pode indicar uma coesão na liderança e na cultura que leva à semelhança da satisfação dos colaboradores entre as diferentes categorias de idade.

4.4.2 Cruzamento do dado de caracterização “antiguidade na organização” com as questões seleccionadas

**Tabela 17 - Antiguidade na organização vs Q1: Sinto-me inspirado(a) e motivado(a) pelo líder do Doutor Finanças a agir em prol de um bem comum.**

		Antiguidade na organização				Total
		Menos de 1 ano	Entre 1 a 3 anos	Entre 4 a 6 anos	Mais de 6 anos	
<b>Q1: Sinto-me inspirado(a) e motivado(a) pelo líder do Doutor Finanças a agir em prol de um bem comum.</b>	1- Discordo totalmente	0%	0%	0%	0%	<b>0%</b>
	2- Discordo	0%	0,60%	0%	0%	<b>0,60%</b>
	3- Não concordo nem discordo	0%	5,36%	0,60%	0,60%	<b>6,56%</b>
	4- Concordo	9,52%	23,21%	4,76%	7,14%	<b>44,63%</b>
	5- Concordo totalmente	11,31%	25,60%	5,36%	5,95%	<b>48,22%</b>
	<b>Total</b>	<b>20,83%</b>	<b>54,77%</b>	<b>10,72%</b>	<b>13,69%</b>	<b>100%</b>

Fonte: Elaboração própria.

Com base na Tabela 17, é possível enunciar que a maioria dos colaboradores se sente inspirada e motivada pelo líder do Doutor Finanças a agir em prol de um bem comum, com 44,63% dos colaboradores a concordar e 48,22% a concordar totalmente.

A faixa de antiguidade “entre 1 a 3 anos” é a que apresenta a maior proporção de respostas (54,77%) e mostra um alto nível de concordância com 23,21% a responder o nível 4 e 25,60% a responder o nível 5. Para além disto, é também este grupo de anos de antiguidade que evidencia um maior valor no que à opinião neutra diz respeito (5,36%). De facto, os colaboradores com “menos de 1 ano” também mostram um alto nível de

concordância total (11,31% concordam totalmente e 9,52% concordam). Já sobre os níveis de discordância, estes são mínimos, com apenas 0,60% dos colaboradores a discordar e ninguém a discordar totalmente.

Esta análise revela que os colaboradores, independentemente do tempo em que se encontram no Doutor Finanças, sentem-se na sua maioria inspirados e motivados pelo líder da organização. Comparando o tempo mais recente na organização com os dois períodos de anos de antiguidade mais velhos (“entre 4 a 6 anos” e “mais de 6 anos”), são os novos colaboradores (com “menos de 1 ano”) quem apresenta uma ligeira maior motivação, o que pode indicar um impacto positivo e forte inicial da liderança.

**Tabela 18 - Antiguidade na organização vs Q3: O líder do Doutor Finanças fornece um sentido de direção e foco para o trabalho que tem de ser realizado.**

		Antiguidade na organização				Total
		Menos de 1 ano	Entre 1 a 3 anos	Entre 4 a 6 anos	Mais de 6 anos	
<b>Q3: O líder do Doutor Finanças fornece um sentido de direção e foco para o trabalho que tem de ser realizado.</b>	1- Discordo totalmente	0%	0%	0%	0%	<b>0%</b>
	2- Discordo	0%	1,79%	0%	0%	<b>1,79%</b>
	3- Não concordo nem discordo	2,38%	6,55%	1,79%	1,79%	<b>12,51%</b>
	4- Concordo	9,52%	25,60%	5,36%	5,95%	<b>46,43%</b>
	5- Concordo totalmente	8,93%	20,83%	3,57%	5,95%	<b>39,28%</b>
	<b>Total</b>	<b>20,83%</b>	<b>75,60%</b>	<b>10,72%</b>	<b>13,69%</b>	<b>100%</b>

Fonte: Elaboração própria.

A Tabela 18 mostra que todas os grupos de anos de antiguidade apresentam como níveis de concordância mais selecionados os níveis superiores, o 4 – “Concordo” (46,43%) e 5 – “Concordo totalmente” (39,28%), o que evidencia que a maioria dos colaboradores sente que o líder fornece um bom sentido de direção e foco.

Face aos novos colaboradores, com “menos de 1 ano”, 9,52% concorda e 0% discorda ou discorda totalmente, o que permite inferir que se sentem particularmente bem direcionados e focados desde o início do seu tempo na organização. Já os colaboradores com “1 a 3 anos” de antiguidade representam os valores superiores de concordância (25,60% no nível 4 e 20,83% no nível 5), mostrando uma percepção positiva contínua da liderança após o período inicial. Os grupos “4 a 6 anos” e “mais de 6 anos” evidenciam percentagens ligeiramente inferiores, mas, ainda assim, destacam-se os níveis de concordância positivos, indicando que o sentido de direção e foco se mantém positivo a longo prazo. O nível que expressa uma opinião neutra apresenta um valor percentual superior no grupo “entre 1 a 3 anos” (6,55%).

Com base nisto, a liderança no Doutor Finanças é percebida de forma altamente positiva, com a maioria dos colaboradores a concordar ou a concordar totalmente com o facto de o líder fornecer um sentido claro de direção e foco, independentemente dos anos de antiguidade, o que sugere uma estabilidade na eficácia da liderança ao longo do tempo. Embora os valores sejam altos, há uma ligeira queda para quem está há mais tempo na organização e, por isto, é crucial visitar algumas estratégias de liderança e comunicação para garantir que todos os colaboradores continuem focados.

**Tabela 19 - Antiguidade na organização vs Q5: Sinto admiração, respeito e confiança no líder do Doutor Finanças, reconhecendo as suas qualidades e habilidades.**

		Antiguidade na organização				Total
		Menos de 1 ano	Entre 1 a 3 anos	Entre 4 a 6 anos	Mais de 6 anos	
Q5: Sinto admiração, respeito e confiança no líder do Doutor Finanças, reconhecendo as suas qualidades e habilidades.	1- Discordo totalmente	0%	0%	0%	0%	<b>0%</b>
	2- Discordo	0%	0,60%	0%	0%	<b>0,60%</b>
	3- Não concordo nem discordo	2,38%	2,98%	0%	0%	<b>5,36%</b>
	4- Concordo	4,17%	20,83%	6,55%	7,74%	<b>39,29%</b>
	5- Concordo totalmente	14,29%	30,36%	4,17%	5,95%	<b>54,77%</b>
	<b>Total</b>	<b>20,84%</b>	<b>54,77%</b>	<b>10,72%</b>	<b>13,69%</b>	<b>100%</b>

Fonte: Elaboração própria.

À luz do que indica a Tabela 19, é possível referir que a maioria dos colaboradores, independentemente dos anos de antiguidade, respondeu "Concordo" ou "Concordo totalmente", com um total de 93,06% de respostas positivas. Somente 0,60% dos respondentes discordaram e 5,36% escolheram "Não concordo nem discordo", refletindo um consenso quase unânime de admiração e respeito pelo líder.

Face aos colaboradores mais recentes na organização, 14,29% concordam totalmente e 4,17% concordam; o grupo no intervalo “entre 1 a 3 anos” tem a maior proporção de concordância total (30,36%) e concordância (20,83%), com apenas 0,60% a discordar e 2,98% com opinião neutra; já “entre 4 a 6 anos”, a maior parte deste grupo também concorda (6,55%) e não apresenta discordâncias nem respostas neutras; o grupo mais antigo na organização, com “mais de 6 anos”, evidencia zero discordâncias e zero respostas.

Como síntese a esta tabela, todas os anos de antiguidade mostram uma percepção positiva e concordante face ao líder, não se registando respostas de discordância total em nenhum grupo, o que é um forte indicador de admiração e respeito pelo líder. Comparando os anos de antiguidade, colaboradores com “menos de 1 ano” e “entre 1 a 3 anos” tendem a ter percentagens ligeiramente mais altas de concordância total em comparação com aqueles com “mais de 6 anos” de antiguidade.

**Tabela 20 - Antiguidade na organização vs Q10: O líder do Doutor Finanças estimula o entusiasmo com as tarefas e com os objetivos, promovendo o espírito de equipa e um ambiente positivo.**

		Antiguidade na organização				Total
		Menos de 1 ano	Entre 1 a 3 anos	Entre 4 a 6 anos	Mais de 6 anos	
<b>Q10: O líder do Doutor Finanças estimula o entusiasmo com as tarefas e com os objetivos, promovendo o espírito de equipa e um ambiente positivo.</b>	1- Discordo totalmente	0%	0%	0%	0%	<b>0%</b>
	2- Discordo	0%	0%	0%	0%	<b>0%</b>
	3- Não concordo nem discordo	1,19%	1,79%	1,19%	1,79%	<b>5,96%</b>
	4- Concordo	7,14%	24,40%	5,36%	5,95%	<b>42,85%</b>
	5- Concordo totalmente	12,50%	28,57%	4,17%	5,95%	<b>51,19%</b>
	<b>Total</b>	<b>20,83%</b>	<b>54,76%</b>	<b>10,72%</b>	<b>13,69%</b>	<b>100%</b>

Fonte: Elaboração própria.

Tendo em consideração a Tabela 20, esta representa que todos os anos de antiguidade mostram concordância com o facto de o líder do Doutor Finanças estimular o entusiasmo com as tarefas e com os objetivos e promover o espírito de equipa e um ambiente positivo (totalizando 94,04%).

Não há respostas de discordância (total ou parcial) em nenhum grupo, o que é, novamente, indicador da promoção do entusiasmo e do espírito de equipa por parte do líder.

Face aos colaboradores com “menos de 1 ano”, 7,14% concordam e 12,50% concordam totalmente; “entre 1 a 3 anos”, 24,40% concordam e 28,57% concordam totalmente; “entre 4 a 6 anos”, 5,36% concordam e 4,17% concordam totalmente; e face aos que têm mais de 6 anos, 5,95% concordam e 5,95% concordam totalmente. Também nesta questão, os colaboradores com “menos de 1 ano” e “entre 1 a 3 anos” tendem a ter percentagens ligeiramente mais altas de concordância total em comparação com aqueles com “mais de 6 anos” de antiguidade.

Deste modo, a liderança da organização em estudo mostra-se eficaz e inspiradora, dado que é amplamente reconhecida por estimular o entusiasmo e promover um ambiente de trabalho positivo, com altos níveis de concordância em todos os grupos de antiguidade. Os colaboradores com “menos de 1 ano” e “entre 1 a 3 anos” tendem a ter pontuações ligeiramente mais altas, sugerindo que a liderança tem um impacto inicial positivo.

**Tabela 21 - Antiguidade na organização vs Q12: O líder do Doutor Finanças considera perspectivas novas e inovadoras, promovendo um espaço para a partilha e discussão, tendo em vista a construção de algo melhor e sustentável.**

		Antiguidade na organização				Total
		Menos de 1 ano	Entre 1 a 3 anos	Entre 4 a 6 anos	Mais de 6 anos	
<b>Q12: O líder do Doutor Finanças considera perspectivas novas e inovadoras, promovendo um espaço para a partilha e discussão, tendo em vista a construção de algo melhor e sustentável.</b>	1- Discordo totalmente	0%	0%	0%	0%	<b>0%</b>
	2- Discordo	0%	0,60%	0,60%	0%	<b>1,20%</b>
	3- Não concordo nem discordo	2,38%	6,55%	0,60%	1,19%	<b>10,72%</b>
	4- Concordo	8,93%	22,02%	7,14%	8,33%	<b>46,42%</b>
	5- Concordo totalmente	9,52%	25,60%	2,38%	4,17%	<b>41,67%</b>
	<b>Total</b>	<b>20,83%</b>	<b>54,77%</b>	<b>10,72%</b>	<b>13,69%</b>	<b>100%</b>

Fonte: Elaboração própria.

A análise dos dados da Tabela 21 sugere que, de um modo geral, os colaboradores, independentemente dos anos de antiguidade, têm uma opinião positiva da liderança do Doutor Finanças em termos de considerar perspectivas novas e inovadoras, já que 46,42% concordam e 41,67% concordam totalmente. O grupo com a antiguidade “entre 1 a 3 anos” é o que demonstra a maior concordância com a afirmação, indicando um reconhecimento maior da liderança positiva durante nesse período.

Paralelamente, fazendo uma leitura por anos de antiguidade, é possível constatar que “menos de 1 ano” apresenta como nível de concordância mais selecionado o nível 5 – “Concordo totalmente” (9,52%) e nenhuma discordância, ainda que se verifique que 2,38% não tem uma opinião definida; “entre 1 a 3 anos” já evidencia alguma discordância e um

valor superior de neutralidade, sendo que a opção “concordo totalmente” continua a destacar-se com 25,60%; “entre 4 a 6 anos” também revela uma pequena percentagem de discordância e de neutralidade na opinião (0,60% em ambas) e como nível mais votado o nível 4 – “Concordo” com 7,14%; por fim, “mais de 6 anos” indica que a maioria (12,5%) concorda ou concorda totalmente, indicando que colaboradores com mais tempo na organização também percebem de forma positiva a liderança no âmbito de perspectivas novas e inovadoras, tendo em vista a construção de algo melhor e sustentável.

Isto posto, de facto, a liderança da organização em estudo mostra-se aberta, dando oportunidades às equipas para partilhar e refletir opções que tenham impacto na sustentabilidade do Doutor Finanças, dado que os níveis de concordância em todos os grupos de antiguidade revelam-se positivos.

**Tabela 22 - Antiguidade na organização vs Q15: Sinto que existe escuta ativa e *feedback* construtivo, dando destaque a áreas de melhoria e oportunidades de desenvolvimento.**

		Antiguidade na organização				Total
		Menos de 1 ano	Entre 1 a 3 anos	Entre 4 a 6 anos	Mais de 6 anos	
<b>Q15: Sinto que existe escuta ativa e <i>feedback</i> construtivo, dando destaque a áreas de melhoria e oportunidades de desenvolvimento.</b>	1- Discordo totalmente	0%	0%	0%	0,60%	<b>0,60%</b>
	2- Discordo	0,60%	0,60%	0%	0%	<b>1,20%</b>
	3- Não concordo nem discordo	1,19%	5,95%	0%	1,19%	<b>8,33%</b>
	4- Concordo	8,93%	27,38%	7,14%	8,33%	<b>51,78%</b>
	5- Concordo totalmente	10,12%	20,83%	3,57%	3,57%	<b>38,09%</b>
	<b>Total</b>	<b>20,84%</b>	<b>54,76%</b>	<b>10,71%</b>	<b>13,69%</b>	<b>100%</b>

Fonte: Elaboração própria.

A Tabela 22 revela que quase metade dos participantes no inquérito por questionário concorda com a presença de escuta ativa e *feedback* construtivo no Doutor Finanças (51,78%).

Face aos novos colaboradores, a maioria (19,05%) concorda ou concorda totalmente, sendo que apenas 1,19% não tem uma opinião definida e 0,60% discorda; já dos colaboradores que tem “entre 1 a 3 anos”, 27,38% concorda e 20,83% concorda totalmente, sendo o grupo que apresenta um valor percentual superior em resposta é o nível 3 – “Não concordo nem discordo”; dos colaboradores que estão na organização “entre 4 a 6 anos”, a maioria (10,71%) concorda ou concorda totalmente, não registando nenhuma percentagem neutra ou discordante; os que estão no Doutor Finanças há mais tempo, há “mais de 6 anos”, 11,9% concorda ou concorda totalmente, 1,19% permanece neutra e 0,60% discorda totalmente.

Portanto, esta análise dos dados refere que os colaboradores apresentam uma perceção positiva sobre a escuta ativa e *feedback* construtivo na organização, dado que a maioria concorda ou concorda totalmente com a afirmação, apresenta pouca discordância e apenas algumas neutralidades nas respostas. O grupo com maior antiguidade (“entre 1 a 3 anos”) é o que demonstra a maior concordância com a afirmação, indicando um reconhecimento maior da escuta ativa e *feedback* durante esse período. Tendo em consideração o grupo com “mais de 6 anos” de antiguidade, este evidencia uma menor taxa de concordância total em comparação com os mais novos (apenas 3,57% desse grupo concorda totalmente e 0,60% discorda totalmente) e, dado isto, pode ser interessante a liderança da organização avaliar continuamente o sistema de *feedback* para garantir que é eficaz e alinhado com as expectativas de todos os colaboradores.

**Tabela 23 - Antiguidade na organização vs Q16: O líder do Doutor Finanças arrisca e aposta na inovação e no empreendedorismo.**

		Antiguidade na organização				Total
		Menos de 1 ano	Entre 1 a 3 anos	Entre 4 a 6 anos	Mais de 6 anos	
<b>Q16: O líder do Doutor Finanças arrisca e aposta na inovação e no empreendedorismo.</b>	1- Discordo totalmente	0%	0%	0%	0%	<b>0%</b>
	2- Discordo	0%	0%	0%	0%	<b>0%</b>
	3- Não concordo nem discordo	0,60%	1,19%	1,19%	0,60%	<b>3,58%</b>
	4- Concordo	7,74%	19,64%	4,17%	8,33%	<b>39,88%</b>
	5- Concordo totalmente	12,50%	33,93%	5,36%	4,76%	<b>56,55%</b>
	<b>Total</b>	<b>20,84%</b>	<b>54,76%</b>	<b>10,72%</b>	<b>13,69%</b>	<b>100%</b>

Fonte: Elaboração própria.

Com base na Tabela 23, é possível referir que mais de metade dos respondentes concorda totalmente (56,55%) com o facto de o líder do Doutor Finanças arriscar e apostar na inovação e no empreendedorismo e nenhum discorda ou discorda totalmente.

Atendendo aos colaboradores com menos tempo de antiguidade, destes 20,24% concorda ou concorda totalmente que o líder do Doutor Finanças arrisca e aposta na inovação e no empreendedorismo e apenas 0,60% estão neutros; “entre 1 a 3 anos” é o grupo que apresenta a maior taxa de concordância total (33,93%) e uma alta taxa de concordância (19,64%), indicando uma percepção muito positiva da liderança em relação à inovação e ao empreendedorismo; a maioria dos que têm “entre 4 a 6 anos” (9,53%) concorda ou concorda totalmente com a afirmação, com apenas 1,19% a permanecer neutra; dos que se encontram

há mais tempo, a concordância no grupo “mais de 6 anos” revela que colaboradores com mais tempo na organização também têm a liderança como inovadora e empreendedora.

A análise dos dados revela uma percepção geral muito positiva sobre a liderança, no entanto, focar em aspectos relacionados com o envolvimento dos colaboradores mais antigos, com a integração dos novos colaboradores na cultura de inovação e com o incentivo à participação de todos, independentemente do tempo na organização pode ser crucial e furtuito.

**Tabela 24 - Antiguidade na organização vs Q17: O Doutor Finanças apresenta uma cultura onde existe abertura para o risco e liberdade para empreender e criar.**

		Antiguidade na organização				Total
		Menos de 1 ano	Entre 1 a 3 anos	Entre 4 a 6 anos	Mais de 6 anos	
<b>Q17: O Doutor Finanças apresenta uma cultura onde existe abertura para o risco e liberdade para empreender e criar.</b>	1- Discordo totalmente	0%	0%	0%	0%	<b>0%</b>
	2- Discordo	0%	1,19%	0%	0,60%	<b>1,79%</b>
	3- Não concordo nem discordo	0,60%	4,76%	0,60%	0,60%	<b>6,56%</b>
	4- Concordo	8,33%	24,40%	5,36%	7,74%	<b>45,83%</b>
	5- Concordo totalmente	11,90%	24,40%	4,76%	4,76%	<b>45,82%</b>
	<b>Total</b>	<b>20,83%</b>	<b>54,75%</b>	<b>10,72%</b>	<b>13,70%</b>	<b>100%</b>

Fonte: Elaboração própria.

A Tabela 24 indica que os níveis de concordância mais respondidos foram o 4 – “Concordo” e o 5 – “Concordo totalmente”, o que mostra confirmação de que a cultura do Doutor Finanças permite a abertura para o risco e liberdade para empreender e criar.

A maioria dos novos colaboradores (20,23%) concorda ou concorda totalmente e apenas 0,60% está neutra, o que evidencia que a cultura assente na abertura para o risco e na liberdade para criar é visível de forma significativa no período inicial na organização; face aos colaboradores “entre 1 a 3 anos”, estes apresentam uma alta taxa de concordância (24,40%) e concordância total (24,40%), evidenciando uma opinião positiva acerca desta cultura organizacional; quando o período de antiguidade é “entre 4 a 6 anos”, revela-se também uma concordância positiva, uma vez que a maioria (10,12%) concorda ou concorda totalmente com a afirmação; dos colaboradores mais antigos no Doutor Finanças, ou seja, com “mais de 6 anos”, 12,50% concorda ou concorda totalmente, 0,60% discorda e 0,60% permanece neutra.

Sintetizando a análise destes dados, identifica-se que os colaboradores apresentam uma perceção positiva sobre a abertura para o risco e a liberdade para empreender e criar, uma vez que a maioria concorda ou concorda totalmente com a afirmação, apresentando pouca discordância e apenas algumas neutralidades nas respostas. Embora a perceção geral seja positiva, existem algumas áreas que podem ser melhoradas para aumentar a satisfação dos colaboradores em relação à cultura de abertura para o risco e liberdade para empreender e criar. Existem colaboradores que se mantêm neutros (6,56% no total) ou que discordam (1,79% no total) e, face a isto, é pertinente mostrar internamente de que forma esta cultura tem contribuído para o sucesso da organização para inspirar e motivar os colaboradores.

**Tabela 25 - Antiguidade na organização vs Q19: No Doutor Finanças verifica-se a partilha de ideias, a criatividade e a flexibilidade para antecipar e experimentar.**

		Antiguidade na organização				Total
		Menos de 1 ano	Entre 1 a 3 anos	Entre 4 a 6 anos	Mais de 6 anos	
<b>Q19: No Doutor Finanças verifica-se a partilha de ideias, a criatividade e a flexibilidade para antecipar e experimentar.</b>	1- Discordo totalmente	0%	0%	0%	0%	<b>0%</b>
	2- Discordo	0%	0%	0%	0,60%	<b>0,60%</b>
	3- Não concordo nem discordo	1,19%	1,79%	0,60%	0,60%	<b>4,18%</b>
	4- Concordo	8,33%	26,19%	5,36%	8,33%	<b>48,21%</b>
	5- Concordo totalmente	11,31%	26,79%	4,76%	4,17%	<b>47,03%</b>
	<b>Total</b>	<b>20,83%</b>	<b>54,77%</b>	<b>10,72%</b>	<b>13,70%</b>	<b>100%</b>

Fonte: Elaboração própria.

A Tabela 25 mostra que o nível 4 – “Concordo” e o nível 5 – “Concordo totalmente” foram os mais respondidos, com 48,21% e 47,03%, respetivamente. Isto revela que a maioria dos colaboradores, apesar dos diferentes anos de antiguidade, concorda com o facto de no Doutor Finanças existir criatividade e flexibilidade para antecipar e experimentar.

Entre os novos colaboradores, 11,31% concordam totalmente com a afirmação, enquanto apenas 1,19% apresentam uma opinião neutra. Isso sugere que, desde o início, os novos colaboradores percebem um ambiente favorável à criatividade e à flexibilidade; do mesmo modo, verificam-se fortes índices de concordância em colaboradores no grupo “entre 1 a 3 anos”, dado que apresenta uma das mais altas taxas de concordância (26,19%) e concordância total (26,79%); já nos que têm “entre 4 a 6 anos”, a maioria (10,12%) concorda ou concorda totalmente com a afirmação, sendo que apenas 0,60% permanece neutra; e, por

fim, no grupo “mais de 6 anos”, 12,50% concorda ou concorda totalmente, 0,60% discorda e 0,60% permanece neutra, o que mostra que a percepção positiva se mantém ao longo do tempo, indicando uma cultura organizacional consistente.

Em síntese, a opinião geral é positiva, sendo os níveis de concordância mais elevados aqueles que foram mais respondidos, o que pode indicar que, mesmo após vários anos na empresa, a percepção de um ambiente criativo e flexível permanece forte. Todavia, os valores, ainda que residuais, relativos à neutralidade e à discordância mostram que há algumas áreas que podem ser melhoradas para aumentar a satisfação dos colaboradores relativamente à partilha de ideias, criatividade e flexibilidade para antecipar e experimentar.

**Tabela 26 - Antiguidade na organização vs Q20: Sinto a autonomia como um dos alicerces para a minha atividade no Doutor Finanças, onde tenho a capacidade para encontrar novas oportunidades.**

		Antiguidade na organização				Total
		Menos de 1 ano	Entre 1 a 3 anos	Entre 4 a 6 anos	Mais de 6 anos	
<b>Q20: Sinto a autonomia como um dos alicerces para a minha atividade no Doutor Finanças, onde tenho a capacidade para encontrar novas oportunidades.</b>	1- Discordo totalmente	0%	0,60%	0%	0%	<b>0,60%</b>
	2- Discordo	0%	1,19%	0%	0,60%	<b>1,79%</b>
	3- Não concordo nem discordo	2,98%	3,57%	0,60%	1,19%	<b>8,34%</b>
	4- Concordo	7,14%	20,83%	5,95%	4,76%	<b>38,68%</b>
	5- Concordo totalmente	10,71%	28,57%	4,17%	7,14%	<b>50,59%</b>
	<b>Total</b>	<b>20,83%</b>	<b>54,76%</b>	<b>10,72%</b>	<b>13,69%</b>	<b>100%</b>

Fonte: Elaboração própria.

No que diz respeito à Tabela 26, percebe-se que existe uma elevada percepção de que efetivamente existe autonomia para se encontrar novas oportunidades, sendo isto comprovado pelos níveis de concordância mais elevados, ou seja, metade dos respondentes selecionaram o nível 5 – “Concordo totalmente” (50,59%) e a percentagem de colaboradores que discordam totalmente (0,60%) ou discordam (1,79%) é extremamente baixa. Da mesma forma, aqueles que não concordam nem discordam representam apenas 8,34%.

Com base nos novos colaboradores (com “menos de 1 ano”), 10,71% concordam totalmente e 7,14% concordam, sendo que apenas 2,98% têm uma opinião neutra, indicando que a maioria já sente autonomia mesmo com pouco tempo na organização; os colaboradores com “1 a 3 anos” de Doutor Finanças também apresentam níveis de concordância positivos, totalizando 49,40%, uma pequena percentagem de discordância (1,19%) e uma neutralidade representada por 3,57%, o que sugere uma forte percepção de autonomia após o período inicial de adaptação; a maioria dos colaboradores com “4 a 6 anos” na organização concorda (5,95%) ou concorda totalmente (4,17%) e dos mais antigos 7,14% concordam totalmente e 0,60% discordam, mantendo coerente a percepção face à autonomia mesmo após muitos anos na empresa.

Em síntese, de facto, a opinião sobre a autonomia no Doutor Finanças é predominantemente positiva entre os colaboradores, independentemente dos anos de antiguidade. Neste seguimento, a maioria sente que tem capacidade para encontrar novas oportunidades, o que é crucial para a satisfação e produtividade e a baixa taxa de discordância e neutralidade reforça a ideia de que a autonomia é um valor central e está presente na cultura organizacional do Doutor Finanças.

**Tabela 27 - Antiguidade na organização vs Q21: Sinto que no Doutor Finanças existe um sentido de propósito comum, onde os compromissos de todos têm um efeito duradouro e existe conexão entre o líder e os colaboradores.**

		Antiguidade na organização				Total
		Menos de 1 ano	Entre 1 a 3 anos	Entre 4 a 6 anos	Mais de 6 anos	
<b>Q21: Sinto que no Doutor Finanças existe um sentido de propósito comum, onde os compromissos de todos têm um efeito duradouro e existe conexão entre o líder e os colaboradores.</b>	1- Discordo totalmente	0%	0%	0%	0%	<b>0%</b>
	2- Discordo	0%	0,60%	0%	0,60%	<b>1,20%</b>
	3- Não concordo nem discordo	0,60%	4,76%	0%	0,60%	<b>5,96%</b>
	4- Concordo	9,52%	25,00%	7,14%	7,14%	<b>48,80%</b>
	5- Concordo totalmente	10,71%	24,40%	3,57%	5,36%	<b>44,04%</b>
	<b>Total</b>	<b>20,83%</b>	<b>54,76%</b>	<b>10,71%</b>	<b>13,70%</b>	<b>100%</b>

Fonte: Elaboração própria.

A Tabela 27 evidencia uma percepção predominantemente positiva sobre a presença de um sentido de propósito comum e de uma conexão entre o líder e os colaboradores, uma vez que a maioria dos colaboradores concorda (48,80%) ou concorda totalmente (44,04%) com a afirmação. Com efeito, nenhum colaborador discordou totalmente, apenas 1,20% discordou e os neutros representam apenas 5,96%.

Do lado das análises por cada grupo de anos de antiguidade, infere-se que dos colaboradores com “menos de 1 ano”, 10,71% concordam totalmente e 9,52% concordam, sendo que apenas 0,60% têm uma opinião neutra, indicando que mesmo os novos colaboradores sentem a existência de um propósito comum e de uma forte conexão com a liderança; o grupo “entre 1 a 3 anos” é o grupo que apresenta a maior taxa de concordância (25,00%) e concordância total (24,40%), mas também a taxa de neutralidade mais elevada

(4,76%); o grupo “entre 4 a 6 anos” revela que 7,14% concordam e 0% de discordância e neutralidade, indicando que este grupo está completamente alinhado com o propósito comum; no grupo “mais de 6 anos” também se verifica como resposta mais selecionada o nível 4 – “Concordo” (7,14%) e o nível 5 – “Concordo totalmente” (5,36%).

A percepção acerca da existência de um sentido de propósito comum e de uma conexão entre liderança e colaboradores no Doutor Finanças é significativamente positiva entre os colaboradores, independentemente do tempo em que se encontram na organização. A maioria sente que os seus compromissos têm um efeito duradouro na organização e que existe uma conexão significativa com a liderança. A quase ausência de discordância e a baixa neutralidade reforçam a presença do propósito como peça central na cultura organizacional desta organização.

**Tabela 28 - Antiguidade na organização vs Q22: Sinto que a liderança do Doutor Finanças e a cultura organizacional estão alinhadas tendo em vista o bem-estar organizacional interno e externo.**

		Antiguidade na organização				Total
		Menos de 1 ano	Entre 1 a 3 anos	Entre 4 a 6 anos	Mais de 6 anos	
<b>Q22: Sinto que a liderança do Doutor Finanças e a cultura organizacional estão alinhadas tendo em vista o bem-estar organizacional interno e externo.</b>	1- Discordo totalmente	0%	0%	0%	0%	<b>0%</b>
	2- Discordo	0%	0%	0%	0,60%	<b>0,60%</b>
	3- Não concordo nem discordo	1,19%	6,55%	1,19%	0,60%	<b>9,53%</b>
	4- Concordo	7,74%	22,02%	5,36%	7,14%	<b>42,26%</b>
	5- Concordo totalmente	11,90%	26,19%	4,17%	5,36%	<b>47,62%</b>
	<b>Total</b>	<b>20,83%</b>	<b>54,76%</b>	<b>10,72%</b>	<b>13,70%</b>	<b>100%</b>

Fonte: Elaboração própria.

Tendo em conta aquilo que indica a Tabela 28, é possível afirmar que a maioria dos colaboradores sente que há um alinhamento entre a liderança e a cultura organizacional tendo em vista o bem-estar organizacional interno e externo, com 42,26% de concordância e 47,62% de concordância total e com nenhum colaborador a discordar totalmente da afirmação. A taxa de neutralidade é de 9,53%, podendo indicar que a percepção deste alinhamento ainda está a ser definida.

Analisando os novos colaboradores, com “menos de 1 ano”, destes 7,74% concordam e 11,90% concordam totalmente e apenas 1,19% têm uma opinião neutra, o que transmite que, mesmo para novos colaboradores, já é percebido este alinhamento entre a liderança e a cultura organizacional; dos colaboradores com “1 a 3 anos” de Doutor Finanças, 22,02% concordam e 26,19% concordam totalmente, 6,55% ainda se encontra a formar a sua opinião; do grupo com “4 a 6 anos”, 5,36% concordam e 4,17% concordam totalmente e não há discordância registada, indicando um reconhecimento positivo e consistente sobre o alinhamento entre a liderança e a cultura organizacional; dos colaboradores com “mais de 6 anos” na organização, 7,14% concordam e 5,36% concordam totalmente, apenas 0,60% são neutros e 0,60% discordam, sugerindo que, mesmo após muitos anos na empresa, a percepção mantém-se concordante.

Em síntese, a percepção de que a liderança e a cultura organizacional do Doutor Finanças estão alinhadas para o bem-estar organizacional é amplamente positiva entre os colaboradores, independentemente da antiguidade. Portanto, isto pode refletir uma cultura organizacional robusta e uma liderança que é percebida como coerente com os valores e objetivos da empresa, indicando que a liderança e a cultura estão efetivamente integradas para promover o bem-estar.

**Tabela 29 - Antiguidade na organização vs Q23: No meu dia a dia profissional no Doutor Finanças, sinto que existe coerência e alinhamento com os valores da organização.**

		Antiguidade na organização				Total
		Menos de 1 ano	Entre 1 a 3 anos	Entre 4 a 6 anos	Mais de 6 anos	
<b>Q23: No meu dia a dia profissional no Doutor Finanças, sinto que existe coerência e alinhamento com os valores da organização.</b>	1- Discordo totalmente	0%	0%	0%	0%	<b>0%</b>
	2- Discordo	0%	0,60%	0%	0,60%	<b>1,20%</b>
	3- Não concordo nem discordo	0,60%	5,36%	1,19%	1,79%	<b>8,94%</b>
	4- Concordo	10,12%	21,43%	7,14%	7,14%	<b>45,83%</b>
	5- Concordo totalmente	10,12%	27,38%	2,38%	4,17%	<b>44,05%</b>
	<b>Total</b>	<b>20,84%</b>	<b>54,77%</b>	<b>10,71%</b>	<b>13,70%</b>	<b>100%</b>

Fonte: Elaboração própria.

A Tabela 29 evidencia que há coerência e alinhamento com os valores da organização, com 45,83% dos colaboradores a concordar e 44,05% a concordar totalmente. Também é possível perceber-se esta inferência através da inexistência de discordância total e de o facto de a taxa de neutralidade ser de 8,94%, o que revela que a maioria tem uma visão clara e positiva sobre o alinhamento dos valores da organização com a atividade profissional diária.

No que respeita à análise por antiguidade na organização, dos novos colaboradores (“menos de 1 ano”), 10,12% concordam e 10,12% concordam totalmente e apenas 0,60% têm uma opinião neutra, indicando que mesmo os novos colaboradores concordam com esta coerência com os valores da organização; dos colaboradores com “1 a 3 anos”, 21,43% concorda e 27,38% concorda totalmente, sugerindo um sólido reconhecimento do

alinhamento com os valores organizacionais, ainda que 5,36% se apresente como neutros; do grupo “com 4 a 6 anos”, 7,14% concordam e 2,38% concordam totalmente e não há discordância registada; dos colaboradores com “mais de 6 anos”, 7,14% concordam e 4,17% concordam totalmente, apenas 1,79% são neutros e 0,60% discordam, mostrando que mesmo após muitos anos na organização, os colaboradores continuam a perceber que há uma correspondência entre os valores da organização e as funções profissionais, comprovando uma consistência na cultura e nos valores ao longo do tempo.

Neste contexto, existe coerência e alinhamento com os valores da organização dada a elevada taxa de concordância e a baixa discordância ou neutralidade, refletindo-se numa cultura organizacional forte e consistente. A percepção deste alinhamento com os valores é positiva tanto para os novos colaboradores quanto por aqueles com mais anos de experiência na organização.

Após a realização do cruzamento do dado de caracterização da amostra “antiguidade na organização” e as questões selecionadas para cada variável, refere-se que, no que diz respeito ao nível de concordância face às afirmações, em todas se destacam os níveis “5 – Concordo totalmente” e “4 – Concordo”. É de notar ainda que os níveis inferiores de concordância (“1 – Discordo totalmente” e “2 – Discordo”) também apresentaram respostas por parte dos inquiridos, mas não se revelam significativos.

Deste modo, a ausência de variações significativas pode indicar uma cultura organizacional consistente, onde a missão, a visão, o propósito, os valores e as práticas se encontram estruturadas e são aceites pelos colaboradores da organização Doutor Finanças, independentemente da sua antiguidade na organização. Paralelamente, outra conclusão possível de ser feita prende-se ao facto de os níveis de concordância se apresentarem como uniformes, podendo isto sugerir que a satisfação dos colaboradores é semelhante entre os diferentes grupos de antiguidade.

#### **4.5 Reflexões aos dados apurados e validação das questões de investigação**

Com base nas duas questões de investigação identificadas no capítulo anterior, na estratégia metodológica, é nesta instância possível proceder-se à análise da sua confirmação, com base nos dados exploratórios e primários recolhidos e tratados. Recuperando a problemática de partida desta investigação, esta é a seguinte: apurar se a liderança do Doutor Finanças se suporta no estilo de uma liderança transformacional junto dos seus colaboradores e investigar a sua influência na cultura organizacional. E de forma a chegar-se a uma conclusão, procedeu-se à definição de duas questões de investigação. Recuperando-as, elas são:

QI1: O estilo de liderança da organização Doutor Finanças é reconhecido através dos seus colaboradores como uma liderança transformacional?

QI2: A liderança ao ser reconhecida como uma liderança transformacional pelos seus colaboradores tem influência na cultura da organização Doutor Finanças?

Para se auferir as respostas a estas duas questões de investigação, foi utilizado um modelo assente em vários autores, ou seja, para dar resposta à QI1 recorreu-se a Bass et al. (1987), Bass (1985, 1990, 1996), Yukl (2013), Bass & Avolio (1993), Burns (1978) e Covin & Miller (2013); de seguida, para dar resposta à QI2 utilizou-se Cameron & Quinn (2006), Van Muijen et al. (1999), Lumpkin & Dess (1996), Bass & Riggio (2006) e Bairrada (2024).

Neste contexto e de modo a se perceber se as duas questões de investigação são afirmativas, torna-se pertinente realizar uma triangulação de resultados, que objetiva uma combinação da revisão de literatura com os dados obtidos na entrevista (dados exploratórios) e no inquérito por questionário (dados primários) para cada questão e suas respetivas variáveis.

## **QI1: O estilo de liderança da organização Doutor Finanças é reconhecido através dos seus colaboradores como uma liderança transformacional?**

Portanto, de modo a analisar a QI1 da presente dissertação, que procura perceber se o estilo de liderança da organização Doutor Finanças é reconhecido através dos seus colaboradores como uma liderança transformacional, importa referir que as variáveis que aqui são contempladas são as seguintes: i) carisma; ii) visão clara e apelativa; iii) influência idealizada; iv) motivação inspiradora; v) estimulação intelectual; vi) consideração individualizada; e vii) orientação empreendedora.

Primeiramente, quanto ao i) carisma, os dados do inquérito por questionário mostram que mais de 90% concorda com a questão relativa à atitude inspiradora e motivadora que a liderança apresenta, o que leva os colaboradores a agir em prol de um bem comum, e mais de 70% relativamente ao papel importante do líder na satisfação das necessidades emocionais dos colaboradores. Assim, destaca-se que a maior parte dos colaboradores inseridos na amostra reconhece o carisma na liderança da organização em estudo, e o mesmo se verifica quando o próprio líder do Doutor Finanças, na sua entrevista, enuncia que a sua “maior preocupação é fazê-las (as pessoas e as equipas) crescer.” (Bairrada, 2024, questão n.º 4, anexo A). Para além disto, quando questionado sobre a inspiração que a sua liderança tem no compromisso e na confiança dos colaboradores, Rui Bairrada demonstra que acredita nesta relação e ainda evidencia o peso da cultura e do propósito, sendo isto resultado agregador da sua liderança. De facto, estas inferências estão suportadas na revisão de literatura, quando Bass (1985) refere que o carisma é mesmo necessário num estilo de liderança transformacional e é um dos fatores impulsionadores de uma influência positiva (Bass et al., 1987). Adicionalmente, Bass (1990) ainda refere que o carisma é visto através de uma atitude de motivação e de inspiração, partilhando esta visão com House (1976), que aborda o carisma no sentido de descrever um líder que influencia significativamente as suas pessoas, impulsionando-as para um sentimento de compromisso e de pertença.

No que diz respeito à variável da ii) visão clara e apelativa, as respostas ao inquérito por questionário representam um nível de concordância positivo, quando cerca de 80% concorda com o sentido de direção e foco que o líder apresenta para o trabalho que tem de

ser realizado e cerca de 90% concorda com o facto de o líder do Doutor Finanças incentivar a uma visão conjunta e partilhada. O próprio líder da organização em estudo mostra-se coerente com estas afirmações, dado que destaca a importância de se ter uma visão e a forma como essa é pensada e reconhecida internamente na organização. Tal como já demonstrado na revisão de literatura, o autor Yukl (2013) realça a pertinência da direção e do foco, bem como isto faz sentir as equipas comprometidas e mais envolvidas com a visão. Lado a lado, Conger e Kanungo (1987) apresentam-se como defensores de uma visão atraente, que seja capaz de ir ao encontro das necessidades dos liderados e de os fazer agir com entusiasmo e confiança. Na verdade, já foram estudados os impactos positivos que esta variável e a confirmação dela nas organizações apresentam, chegando-se a evidenciar que uma liderança transformacional inspira a uma visão partilhada e a uma direção clara e coerente para as equipas (Kouzes & Posner, 1987).

Atendendo à componente iii) influência idealizada, esta também se confirma pelas respostas dos inquiridos, sendo que cerca de 90% concorda com as afirmações que sustentam esta variável, nomeadamente, “Sinto admiração, respeito e confiança no líder do Doutor Finanças, reconhecendo as suas qualidades e habilidades.” e “Vejo o líder do Doutor Finanças como exemplo, pautado pela dedicação, ética de trabalho, compromisso com os valores da organização e uma abordagem positiva e motivadora para resolver problemas e alcançar objetivos.”. Do mesmo modo, a liderança do Doutor Finanças sublinha que o sucesso da organização tem muito mais que ver com a própria liderança agregada a um propósito que é comum a todos, justificado pela consciência dos colaboradores de que um dos fatores mais diferenciadores do Doutor Finanças é o propósito, aquilo que se faz e como se faz. Ademais, na revisão de literatura, Bass e Avolio (1993) defendem que a influência idealizada ocorre quando os liderados admiram, respeitam e têm confiança no líder, reconhecendo as suas qualidades e habilidades e perspetivando o líder como exemplo. A postura de influência também chegou a ser contemplada uns anos mais tarde pelos autores Bunn e Fumagalli (2016), dado que argumentaram que a mesma procura potenciar o comportamento organizacional para que os indivíduos se sintam estimulados e com sentido de comunidade para que haja uma melhor compreensão dos objetivos organizacionais e se encontrem as formas mais eficazes de os cumprir. Nas organizações e, no Doutor Finanças em particular, importa considerar-se que as relações entre líder e liderados devem ser abertas

e horizontais, justificadas pelos ambientes de partilha, de *feedback* e de discussão. Já Hollander (1978) identificou estas relações como sendo relações de influência bidirecionais, isto é, entre liderança e colaboradores ou até mesmo entre organização e sociedade.

Já quanto à iv) motivação inspiradora, quando confrontados com a afirmação “O líder do Doutor Finanças transmite entusiasmo e paixão.”, 97% dos colaboradores apresenta uma concordância positiva, o mesmo acontece com cerca de 90% da amostra quando a questão é sobre o entusiasmo que a liderança da organização incentiva para com as tarefas e com os objetivos com base num espírito de equipa e num ambiente positivo. Face às afirmações “O líder do Doutor Finanças motiva-me e encoraja-me para que alcance o meu potencial máximo, contribuindo para o sucesso da organização.” e “O líder do Doutor Finanças reconhece e valoriza o esforço e o desempenho.”, cerca de 80% dos inquiridos selecionou os dois níveis de concordância superiores (“4 – Concordo” e “5 – Concordo totalmente”). Paralelamente, recuperando as respostas à entrevista ao CEO do Doutor Finanças, estas evidenciam uma coerência nas perspetivas internas, já que o mesmo enuncia “espírito de trabalharmos num sítio feliz, em que respeitamos as pessoas, em que a diversidade é uma constante cá dentro e as pessoas sentem que é um lugar tranquilo onde podem trabalhar ajuda a manter a motivação de todos.” (Bairrada, 2024, questão n.º 11, anexo A). Complementarmente, a liderança do Doutor Finanças ainda demonstrou consciência sobre o impacto que o propósito e a utilidade dos projetos têm na motivação e no compromisso dos seus colaboradores. A revisão de literatura comprova estas inferências, na medida em que Bass e Avolio (1993) referem que a motivação inspiradora implica uma partilha de uma visão inspiradora com entusiasmo e paixão, juntamente com a confiança nos colaboradores para o alcance dos objetivos e para a promoção de um ambiente de trabalho marcado pelo entusiasmo e pelo espírito de equipa. Ao mesmo tempo, Den Hartog e Belschak (2012) sustentam que existe uma relação entre a liderança transformacional e o aumento da proatividade dos colaboradores, uma vez que, este estilo ao ser caracterizado pela relação de inspiração, motivação e atenção individualizada, pode ser um catalisador para o comportamento proativo e ativo das equipas.

A variável v) estimulação intelectual que está representada por afirmações como “Sinto que sou encorajado(a) a mostrar as minhas competências e a partilhar ideias.” e “O

líder do Doutor Finanças considera perspectivas novas e inovadoras, promovendo um espaço para a partilha e discussão, tendo em vista a construção de algo melhor e sustentável.” mostra-se confirmada pelos colaboradores, na medida em que cerca de 90% reconhece e concorda. Assim como o líder refere na entrevista, são as ideias e os *feedbacks* dos colaboradores que permitem que a organização cresça e que seja uma construção conjunta. Paralelamente, o CEO do Doutor Finanças acrescenta que o reconhecimento das equipas tem sido um veículo crucial para o ambiente de partilha e de crescimento conjunto que caracteriza a organização. Neste sentido, os autores Burns (1978) e Bass (1990) suportam estas afirmações, destacando que os colaboradores precisam de ser encorajados a partilhar as suas ideias através da iniciativa do líder em considerar perspectivas novas e inovadoras e culminando com o desenvolvimento profissional, em que existe um apoio e um incentivo ao crescimento das equipas. O crescimento da organização em estudo resultante da partilha de ideias e de *feedback* por parte dos colaboradores também se encontra justificado pela visão de House (1998) e Podsakoff et al. (1990), que revelam a abertura dada pela liderança aos colaboradores para que recorram ao pensamento crítico com fim a encontrar novas soluções.

Tendo em conta a vi) consideração individualizada, esta é percebida através da preocupação demonstrada pela liderança do Doutor Finanças face às necessidades, ao bem-estar e ao desenvolvimento individual dos colaboradores, através de relações à base da confiança e de um ambiente de respeito e de segurança, bem como através da existência de escuta ativa e de *feedback* construtivo. De facto, estas abordagens mostram-se verificadas, dado que cerca de 90% dos colaboradores que responderam ao inquérito por questionário mostraram concordância positiva. Também o próprio líder da organização sublinha na sua entrevista que é crucial proporcionar a escolha e dar liberdade às equipas para que estas se sintam mais motivadas e envolvidas à sua maneira. No que diz respeito à existência de *feedback* construtivo, Rui Bairrada confirma que aquilo que é hoje se deve ao *feedback* que recebeu, à partilha de pontos de vista e à existência de um espaço para o entendimento comum e global, de modo que o crescimento das pessoas e da empresa seja mais significativo. Ora, estas referências do líder da organização em estudo encontram-se também verificadas em Burns (1978), Bass e Avolio (1993) e Bass (1996), que identificam esta variável quando existe uma atitude de preocupação, de apoio personalizado, uma gestão de relações à base da confiança, uma escuta ativa e um *feedback* construtivo; e, adicionalmente,

em House (1998) e Podsakoff et al. (1990), que entendem estas atitudes da liderança como características de uma liderança que apoia, demonstra preocupação com os colaboradores e considera as suas necessidades e expectativas individuais.

Por último, a variável vii) orientação empreendedora foi averiguada através da afirmação “O líder do Doutor Finanças arrisca e aposta na inovação e no empreendedorismo.” e apresenta como resultado principal o facto de que 95% dos respondentes concorda com a mesma. O CEO do Doutor Finanças, quando questionado sobre a possibilidade de a sua liderança ter uma orientação empreendedora, é consciente do salto que deu há 17 anos, quando deixou um emprego certo e decidiu abrir a sua primeira empresa sem saber muito bem o que o esperava. O líder desta organização afirma que não tem formação superior e não passou pela jornada habitual que os “líderes comuns” passam, o que, face a isto, se evidencia a necessidade de empreender e de arriscar. Na revisão de literatura anteriormente realizada, este comportamento encontra-se identificado por Covin e Miller (2013), que analisaram e concluíram que a liderança transformacional apresenta de facto uma atitude de assumir riscos e de arriscar na inovação, tendo isto consequências num desempenho superior da organização (Gupta et al., 2015).

## **Q12: A liderança ao ser reconhecida como uma liderança transformacional pelos seus colaboradores tem influência na cultura da organização Doutor Finanças?**

De modo a se compreender a Q12 da presente investigação, que procura interligar a liderança transformacional com a cultura organizacional do Doutor Finanças, é possível referir-se que as variáveis que permitiram esta interpretação são as seguintes: i) empreendedorismo; ii) orientação de inovação; iii) autonomia; iv) sentido de propósito; v) bem-estar organizacional; e vi) reforço de valores da organização.

Olhando para a primeira variável que cruza liderança com cultura organizacional, a variável i) empreendedorismo foi respondida através das seguintes afirmações: “O Doutor Finanças apresenta uma cultura onde existe abertura para o risco e liberdade para empreender e criar.” e “No Doutor Finanças, o erro é visto como uma oportunidade de melhoria contínua.”. No que diz respeito à percepção dos colaboradores, a primeira afirmação apresenta

a mesma percentagem para os níveis de concordância mais altos, 4 (“Concordo”) e 5 (“Concordo totalmente”), ou seja, 45,83%, respetivamente. O mesmo acontece com a segunda afirmação, em que 46,43% respondeu “Concordo” e 46,43% respondeu “Concordo totalmente”. Na entrevista realizada ao CEO do Doutor Finanças é evidente uma cultura assente no empreendedorismo quando o erro é visto como uma alavanca para o crescimento e quando a maior parte dos projetos da organização surgem de ideias de colaboradores. Teoricamente, como já foi possível compreender pela revisão de literatura, esta variável é sustentada por Cameron e Quinn (2006), que nos indicam que uma das culturas organizacionais mais promissoras do sucesso é assente na responsabilidade em potenciar o empreendedorismo e a criatividade, sendo esta uma das culturas mais fortes (Yu & Wu, 2009). Também Lumpkin e Dess (1996) concordam que é dentro de organizações com uma cultura empreendedora que os colaboradores, para além de terem liberdade de partilhar as suas ideias, apresentam capacidade e incentivos para as fazer tornarem-se realidade.

Já na ii) orientação de inovação, que se pauta pela abertura para a partilha de ideias, para a criatividade e para a flexibilidade para antecipar e experimentar, também se verifica uma concordância geral, uma vez que 95% dos colaboradores que responderam ao inquérito por questionário concordam com a existência desta visão na organização Doutor Finanças. O próprio líder afirma que, efetivamente, o crescimento da organização se deve ao facto da experimentação e da criação serem as principais responsáveis no facto de o Doutor Finanças estar sempre à frente do seu tempo e da concorrência. Na organização em estudo, a inovação está presente tanto na forma de atuação, como na forma como se perspectiva e faz Crédito. Teóricos como Van Muijen et al. (1999) destacam que uma empresa com orientação de inovação é aquela que incentiva à dedicação e à participação ativa dos colaboradores de modo a criar e a experimentar. À luz dos tipos de cultura mencionados no segundo capítulo teórico, é a cultura de adhocracia que responde a este tipo de orientação, dando oportunidades aos colaboradores para partilharem ideias e tomarem decisões mais criativas, agindo em prol de uma melhoria contínua, flexível e produtiva (Cameron & Quinn, 2006).

Pela lente da variável iii) autonomia, esta foi questionada através da afirmação “Sinto a autonomia como um dos alicerces para a minha atividade no Doutor Finanças, onde tenho a capacidade para encontrar novas oportunidades.” e apresentou cerca de 88% de

concordância. Esta constatação é coerente com a perspectiva da liderança, dado que Rui Bairrada atribui um grande peso às pessoas (aos “Doutores”), na medida em que são eles quem realiza o trabalho e que permitem construir aquilo que já é reconhecido por tantos. Nesta instância, indo ao encontro da abordagem teórica de Lumpkin e Dess (1996), a noção de autonomia diz respeito à capacidade de um indivíduo se comportar de forma independente ao apresentar uma ideia e fazê-la tornar-se realidade sem se preocupar com as limitações impostas pela organização e, para tal, é necessário uma forte autodeterminação e estimulação (Tamayo, 2005).

Outra das variáveis possíveis de se contemplar na relação entre a liderança e a cultura de uma organização é iv) o sentido de propósito e, neste seguimento, questionou-se os colaboradores acerca da existência de um sentido de propósito comum, onde os compromissos de todos têm um efeito duradouro e existe conexão entre o líder e os colaboradores. Face a isto, cerca de 90% dos colaboradores respondentes concordam com a existência de um sentido de propósito no Doutor Finanças, demonstrando, portanto, um forte alinhamento entre a liderança e a cultura da organização. Lado a lado com esta evidência, o líder na sua entrevista menciona repetidamente a questão do propósito, destacando que a empresa que fundou em 2014 apresenta um propósito superior a todos e a missão de ajudar as pessoas justifica a sustentabilidade organizacional no mercado e na sociedade. Rui Bairrada ainda destaca que é o alinhamento entre a liderança, o propósito e a forma de agir focada no acrescentar valor aos outros que potencia o reconhecimento do Doutor Finanças. Deste modo, estas considerações são sustentadas por Bass e Riggio (2006), que identificam, à luz da liderança transformacional, a existência de uma cultura organizacional também transformacional que se expressa por um sentimento de família e um sentido de propósito comum, onde os compromissos têm um efeito duradouro e existe uma conexão entre líderes e liderados. Com efeito, à semelhança das declarações do líder do Doutor Finanças, também Collins e Porras (1996) evidenciam que o propósito é um fator que permite manter a sustentabilidade e o sucesso da organização ao longo do tempo e acrescentam que o mesmo não se altera com as transformações, mas sim o que norteia as mudanças e as escolhas.

No que respeita à penúltima variável em estudo, v) o bem-estar organizacional, esta foi investigada através da afirmação “Sinto que a liderança do Doutor Finanças e a cultura

organizacional estão alinhadas tendo em vista o bem-estar organizacional interno e externo.” e apresenta cerca de 90% de concordância. Através da entrevista exploratória a Rui Bairrada, onde se identificou esta variável, foi possível comprovar que o bem-estar organizacional, de facto, é tido em consideração, na medida em que as práticas de liderança visam criar condições para que as pessoas possam ser felizes à sua maneira, sob o mote “Aqui tu podes”, existindo, também, a premissa de que o crescimento enquanto equipa, enquanto empresa, enquanto propósito, contribui para um impacto superior na sociedade. Ainda que esta variável não tenha sido identificada pela revisão de literatura, verifica-se um autor que apresenta um ângulo teórico que vai ao encontro do supramencionado, nomeadamente Robbins (2005), que explica que o desenvolvimento organizacional pressupõe a cooperação e o crescimento organizacional, humano e social, a consideração pelas pessoas, o apoio e a confiança, sendo que organizações eficazes e saudáveis incentivam à autenticidade interna e ao *engagement* externo.

Por fim, a variável vi) reforço de valores da organização, esta também retirada da entrevista exploratória com o CEO do Doutor Finanças, foi verificada junto dos colaboradores através da afirmação “No meu dia a dia profissional no Doutor Finanças, sinto que existe coerência e alinhamento com os valores da organização.”, dado que cerca de 90% dos inquiridos concorda com a mesma. O mesmo se comprova com as respostas dadas pelo líder da organização durante a sua entrevista, dado que refere várias vezes a simbiose que existe entre a liderança (aqui entenda-se também a que é exercida pela Comissão Executiva), o propósito, a cultura, as práticas vividas, a visão e a atuação das equipas de Doutores, estando isto comprovado quando é referido que o *feedback* de quem está no terreno e as ideias que originam projetos permitem a construção de uma coisa em comum e “se nós olharmos para as 230 pessoas que trabalham no Doutor Finanças, nós conseguimos a cada uma delas atribuir um propósito maior do que a função que ela propriamente desempenha. E isso acaba por ser mais ou menos transversal a todos.” (Bairrada, 2024, questão n.º 10, anexo A). Novamente, esta variável não foi extraída da revisão de literatura, mas, ainda assim, constatou-se teoricamente por Daft (2007) que um líder define e molda a cultura de uma organização, conseguindo uma visão atraente que os colaboradores apoiam e seguem uma missão distinta e convincente e um propósito principal e comum, estando tudo isto coerente com os valores.

Tudo isto posto, é agora possível responder às duas questões de investigação supramencionadas e analisadas. Deste modo, a resposta à Q11 (O estilo de liderança da organização Doutor Finanças é reconhecido através dos seus colaboradores como uma liderança transformacional?) é afirmativa, dado que as principais dimensões que integram este estilo de liderança terem sido confirmadas através dos dados primários obtidos que revelam valores percentuais muito idênticos (entre 80 e 90% de concordância). Ainda assim, para que se consiga afirmar de forma mais evidente esta questão de investigação, utilizou-se o valor igual ou superior a 95% para se identificar as variáveis que mais se destacam e estas são, nomeadamente, a motivação inspiradora e a orientação empreendedora. Tendo em consideração a dimensão que apresenta um valor percentual mais baixo, esta foi o carisma, tendo sido revelado especificamente pela afirmação relativa ao papel importante que o líder tem na satisfação das necessidades emocionais dos colaboradores, que apresentou 70% de concordância.

Paralelamente, em resposta à Q12 (A liderança ao ser reconhecida como uma liderança transformacional pelos seus colaboradores tem influência na cultura da organização Doutor Finanças?) é possível referir-se que esta também se apresenta como afirmativa, tendo conseguido entre 80 e 90% de concordância face às suas variáveis. Na mesma lógica, a dimensão que se mostrou mais evidente (com valor igual ou superior a 95%) foi a orientação de inovação. Nesta questão de investigação, não se contempla nenhuma dimensão que apresente um peso inferior às demais.

Em síntese, ambas as questões de investigação são respondidas de forma afirmativa, evidenciando que, por um lado, o estilo de liderança da organização Doutor Finanças é reconhecido através dos seus colaboradores como uma liderança transformacional e, por outro, ao ser reconhecida como uma liderança transformacional pelos seus colaboradores tem influência na cultura da organização Doutor Finanças. Face a isto, é possível concluir que a organização em estudo apresenta um forte alinhamento entre a liderança e a cultura organizacional, bem como existe uma clara coerência entre a postura e a atitude do seu líder com as dimensões e as características que compõem um líder transformacional.

## Conclusão

Realizar esta investigação foi uma jornada enriquecedora que foi ao encontro do presente interesse em aprofundar os conhecimentos acerca da liderança, em geral, e refletir sobre os impactos da liderança transformacional, em particular. Deste modo, conseguiu-se observar de perto como um líder transformacional pode acrescentar valor tanto aos seus colaboradores como aos seus clientes.

A verdade é que ao longo da presente dissertação foi possível perceber que existem abordagens à liderança e à cultura organizacional intemporais, o que evidencia a pertinência de se refletir sobre estes temas, tal como relacioná-los à luz de novas perspectivas ou de aplicações a contextos organizacionais diferentes. Kotter (2000) apresenta-nos uma destas visões intemporais, na medida em que dada a rapidez e a constante competição na atualidade, é agora mais do que nunca necessário capacitar as pessoas para gerir e lidar melhor com as mudanças que se implementam nas sociedades e nas organizações, mostrando que lideranças mais abertas, flexíveis e criativas concretizam negócios mais sustentáveis. Neste seguimento, sublinha-se que este estudo reforça a importância de desenvolver líderes capazes de transformar pessoas e organizações e, ao mesmo tempo, dar respostas benéficas e sólidas às transformações e às mudanças empresarias e sociais.

Lado a lado, a liderança de uma dada organização é inevitavelmente o epicentro da atenção dos seus colaboradores e a mesma deve proporcionar, para além das melhores condições e das melhores ferramentas, um ambiente de humanização para que as pessoas se sintam respeitadas como tal, envolvidas e com motivação para alcançar os resultados. Para que tal aconteça com níveis altos de eficácia, infere-se a relevância da criação de relações de qualidade e de empatia, da adoção de posturas puramente humanas e abertas para a conversa e a discussão de ideias.

Os ambientes organizacionais contribuem para o desenvolvimento da identidade das pessoas e de toda a sociedade, dado que as lideranças e as culturas organizacionais influenciam em grande medida aspetos como a responsabilidade, o compromisso, a realização pessoal, a independência e o reconhecimento. Nesta lógica, torna-se mais fácil

compreender os paradigmas organizacionais se houver espaços de discussão onde é possível interpretar as necessidades e as expectativas dos colaboradores e se houver uma intenção por parte das lideranças de se cumprir e de se fazer cumprir um propósito e um significado, levando a um aumento da qualidade de vida, que pressupõe maiores níveis de produtividade, de motivação e de felicidade. Neste seguimento, pensar as organizações, as suas lideranças e as suas culturas é fazê-lo sob um ângulo de progressão e de desenvolvimento. Ou seja, é pensar, como defende Robbins (2005), numa variedade de mudanças planejadas, respeitando os princípios humanos e democráticos que pretendem melhorar a eficiência da organização e o bem-estar das suas pessoas, uma preocupação igualmente valorizada pela liderança transformacional e pela cultura organizacional a ela associada, como já demonstrado anteriormente.

As reflexões em redor do tema da liderança são inúmeras e muitas se associam a uma postura de poder e de autoritarismo sem considerar como parte da equação que liderar é pensar o contexto como um todo, é liderar pessoas e liderar um projeto com peso económico, social e humano. E quando a liderança é pensada desta forma responsável pressupõe que existe uma convicção partilhada e uma “capacidade de tornar o propósito inteligível” (Follett et al., 2017, p. 46).

Ademais, importa que as organizações e as culturas organizacionais estejam alinhadas com a sociedade, dado que o projeto com peso supramencionado quanto melhor der resposta às necessidades e aos desafios externos, sociais, políticos e económicos, melhor será a transformação positiva conseguida. Assim sendo, as organizações, atualmente, devem assumir a responsabilidade de uma “agência social” (Follett et al., 2017, p. 197).

Posto isto, com base na análise documental realizada sobre o Doutor Finanças, é possível se inferir que estamos perante um contexto organizacional com impacto social e com um propósito coeso. E, olhando agora sob o ângulo da cultura organizacional e com base em tudo o que se verificou anteriormente, é possível constatar que se está presente uma cultura organizacional do tipo clã, uma vez que existe um ambiente de trabalho acolhedor e de partilha, sendo a liderança percecionada como um exemplo a seguir e como uma

inspiração (Cameron & Quinn, 2006), demonstrando um alinhamento com os valores, com a visão, com a missão e com o propósito da organização.

De facto, tendo em consideração todos os dados obtidos e analisados, o Doutor Finanças apresenta uma liderança caracterizada pela proximidade, sendo o CEO aquele que diariamente serve de exemplo (Daft, 2007).

Paralelamente, se infere que a cultura organizacional do Doutor Finanças premeia pelo sentimento de pertença, de harmonia e de bem-estar no próprio trabalho, sendo, portanto, uma cultura que se foca na motivação das suas pessoas (Ryan & Deci, 2000) e num forte propósito, estimulando continuamente ao compromisso com a organização (Collins & Porras, 1996). Para além disto, pode verificar-se também a presença do tipo de cultura de adhocracia, dado que o Doutor Finanças aposta na inovação, entrega oportunidades aos colaboradores para partilharem ideias e soluções criativas e age tendo em vista uma melhoria contínua (Cameron & Quinn, 2006).

Neste seguimento, importa realçar que estudar a influência ou o impacto que a liderança apresenta nas equipas é encurtar a linha ténue que separa os ambientes organizacionais e o bem-estar dos colaboradores. Face a isto, acrescenta-se uma camada mais profunda e significativa ao estudo das lideranças. E, como tal, Smircich e Morgan (1982) encaram a liderança como a força motriz e criadora de significado, tendo o líder um papel enquanto criador, mediador e influente no ambiente organizacional, com capacidade para trazer novas ideias para a organização e adaptá-las às necessidades tanto da mesma quanto dos colaboradores.

Neste sentido, esta investigação ampliou, através da estratégia metodológica escolhida e de evidências empíricas, o entendimento sobre o papel da liderança numa organização, mais especificamente os benefícios conseguidos com um líder transformacional e a relação que este estabelece com a cultura organizacional, dado que “o empreendedor é considerado um instrumento de transformação social” (Brollo, 2003, p. 101). No contexto do Doutor Finanças, esta componente de transformação social é evidente e encontra-se justificada na atuação da organização e nos desafios que procura responder

diariamente junto da sociedade portuguesa – “Acreditamos no poder transformador do conhecimento. E acreditamos que o bem-estar é construído em três dimensões: corpo, mente e carteira.” (Rui Bairrada, R&C, 2023)

Com efeito, a responsabilidade associada à transformação social encontra-se vivida e alinhada internamente, dado que, com base na análise já realizada, foi possível constatar que a coerência e o alinhamento entre a liderança, a cultura e os colaboradores contribuem em grande medida para o sucesso e para o crescimento empresarial.

Assim, é evidente a relação de influência que o estilo de liderança transformacional tem numa cultura organizacional como a do Doutor Finanças, dado que todas as dimensões foram confirmadas pelos níveis de concordância demonstrados pelos colaboradores e estão consciencializadas na primeira pessoa pelo CEO da organização.

Este alinhamento justifica-se também pela forma como o líder testemunha a sua ação - “a capacidade de funcionar como uma espécie de cola, que une elementos que em conjunto têm a capacidade de gerar um impacto muito maior do que isoladamente.” (Rui Bairrada, R&C, 2023). Efetivamente, este sentimento de “cola organizacional” mencionado pelo líder da organização em estudo evidencia-se também nas conclusões derivadas dos cruzamentos realizados entre os dados de caracterização da amostra “idade” e “antiguidade na organização” com as questões selecionadas para cada variável do estudo. Ou seja, foi possível se inferir que as respostas de concordância positivas unânimes evidenciam que pode existir uma uniformidade na integração de todos os colaboradores, independentemente da sua idade e da sua antiguidade na organização.

Revela-se assim, uma eficácia nos programas de *onboarding*, de modo que todos os colaboradores tenham uma compreensão clara e consistente tanto da liderança como da cultura organizacional e ainda uma estabilidade na liderança, levando-se a concluir que esta é estável e consistente, não se registando mudanças significativas que afetem a perceção dos colaboradores ao longo do tempo.

Por fim e atendendo a possíveis pistas futuras de investigação, é possível referir que face a estes dois cruzamentos realizados se torna relevante sublinhar que pode ser pertinente explorar outros fatores para melhor entender a dinâmica interna da organização e de que forma as perceções dos colaboradores são criadas e desenvolvidas, como por exemplo a comunicação interna.

Não obstante, poderá tornar-se revelador aplicar o estudo da relação de influência entre a liderança e a cultura organizacional à luz deste estilo de liderança e/ou de outros existentes em organizações com características semelhantes, para que se consiga enriquecer as abordagens e as inferências e, ao mesmo tempo, identificar desafios, nomeadamente em contextos de crise e de incerteza.

Em última instância, explorar o papel da liderança transformacional numa cultura organizacional voltada para a sustentabilidade ou averiguar a existência de diferenças significativas na eficácia deste estilo entre líderes do género masculino e do género feminino pode apresentar relevantes resultados.

## Referências Bibliográficas

- Almeida, A. L. C. (2005). Reputação organizacional: a importância de parâmetros para o seu gerenciamento. *Organicom*, 2(2), 116-133.
- Antonakis, J. & House, R. (2004). On instrumental leadership: beyond transactions and transformations, 1-24.
- Antonakis, J. (2006). Leadership: What is it and how it is implicated in strategic change?. *International Journal of Management Cases*, 5-20.
- Argenti, P. A. & Barnes, C.M. (2009). Digital strategic for powerful corporate communications. *New York: McGraw-Hill*.
- Armond, A. & Nassif, V. (2009). A liderança como elemento do comportamento empreendedor: um estudo exploratório. *Revista de Administração Mackenzie*, 10.
- Ashforth, B., Schinoff, B., & Brickson, S. (2018). “My Company is Friendly,” “Mine’s a Rebel”: Anthropomorphism and shifting organizational identity from “What” to “Who”. *Academy of Management Review*, 45(1), 29-57.
- Avolio, B.; Walumbwa, F. & Weber, T. J. (2009). Leadership: Current Theories, Research, and Future Directions. *Annual Review of Psychology*, 421-449.
- Balmer, J. M. T. & Podnar, K. (2021). Corporate brand orientation: Identity, internal images, and corporate identification matters. *Journal of Business Research*, 134, 729-737.
- Bart, C. (2005). Measuring the Mission Effect in Human-intellectual Capital. *Journal of Intellectual Capital*, 2, 320-330.
- Barnett, M. L., Jermier, J. M. & Lafferty, B. A. (2006). Corporate reputation: The definitional landscape. *Corporate Reputation Review*, 9(1), 26-38.
- Bass, B. M., Waldman, D. A., Avolio, B. J., & Bebb, M. (1987). Transformational Leadership and the Falling Dominoes Effect. *Group & Organization Studies*, 12(1), 73-87.
- Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. 18(3), 19–31.

- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1993). Transformational Leadership and Organizational Culture. *Public Administration Quarterly*, 17(1), 112–121.
- Bass, B. M. (1995). Theory of transformational leadership redux. 6(4), 0–478. doi:10.1016/1048-9843(95)90021-7
- Bass, B. M. (1996). A new paradigm of leadership: An inquiry into transformational leadership. *US Army Research Inst for the Behavioral & Social Sciences*.
- Bass, B. M. (1997). Does the transactional-transformational leadership paradigm transcend organizational and national boundaries?. *American Psychologist*, 52(2), 130–139. doi:10.1037/0003-066X.52.2.130
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1993). Transformational Leadership and Organizational Culture. *Public Administration Quarterly*, 17(1), 112–121.
- Bass, B. M. & Riggio, R. E. (2006). Transformational Leadership (2nd ed.). *Lawrence Erlbaum Associates*.
- Baumgartner, R. (2009). Organizational culture and leadership: Preconditions for the development of sustainable corporation. *Sustainable Development*, 17, 102-113.
- Benedetti, M. H., Hanashiro, D. M. M., & Popadiuk, S. (2014). Liderança: uma relação com base no gerenciamento de stakeholders, a partir da ótica dos liderados. *Organizações & Sociedade*, 11(31).
- Bennis, W. (1999). The leadership advantage. *Leader to Leader*, 18-23.
- Bergamini, C. W. (1994). Liderança: a administração do sentido. *Revista de Administração de Empresas*, 34(3), 102-114.
- Bhimrao, M. G. (2008). Building brand identity in competitive markets: A conceptual model. *Journal of Product and Brand Management*, 17(1), 4–12.
- Brammer, S., Millington, A. & Pavelin, S. (2009). Corporate Reputation and Women on the Board, 20(1), 17–29.
- Brollo, M. X. (2003). Empreendedorismo, Liderança e Gestão nas Pequenas e Microempresas. *Revista Capital Científico*, 1(1), 97-112.

- Brühl, J. K. & Falkheimer, J. (2023). The role of the corporate purpose and how investor relations officers make sense of it. *Public Relations Review*, 49(4).
- Bunn, F., & Fumagalli, L. A. W. (2016). A importância do líder na organização: influenciando pessoas para o atingimento dos resultados. *Revista Da FAE*, 19(2), 132–147.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Raw Publishers.
- Cameron, K. S. & Whetten, D. A. (1983) Organizational effectiveness: A comparison of multiple models. *Academic Press*. Nova Iorque, EUA.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2006). Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework (revised ed.). *The Jossey-Bass*.
- Cameron, K. S., Mora, C., Leutscher, T., & Calarco, M. (2011). Effects of positive practices on organizational effectiveness. *Journal of Applied Behavioral Science*, 47(3), 266-308.
- Campbell, A. (1992). The power of missions: Aligning strategy and culture. *Planning Review*, 20(5), 10-63. <https://doi.org/10.1108/eb054369>
- Campbell, A. & Yeung, S. (1991). Creating a sense of mission. *Long Range Planning*, 24 (4), 10-20.
- Castells, M. (2002). *A Sociedade em Rede* (R. Venancio Majer, Trad.; 6a ed.). Paz e Terra.
- Chiavenato, I. (2004). Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações (7th ed.). *Elsevier Editora Ltda*.
- Coombs, W. (2007). Protecting Organization Reputations During a Crisis: The Development and Application of Situational Crisis Communication Theory. *Corporate Reputation Review*, 10, 163–176. <https://doi.org/10.1057/palgrave.crr.1550049>
- Cooke, R. A., & Rousseau, D. M. (1988). Behavioral Norms and Expectations: A Quantitative Approach To the Assessment of Organizational Culture. *Group & Organization Studies*, 13, 245-273.
- Covin, J. G., & Miller, D. (2013). International entrepreneurial orientation: Conceptual considerations, research themes, measurement issues, and future research directions. *Entrepreneurship Theory and Practice*.

- Creswell, J. W. (2009). *Research design: qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (3rd ed.). Sage, Los Angeles.
- Csikszentmihalyi, M. (1990). Flow: The Psychology of Optimal Experience. *Journal of Leisure Research*, 24(1), pp. 93–94.
- Daft, R. (2007). *The Leadership Experience* (4th ed.). United States of America: Thomson South-Western.
- Dansereau, F., Graen, G. & Haga, W. J. (1975). A vertical dyad linkage approach to leadership within formal organizations: A longitudinal investigation of the role making process, 13(1), 46–78.
- Davies, G., Chun, R., da Silva, R., & Roper, S. (2003). *Corporate Reputation and Competitiveness*. London: Routledge.
- Desagulier, G. (2017). *Corpus Linguistics and Statistics with R. Quantitative Methods in the Humanities and Social Sciences*. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-64572-8>
- Doutor Finanças. (2023). Relatório & Contas. [https://cache.doutorfinancas.pt/wp-content/uploads/2024/04/23094120/VersaoDigital\\_Relatorio-e-Contas-2023\\_final.pdf](https://cache.doutorfinancas.pt/wp-content/uploads/2024/04/23094120/VersaoDigital_Relatorio-e-Contas-2023_final.pdf)
- Doutor Finanças. (2024). Sobre Nós. <https://www.doutorfinancas.pt/>
- Dowling, G. R. (1986). Managing your corporate images. *Industrial Marketing Management*, 15(2), 109-115.
- Dowling, G. R. (2001). *Creating Corporate Reputations. Identity, Image, and Performance*. UK: Oxford University Press.
- El-Namaki, M. S. S. (1992). Creating a corporate vision. *Long Range Planning*, 25.
- Engelen, A., Gupta, V., Strenger, L. & Brettel, M. (2015). Entrepreneurial Orientation, Firm Performance, and the Moderating Role of Transformational Leadership Behaviors. *Journal of Management*, 41(4), 1069–1097.
- Erazo, Nancy. (2019). Cultura organizacional ¿un paradigma social?. *ComHumanitas: revista científica de comunicación*, 10, 150-173.

- Erdogan, E.; Zehir, C. & Sehitoglu, Y. (2012). The Effect of Leadership and Supervisory Commitment to Organizational Performance. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 58, 207–216.
- Eryılmaz, M.E. (2014). Pathos Rhetoric in Vision Statements of Organizations: Findings from Turkey. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 150, 291-299.
- Fiedler, F. E. (1971). Validation and extension of the contingency model of leadership effectiveness: A review of empirical findings. *Psychological Bulletin*, 76(2), 128–148.
- Fiedler, F. E. (1972). Personality, Motivational Systems, and Behavior of High and Low LPC Persons. *Human Relations*, 25(5), 391–412.
- Fiske, D. W. (1949). Consistency of the factorial structures of personality ratings from different sources. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 44, 329-344.
- Follett, M., Rego, A. & Pina e Cunha, M. (2017). Sobre Liderança, Poder, Empresas e Sociedade. *Edições Sílabo*.
- Franco, M. M. S. & Hashimoto, M. (2014). Liderança empreendedora e práticas de RH: um estudo sobre a eficácia na promoção do empreendedorismo corporativo. *Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas*, 3(3), 104-128.
- Garcia-Samper, M., Manotas, E., Ramírez, J. & Hernández-Burgos, R. (2022). Green organizational culture: an analysis from the dimensions of corporate sustainability. *Información tecnológica*, 33(2), 99-106. <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642022000200099>
- Gardner, W., Avolio, B., Luthans, F., May, D. & Walumbwa, F. (2005). “Can you see the real me?” A self-based model of authentic leader and follower development. *The Leadership Quarterly*, 16, 343-372.
- Goleman, D., Boyatzis, R. & McKee, A. (2012). Os Novos Líderes - A Inteligência Emocional nas Organizações. *Gradiva*.
- Gray, E.R. & Balmer, J. M.T. (1998). Managing Corporate Image and Corporate Reputation. *Long Range Planning*, 31(5), 695-702.

- Hatch, M.J., & Schultz, M. (1997). Relations between organizational culture, identity and image. *European Journal of Marketing*, 31(5/6), 356–365.
- Hatch, M.J., & Schultz, M. (2015). Organizational Identity and Culture in the Context of Managed Change: Transformation in the Carlsberg Group, 2009-2013. *Academy of Management Discoveries*, 1, 58-90.
- Haywood, R. (2005). Corporate reputation, the brand and the bottom line. *Kogan Page*.
- Henderson, R. & Van den Steen, E. (2015). Why Do Firms Have Purpose? The Firm's Role as a Carrier of Identity and Reputation. *American Economic Review*, 105(5), 326-30.
- Hersey, P. & Blanchard, K.H. (1988). Situational Leadership: Management of organizational behavior. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 169-201.
- Hogan, R. & Kaiser, R.B. (2005). What we know about leadership. *Review of General Psychology*, 9(2), 268-279.
- Hollander, E. P. (1978). Leadership dynamics - a practical guide to effective relationships. *New York: Free Press*.
- House, R. (1976). Theory of Charismatic Leadership. *Working Paper Series*, 1-38.
- House, R. (1977). A 1976 theory of charismatic leadership. In J.G. Hunt & L.L. Larson (Eds.), *Leadership: the cutting edge*, 189-207.
- House, R. (1996). Path-goal theory of leadership: lessons, legacy and a reformulated theory. *Leadership Quarterly*, 7(3), 323-352.
- House, R. (1998). Appendix: Measures and assessments for the charismatic leadership approach: Scales, latent constructs, loadings, Cronbach alphas, interclass correlations. In F. Dansereau, & F. J. Yammarino (Eds.), *Leadership: The multiple level approaches contemporary and alternative*, 24, 23 – 30.
- Huot, R. (1999). Méthodes Quantitatives pour les Sciences Humaines (M. Figueiredo, Trad.). *Instituto Piaget*.
- Jesuino, J. C. (1996). Processos de Liderança (4th ed.). Livros Horizonte.

- Kapferer, J. (2002). Corporate brand and organizational identity. In B. Moingeon, & G. Soenen (Eds.), *Corporate and Organizational Identities: Integrating strategy, marketing, communication and organizational perspectives*. *New York: Routledge*, 175-193.
- Khalifa, A. (2012). Mission, purpose, and ambition: redefining the mission statement. *Journal of Strategy and Management*, 5.
- King, B. G., Felin, T., & Whetten, D. A. (2010). Finding the organization in organizational theory: A meta-theory of the organization as a social actor. *Organization Science*, 21, 290–305.
- Kleefstra, A. (2019) Uma revisão da literatura sobre estilos de liderança discutidos nos últimos cinco anos. *Diário aberto de Ciências Sociais*, 180-190.
- Kotter, J. P. (2001, December). What Leaders Really Do. *Harvard Business Review*.
- Lewin, K., Lippitt, R., & White, R. K. (1939). Patterns of Aggressive Behaviour in Experimentally Created Social Climates. *Journal of Social Psychology*, 10, 271-301.
- Liao, K. H. & Huang, I.S. (2016). Impact of Vision, Strategy, and Human Resource on Nonprofit Organization Service Performance. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 224, 20-27.
- Lievens, F. (2017). Organizational image/reputation. (2nd ed.). *The Encyclopedia of Industrial and Organizational Psychology*, 1116-1118.
- Lumpkin, G. T., & Dess, G. G. (1996). Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of Management Review*, 21(1), 135–172.
- Méndez, D. M. (2019). La cultura organizacional, elementos generales, mediaciones e impacto en el desarrollo integral de las instituciones. *Pensamiento & Gestión*, (46), 11-47. <https://doi.org/10.14482/pege.46.1203>
- Nguyen, T-T-N. & Luu, T-M-N. (2019). Linking transformational leadership and organizational performance: an empirical investigation of manufacturing firms in vietnam. *Economics & Sociology*, 12(2), 170-191.
- Nonaka, I. (1994). A dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organization Science*, 5(1), 14–37. <https://doi.org/10.1287/orsc.5.1.14>

- Ogbonna, E. & Harris, L. (2000). Leadership style, organizational culture and performance: empirical evidence from UK companies. *International Journal of Human Resource Management*, 11(4), 766-788.
- Oliva, E. J., & Prietob, L. A. (2015). La identidad organizacional y su influencia en la imagen: Una reflexión teórica. *Suma de Negócios*, 6(13), 114-123.
- Patton, M. Q. (2002). *Qualitative Research & Evaluation Methods* (3ª ed.). California: SAGE Publications.
- Pina e Cunha, M. et al (2016). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*, Lisboa: Editora RH.
- Pina e Cunha, M., Rego, A. & Lopes, M. P. (2013). Comportamento Organizacional Positivo. *Análise Psicológica*, 4, 313-328.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H. & Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *The Leadership Quarterly*, 1(2), 107-142.
- Quinn, R. E. & Spreitzer, G. M. (1997). The road to empowerment: Seven questions every leader should consider. 26(2), 1-49.
- Quivy, R., Campenhoudt, L.V. (2005). *Manual de Investigação em Ciências Sociais* (4th ed.). Trajetos. Gradiva.
- Rafferty, A. E. & Griffin, M. A. (2004). Dimensions of transformational leadership: Conceptual and empirical extensions, 15(3), 0-354.
- Rego, A., Sousa, F., Marques, C. & Pina e Cunha, M. (2012). Authentic leadership promoting employees' psychological capital and creativity, 65(3), 0-437.
- Rego, A. & Pina e Cunha, M. (2020). *Que Líder Sou Eu? - Manual de apoio ao desenvolvimento de competências de liderança*. (3ª ed.). Edições Sílabo.
- Rego, A. & Pina e Cunha, M. (2020). *Liderar no Novo Normal*. Edições Sílabo.
- Rho, E., Yun, T., & Lee, K. (2015). Does organizational image matter? Image, identification, and employee behaviors in public and nonprofit organizations. *Public Administration Review*, 75(3), 421-431.

- Robbins, S. P. (2005). *Comportamento Organizacional* (11th ed.). Pearson Education, Inc.
- Rosso, B., Dekas, K., & Wrzesniewski, A. (2010). On the meaning of work: A theoretical integration and review. *Research in Organizational Behavior*, 30, 91–127.
- Rowe, A. L. & Mason, R. O. (1994). *Strategic Management A Methodological Approach* (4th ed.). Addison-Wesley, Longman, USA.
- Rowold, J. (2014). Instrumental Leadership: Extending the Transformational-Transactional Leadership Paradigm. *German Journal of Human Resource Management*, 28(3), 367–390. doi:10.1177/239700221402800304
- Ryan, R.M. & Deci, E.L. (2000). Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions. *Contemporary Ed. Psych*, 25(1), 54–67.
- Sattayaraksa, T., & Boon-Itt, S. (2018). The roles of CEO transformational leadership and organizational factors on product innovation performance. *European Journal of Innovation Management*, 21(2), 227-249.
- Schein, E. H. (1992). *Organizational Culture and Leadership*, San Francisco: Jossey-Bass.
- Schein, E. H. (2004). *Organizational Culture and Leadership* (3rd ed.). Jossey-Bass.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership* (4th ed.). Jossey-Bass.
- Schwartz, S. H., & Ros, M. (1995). Values in the west: A theoretical and empirical challenge to the individualism-collectivism cultural dimension. *World Psychology*, 1, 91-122.
- Schwartz, S. (1999). A Theory of Cultural Values and Some Implications for Work. *Applied Psychology: An International Review*, 48(1), 23-47.
- Scott, S. G., & Lane, V. R. (2000). A Stakeholder Approach to Organizational Identity. *Academy of Management Review*, 25(1), 43–62.
- Smaiziene, I., & Orzekauskas, P. (2009). Reputational crisis: Saving the most valuable a company's asset. *Economics and Management*, 14, 522–527.
- Smircich, L. & Morgan, G. (1982). Leadership: the management of meaning. *Journal of Applied Behavioral Science*, 18(3), 257-273.

- Solomon, R.C. (2000). A melhor maneira de fazer negócios. Como a integridade pessoal leva ao sucesso corporativo. São Paulo: Negócios Editora.
- Steiner, L., Sundström, A. C., & Sammalisto, K. (2013). “An analytical model for university identity and reputation strategy work”. *Higher Education*, 65(4), 401-415.
- Sykes, H.B. (1993). Business research: A new corporate function. *Journal of Business Venturing*, 8(1), 1-8.
- Tamayo, A.; Mendes, A. M. & Torres da Paz, M. G. (2000). Inventário de valores organizacionais. *Estudos de Psicologia*, 5(2), 289–315. doi:10.1590/s1413-294x2000000200002
- Tamayo, A. (1998). Valores organizacionais: a sua relação com a satisfação no trabalho, cidadania organizacional e comprometimento afetivo. *Revista de Administração*, 33(3), 56-63.
- Tamayo, A. (2000). Prioridades axiológicas e satisfação no trabalho. *Revista de Administração*, 35 (2), 37-47.
- Tamayo, A. (2005). Valores organizacionais e comprometimento afetivo. *Revista de Administração MacKenzie*, 6(3), 192-213.
- Takeuchi, H. & Nonaka, I. (2008). Gestão do conhecimento. Porto Alegre, 54-90.
- VanderStoep, S. W., & Johnson, D. D. (2009). Research Methods for Everyday Life: Blending Qualitative and Quantitative Approaches (1st ed.). Jossey-Bass.
- Van Muijen, J. J. & et al. (1999) Organizational Culture: The Focus Questionnaire. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(4), 551-568.
- Van Seters, D. A. & Field, R. H.G. (1990). The Evolution of Leadership Theory. *Journal of Organizational Change Management*, 3(3), 29–45.
- Van Vugt M.; Jepson, S. F.; Hart, C. M. & De Cremer, D. (2004). Autocratic leadership in social dilemmas: A threat to group stability. 40(1), 0–13.
- Vroom, V. H., & Yetton, P. W. (1973). Leadership and decision-making. *University of Pittsburgh Pre*, 321-335.

- Yammarino, F. J.; Spangler, W. D. & Bass, B. M. (1993). Transformational leadership and performance: A longitudinal investigation. 4(1), 81–102.
- Yu, T. & Wu, N. (2009). A Review of Study on the Competing Values Framework. *International Journal of Business and Management*, 4 (7).
- Yukl, G. (1989). Managerial leadership: A review of theory and research. *Journal of Management*, 15(2), 251–289. <https://doi.org/10.1177/014920638901500207>
- Yukl, G. (2013). *Leadership in Organizations* (8th ed.). Pearson Education Limited.
- Weiwei, T. (2007). Impact of corporate image and corporate reputation on customer loyalty: a review. *Management Science and Engineering*, 1(2), 57-62.
- Westley, F, & Mintzberg, H. (1989). Visionary leadership and strategic management, 10(S1), 17–32.
- Whetten, D. A. (1989). What constitutes a theoretical contribution? *Academic Management Review*, 14, 490–495.

# **Anexos**

## **Anexo A - Entrevista Exploratória sobre a Liderança ao Chief Executive Officer do Doutor Finanças, Rui Bairrada**

**Entrevistadora:** Leonor Abelha Terrinca

**Entrevistado:** Rui Bairrada, Chief Executive Officer do Doutor Finanças

**Data e hora:** 29 de abril de 2024, 14h00.

### **1. Olhando para a sua vida até aqui e para tudo o que já fez, vê-se como um líder? Se sim, como se descreve enquanto líder?**

**R:** Isso é muito difícil, essa pergunta... Devia ser ao contrário, porque as pessoas é que descrevem os líderes e não os líderes que se descrevem a eles próprios. Mas o que eu posso dizer é que isto é um caminho, não se nasce líder de nada e eu associo a liderança ao que os outros acham de ti. Eu, nesta jornada, desde que abri as minhas primeiras empresas, não me senti um líder de algo desde o início. Há um momento em 2017, quando eu separei uma Sociedade e nos separamos enquanto sócios, que levaram a acontecerem coisas, que aí sim, em 2017, assumi-me verdadeiramente como CEO e como líder. Eu gosto de pensar que sou um líder para as pessoas, muito focado nas pessoas e passo a vida a dizer que eu acredito em modelos colaborativos e, portanto, não acredito em modelos seguidistas, em que eu penso numa coisa e vêm todos encarnados atrás de mim. Não é claramente isso em que eu acredito. Eu sou um no meio de não sei quantos e todos juntos temos muito mais força, do que isoladamente. Dizem que sou um líder de afetos, se calhar pela proximidade que tento ter a todas as pessoas, porque não deixo ninguém me tratar por “você”, trato da mesma forma todas as pessoas independentemente da idade ou do estatuto que tenham dentro da empresa. Principalmente sou um líder, que eu acho humilde, que sabe de onde veio e de onde começou. Que começou como estafeta há uns anos atrás e que veio fazendo o seu caminho, sabendo que todos os dias tem muito para aprender e que ainda agora está no meio da jornada. E também dizer que à medida que o tempo vai passando, a tua própria liderança também vai alterando. O Rui Bairrada hoje é muito mais confiante, muito mais cheio de si próprio, enquanto no início estava com um tom nervoso.

## **2. Considera-se um empreendedor? Se sim, em que medida?**

**R:** Sim, a partir do momento em que tu tomas a decisão de há 17 anos deixar um emprego certo, em que trabalhava num banco, tinha carro... e abres a tua primeira empresa e te mandas assim sem saber muito bem ao que vais e sem muita preparação na altura. Não tinha formação superior, não passei pela maior parte das coisas que os “líderes mais normais” passam. E sim é preciso empreender, ter veia de arriscar, é preciso arriscar e é preciso que arrisquem em ti também. Isto não é um processo solitário, não é uma coisa que faças sozinho, tens de sentir que à tua volta tens quem acredite em ti e te ajude. E quando eu tomei essa decisão, tinha pessoas que acreditaram que eu podia fazer alguma coisa do lado do empreendedorismo. Não comecei sozinho, comecei com um dos meus primeiros sócios, que ainda hoje trabalha connosco. Por um lado, tens a coragem de começar algo do zero e de te mandares meio para o abismo, em que nos inícios isso acontece muito, e, por outro, estás sempre rodeado de pessoas que acreditam tanto como tu, que te vão apoiando neste processo. À medida que vais crescendo, é um processo. Quando comesas, és um tipo de empreendedor, estás mais ou menos isolado, em que fazes tudo e hoje és um empreendedor com uma estrutura grande e aquilo que eu faço hoje não tem nada a ver com o que eu fazia no início, sendo que o mais importante eu continuo a fazer: a minha preocupação com as pessoas continua a ser igual de quando eu comecei com 3 pessoas e agora com 230 pessoas.

## **3. De que maneira considera que a sua ação enquanto líder e CEO do Doutor Finanças pode influenciar e impactar positivamente os colaboradores?**

**R:** Isso é um pouco a história do Doutor Finanças, ou seja, eu tentei sempre trazer pessoas para o pé de mim que acreditassem como eu acredito, que tivessem o mesmo propósito. O Doutor Finanças é uma empresa um pouco *sui generis*. Olhas para a Comissão Executiva e para as pessoas que reportam a mim e são todos meus amigos pessoas, em que todos tiveram alguma história da vida pessoal ou profissional comigo e foram chegando e juntando-se. Portanto, ao trazeres essas pessoas que tu acreditas que acreditam no mesmo que tu e depois essas pessoas têm pessoas a reportarem a elas e por aí fora, torna-se tudo mais simples. Eu digo sempre o mesmo em todos os *onboardings*: isto vai parecer uma seita, ajudem-nos a que continue a parecer isso mesmo; venham para ser felizes; tragam sonhos e o meu lugar está à disposição. Desde a primeira hora que todas as nossas pessoas entraram

no Doutor Finanças ouvem isto e é nisto que eu acredito e acredito que quem está à minha volta também acredita. Isto é sequencial e em que acabas por influenciar positivamente a cultura do que acreditamos. Se acreditas num sítio em que as pessoas podem ser felizes a trabalhar, então acho que isso está mais ou menos generalizado, se acreditas num sítio em que é possível as pessoas subirem e temos casos desses, em que começaram como analistas de crédito e agora são sócios ou diretores. E tudo isto, não é só dizer, porque quem acredita e quem cá está vê à volta e percebe o que está a acontecer e isto influencia de forma positiva todos os que estão à volta.

#### **4. Considera que os seus colaboradores o vêm como um exemplo e como uma inspiração? Porquê?**

**R:** Essa pergunta também é difícil... Eu quero acreditar ingenuamente que sim, pelo menos a maioria. Agora com 230 colaboradores, já vai sendo diferente a ligação que eu tinha quando éramos no início e com um regime 100% flexível e é raro algumas pessoas verem-me ou conversarem comigo ou sentirem-me no dia a dia. Mas eu não tenho nenhum indicador que meça esse nível de inspiração, mas a minha maior preocupação é fazê-las crescer. Esta pergunta tem de ser feita a quem me rodeia, ainda que eu queira acreditar que ingenuamente há pessoas que gostavam de no mínimo ter algumas coisas, não todas porque somos todos seres complexos e únicos, da minha liderança em que se revêm.

#### **5. Acredita que a sua liderança inspira ao compromisso e à confiança dos colaboradores para que se deem e dediquem ao bem-comum do Doutor Finanças?**

**R:** Acho que sim, mas não sei é só pela liderança ou se é pela cultura, pelo propósito, pela empresa como um todo e por tudo o que nós construímos à volta da liderança. Eu sou só um, mas depois há o bem maior – a empresa que criei tem um propósito muito maior do que todos nós, do que eu, do que os que cá trabalham que é ajudar as pessoas. No final do dia, vamos para casa com o dever de missão cumprida, em que ajudámos mais alguém, seja através dos conteúdos, seja através da ajuda a baixar o valor de um crédito.... Acho que é muito mais por aí, por uma liderança agregada e por uma empresa que tem um propósito. Se fôssemos uma empresa de vender garrafas, não sei se sentiria o mesmo do que se sente dentro

do Doutor Finanças. Portanto é a cola entre a liderança, o propósito, a forma como nós olhamos e estamos de forma permanente a acrescentar valor aos outros que nos traz aquilo que é o nosso reconhecimento.

#### **6. De que forma sente que o seu propósito e o do Doutor Finanças se espelham nos colaboradores?**

**R:** Claramente é um dos nossos fatores mais diferenciadores, que tem que ver com o propósito, com aquilo que nós fazemos, com aquilo que é a nossa atividade. Eu costumo dizer que temos o melhor emprego do mundo: ajudamos pessoas numa área que é importante para a vida delas, a área financeira, e não lhes cobramos dinheiro. Nós somos quase o “Robin dos Bosques” das empresas, em que “tiramos aos ricos para dar aos pobres”, portanto quem nos paga são os bancos e as seguradoras e não as pessoas. E o propósito ajuda a unir estas coisas todas e a manter as pessoas cá e todas alinhadas com um bem maior que todos nós que é ajudar pessoas e isso claramente que é uma das nossas grandes mais valias.

#### **7. O que considera ser o mais importante na visão para a organização e para a equipa?**

**R:** Primeiro é ter a visão. Isto é um processo como dizia no início, quando começas a empreender, não tens visão, não tens missão, não tens nada. Todos os dias lutas por alguma coisa para conseguir atingir um objetivo, que nem tu sabes muito bem qual é. Hoje, costumamos dizer que a nossa visão é cada vez chegar a mais pessoas, chegar cada vez mais longe e tudo o resto é uma consequência de algo maior que fazemos. É importante nós faturarmos, porque temos muitos colaboradores e queremos dar-lhes as melhores condições que poderemos dar. Mas, hoje, olhar para a visão é olhar para uma coisa maior, ou seja, hoje chegados ao ano em que estamos a fazer 10 anos de Doutor Finanças, a nossa visão é deixar legado. Mudou, porque deixou de ser safarmo-nos e ter uma empresa em que pagamos os nossos custos e agora é olhar para a frente e perceber que podemos deixar uma pegada enquanto empresa e, daqui a uns anos, as pessoas quando olharem para trás vão dizer que o Doutor Finanças deixou o seu legado, ajudou efetivamente Portugal a sair do último lugar

da literacia financeira, ajudou os portugueses a terem mais conhecimento sobre as finanças pessoais. Portanto, a visão é pensar no que podemos fazer para que isto aconteça.

#### **8. A inovação e a abertura para aceitar os riscos e a mudança fazem parte do seu ADN? E do Doutor Finanças? Porquê?**

**R:** Claramente. Quando começas enquanto estafeta e fazes um caminho, aquilo que fazes mais na vida é errar. Para nós, errar é uma cena fixe e eu tenho uma teoria que defendo que é só a errar é que aprendemos e crescemos, não há mesmo outra forma. Porque se nós tivéssemos sempre acertar, já tínhamos parado há 8 anos, por exemplo. Erramos muitas vezes e achamos que isso é uma coisa normal, mas claro que não é errar todos os dias sobre a mesma coisa... não é isso que estamos a falar. É dar espaço para as pessoas para experimentar, para inovar e inovar é fazer diferente daquilo que já foi feito. Às vezes corre bem muitas vezes e corre mal poucas vezes ou então ao contrário, corre bem poucas vezes e corre mal muitas vezes. Faz parte e é difícil, quase como o Euromilhões, em que se todos acertássemos erámos todos milionários, o que não é verdade. Aqui também, na inovação, e este papel que temos assumido em Portugal – o Doutor Finanças está sempre à frente, está à frente do seu tempo, à frente da concorrência, à frente daquilo que se faz, à frente da própria atividade, em que perante como ela funciona, nós estamos sempre a trazer inovação na forma como as pessoas olham para o Crédito ou como o fazem. Portanto, quem vai à frente tem mais probabilidade de errar ainda, porque não tem para quem olhar e pensar “se este errou, eu vou fazer diferente”. Ao estares à frente, isto está enraizado dentro do Doutor Finanças.

#### **9. Acredita que uma cultura inovadora e de arriscar tem consequências positivas no sucesso do Doutor Finanças?**

**R:** Claro que sim, foi o que nos trouxe até aqui. São 10 anos, em que no início éramos 5 e agora somos 230, faturámos 50 mil euros no primeiro ano e este ano queremos faturar mais de 20 milhões. Dávamos emprego de forma precária e agora todos têm um contrato de trabalho, seguro de saúde e tudo isso... e as pessoas estão a fazer carreira dentro do Doutor Finanças e estamos a mudar o mundo das finanças pessoais em Portugal. Logicamente que isto tem sido uma fórmula de sucesso.

**10. Sente que a sua paixão e entusiasmo com o projeto Doutor Finanças se reflete nos seus colaboradores? Pode dar alguns exemplos?**

**R:** Quero acreditar que sim. Eu tenho a sorte de ter o melhor emprego do mundo, sou completamente apaixonado pelo que eu faço e acho que isso acaba por transparecer para os outros. Mas depois cada um vai criando as suas próprias rotinas. Quem sou eu para que as outras pessoas queiram sentir o mesmo que eu sinto. Voltamos ao propósito, voltamos àquilo que nós fazemos, àquilo em que nós nos sentimos úteis a fazer. Efetivamente todos nós em todas as áreas, sejam quais forem, desde a inovação em que estão a fazer uma ferramenta para impactar a vida de alguém, para ajudar cada vez mais pessoas, ao *marketing* que faz um conteúdo que vai ajudar, seja a comunicação corporativa que organiza mais um evento e coloca o Doutor Finanças no mapa, ou numa faculdade em que ajudamos os jovens a fazer coisas diferentes, como o projeto Doutores Embaixadores. Há tanta coisa, que se nós olharmos para as 230 pessoas que trabalham no Doutor Finanças, nós conseguimos a cada uma delas atribuir um propósito maior do que a função que ela propriamente desempenha. E isso acaba por ser mais ou menos transversal a todos.

**11. Como perspetiva a sua influência na motivação e no espírito de equipa dos colaboradores?**

**R:** Hoje isto já vai estando muito espartilhado, mas a minha missão é passar essa parte à minha equipa, que são 10 pessoas e depois a minha expectativa é que cada um deles passe às suas equipas. No fundo, isto é um trabalho diário e é desafiante ter todas as pessoas no auge máximo e todos nós sabemos e temos a noção de que isso não vai acontecer todos os dias e faz parte. Somos humanos e quando alguém não está motivado é perceber quais são as razões que podemos ajudar a melhorar ou a resolver. Caso isso não aconteça, o dia a seguir será melhor e está tudo bem na mesma. Este espírito de trabalharmos num sítio feliz, em que respeitamos as pessoas, em que a diversidade é uma constante cá dentro e as pessoas sentem que é um lugar tranquilo onde podem trabalhar ajuda a manter a motivação de todos. E os projetos também, porque “está tudo por fazer” e todos os dias estamos a fazer coisas diferentes, o que ajuda.

**12. Procura que os seus colaboradores partilhem as suas ideias tendo em vista a construção de algo melhor no futuro?**

**R:** Nós só chegámos aqui por causa disso. Desengane-se que quem teve as ideias fomos nós, Comissão Executiva. Recebemos muito *feedback* de quem está no terreno e quantos mais formos, mais isso acontece. É com base na ideia de todas as nossas pessoas que construímos uma coisa em comum e isso é maravilhoso. E acho que aqui é um lugar onde as pessoas têm opinião e podem dar a sua opinião, como muitas das vezes aquilo que dizem ou que imaginam que poderia acontecer, acaba mesmo por acontecer. Se há coisa que mais gosto é ter as pessoas a dar-nos *feedback*. Nada é idiota e se acharmos que as ideias mais idiotas foram as que tiveram mais sucesso no mundo, então nós queremos essas ideias, as mais esquisitas, porque essas sim vão mesmo mudar o que já está feito.

**13. Em que aspetos acredita que a valorização e o reconhecimento dos colaboradores contribuem para o desenvolvimento e desempenho profissional [dos colaboradores]?**

**R:** É nisso que eu acredito. Vindo eu de estafeta a CEO é porque acredito piamente que todas as pessoas podem fazer o seu caminho, mas têm de querer. Nem todos têm a ambição de ser CEO. A nós cabe-nos, enquanto entidade e Doutor Finanças, potenciar e dar as condições para que as pessoas sejam e cheguem onde querem chegar. Quando eu digo que o meu lugar está à disposição, é um pouco isso. Se alguém quiser chegar ao meu lugar, vamos fazer o caminho em conjunto para lá chegar. O reconhecimento, aqui e em todo o lado, é uma coisa boa. As pessoas gostam de se sentir reconhecidas e valorizadas por aquilo que entregam. Quanto mais todos crescerem enquanto empresa, enquanto propósito, o valor que estamos a acrescentar à sociedade vai ser muito maior. Mas também é preciso que as pessoas também queiram fazer esse caminho.

**14. Qual o seu ponto de vista sobre as necessidades e o bem-estar de cada colaborador?**

**R:** Esta é uma pergunta difícil, porque somos todos diferentes. Aquilo que me faz feliz a mim não é aquilo que te faz feliz a ti ou ao outro. Tu tens de criar as condições para que as pessoas possam ser felizes à sua maneira: Aqui tu podes. Ao termos um regime 100% flexível, que é o que nós temos, é para proporcionar a escolha: quem gosta de vir ao escritório e gosta de estar com pessoas, vem ao escritório, mas quem não gosta pode ficar em casa. Isto é dar condições aos colaboradores para eles se sentirem melhor. Agora, todos nós somos diferentes. É a vida a acontecer e cabe-nos a nós nas nossas equipas perceber como as pessoas são, respeitar e tentar perceber como ir ao encontro, sem prejudicar o todo.

**15. Em que medida considera relevante a escuta ativa e o *feedback* construtivo para a melhoria contínua e para o desenvolvimento dos colaboradores?**

**R:** Isso é fundamental. Um dos principais problemas nas empresas é isso mesmo – é a falta de *feedback*, em que eu estou a fazer determinada tarefa e estou a odiar e não digo porque tenho medo de sofrer uma represália ou de perder o emprego, quando talvez em conjunto, eu iria fazer uma tarefa onde me sentisse bem, mais feliz e mais produtivo. E é mau para a empresa, é mau para o colaborador, porque a seu tempo acaba por perdê-lo e tem de contratar outro e formá-lo. O *feedback* é a melhor ferramenta que existe no mundo e nas empresas e que eu mais defendo. Nós não nos podemos esquecer de que quando estamos a trabalhar, a relação é profissional e, portanto, ninguém tem nada pessoal uns contra os outros. O *feedback* que se dá tem que ver com o profissional, com o que se passa no dia a dia profissional. Muitas das vezes as pessoas ofendem-se umas com as outras e não dão *feedback* porque têm medo de chatear por dizer “isto não está bem”, por exemplo. A pessoa sente-se tão melindrada como sendo uma coisa pessoal e não é. Portanto, havendo esta distinção e logicamente sendo *feedback* construtivo, para nos ajudarmos uns aos outros, isso influencia imenso. Eu até diria que tem sido das coisas mais importantes que tem acontecido no Doutor Finanças. Eu hoje sou o que sou e sou o líder em que me tornei pelo *feedback* que me deram, porque me disseram “deixa de fazer micro gestão, vai para a rua, tu és o CEO, fala com outros CEOs” ... Hoje tenho almoços todos os dias e tornei-me numa pessoa totalmente diferente, porque algures os meus pares disseram que o Doutor Finanças tinha de ser

conhecido fora e que tinha de deixar de olhar só para dentro. E isto foi com base em *feedback* construtivo. E sou uma pessoa diferente e muito mais feliz. E já larguei a micro gestão e uma coisa que eu nunca pensei que iria ser capaz de fazer, hoje sou super feliz a fazê-lo. O *feedback* muda vidas.

**16. A palavra “pessoas” é muito utilizada por si. Em que aspetos destaca a sua importância e o seu papel no caminho do Doutor Finanças?**

**R:** As pessoas são tudo. O Doutor Finanças não é nada. É um número de contribuinte e paga impostos. O que faz tudo acontecer são as pessoas. As pessoas que estão por detrás do Doutor Finanças, que fazem a magia acontecer, que ajudam as outras pessoas. São elas o mais importante. O Doutor Finanças não é nada, não é mesmo nada. As pessoas que cá trabalham é que são isto e são aquilo. É impossível olhar para o Doutor Finanças e não olhar para os Doutores e agradecer-lhes o que se tem construído em conjunto e até tivemos sorte e demos-lhe um nome engraçado e que é conhecido.

**17. Três palavras que descrevem a jornada de Doutor Finanças até aos dias de hoje.**

**R:** Humildade, propósito e ambição.

**18. Como assina a sua jornada enquanto líder e empreendedor?**

**R:** Tratar as pessoas como pessoas.

## Anexo B – Inquérito por Questionário aplicado aos colaboradores do Doutor

### Finanças

#### Dados de Caracterização da Amostra

1. Idade \*

- Até 30 anos
- Entre 31 e 40 anos
- Entre 41 e 50 anos
- Mais de 50 anos

2. Género \*

- Feminino
- Masculino
- Prefiro não dizer

3. Antiguidade na organização \*

- Menos de 1 ano
- Entre 1 a 3 anos
- Entre 4 a 6 anos
- Mais de 6 anos

4. Grau de escolaridade \*

- Ensino Básico
- Ensino Secundário (12.º ano concluído)
- Licenciatura
- Mestrado
- Doutoramento
- Outro

## Dados do Estudo

A escala que será utilizada nas questões desta secção é a Escala de Likert com a ordem numérica de 1 a 5, correspondendo ao nível de concordância.

1- Discordo totalmente; 2- Discordo; 3- Não concordo nem discordo; 4- Concordo; 5- Concordo totalmente.

5. Sinto-me inspirado(a) e motivado(a) pelo líder do Doutor Finanças a agir em prol de um bem comum. \*

- 1- Discordo totalmente
- 2- Discordo
- 3- Não concordo nem discordo
- 4- Concordo
- 5- Concordo totalmente

6. O líder do Doutor Finanças tem um papel importante na satisfação das minhas necessidades emocionais. \*

- 1- Discordo totalmente
- 2- Discordo
- 3- Não concordo nem discordo
- 4- Concordo
- 5- Concordo totalmente

7. O líder do Doutor Finanças fornece um sentido de direção e foco para o trabalho que tem de ser realizado. \*

- 1- Discordo totalmente
- 2- Discordo
- 3- Não concordo nem discordo
- 4- Concordo
- 5- Concordo totalmente

8. O líder do Doutor Finanças incentiva a uma visão conjunta e partilhada. \*

- 1- Discordo totalmente
- 2- Discordo
- 3- Não concordo nem discordo
- 4- Concordo
- 5- Concordo totalmente

9. Sinto admiração, respeito e confiança no líder do Doutor Finanças, reconhecendo as suas qualidades e habilidades. \*

- 1- Discordo totalmente
- 2- Discordo
- 3- Não concordo nem discordo
- 4- Concordo
- 5- Concordo totalmente

10. Vejo o líder do Doutor Finanças como exemplo, pautado pela dedicação, ética de trabalho, compromisso com os valores da organização e uma abordagem positiva e motivadora para resolver problemas e alcançar objetivos.

- 1- Discordo totalmente
- 2- Discordo
- 3- Não concordo nem discordo
- 4- Concordo
- 5- Concordo totalmente

11. O líder do Doutor Finanças transmite entusiasmo e paixão. \*

- 1- Discordo totalmente
- 2- Discordo
- 3- Não concordo nem discordo
- 4- Concordo
- 5- Concordo totalmente

12. O líder do Doutor Finanças motiva-me e encoraja-me para que alcance o meu potencial máximo, contribuindo para o sucesso da organização. \*

- 1- Discordo totalmente
- 2- Discordo
- 3- Não concordo nem discordo
- 4- Concordo
- 5- Concordo totalmente

13. O líder do Doutor Finanças reconhece e valoriza o esforço e o desempenho. \*

- 1- Discordo totalmente
- 2- Discordo
- 3- Não concordo nem discordo
- 4- Concordo
- 5- Concordo totalmente

14. O líder do Doutor Finanças estimula o entusiasmo com as tarefas e com os objetivos, promovendo o espírito de equipa e um ambiente positivo. \*

- 1- Discordo totalmente
- 2- Discordo
- 3- Não concordo nem discordo
- 4- Concordo
- 5- Concordo totalmente

15. Sinto que sou encorajado(a) a mostrar as minhas competências e a partilhar ideias. \*

- 1- Discordo totalmente
- 2- Discordo
- 3- Não concordo nem discordo
- 4- Concordo
- 5- Concordo totalmente

16. O líder do Doutor Finanças considera perspetivas novas e inovadoras, promovendo um espaço para a partilha e discussão, tendo em vista a construção de algo melhor e sustentável. \*

- 1- Discordo totalmente
- 2- Discordo
- 3- Não concordo nem discordo
- 4- Concordo
- 5- Concordo totalmente

17. O líder do Doutor Finanças demonstra preocupação com as necessidades, com o bem-estar e com o desenvolvimento individual. \*

- 1- Discordo totalmente
- 2- Discordo
- 3- Não concordo nem discordo
- 4- Concordo
- 5- Concordo totalmente

18. Considero que no Doutor Finanças existem relações à base da confiança e um ambiente de respeito e de segurança. \*

- 1- Discordo totalmente
- 2- Discordo
- 3- Não concordo nem discordo
- 4- Concordo
- 5- Concordo totalmente

19. Sinto que existe escuta ativa e *feedback* construtivo, dando destaque a áreas de melhoria e oportunidades de desenvolvimento. \*

- 1- Discordo totalmente
- 2- Discordo
- 3- Não concordo nem discordo
- 4- Concordo
- 5- Concordo totalmente

20. O líder do Doutor Finanças arrisca e aposta na inovação e no empreendedorismo. \*

- 1- Discordo totalmente
- 2- Discordo
- 3- Não concordo nem discordo
- 4- Concordo
- 5- Concordo totalmente

21. O Doutor Finanças apresenta uma cultura onde existe abertura para o risco e liberdade para empreender e criar. \*

- 1- Discordo totalmente
- 2- Discordo
- 3- Não concordo nem discordo
- 4- Concordo
- 5- Concordo totalmente

22. No Doutor Finanças, o erro é visto como uma oportunidade de melhoria contínua. \*

- 1- Discordo totalmente
- 2- Discordo
- 3- Não concordo nem discordo
- 4- Concordo
- 5- Concordo totalmente

23. No Doutor Finanças verifica-se a partilha de ideias, a criatividade e a flexibilidade para antecipar e experimentar. \*

- 1- Discordo totalmente
- 2- Discordo
- 3- Não concordo nem discordo
- 4- Concordo
- 5- Concordo totalmente

24. Sinto a autonomia como um dos alicerces para a minha atividade no Doutor Finanças, onde tenho a capacidade para encontrar novas oportunidades. \*

- 1- Discordo totalmente
- 2- Discordo
- 3- Não concordo nem discordo
- 4- Concordo
- 5- Concordo totalmente

25. Sinto que no Doutor Finanças existe um sentido de propósito comum, onde os compromissos de todos têm um efeito duradouro e existe conexão entre o líder e os colaboradores. \*

- 1- Discordo totalmente
- 2- Discordo
- 3- Não concordo nem discordo
- 4- Concordo
- 5- Concordo totalmente

26. Sinto que a liderança do Doutor Finanças e a cultura organizacional estão alinhadas tendo em vista o bem-estar organizacional interno e externo. \*

- 1- Discordo totalmente
- 2- Discordo
- 3- Não concordo nem discordo
- 4- Concordo
- 5- Concordo totalmente

27. No meu dia a dia profissional no Doutor Finanças, sinto que existe coerência e alinhamento com os valores da organização. \*

- 1- Discordo totalmente
- 2- Discordo
- 3- Não concordo nem discordo
- 4- Concordo
- 5- Concordo totalmente