

**Liderança positiva e a comunicação do líder: estudo de
caso do Grupo Impresa**

ANA RITA ASSEICEIRO

DISSERTAÇÃO SUBMETIDA COMO REQUISITO PARCIAL PARA OBTENÇÃO
DO GRAU DE MESTRE EM GESTÃO ESTRATÉGICA DAS RELAÇÕES PÚBLICAS

Orientadora
Professora Doutora Sandra Miranda
(Professora Coordenadora)
Escola Superior de Comunicação Social - Instituto Politécnico de Lisboa

Outubro de 2022

Declaração anti-plágio

Declaro-me a autora deste trabalho final, como uma das condições exigidas para a obtenção do grau de Mestre em Gestão Estratégica das Relações Públicas. Esta dissertação constitui um trabalho original, que nunca foi submetido (parcial ou integralmente) a outra instituição de ensino superior para obtenção de um grau académico ou qualquer outra habilitação. Acrescento ainda que tenho conhecimento de que o plágio poderá levar à anulação do trabalho agora apresentado.

Agradecimentos

À minha mãe, ao meu pai e à minha avó, obrigada pelo incentivo, motivação e contributo para a conclusão deste mestrado. Sem o vosso apoio não seria possível.

Aos meus amigos da turma de GERP e da ESCS que rapidamente se tornaram amigos dos trabalhos de grupo, obrigada pelo tempo dedicado e por estarem ao meu lado, mesmo não estando. Continuo a acreditar que começámos juntos e vamos acabar juntos, porque irei estar ao vosso lado a acompanhar as conquistas da vida.

À Professora Doutora Sandra Miranda, minha orientadora, agradeço o apoio e orientação, bem como todas as críticas, sugestões e conhecimento que me transmitiu ao longo deste período decisivo do meu percurso académico.

A todos os professores do mestrado de Gestão Estratégica das Relações Públicas que transmitiram tanta informação útil e contribuíram para que hoje fosse possível entregar esta dissertação de mestrado. Todos foram elementos fundamentais para adquirir aprendizagens que levo para o mercado de trabalho e, quem sabe futuramente, de novo para o mundo académico.

Por último, mas com uma importância decisiva para a realização desta dissertação de mestrado, agradeço, desde o primeiro momento, a disponibilidade do Dr. Pinto Balsemão em participar no caso de estudo, da João São Marcos, secretária do Dr. Pinto Balsemão, e do Eduardo Paulo Gomes, diretor de Recursos Humanos do Grupo Impresa, que me ajudaram a levar a bom porto este projeto de investigação. Obrigada também a todos os trabalhadores que participaram no inquérito por questionário, cuja colaboração foi determinante.

Resumo

Numa sociedade em constante mudança, as organizações devem conseguir adaptar-se a cada momento, de acordo com as respetivas necessidades. Neste sentido, o líder organizacional é o principal precursor de uma dinâmica laboral eficaz. Com base em características e competências específicas, o líder deve promover o exemplo, a competência e o respeito, para que os colaboradores se sintam motivados e atraídos pelo seu trabalho diário.

No entanto, diferentes organizações e chefias têm métodos e modelos diferentes para gerir a sua atividade laboral e os seus colaboradores. Para isso, determinou-se como caso de estudo o Grupo Impresa e Francisco Pinto Balsemão, enquanto fundador e atual presidente do Conselho de Administração. Com o objetivo de analisar “Qual o estilo de liderança e de comunicação interpessoal das chefias do Grupo Impresa e como são percecionados pelos colaboradores?”, realizou-se uma investigação com uma metodologia mista (qualitativa e quantitativa), através de uma entrevista ao líder Pinto Balsemão e inquéritos por questionário a uma amostra (N=177) de colaboradores do Grupo.

Através da entrevista e dos inquéritos por questionário, pretendeu-se conhecer o estilo de liderança e comunicação interpessoal entre chefias e seus colaboradores, com foco nos principais tópicos da liderança transformacional: influência idealizada; liderança inspiracional; estimulação intelectual e consideração individualizada (Bass, 1999).

Conclui-se que, no presente estudo de caso, o Presidente do Conselho de Administração tal como as restantes chefias adotam uma liderança transformacional, com destaque para as competências da influência idealizada, com um forte impacto no ambiente organizacional. Relativamente ao estilo de comunicação, as chefias do Grupo privilegiam uma comunicação aberta e social, com foco na tomada de decisão ponderada, baseada na escuta ativa e diálogo aberto com os restantes profissionais.

Palavras-chave: Liderança Organizacional; Liderança Positiva; Liderança Transformacional; Relações Públicas e Comunicação Organizacional.

Abstract

In a constantly changing society, organizations must be able to adapt to each moment, according to their needs. In this sense, the organizational leader is the main precursor of an effective work dynamic. Based on specific characteristics and competencies, the leader must promote example, competence and respect, so that employees feel motivated and attracted to their daily work.

However, different organizations and managers have different methods and models for managing their work and their employees. To this end, the Impresa Group and Francisco Pinto Balsemão, as founder and current chairman of the Board of Directors, were determined as a case study. With the aim of analyzing "What is the leadership style and interpersonal communication of the Impresa Group's managers and how are they perceived by the employees?", an investigation was carried out using a mixed methodology (qualitative and quantitative), through an interview with the leader Pinto Balsemão and questionnaire surveys of a sample (N=177) of the Group's employees.

Through the interview and questionnaire surveys, we intended to know the leadership style and interpersonal communication between managers and their employees, focusing on the main topics of transformational leadership: idealized influence; inspirational leadership; intellectual stimulation and individualized consideration (Bass, 1999).

We conclude that, in this case study, the Chairman of the Board of Directors, as well as the other managers, adopt transformational leadership, with emphasis on the competencies of idealized influence, with a strong impact on the organizational environment. Regarding the communication style, the Group's managers favor open and social communication, with a focus on thoughtful decision making, based on active listening and open dialogue with other professionals.

Keywords: Organizational Leadership; Transformational Leadership; Positive Leadership; Public Relations and Organizational Communication.

Índice

Introdução	1
Capítulo I: Liderança e Comunicação Organizacional	4
1.1. As Relações Públicas e a Comunicação Organizacional	4
1.2. A Comunicação Organizacional e a Liderança	7
1.3. A Dinâmica das Organizações Atuais	12
1.4. A Liderança	16
1.4.1 Teoria dos Traços	18
1.4.2. Teoria Comportamentalista	20
1.4.3. Teoria Contingencial	21
1.4.4 Liderança Transacional.....	22
Capítulo II: Liderança Positiva nas Organizações	23
2.1. Organizações Positivas.....	23
2.2. Liderança Positiva	24
2.3. Liderança Transformacional	29
2.4. Liderança Carismática.....	32
2.5. Implicação da Liderança Positiva nas Organizações	34
Capítulo III - Método da Investigação	37
3.1. Questão de partida e objetivos do trabalho	37
3.2. Estudo de Caso: Grupo Impresa.....	38
3.2.1. Missão, Valores e Visão	38
3.2.2. Estrutura organizacional	40
3.2.3. Francisco Pinto Balsemão: história de vida e a liderança de topo do Grupo Impresa	41
3.3. Instrumento de recolha de dados: entrevista a Francisco Pinto Balsemão.....	44
3.4. Instrumento de recolha de dados: inquéritos por questionário.....	45
3.5. Procedimentos da Análise de Dados	48
3.5.1. Inquérito por Entrevista	48
3.5.2. Inquérito por Questionário.....	51
Capítulo IV: Análise e Discussão dos Dados	109
Capítulo V: Conclusões	114

5.1. Limitações e Desafios	117
5.2. Sugestões para futuras investigações	118
Referências bibliográficas.....	119
Apêndices e anexos.....	126
Apêndice 1. Guião da entrevista semiestruturada	126
Apêndice 2. Entrevista a Francisco Pinto Balsemão (PB), fundador do Grupo Impresa e Presidente do Conselho de Administração.....	129
Anexo 1. Inquérito por questionário	135
Anexo 2. Organograma do Grupo Impresa	140

Índice de tabelas

Tabela 1: Categorias e subcategorias de análise	45
Tabela 2: Teste de fiabilidade da dimensão Influência idealizada	52
Tabela 3: Teste de fiabilidade da dimensão Motivação Inspiracional	52
Tabela 4: Teste de fiabilidade da dimensão Estimulação Intelectual	52
Tabela 5: Teste de fiabilidade da dimensão Consideração Individualizada	53
Tabela 6: Teste de fiabilidade da dimensão Recompensa Contingente	53
Tabela 7: Teste de fiabilidade da dimensão Gestão por exceção.....	53
Tabela 8: Teste de fiabilidade da dimensão Liderança Laissez-faire	54
Tabela 9: Teste de fiabilidade da dimensão Orientação Social/Expressiva nas emoções	54
Tabela 10: Teste de fiabilidade da dimensão Orientação direta/indireta.....	55
Tabela 11: Análise descritiva do estilo de liderança transformacional.....	56
Tabela 12: Análise descritiva do estilo de liderança transacional	57
Tabela 13: Análise descritiva da dimensão Influência Idealizada	57
Tabela 14: Análise descritiva de componentes da dimensão Influência Idealizada	58
Tabela 15: Análise descritiva da dimensão Motivação Inspiracional.....	58
Tabela 16: Análise descritiva de componentes da dimensão Motivação Inspiracional.....	59
Tabela 17: Análise descritiva da dimensão Estimulação Intelectual	59
Tabela 18: Análise descritiva de componentes da dimensão Estimulação Intelectual	60
Tabela 19: Análise descritiva da dimensão Consideração Individualizada	60
Tabela 20: Análise descritiva de componentes da dimensão Consideração Individualizada ..	61
Tabela 21: Análise descritiva da dimensão Recompensa Contingente.....	61
Tabela 22: Análise descritiva de componentes da dimensão Recompensa Contingente.....	62
Tabela 23: Análise descritiva da dimensão Gestão por exceção	62
Tabela 24: Análise descritiva de componentes da dimensão Gestão por exceção	63
Tabela 25: Análise descritiva da dimensão Liderança laissez-faire	63
Tabela 26: Análise descritiva de componentes da dimensão Liderança laissez-faire	64
Tabela 27: Análise descritiva do estilo de comunicação	65
Tabela 28: Análise descritiva da dimensão Orientação social/expressiva nas emoções	65
Tabela 29: Análise descritiva de componentes da dimensão Orientação social/expressiva nas emoções.....	66
Tabela 30: Análise descritiva da dimensão Orientação direta/indireta.....	67
Tabela 31: Análise descritiva de componentes da dimensão Orientação direta/indireta.....	67
Tabela 32: Análise descritiva do género no estilo de liderança.....	69
Tabela 33: Teste de normalidade do género no estilo de liderança	70
Tabela 34: Sumarização de Teste de Hipótese U de Mann-Whitney	72
Tabela 35: Análise descritiva da antiguidade na organização no estilo de liderança	75
Tabela 36: Análise da normalidade da antiguidade na organização	78
Tabela 37: Sumarização de Teste de Hipótese	80
Tabela 38: Análise descritiva da idade no estilo de liderança	83
Tabela 39: Análise da normalidade da idade	85
Tabela 40: Sumarização de teste de hipótese.....	86

Tabela 41: Teste de igualdade de variâncias do erro de Levene ^{a,b}	86
Tabela 43: Teste ANOVA	88
Tabela 44: Análise descritiva das habilitações literárias no estilo de liderança	90
Tabela 45: Teste de normalidade de habilitações literárias no estilo de liderança	93
Tabela 46: Sumarização de teste de hipótese	94
Tabela 47: Análise descritiva do género do estilo comunicacional	95
Tabela 48: Análise da normalidade do género do estilo comunicacional	95
Tabela 49: Testes de Levene e t para amostras independentes	96
Tabela 50: Análise descritiva da antiguidade na organização no estilo de comunicação	97
Tabela 51: Teste de normalidade da antiguidade na organização do estilo comunicacional	98
Tabela 52: Teste de Levene (homogeneidade de variâncias)	99
Tabela 53: Tabela ANOVA para antiguidade na organização no estilo comunicacional	100
Tabela 54: Análise descritiva da idade no estilo de comunicação	101
Tabela 55: Teste de normalidade da idade no estilo de comunicação	101
Tabela 56: Testes de homogeneidade de variâncias para idade	102
Tabela 57: Teste ANOVA	103
Tabela 58: Análise descritiva das habilitações literárias no estilo de comunicação	104
Tabela 59: Teste de normalidade das habilitações literárias no estilo de comunicação	104
Tabela 60: Testes de homogeneidade de variâncias	105
Tabela 61: Teste ANOVA	106
Tabela 62: Sumarização do Teste de Hipóteses Kruskal-Wallis	106
Tabela 63: Correlações de Spearman entre dimensões	108

Índice de figuras

Figura 1: Mann-Whitney comparando a variável Gestão por exceção percebida por género	72
Figura 2: Boxplots da liderança laissez-faire por antiguidade	81
Figura 3: Boxplots da influência idealizada por idade	88

Introdução

As organizações regem-se com base na comunicação e na liderança, que, num mundo VUCA - volátil, incerto, complexo e ambíguo - e em constante transformação, se tornam pedras basilares de um ambiente organizacional mais favorável.

No contexto das Relações Públicas (RP), a liderança começou a ser estudada na primeira metade do século XIX e foram várias as teorias que emergiram ao longo dos anos.

Perante a diminuição dos níveis de engajamento, de confiança e de satisfação que tendencialmente se têm verificado em contexto laboral, fatores pouco favoráveis a um ambiente organizacional positivo, torna-se cada vez mais importante, para a área das Relações Públicas, compreender a origem destes resultados e de como podem ser melhorados.

Mais ainda, o contexto histórico repleto de crises e de constante mudança possibilita uma aprendizagem diária para enfrentar novos paradigmas. Neste sentido, a *Leadership Communication* mostra-se ser um processo de troca comunicacional entre os diversos líderes corporativos para manter a harmonia e coesão organizacional.

Assim, o estilo de comunicação interpessoal é um fator indicativo de como poderá ser percebida e absorvida a liderança pelos seus colaboradores. Mais do que nunca, essa preocupação pelo próximo, *feedback* constante e apoio inegável são ações e comportamentos valorizados pelos colaboradores das organizações atuais, consideradas positivas, por apresentarem estas características, em oposição às organizações tóxicas.

A par com a comunicação interpessoal, a liderança é também uma das bases da organização, pelo que é fundamental também estudar essa vertente. Em oposição à liderança transacional, o estilo de liderança transformacional refere-se às ações e comportamentos dos líderes, como o fomento do empenho e da dedicação dos seus colaboradores, através do exemplo, da comunicação e do *feedback*, em prol de uma relação de empenho e dedicação à organização (Bass, 1999).

Assim, surge a liderança positiva, com práticas e comportamentos que contribuem para o aumento da confiança, autoestima e entusiasmo laboral (Pina e Cunha & Rego, 2013). Tal como num círculo vicioso, só se atinge este ambiente com características e ações dos líderes

positivos e vice-versa, isto é, uma organização positiva fomenta também estas características aumentando a valorização dos colaboradores.

Neste sentido, a presente investigação pretende responder à seguinte questão de partida “Qual o estilo de liderança e de comunicação interpessoal das chefias do Grupo Impresa e como são percecionados pelos colaboradores?” através dos objetivos:

1. Analisar o estilo de liderança do líder de topo de um grande meio de comunicação social;
2. Identificar as características comunicacionais do líder de topo na sua atividade profissional;
3. Compreender de que forma os colaboradores percecionam a liderança das suas chefias diretas;
4. Determinar a perceção dos colaboradores sobre o estilo de comunicação das suas chefias diretas;
5. Estudar a importância da correlação entre a liderança e a comunicação no ambiente organizacional.

A dissertação encontra-se dividida em cinco capítulos. Primeiramente, é realizada a revisão da literatura sobre as relações públicas, bem como sobre a liderança, destacando a evolução de ambas ao longo dos anos. A liderança é um conceito abrangente e sem consenso na sua definição, tendo emergido várias teorias, como a Teoria dos Traços, a Teoria Comportamentalista e a Teoria Contingencial. Este capítulo refere ainda a importância da comunicação como ponto de partida do sucesso da organização e da liderança, pelo que se torna uma pedra basilar para o sucesso (De Vries et al., 2009). Para isso, o *chief communication officer* apresenta um papel fulcral para a *leadership communication*. Efetua-se também um mapeamento da dinâmica das organizações atuais, com foco nas crises e constantes mudanças que uma empresa enfrenta.

O segundo capítulo foca-se exclusivamente na liderança transformacional e positiva nas organizações, detalhando as características deste estilo, bem como a sua implicação nas organizações, em que os líderes e os seus exemplos “tornam-se símbolos da organização da nova cultura” (Bass, 1999, p. 16) e o modo como contribuem para o estilo de ambiente organizacional.

No capítulo seguinte, apresenta-se o método para a presente investigação, bem como a organização escolhida para o estudo de caso - Grupo Impresa - e a personalidade Francisco Pinto Balsemão, enquanto líder de topo do grupo. Como mote para a análise posterior, é realizada uma síntese da história da empresa e do seu líder. Posteriormente, destaca-se a metodologia quantitativa, através de inquéritos por questionário aos colaboradores, e qualitativa, com entrevista a Francisco Pinto Balsemão, assim como os resultados das duas metodologias. O quarto capítulo, dedica-se à discussão desses mesmos resultados.

Por fim, no quinto capítulo, enumera-se as conclusões e responde-se à questão de partida e aos objetivos previamente delineados, bem como as limitações encontradas e as sugestões para futuras investigações.

Capítulo I: Liderança e Comunicação Organizacional

1.1. As Relações Públicas e a Comunicação Organizacional

Propaganda, publicidade e assessoria mediática são atividades que remontam há muitos anos como as principais funções das Relações Públicas. No entanto, enquanto profissão e objeto de estudo, apenas foram ganhando forma ao longo dos anos. Os inúmeros estudiosos das Relações Públicas e, conseqüentemente, as várias definições que foram surgindo dificultam ainda mais a compreensão concreta do âmbito desta profissão.

A evolução do conceito e desta área profissional, bem como as inúmeras definições existentes, refletem as mudanças evolutivas desta nas organizações e a dificuldade de um profissional de Relações Públicas se afirmar com uma identidade única (Cutlip et al., 1994; Edwards, 2006; Fawkes, 2008; Grunig e Hunt, 1984; Moss e Warnaby, 1998).

“O termo Relações Públicas é usado como “um termo guarda-chuva” abrangendo outras nomenclaturas de comunicação como comunicação corporativa, assuntos corporativos, relações externas... Neste sentido, aplica-se a todas as comunicações projetadas para construir relacionamentos com as partes interessadas organizacionais e impedir potenciais conflitos entre a organização e os grupos internos e externos interessados que podem afetar a reputação da organização” (Moss e Warnaby, 1998, p. 136).

Das 472 definições de Relações Públicas analisadas por Harlow, em 1976, enumera-se as registadas por alguns autores. Cutlip, Center e Broom (1994) referem que as Relações Públicas são “a função de gestão que estabelece e mantém relacionamentos mutuamente benéficos entre uma organização e os públicos dos quais depende o seu sucesso ou fracasso” (p. 1), acreditando que esta definição une todas as funções e práticas das Relações Públicas. Ao conhecer o *feedback* dos vários *stakeholders*, estes tornam-se ainda mais responsivos e abertos às futuras ações da organização (Grunig e Hunt, 1984).

Considera-se ainda que as Relações Públicas são um processo de comunicação estratégica, mais do que apenas uma função de gestão, que inclui quatro fases essenciais: pesquisa, planeamento, implementação e avaliação (Grunig e Hunt, 1984; Smith, 2013).

Atualmente, algumas das atividades iniciais como a assessoria e a publicidade ainda se mantêm na ordem do dia. No entanto, muitas outras funções, como a comunicação interna, *public*

affairs, lobby, integram hoje a profissão (Edwards, 2006). Embora os profissionais de relações públicas não desempenhem sempre todas estas atividades, “desenvolvem, planeiam e executam comunicação para toda a organização” qualquer que sejam as suas principais funções (Grunig e Hunt, 1984, p. 6).

Moss e Warnaby (1997) acrescentam ainda que “a função de Relações Públicas tem o potencial de dar uma contribuição importante para a gestão estratégica por meio do seu papel na interface entre uma organização e o seu ambiente” (p. 45).

Após a recolha de diferentes definições e posterior análise, Harlow (1976) criou a seguinte:

“Relações Públicas são a função distintiva de gestão que ajuda a estabelecer e manter linhas mútuas de comunicação, compreensão, aceitação e cooperação entre uma organização e os seus públicos: envolve a gestão de problemas ou questões; ajuda a administração a manter-se informada e receptiva à opinião pública; define e enfatiza a responsabilidade da gestão em servir o interesse público; ajuda a administração a manter-se a par e a utilizar as mudanças com eficácia, servindo como um sistema de alerta precoce para ajudar a antecipar tendências; e usa a pesquisa e a comunicação sólida e ética como as suas principais ferramentas.” (p. 36)

Em suma, as Relações Públicas têm por objetivo gerir relacionamentos que sejam benéficos para a organização e seus *stakeholders*. Para que estes sejam bem-sucedidos, são executadas inúmeras tarefas, nomeadamente a assessoria mediática, a comunicação de crise, a comunicação interna através do planeamento, da gestão, da implementação e da monitorização de todas as atividades (Grunig e Hunt, 1984; Edwards, 2006; Fawkes, 2008).

As funções de um profissional de Relações Públicas remontam ao início do século XX. Empresas norte-americanas de renome contrataram profissionais para defender os interesses das organizações do jornalismo e dos ataques da imprensa e manter a sua reputação. Destarte, as principais funções de um profissional de Relações Públicas eram exclusivamente de assessoria de imprensa, influenciando a opinião pública. Estas atividades eram vistas por muitos como propaganda e persuasão do público (Cutlip et al., 1994; Edwards, 2006; Sobreira, 2011). Mais recentemente, esta ideia de persuasão foi abandonada nas definições de Relações Públicas, apesar de ser um ponto importante na história da profissão (Edwards, 2006).

Após a Segunda Guerra Mundial, esta percepção começou a ser alterada (Edwards, 2006). Relações de reciprocidade e comunicação bidirecional foram noções que começaram a integrar esta área. A criação de associações profissionais de Relações Públicas influenciou esta nova abordagem. 1948 foi o ano da fundação da Public Relations Society of America (PRSA), da Canadian Public Relations Society (CPRS) e do Institute of Public Relations (IPR), no Reino Unido. Atualmente, a profissão conta já com cerca de 215 associações que apoiam e credibilizam as Relações Públicas (Cutlip et al., 1994; Fawkes, 2008).

Sobreira (2011) acredita que, com o decorrer dos anos, as Relações Públicas já podem ser consideradas uma prática de gestão no contexto organizacional, o que indica que a comunicação e as Relações Públicas da organização estão alinhadas com essa mesma estratégia.

No final da década de 1980, as organizações enfrentaram despedimentos em massa, aquisições e reestruturações organizacionais. Nesta fase, os departamentos de Relações Públicas extinguíram-se ou foram diminuídos (Cutlip et al., 1994).

Porém, é em períodos de crise que mais se manifesta a necessidade e vantagem da existência de profissionais de Relações Públicas, pois são eles que mantêm uma relação benéfica com todos os *stakeholders* internos e externos. Em contextos de crise, os Relações Públicas são aqueles que devem ajustar as necessidades, lidar com os problemas e desafios e gerir as oportunidades. É nestes momentos que existem verdadeiros desenvolvimentos na área das Relações Públicas (Cutlip et al., 1994). Também Grunig e Hunt (1984) consideram que a partir deste momento as Relações Públicas ganharam o verdadeiro estatuto de profissão.

Cada vez mais, o mundo apresenta-se como VUCA, com constantes mudanças tecnológicas e sociais. Nesse sentido, os debates sobre a definição das Relações Públicas, bem como as suas funções vão manter-se na ordem do dia. “Quer se relacionem com a relativa juventude da profissão, o mundo em rápida mudança em que opera e as correspondentes mudanças rápidas nas exigências que lhe são impostas, ou simplesmente a complexidade da própria prática, a realidade é que a natureza social das RP significará sempre que difere de um contexto para o outro” (Edwards, 2006). Esta é a prova de que as organizações não atuam sozinhas; são influenciadas por ambientes exteriores, em prol dos públicos internos e externos (Gregory, 2006).

Assim, as organizações devem adaptar-se ao ambiente macro, como debatido por Gregory (2006), sobre o qual não têm controlo no contexto económico, social, político e tecnológico.

Por outro lado, o *task environment*, distinto do ambiente macro, relaciona-se com os públicos de cada organização, os quais podem ser mais facilmente controlados, mas que influenciam a dinâmica organizacional (Gregory, 2006).

Através das Relações Públicas, uma organização é capaz de antecipar e responder às necessidades de um determinado *stakeholder*, lidando, além do ambiente externo, com o contexto interno da organização. Cutlip et al. (1994) salientam que uma organização sem um departamento de Relações Públicas origina uma organização “insensível” às mudanças internas e externas, tornando-se disfuncionais.

O profissional desta área ajuda na tomada de decisão da organização, mantendo-se informado sobre as mudanças externas. Em suma, “as Relações Públicas podem ser vistas como a ‘antena’ da organização, fornecendo um sistema de alerta precoce para detetar o surgimento de questões que podem ter implicações significativas para as estratégias atuais ou futuras da organização” (Moss e Warnaby, 1997, p. 61).

A comunicação está no centro das Relações Públicas bem como das organizações. Sem uma comunicação, na maioria dos casos bidirecional, não haveria relacionamentos entre membros da própria organização e com o ambiente externo. “A comunicação é uma condição *sine qua non* da vida social e, *a fortiori*, da vida organizacional” (Pina e Cunha et al., 2016, p. 414), sendo que uma organização é feita de comunicação e a comunicação cria a organização. É, então, perante esta premissa que surge a comunicação organizacional que, se efetuada de forma correta, se constitui como a chave para o sucesso.

1.2. A Comunicação Organizacional e a Liderança

A comunicação, ao ser a base da organização, é também a base da liderança, sendo fundamental para o seu sucesso. No entanto, poucos estudos relacionaram estas duas vertentes. Sendo a comunicação interpessoal um dos pontos principais da liderança, esta relação deve ser, mais do que nunca, abordada (De Vries et al., 2009).

O conceito de *Leadership Communication* determina o processo de troca de comunicação entre todos os líderes corporativos com o propósito de apoiar e influenciar os *stakeholders* organizacionais, sejam eles colaboradores, investidores ou clientes. Além deste objetivo principal, a *Leadership Communication* contribui para a estratégia, *engagement* e execução, permitindo manter a consistência da cultura e da reputação organizacional, conferindo o sentimento de propósito, da missão e dos valores no líder e nos seus públicos, incentivando e comunicando com os *stakeholders*. Esta vertente é uma das principais na comunicação interna de uma organização (Fairhurst e Connaughton, 2014; Harrison e Muhlberg, 2014; Men et al., 2020).

É ainda de notar que a relação entre todos os líderes é um importante contributo para a liderança (Fairhurst e Connaughton, 2014; Harrison e Muhlberg, 2014; Willis, 2019; Men et al., 2020), devendo o foco centrar-se em todos aqueles que se assumem como agentes transformadores, informal ou formalmente, ou seja, os líderes corporativos e não apenas num único líder.

Para que esta troca comunicacional seja eficaz, mas acima de tudo eficiente, as informações transmitidas devem ser claras, coerentes e honestas. O contexto, sendo este o dominante por influenciar a aceitação da mensagem comunicacional, o conteúdo, destacando as áreas mais importantes para a parte interessada em causa, e o tom, adaptando-o a cada pessoa e circunstância, são os três elementos cruciais que podem influenciar positiva ou negativamente o impacto da comunicação entre o líder e o seguidor. “A comunicação corporativa é o elo”, reforçam Harrison e Muhlberg (2014, p. 23).

A *Leadership Communication* não seria, então, possível sem a experiência e apoio do *Chief Communication Officer* (CCO). Este profissional é o principal responsável pela gestão desta comunicação, garantindo o foco estratégico e a visão, a construção de equipas eficazes e a obtenção de resultados que satisfaçam todas as partes interessadas. O CCO colabora lado a lado com o *Chief Executive Officer* (CEO) e serve as suas maiores necessidades, tendo uma visão completa das condições internas e externas à organização e de todas as partes interessadas, bem como do negócio. O CCO e a sua restante equipa são responsáveis pela comunicação organizacional bem como pela *Leadership Communication* (Harrison e Muhlberg, 2014).

Os autores Harrison e Muhlberg (2014) destacam as principais três responsabilidades do CCO: fluxo de informações, envolvimento e compreensão das partes interessadas e influência cultural corporativa. Assim, o CCO é responsável, em primeiro lugar, por criar vias de comunicação organizacionais abertas e bidirecionais. Possui ainda a função de definir e incutir os valores da empresa bem como construir e manter relacionamentos com os *stakeholders*. Deve ainda criar e manter a confiança entre a empresa, os líderes corporativos e os seus públicos.

Uma equipa motivada, informada, produtiva e positiva em relação ao seu trabalho e ambiente organizacional contribui para os bons resultados da empresa. O CCO cria confiança e interesse nos *stakeholders* através de estratégias de comunicação. Para que tal suceda, a comunicação é o elo entre todas as áreas profissionais da empresa, garantindo uma coesão e parceria entre todos. Este processo comunicacional é, então, "uma força harmonizadora" (Harrison e Muhlberg, 2014, p. 33), podendo também ser entendido como um círculo vicioso em que energia, positividade e comunicação gera essas mesmas características.

O contributo para o crescimento do negócio e o *engagement* das partes interessadas, através da construção de relações benéficas, derivam também das funções deste profissional (Men et al., 2020). Estes autores (2020) focam ainda, além do papel crucial do CCO, o papel de todos os líderes corporativos enquanto *Chief Engagement Officer*, sendo todos responsáveis por manter interações e relações.

Para que o CCO seja um profissional competente em todas estas áreas de atuação, tem de conhecer os recursos humanos da organização, bem como os canais existentes e disponíveis. Saber que conteúdo, quando, onde, como e o impacto que vai ter são pequenas vitórias no dia-a-dia profissional do CCO (Harrison e Muhlberg, 2014). Estes autores (2014) acrescentam que, "na *Leadership Communication*, existem duas chaves: descrever factos constantemente e contar a história toda" (p. 87).

Harrison e Muhlberg (2014) destacam sete qualidades da *Leadership Communication*, denominando-as de Círculo de Liderança VICTORY. A primeira característica é a visão dos valores e dos objetivos organizacionais. Quando esta é comunicada coerente e uniformemente, pode originar melhores resultados. Em momentos de crise, uma visão consolidada e partilhada entre os líderes e os colaboradores pode também ajudá-los a compreender os benefícios dessa mudança para si mesmos (Men et al., 2020).

A integridade é outra das características que influencia e modifica fatores como a liderança, o desempenho organizacional e a sua cultura. Em primeiro lugar, deve existir integridade pessoal, principalmente do líder, para que, posteriormente, haja integridade organizacional. O CCO ajuda a criar e a manter esta integridade bem como a transmiti-la aos *stakeholders*. O terceiro fator é a comunicação, sendo esta já considerada fulcral. Esta característica deve ser treinada no sentido de se ajustar aos interesses dos colaboradores e restantes *stakeholders*, sendo fundamental conhecer as suas motivações.

De seguida, a característica enumerada é a confiança (*trust*, em inglês), sendo o fator que cria uma união organizacional. A confiança pode ser construída através de assessoria de imprensa ou comunicação interna. No entanto, a confiança ganha deve ser mantida e cultivada ao longo do tempo, sendo a confiança dos colaboradores o elemento-chave da liderança (Men et al., 2020). A quinta qualidade é o otimismo, característica perceptível através de uma comunicação aberta entre o líder e os seus *stakeholders*. No entanto, este otimismo deve ser autêntico, genuíno.

Em penúltimo, os autores sublinham a desenvoltura (*resourcefulness*, em inglês), destacando o carácter transformador dos líderes que assumem riscos calculados e que agem de forma eficaz para manter resultados positivos na organização. Por fim, os autores referem a capacidade de atingir o esperado (referente ao Y, de *Yes*, em inglês). Quando todas as partes interessadas e os líderes corporativos chegam a um acordo e os resultados obtidos são positivos, é gerada uma alegria contagiosa entre todos. Tal foi possível com a ajuda do CCO que apoiou o líder.

Contudo, uma liderança eficaz e positiva para todos os intervenientes só é atingida quando não existem barreiras na comunicação entre o líder e o seguidor. Para que tal seja evitado, é necessário considerar diversos tipos de comunicação que devem ser adaptados a cada situação. A prática comunicacional tanto pode ser unidirecional como bidirecional, sendo necessário existir sempre um emissor e um recetor, uma mensagem a transmitir, um meio e um significado da mensagem, o qual é influenciado consoante os valores e a cultura individuais. O conteúdo, o contexto, o tom da conversação, a educação e a linguagem de cada interveniente também devem ser tidos em conta (Pina e Cunha et al., 2016; Harrison e Muhlberg 2014).

Em momentos de gestão de crise ou de mudança organizacional, a *Leadership Communication* deve também mudar e adaptar-se às necessidades do momento. A comunicação deve, mais do que nunca, ser transparente, honesta e de confiança, transmitindo atitudes positivas aos colaboradores. O contexto, o conteúdo e o tom comunicacional vão ajustar-se às novas necessidades dos *stakeholders* (Men et al., 2020; Harrison e Muhlberg 2014). No entanto, os autores Men, Yue e Liu (2020) consideram que os estudos ainda não revelaram concretamente como os líderes organizacionais podem influenciar diretamente os resultados da mudança através da *Leadership Communication*.

Graças à cultura organizacional, a comunicação e o significado da mensagem de cada organização não são transponíveis para outra, isto porque “o significado de um conceito ou frase numa dada organização não é o mesmo que o vigente noutras organizações” (Pina e Cunha et al., 2016, p. 424). O *feedback*, por sua vez, é uma ferramenta essencial para uma comunicação eficaz, já que ajuda os intervenientes a compreender o outro. Salienta-se, no entanto, que este *feedback* é mais facilmente obtido através de comunicações presenciais do que via formato virtual.

A comunicação tem na sua base determinadas características necessárias para qualquer interação. Os aspetos relacionais da comunicação como a cordialidade e a preocupação interpessoal são fatores determinantes no momento da *Leadership Communication*, que se diferencia da liderança orientada para a tarefa (De Vries et al., 2009). No entanto, existem características específicas que um líder carismático e transformacional deve ter. A escuta ativa, por exemplo, tornou-se numa ferramenta essencial na comunicação organizacional. Não basta apenas ouvir, é preciso saber escutar e de forma ativa. Pina e Cunha, Rego, Campos e Cunha, Cabral-Cardoso & Neves (2016) referem que “as competências de escuta representam a “pedra de toque” da eficácia comunicacional” (p. 434).

Sendo a gestão da perceção das partes interessadas, da cultura organizacional e do fluxo de informação as principais tarefas do CCO, a escuta ativa é essencial para compreender os pontos de vista de todos os *stakeholders*, sejam eles internos ou externos. Se o desempenho do CCO produz o valor esperado, consequentemente as funções do líder e de toda a organização também o produzem, gera-se, então, respeito reputacional para com a empresa (Pina e Cunha et al., 2016; Harrison e Muhlberg, 2014).

Devido à posição hierárquica do líder e a inúmeros outros fatores como o cinismo ou a não propensão à mudança, os colaboradores podem estar menos recetivos ao líder e à sua comunicação. É, pois, importante que se fomente desde cedo a confiança entre ambos (Men et al., 2020).

Graças às funções do CCO e da sua equipa, as chefias podem exercer uma liderança transformacional e a organização pode tornar-se numa organização positiva e autêntica se possuir traços culturais como o trabalho em equipa, a confiança e orgulho por parte dos colaboradores na empresa, a segurança laboral (Harrison e Muhlberg, 2014). No entanto, tal como abordado, também a comunicação tem um papel crucial no ambiente e na liderança organizacional. Uma comunicação eficaz relaciona-se com uma liderança também ela eficaz. É, então, uma situação denominada de *win-win* (Fairhurst e Connaughton, 2014). Esta situação só se concretizará se o líder estiver disposto a relacionar-se com os seus colaboradores e a comunicar diretamente para e com eles (Men et al., 2020), independentemente do seu cargo hierárquico.

1.3. A Dinâmica das Organizações Atuais

O papel das Relações Públicas é relevante no contexto das organizações, mas, devido à sua complexidade, também o conceito de organização tem diferentes definições. Segundo Pina e Cunha et al. (2016), uma organização é constituída por um conjunto de pessoas que trabalham de forma coordenada em prol de objetivos comuns. Quatro anos mais tarde, Pina e Cunha & Rego (2020) acrescentam que “as organizações podem ser vistas como entidades (...) ou como processos” (p. 21). Entidades quando consideradas estáveis, permanentes e sólidas. Contudo, com as mudanças contextuais e organizacionais, estas podem e devem ser vistas como processos fluidos, instáveis e em constante mudança, já que “a noção de que o mundo organizacional é estável e previsível mostrou-se, pois, fantasiosa” (Pina e Cunha & Rego, 2020, p. 32).

As crises enquadram-se em duas categorias: aquelas que a empresa não consegue controlar e aquelas que a empresa poderia ter previsto, impedido ou controlado. A atual crise pandémica e as mudanças organizacionais daí adjacentes dizem respeito à primeira categoria (Harrison e Muhlberg, 2014; Pina e Cunha & Rego, 2020). As organizações são “intrinsecamente

paradoxais — e a pandemia é um contexto no qual inúmeros paradoxos emergem” (Pina e Cunha & Rego, 2020, p. 24).

Todas as crises e as consequentes mudanças organizacionais geram incerteza e *stress* aos colaboradores, criando sentimentos de desconfiança, de apreensão e de resistência perante a situação (Men et al., 2020). A atual mudança do paradigma e o protagonismo das emoções no dia-a-dia organizacional levaram a que as preocupações diárias dos colaboradores possam ter mudado de foco. Ao invés de se manterem focados e centralizados em atingir os objetivos organizacionais e a exercer conforme o propósito organizacional, começaram a focar-se mais em si e nos seus, procurando, principalmente, estabilidade emocional. O surgimento da doença COVID-19 tornou o futuro incerto. Os empregos não estavam garantidos, bem como a saúde e as necessidades básicas. Tal situação pode ter afetado os colaboradores da maioria das empresas bem como os seus líderes. A *Leadership Communication*, como abordado no subcapítulo anterior, se bem-sucedida, deve conseguir gerar um sentimento de entendimento com os colaboradores e ajudá-los a superar essa insatisfação e insegurança (Men et al., 2020).

Um estudo realizado pela L'Oréal aos seus colaboradores, nos primeiros meses da pandemia, apresentado no Leadership Summit Portugal 2020, expôs que os seus colaboradores começaram a preocupar-se mais com as necessidades da base da Pirâmide de Maslow – as necessidades de fisiologia e de segurança. Constatou-se que, devido à pandemia, as necessidades dos colaboradores desceram de patamar. Já não se preocupavam com a realização pessoal, mas sim com as suas necessidades mais básicas, estando por isso mais vulneráveis ao risco. Pina e Cunha, Rego e Campos e Cunha (2007) referem o Sistema de Necessidades Motivacionais Básicas, em que distinguem o primeiro nível que corresponde às necessidades básicas de sobrevivência dos restantes, destacando os últimos níveis – a necessidade de pertencer a uma comunidade organizacional e de ter um relacionamento com a mesma e a necessidade de aprendizagem e de crescimento pessoal.

Perante a incerteza que a situação provoca, a maioria dos colaboradores está mais focada nas necessidades básicas. Apenas quando estas necessidades se encontram satisfeitas pensam em focar-se nas outras necessidades. Quando estão em jogo a saúde da família, dos próprios e a sua vida profissional que, consequentemente, influencia a pessoal, podem gerar-se sentimentos de insegurança, de medo e de pânico. O verdadeiro desafio é, então, garantir continuidade operacional sem colocar em risco a saúde e segurança dos seus colaboradores (Pina e Cunha &

Rego, 2020). Estes autores (2020) acrescentam ainda que “proteger as pessoas é, também, uma forma de proteger a organização” (p. 56).

Anos antes da pandemia, Pina e Cunha, Rego e Campos e Cunha (2007) já se focavam na “enorme pressão para a obtenção de resultados, frequentemente com desprezo pela saúde física e psicológica dos colaboradores organizacionais, e negligenciando as relações dos empregados com as suas comunidades e as suas famílias” (2007, p. 54).

Em Portugal, desde março de 2020, o teletrabalho foi implementado para 644,4 mil pessoas, o que corresponde a 13,4% do total da população empregada, segundo o Instituto Nacional de Estatística (INE). Para muitos, o teletrabalho veio melhorar a sua qualidade de vida — diminuição das deslocações, maior conforto, flexibilidade e autonomia. Para outros, o teletrabalho requereu uma maior gestão e equilíbrio família-trabalho, não existindo uma fronteira explícita entre ambos, um declínio de comportamentos de cidadania organizacional, tornando-os meros colaboradores, e fugas de informação confidencial (Pina e Cunha & Rego, 2020).

O teletrabalho não é a regra geral. Para as atividades em que não foi possível implementar este regime de prestação de trabalho, os colaboradores estão ainda a trabalhar presencialmente. Existem ainda situações em que os colaboradores foram obrigados a aceitar situações de *lay-off*. De acordo com o INE, a população desempregada aumentou 45,1% no 3.º trimestre do presente ano, rondando as 404,1 mil pessoas, fazendo subir a taxa de desemprego para 7,8%. Esta situação levou a que os líderes (tal como os colaboradores) se tivessem de adaptar ao contexto e às reações dos seus colaboradores. Perante esta adaptação, é natural que o próprio líder tenha sentido a necessidade de canalizar o seu foco para outras vertentes e para reagir ou agir de acordo com outras necessidades.

Em suma, a crise financeira, a evolução tecnológica para um mundo VUCA e, atualmente, a crise pandémica são contextos que expõem a fragilidade da organização e dos seus membros. As organizações atuais sofreram alterações tão bruscas que Pina e Cunha & Rego (2020) afirmam que não voltarão a ser as mesmas: "O mais provável é que, doravante, algumas profissões passarão a trabalhar a partir de casa, pelo menos durante parte da semana" (p. 99).

Para impedir que as crises e as mudanças organizacionais sejam ainda mais rigorosas, o CCO e a restante equipa corporativa teve de adaptar e ajustar a comunicação corporativa a todos os *stakeholders* para que estes se sentissem apoiados. Este controlo da confiança, a manutenção

da transparência e da honestidade na comunicação e o valor partilhado ajudaram a manter equipas unidas e os *stakeholders* internos e externos próximos da organização (Harrison e Muhlberg, 2014). No início de 2020, uma realidade que parece já muito distante, a maioria das pessoas trabalhava no escritório com comunicações presenciais muito frequentes, fossem formais ou informais. Com o contexto pandémico, as atividades laborais presenciais diminuíram e, conseqüentemente, as comunicações presenciais (Pina e Cunha & Rego, 2020).

A conversa informal junto da máquina de café ou uma reunião presencial para *brainstorming* deixaram de existir. A postura corporal, os gestos e os olhares deixaram de ser percebidos tal como antes. O correio eletrónico, a videoconferência e a chamada telefónica tornaram-se um hábito neste último ano, perdendo-se todos os sinais comunicacionais recebidos através do tom de voz, dos gestos e das expressões faciais. Este tipo de comunicação “não comporta a energia presencial característica dos contactos cara a cara, pelo que os níveis de interação social e participação espontânea são inferiores” (Pina e Cunha *et al.*, 2016, p. 421).

A utilização das ferramentas virtuais para gerar conversação contribui para a existência de maiores interferências e barreiras comunicacionais nas equipas, podendo prejudicar a transmissão e a receção da mensagem. Enquanto presencialmente essas barreiras são menos evidentes, no contexto virtual, podem ocorrer interferências como as fracas ligações de Internet, ruído circundante, as incompreensões do contexto e da mensagem, entre tantos outros (Pina e Cunha *et al.*, 2016).

Nenhuma destas mudanças contextuais era previsível, a pandemia por COVID-19 muito menos. Contudo, foram as empresas que mais bem preparadas estavam com recurso a planos de contingência que conseguiram levar a melhor e garantir que mantinham todos os colaboradores e a sua atividade laboral a salvo. “A preparação da gestão de uma crise começa antes da crise” (Pina e Rego & Cunha, 2020, p. 54), através de planos, possíveis cenários e de aprendizagens de crises passadas.

Tal como já referido, a *Leadership Communication* é uma vertente crucial para a organização, em momentos de crise. Esperança, inspiração e *shared value* são alguns dos princípios fundamentais para comunicar nestes contextos (Muhlberg e Harrison, 2014).

O designado "novo normal", além de todas as mudanças já ocorridas e tantas outras que ainda estão por descobrir, trouxe vários desafios à liderança. O contexto em que os gestores organizacionais lideravam mudou, logo os líderes e os liderados devem acompanhar esta mudança.

1.4. A Liderança

A liderança é um conceito muito abrangente e repleto de paradoxos que pode ser adaptado a diversas áreas. No entanto, a literatura sobre a liderança organizacional e a relação entre as Relações Públicas e a experiência de liderar bem como os seus desafios num local de trabalho é ainda muito escassa (Willis, 2019).

Apesar disso, o conceito de liderança já foi muito investigado, continuando, contudo, a proliferar várias definições, sem nenhum consenso. Se recuarmos no tempo, é possível ver os princípios da liderança descritos em manuscritos egípcios (Bass e Bass, 2009). Pina e Cunha et al. (2016) definem a liderança como “um papel no qual alguém dentro do grupo se especializa” (p. 260).

Yukl (2013) define este conceito como um processo em que um membro de um grupo ou organização influencia a compreensão dos eventos, a organização do trabalho, a motivação dos colaboradores em desenvolver competências e alcançar objetivos, bem como a sua cooperação no quotidiano organizacional.

De Pree (1990) considera que “a liderança é uma arte” (p. 22) e que é consolidada com a prática e o hábito, não sendo capaz de definir todos os pormenores desta área de investigação. A prática e o hábito tornaram-se dois fatores essenciais para diminuir a lacuna entre o saber e o fazer. Não basta conhecer os alicerces da comunicação e da liderança organizacional, é preciso saber como atuar e como liderar, já que a liderança é considerada um processo relacional. Caso exista uma grande lacuna entre o saber e o fazer, pode ser prejudicial para o desempenho organizacional (De Pree, 1990; Willis, 2019).

“O líder é o primeiro que faz uma contribuição que é visível pelos seus seguidores” (Boulou-Reshef et al., 2020, p. 8). A liderança tem vindo a ser estudada, maioritariamente, com um propósito: compreender como os líderes podem motivar os seus colaboradores para beneficiar

a organização (Boulu-Reshef et al., 2020). Os líderes organizacionais têm um compromisso com a organização, que, no fundo, é o grupo de colaboradores. Para instigar um ambiente de trabalho positivo, o líder deve prometer e contribuir para um ambiente racional, onde a dignidade humana e o propósito laboral sejam pontos fulcrais da organização. Mais ainda, deve existir uma base de confiança entre a equipa e a sua chefia para que os colaboradores se possam identificar com a organização bem como com os seus valores e missão (De Pree, 1990; Bass, 1999).

O líder posiciona-se “como ator social dotado de um perfil excepcional” (Miranda, 2019, p. 7). O bom desempenho por parte dos colaboradores deve-se, em parte, ao papel dos líderes que os incentiva, motiva e responde perante as suas necessidades, ao invés de recorrer ao estatuto de poder e de autoridade. Mais do que isso, os colaboradores regem-se pelas ações dos líderes. Se este for um modelo exemplar a seguir, o desempenho dos colaboradores irá refletir isso mesmo. É perante esta premissa que a visão, a estratégia e a cultura organizacionais devem começar no líder, dando este o exemplo, transmitindo aos seus colaboradores como devem encarar estes fatores. Este dever de dar o exemplo intensifica-se em momentos de crise e de mudança organizacional, sendo fundamental que a confiança já esteja bem incrementada (Men et al., 2020; De Pree, 1990).

No entanto, o objetivo primordial de uma liderança eficaz não se esgota nesta premissa. Mais do que os colaboradores seguirem e apoiarem os líderes, estes devem estimular e criar novos líderes e equipas unidas (Harrison e Muhlberg, 2014). Existem, por isso, dois tipos de líderes: os hierárquicos e os errantes. A este ponto, deve ser frisado que nem todos os líderes têm de ser chefias — os denominados líderes errantes. São estas pessoas que tornam o ambiente organizacional mais participativo e que cooperam diariamente, em diferentes graus, influenciando e contribuindo para a concretização dos projetos. Compete a estas pessoas mostrarem que estão disponíveis para orientar a equipa e que se enquadram no perfil de liderança. No entanto, é o líder que deve criar essa abertura e essa disponibilidade para permitir que um terceiro exerça o mesmo poder que ele (De Pree, 1990).

Os contextos interno e externo podem afetar o ambiente organizacional, deixando os líderes com menos poder sobre as suas consequências. A adaptação dos líderes às alterações destes contextos é um fator crucial para a rápida manutenção organizacional. Contudo, por vezes, manter uma liderança positiva e transformacional pode ser difícil, não sendo perceptível pelos

colaboradores os esforços e sacrifícios que os líderes têm perante certos contextos (Willis, 2019). Deste ponto de vista, o autor (2019) considera que a liderança é “uma construção fluida em vez de fixa” (p. 6).

A literatura mostra que "os líderes com os melhores resultados não se baseiam num único estilo de liderança; usam muitos, ou grande parte deles, na mesma semana — ininterruptamente e em diferentes proporções — consoante a situação exige" (Goleman, 2015, p. 42). Para que uma liderança seja eficaz, é necessário adaptar essa mesma liderança ao contexto e à situação experienciada. O líder deve compreender qual o estilo de liderança que melhor se adequa, não sendo por isso válido apenas um estilo para todos os contextos (Boulu-Reshef et al., 2020; Goleman, 2015). Esta decisão do estilo de liderança a adotar deve resultar sempre num incremento do desempenho organizacional.

Ao longo dos anos e dos estudos efetuados, foram-se desenvolvendo várias teorias que deram lugar a diferentes tipos de liderança, com características específicas.

1.4.1 Teoria dos Traços

A primeira metade do século XX ficou marcada pela criação e elaboração da Teoria dos Traços por um conjunto de estudiosos. Bird (1940 em Bass e Bass, 2009) compilou 79 traços característicos de personalidades de líderes, nesta época. Certos traços físicos, características da personalidade e aptidões, como a estatura, a aparência, a autoestima, a autoconfiança, a inteligência, a dominância e a masculinidade, conferiam uma capacidade inata ao líder (Antonakis e Day, 2017; Pina e Cunha et al., 2016).

Como mote para a Teoria dos Traços, um século antes, em 1847, Thomas Carlyle (em Khan et al., 2016) já havia designado "the great man theory", no sentido em que as culturas necessitavam de um herói para aceitar os sucessos e encarar as derrotas. Herói esse que já nascia com as competências necessárias para ser um verdadeiro líder.

Esta teoria permitia distinguir os líderes dos não líderes e ainda os líderes eficazes dos ineficazes. Estas características não eram adquiridas e desenvolvidas ao longo do tempo, mas inatas (Miranda, 2019; Bass e Bass, 2009). Um líder com estas capacidades deveria ser capaz

de liderar e manifestar estes traços em todas as situações, tornando-os distintos dos seus subordinados.

Por outro lado, Khan et al. (2016) acreditavam que as características de liderança, nesta teoria, não precisavam de ser apenas inatas nem genéticas como o peso, a inteligência e a autoestima. Os traços adquiridos, designados de traços de eficácia, como o carisma, também poderiam ser considerados para esta teoria.

No entanto, tal como Stogdill (1947, em Pina e Cunha et al., 2016) compreendeu, "os indivíduos não se tornam necessariamente líderes (nem são necessariamente eficazes) devido à posse de uma determinada combinação de traços" (p. 270). Mesmo que acontecesse, a eficácia dos traços de personalidade não seria adequada a todas as situações, sendo necessário pôr em práticas diferentes competências para encarar diferentes momentos.

Entre outros autores, Stogdill (1947 em Miranda, 2019) defendeu que esta teoria apresenta escassos argumentos para a eficácia da liderança, tendo apenas por base o determinismo genético. Bass (1990), por sua vez, considera que as capacidades e traços de liderança necessários podem ser diferentes, consoante a situação, pelo que um líder pode ser mais eficaz do que outro em determinada circunstância, sendo que muitas vezes os traços individuais e inatos não são suficientes.

Partindo deste pressuposto, o contexto e as circunstâncias são pertinentes para um líder compreender que competências e características necessita para enfrentar determinada situação. Aborda-se, no entanto, estes traços no plural por considerar que uma característica isolada pode não ser suficiente para enfrentar e resolver a situação. Todos os traços devem ser combinados para gerar uma personalidade característica para cada momento (Pina e Cunha et al., 2016).

Em estudos mais recentes, comprovou-se que um conjunto de traços de personalidade ou o *status* social conferem um carácter de liderança. Além disso, características como a integridade, a capacidade cognitiva, o reconhecimento da tarefa e a preocupação, traço maioritariamente associado a mulheres e não tanto a homens, são tão ou mais eficazes para uma boa liderança.

Posto isto, compreendeu-se que a "liderança parece ser uma relação entre membros de um grupo, em que o líder adquire o estatuto através da participação ativa e da demonstração que de é capaz de fazer cumprir tarefas cooperativas" (Bass e Stogdill, 1990, p. 77).

1.4.2. Teoria Comportamentalista

Nas décadas de 40 e 60, do século XX, o foco passou dos traços de personalidade para os comportamentos dos líderes. Neste sentido, surgiram duas linhas de investigação — Universidade de Michigan e da Universidade de Ohio — que pretenderam investigar os comportamentos que distinguem os líderes eficazes dos ineficazes (Pina e Cunha et al., 2016). O estudioso Kurt Lewin foi um dos pioneiros desta abordagem que apresenta duas categorias de comportamentos.

A primeira baseia-se na importância das relações interpessoais entre o líder e os seus subordinados, através da confiança mútua, na partilha e respeito pelas suas ideias e pensamentos bem como da garantia do bem-estar e satisfação (Miranda, 2019; Pina e Cunha et al., 2016; Antonakis e Day, 2017).

A segunda categoria foca-se na orientação do líder para a estruturação das suas tarefas e dos seus subordinados bem como na burocracia e organização do trabalho. O alcance dos objetivos nesta vertente é o principal foco do líder (Miranda, 2019; Pina e Cunha et al., 2016; Antonakis e Day, 2017).

Os autores Blake e Mouton (1964 em Pina e Cunha et al., 2016) definem cinco estilos de liderança com base nesta teoria. A orientação para o relacionamento e as pessoas e para as tarefas foram cruzadas, na qual se obteve o estilo "simpático", "anémico", "intermédio", "autocrático" e, por fim, "integrador", sendo este o considerado "o mais eficaz" (Pina e Cunha et al., 2016, p. 282). No entanto, as categorias de comportamentos observadas noutras teorias, como a transformacional e carismática, não estão aqui representadas.

Contudo, tal como na teoria anterior, também esta foi refutada por vários autores, considerando que a Teoria Comportamentalista ignora os fatores contextuais bem como as características e singularidades dos subordinados. Apesar disso, muitos princípios desta teoria foram incorporados na liderança contingencial e transformacional (Antonakis e Day, 2017).

Em suma, os resultados apresentados foram inconsistentes e insatisfatórios, tendo sido apenas compreendido que "os comportamentos de consideração tendem a relacionar-se positivamente com a satisfação dos colaboradores" (Pina e Cunha et al., 2016, p. 281).

1.4.3. Teoria Contingencial

Anos mais tarde, no decénio de 1960, verificou-se que o contexto e as circunstâncias adjacentes influenciavam o processo de liderança entre o líder e o subordinado. Assim, considerou-se um terceiro elemento na equação — líder, subordinado e situação, dependendo por isso da favorabilidade da mesma (Miranda, 2019; Fiedler, 1981, em Pina e Cunha et al., 2016).

Perante esta premissa, a liderança só seria eficaz se estivesse de acordo e adaptada à situação, pelo que não existe uma forma de liderar linear ou correta. Para que a situação seja favorável, por seu lado, seria preciso uma boa relação entre o líder e os seus subordinados bem como uma posição de poder digna e explícita (Khan et al., 2016).

Nem todos os líderes apresentam competências suficientes para lidar com todos os tipos de situações e de contextos. Por isso, o líder deve adaptar-se ao estilo de liderança para ser eficaz. O contexto, neste sentido, é considerado uma variável moderadora na relação entre o líder e os subordinados (Miranda, 2019).

Os autores Fiedler (1967), Hersey e Blanchard (1969), House (1971) e Vroom e Yetton (1973) destacaram-se enquanto defensores desta abordagem. Porém, as suas teorias são muito distintas entre si, não havendo características unificadores entre elas.

Além disso, apesar de se concentrarem num terceiro elemento — a situação —, tal como o nome da teoria assim o determina, não dedicam o esforço necessário ao contexto externo da liderança. A organização, a envolvência interna e externa e os comportamentos organizacionais deveriam estar inseridos e serem considerados nesta teoria de modo que fizesse jus ao nome Teoria Contingencial. Perante esta premissa, Antonakis e Day (2017) consideram que esta teoria contribuiu, então, para a investigação aprofundada do contexto exterior aquando da abordagem à liderança.

A acrescentar, o contexto exterior apresenta um grande peso na relação entre o líder e os seus colaboradores, sendo um dos influenciadores da liderança. Contudo, esta variável pode facilmente ser alterada consoante os comportamentos e ações do líder, contribuindo para melhorar ou piorar a relação (Pina e Cunha et al., 2016).

1.4.4 Liderança Transacional

A Teoria Transacional remonta aos anos 80 do século XX, assentando em características como a comunicação autoritária, a manipulação, o *feedback* negativo e as recompensas.

Esta teoria surgiu através da interação líder-seguidor, que apresentava níveis de motivação e de poder diferentes, em que se distinguiu liderança transacional e a liderança transformacional, a qual será abordada em profundidade mais à frente (Burns, 1998).

A liderança transacional é, por sua vez, uma relação entre duas pessoas baseada em recompensas. O líder apresenta uma determinada compensação, seja política, económica ou psicológica/emocional, consoante os esforços dos seus subordinados, após uma análise das necessidades e desejos dos mesmos, designada de recompensa contingente (Bass, 1990). Só assim, os líderes poderiam saber como "suborná-los" em troca do seu bom desempenho. Designada de "velha liderança", é então focada nas tarefas e na execução (Antonakis & Day, 2017; Pina e Cunha et al., 2016; Khan et al., 2016).

O autor Downton (1973, em Antonakis & Day, 2017) distingue transações positivas, quando os subordinados recebem uma recompensa positiva em troca da realização de tarefas pretendidas, e negativas, perante o incumprimento do pedido por parte dos seguidores, resultando numa punição. Contudo, "em muitos casos, a liderança transacional é a receita para a mediocridade" (Bass, 1990, p. 20), já que, nestas situações, o líder apenas intervém quando as tarefas pedidas não são concretizadas. Este método é designado de gestão passiva por exceção, em oposição à gestão ativa por exceção, quando o líder observa os seus subordinados e identifica possíveis correções a implementar (Bass, 1990).

A confiança e estima que os subordinados sentem pelos seus líderes influencia também a perceção que têm dos mesmos. De acordo com Pina e Cunha et al. (2016), o líder atinge estes resultados através da consciencialização dos colaboradores para a importância dos objetivos

bem como para os interesses do grupo ou da empresa ao invés dos próprios interesses individuais.

Bass (1985), autor da Teoria da Liderança Transformacional, considera que estes dois tipos de liderança são diferentes, mas complementares, podendo cada um resultar em diferentes situações e em diferentes personalidades de líder.

Considera-se, pois, que a liderança transacional seja mais eficaz em momentos "de evolução lenta e ambientes estáveis" (Pina e Cunha et al., 2016, p. 305). Por sua vez, Judge e Piccolo (2004, em Pina e Cunha et al., 2016) corroboram a ideia, confirmando que impacta a satisfação dos colaboradores com o trabalho e a avaliação do desempenho do próprio líder, a partir da percepção dos seus subordinados. No entanto, é de notar que esta relação não se mantém ao longo do tempo (Burns, 1998).

Capítulo II: Liderança Positiva nas Organizações

2.1. Organizações Positivas

As organizações positivas “são guiadas por uma visão e por princípios e focalizam-se num conjunto de fatores da excelência: propósito, princípios, desempenho, lucros, pessoas, planeta e possibilidades. São organizações que se entendem a si mesmas como forças construtivas da mudança e que procuram corresponder de forma íntegra às necessidades dos vários grupos interessados na sua atuação” (Pina e Cunha et al., 2007, p. 47).

Para que uma organização se torne transformacional, os líderes e os seus comportamentos “tornam-se símbolos da organização da nova cultura” (Bass, 1999, p. 16), sendo vistos como um exemplo a adotar perante as mudanças necessárias. Os colaboradores têm também um contributo relevante, devendo possuir qualidades (intelectuais e morais) e relacionar-se positivamente entre eles, em termos de cultura, valores e comportamentos.

As organizações positivas podem ainda ser compreendidas como “aquelas que definem como meta a excelência e que a tomam como o resultado da contribuição de todos – não como um terreno exclusivo dos gestores”, já que “a prossecução da excelência implica a excelência da gestão das pessoas” (Pina e Cunha et al., 2007, p. 446).

Nestas organizações, as interações entre chefias e as suas equipas baseiam-se no respeito e na clareza, prevalecendo sempre a justiça. O líder deve ser capaz de exercer uma liderança positiva para gerar uma equipa e, conseqüentemente, uma organização positiva. Para tal, deve existir um “tratamento respeitador, participação, confiança, apoio e cooperação” (Pina e Cunha et al., 2007, p. 253). Mais ainda, existe um equilíbrio entre as necessidades económicas e práticas típicas de um coletivo social saudável: os colaboradores mais fracos são encorajados, por exemplo. Graças a estas características e tantas outras do líder, os colaboradores desenvolvem sentimentos de pertença à organização e de bem-estar individual e coletivo.

A virtuosidade, elemento crucial para um bom ambiente organizacional, está associada à excelência e ao desempenho organizacional e das equipas, ajudando na ultrapassagem das crises e a encarar positivamente os seus desafios. A bondade moral, o impacto positivo humano e a melhoria social/organizacional contribuem para um sentimento de crescimento individual, de resiliência perante as adversidades, entre outros (Rego & Pina e Cunha, 2013).

No entanto, a virtuosidade individual tem também um papel importante, já que apenas um único indivíduo pode ser capaz de afetar positiva ou negativamente a organização.

Em suma, para existirem organizações positivas, é também necessário que existam líderes que se rejam pela liderança positiva.

2.2. Liderança Positiva

Para que um líder seja considerado uma boa influência para a sua organização e para os seus colaboradores deve construir, conhecer e definir o seu perfil e papel enquanto líder. A construção do seu desenvolvimento enquanto líder, e posteriormente o desenvolvimento dos colaboradores, deve “alicerçar-se nas suas forças – e não na remoção das suas fraquezas” (Pina e Cunha & Rego, 2013, p. 35).

Para compreender os obstáculos que impedem o líder de potenciar as suas forças, é necessário que este seja capaz de identificar as suas fraquezas. Para isso, a humildade e a maturidade são características necessárias. Esta prática resulta numa positividade organizacional e num melhor desempenho, proporcionando também um melhor autoconhecimento do próprio líder que

impacta posteriormente no modo adequado de lidar com as necessidades e preocupações dos colaboradores.

Contudo, tanto na vida pessoal como na profissional, “se as emoções negativas são um facto da vida, importa evitar que se transformem em toxinas organizacionais e impedir que essas toxinas se vão acumulando e debilitando os sistemas imunitários da organização até, no limite, a envenenarem” (Pina e Cunha, Rego & Campos e Cunha, 2007, p. 96).

Na presença de um bom líder, tais toxinas podem ser reduzidas. Os colaboradores, através das ações e da comunicação do líder, "sentem admiração, confiança, lealdade, respeito e empenhamento para com o líder e para com a causa organizacional" (Miranda, 2019, p. 62).

A prática da liderança positiva, que se integra na transformacional, não só vai resultar numa positividade organizacional, a nível "simultaneamente económico e humano" (Pina e Cunha & Rego, 2013, p. 56), tendo em conta as necessidades dos colaboradores, mais ainda devido às suas preocupações perante a pandemia, mas também proporcionando significado ao trabalho, o que leva a uma maior dinamização de novas competências organizacionais por parte dos colaboradores, durante um contexto como este.

Esta situação vai afetar as organizações durante largos anos ao nível da procura, das receitas, dos lucros e do número de colaboradores necessários para responder às suas atividades. Este panorama afetou, ainda, a saúde física e mental dos colaboradores. "Uma parcela importante da forma de ser e de estar das organizações é determinada pelos líderes" (Pina e Cunha et al., 2007, p. 197), pelo que estes têm agora um papel ainda mais importante. Devem, agora mais do que nunca, criar um ambiente acolhedor, motivador e positivo para os seus colaboradores.

Mais do que isso, um líder positivo necessita de corresponder às necessidades dos seus colaboradores para que estes sintam um bem-estar individual e coletivo. Por isso, "estão empenhados em criar um produto que beneficie o ser humano, e não apenas que produza erros" (Rego & Pina e Cunha, 2013, p. 58), visando sempre o bem-estar da comunidade - composta pelos membros da equipa. Esta comunidade é criada pelo líder para que todos sintam que têm uma rede de apoio sempre que necessário, seja para questões positivas ou negativas. "Este ambiente de apoio facultava segurança psicológica" (Rego & Pina e Cunha, 2013, p. 109).

A inteligência emocional, isto é “a forma como nos gerimos a nós mesmos e as nossas relações” (Goleman, 2015, p. 8), na qual se integra a autoconsciência, autorregulação, empatia e competências sociais, é também um dos fatores cruciais para a eficácia de um líder e para o elevado desempenho na organização. Posteriormente, um líder eficaz faz com que os colaboradores sintam que pertencem àquela organização e que os seus líderes os compreendem.

Para que um líder seja eficaz, necessita de ter uma boa autoconsciência, isto é, compreende os seus próprios valores e objetivos, bem como os da organização, levando os seus colaboradores a abraçar a mesma missão. Um líder autoconsciente tem também conhecimento das suas emoções, pontos fortes e fracos, necessidades e motivações. (Goleman, 2015).

Mais do que isso, os líderes positivos encaram as situações positivas e negativas com controlo das suas emoções. A impulsividade não beneficia a visão que os colaboradores têm do líder, prejudicando-os. "As pessoas sensatas são capazes de criar à sua volta um ambiente de confiança e de justiça" (Goleman, 2015, p. 21), diminuindo os conflitos desnecessários e aumentando a produtividade da equipa. A isto se une a característica da autorregulação, essencial também num líder eficaz e positivo. Não havendo impulsividade, o líder é capaz de refletir sobre determinada situação e agir em conformidade.

O líder eficaz e positivo deve ainda ter empatia e gerar empatia nos outros. No contexto pandémico, mais do que nunca, é essencial que, através da empatia, se tenha "em consideração os sentimentos dos funcionários — além dos outros fatores —, enquanto se tomam decisões inteligentes" (Goleman, 2015, p. 27). Segundo o autor, reconhecido pela sua investigação em inteligência emocional, a empatia é cada vez mais importante devido à utilização crescente de equipas; o ritmo acelerado da globalização e a crescente necessidade de reter os talentos (Goleman, 2015). A demonstração de empatia, através da escuta ativa, da compreensão e da partilha de sentimentos, permite que se gere confiança entre o líder e a sua equipa bem como nas habilidades técnicas de cada um dos seus colaboradores. Mais, através da empatia, é possível transmitir disponibilidade por parte do líder para fornecer apoio individualizado. "É importante que os altos executivos comuniquem que o cuidado e o apoio estão disponíveis para os membros da organização" (Men et al., 2020, p. 4).

Os líderes com elevados níveis de inteligência emocional possibilitam, assim, que se criem ambientes organizacionais de partilha, em que todos os colaboradores podem e devem sentir-

se capazes de partilhar a sua opinião, sentindo ainda que o líder os escuta e absorve as suas opiniões dos colaboradores - escuta ativa; níveis saudáveis de tomada de risco e uma aprendizagem proveitosa. Desta forma, não se incute o receio de arriscar e de partilhar os seus conhecimentos. Perante estas premissas, a inteligência emocional pode ser considerada uma condição *sine qua non* da liderança. (Pina e Cunha et al., 2007; Goleman, 2015).

Por último, o quarto fator - a competência social - refere-se à "simpatia com um propósito: levar as pessoas a fazer o que se deseja" (Goleman, 2015, p. 32). Para tal, este líder é eficaz em conhecer os pontos em comum dos seus colaboradores e gerar relações positivas entre eles para gerar um melhor desempenho, já que "a função de todos os líderes é conseguir que outras pessoas trabalhem, e a competência social torna isso possível" (Goleman, 2015, p. 35).

Além destas características já abordadas como essenciais a um líder eficaz e positivo, a comunicação verbal é também um fator crucial nesta relação. Um líder positivo não encara os feitos e sucessos da equipa como apenas seus. Este tipo de líder tem um discurso encorajador para com os seus colaboradores e utiliza, segundo a investigação de Boulu-Reshef et al. (2020), uma linguagem que enfatiza as palavras "nós", "juntos", "suporte", "encorajamento" e "entendimento" ao invés de utilizar palavras como "eu", "tu", "deves". A par desta comunicação, o líder positivo e eficaz permite ainda uma comunicação bidirecional: "as contribuições são maiores na presença de comunicação bidirecional" (Boulu-Reshef et al., 2020, p. 5).

Graças a este comportamento por parte do líder, os colaboradores percebem que têm uma voz na equipa e nos desafios laborais. (Boulu-Reshef et al., 2020). Os estados psicológicos e de espírito das pessoas influenciam a sua rotina pessoal e profissional, sofrendo flutuações emocionais. Estes estados são contagiosos, mais os positivos do que os negativos (Men et al. 2020). No entanto, "os estados psicológicos impactam as intenções de inovação, o trabalho em equipa e a rotatividade" (Boulu-Reshef et al., 2020, p. 2). O humor e os comportamentos daí derivados propagam-se rapidamente pela empresa, influenciando assim os estados psicológicos dos colaboradores que interagem com esse líder.

Perante este pressuposto, "a primeira tarefa de um líder é a liderança emocional" (Goleman, 2015, p. 86). De forma a que o seu papel enquanto líder seja eficaz e garanta que repercute em sucesso na organização, o líder deve certificar-se que emana uma atitude positiva e verdadeira

tanto ao nível da comunicação verbal como não verbal. "Através das suas ações, os seus subordinados partilharão do seu estado de espírito e agirão em conformidade" (Goleman, 2015, p. 86).

Por isso, "a comunicação da liderança executiva na forma de energização pode despertar o afeto positivo do seguidor, levando a um maior nível de abertura para mudanças" (Men et al, 2020, p. 4). Assim, esta energia positiva e otimista permite que os seus colaboradores sintam o mesmo e motiva-os para que alcancem novas metas mais desafiantes. No entanto, é importante referir que a atitude e a energia do líder deve estar adaptada e em conformidade com o contexto atual da empresa. Se, por exemplo, a empresa estiver a registar lucros baixos ou se houver um surto de COVID-19 na equipa, o líder não deve demonstrar uma atitude positiva e energética, já que iria transmitir sentimentos e emoções erradas aos seus colaboradores.

Assim, "os líderes mais eficientes ostentam humores e comportamentos que estão de acordo com o momento, doseando-os de algum otimismo" (Goleman, 2015, p. 98). Desta forma, o líder respeita os sentimentos dos seus colaboradores, transmite a informação, através da comunicação verbal ou não verbal, que também sente o mesmo. No entanto, é ele que deve assegurar que existe um pouco de esperança e otimismo, perante uma situação de crise.

Tanto gestores como colaboradores, podem, em determinado momento da sua vida, serem confrontados sobre o significado que o trabalho lhes transmite. Tal como Goleman (2015) refere, após um acontecimento traumático, quer seja de carácter grandioso ou não, um indivíduo pode começar a pôr em causa a sua vida e a importância de tudo o que tem feito. Contextualizando com a situação pandémica, se um indivíduo se depara com uma situação menos favorável na sua vida — desde a perda de emprego, dificuldade em ter uma vida económica estável, ele próprio ou um familiar ficar infetado — pode pensar se de facto vale a pena viver a vida como tem vivido até ao momento. A verdade é que um trabalho com significado garante uma outra cor à vida.

Em momentos de disrupção, em que a motivação e o foco na organização parecem diminuir, existindo maior ênfase na vida pessoal, é cada vez mais importante permitir que os colaboradores realizem um trabalho que lhes transmita significado.

Quem tem o poder para o fazer são os líderes, podendo motivar e entusiasmar os colaboradores, dando-lhes trabalho com significado (Rego & Pina e Cunha, 2013).

Cabe, por isso, aos líderes atribuir tarefas e funções aos seus colaboradores que tenham um objetivo humano e social subjacente. Fazer as tarefas apenas por obrigação sem sentir que estão a contribuir para um bem maior pode prejudicar o *engagement* do colaborador.

Mais do que isso, se o líder mostrar, através do exemplo, que a função daquele departamento/equipa é essencial para os valores e a missão da organização, aumenta a perspectiva dos colaboradores e o seu foco para o trabalho (Boulu-Reshef et al., 2020). "Quando a liderança é voluntária, liderar pelo exemplo causa um aumento marginalmente significativo nas contribuições em comparação com uma situação sem essa liderança" (Boulu-Reshef et al., 2020, p. 2).

Para que o *engagement* e a dedicação dos colaboradores seja eficaz e eficiente, é necessário que exista uma comunicação bidirecional entre o líder e a sua equipa e entre os membros da equipa - "comunicação causa um aumento da cooperação" (Boulu-Reshef et al., 2020, p. 2). É ainda essencial que os colaboradores se sintam seguros de forma a que se sintam motivados, beneficiando assim a organização.

2.3. Liderança Transformacional

A liderança transformacional "refere-se ao processo através do qual os líderes fomentam o empenhamento dos seguidores e os induzem a ultrapassar os seus autointeresses (designadamente os materiais) em prol dos objetivos da organização, assim conseguindo obter o seu empenhamento e produzindo grandes mudanças e elevados desempenhos" (Pina e Cunha et al., 2016, p. 305).

O autor Bass (1999) reforça que a "liderança transformacional refere-se ao líder que move os seus seguidores além dos interesses próprios imediatos por meio de influência idealizada (carisma), inspiração, estimulação intelectual ou consideração individualizada" (p. 11). Este tipo de liderança é essencial, principalmente, em momentos de criação de uma organização ou de mudança, em que os colaboradores perdem a noção do seu rumo, já que a liderança

transformacional é essencial para a satisfação dos colaboradores com o seu líder e para a eficácia do mesmo.

Oposta à liderança transacional e autoritária, a liderança transformacional diferencia-se por apresentar “uma visão apelativa e mobilizadora, atuar pelo exemplo, fomentar nos colaboradores a aceitação dos objetivos do grupo/organização, transmitir elevadas expectativas de desempenho, conceder apoio individualizado, estimular intelectualmente. Estas ações podem criar relações de confiança, apoio e entusiasmo - motivando as pessoas a adotar mais CCO [Comportamentos de Cidadania Organizacional]” (Pina e Cunha et al., 2007, p. 244).

Este conceito lançado, inicialmente, por Burns (1978) foi posteriormente trabalhado por Bass (1985). Este tipo de liderança, ao invés de incentivar emoções como o medo, a ansiedade e a inveja, fomenta valores de entreatura e de justiça bem como de elevada preocupação com o bem-estar dos outros, da organização e da sociedade. Um líder transformacional transmite a importância dos objetivos organizacionais aos seus colaboradores, realçando que devem transcender os seus interesses próprios em prol da organização e salientando quais as necessidades de maior relevância. A liderança transformacional gera efeitos positivos nos colaboradores como confiança, admiração, lealdade e respeito pelo líder (Bass, 1999; Pina e Cunha et al., 2016).

"O carisma é um ingrediente necessário da liderança transformacional. Mas não é suficiente, por si só, para suscitar um processo transformacional" (Pina e Cunha et al., 2016, p. 305). Quem o estudou foi Bass (1985) aquando da investigação sobre o binómio transformacional-carismático. Apesar de a liderança transformacional englobar a componente de carisma, um líder carismático não tem de ser necessariamente transformacional. Em ambas as lideranças, estes líderes pretendem que os seus colaboradores transmitam emoções fortes. Um líder transformacional pode ainda atuar como mentor (*coach*) ou professor.

"Para ser verdadeiramente transformacional, a liderança deve ser baseada em fundamentos morais". Quem o afirma é Bass e Steidlmeier (1999, p. 181). Por isso, referem quatro componentes da liderança transformacional: a influência idealizada, também designada de carisma; a liderança inspiracional; a estimulação intelectual; e a consideração individualizada.

Para que um líder tenha carisma - influência idealizada - deve adotar comportamentos que permitam aos colaboradores gerar confiança e identificação com o mesmo, influenciando-os a seguir os seus valores e crenças. Bass (1999) defende que carisma se tornou num conceito muito mediático, com significados diferentes daquele que seria aqui atribuído, estando associado cada vez mais à ditadura e a líderes que diziam ser transformacionais, que, no entanto, não o eram — pseudotransformacionais. Por isso mesmo, no contexto da liderança transformacional adotou-se o conceito de influência transformacional para substituir carisma.

Para que exista este tipo de liderança, o líder deve atuar como um modelo de comportamentos a seguir, com base no otimismo e com uma visão apelativa que transmite aos seus colaboradores. Estas características são visíveis quando o líder percebe "um futuro desejável, articula como pode ser alcançado, dá um exemplo para ser seguido, define altos padrões de desempenho e mostra determinação e confiança" (Bass, 1999, p. 11).

O líder deve ainda estimular intelectualmente os seus colaboradores para que estes tenham autoconsciência sobre os seus problemas e soluções na organização, sobre as suas crenças e valores pessoais e profissionais, tendo por isso um pensamento crítico, mas criativo e inovador. (Bass, 1999). Por fim, para que os colaboradores sintam que o líder tem uma consideração individualizada para com cada um deles, este deve mostrar que está atento e recetivo às necessidades dos seus colaboradores, dando-lhes *feedback* e apoiando-os para desenvolverem o seu potencial (Pina e Cunha et al., 2016). A consideração individualizada é facilitada graças à obrigação mútua entre os líderes e os seus colaboradores (Bass, 1999).

Bass (1999) defende ainda que este tipo de liderança é afetada por questões morais e pessoais bem como pelo desenvolvimento e educação ao longo da vida. Mais ainda, os padrões morais dos pais e as experiências de liderança em atividades escolares e extracurriculares influenciam o tipo de liderança adotada enquanto adultos. No entanto, a verdade é que "mais difícil é desenvolver a vontade e a capacidade de ser mais transformacional" (Bass, 1999, p. 15). Bass considera ainda que a ética e a autenticidade são fatores interligados à liderança transformacional. Copeland (2016) concorda com Bass (1999), acrescentando que "as quatro teorias foram fundamentais na expansão da teoria de liderança transformacional para incluir componentes da teoria ética e autêntica da liderança" (p. 83).

Mary Kay Copeland (2016) acrescenta duas outras características essenciais, para um bom líder, - a ética e a autenticidade, tornando-se assim líderes mais eficazes, já que “a liderança transformacional exige uma base moral, ética e autêntica” (Copeland, 2016, p. 80).

Em suma, "membros de equipas transformacionais cuidam uns dos outros, estimulam-se intelectualmente, inspiram-se mutuamente e identificam-se com os objetivos da equipa" (Bass, 1999, p. 11). Estas características da liderança transformacional permitem que o desempenho individual dos colaboradores e a eficácia organizacional seja mais positiva e elevada.

2.4. Liderança Carismática

A liderança carismática começou a ser referida por Weber, em 1947 (Antonakis & Day, 2017), através das perceções dos seguidores de que o líder está dotado de excepcionais qualidades, podendo ser considerado "um ingrediente necessário da liderança transformacional" (Pina e Cunha et al., 2016, p. 305). O termo carisma significa, com origem grega, o dom de inspiração divina.

Klein e House (1995, em Pina e Cunha et al., 2016) consideram que o carisma resulta da união de três fatores: a existência de um líder com atributos e comportamentos carismáticos; a existência de seguidores/colaboradores que estão suscetíveis ao comportamento carismático; e um ambiente carismático. Apenas é considerada uma liderança carismática aquando da presença destes três elementos. Além disso, conhecer e distinguir a autoridade carismática das restantes fontes de força e superioridade é fundamental para a sua caracterização (Antonakis & Day, 2017).

House (1976) apresenta os traços e os comportamentos do líder, bem como as condições facilitadoras como fatores determinantes dos efeitos carismáticos. A dominância do líder, a forte necessidade de poder e elevada autoconfiança são os principais traços característicos de um líder carismático.

Por sua vez, devido a esses traços e aos seus comportamentos, o líder carismático transmite a sensação aos seus colaboradores de que é competente, proporcionando uma visão apelativa, com significado no trabalho de cada um e um aumento do *engagement*. Mais ainda, o líder carismático pretende ser um modelo para os seus colaboradores, e estes vêm-no como tal. Este

tipo de líder tem expectativas de desempenho elevado dos seus colaboradores e comunica esses objetivos, potenciando-lhes confiança.

Por fim, para que estes comportamentos e estes traços do líder sejam eficientes é necessário que as condições sejam facilitadoras. O ambiente organizacional deve ser suficientemente aberto para que o líder possa definir os papéis - apelativos e com significado - de cada colaborador. Pina e Cunha et al. (2016, p. 298) reforçam a "ideia de que o carisma não é um atributo individual, mas uma interação entre os três elementos".

Os efeitos da liderança carismática, segundo House (1976), são vastos. Com os três elementos já retratados, os colaboradores que estão sob uma liderança carismática confiam no seu líder, seguem o seu exemplo e identificam-se com os valores e crenças do líder (Antonakis & Day, 2017). Os colaboradores acabam por criar uma afeição ao líder e uma forte ambição de serem mais e melhor, para que os objetivos e a missão organizacional seja alcançada. Estas reações permitem fomentar o desempenho dos colaboradores. Isto deve-se ao facto de a liderança carismática estar fortemente relacionada com a liderança orientada para o ser humano e não tanto para a tarefa (De Vries *et al.*, 2009).

Por outro lado, os autores Conger e Kanungo (1987) apresentam novos elementos modeladores de um líder carismático. A juntar aos traços e comportamentos do líder e às condições facilitadoras, semelhante aos de House (1976), estes autores acrescentam o processo de influência. Este necessita, no entanto, de um elevado nível de *engagement* por parte dos colaboradores para que exista essa dita influência. Para isso, Conger e Kanungo (1987) explicam este processo de influência a partir da identificação pessoal dos seus colaboradores para com o líder — seguem o seu exemplo e idolatram-no — e da internalização dos valores e das crenças do líder pelos colaboradores. Este processo influencia os colaboradores a serem mais como o líder, motivando-os.

A retórica, a arte de bem falar, pode ser também um fator determinante para o carisma do líder. Uma boa retórica transmite elevados níveis de autoconfiança e autoconsciência para os seus colaboradores, apelando às suas emoções. Quem se foca na teoria do carisma e da retórica são os autores Shamir et al. (1993). Através da retórica, os líderes transmitem a importância e grandeza da concretização dos objetivos da organização e que para isso é necessário esforço e dedicação.

Mais ainda, conseguem comunicar de forma poderosa o valor de cada colaborador e da equipa, em prol da missão organizacional. O impacto motivacional dos líderes carismáticos, através da retórica, leva a que exista uma predisposição por parte dos colaboradores para se esforçarem e obterem os resultados previstos. Dado esta característica, os líderes carismáticos são vistos como extremistas, já que geram reações extremas de amor-ódio. Os objetivos próximos e específicos devem ser cumpridos, mas apelam vigorosamente a metas distantes e a realidades utópicas (Shamir et al., 1993; Pina e Cunha et al., 2016).

No entanto, são necessárias algumas condições para que exista abertura e possibilidade de uma chefia utilizar a liderança carismática. Como exposto por Pina e Cunha et al. (2016), os efeitos carismáticos são mais visíveis quando os valores do líder e a missão organizacional estão alinhados com os valores e crenças dos seus colaboradores; os objetivos de desempenho não são especificados, sem estratégias evidentes nem estruturadas; e a organização vive um período conturbado internamente e os seus colaboradores sentem-se perdidos.

Apesar de a liderança carismática ter um efeito positivo nos comportamentos, atitudes e desempenho dos colaboradores, "também se depreende que os efeitos da liderança carismática são condicionados por diversos fatores, pelo que o mesmo perfil carismático pode suscitar diferentes reações nos colaboradores" (Pina e Cunha et al., 2016, p. 301).

2.5. Implicação da Liderança Positiva nas Organizações

A cultura organizacional e o desempenho da liderança podem ser fatores fundamentais para o sucesso dos profissionais de Relações Públicas. Um maior empenhamento, confiança e satisfação no trabalho poderão ser atingidos através de uma cultura organizacional e um desempenho da liderança eficazes e positivos (Meng e Berger, 2019).

Os líderes positivos conseguem trazer benefícios que, em tempos de crise como o contexto pandémico, melhoram a disponibilidade dos colaboradores para com a sua função e que, posteriormente, trazem benefícios para a própria organização.

Para estudar as implicações da liderança positiva nas organizações, não é válido analisar separadamente os líderes ou os colaboradores, as equipas ou a organização. Todos estes

elementos devem ser interpretados como um todo para conhecer os efeitos deste tipo de liderança. As suas implicações devem ser aferidas a vários níveis: o desempenho dos colaboradores, as suas atitudes ou o desenvolvimento da organização (Pina e Cunha et al., 2007).

“A liderança transformacional, que promove autonomia e trabalho desafiador, tornou-se cada vez mais importante para a satisfação no trabalho dos seguidores” (Bass, 1999, p. 10), isto porque com o salário estável, a segurança no trabalho e o emprego vitalício foram desaparecendo. As características de um líder transformacional e o impacto que tem nos colaboradores permitiu que o desempenho melhorasse. Pina e Cunha, Rego e Campos e Cunha (2007, p. 37) confirmam que existe “uma associação entre as atuações positivas e o desempenho organizacional”.

A adaptabilidade, consistência, envolvimento e missão são pilares que promovem positivamente a eficácia organizacional. A acrescentar a estes fatores, uma cultura organizacional aberta, positiva e de apoio aumenta a prática comunicacional e, conseqüentemente, a satisfação dos colaboradores. Em suma, “a cultura organizacional surge como uma condição organizacional necessária para melhorar o *engagement* e o desempenho dos membros da organização no trabalho” (Meng e Berger, 2019, p. 65).

Quando se vive uma liderança tóxica, os fatores negativos são visíveis tanto nos colaboradores como na própria organização. Fatores como a fadiga, o cansaço emocional, a falta de vontade e de empenhamento em alcançar os objetivos da organização são alguns dos mencionados. No entanto, numa liderança positiva tais fatores não são encontrados, permitindo que o trabalho tenha um impacto positivo na vida privada de cada colaborador e, conseqüentemente, na esfera profissional. Existe, então, uma relação direta entre o desempenho do líder eficaz e o *engagement* e a confiança no profissional (Pina e Cunha et al., 2007; Meng e Berger, 2019).

Esta liderança positiva origina, então, "organizações com um clima emocional saudável, que operam como comunidades sociais dinâmicas e espaços relacionais saudáveis - e não como entidades puramente económicas" (Pina e Cunha et al., 2007, p. 62). Devido a este clima, os colaboradores demonstram capacidades psicológicas mais positivas, desenvolvem as suas forças em prol do desempenho organizacional e sentem uma maior realização pessoal e

profissional. É ainda de salientar que a liderança positiva não é apenas sentida na organização; a positividade organizacional tem também um impacto positivo na satisfação dos clientes.

A autoestima, a autoeficácia, o *locus* de controlo e a estabilidade emocional são um conjunto de características pessoais positivas que impactam diretamente a satisfação com o trabalho e o desempenho no mesmo. Estas características permitem que o indivíduo tenha força de vontade suficiente para enfrentar os objetivos da organização como um desafio, mantendo sempre o otimismo quando confrontado com o insucesso ou problemas. Mais ainda, estas características permitem que este tenha segurança e autoconfiança para controlar os fatores da sua vida e desafiar-se a ir mais além (Pina e Cunha et al, 2007).

Esta implicação da liderança organizacional nos colaboradores deve-se à criação de "identificação e internalização de valores desejáveis, em oposição ao objetivo limitado da liderança transacional de criar uma força de trabalho compatível" (Vigoda-Galot, 2007, p. 664). Mais ainda, um nível razoável de expectativa e uma troca social justa e igualitária entre gestores e colaboradores são fatores também cruciais para um melhor desempenho.

Podemos até considerar estas relações como um círculo vicioso em que, quando as condições organizacionais e liderança são favoráveis, a confiança e o envolvimento dos colaboradores aumentam, logo a sua satisfação também (Meng e Berger, 2019).

Vigoda-Galot (2007, 669) reforça ainda que a liderança transformacional reduz “a perceção da política, porque o líder transformacional é, por definição, um exemplo e um modelo para fazer as coisas certas”. Este tipo de líder, ao orientar os colaboradores e dando-lhes atenção pessoal, motiva-os a superarem-se e a atingirem os seus objetivos, bem como os da organização.

Em suma, “pessoas positivas fazem organizações positivas; organizações positivas fomentam a positividade individual; a gestão positiva pode contribuir vigorosamente para a associação entre a positividade individual e a organizacional” (Pina e Cunha et al., 2007, p. 67).

Capítulo III - Método da Investigação

3.1. Questão de partida e objetivos do trabalho

A comunicação tende a ser a base da organização e, conseqüentemente, da liderança, sendo fundamental para o seu sucesso. A comunicação interpessoal considera-se um dos pontos principais da liderança; esta relação é crucial ser estudada e entendida (De Vries *et al.*, 2009).

A liderança organizacional não põe a tónica apenas num único líder, mas sim nas chefias corporativas e diretas dos colaboradores, ou seja, todos aqueles que se assumem como agentes transformadores, informal ou formalmente. A visão global do estilo de comunicação e de liderança de cada líder é um importante contributo para a análise da liderança organizacional (Fairhurst e Connaughton, 2014; Harrison e Muhlberg, 2014).

Com foco no Grupo Impresa e no seu fundador Francisco Pinto Balsemão, o estudo de caso propõe-se ser um estudo transversal para avaliar o estilo de liderança e de comunicação interpessoal do líder de topo e das chefias diretas dos colaboradores. No fim, com o propósito de realizar um estudo descritivo, pretende-se atingir uma visão global destes dois estilos no Grupo Impresa, através da descrição das práticas, determinando se estes se encaixam no estilo de liderança transformacional e positivo e numa comunicação focada no relacionamento e aberta.

“Neste tipo de estudo, pretende-se obter um conhecimento aprofundado dos fenómenos sendo para tal utilizadas várias fontes de informação” (D’Oliveira, 2007, p. 15). Para isso, recorreu-se a dois métodos de investigação, qualitativo e quantitativo, operacionalizado através de uma entrevista semiestruturada e inquéritos por questionário, os quais vão ser detalhados de seguida, sendo considerados ambos interferentes, no qual ambas as partes têm de participar. Antes de determinar a metodologia, apurou-se a questão de partida e os objetivos do projeto de investigação, que se seguem.

A questão de partida “Qual o estilo de liderança e de comunicação interpessoal das chefias do Grupo Impresa e como são percecionados pelos colaboradores?” pretende estudar o estilo de liderança e de comunicação dos líderes/chefias da Impresa e compreender como os colaboradores se sentem influenciados por esse estilo. Pretende-se ainda compreender como

esse estilo acompanha a empresa durante os seus 50 anos de existência, contribuindo para o sucesso organizacional. Em suma, pretende-se concluir que a liderança e a comunicação são elementos cruciais para a vida organizacional.

Para o estudo de caso do Grupo Impresa, procura-se analisar o estilo de liderança e comunicacional do líder de topo, Francisco Pinto Balsemão, e das chefias intermédias que lidam diretamente com os colaboradores.

Para isso, estipularam-se os seguintes objetivos específicos:

- Analisar o estilo de liderança do líder de topo de um grande meio de comunicação social;
- Identificar as características comunicacionais do líder de topo na sua atividade profissional;
- Compreender de que forma os colaboradores percecionam a liderança das suas chefias diretas;
- Estudar a importância da correlação entre a liderança e a comunicação.

Neste sentido, a análise destes tópicos descritos anteriores pretende, por fim, percecionar a liderança envolvida no Grupo Impresa e compreender se a liderança transformacional e positiva pode ser o contributo para o sucesso de cerca de 50 anos da empresa.

3.2. Estudo de Caso: Grupo Impresa

3.2.1. Missão, Valores e Visão

O Grupo Impresa, com mais de 50 anos de existência e (sobre)vivências, encontra-se num patamar inalcançável dos meios de comunicação social. Com uma longa história, que tem início com a criação do Expresso, num período ainda pouco favorável à liberdade de expressão, até ao Grupo Impresa tal como o conhecemos hoje.

Decorridos 50 anos desde a fundação do Expresso — primeiro órgão de comunicação social do Grupo —, a missão mantém-se, tendo-se adaptado e evoluído em sintonia com os contextos políticos, sociais e económicos.

A ler, ver ou a ouvir, a sociedade cresceu e sobreviveu aos inúmeros acontecimentos com a companhia do Grupo Impresa, fiel à sua missão de informar e “contribuir diariamente para uma sociedade livre, esclarecida e realizada” (Grupo Impresa, s.d.).

A criação dos núcleos do Grupo Impresa alinhou com o objetivo de “aprofundar e melhorar a relação com quem vê e lê, criando comunidades baseadas em emoções e valores que devem ser cultivados permanentemente” (Grupo Impresa, s.d.).

Compromisso, entreadajuda, integridade, inovação e excelência são as pedras basilares que compõem e estruturam o Grupo Impresa.

Em suma, o Grupo Impresa trabalha há 50 anos em prol de um mesmo bem: “Construir um país e um mundo melhor” (Grupo Impresa, s.d.). Para satisfazer essa premissa, a empresa mantém uma preocupação constante pela sustentabilidade a nível económico, ambiental, cultural e social.

A solidariedade sempre foi uma prática comum de responsabilidade social e de compromisso, que o Grupo sempre tentou transmitir a todos os *stakeholders*, nomeadamente os colaboradores.

Nesse sentido, a SIC Esperança nasceu, a 6 de outubro de 2003, para “centralizar e expandir a intervenção na área social” (“Responsabilidade Social”, s.d.). Mais tarde, em 2007, é reconhecida como Instituição Particular de Solidariedade Social (IPSS), sendo a primeira a pertencer a um meio de comunicação social português.

A SIC Esperança assenta em três pilares — inovação social, sensibilização e emergência social — com o objetivo de sensibilizar a sociedade para os problemas sociais portugueses, com vista à sua resolução. Com o mote “Vale a Pena Acreditar”, este meio já angariou mais de 10 milhões de euros para projetos sociais, desenvolveu 401 parcerias com empresas, apoiou 540 projetos e trabalhou com 4549 instituições, beneficiando mais de 1 milhão de pessoas.

Ao longo dos anos, o Grupo Impresa foi vencedor de inúmeros prémios jornalísticos e empresariais, distinguindo-se não apenas enquanto meio de comunicação social, através, nomeadamente, da SIC e do Expresso, como também pela própria reputação empresarial, que caracteriza o Grupo na área.

Este ano, a SIC foi já reconhecida pela 6.^a edição dos Prémios em Jornalismo em Saúde, da APIFARMA e do Clube de Jornalismo, bem como conquistou o Prémio de Reputação da

Consultora OnStrategy. O Grupo Impresa é reconhecido como a “Escolha do Consumidor”, pelo 10.º ano consecutivo, vencendo também o Prémio Cinco Estrelas (“Prémios”, s.d.).

3.2.2. Estrutura organizacional

Ao longo dos 50 anos de existência, o Grupo Impresa manteve-se na família Pinto Balsemão.

Atualmente, no Conselho de Administração, encontram-se Francisco José Pereira Pinto de Balsemão (desde a criação da Sojornal, sociedade anónima proprietária do título), no cargo de presidente, e o seu filho Francisco Maria Supico Pinto Balsemão e António Horta Osório (desde 22 de setembro de 2022), na qualidade de vice-presidentes.

Francisco Pedro Presas Pinto de Balsemão, Manuel Guilherme da Costa, Maria Luísa Anacoreta Correia e Ana Filipa Saraiva Mendes foram os nomeados para atuais vogais do Grupo.

De destacar a Comissão do Governo Societário, com Francisco José Pinto Balsemão, Francisco Maria Pinto Balsemão e Manuel Guilherme da Costa, bem como o Comité de Estratégia, do qual também Francisco José Pinto Balsemão, Francisco Maria Pinto Balsemão e Francisco Pedro Pinto Balsemão pertencem, entre tantos outros.

Atualmente, o Grupo Impresa, empresa nacional, está subdividido em três secções: Publishing; Televisão; e outras participações. Tal como demonstra o organograma de 1 de janeiro de 2022 (anexo 2), a Impresa Publishing engloba o Expresso, a Blitz, a Tribuna e o Boa Cama Boa Mesa. Já na televisão, estão envolvidos os canais SIC, SIC Notícias, SIC Radical, SIC Mulher, SIC K, SIC Caras, SIC Internacional, Volante SIC, Opto e ADVNCE, bem como os Serviços Técnicos e Meios Móveis (GMTS). Por fim, nas outras participações, o Grupo conta com a IMPRESA Office & Service Share (Gestão de imóveis e serviços partilhados) e INFOPORTUGAL (Sistemas de informação e site OLHARES). No total, 700 colaboradores trabalham diariamente para cumprir a missão do Grupo.

De acordo com o site institucional do Grupo Impresa (A nossa história, s.d.), o Expresso é atualmente o “maior jornal do país” e “líder de vendas”, desde 2017. Destacam-se ainda os quatro milhões e 700 mil telespectadores da SIC, apenas em Portugal, sabendo que este canal televisivo internacional transmite para mais 11 países, atingindo os dez milhões de visualizadores. Além da SIC, mais outros seis canais emitem além-fronteiras, nomeadamente

a SIC Notícias, SIC Mulher, SIC Radical, SIC K e Txillo. Mais recentemente, a OPTO permite a visualização da SIC Internacional e da SIC Notícias através de uma ligação à Internet.

Francisco Pinto Balsemão tem delegado responsabilidades aos seus filhos e restantes fiéis companheiros, mantendo-se no cargo de Presidente do Conselho de Administração. Por esse motivo, e por demonstrar uma vivência tão enriquecedora ao longo da sua vida, Pinto Balsemão pode ser considerado o líder de topo do Grupo Impresa, bem como em todos os outros momentos da sua carreira profissional, sendo a personalidade em estudo na presente dissertação.

3.2.3. Francisco Pinto Balsemão: história de vida e a liderança de topo do Grupo Impresa

“Na origem da conceção e do arranque do Expresso, estava a minha vontade de provar a mim próprio, à minha família e ao mundo que era capaz de lançar e fazer triunfar um projeto inovador na área da Imprensa”

Francisco Pinto Balsemão in Memórias, 2021, p. 207

Francisco José Pereira Pinto de Balsemão, mais conhecido por Pinto Balsemão, presenteia-nos, aos 85 anos, com um leque de conquistas e feitos marcantes em áreas tão diferentes da sociedade. Como seria Portugal hoje sem a sua intervenção na democracia, na política e na comunicação social?

Durante os primeiros anos de infância, a exigência dos seus pais e da sua família recaí-lhe nos ombros: “Era a última hipótese de terem um descendente”; “tornava-me o varão em que os meus familiares Balsemão depositavam todas as esperanças de conservação e prolongamento da estirpe” (Pinto Balsemão, 2021, p. 15). O bairro lisboeta que o viu crescer deixa marcas incontornáveis na sua personalidade. Filho único e varão, brincava e jantava sobretudo sozinho e estudava em casa, por precaução dos pais, compreendendo que apresentava condições materiais e apoio familiar acima da média. O pai, por vezes distante, mas sempre confiante, e a mãe “extremamente possessiva”, mas preocupada, moldaram-no com “um escudo protetor” (p. 32), passando a confiar apenas em si próprio e nas suas decisões. “Vivi quase enclausurado os primeiros 10 anos da minha vida.” (Pinto Balsemão, 2021, p. 18). A entrada para a escola e, posteriormente, para a Faculdade de Direito, permitiu-lhe afirmar a sua liberdade.

O seu lado empreendedor, que se fez sentir desde o início da sua carreira, surgiu por influência de vários membros da família, desde o seu avô e bisavô, que, já em 1899, criaram a Empresa da Luz Elétrica, ao seu pai e tio, com a Sociedade Francisco Pinto Balsemão. Ao longo da sua vida, Pinto Balsemão mostrou seguir os passos dos seus antepassados, imprimindo também uma marca na sociedade portuguesa (Pinto Balsemão, 2021; Monteiro, 2021).

O carácter de Francisco Pinto Balsemão foi também fruto da sua experiência na Força Aérea, que lhe incutiu a paixão por África e pelo mundo do jornalismo. A oportunidade para chefe de redação da *Mais Alto*, revista mensal da Força Aérea Portuguesa, permitiu-lhe ganhar asas e sabedoria na área. Mais tarde, teve contacto com o *Diário Popular*, administrado pelo seu pai e tio, no qual “tinha de demonstrar regularmente que não era apenas um menino da família Balsemão” (Pinto Balsemão, 2021, p. 131), já que foi desempenhar o cargo de secretário de redação assim que começou a trabalhar. O jornalismo marcou, pois, presença na vida de Francisco Pinto Balsemão desde a sua juventude.

Desde cedo que gostava de gerar disrupção e demonstrar que poderia mudar o rumo da sociedade. Prova disso foi a criação da “terceira via” (a Ala Liberal), como designava, ou do *Expresso* e, mais tarde, do *Grupo Impresa*. Anos antes, durante o período em que as mulheres não podiam exercer a profissão de jornalista, Pinto Balsemão, fazendo valer a posição que tinha no *Diário Popular*, abriu portas a mulheres jornalistas, revolucionando e desafiando o preconceito até então instaurado.

No entanto, o caminho traçado para si não foi fácil. Numa época em que a censura, o lápis azul e a ausência de liberdade de expressão e de informação estavam muito presentes, “o confronto quotidiano com os cortes dos censores despertou-me para a luta política” (Pinto Balsemão, 2021, p. 135).

Já com o interesse de fazer a diferença na política, integrou, em 1969, a Ala Liberal do Parlamento, na qual defende o projeto de Lei de Imprensa e a criação de conselhos de redação, como deputado independente na Assembleia Nacional. Durante os anos seguintes, fundou, em 1974, com Francisco Sá Carneiro e Joaquim Magalhães Mota, o Partido Popular Democrata (PPD) / Partido Social Democrata (PSD); tornou-se deputado e vice-presidente da Assembleia Constituinte, em 1975/1976; já em 1979, é eleito deputado à Assembleia da República e Ministro de Estado Adjunto, no VI Governo Constitucional; de 1980 a 1983, é presidente do PSD e Primeiro-Ministro, após a morte inesperada de Sá Carneiro (Monteiro, 2021; “Francisco Pinto Balsemão | PSD”, s.d.).

Em 1983, a sua vida política ativa termina, aquando da eleição de uma nova direção no X Congresso Nacional do PSD e da sua demissão do cargo de Primeiro-Ministro, com a tomada de posse do IX Governo (“Francisco Pinto Balsemão | PSD”, s.d.).

A par destas funções a nível político, pensava na criação do jornal Expresso, nascendo assim o seu primeiro órgão de comunicação social, em 6 de janeiro de 1973, independente do poder político ou de grupos económicos (uma característica diferenciadora dos restantes meios de comunicação existentes na época).

O fim da sua carreira política permitiu-lhe retomar o cargo de Presidente do Conselho de Administração (o qual ainda mantém).

Ao longo da sua autobiografia (Pinto Balsemão, 2021), permite-nos compreender algumas características da sua personalidade. Caracteriza-se como poupado desde jovem, com “um irritante perfeccionismo profissional” (p. 108) e com uma “mania estúpida de trabalhar mais do que os outros” (p. 55). Procurou também fazer mais do que lhe pediam, alargando a sua liberdade e conhecimento.

Caracterizado pelo NewsMuseum (2021) como empresário de sucesso, Pinto Balsemão fez ainda parte de vários movimentos e associações durante a sua carreira, dos quais destaco os seguintes: Presidente da Associação de Imprensa Não Diária (1972/79); Membro do Conselho de Imprensa (1975/80); Presidente do European Institute for the Media, de 1990 a 1999; Presidente do Fórum Europeu para a Televisão e Cinema; Membro do Conselho de Administração da Fundação Journalistes en Europe, desde 1986; Professor associado na Faculdade de Ciências Sociais da Universidade Nova de Lisboa (1987/2002); Membro do Centro de Investigação Media e Jornalismo (1998); Presidente do Conselho da Faculdade de Ciências Sociais e Humanas da Universidade Nova de Lisboa, desde Maio de 2009 (Monteiro, 2021).

Ao longo dos anos, teve também a oportunidade de ser condecorado com algumas distinções, nomeadamente: Prémio Personalidade do Ano 1992, atribuído pela Associação de Imprensa Estrangeira; - Prémio Nacional Manuel Pinto de Azevedo, Jr., atribuído pelo jornal Primeiro de Janeiro, no ano das comemorações dos 130 anos do jornal, 2000; Prémio “Empresário do Ano 2001/2002”, atribuído pelo Rotary Clube de Lisboa; Prémio Lifetime Achievement em Mercados Financeiros – Investor Relations and Governance Awards, atribuído pela consultora Deloitte, 2011; Grande Prémio “Meios e Publicidade” (2013); Primeiro Prémio Prestígio Apigraf 2014”; Prémio BIC Sénior 2014 (Monteiro, 2021).

3.3. Instrumento de recolha de dados: entrevista a Francisco Pinto Balsemão

Francisco Pinto Balsemão, fundador do Expresso, na sua origem, e, posteriormente, do Grupo Impresa, tornou-se uma personalidade de topo na área da comunicação social, política e na luta contra os direitos.

Com o intuito de analisar o seu estilo de liderança e comunicacional, a entrevista é um método de recolha de dados mais direta e pessoal, sendo o próprio entrevistado uma vertente do estudo de caso. Nesse sentido, procedeu-se à construção e implementação de uma entrevista semiestruturada, com um guião já planeado e partilhado previamente com Pinto Balsemão, enquanto atual Presidente do Conselho de Administração. A entrevista realizou-se no dia 7 de junho de 2021.

O guião contextualiza a investigação e o âmbito em que a sua entrevista se insere, bem como a escolha de Pinto Balsemão para esta entrevista e análise qualitativa. A estrutura divide-se nos seguintes tópicos: experiência profissional, carisma, estimulação intelectual, estilo de comunicação, consideração individualizada, gestão de mudança e perguntas finais. Estes grupos de questões correspondem a tópicos relacionados com a liderança transformacional e carismática: o mote deste projeto de investigação, devidamente discutidos na revisão da literatura.

Categoria: Estilo de Liderança
Subcategoria: Carisma/Influência idealizada
Pretende-se analisar os comportamentos exemplares que o líder adota que o torna um modelo para os seus seguidores (Bass, 1999)
Subcategoria: Estimulação intelectual
Esta dimensão refere-se ao reconhecimento das opiniões e pensamentos dos colaboradores, por parte do líder, através de um diálogo aberto (Pina e Cunha <i>et al.</i> , 2016)
Subcategoria: Consideração individualizada
Consiste nas ações do líder em se preocupar, apoiar e encorajar os seus seguidores, através de <i>feedback</i> (Bass, 1999)
Subcategoria: Gestão da mudança
A mudança pode ser encarada com a criação ou alteração dos contextos organizacionais.

Pretende-se analisar como se encara essa mudança (Pina e Cunha <i>et al.</i> , 2016)
Categoria: Estilo de Comunicação

Tabela 1: Categorias e subcategorias de análise

As questões são abordadas do geral para o particular, destacando a experiência profissional do entrevistado como primeiro tópico, no qual se debateu a importância da sua liderança para a construção do Grupo Impresa, seguido das questões relacionadas com o estilo de liderança e comunicacional (Apêndice 1: Guião da entrevista).

Para analisar e compreender o estilo de liderança do atual Presidente do Conselho de Administração e fundador do Grupo Impresa, a entrevista focou a perspetiva que o próprio tem da sua influência perante os colaboradores, bem como se apresenta perante os outros, sendo este considerado o líder de topo, que ações desempenhou ao longo da sua carreira (bem como atualmente) para existir um diálogo aberto, *feedback* e tempo informal de qualidade com os colaboradores.

Seguiram-se questões para determinar o estilo comunicacional do líder através da sua perceção sobre o mesmo, com destaque para o período conturbado da pandemia e como impulsionou uma boa comunicação. Ainda sobre esta mudança drástica no modo de trabalho, focou-se a gestão da mudança e como Pinto Balsemão a encarou e a transmitiu aos seus colaboradores. O guião da entrevista terminou com perguntas generalizadas com foco no futuro.

Em suma, com o guião de entrevista semiestruturada, pretendeu-se compreender a perceção de Pinto Balsemão sobre a sua influência nos colaboradores e o grau de satisfação dos mesmos, com base nos fatores determinantes da liderança transformacional.

3.4. Instrumento de recolha de dados: inquéritos por questionário

Esta metodologia quantitativa, considerada interferente, alinha-se com os objetivos da investigação, já que se pretendeu realizar uma macroanálise de um universo muito amplo (o Grupo Impresa tem cerca de 700 colaboradores).

Os inquéritos por questionário foram distribuídos pelos colaboradores do Grupo Impresa, com um total de 177 respostas, de diferentes áreas colaborativas. Foi, então, possível aferir o estilo de liderança e comunicacional das chefias do Grupo Impresa.

Para os colaboradores, os questionários foram partilhados via *online*, por Google Forms, sendo a ferramenta mais prática para difundir o questionário e receber *feedback* de várias pessoas. Para isso, contou-se com a ajuda do Diretor de Recursos Humanos do Grupo Impresa, Eduardo Paulo Gomes, para que o inquérito por questionário se tornasse acessível a todos os colaboradores, estando disponível de 25 de maio a 8 de junho, com a realização de um *follow up* no dia 1 de junho, via endereço de *e-mail* para todos os colaboradores.

O inquérito por questionário foi construído com base em três tópicos principais: estilo de liderança; estilo comunicacional; percurso profissional; e dados sociodemográficos. Todas as questões tinham carácter obrigatório, exceto as perguntas relacionadas com o percurso profissional.

Para estudar o estilo de liderança, recorreu-se ao *Multifactor Leadership Questionnaire* (MLQ), versão 6S de Bass & Avolio (1992), composto por 21 questões. O inquérito tem por base sete fatores relacionados com estilo de liderança: influência idealizada; motivação inspiracional; estimulação intelectual; consideração individualizada; recompensa contingente; gestão por exceção e liderança *laissez-faire*.

Para estudar os comportamentos de liderança das chefias do Grupo Impresa e a sua perceção pelos colaboradores, optou-se por uma escala de cinco pontos de avaliação, sendo que: 1 = Nunca; 2 = Raramente; 3 = Às vezes; 4 = Muitas vezes; 5 = Frequentemente ou sempre.

É de destacar que as perguntas 1, 8 e 15 correspondem à influência idealizada; as questões de 2, 9 e 16 são direcionadas para a motivação inspiracional; as perguntas 3, 10 e 17 são respondidas para determinar a estimulação intelectual; as questões 4, 11 e 18 dizem respeito à consideração individualizada; as perguntas 5, 12 e 19 relacionam-se com a recompensa contingente; as afirmações 6, 13 e 20 correspondem à gestão por exceção; e por fim os itens 7, 14 e 21 dizem respeito à liderança *laissez-faire*.

Por sua vez, para analisar o estilo comunicacional das chefias diretas do Grupo Impresa, optou-se pelo questionário adaptado de Rego (2016), em Comunicação Pessoal e Organizacional: Teoria e Prática, com base no modelo SARA. Através desta vertente do inquérito, foi possível medir em qual dos quatro estilos comunicacionais o Grupo Impresa se inclui — social/expressivo; afiliativo/relacional; reflexivo/pensador; administrador/senhor —, através de duas dimensões: o binómio direto/indireto; e o binómio auto-contido/aberta e expressiva.

Recorrendo às 13 afirmações do inquérito por questionário do modelo SARA, pretendeu-se analisar o estilo comportamental das chefias diretas do Grupo Impresa e os seus efeitos nos colaboradores. Para isso, optou-se pela mesma escala de cinco pontos de avaliação, sendo que: 1 = Nunca; 2 = Raramente; 3 = Às vezes; 4 = Muitas vezes; 5 = Frequentemente ou sempre.

Para estudar a orientação social/expressiva nas emoções, reforçando o binómio auto-contido *versus* aberta e expressiva, considerou-se as questões n.º 1, 2, 5, 6, 8, 9, 10 e 13. A análise do estudo da orientação direta ou indireta no modo como a chefia comunica com o colaborador realizou-se com base nas afirmações n.º 3, 4, 7, 11 e 12.

Após esta divisão, somou-se as cotações com maior percentagem de voto no inquérito por questionário. Para a orientação social/expressiva, dividiu-se por 8. Já para a orientação direta e indireta, dividiu-se por 5. Por fim, com esses resultados, é possível compreender qual das quatro posições comportamentais o estilo comunicacional da Impresa se enquadra.

Por fim, optou-se por integrar uma secção sobre o percurso profissional, sendo a única de preenchimento não obrigatória, para determinar qual o departamento a que o colaborador pertence e, conseqüentemente, qual o departamento da chefia em análise, e há quantos anos trabalha na organização; e sobre dados demográficos, para conhecer o género, idade e habilitações literárias dos colaboradores que responderam ao inquérito por questionário (Anexo 1: Inquérito por questionário).

Decorridos 15 dias após a apresentação do questionário aos colaboradores, observou-se as 177 respostas e efetuou-se o somatório das cotações de cada uma das afirmações.

Para os resultados, foram considerados os seguintes valores: entre 0-5 é equivalente a uma escala de pontuação baixa para o fator de liderança; entre 6-9 pontos significam um intervalo

de liderança moderada; e as pontuações entre 10-13 valores determinam uma cotação elevada para aquela componente do perfil de liderança.

3.5. Procedimentos da Análise de Dados

Com base nas duas técnicas de recolha de dados para este estudo, procede-se à sua análise, tanto das respostas de Francisco Pinto Balsemão através de entrevista como das informações recolhidas através do inquérito por questionário realizado aos colaboradores do Grupo Impresa.

3.5.1. Inquérito por Entrevista

Pinto Balsemão respondeu a uma série de questões estabelecidas previamente em guião e visualizadas pelo próprio antes da entrevista, a seu pedido. Esta entrevista foi estudada de acordo com uma análise interpretativa, a partir do guião estruturado para o efeito.

Tal como Bass (1985, 1999) determina, a liderança transformacional assenta na influência idealizada, também denominada por carisma, na liderança inspiracional, na estimulação intelectual e na consideração individualizada. Neste sentido, as questões propostas a Pinto Balsemão assentavam nestas pedras basilares.

A entrevista destacou, logo no início, o percurso profissional de Pinto Balsemão, nomeadamente o seu período enquanto advogado, jornalista, primeiro-ministro, professor e fundador do Expresso e, posteriormente, do Grupo Impresa, órgão de comunicação social, que cresceu ao ritmo dos novos desafios da comunicação e da sociedade. Tal não teria sido possível sem o espírito empreendedor de Pinto Balsemão, já destacado anteriormente na sua história de vida. “A importância é trocar ideias e transformar essas ideias em projetos.” Este foi o primeiro passo.

Em entrevista, o presidente do Conselho de Administração destaca que “inventar não chega” e que “é preciso saber pegar na invenção e utilizá-la como uma inovação”. E assim foi com o Grupo Impresa até se tornar o Grupo que conhecemos atualmente. Enquanto fundador e impulsionador da ideia, destaca ainda as tarefas de “encontrar investimento para o projeto” e as pessoas ideais para o executarem e liderarem, referindo-se ao período em que esteve mais afastado do Expresso, durante a sua carreira política. Por fim, reflete sobre uma técnica fundamental: “Nunca perder a noção do todo.”

De seguida, abordou-se a vertente do carisma, através de questões que pretendiam determinar o nível de influência que Pinto Balsemão considera ter sobre os seus colaboradores, sendo que

é importante ressaltar que, enquanto presidente do Conselho de Administração, não tem contacto direto com uma parte significativa dos cerca de 700 colaboradores.

Ainda assim, considera importante transmitir o exemplo, enquanto fundador e líder máximo da Impresa: “É importante tanto quanto possível dar o exemplo e mostrar esse exemplo.” Além disso, destaca a importância de os colaboradores conhecerem os valores do Grupo Impresa e os respeitarem. Pinto Balsemão destaca a “responsabilidade” e a “prestação de contas” como valores “intocáveis”, essenciais para quem trabalha na Impresa. Nesse sentido, o fundador do Grupo é o primeiro a cumprir e a mostrar o quão importante é transmitir estes valores aos colaboradores: “Procuro ser um exemplo.” Assim, pretende que estes sejam influenciados pelos ideais da empresa. No entanto, espera também que “não se cortem as asas” e que “não se moldem as pessoas como se fossem todas iguais, porque felizmente não são”, demonstrando confiança nos seus colaboradores e nas suas atividades.

Para estudar a estimulação intelectual, questionou-se sobre o diálogo aberto e a sua receptividade a pontos de vista e considerações diferentes das suas, nomeadamente em contexto de reuniões de Conselho de Administração, o qual integra. Pinto Balsemão começa por explicar que, para existir esse diálogo e receptividade, foram criados comités e reuniões semanais: “Temos órgãos informais criados, como os comités da SIC, do Expresso e do Entretenimento, e tenho também reuniões diretas com o administrador executivo, o CEO, o meu filho Francisco Pedro, bem como reuniões com as principais chefias, sobretudo na área dos conteúdos. Isso ocorre com bastante regularidade.”

As respostas “sim” e “claro que aceito”, pronunciadas por Pinto Balsemão, às questões sobre a promoção do diálogo aberto e a receptividade de diferentes opiniões, depreendem que o líder estimula os seus colaboradores a transmitirem os seus pensamentos e a partilharem problemas do Grupo, através de órgãos informais criados como o Comité da SIC ou do Expresso: “É para isso que nos reunimos; não é para todos dizerem que sim.”

Este estilo de organização suscita um sentimento de diálogo aberto e de pensamento crítico que é aceite pela empresa. Recorreu também ao seu *background* de jornalista, com carteira profissional desde os anos 60, para justificar que “não se deve ter o monopólio das ideias e das iniciativas” e que “as melhores ideias são normalmente as dos outros”, destacando a importância de não depender apenas de si próprio. “Todos podem ter opiniões diferentes, pistas ou sugestões. O importante é tentar aproveitá-las.”

Aquando das questões sobre a consideração individualizada, Pinto Balsemão partilha que tem tempo de qualidade informal com os seus colaboradores para conhecer as necessidades e características de cada um (“A resposta é sim”), não pretendendo aprofundar esta questão. A mesma situação aconteceu com a questão sobre a escuta atenta e ativa das opiniões dos seus colaboradores. Quanto ao *feedback* dado aos colaboradores e a resposta às necessidades de desenvolvimento, reconhece que partilha *feedback* com os seus colaboradores.

Considerando que a entrevista foi realizada em julho de 2021, após uma longa e dolorosa vaga da pandemia COVID-19, a gestão da mudança e como a encara foi um dos tópicos abordados na entrevista. Começou por destacar a preocupação pela saúde das pessoas e em como poderiam ser protegidas através do teletrabalho, sendo a adoção deste novo método uma prioridade: “Uma das maiores dificuldades que sentimos internamente, com a pandemia, foi a proteção da saúde das pessoas e a organização do teletrabalho, sem qualquer dúvida.”

Além disso, mostrou um carácter de adaptação muito positivo a esta nova forma de trabalhar, depreendido através da sua resposta: “Acho que me consegui organizar; tenho trabalhado tanto ou mais e adaptei-me ao ZOOM, ao TEAMS, ao telefone e a dirigir reuniões por via digital, uma outra forma de orientar e gerir reuniões. Acho que tem corrido bem.” Este novo método de trabalho não afetou o relacionamento com os seus colaboradores, como explica, sempre com a constante preocupação sobre os seus problemas de saúde ou familiares.

Através das questões e das respostas sobre a gestão de mudança, conseguiu-se também depreender outras características da sua personalidade, enquanto líder. “Procurei sempre não deixar de ir às instalações da Impresa. Queria que os colaboradores que têm mesmo de lá ir vissem que eu lá estava e julgo isso não só os motivou como os sossegou.” É de notar que Pinto Balsemão tem 85 anos, integrando o grupo de risco definido pela Direção-Geral da Saúde. Esta atitude demonstra compaixão e respeito que ativam emoções e sentimentos positivos nos seus colaboradores. Através também desta prática, compreende-se que instaura uma liderança inspiracional capaz de fomentar o esforço exercido pelos colaboradores e atuando como um modelo de comportamentos, nunca esquecendo o otimismo.

Por fim, considerou-se fundamental analisar o estilo comunicacional de Pinto Balsemão, além do estilo de liderança. Apesar de já se perceberem algumas características comunicacionais através das restantes questões, o líder procura conversar abertamente com os seus colaboradores mais próximos sobre questões pessoais, de forma a ajudá-los sempre que possível, facilitando uma comunicação aberta e permanente. “Tenho uma preocupação que é

humana e natural com as questões pessoais dos colaboradores. Se sei que há uma pessoa que está com um problema de saúde ou familiar ou contraiu uma dívida erradamente e não consegue pagar, vou procurar ajudar. Há questões pessoais de que temos conhecimento e que não podemos ignorar.” Em tom de brincadeira, refere também que considera que tem um “defeito”: “Sou demasiado pormenorizado e acho que, às vezes, perco demasiado tempo com os pormenores. Procuo corrigir-me há muitos anos e não sei se sou capaz.”

Além disso, demonstra-se ponderado e pormenorizado nas decisões a tomar e facilmente adaptável a adversidades da vida, como a pandemia provou. Perante isso, estimula “uma comunicação aberta e permanente”, permitindo também que se criasse informação para o exterior: “Essa é a nossa profissão.”

A entrevista terminou com questões gerais sobre o futuro do Grupo Impresa, as quais permitem também descodificar e fomentar características de Pinto Balsemão. Apesar de o futuro em 2021 ser incerto para a sociedade e empresas, afirma que é “otimista por natureza” e que não pretende cruzar os braços. Prova disso foi a criação da Opto e do ADVNCE, como menciona, mesmo num período mais conturbado. Termina por afirmar que o Grupo Impresa e ele próprio, enquanto fundador e presidente do Conselho de Administração, têm uma missão permanente: “Temos de assumir a responsabilidade social e cultural, que se tornou cada vez mais importante num período de desinformação.”

3.5.2. Inquérito por Questionário

I. Alfa de Cronbach e fiabilidade

Para analisar o estilo de liderança e de comunicação das chefias do Grupo Impresa, recorreu-se ao inquérito por questionário, com recurso ao *software IBM Statistical Package for the Social Sciences (SPSS)* versão 28.0 e a base de dados recolhida. Para isso, utilizou-se o teste de fiabilidade com base no coeficiente do *Alfa de Cronbach*, para determinar a consistência interna das escalas utilizadas. O Alfa de Cronbach varia entre 0 e 1, sendo que quanto mais próximo de 1, maior a fiabilidade da escala em estudo. Considera-se que, para as variáveis serem viáveis, os valores devem apresentar-se acima de 0,7, considerando-se uma fiabilidade razoável os valores entre 0,7 e 0,8 e uma boa fiabilidade com valores entre 0,8 e 0,9. Valores superiores a 0,9 significam uma fiabilidade muito boa (Nunally, 1978).

Para a análise do estilo de liderança, dividiu-se cada dimensão com três perguntas, tal como o Questionário Multifactorial de Liderança 6S, pelo que o estudo da fiabilidade, a partir do *Alfa de Cronbach*, será agrupado pelas respetivas dimensões.

<i>Alfa de Cronbach</i>	Número de itens
0,937	3

Tabela 2: Teste de fiabilidade da dimensão Influência idealizada

A análise de fiabilidade é de 0,937, valor muito próximo de 1, pelo que se considera uma consistência e fiabilidade muito boa na dimensão Influência idealizada. Neste item, estão incluídas as questões: A minha chefia faz-me sentir bem quando está por perto; Tenho total fé na minha chefia; Orgulho-me de estar associado à minha chefia.

<i>Alfa de Cronbach</i>	Número de itens
0,881	3

Tabela 3: Teste de fiabilidade da dimensão Motivação Inspiracional

Para a dimensão Motivação Inspiracional, o nível de fiabilidade é de 0,881 representando uma boa fiabilidade. Nesta dimensão, estão incorporadas as seguintes perguntas: A minha chefia expressa com algumas palavras simples aquilo que posso e devo fazer; A minha chefia fornece imagens apelativas sobre o que posso fazer; A minha chefia ajuda-me a encontrar sentido no meu trabalho.

<i>Alfa de Cronbach</i>	Número de itens
0,874	3

Tabela 4: Teste de fiabilidade da dimensão Estimulação Intelectual

De acordo com a tabela 4, verifica-se que a dimensão Estimulação Intelectual apresentou um nível de fiabilidade bom (0,874). Para esta análise, recorreu-se às seguintes perguntas: A minha chefia permite-me pensar em problemas antigos de novas formas; A minha chefia dá-me novas

perspetivas de ver desafios; A minha chefia faz com que repense ideias que nunca tinha questionado antes.

<i>Alfa de Cronbach</i>	Número de itens
0,846	3

Tabela 5: Teste de fiabilidade da dimensão Consideração Individualizada

O *Alfa de Cronbach* para a dimensão Consideração Individualizada encontra-se no 0,846, demonstrando um nível de fiabilidade bom, apresentando-se com o valor mais baixo até ao momento. Nesta dimensão, estão incorporadas as seguintes perguntas: A minha chefia ajuda no meu desenvolvimento; A minha chefia partilha comigo a sua opinião do meu desempenho; A minha chefia dá atenção pessoal a quem se sente rejeitado.

<i>Alfa de Cronbach</i>	Número de itens
0,867	3

Tabela 6: Teste de fiabilidade da dimensão Recompensa Contingente

Para a dimensão Recompensa Contingente, o nível de fiabilidade é bom, demonstrando-se próximo do valor de excelência (0,90). Nesta variável de estudo, recorreu-se à junção das questões: A minha chefia diz-me o que fazer se quiser ser recompensado pelo meu trabalho; A minha chefia dá reconhecimento/recompensas quando atinjo os meus objetivos; A minha chefia chama a atenção para o que posso obter pelo meu trabalho.

<i>Alfa de Cronbach</i>	Número de itens
0,646	3

Tabela 7: Teste de fiabilidade da dimensão Gestão por exceção

Ao observar-se a tabela 7, verifica-se que a dimensão Gestão por exceção se encontra num nível inferior aos restantes analisados, uma vez que o *Alfa de Cronbach* apresenta-se com o valor 0,646. Este número demonstra um nível mais fraco de fiabilidade na consistência interna desta variável. Nesta dimensão, estão incorporadas as seguintes perguntas: A minha chefia fica

satisfeita quando cumpro as normas acordadas; Enquanto os métodos estipulados estiverem a funcionar, a minha chefia não tenta mudar nada; A minha chefia diz-me os padrões que tenho de saber e seguir para realizar o meu trabalho.

<i>Alfa de Cronbach</i>	Número de itens
0,512	3

Tabela 8: Teste de fiabilidade da dimensão Liderança Laissez-faire

No mesmo sentido, a dimensão Liderança *Laissez-faire* demonstrou ter o valor de *Alfa de Cronbach* mais baixo de todas as variáveis apresentadas. O nível de fiabilidade é de 0,512. Para a análise desta dimensão, recorreu-se às seguintes questões: A minha chefia mostra-se contente por me deixar continuar a trabalhar da mesma forma; O que quiser fazer está bem para a minha chefia; A minha chefia não me pede mais do que o absolutamente essencial.

Por sua vez, para o estilo de comunicação, analisaram-se em duas dimensões, como estipulado pelo modelo SARA, aplicado no inquérito por questionário: orientação social/expressiva nas emoções e orientação direta/indireta, pelo que o estudo da fiabilidade, a partir do *Alfa de Cronbach*, será agrupado pelas respetivas dimensões.

<i>Alfa de Cronbach</i>	Número de itens
0,710	8

Tabela 9: Teste de fiabilidade da dimensão Orientação Social/Expressiva nas emoções

A dimensão Orientação Social/Expressiva nas emoções apresenta um nível de fiabilidade razoável (0,710). Para determinar esta dimensão, foram consideradas as seguintes perguntas: A minha chefia conta histórias; A minha chefia é reservada na manifestação das suas opiniões; A minha chefia expressa facilmente as suas opiniões; A minha chefia partilha os seus sentimentos pessoais com a equipa; A minha chefia gosta de conversar; A minha chefia tem expressões faciais muito animadas; A minha chefia expressa abertamente as suas emoções; A minha chefia mantém a distância (física e mental) com a equipa.

<i>Alfa de Cronbach</i>	Número de itens
0,853	5

Tabela 10: Teste de fiabilidade da dimensão Orientação direta/indireta

Como refere a tabela 10, a fiabilidade da dimensão Orientação direta/indireta apresenta uma fiabilidade muito boa (0,853), aproximando-se do valor de excelência (1). Neste teste, foram incluídas as seguintes perguntas: A minha chefia é diplomática; A minha chefia gosta de realizar as suas tarefas passo a passo; A minha chefia evita conflitos; A minha chefia medita no que diz; A minha chefia considera os prós e contras de cada assunto.

II. Amostra e caracterização

A amostra analisada neste projeto de investigação foi constituída por 177 colaboradores do Grupo Impresa, de um universo de 700, que responderam ao inquérito por questionário. Para caracterizar a amostra, analisou-se cada variável sociodemográfica.

A secção sobre o percurso profissional, com duas perguntas de preenchimento não obrigatório, obteve 126 (71%) respostas à questão “Na Impresa, a que departamento pertence”. Destas, é possível mencionar alguns departamentos que se destacaram como o departamento de Informação, podendo englobar o Expresso, as Tecnologias de Informação, a Produção de Informação e a Redação de Informação no digital. De seguida, depreendeu-se também uma grande afluência de respostas dos departamentos Comercial, Marketing e Técnico.

Em oposição, a questão “Há quanto tempo trabalha na organização?”, não sendo obrigatória, obteve 100% de respostas: 177. É de destacar a maioria absoluta nesta questão com 76,8% dos colaboradores participantes no questionário a trabalharem há mais de 10 anos no Grupo Impresa. Os valores “entre 6 e 9 anos”, “entre 3 e 6 anos” e “entre 1 e 3 anos” são iguais, apresentando cada opção apenas 6,8 % do total das respostas.

Analisada por último no inquérito por questionário, a variável “género” obteve um total de 177 respostas, 92 (52%) correspondem a respostas do género feminino, 84 (47,5%) do género masculino e 1 (0,56%) resposta corresponde a “outro”.

A variável “idade” foi construída com intervalos de tempo de 9/10 anos. Neste sentido, a idade dos colaboradores participantes no estudo está compreendida no intervalo entre os 41 e os 50 anos, com 40,1%. Segue-se a faixa etária dos 51-60 anos, com 31,6% dos colaboradores. Dos colaboradores que responderam ao questionário, apenas cinco têm mais de 61 anos.

Por fim, na variável “habilitações literárias”, destaca-se a licenciatura como o grau académico da maioria dos colaboradores participantes do estudo (79), correspondendo a 44,6%, seguido de colaboradores com o 12.º ano, com 32,2%. Apenas dois colaboradores têm o 9.º ano, correspondendo a 1,1% da amostra.

Assim, conclui-se que a maioria dos trabalhadores tem idades compreendidas entre os 41 e 50 anos, trabalham há mais de 10 anos no Grupo e são licenciados. Existe uma igualdade de género entre os trabalhadores da empresa.

III. Análise descritiva

Neste inquérito por questionário, foram abordadas duas grandes variáveis: o estilo de liderança e o estilo de comunicação. O primeiro foi dividido em sete dimensões para conferir uma análise mais profunda de todos os fatores, nomeadamente influência idealizada, motivação inspiracional, estimulação intelectual, consideração individualizada, recompensa contingente, gestão por exceção e liderança *laissez-faire*. Já o estilo de comunicação foi dividido em duas dimensões: orientação social/expressiva nas emoções e orientação direta/índireta.

Em ambos os casos, foi utilizada a escala de Likert de 1 a 5, em que 1 corresponde a Nunca e 5 a Frequentemente ou sempre.

Todas as questões eram de resposta obrigatória, pelo que se obteve sempre 177 respostas, as quais são analisadas de seguida.

iii.i. Estilo de liderança

Média	Mediana	Moda	Desvio-Padrão
3,37	3,50	3,75	1,158

Tabela 11: Análise descritiva do estilo de liderança transformacional

Média	Mediana	Moda	Desvio-Padrão
3,20	3,33	3,33	1,108

Tabela 12: Análise descritiva do estilo de liderança transacional

A variável estilo de liderança transformacional está subdividida nas dimensões influência idealizada, motivação inspiracional, estimulação intelectual e consideração individualizada. A média desta variável é de 3,37. A moda, por sua vez, encontra-se a 3,75, podendo ser arredondado para o valor 4, correspondendo à resposta “muitas vezes”, compreendendo que a maioria dos inquiridos optou por esta escolha nas suas respostas sobre o estilo de liderança das suas chefias.

Já a dimensão do estilo de liderança transacional subdivide-se em recompensa contingente, gestão por exceção e liderança *laissez-faire*, apresentando uma média de 3,20 e uma moda e mediana de 3,33. Comparativamente à variável anterior, verifica-se que a média é inferior, demonstrando que o estilo dos líderes em estudo se aproxima da liderança transformacional.

Para aprofundar a análise, estudou-se as sete dimensões do estilo de liderança e efetuou-se a sua comparação com o resultado geral.

Média	Mediana	Moda	Desvio-Padrão
3,61	4	4	1,143

Tabela 13: Análise descritiva da dimensão Influência Idealizada

A média da variável Influência Idealizada situa-se nos 3,61, ligeiramente acima do valor da média do estilo de liderança, verificando-se o mesmo quanto à moda e mediana. Estes valores apresentam-se no valor 4, correspondendo a um resultado significativo de respostas na opção “muitas vezes”, indicando que a amostra analisada se encontra em concordância quanto à influência da sua chefia. É de notar que a média desta dimensão é a mais elevada de todas as dimensões do estilo de liderança, demonstrando que os colaboradores veem as suas chefias como carismáticas.

Influência Idealizada	Média	Mediana	Moda	Desvio-Padrão
A minha chefia faz-me sentir bem quando está por perto.	3,70	4	4	1,037
Tenho total fé na minha chefia.	3,58	4	4	1,199
Orgulho-me de estar associado à minha chefia.	3,56	4	4	1,195

Tabela 14: Análise descritiva de componentes da dimensão Influência Idealizada

Cada dimensão do estilo de liderança apresenta três questões que nos ajudam a compreender o impacto da chefia no inquirido. As médias encontram-se muito aproximadas, correspondendo as respostas à opção “às vezes”, destacando-se apenas a questão “A minha chefia faz-me sentir bem quando está por perto”, com uma média de 3,70 (podendo ser arredondado para 4, que corresponde à opção “muitas vezes”) e com um desvio-padrão mais baixo, aproximando-se muito mais de 1, o que indica que existe uma maior homogeneidade na resposta desta pergunta do que nas restantes.

Média	Mediana	Moda	Desvio-Padrão
3,32	3,33	4	1,129

Tabela 15: Análise descritiva da dimensão Motivação Inspiracional

A dimensão Motivação Inspiracional apresenta uma média bastante semelhante à geral (3,30), bem como a moda, sempre representativa da resposta “muitas vezes”. O desvio-padrão apresenta uma ligeira diminuição, alinhando em direção à homogeneidade de respostas.

Motivação Inspiracional	Média	Mediana	Moda	Desvio-Padrão
A minha chefia expressa com algumas palavras simples aquilo que posso e devo fazer.	3,72	4	4	1,048

A minha chefia fornece imagens apelativas sobre o que posso fazer.	3,05	3	4	1,177
A minha chefia ajuda-me a encontrar sentido no meu trabalho.	3,20	3	4	1,163

Tabela 16: Análise descritiva de componentes da dimensão Motivação Inspiracional

As questões que integram esta dimensão apresentam uma moda de 4. As médias apresentam valores acima de 3, correspondendo à opção de resposta “às vezes”. No entanto, a pergunta “A minha chefia expressa com algumas palavras simples aquilo que posso e devo fazer” obteve uma média superior (3,72), podendo ser arredondado para 4 e correspondendo à resposta “muitas vezes”, influenciando também o desvio-padrão e a sua significativa homogeneidade.

Em oposição, a questão “A minha chefia fornece imagens apelativas sobre o que posso fazer” é a que apresenta uma média mais baixa (3,05) e um desvio-padrão mais elevado (1,177), verificando-se que existe maior dispersão das respostas, embora pouco significativo.

Média	Mediana	Moda	Desvio-Padrão
3,28	3,33	3	1,142

Tabela 17: Análise descritiva da dimensão Estimulação Intelectual

A média da dimensão Estimulação Intelectual é de 3,28, correspondendo à opção de resposta “às vezes” e com um desvio-padrão de 1,142. A moda e a mediana situam-se no valor 3.

Estimulação Intelectual	Média	Mediana	Moda	Desvio-Padrão
A minha chefia permite-me pensar em problemas antigos de novas formas.	3,51	4	4	1,103
A minha chefia dá-me novas perspetivas de ver desafios.	3,18	3	3	1,186

A minha chefia faz com que repense ideias que nunca tinha questionado antes.	3,16	3	3	1,137
--	------	---	---	-------

Tabela 18: Análise descritiva de componentes da dimensão Estimulação Intelectual

Analisando a questão “A minha chefia permite-me pensar em problemas antigos de novas formas”, verifica-se que apresenta a média mais elevada da dimensão Estimulação Intelectual (3,51), podendo ser arredondada para 4, o que corresponde a “muitas vezes”, em oposição às outras duas que se aproximam do valor 3 e que se situam abaixo da média total desta dimensão. Esta pergunta também se destaca pela sua elevada mediana e moda (4).

A pergunta “A minha chefia dá-me novas perspetivas de ver desafios”, por sua vez, destaca-se negativamente pelo desvio-padrão mais elevado desta secção, o que significa que se verificou uma maior dispersão de respostas, apesar de não ser muito significativo. A média desta variável é de 3,18, correspondendo à resposta “às vezes”.

Média	Mediana	Moda	Desvio-Padrão
3,25	3,33	4	1,218

Tabela 19: Análise descritiva da dimensão Consideração Individualizada

A análise da dimensão Consideração Individualizada das suas chefias revela dispersão nas respostas, como se verifica pelo elevado desvio-padrão (1,218), apesar de a moda se encontrar no 4 (opção “muitas vezes”), a média aproxima-se do valor 3 (“às vezes”).

Apesar disso, é uma das variáveis que mais se aproxima da média total do estilo de liderança, que se encontra em 3,30.

Consideração Individualizada	Média	Mediana	Moda	Desvio-Padrão
A minha chefia ajuda no meu desenvolvimento.	3,42	4	4	1,195

A minha chefia partilha comigo a sua opinião do meu desempenho.	3,34	3	4	1,225
A minha chefia dá atenção pessoal a quem se sente rejeitado.	3,00	3	4	1,234

Tabela 20: Análise descritiva de componentes da dimensão Consideração Individualizada

A análise da dimensão Consideração Individualizada revela que a média destas questões corresponde à opção de resposta “às vezes”.

O desvio-padrão elevado, como verificado anteriormente para esta dimensão, deve-se aos valores encontrados nas respostas “A minha chefia partilha comigo a sua opinião do meu desempenho” e “A minha chefia dá atenção pessoal a quem se sente rejeitado”. Estes valores encontram-se acima de 1,2 (1,225 e 1,234, respetivamente), reforçando a disparidade entre as respostas dos inquiridos.

Além disso, é de destacar que a questão com o maior desvio-padrão (1,234) apresenta a média mais baixa (3). O contrário também se verifica com a pergunta com menor desvio-padrão (1,195) e com maior média (3,42), sendo até este último valor mais elevado que a média total do estilo de liderança.

Média	Mediana	Moda	Desvio-Padrão
2,75	3	3	1,208

Tabela 21: Análise descritiva da dimensão Recompensa Contingente

A dimensão Recompensa Contingente merece um destaque extra, já que apresenta o valor mais baixo da média (2,75), sendo o único a apresentar a opção de resposta “raramente”, e um desvio-padrão com um dos valores mais altos com 1,208, representando uma dispersão na resposta dos inquiridos.

Com a análise da média, da mediana e da moda em conjunto, denota-se que houve uma discrepância de respostas, mas sempre em valores mais baixos da tabela. Tal significa que a

maioria dos inquiridos não sente que a sua chefia transmite recompensas ou reconhecimento pelo trabalho realizado pelos colaboradores.

Recompensa Contingente	Média	Mediana	Moda	Desvio-Padrão
A minha chefia diz-me o que fazer se quiser ser recompensado pelo meu trabalho.	2,58	3	3	1,232
A minha chefia dá reconhecimento/recompensas quando atinjo os meus objetivos.	2,88	3	3	1,235
A minha chefia chama a atenção para o que posso obter pelo meu trabalho.	2,81	3	3	1,157

Tabela 22: Análise descritiva de componentes da dimensão Recompensa Contingente

As duas primeiras questões influenciaram negativamente o desvio-padrão, encontrando-se ambas acima de 1,2, representando uma maior heterogeneidade de respostas nesta dimensão. Apesar disso, apresentam-se sempre em valores mais baixos da escala de Likert, uma vez que a média se situa entre 2,58 (para a primeira questão) e 2,88 (para a segunda questão).

Média	Mediana	Moda	Desvio-Padrão
3,57	3,66	4	1,058

Tabela 23: Análise descritiva da dimensão Gestão por exceção

A média da dimensão Gestão por exceção pode ser arredondada para 4, tal como se verifica pela moda, o que indica que a resposta mais frequente foi “muitas vezes”.

Esta dimensão apresenta o desvio-padrão mais baixo (1,058) da análise, encontrando-se quase abaixo de 1, representando uma menor dispersão de dados nestas respostas, demonstrando que os inquiridos estão, na sua maioria, de acordo com a avaliação transmitida.

Gestão por exceção	Média	Mediana	Moda	Desvio-Padrão
A minha chefia fica satisfeita quando cumpro as normas acordadas.	3,96	4	5	1,057
Enquanto os métodos estipulados estiverem a funcionar, a minha chefia não tenta mudar nada.	3,59	4	4	0,985
A minha chefia diz-me os padrões que tenho de saber e seguir para realizar o meu trabalho.	3,18	3	4	1,134

Tabela 24: Análise descritiva de componentes da dimensão Gestão por exceção

A análise das questões da dimensão Gestão por exceção permite concluir que existe uma homogeneidade de opiniões sobre a satisfação das chefias aquando do trabalho realizado acordado com o colaborador, bem como os métodos utilizados, como se pode verificar pelo baixo desvio-padrão.

A questão “A minha chefia fica satisfeita quando cumpro as normas acordadas” apresenta uma média superior (3,96), aproximando-se da opção 4 “muitas vezes”.

É de referir que a questão “A minha chefia fica satisfeita quando cumpro as normas acordadas” é a única que apresenta uma moda de 5, correspondendo à opção “Frequentemente ou sempre”, influenciando também a elevada média e o baixo desvio-padrão.

Por sua vez, a questão “A minha chefia diz-me os padrões que tenho de saber e seguir para realizar o meu trabalho” é a que apresenta uma média mais baixa (3,18), nesta dimensão, correspondendo à opção “às vezes”.

Média	Mediana	Moda	Desvio-Padrão
3,30	3,33	3	1,058

Tabela 25: Análise descritiva da dimensão Liderança laissez-faire

Por fim, a liderança *laissez-faire* apresenta uma média superior (3,30) à total do estilo de liderança transacional e um desvio-padrão igual à dimensão Gestão por exceção (1,058). O desvio-padrão corresponde a uma maior homogeneidade de respostas dos inquiridos, havendo uma menor dispersão de opiniões. A moda e a mediana situam-se no nível 3.

Liderança <i>laissez-faire</i>	Média	Mediana	Moda	Desvio-Padrão
A minha chefia mostra-se contente por me deixar continuar a trabalhar da mesma forma.	3,55	4	4	1,118
O que quiser fazer está bem para a minha chefia.	3,27	3	3	0,931
A minha chefia não me pede mais do que o absolutamente essencial.	3,09	3	3	1,125

Tabela 26: Análise descritiva de componentes da dimensão Liderança *laissez-faire*

De acordo com os valores de cada componente desta dimensão, verifica-se uma ligeira diferença nas médias das diferentes perguntas. A primeira questão apresenta uma média de 3,55, podendo ser arredondada para 4 (opção “muitas vezes), acompanhada da mediana e da moda no valor 4. No entanto, a pergunta “A minha chefia não me pede mais do que o absolutamente essencial” apresenta uma média baixa (3,09) e um valor de desvio-padrão mais elevado do que as restantes, o que se depreende uma maior discrepância de opiniões por parte dos inquiridos, mas sempre em valores mais baixos da escala de Likert.

O desvio-padrão da pergunta “O que quiser fazer está bem para a minha chefia” é a mais baixa (0,931), o que contribui para que o valor geral desta dimensão seja um dos mais baixos de toda a análise, significando assim que a maioria concorda que “às vezes” o que quiser fazer está bem para a chefia.

iii.ii. Estilo de comunicação

A variável estilo de comunicação, por sua vez, foi dividida nas dimensões orientação social/expressiva nas emoções e orientação direta/indireta. Esta variável apresenta uma média de 3,23 que corresponde à opção “às vezes” e um desvio-padrão de 1,113, que corresponde a pouca dispersão das respostas. Por sua vez, a mediana encontra-se nos 3,38 e a moda nos 4.

Média	Mediana	Moda	Desvio-Padrão
3,23	3,38	4	1,113

Tabela 27: Análise descritiva do estilo de comunicação

Para tornar a análise mais relevante, analisaram-se os valores das duas dimensões do estilo de comunicação.

Média	Mediana	Moda	Desvio-Padrão
3,15	3,25	3 ou 4 (bimodal)	1,117

Tabela 28: Análise descritiva da dimensão Orientação social/expressiva nas emoções

A dimensão Orientação social/expressiva nas emoções do estilo de comunicação engloba oito questões realizadas aos inquiridos, através das quais se verificou uma média de 3,15, ligeiramente inferior à média total da análise comunicacional.

Uma vez que foram consideradas oito questões (número par), a moda é de 3 ou 4, sendo por isso bimodal. Já a mediana, apresenta-se um pouco inferior à geral do estilo de liderança.

Orientação social/expressiva nas emoções	Média	Mediana	Moda	Desvio-Padrão
A minha chefia conta histórias.	3,06	3	4	1,096
A minha chefia é reservada na manifestação das suas opiniões.	2,62	3	3	1,091

A minha chefia expressa facilmente as suas opiniões.	3,62	4	4	1,102
A minha chefia partilha os seus sentimentos pessoais com a equipa.	3,07	3	3	1,225
A minha chefia gosta de conversar.	3,74	4	4	1,077
A minha chefia tem expressões faciais muito animadas.	3,37	3	4	1,101
A minha chefia expressa abertamente as suas emoções.	3,13	3	3	1,177
A minha chefia mantém a distância (física e mental) com a equipa.	2,63	3	3	1,069

Tabela 29: Análise descritiva de componentes da dimensão Orientação social/expressiva nas emoções

Ao analisarmos detalhadamente os valores destas oito componentes, verifica-se que as perguntas “A minha chefia é reservada na manifestação das suas opiniões” e “A minha chefia mantém a distância (física e mental) com a equipa” são as que apresentam uma média mais baixa (2,62 e 2,63, respetivamente), fazendo decair a média geral. É de notar que estas questões apresentam um valor baixo de desvio-padrão, o que corresponde à homogeneidade das respostas. Desta forma, depreende-se que a maioria das chefias não comunicam de forma reservada nem distante com os seus colaboradores.

Por outro lado, o valor do desvio-padrão de 1,225, correspondente à questão “A minha chefia partilha os seus sentimentos pessoais com a equipa”, é o mais elevado e significativo de dispersão de dados.

Por último, a questão “A minha chefia gosta de conversar” apresenta a média mais elevada desta variável (3,74), a aproximar-se de 4, seguida da questão “A minha chefia expressa facilmente as suas opiniões”, com 3,62.

Média	Mediana	Moda	Desvio-Padrão
3,37	3,4	4	1,107

Tabela 30: Análise descritiva da dimensão Orientação direta/indireta

A dimensão Orientação direta/indireta apresenta uma média de 3,37, que corresponde à opção “às vezes”, contribuindo positivamente para a média geral do estilo de comunicação.

Orientação direta/indireta	Média	Mediana	Moda	Desvio-Padrão
A minha chefia é diplomática.	3,28	3	3	1,147
A minha chefia gosta de realizar as suas tarefas passo a passo.	3,41	3	3	0,962
A minha chefia evita conflitos.	3,59	4	4	1,203
A minha chefia medita no que diz.	3,18	3	4	1,124
A minha chefia considera os prós e contras de cada assunto.	3,40	4	4	1,099

Tabela 31: Análise descritiva de componentes da dimensão Orientação direta/indireta

Por fim, é pertinente também analisar os valores das componentes da dimensão Orientação direta/indireta, que se subdivide em cinco questões.

Para esta variável, a questão “A minha chefia evita conflitos” apresenta a média mais elevada, com 3,59, que arredondada para 4 corresponde à opção “muitas vezes”. O valor muito elevado de desvio-padrão (1,203) representa uma grande dispersão das repostas.

IV. Análise da variância e correlação

Esta análise pretende determinar se o estilo de liderança e o estilo de comunicação são percebidos de igual modo pelos inquiridos, por género, antiguidade, idade e habilitações literárias. Pretende-se ainda verificar se o estilo de liderança e o estilo de comunicação são conceitos correlacionados, tonando-se assim cruciais para a vida organizacional.

Para isso, nesta fase, as técnicas de análise de dados a utilizar serão os testes de ajustamento para análise da normalidade (Kolmogorov-Smirnov e Shapiro-Wilk), os testes de hipóteses para comparação de médias: (1) paramétricos, t de Student e ANOVA, consoante se pretenda comparar duas ou mais médias e (2) não paramétricos, Mann-Whitney e Kruskal-Wallis, consoante se pretenda comparar duas ou mais médias. Recorreu-se ainda ao coeficiente de correlação para análise da correlação entre os conceitos de Estilo de Liderança e Estilo de Comunicação.

Assim sendo, estabeleceu-se três pontos de partida de análise:

- O estilo de liderança é percebido de igual modo pelos inquiridos por género, antiguidade, idade, habilitações literárias;
- O estilo de Comunicação é percebido de igual modo pelos inquiridos por género, antiguidade, idade, habilitações literárias;
- Estilo de Liderança e Estilo de Comunicação são conceitos correlacionados, tornando-se assim cruciais para a vida organizacional.

iv.i. Estilo de Liderança

iv.i.i. Por género

Previamente à aplicação dos testes, apresenta-se as médias, desvios-padrão e tamanhos amostrais (estatísticas descritivas), tendo em conta o género, para as dimensões influência idealizada, motivação inspiracional, estimulação intelectual, consideração individualizada, recompensa contingente e liderança *laissez-faire*.

Dimensão	Género	Média	Estatística do teste Padrão	n
Influência idealizada	Masculino	3,631	1,111	84
	Feminino	3,5986	1,05816	93
	Total	3,6139	1,08058	177
Motivação inspiracional	Masculino	3,3611	1,02995	84
	Feminino	3,2867	1,00793	93

	Total	3,322	1,01622	177
Estimulação intelectual	Masculino	3,3016	1,06749	84
	Feminino	3,2616	0,98276	93
	Total	3,2806	1,02111	177
Consideração individualizada	Masculino	3,2302	1,10491	84
	Feminino	3,2796	1,0336	93
	Total	3,2561	1,06526	177
Recompensa contingente	Masculino	2,8135	1,04561	84
	Feminino	2,7025	1,10277	93
	Total	2,7552	1,07442	177
Gestão por exceção	Masculino	3,6746	0,8343	84
	Feminino	3,491	0,78419	93
	Total	3,5782	0,81127	177
Liderança <i>laissez-faire</i>	Masculino	3,3571	0,77232	84
	Feminino	3,2796	0,76501	93
	Total	3,3164	0,76728	177

Tabela 32: Análise descritiva do género no estilo de liderança

Para determinar o teste seguinte (paramétrico / não paramétrico), analisou-se a normalidade, através do teste de ajustamento Kolmogorov-Smirnov ou do teste Shapiro-Wilk, consoante a dimensão da amostra for maior ou menor que 50 (Shapiro and Wilk, 1965), respetivamente e a homocedasticidade (Teste de Levene).

1. Normalidade

Os testes de ajustamento, para analisar a normalidade, partem das seguintes hipóteses:

$$H_0: X_i \text{ tem } N(\mu, \sigma^2), i = 1, 2, \dots, 7$$

$$H_1: X_i \text{ não tem } N(\mu, \sigma^2), i = 1, 2, \dots, 7$$

De acordo com os resultados da Tabela 33 (K-S porque os tamanhos amostrais, coincidentes com o grau de liberdade (gl) nesta tabela, são todos maiores que 50), pode verificar-se que todos os valores p são inferiores ao nível de significância fixado ($\alpha = 0.05$). Assim, devemos rejeitar H_0 e aceitar H_1 , concluindo que nenhuma das dimensões tem distribuição normal, tanto no que respeita a masculino como feminino.

Dimensão	Género	Kolmogorov-Smirnova ^a			Shapiro-Wilk		
		Estatística	Grau de Liberdade (gl)	Valor p	Estatística	Grau de Liberdade (gl)	Valor p
Influência idealizada	Masculino	0,118	84	0,006	0,927	84	<,001
	Feminino	0,153	93	<,001	0,935	93	<,001
Motivação inspiracional	Masculino	0,156	84	<,001	0,952	84	0,003
	Feminino	0,105	93	0,014	0,96	93	0,006
Estimulação intelectual	Masculino	0,124	84	0,003	0,957	84	0,007
	Feminino	0,094	93	0,042	0,974	93	0,061
Consideração individualizada	Masculino	0,126	84	0,002	0,958	84	0,008
	Feminino	0,112	93	0,006	0,959	93	0,005
Recompensa contingente	Masculino	0,103	84	0,028	0,965	84	0,023
	Feminino	0,095	93	0,038	0,959	93	0,005
Gestão por exceção	Masculino	0,199	84	<,001	0,905	84	<,001
	Feminino	0,115	93	0,004	0,956	93	0,003
Liderança laissez-faire	Masculino	0,154	84	<,001	0,968	84	0,032
	Feminino	0,121	93	0,002	0,971	93	0,038

Tabela 33: Teste de normalidade do género no estilo de liderança

a. Correlação de Significância de Lilliefors

2. Percepções dimensionais medianas pelos inquiridos masculinos e femininos

Por falhar um pressuposto (normalidade), já não se percebe a necessidade de verificar a homocedasticidade, pelo que se deve recorrer ao teste não paramétrico Mann-Whitney, não dependente da natureza da distribuição, ao invés de utilizar o teste paramétrico t de Student.

A Tabela X (sumarização de Teste de Hipótese U de Mann-Whitney) resume as hipóteses nulas e apresenta os resultados do respetivo teste, além da própria decisão.

Conclui-se, assim, que as várias dimensões são percebidas de forma homogénea pelos inquiridos (masculinos e femininos), com exceção da variável gestão por exceção, por se verificar abaixo do nível de significância de ,050. Consequentemente, este conhecimento poderá ser importante para a organização compreender os motivos que geraram percepções diferentes nesta variável.

Hipótese nula	Teste	Valor p^{ab}	Decisão
A distribuição da dimensão influência idealizada é igual nas categorias de género	Amostras Independentes de Teste U de Mann-Whitney	,733	Reter a hipótese nula
A distribuição da dimensão motivação inspiracional é igual nas categorias de género	Amostras Independentes de Teste U de Mann-Whitney	,487	Reter a hipótese nula
A distribuição da dimensão estimulação intelectual é igual nas categorias de género	Amostras Independentes de Teste U de Mann-Whitney	,682	Reter a hipótese nula
A distribuição da dimensão consideração individualizada é igual nas categorias de género	Amostras Independentes de Teste U de Mann-Whitney	,846	Reter a hipótese nula
A distribuição da dimensão recompensa	Amostras Independentes de Teste U de Mann-Whitney	,477	Reter a hipótese nula

contingente é igual nas categorias de género			
A distribuição da dimensão gestão por exceção é igual nas categorias de género	Amostras Independentes de Teste U de Mann-Whitney	,043	Rejeitar a hipótese nula
A distribuição da dimensão liderança laissez-faire é igual nas categorias de género	Amostras Independentes de Teste U de Mann-Whitney	,411	Reter a hipótese nula

Tabela 34: Sumarização de Teste de Hipótese U de Mann-Whitney

- a. O nível de significância é ,050
- b. A significância assintótica é exibida.

O gráfico da Figura 1 pretende determinar as diferenças nas perceções da gestão por exceção, entre os inquiridos – masculinos e femininos, por o valor se verificar abaixo do nível de significância de ,050, rejeitando assim a hipótese de homogeneidade de respostas desta dimensão, na categoria género. Através deste gráfico, compreende-se que o género masculino tem uma maior perceção da recorrência da dimensão gestão por exceção das suas chefias, em oposição ao género feminino.

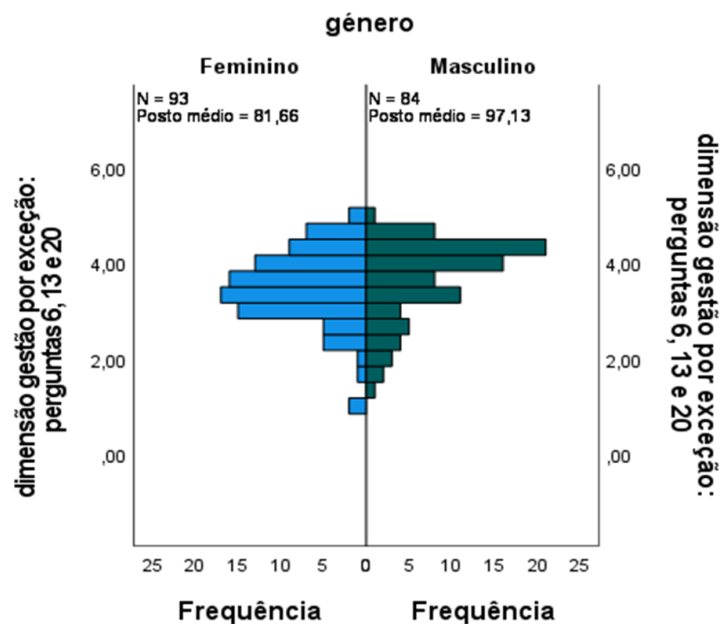


Figura 1: Mann-Whitney comparando a variável Gestão por exceção percebida por género

iv.i.ii. Por Antiguidade

Uma vez mais começa-se por reduzir os dados, através do cálculo das estatísticas descritivas (Tabela 34) das várias dimensões consideradas, por cada categoria da variável antiguidade na organização.

Dimensão	Há quanto tempo trabalha na organização?	Média	Estatística do teste Padrão	n
Influência idealizada	Menos de 1 ano	4,0667	0,79582	5
	Entre 1 e 3 anos	3,3333	1,20605	12
	Entre 4 e 6 anos	4	0,72474	12
	Entre 7 e 10 anos	3,6111	0,82674	12
	Mais de 10 anos	3,5882	1,12161	136
	Total	3,6139	1,08058	177
Motivação inspiracional	Menos de 1 ano	3,2667	1,16428	5
	Entre 1 e 3 anos	3,1389	1,12329	12
	Entre 4 e 6 anos	3,7222	0,82674	12
	Entre 7 e 10 anos	3,5278	1,01959	12
	Mais de 10 anos	3,2868	1,0201	136
	Total	3,322	1,01622	177
Estimulação	Menos de 1 ano	3,6	0,79582	5

intelectual	Entre 1 e 3 anos	3,0278	1,13225	12
	Entre 4 e 6 anos	3,6667	0,88763	12
	Entre 7 e 10 anos	3,5	1,10554	12
	Mais de 10 anos	3,2377	1,0215	136
	Total	3,2806	1,02111	177
Consideração individualizada	Menos de 1 ano	3,4667	1,26051	5
	Entre 1 e 3 anos	3,2222	0,92478	12
	Entre 4 e 6 anos	3,5556	0,95699	12
	Entre 7 e 10 anos	3,1389	0,94771	12
	Mais de 10 anos	3,2353	1,09704	136
	Total	3,2561	1,06526	177
Recompensa contingente	Menos de 1 ano	2,6667	1,08012	5
	Entre 1 e 3 anos	2,75	1,09291	12
	Entre 4 e 6 anos	3,0278	1,10516	12
	Entre 7 e 10 anos	2,5556	1,12217	12
	Mais de 10 anos	2,7525	1,07726	136
	Total	2,7552	1,07442	177
Gestão por	Menos de 1 ano	4,1333	0,50553	5

exceção	Entre 1 e 3 anos	3,6389	0,65841	12
	Entre 4 e 6 anos	3,8889	0,55656	12
	Entre 7 e 10 anos	3,6944	0,71715	12
	Mais de 10 anos	3,5147	0,84995	136
	Total	3,5782	0,81127	177
Liderança laissez-faire	Menos de 1 ano	3,2	0,90062	5
	Entre 1 e 3 anos	3,1389	0,90407	12
	Entre 4 e 6 anos	3,3333	0,80403	12
	Entre 7 e 10 anos	3,3333	0,4714	12
	Mais de 10 anos	3,3333	0,77619	136
	Total	3,3164	0,76728	177

Tabela 35: Análise descritiva da antiguidade na organização no estilo de liderança

De seguida, novamente, analisa-se as condições de aplicabilidade de um teste paramétrico. Uma vez que é necessário verificarem-se as duas, se uma falhar torna-se desnecessário verificar a outra.

1. Normalidade

Os resultados dos testes de ajustamento (Tabela 36) mostram que não há nenhuma das sete dimensões consideradas com distribuição normal em todas as categorias da variável de grupo (antiguidade na organização).

Dimensão	Há quanto tempo trabalha na organização?	Kolmogorov-Smirnova ^a			Shapiro-Wilk		
		Estatística	Grau de Liberdade (gl)	Valor p	Estatística	Grau de Liberdade (gl)	Valor p
Influência idealizada	Menos de 1 ano	0,431	5	0,003	0,697	5	0,009
	Entre 1 e 3 anos	0,13	12	,200*	0,917	12	0,264
	Entre 4 e 6 anos	0,238	12	0,059	0,793	12	0,008
	Entre 7 e 10 anos	0,187	12	,200*	0,903	12	0,171
	Mais de 10 anos	0,136	136	<,001	0,926	136	<,001
Motivação inspiracional	Menos de 1 ano	0,323	5	0,096	0,856	5	0,215
	Entre 1 e 3 anos	0,18	12	,200*	0,928	12	0,36
	Entre 4 e 6 anos	0,152	12	,200*	0,953	12	0,682
	Entre 7 e 10 anos	0,198	12	,200*	0,886	12	0,105
	Mais de 10 anos	0,106	136	<,001	0,959	136	<,001

Estimulação intelectual	Menos de 1 ano	0,292	5	0,188	0,877	5	0,294
	Entre 1 e 3 anos	0,176	12	,200*	0,944	12	0,552
	Entre 4 e 6 anos	0,19	12	,200*	0,911	12	0,22
	Entre 7 e 10 anos	0,188	12	,200*	0,92	12	0,287
	Mais de 10 anos	0,096	136	0,004	0,969	136	0,003
Consideração individualizada	Menos de 1 ano	0,363	5	0,03	0,829	5	0,138
	Entre 1 e 3 anos	0,248	12	0,039	0,833	12	0,023
	Entre 4 e 6 anos	0,175	12	,200*	0,955	12	0,707
	Entre 7 e 10 anos	0,191	12	,200*	0,91	12	0,214
	Mais de 10 anos	0,125	136	<,001	0,957	136	<,001
Recompensa contingente	Menos de 1 ano	0,331	5	0,076	0,817	5	0,111
	Entre 1 e 3 anos	0,197	12	,200*	0,918	12	0,269
	Entre 4 e 6 anos	0,177	12	,200*	0,903	12	0,173
	Entre 7 e	0,203	12	0,187	0,905	12	0,186

	10 anos						
	Mais de 10 anos	0,089	136	0,011	0,962	136	<,001
Gestão por exceção	Menos de 1 ano	0,254	5	,200*	0,803	5	0,086
	Entre 1 e 3 anos	0,155	12	,200*	0,947	12	0,589
	Entre 4 e 6 anos	0,174	12	,200*	0,93	12	0,379
	Entre 7 e 10 anos	0,25	12	0,037	0,853	12	0,039
	Mais de 10 anos	0,135	136	<,001	0,948	136	<,001
Liderança <i>laissez-faire</i>	Menos de 1 ano	0,159	5	,200*	0,99	5	0,98
	Entre 1 e 3 anos	0,147	12	,200*	0,942	12	0,525
	Entre 4 e 6 anos	0,244	12	0,047	0,877	12	0,081
	Entre 7 e 10 anos	0,333	12	<,001	0,687	12	<,001
	Mais de 10 anos	0,154	136	<,001	0,958	136	<,001

Tabela 36: Análise da normalidade da antiguidade na organização

* Este é um limite inferior da significância verdadeira
a. Correlação de Significância de Lilliefors

Novamente, verifica-se uma categoria com valor p menor que o nível de significância considerado ($\alpha = 0.05$), pelo que não se pode aplicar um teste paramétrico para a comparação de mais de duas médias (Análise de Variância Simples – ANOVA). Nesse sentido, aplica-se o teste não paramétrico alternativo, o teste de Kruskal-Wallis, o qual também não considera nenhum pressuposto sobre a normalidade.

2. Percepções dimensionais medianas dos inquiridos por antiguidade na organização

A Tabela 36, respeitante à Sumarização de Teste de Hipótese, apresenta os resultados deste teste, além das hipóteses nulas de igualdade das distribuições nas cinco categorias de cada dimensão.

Esses resultados mostram que nenhum valor p é inferior ao nível de significância considerado, ou seja, os dados não evidenciam razões para rejeitar a hipótese nula.

Hipótese nula	Teste	Valor p ^{ab}	Decisão
A distribuição da dimensão influência idealizada é igual nas categorias de “há quanto tempo trabalha na organização”	Amostras Independentes de Teste de Kruskal-Wallis	,589	Reter a hipótese nula
A distribuição da dimensão motivação inspiracional é igual nas categorias de “há quanto tempo trabalha na organização”	Amostras Independentes de Teste de Kruskal-Wallis	,650	Reter a hipótese nula
A distribuição da dimensão estimulação intelectual é igual nas categorias de “há quanto tempo trabalha na organização”	Amostras Independentes de Teste de Kruskal-Wallis	,438	Reter a hipótese nula

A distribuição da dimensão consideração individualizada é igual nas categorias de “há quanto tempo trabalha na organização”	Amostras Independentes de Teste de Kruskal-Wallis	,857	Reter a hipótese nula
A distribuição da dimensão recompensa contingente é igual nas categorias de “há quanto tempo trabalha na organização”	Amostras Independentes de Teste de Kruskal-Wallis	,863	Reter a hipótese nula
A distribuição da dimensão gestão por exceção é igual nas categorias de “há quanto tempo trabalha na organização”	Amostras Independentes de Teste de Kruskal-Wallis	,313	Reter a hipótese nula
A distribuição da dimensão liderança <i>laissez-faire</i> é igual nas categorias de “há quanto tempo trabalha na organização”	Amostras Independentes de Teste de Kruskal-Wallis	,842	Reter a hipótese nula

Tabela 37: Sumarização de Teste de Hipótese

- a. O nível de significância é ,050
- b. A significância assintótica é exibida.

Assim, verifica-se que as percepções das várias dimensões respondidas pelos inquiridos são homogêneas, independentemente da antiguidade na organização. A liderança é percebida de igual modo nas várias categorias desta variável.

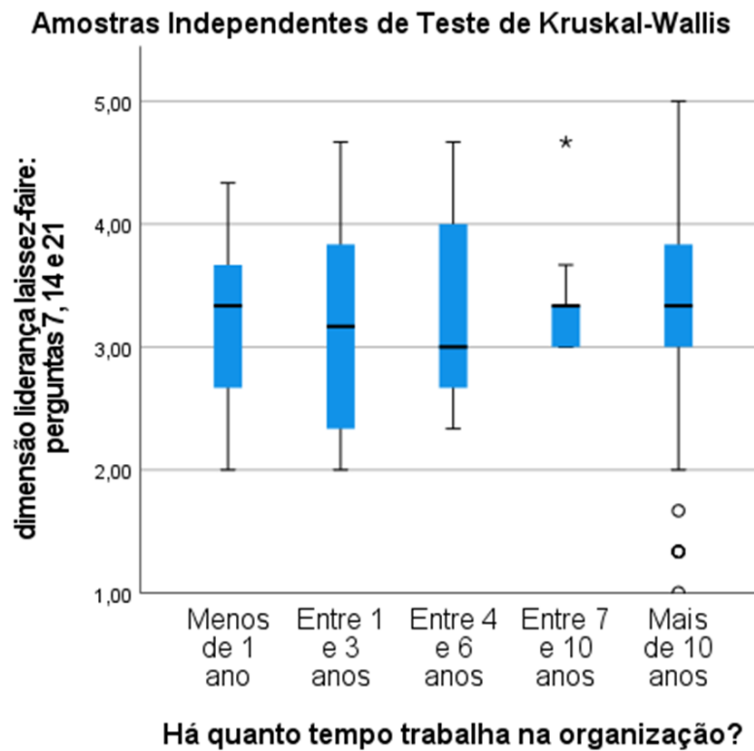


Figura 2: Boxplots da liderança laissez-faire por antiguidade

O gráfico da Figura 2 corrobora visualmente a ideia da ausência de diferenças significativas entre as medianas correspondentes a cada categoria de antiguidade na liderança *laissez-faire*.

iv.i.iii. Por Idade

Ainda no estilo de liderança, apresenta-se as estatísticas descritivas relacionadas com a variável idade, na Tabela 37.

Dimensão	Idade	Média	Estatística do teste Padrão	n
Influência idealizada	20-30	3,8254	0,94645	21
	31-40	3,4722	1,13749	24
	41-50	3,6479	1,08216	71
	51-60	3,631	1,0967	56
	> 61	2,7333	1,03816	5
	Total		3,6139	1,08058
Motivação	20-30	3,4762	0,99762	21

inspiracional	31-40	3,1944	1,0986	24
	41-50	3,3286	1,00395	71
	51-60	3,3631	1,02746	56
	> 61	2,7333	0,82999	5
	Total	3,322	1,01622	177
Estimulação intelectual	20-30	3,3968	0,9523	21
	31-40	3,3056	1,02583	24
	41-50	3,2629	1,08659	71
	51-60	3,2857	0,99174	56
	> 61	2,8667	0,90062	5
	Total	3,2806	1,02111	177
Consideração individualizada	20-30	3,4603	0,95729	21
	31-40	3,1528	1,08561	24
	41-50	3,2676	1,04444	71
	51-60	3,2798	1,11333	56
	> 61	2,4667	1,16905	5
	Total	3,2561	1,06526	177
Recompensa contingente	20-30	2,5873	0,9939	21
	31-40	2,6944	1,13323	24
	41-50	2,8545	1,10228	71
	51-60	2,744	1,0579	56
	> 61	2,4667	1,16905	5
	Total	2,7552	1,07442	177
Gestão por exceção	20-30	3,8571	0,58282	21
	31-40	3,4583	0,81539	24
	41-50	3,5587	0,87064	71

	51-60	3,6071	0,78137	56
	> 61	2,9333	0,86281	5
	Total	3,5782	0,81127	177
Liderança laissez-faire	20-30	3,1111	0,7698	21
	31-40	3,1806	0,63686	24
	41-50	3,3099	0,81518	71
	51-60	3,4762	0,76767	56
	> 61	3,1333	0,38006	5
	Total	3,3164	0,76728	177

Tabela 38: Análise descritiva da idade no estilo de liderança

1. Normalidade

Os resultados dos testes de ajustamento constam da Tabela 38, os quais permitem verificar que nenhuma dimensão apresenta distribuição normal em todas as cinco categorias de idade.

Uma vez mais, esta conclusão determina a utilização do teste Kruskal-Wallis para comparar as médias de cada dimensão nas cinco categorias de idade.

Dimensão	Idade	Kolmogorov-Smirnova**			Shapiro-Wilk		
		Estatística	Grau de Liberdade (gl)	Valor p	Estatística	Grau de Liberdade (gl)	Valor p
Influência idealizada	20-30	0,192	21	0,041	0,904	21	0,042
	31-40	0,145	24	,200*	0,929	24	0,091
	41-50	0,163	71	<,001	0,918	71	<,001
	51-60	0,114	56	0,067	0,929	56	0,003
	> 61	0,248	5	,200*	0,885	5	0,332
Motivação	20-30	0,129	21	,200*	0,958	21	0,481

inspiracional	31-40	0,134	24	,200*	0,961	24	0,458
	41-50	0,122	71	0,011	0,963	71	0,033
	51-60	0,13	56	0,02	0,954	56	0,033
	> 61	0,212	5	,200*	0,895	5	0,384
Estimulação intelectual	20-30	,165	21	,138	,933	21	,160
	31-40	,138	24	,200*	,961	24	,468
	41-50	,103	71	,058	,964	71	,038
	51-60	,137	56	,011	,966	56	,109
	> 61	,159	5	,200*	,990	5	,980
Consideração individualizada	20-30	0,142	21	,200*	0,949	21	0,324
	31-40	0,098	24	,200*	0,96	24	0,446
	41-50	0,167	71	<,001	0,942	71	0,003
	51-60	0,108	56	0,098	0,952	56	0,027
	> 61	0,168	5	,200*	0,981	5	0,94
Recompensa contingente	20-30	,156	21	,197	,931	21	,143
	31-40	,167	24	,083	,950	24	,273
	41-50	,081	71	,200*	,965	71	,042
	51-60	,112	56	,077	,952	56	,026
	> 61	,168	5	,200*	,981	5	,940
Gestão por exceção	20-30	0,168	21	0,124	0,933	21	0,159
	31-40	0,144	24	,200*	0,959	24	0,426
	41-50	0,159	71	<,001	0,915	71	<,001
	51-60	0,121	56	0,04	0,958	56	0,05
	> 61	0,179	5	,200*	0,984	5	0,955
Liderança laissez-faire	20-30	0,148	21	,200*	0,942	21	0,238
	31-40	0,237	24	0,001	0,915	24	0,046
	41-50	0,173	71	<,001	0,951	71	0,007

	51-60	0,169	56	<,001	0,931	56	0,003
	> 61	0,237	5	,200*	0,961	5	0,814

Tabela 39: Análise da normalidade da idade

* Este é um limite inferior da significância verdadeira

**Correlação de Significância de Lilliefors

2. Percepções de dimensões médias (medianas) dos inquiridos por Idade

2.1. Dimensões influência idealizada, motivação inspiracional, consideração individualizada, gestão por exceção e liderança laissez-faire

Por ausência de normalidade, a comparação destas percepções pelo teste de Kruskal-Wallis revelou os resultados da Tabela 39, referente à Sumarização de Teste de Hipótese.

Hipótese nula	Teste	Valor p ^{ab}	Decisão
A distribuição da dimensão influência idealizada é igual nas categorias de idade	Amostras Independentes de Teste de Kruskal-Wallis	,358	Reter a hipótese nula
A distribuição da dimensão motivação inspiracional é igual nas categorias de idade	Amostras Independentes de Teste de Kruskal-Wallis	,537	Reter a hipótese nula
A distribuição da dimensão consideração individualizada é igual nas categorias de idade	Amostras Independentes de Teste de Kruskal-Wallis	,483	Reter a hipótese nula
A distribuição da dimensão gestão por exceção é igual nas categorias de idade	Amostras Independentes de Teste de Kruskal-Wallis	,180	Reter a hipótese nula
A distribuição da dimensão liderança	Amostras Independentes de	,060	Reter a hipótese nula

<i>laissez-faire</i> é igual nas categorias de idade	Teste de Kruskal-Wallis		
--	-------------------------	--	--

Tabela 40: Sumarização de teste de hipótese

- a. O nível de significância é ,050
b. A significância assintótica é exibida.

Não havendo evidência nos dados para rejeitar nenhuma das hipóteses nulas, conclui-se que as cinco dimensões testadas são percebidas de forma homogênea pelos inquiridos, independentemente da idade.

2.2. Dimensões estimulação intelectual e recompensa contingente

Estas duas dimensões foram excluídas do Teste de Kruskal-Wallis, para se verificar, então, o primeiro pressuposto de aplicabilidade da ANOVA. Neste sentido, pretende-se analisar a homocedasticidade, através do Teste de Levene, testando as hipóteses:

$$H_0: \sigma_1^2 = \dots = \sigma_5^2 = \sigma^2 \text{ (homocedasticidade)}$$

$$H_1: \exists \sigma_i^2 \neq \sigma^2, i = 1, 2, 3, 4, 5 \text{ (heterocedasticidade)}$$

		Estadística de Levene	gl1	gl2	Valor p
Dimensão Estimulação Intelectual	Com base em média	0,554	4	172	0,697
	Com base em mediana	0,543	4	172	0,704
	Com base em mediana e com gl ajustado	0,543	4	168,19	0,704
	Com base em média aparada	0,541	4	172	0,705

Tabela 41: Teste de igualdade de variâncias do erro de Levene^{a,b}

- a. Variável dependente: dimensão estimulação intelectual
b. Design: Intercepto + Idade

		Estatística de Levene	gl1	gl2	Valor p
Dimensão Recompensa Contingente	Com base em média	0,109	4	172	0,979
	Com base em mediana	0,104	4	172	0,981
	Com base em mediana e com gl ajustado	0,104	4	162,107	0,981
	Com base em média aparada	0,091	4	172	0,985

Tabela 42 - Teste de igualdade de variâncias do erro de Levene,a,b

a. Variável dependente: dimensão recompensa contingente

b. Design: Intercepto + Idade

Verifica-se assim, através dos resultados da Tabela 41 e 42 que não existem evidências para rejeitar a hipótese nula de homocedasticidade. Como consequência, pode recorrer-se ao teste paramétrico ANOVA para a comparação das médias.

Neste sentido, as hipóteses da Análise de Variância Simples são as seguintes:

$$H_0: \mu_1 = \dots = \mu_5 = \mu$$

$$H_1: \exists \mu_i \neq \mu, i = 1, 2, 3, 4, 5$$

		Soma dos Quadrados	gl	Quadrado Médio	F	Valor p
Dimensão Estimulação Intelectual	Entre grupos	1,179	4	0,295	0,278	0,892
	Nos grupos	182,329	172	1,06		
	Total	183,508	176			
Dimensão Recompensa	Entre grupos	1,803	4	0,451	0,385	0,819

Contingente	Nos grupos	201,366	172	1,171		
	Total	203,169	176			

Tabela 42: Teste ANOVA

Os resultados permitem concluir que não há evidência suficiente nos dados para rejeitar a hipótese nula, tanto na dimensão estimulação intelectual (valor $p = 0.892$) como na dimensão recompensa contingente (valor $p = 0.819$).

Assim, conclui-se que as percepções dos inquiridos, nas dimensões estimulação intelectual e recompensa contingente, são homogêneas, nas cinco categorias da variável idade.

Nestas duas dimensões, verificou o pressuposto de normalidade, pelo que o passo seguinte é analisar o pressuposto de homocedasticidade (homogeneidade das variâncias), utilizando o teste de Levene.

O gráfico da Figura 3 apresenta os *boxplots* correspondentes a cada uma das cinco categorias de idade, para a dimensão influência idealizada, em particular, ajudando também a entender visualmente que não existem diferenças significativas entre as cinco categorias de idade, nesta dimensão.

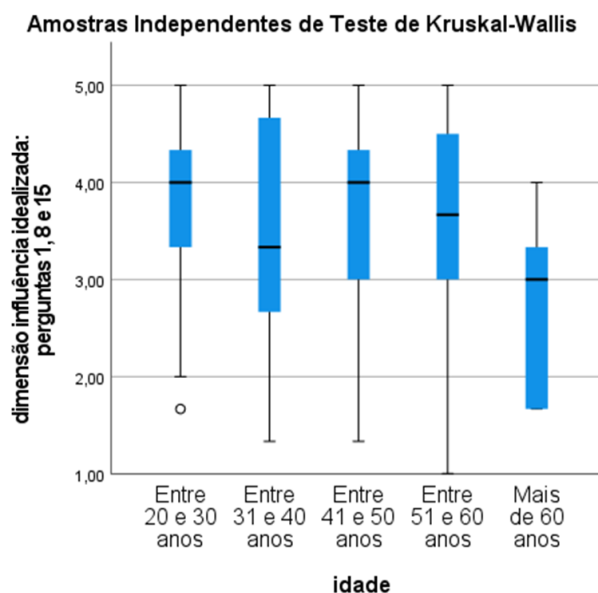


Figura 3: Boxplots da influência idealizada por idade

iv.i.iv. Por Habilitações literárias

A Tabela 43 apresenta as estatísticas descritivas das habilitações literárias para cada dimensão considerada.

Dimensão	Habilitações literárias	Média	Estatística do teste Padrão	n
Influência idealizada	Até ao 9.º ano	2,5	1,17851	2
	Até ao 12.º ano	3,6959	1,0163	57
	Licenciatura	3,6034	1,11334	79
	Mestrado	3,5	1,14934	28
	Outro	3,7576	1,02297	11
	Total	3,6139	1,08058	177
Motivação inspiracional	Até ao 9.º ano	2,3333	0,4714	2
	Até ao 12.º ano	3,4444	1,03574	57
	Licenciatura	3,3122	1,0104	79
	Mestrado	3,2143	0,97379	28
	Outro	3,2121	1,13796	11
	Total	3,322	1,01622	177
Estimulação intelectual	Até ao 9.º ano	2,3333	0,94281	2
	Até ao 12.º ano	3,2573	1,08016	57
	Licenciatura	3,2827	1,00722	79
	Mestrado	3,3095	0,9768	28
	Outro	3,4848	1,00403	11
	Total	3,2806	1,02111	177
Consideração	Até ao 9.º ano	1,8333	1,17851	2

individualizada	Até ao 12.º ano	3,2982	1,15071	57
	Licenciatura	3,3755	0,97893	79
	Mestrado	2,9881	1,0676	28
	Outro	3,1212	1,05696	11
	Total	3,2561	1,06526	177
Recompensa contingente	Até ao 9.º ano	2,1667	0,70711	2
	Até ao 12.º ano	2,9064	1,14392	57
	Licenciatura	2,7089	0,98329	79
	Mestrado	2,6786	1,09425	28
	Outro	2,6061	1,38097	11
	Total	2,7552	1,07442	177
Gestão por exceção	Até ao 9.º ano	3	0,4714	2
	Até ao 12.º ano	3,5965	0,84922	57
	Licenciatura	3,5738	0,8216	79
	Mestrado	3,4762	0,79312	28
	Outro	3,8788	0,60135	11
	Total	3,5782	0,81127	177
Liderança laissez-faire	Até ao 9.º ano	3,1667	0,2357	2
	Até ao 12.º ano	3,3626	0,7748	57
	Licenciatura	3,2278	0,77633	79
	Mestrado	3,2976	0,80808	28
	Outro	3,7879	0,45394	11
	Total	3,3164	0,76728	177

Tabela 43: Análise descritiva das habilitações literárias no estilo de liderança

1. Análise dos Pressupostos

Os resultados dos testes de ajustamento (Tabela 45) permitem concluir que em nenhuma dimensão se verifica normalidade em todas as categorias de habilitações literárias. Devido à ausência de normalidade, aplica-se o teste não paramétrico Kruskal-Wallis na comparação.

Dimensão	Habilitações Literárias	Kolmogorov-Smirnova ^a			Shapiro-Wilk		
		Estatística	Grau de Liberdade (gl)	Valor p	Estatística	Grau de Liberdade (gl)	Valor p
Influência idealizada	Até ao 9.º ano	0,26	2	.			
	Até ao 12.º ano	0,109	57	0,09	0,934	57	0,004
	Licenciatura	0,146	79	<,001	0,928	79	<,001
	Mestrado	0,133	28	,200*	0,925	28	0,046
	Outro	0,283	11	0,014	0,832	11	0,025
Motivação inspiracional	Até ao 9.º ano	0,26	2	.			
	Até ao 12.º ano	0,129	57	0,02	0,951	57	0,022
	Licenciatura	0,132	79	0,002	0,961	79	0,017
	Mestrado	0,108	28	,200*	0,97	28	0,585
	Outro	0,244	11	0,066	0,889	11	0,135
Estimulação intelectual	Até ao 9.º ano	0,26	2	.			
	Até ao 12.º ano	0,107	57	0,159	0,962	57	0,071
	Licenciatura	0,117	79	0,01	0,965	79	0,03

	Mestrado	0,153	28	0,094	0,964	28	0,427
	Outro	0,167	11	,200*	0,944	11	0,566
Consideração individualizada	Até ao 9.º ano	0,26	2	.			
	Até ao 12.º ano	0,115	57	0,058	0,953	57	0,027
	Licenciatura	0,118	79	0,008	0,961	79	0,017
	Mestrado	0,123	28	,200*	0,959	28	0,327
	Outro	0,252	11	0,05	0,833	11	0,026
Recompensa contingente	Até ao 9.º ano	0,26	2	.			
	Até ao 12.º ano	0,102	57	,200*	0,957	57	0,042
	Licenciatura	0,099	79	0,052	0,973	79	0,088
	Mestrado	0,108	28	,200*	0,952	28	0,224
	Outro	0,276	11	0,019	0,766	11	0,003
Gestão por exceção	Até ao 9.º ano	0,26	2	.			
	Até ao 12.º ano	0,174	57	<,001	0,934	57	0,004
	Licenciatura	0,128	79	0,003	0,95	79	0,004
	Mestrado	0,179	28	0,023	0,909	28	0,019
	Outro	0,23	11	0,109	0,916	11	0,284
Liderança laissez-faire	Até ao 9.º ano	0,26	2	.			
	Até ao 12.º ano	0,169	57	<,001	0,951	57	0,021
	Licenciatura	0,131	79	0,002	0,97	79	0,062
	Mestrado	0,144	28	0,145	0,964	28	0,44

	Outro	0,205	11	,200*	0,881	11	0,108
--	-------	-------	----	-------	-------	----	-------

Tabela 44: Teste de normalidade de habilitações literárias no estilo de liderança

* Este é um limite inferior da significância verdadeira
a. Correlação de Significância de Lilliefors

2. Percepções de dimensões médias (medianas) dos inquiridos por Habilitações literárias

Os resultados do teste Kruskal-Wallis permitem concluir que não há evidência suficiente nos dados que permitam rejeitar a hipótese nula em nenhuma das categorias de habilitações literárias. As percepções dos inquiridos sobre as várias dimensões são idênticas através das cinco categorias de habilitações literárias.

Hipótese nula	Teste	Valor p ^{ab}	Decisão
A distribuição da dimensão influência idealizada é igual nas categorias de habilitações literárias	Amostras Independentes de Teste de Kruskal-Wallis	,648	Reter a hipótese nula
A distribuição da dimensão motivação inspiracional é igual nas categorias de habilitações literárias	Amostras Independentes de Teste de Kruskal-Wallis	,414	Reter a hipótese nula
A distribuição da dimensão estimulação intelectual é igual nas categorias de habilitações literárias	Amostras Independentes de Teste de Kruskal-Wallis	,668	Reter a hipótese nula
A distribuição da dimensão consideração individualizada é igual nas categorias de habilitações literárias	Amostras Independentes de Teste de Kruskal-Wallis	,224	Reter a hipótese nula
A distribuição da dimensão recompensa	Amostras Independentes de	,723	Reter a hipótese nula

contingente é igual nas categorias de habilitações literárias	Teste de Kruskal-Wallis		
A distribuição da dimensão gestão por exceção é igual nas categorias de habilitações literárias	Amostras Independentes de Teste de Kruskal-Wallis	,431	Reter a hipótese nula
A distribuição da dimensão liderança <i>laissez-faire</i> é igual nas categorias de habilitações literárias	Amostras Independentes de Teste de Kruskal-Wallis	,129	Reter a hipótese nula

Tabela 45: Sumarização de teste de hipótese

- a. O nível de significância é ,050
b. A significância assintótica é exibida.

iv.ii. Dimensões do Estilo de Comunicação

De seguida, pretende-se analisar as perceções dos inquiridos sobre o estilo comunicacional nas dimensões orientação social e expressiva nas emoções e orientação direta ou indireta.

iv.ii.i. Por género

A Tabela 46 apresenta as estatísticas descritivas das perceções das duas dimensões em análise por género.

Dimensão	Género	Média	Estatística do teste Padrão	n
Orientação social/expressiva nas emoções	Masculino	3,3185	0,68284	84
	Feminino	3,2379	0,67593	93
	Total	3,2761	0,67848	177
Orientação direta e indireta	Masculino	3,3571	1,00795	84
	Feminino	3,3269	0,9403	93

	Total	3,3412	0,97032	177
--	-------	--------	---------	-----

Tabela 46: Análise descritiva do gênero do estilo comunicacional

1. Análise dos Pressupostos

A normalidade, de acordo com o teste Kolmogorov-Smirnov, uma vez que as dimensões amostrais são superiores a 50 (Tabela 48), é verificada para as duas dimensões, relativamente a masculino e feminino (Valor $p > 0.05$).

Dimensão	Gênero	Kolmogorov-Smirnova ^a			Shapiro-Wilk		
		Estatística	Grau de Liberdade (gl)	Valor p	Estatística	Grau de Liberdade (gl)	Valor p
Orientação social/expressiva nas emoções	Masculino	0,091	84	0,083	0,976	84	0,122
	Feminino	0,082	92	0,154	0,973	92	0,049
Orientação direta e indireta	Masculino	0,098	84	0,053	0,967	84	0,028
	Feminino	0,075	92	,200*	0,981	92	0,208

Tabela 47: Análise da normalidade do gênero do estilo comunicacional

* Este é um limite inferior da significância verdadeira

a. Correlação de Significância de Lilliefors

Após verificada a normalidade, o passo seguinte é analisar o pressuposto de homogeneidade das variâncias através do teste de Levene, testando a seguinte hipótese em cada uma das duas dimensões:

$$H_0: \sigma_M^2 = \sigma_F^2 \text{ (homocedasticidade)}$$

$$H_1: \sigma_M^2 \neq \sigma_F^2 \text{ (heterocedasticidade)}$$

O resultado deste teste é apresentado na primeira metade da Tabela 49 (Testes de Levene e t para amostras independentes), que apresenta valores p para cada dimensão superiores a 0.05 (0.785 e 0.457, respetivamente), não se rejeitando H_0 , isto é, não há evidência suficiente nos

dados para concluir a heterocedasticidade.

2. Perceções médias de dimensões dos inquiridos por género

Assim, ao se verificar os dois pressupostos fundamentais para aplicação de testes paramétricos, pretende-se comparar as perceções dos inquiridos masculinos com os femininos, nas duas dimensões, através do teste t, testando as hipóteses:

$$H_0: \mu_F = \mu_M$$

$$H_1: \mu_F \neq \mu_M$$

		Teste de Levene		Teste t		Valor p (bilateral)
		Z	Valor p	t	GL	
Orientação social/expressiva nas emoções	(1)	0,075	0,785	0,825	174	0,41
	(2)			0,825	172,34	
Orientação direta e indireta	(1)	0,556	0,457	0,256	174	0,799
	(2)			0,255	169,76	

Tabela 48: Testes de Levene e t para amostras independentes

Como se verifica, o valor p, em ambas as dimensões, é superior a 0.05, concluindo-se que as perceções médias da orientação social/expressiva nas emoções bem como da orientação direta ou indireta são idênticas entre os indivíduos masculinos e femininos.

iv.ii.ii. Por antiguidade na organização

De seguida, apresenta-se as estatísticas descritivas das perceções sobre as duas dimensões por categorias de antiguidade na organização.

Dimensão	Há quanto tempo trabalha na organização?	Média	Estatística do teste Padrão	n
Orientação social/expressiv	Menos de 1 ano	3,175	0,85969	5

a nas emoções	Entre 1 e 3 anos	3,1979	0,91307	12
	Entre 4 e 6 anos	3,6979	0,50413	12
	Entre 7 e 10 anos	3,4583	0,43082	12
	Mais de 10 anos	3,2335	0,67303	136
	Total	3,2761	0,67848	177
Orientação direta e indireta	Menos de 1 ano	3,6	1,14018	5
	Entre 1 e 3 anos	3,2667	0,93937	12
	Entre 4 e 6 anos	3,8333	0,85635	12
	Entre 7 e 10 anos	3,2667	0,90386	12
	Mais de 10 anos	3,3015	0,98191	136
	Total	3,3412	0,97032	177

Tabela 49: Análise descritiva da antiguidade na organização no estilo de comunicação

1. Análise dos Pressupostos

A normalidade é verificada (Tabela 51) apenas para a dimensão orientação social/expressiva nas emoções (mais de 10 anos, teste Kolmogorov-Smirnov, pois $n = 136$, restantes categorias Shapiro-Wilk, porque $n < 50$).

Dimensão	Há quanto tempo trabalha na organização?	Kolmogorov-Smirnova ^a			Shapiro-Wilk		
		Estatística	Grau de Liberdade (gl)	Valor p	Estatística	Grau de Liberdade (gl)	Valor p
Orientação social/expressiva nas emoções	Menos de 1 ano	0,208	5	,200*	0,977	5	0,916
	Entre 1 e 3 anos	0,188	12	,200*	0,93	12	0,376
	Entre 4 e 6 anos	0,141	12	,200*	0,974	12	0,944
	Entre 7 e 10 anos	0,19	12	,200*	0,929	12	0,37
	Mais de 10 anos	0,076	136	0,052	0,971	136	0,006
Orientação direta e indireta	Menos de 1 ano	0,301	5	0,158	0,86	5	0,227
	Entre 1 e 3 anos	0,178	12	,200*	0,932	12	0,407
	Entre 4 e 6 anos	0,163	12	,200*	0,896	12	0,141
	Entre 7 e 10 anos	0,134	12	,200*	0,951	12	0,651
	Mais de 10 anos	0,097	136	0,003	0,975	136	0,013

Tabela 50: Teste de normalidade da antiguidade na organização do estilo comunicacional

* Este é um limite inferior da significância verdadeira

a. Correlação de Significância de Lilliefors

Para analisar o pressuposto de homocedasticidade, o teste de Levene vai testar as hipóteses seguintes:

$$H_0: \sigma_1^2 = \dots = \sigma_5^2 \text{ (homocedasticidade)}$$

$$H_1: \exists \sigma_i^2 \neq \sigma^2, i = 1, 2, 3, 4, 5 \text{ (heterocedasticidade)}$$

A homogeneidade para as variâncias nas cinco categorias de antiguidade é verificada, na Tabela 52, através do Teste de Levene (homogeneidade de variâncias), em cada dimensão (valores p 0.074 e 0.750).

		Estatística de Levene	gl1	gl2	Valor p
Orientação social/expressiva nas emoções	Com base em média	2,177	4	172	0,074
	Com base em mediana	2,171	4	172	0,074
	Com base em mediana e com gl ajustado	2,171	4	162,33	0,075
	Com base em média aparada	2,139	4	172	0,078
Orientação direta e indireta	Com base em média	0,481	4	172	0,75
	Com base em mediana	0,348	4	172	0,845
	Com base em mediana e com gl ajustado	0,348	4	159,38	0,845
	Com base em média aparada	0,438	4	172	0,781

Tabela 51: Teste de Levene (homogeneidade de variâncias)

2. Perceções médias das duas dimensões dos inquiridos por antiguidade na organização

Verificados os pressupostos de aplicabilidade de um teste paramétrico para comparação de mais de duas médias, deve aplicar-se a Análise de Variância Simples, para testar as hipóteses:

$$H_0: \mu_1 = \dots = \mu_5 = \mu$$

$$H_1: \exists \mu_i \neq \mu, i = 1, 2, 3, 4, 5$$

		Soma dos Quadrados	gl	Quadrado Médio	F	Valor p
Orientação social/expressiva nas emoções	Entre grupos	2,905	4	0,726	1,599	0,177
	Nos grupos	78,114	172	0,454		
	Total	81,02	176			
Orientação direta e indireta	Entre grupos	3,589	4	0,897	0,952	0,435
	Nos grupos	162,12	172	0,943		
	Total	165,709	176			

Tabela 52: Tabela ANOVA para antiguidade na organização no estilo comunicacional

Os resultados, apresentados nesta tabela, permitem concluir que não existem diferenças significativas entre as percepções médias de orientação social/expressiva nas emoções (valor $p = 0.177$), bem como entre as percepções médias de orientação direta ou indireta (valor $p = 0.435$).

iv.ii.iii. Por idade

As estatísticas descritivas das percepções das duas dimensões, por categoria de idade constam da seguinte tabela.

Dimensão	Idade	Média	Estatística do teste Padrão	n
Orientação social/expressiva nas emoções	20-30	3,4286	0,82022	21
	31-40	3,2865	0,47129	24
	41-50	3,2394	0,71237	71
	51-60	3,2991	0,64477	56
	> 61	2,85	0,79746	5
	Total	3,2761	0,67848	177
Orientação direta e indireta	20-30	3,5333	0,86795	21
	31-40	3,2333	1,01924	24
	41-50	3,3352	0,97146	71

	51-60	3,3679	1,00311	56
	> 61	2,84	0,86487	5
	Total	3,3412	0,97032	177

Tabela 53: Análise descritiva da idade no estilo de comunicação

1. Análise dos Pressupostos

A análise da normalidade (Tabela 55) permite concluir a normalidade das percepções da orientação direta ou indireta nas cinco categorias de idade; tal acontecendo também com as percepções da orientação social/expressiva nas emoções.

Dimensão	Idade	Kolmogorov-Smirnova ^a			Shapiro-Wilk		
		Estatística	Grau de Liberdade (gl)	Valor p	Estatística	Grau de Liberdade (gl)	Valor p
Orientação social/expressiva nas emoções	20-30	0,214	21	0,013	0,905	21	0,054
	31-40	0,117	24	,200*	0,95	24	0,265
	41-50	0,097	71	0,092	0,97	71	0,087
	51-60	0,112	56	0,075	0,963	56	0,088
	> 61	0,189	5	,200*	0,961	5	0,812
Orientação direta e indireta	20-30	0,16	21	0,172	0,928	21	0,123
	31-40	0,118	24	,200*	0,975	24	0,789
	41-50	0,1	71	0,073	0,976	71	0,192
	51-60	0,093	56	,200*	0,971	56	0,202
	> 61	0,173	5	,200*	0,97	5	0,875

Tabela 54: Teste de normalidade da idade no estilo de comunicação

* Este é um limite inferior da significância verdadeira

a. Correlação de Significância de Lilliefors

O pressuposto de homocedasticidade é verificado para ambas as dimensões com a variável idade, na seguinte tabela.

		Estatística de Levene	gl1	gl2	Valor p
Orientação social/expressiva nas emoções	Com base em média	1,803	4	172	0,13
	Com base em mediana	1,28	4	172	0,28
	Com base em mediana e com gl ajustado	1,28	4	155,28	0,28
	Com base em média aparada	1,711	4	172	0,15
Orientação direta e indireta	Com base em média	0,229	4	172	0,922
	Com base em mediana	0,29	4	172	0,884
	Com base em mediana e com gl ajustado	0,29	4	170,98	0,884
	Com base em média aparada	0,227	4	172	0,923

Tabela 55: Testes de homogeneidade de variâncias para idade

2. Perceções médias das duas dimensões dos inquiridos por idade

Resulta do exposto que se pretende aplicar o teste ANOVA para comparar as perceções médias das duas dimensões, nas cinco categorias de idade.

		Soma dos Quadrados	gl	Quadrado Médio	F	Valor p
Orientação	Entre grupos	1,524	4	0,381	0,824	0,511

social/expressiva nas emoções	Nos grupos	79,496	172	0,462		
	Total	81,02	176			
Orientação direta e indireta	Entre grupos	2,353	4	0,588	0,619	0,649
	Nos grupos	163,356	172	0,95		
	Total	165,709	176			

Tabela 56: Teste ANOVA

Os resultados apresentados demonstram não haver evidência nos dados para rejeitar a hipótese nula em ambas as dimensões (valor p 0.511 e 0.649). Conclui-se, pois, que as percepções médias são idênticas, tanto na orientação direta ou indireta, como na orientação social/expressiva nas emoções, nas cinco categorias de idade.

iv.ii.iv. Por habilitações literárias

Mais uma vez, inicia-se com a análise das estatísticas descritivas das percepções das duas dimensões através das categorias de habilitações literárias.

Dimensão	Habilitações literárias	Média	Estatística do teste Padrão	n
Orientação social/expressiva nas emoções	Até ao 9.º ano	2,9375	0,44194	2
	Até ao 12.º ano	3,2654	0,68712	57
	Licenciatura	3,2801	0,69228	79
	Mestrado	3,3482	0,65028	28
	Outro	3,1818	0,7145	11
	Total	3,2761	0,67848	177
Orientação direta e indireta	Até ao 9.º ano	2,4	0,84853	2
	Até ao 12.º ano	3,4175	1,0719	57
	Licenciatura	3,3772	0,8788	79
	Mestrado	3,2	1,0256	28

	Outro	3,2182	0,9527	11
	Total	3,3412	0,97032	177

Tabela 57: Análise descritiva das habilitações literárias no estilo de comunicação

1. Análise dos Pressupostos

Perante os resultados expostos apresentados de seguida, através do Teste de Normalidade, conclui-se apenas a normalidade das perceções nas categorias de idade da dimensão orientação direta ou indireta.

Dimensão	Habilitações Literárias	Kolmogorov-Smirnova ^a			Shapiro-Wilk		
		Estatística	Grau de Liberdade (gl)	Valor p	Estatística	Grau de Liberdade (gl)	Valor p
Orientação social/expressiva nas emoções	Até ao 9.º ano	0,26	2	.			
	Até ao 12.º ano	0,128	57	0,021	0,975	57	0,274
	Licenciatura	0,116	79	0,011	0,968	79	0,047
	Mestrado	0,097	28	,200*	0,953	28	0,233
	Outro	0,187	11	,200*	0,872	11	0,083
Orientação direta e indireta	Até ao 9.º ano	0,26	2	.			
	Até ao 12.º ano	0,094	57	,200*	0,959	57	0,051
	Licenciatura	0,09	79	0,18	0,973	79	0,088
	Mestrado	0,114	28	,200*	0,98	28	0,843
	Outro	0,275	11	0,02	0,867	11	0,072

Tabela 58: Teste de normalidade das habilitações literárias no estilo de comunicação

* Este é um limite inferior da significância verdadeira

a. Correlação de Significância de Lilliefors

Através da próxima tabela, pode-se concluir a homogeneidade das perceções em ambas as

dimensões, nas cinco categorias de habilitações.

		Estatística de Levene	gl1	gl2	Valor p
Orientação social/expressiva nas emoções	Com base em média	0,242	4	172	0,914
	Com base em mediana	0,227	4	172	0,923
	Com base em mediana e com gl ajustado	0,227	4	169,75	0,923
	Com base em média aparada	0,256	4	172	0,905
Orientação direta e indireta	Com base em média	0,691	4	172	0,599
	Com base em mediana	0,552	4	172	0,698
	Com base em mediana e com gl ajustado	0,552	4	154,46	0,698
	Com base em média aparada	0,683	4	172	0,605

Tabela 59: Testes de homogeneidade de variâncias

2. Perceções médias das duas dimensões dos inquiridos por habilitações literárias

Perante as conclusões anteriores, recorre-se ao teste ANOVA para comparar as médias das perceções da dimensão orientação direta ou indireta nas categorias de habilitações literárias e o teste Kruskal-Wallis para comparar as médias das perceções da dimensão orientação social/expressiva nas emoções, por falha da normalidade.

Os resultados da ANOVA (Tabela 61) revelam uma ausência de evidência suficiente nos dados para rejeitar a hipótese nula, ou seja, as perceções médias da orientação direta ou indireta são

idênticas nas categorias de habilitações.

		Soma dos Quadrados	gl	Quadrado Médio	F	Valor p
Orientação direta e indireta	Entre grupos	2,931	4	0,733	0,774	0,543
	Nos grupos	162,778	172	0,946		
	Total	165,709	176			

Tabela 60: Teste ANOVA

Os resultados do teste Kruskal-Wallis, que se apresentam na tabela 62, concluem também que as perceções médias da orientação social/expressiva nas emoções são idênticas nas categorias de habilitações.

Hipótese nula	Teste	Valor p^{ab}	Decisão
A distribuição da orientação social/expressiva nas emoções é igual nas categorias de habilitações literárias	Amostras Independentes de Teste de Kruskal-Wallis	,873	Reter a hipótese nula

Tabela 61: Sumarização do Teste de Hipóteses Kruskal-Wallis

- a. O nível de significância é ,050
b. A significância assintótica é exibida

iv.iii. Liderança e Comunicação

A comunicação pode ser vista como uma ferramenta da liderança que ajuda o líder a aplicar diferentes comportamentos. Os líderes transformacionais, por sua vez, devem possuir um estilo de comunicador centrado e atento ao indivíduo, através, por exemplo, da empatia e da consideração das necessidades dos seus colaboradores (Cohrs *et al.*, 2019).

Nesse sentido, compreendeu-se a importância de analisar a correlação entre as dimensões de

Liderança e de Comunicação. Por se tratarem de variáveis originalmente ordinais, optou-se pelo coeficiente de correlação de Spearman. Na Tabela 63, constata-se uma correlação significativa entre as diversas dimensões, o que corrobora a afirmação de Podsakoff *et al.* (1996): “O comportamento de liderança transformacional implica comunicação por definição.”

Para facilitar, optou-se por recorrer a números para a seguinte tabela. A legenda demonstra quais as dimensões referidas: 1 - influência idealizada; 2 - motivação inspiracional; 3 - estimulação intelectual; 4 - consideração individualizada; 5 - recompensa contingente; 6 - gestão por exceção; 7 - liderança *laissez-faire*; 8 - orientação social/expressiva nas emoções; 9 - orientação direta ou indireta.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	1								
2	,866	1							
3	,786	,840	1						
4	,853	,867	,802	1					
5	,721	,794	,753	,839	1				
6	,688	,709	,654	,647	,625	1			
7	,567	,514	,486	,433	,401	,514	1		
8	,755**	,760**	,683**	,727**	,626**	,653**	,504**	1	

9	,862**	,895***	,850**	,937**	,858**	,721**	,497	,751**	1
---	--------	---------	--------	--------	--------	--------	------	--------	---

Tabela 62: Correlações de Spearman entre dimensões

**A correlação é significativa no nível 0,01 (bilateral)

Capítulo IV: Análise e Discussão dos Dados

Após apresentar os procedimentos e descrever os resultados obtidos na entrevista e nos inquéritos por questionário, o próximo passo é interpretá-los e discuti-los para gerar conclusões que possam responder à questão de partida e aos objetivos estabelecidos previamente.

A presente dissertação pretende descodificar o estilo de liderança e de comunicação interpessoal das chefias de uma empresa e compreender a perceção destes estilos pelos colaboradores.

Para isso, recorreu-se a um caso de estudo ao Grupo Impresa, através de entrevista ao fundador e atual Presidente do Conselho de Administração, bem como a inquéritos por questionário aos colaboradores, para determinar o estilo de liderança e de comunicação das suas chefias.

Para este caso de estudo, tanto na entrevista como nos inquéritos por questionário, optou-se por estudar a liderança transformacional *versus* transaccional, através das dimensões influência idealizada, motivação inspiracional, estimulação intelectual, consideração individualizada, recompensa contingente, gestão por exceção e liderança *laissez-faire*, tal como Bass (1985, 1999) preconizava na sua tese.

A entrevista a Francisco Pinto Balsemão permitiu consolidar o estilo de liderança e de comunicação adaptado à sua personalidade. Com mais de 50 anos de carreira, Pinto Balsemão mantém-se fiel às suas origens e ensinamentos (Pinto Balsemão, 2021). Compreende-se, então, através da entrevista, que o atual Presidente do Conselho de Administração apresenta um predomínio do estilo de liderança transformacional, em oposição ao estilo de liderança transaccional, com foco na preocupação pelos seus colaboradores e na transmissão dos valores e dos princípios da empresa.

Com os pés bem assentes na terra, foi assim que fundou e liderou o Grupo Impresa, durante largos anos, “sem nunca perder a noção do todo”, afirma Pinto Balsemão, na entrevista para a presente dissertação.

Apesar de este já não ter contacto direto com a maioria dos colaboradores, considera-se um exemplo para os seus companheiros de trabalho, que por sua vez são influenciados e influenciam os seus colaboradores, como visível através das respostas nos inquéritos por questionário. A verdade é que o estilo de liderança e de comunicação interpessoal de uma

empresa começa no topo para que seja “copiada” e interiorizada pelas chefias intermédias e respetivos colaboradores. E Pinto Balsemão é o responsável por esse feito.

O atual Presidente do Conselho de Administração é considerado um líder carismático, primeiramente, por se considerar um modelo a seguir, destacando “a responsabilidade e prestação de contas” como valores “intocáveis”. Demonstrou ser aberto a novas ideias e sugestões, através de diversos momentos na entrevista, consolidando que “não se deve cortar as asas” para manter as ideias ativas e a mente aberta dos seus colaboradores.

Além de dar o exemplo e pretender que os seus colaboradores sigam os ideais do Grupo, transmite-lhes também confiança e, mais do que isso, otimismo em períodos de crise, especificando a pandemia COVID-19, momento em que a entrevista foi realizada.

Pinto Balsemão demonstrou ser um exemplo para os colaboradores que não puderam desempenhar as suas funções em teletrabalho e se mantiveram no escritório, comparecendo ele próprio nas instalações.

Esta atitude evidencia a sua preocupação constante pelo bem-estar e segurança dos colaboradores. “A liderança positiva, por vezes acusada de ingénuo ou irrealista, é uma abordagem que procura melhorar a organização e limitar interações tóxicas” (Pina e Cunha e Rego, 2020), objetivos que Pinto Balsemão pretendeu atingir para superar o período de crise.

A acrescentar, os líderes eficazes não são aqueles que evitam as crises (neste caso, impossível de o fazer), mas que são capazes de “enfrentá-las com vigor, coragem e espírito de aprendizagem” (Pina e Cunha e Rego, 2013). Desta forma, compreende-se a capacidade de adaptação de Pinto Balsemão a novas realidades, como tantas vezes já o fez durante a sua carreira profissional.

Além disso, através das reuniões de Comités, como explica, confere espaço e oportunidade para os colaboradores exprimirem as suas ideias, pontos de vista e considerações. O diálogo aberto, a recetividade e, acima de tudo, a escuta ativa não só transmitem um estilo de liderança transformacional, como ainda de uma liderança positiva.

A partilha de *feedback* construtivo com os colaboradores é uma ação constante no quotidiano de Pinto Balsemão, promovendo a preocupação pelo próximo, a partilha constante de opiniões,

mantendo uma abertura para novas ideias e propostas. Assim, depreende-se que o atual Presidente do Conselho de Administração apresenta um estilo de liderança transformacional.

O estilo de comunicação de Pinto Balsemão foi também abordado em entrevista, destacando-se uma comunicação aberta e permanente, tão característica da profissão de jornalista, como o próprio refere. De acordo com o modelo SARA, adotado para as questões sobre o estilo de comunicação interpessoal, Pinto Balsemão encontra-se entre o estilo afiliativo/relacional, por estar sempre pronto a ajudar o próximo e os seus colaboradores, por ter uma escuta ativa e um diálogo aberto nas suas decisões profissionais.

No entanto, considera-se também que seja reflexivo/pensador, por se demonstrar ponderado nas suas decisões e cauteloso nas suas ações, mas que, por isso, apresenta uma boa capacidade de resolução de problemas.

Através destes, depreende-se que as faixas etárias mais velhas e com mais anos de experiência na casa se sentem mais confortáveis em avaliar a sua chefia mais próxima, capaz de descodificar os seus pontos fortes e fracos, em oposição aos mais jovens e com menos anos na empresa.

Perante os valores detalhados da média, mediana, moda e desvio-padrão, compreende-se que, no geral, as chefias do Grupo Impresa se regem por um estilo de liderança transformacional, considerando que as respostas tendem a ser significativa semelhantes, podendo variar consoante o departamento.

Além disso, através destes valores, a média da dimensão influência idealizada, inserida no estilo de liderança transformacional, demonstrou ser a mais elevada, destacando que as chefias em análise do Grupo Impresa apresentam uma componente forte de influência e carisma nos seus traços e comportamentos em relação aos outros.

Relativamente ao estilo de comunicação, de acordo com o modelo SARA, as questões foram divididas em duas dimensões para descodificar qual predominava no Grupo Impresa: orientação social/expressiva nas emoções e orientação direta/indireta.

Os resultados da dimensão orientação social/expressiva permitem compreender que as chefias dos inquiridos são orientadas para o relacionamento, preferindo trabalhar em conjunto, dar

feedback e gerar *brainstorming*, bem como demonstrar que existe um bom ambiente organizacional.

Na dimensão orientação direta/indireta demonstra-se que a maioria dos inquiridos considera as suas chefias cautelosas nas suas ações, trabalhando de forma coesa com os seus colaboradores e preferindo tranquilidade e eficiente no trabalho, em oposição ao conflito. Por outro lado, compreende-se que raramente as chefias são mais conservadoras e altivas.

Através dos inquéritos por questionário, compreende-se que as chefias do Grupo Impresa atuam através da liderança transformacional, com foco na influência idealizada, e numa comunicação aberta e social, focada no relacionamento e na tomada de decisões ponderadas e cautelosas.

De seguida, estudou-se as correlações entre variáveis. As perceções dos inquiridos sobre a liderança transformacional mostraram-se semelhantes independentemente do género, antiguidade na organização, idade e habilitações literárias.

Por outro lado, na liderança transaccional, concluiu-se que as várias dimensões são percecionadas de forma homogénea pelos inquiridos, com exceção da variável gestão por exceção, na categoria género. Isto é, os inquiridos masculino e feminino não percecionam de forma semelhante as ações e características da dimensão gestão por exceção das suas chefias.

De acordo com os resultados, depreende-se que o género masculino perceciona uma liderança mais à base da gestão por exceção do que o género feminino. Esta dimensão é caracterizada por uma monitorização constante, de forma negativa, do desempenho dos colaboradores e, posteriormente, por uma adoção de ações corretivas em prol apenas dos padrões de sucesso estabelecidos pela organização.

O estilo de comunicação das chefias da organização em análise, por sua vez, apresenta também perceções médias idênticas, nas duas dimensões consideradas - orientação social/expressiva nas emoções e orientação direta/indireta, havendo por isso uma semelhança de personalidades e formas de comunicar no grupo empresarial. Para a análise do estilo comunicacional, foram também recorridas às mesmas variáveis de caracterização: género, antiguidade na organização, idade e habilitações literárias.

Assim, os resultados demonstraram correlações significativas, corroborando a revisão da literatura que comprova que comunicação e liderança são conceitos correlacionados e que não sobrevivem separados, em ambiente organizacional.

Assim sendo, após a análise e discussão dos dados obtidos, conseguiu-se analisar o estilo de liderança do líder de topo de um grande meio de comunicação social — Francisco Pinto Balsemão, fundador e atual Presidente do Conselho de Administração; identificar as suas características comunicacionais, através de entrevista; compreender de que forma os colaboradores percebem a liderança das suas chefias diretas, por meio de inquérito por questionário, bem como estudar a importância da correlação entre a liderança e a comunicação.

Capítulo V: Conclusões

A liderança é a pedra basilar de qualquer organização e a comunicação é o seu par de dança, que, em sintonia, criam um ambiente organizacional mais ou menos positivo (Bass, 1999). Os profissionais de Relações Públicas acreditam que estas duas variáveis estão correlacionadas com o seu trabalho diário numa organização, apesar de poucos estudos as relacionarem (De Vries et al., 2009). A *Leadership Communication* pretende ajudar na execução de uma boa estratégia de liderança e de comunicação numa organização, em prol de um bem comum, tanto para os colaboradores como para a própria empresa (Fairhurst e Connaughton, 2014).

Considerando que “a comunicação corporativa é o elo” (Harrison e Muhlberg, 2014, p. 23) com a liderança, o foco destes dois componentes da organização não está apenas no líder de topo. As chefias intermédias devem também assumir-se como agentes transformadores, contribuindo para a prossecução deste objetivo (Men *et al.*, 2020). É nesse sentido que a presente investigação não estuda apenas o líder de topo, Francisco Pinto Balsemão, mas também as chefias diretas dos diferentes departamentos, através da perceção dos colaboradores.

No entanto, e uma vez que uma organização não deve afirmar-se apenas com um único estilo de liderança e de comunicação. Na verdade, verificou-se que "os líderes com os melhores resultados não se baseiam num único estilo de liderança; usam vários, ou grande parte deles, na mesma semana — ininterruptamente e em diferentes proporções — consoante a situação exige" (Goleman, 2015, p. 42).

As organizações, tal como as sociedades, também enfrentam crises, que geram transformações a vários níveis. Neste sentido, a liderança transacional é mais adequada para estes períodos de crise e de gestão de mudança, como confirmam os estudiosos, adaptando-se a momentos de acalmia e de gestão pacífica. O mesmo sucede com o estilo de comunicação, devendo adaptar-se ao momento.

Ao longo dos anos, foram desenvolvidas várias teorias de liderança, como a teoria dos traços, a teoria comportamentalista ou a teoria contingencial, até a atualidade demonstrar a inadequação destas teorias para lidar com os desafios que enfrentamos, nomeadamente a guerra

na Ucrânia ou a pandemia COVID-19, mas também os avanços tecnológicos, a crise financeira ou o simples facto de vivermos num mundo VUCA.

A liderança transformacional é, na prática, “uma visão apelativa” (Pina e Cunha et al., 2007, p. 244) que, por oposição à ansiedade, ao medo e ao receio de ir trabalhar, promove a entreajuda, o diálogo aberto e a transmissão de exemplos, sempre em prol de um bem comum organizacional. Comprovou-se já, através de outros estudiosos, que este estilo de liderança, integrando a liderança positiva, gera efeitos positivos nos colaboradores, nomeadamente confiança, lealdade e respeito pela chefia (Bass, 1999; Pina e Cunha et al., 2016). Este princípio está espelhado nos resultados obtidos nas respostas ao inquérito por questionário aplicado aos trabalhadores do Grupo Impresa: a maioria dos colaboradores que trabalham há mais de 10 anos no Grupo Impresa participaram no inquérito por questionário, demonstrando que se sentem à vontade para classificar e avaliar a sua chefia.

Para a presente investigação e com o objetivo de responder à seguinte questão de partida “Qual o estilo de liderança e de comunicação interpessoal das chefias do Grupo Impresa e como são percecionados pelos colaboradores?”, realizou-se a entrevista com Francisco Pinto Balsemão.

A entrevista permite concluir que o atual Presidente do Conselho de Administração se rege pelo estilo de liderança transformacional, com uma preocupação significativa com os seus colaboradores, partilha de exemplo e de valores incrementados desde a fundação do Expresso, partilha de *feedback* e escuta ativa. Por outro lado, a comunicação demonstra-se reflexiva e cautelosa, em situações de decisões importantes, mas afiliativa e relacional, aquando da partilha com o próximo, da conversação ativa e da capacidade de apoio e de humildade perante os seus.

Bass (1999) defende que a liderança transformacional é afetada por questões morais e pessoais, além da educação, de experiências de liderança em atividades escolares e extracurriculares e dos padrões morais dos pais. Como comprovado na autobiografia de Pinto Balsemão (2021) e mencionado anteriormente no capítulo sobre o próprio, durante toda a sua vida, procurou manter-se ativo, ser empreendedor, crítico, opinativo e ainda ser ouvido atentamente. Estas características eram já reveladas desde a infância, mantendo-se até hoje, tornando-se a sua imagem de marca na sua carreira profissional, quer no jornalismo quer na política.

Relativamente à percepção da liderança e da comunicação das chefias diretas dos inquiridos, compreendeu-se que estes consideram os seus líderes um bom exemplo a seguir, demonstrando respeito e comportamentos que “ativam fortes emoções nos seguidores” (Pina e Cunha et al., 2016), através da confiança e da influência dos seus ideais pessoais e organizacionais, através de valores elevados na dimensão influência idealizada.

É de salientar que a influência idealizada, ou também denominada de carisma, “é um ingrediente necessário da liderança transformacional. Mas não é suficiente, por si só, para suscitar um processo transformacional” (Pina e Cunha et al., 2016, p. 305). Neste sentido, as restantes dimensões correspondentes à liderança transformacional apresentam também médias, modas e medianas semelhantes entre si, destacando-se em oposição às dimensões da liderança transacional. Estas obtiveram médias de resposta mais baixa, concluindo-se que as chefias não se regem com base em recompensas nem ações corretivas severas.

O estilo de comunicação das chefias diretas, percecionado pelos colaboradores, através dos inquéritos por questionário, assevera-se uma comunicação aberta e social, dedicadas ao *brainstorming* e à partilha de ideias, num bom ambiente organizacional, com foco na tomada de decisão de forma cautelosa e ponderada, muito semelhante aos estilos depreendidos de Pinto Balsemão. Será esta a influência que o fundador e o líder de topo tem incutido nas suas chefias intermédias e, por isso, são assim percecionadas pelos seus colaboradores?

Por fim, e retornando sempre ao início, a liderança e a comunicação estão em sintonia em prol do bem comum organizacional, pelo que se concluiu uma correlação significativa entre as dimensões, o que corrobora a afirmação de Podsakoff *et al.* (1996): “O comportamento de liderança transformacional implica comunicação por definição.” Além disso, verifica-se que a variável motivação inspiracional, da dimensão da liderança, e a orientação direta/índireta, da dimensão da comunicação, apresentam a correlação mais significativa, comprovada com o valor mais elevado.

Com a sociedade e as organizações em constante mudança, o estilo de liderança e de comunicação deve manter-se fiel, mas adaptar-se a cada situação, prevenindo e agindo de acordo as necessidades organizacionais, mas também dos colaboradores. As Relações Públicas, por sua vez, devem manter em constante atualização o impacto que a área tem nas empresas

para fazê-las compreender a importância de manter um estilo de liderança e de comunicação eficaz.

Neste sentido, comprova-se a veracidade da seguinte afirmação: “A liderança transformacional, que promove autonomia e trabalho desafiador, tornou-se cada vez mais importante para a satisfação no trabalho dos seguidores” (Bass, 1999, p. 10).

É deste modo, e agindo em conformidade com estes princípios, que o Grupo Impresa tem conseguido uma posição de destaque nas suas áreas de atuação e na sociedade portuguesa, sobrevivendo e liderando, ultrapassando os desafios e mantendo-se relevante.

5.1. Limitações e Desafios

As principais limitações verificaram-se na vertente da revisão da literatura, já que existe muita base teórica sobre este tema.

O contexto pandémico, que se vivia, obrigou a que a entrevista a Francisco Pinto Balsemão, que idealmente se realizaria em formato presencial, decorresse via chamada telefónica, dificultando a comunicação e interação entre o entrevistador e o entrevistado.

Por outro lado, inicialmente, o objeto de estudo era focado apenas na pessoa de Francisco Pinto Balsemão, CEO e Presidente do Conselho de Administração. Contudo, após o pedido de execução dos inquéritos por questionário na empresa e da conversa com o Diretor de Recursos Humanos do Grupo Impresa, compreendeu-se que não seria possível os colaboradores responderem ao questionário proposto sobre Francisco Pinto Balsemão, uma vez que não têm contacto direto nem diário com o líder.

Posto isto, mudou-se a estratégia da dissertação para estudar a liderança no seu todo do Grupo Impresa, com destaque para Francisco Pinto Balsemão, enquanto líder de topo e para as chefias diretas de cada colaborador.

Além disso, o número de inquéritos preenchidos apresenta-se no limiar do aceitável para esta investigação. Com um universo de 700 colaboradores, a amostra poderia ser um pouco maior. Esta apresentou-se ser outra limitação desta dissertação, desviando-a do propósito inicial.

No entanto, finalizou-se um trabalho sobre o estilo de liderança e de comunicação das chefias do Grupo Impresa, enquanto organização, destacando pontos fortes e fracos, podendo ser apresentada uma estratégia futura para as chefias da empresa.

5.2. Sugestões para futuras investigações

Ao longo dos anos e mais recentemente com a crise pandémica, um ambiente organizacional positivo tornou-se um fator decisivo para os colaboradores, dependente das suas chefias. Nesse sentido, o estudo do estilo de liderança e de comunicação deve ser uma prática comum nas Relações Públicas.

Para isso, considera-se que, futuramente, seria interessante apresentar um plano de comunicação estratégico, com vista a uma constante melhoria e desenvolvimento do desempenho organizacional, através das melhores práticas de comunicação e liderança.

Além disso, realizar o mesmo tipo de investigação a várias empresas do setor da comunicação social permitiria um mapeamento do estilo de liderança e de comunicação, comparando as chefias e líderes de topo.

Por fim, considera-se interessante focar o estudo do estilo de liderança e de comunicação a um período de crise específico, como a pandemia como o momento mais marcante dos últimos anos para todos os portugueses. O líder de topo e as chefias são os elementos protagonistas para uma gestão da mudança adequada e adaptada às necessidades dos seus colaboradores e da sua empresa, pelo que poderá ser também um estudo de caso interessante a realizar.

Referências bibliográficas

A *nossa história*. Grupo Impresa. Consult. em 30 de junho de 2022, em <https://www.impresa.pt/pt/apresentacao-do-grupo/2019-01-22-A-nossa-historia-33b4e746>

Antonakis, J. (2012). Transformational and Charismatic Leadership. In Antonakis, J., & Day, D., V. (Eds.), *The Nature of Leadership*, cap. 8, pp. 256-288. Consult. 12 de fevereiro de 2022, em https://www.researchgate.net/publication/258221547_Transformational_and_Charismatic_Leadership

Antonakis, J. & Day, D. V. (2017). Leadership: Past, present and future. In Antonakis, J. & Day, D., V. (Eds.), *The Nature of Leadership*, cap. 1, pp. 1-14. Consult. 12 de fevereiro de 2022, em https://www.researchgate.net/publication/285709072_Leadership_Past_present_and_future

Banks, G., McCauley, K., Gardner, W., & Guler, C. (2016). A meta-analytic review of authentic and transformational leadership: a test for redundancy.

Bass, B. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Free Press

Bass, B., 1990. From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, [online] 18(3), pp.19-31. Consult. em 27 de fevereiro de 2022 em <https://web.p.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=1&sid=83ed17bd-b34a-4068-9acf-35538757ae0d%40redis>

Bass, B. M., & Stogdill, M. R. (1990). *Bass & Stogdill's Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications* [eBook]. Consult. em 12 de fevereiro de 2022 em https://books.google.pt/books?hl=pt-PT&lr=&id=KxLizZ3aYmUC&oi=fnd&pg=PR3&dq=bass+%26+stogdill%27s+handbook+of+leadership&ots=FO3brPNotY&sig=YEn1FeACUuvfwK77ZmegqkWXAk&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false

Bass, B. (1999). Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership. *European Journal Of Work And Organizational Psychology*, 8(1), 9-32

Bass, B., & Steidlmeier, P. (1999). Ethics, character, and authentic transformational leadership behavior. *The Leadership Quarterly*, 10(2), 181-217 [https://doi.org/10.1016/s1048-9843\(99\)00016-8](https://doi.org/10.1016/s1048-9843(99)00016-8)

Bass, B. M., & Bass, R. (2009). The Bass Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications [eBook]. Consult. em 12 de fevereiro de 2022 em https://books.google.pt/books?hl=pt-PT&lr=&id=dMMEEn-OJQMC&oi=fnd&pg=PT16&dq=bass+trait+leadership&ots=Es-JyvmWaO&sig=2LMDziB428sX6Y0xShFEVejmDz0&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false

Boulu-Reshef, B., Holt, C., Rodgers, M., & Thomas-Hunt, M. (2020). The impact of leader communication on free-riding: An incentivized experiment with empowering and directive styles. *The Leadership Quarterly*, 31(3) <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2019.101351>

Burns, J. M. (1998). Transactional and transforming leadership. In Hickman, G. R. (Ed.), *Leading Organizations: Perspectives for a New Era* (pp. 133-134). Consult. 12 de fevereiro de 2022 em https://books.google.pt/books?hl=pt-PT&lr=&id=MGugUnmvhVQC&oi=fnd&pg=PA133&dq=james+burns+leadership&ots=KLjslkrCle&sig=EjBsIO7N55tCJiqNgGTJTgKSHzQ&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false

Conger, J., & Kanungo, R. (1987). Toward a Behavioral Theory of Charismatic Leadership in Organizational Settings. *The Academy Of Management Review*, 12(4). doi: 10.2307/258069

Cohrs, C., Bormann, K., Diebig, M., Millhoff, C., Pachocki, K., & Rowold, J. (2019). Transformational leadership and communication. Evaluation of a two-day leadership development program. *Leadership & Organization Development Journal*, 41(1), 101-117. <https://doi.org/10.1108/lodj-02-2019-0097>

Copeland, M. (2016). The Impact of Authentic, Ethical, Transformational Leadership on Leader Effectiveness. *Journal Of Leadership, Accountability And Ethics*, 13(3)

Cutlip, S., Center, A., & Broom, G. (1994). *Effective Public Relations* (7th ed.). Prentice-Hall International

De Pree, M. (1999). *Liderar é uma arte*. Difusão Cultural

Dumdum, U. R., Lowe, K. B., & Avolio, B. J. (2002). A meta-analysis of transformational and transactional leadership correlates of effectiveness and satisfaction: An update and extension. In Bruce J. Avolio and Francis J. Yammarino (Eds.), *Transformational and charismatic leadership: The road ahead*. (pp 35-66). Oxford, UK: Elsevier Science.

de Vries, R., Bakker-Pieper, A., & Oostenveld, W. (2009). Leadership = Communication? The Relations of Leaders' Communication Styles with Leadership Styles, Knowledge Sharing and Leadership Outcomes. *Journal Of Business And Psychology*, 25(3), 367-380. <https://doi.org/10.1007/s10869-009-9140-2>

Edwards, L. (2006). Public relations origins: definition and history. Em R. Tench & L. Yeomans, *Exploring Public Relations* (pp. 2-15). London, England: Routledge.

Fairhurst, G., & Connaughton, S. (2014). Leadership Communication. In L. Putnam & D. Mumby, *The SAGE Handbook of Organizational Communication* (3.^a ed., pp. 401-407). Sage. Consult. 15 de maio de 2021, em https://books.google.pt/books?hl=en&lr=&id=jUUJBgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA401&dq=leadership+communication&ots=hEe-eUNdxE&sig=2uOUTmoLDiaMtBEYuYADVW1U5Bs&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false

Fawkes, J. (2008). What is Public Relations?. Em A. Theaker (Ed.), *The Public Relations Handbook* (pp. 4-17), London, England: Routledge.

Fiedler, F. E. (1981). Leadership Effectiveness. *American Behavioral Scientist*, 24(5), 619–632. Consult. 27 de fevereiro de 2022 em <https://doi.org/10.1177/000276428102400503>.

Francisco Pinto Balsemão / PSD. PSD. Retrieved 19 August 2022, from <https://www.psd.pt/pt/francisco-pinto-balsemao>

Goleman, D. (2015). *Como ser um líder - a importância da inteligência emocional* (1st ed.). Temas e Debates - Círculo de Leitores

Gregory, A. (2006). Public relations origins: definition and history. Em R. Tench & L. Yeomans, *Exploring Public Relations* (pp. 18-33). London, England: Routledge.

Grunig, J., & Hunt, T. (1984). *Managing public relations*. Holt, Rinehart and Winston

Grupo Impresa. Consult. em 30 de junho de 2022, em <https://www.impresa.pt/>

Harlow, R. (1976). Building a definition of public relations. *Public Relations Preview*, 2(4), 34-42. Consult. em 11 de agosto de 2022, em <https://docer.com.ar/doc/e8cs588>

House, R.J. (1976). *A 1976 Theory of Charismatic Leadership*. Working Paper Series 76-06

Instituto Nacional de Estatística. (2020). *Síntese INE COVID-19*. Obtido em http://file:///C:/Users/Rita%20Asseiceiro/Downloads/11Sintese%20INE_COVID_nov2020.pdf

Kahn et al., (2016) Khan, Z. A., Nawaz, A., & Khan, I. (2016). Leadership Theories and Styles: A Literature Review. *Journal of Resources Development and Management*. 16, 1-7. Consult. em 27 de fevereiro de 2022 em https://www.researchgate.net/profile/Allah-Nawaz-2/publication/293885908_Leadership_Theories_and_Styles_A_Literature_Review/links/56bc_d3ad08ae9ca20a4cdea2/Leadership-Theories-and-Styles-A-Literature-Review.pdf

Men, L. (2014). Why Leadership Matters to Internal Communication: Linking Transformational Leadership, Symmetrical Communication, and Employee Outcomes. *Journal Of Public Relations Research*, 26(3), 256-279 <https://doi.org/10.1080/1062726x.2014.908719>

Men, L., Yue, C., & Liu, Y. (2020). “Vision, passion, and care:” The impact of charismatic executive leadership communication on employee trust and support for organizational change. *Public Relations Review*, 46(3). <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2020.101927>

Meng, J., & Berger, B. (2019). The impact of organizational culture and leadership performance on PR professionals’ job satisfaction: Testing the joint mediating effects of engagement and trust. *Public Relations Review*, 45(1), 64-75 <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2018.11.002>

Miranda, S. (2019). Liderança transformacional e transacional: o seu impacto no empenhamento organizacional. Novas Edições Académicas

Monteiro, H. *Francisco Pinto Balsemão*. News Museum. Consult. em 30 de junho de 2022, em <https://www.newsmuseum.pt/pt/protagonistas/francisco-pinto-balsemao>

Moss, D., & Warnaby, G. (1997). A Strategic Perspective for Public Relations. In P. Kitchen, *Public Relations: Principles and Practice* (pp. 43-73). International Thomson Business Press, reprints 2000 by Thompson Learning

Moss, D., & Warnaby, G. (1998). Communications strategy? Strategy communication? Integrating different perspectives. *Journal Of Marketing Communications*, 4(3), 131-140. doi: 10.1080/135272698345807

Mühlberg, J., & Harrison, E. (2014). *Leadership Communication: How Leaders Communicate and How Communicators Lead in Today's Global Enterprise* (1.^a ed.). Business Expert Press

Nunnally, J. (1978). *Psychometric Theory*. New York: McGraw-Hill.

ODGERS BERNDTSON. (2020). *Leadership Confidence Index Liderar a Disrupção – Reflexões de 20 Líderes nacionais sobre os impactos atuais e futuros da Covid-19*

Pina e Cunha, M., & Rego, A. (2020). *Liderar no novo normal*. Edições Sílabo

Pina e Cunha, M., Rego, A., & Campos e Cunha, R. (2007). *Organizações Positivas* (1.^a ed.). Lisboa: Dom Quixote

Pina e Cunha, M., Rego, A., Campos e Cunha, R., Cabral-Cardoso, C., & Neves, P. (2016). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão* (8th ed.). Lisboa: Editora RH

Pinto Balsemão, F. (2021). *Memórias* (1st ed.). Porto Editora

Podsakoff, P., MacKenzie, S., & Bommer, W. (1996). Transformational Leader Behaviors and Substitutes for Leadership as Determinants of Employee Satisfaction, Commitment, Trust, and Organizational Citizenship Behaviors. *Journal Of Management*, 22(2), 259-298. <https://doi.org/10.1177/014920639602200204>

Prémios. Grupo Impresa. Consult. em 30 de junho de 2022, em <https://www.impresa.pt/pt/premios>

Rego, A. (2016). *Comunicação Pessoal e Organizacional - Manual de Exercícios* [Ebook]. Edições Sílabo

Rego, A., & Pina e Cunha, M. (2013). *Liderança Positiva* (3rd ed.). Lisboa: Edições Sílabo

Responsabilidade Social. Grupo Impresa. Consult. em 30 de junho de 2022, em <https://www.impresa.pt/pt/responsabilidade-social>

Shamir, B., House, R., & Arthur, M. (1993). The motivational effects of charismatic leadership: a self-concept based theory. *Organization Science*, 4(4)

Shapiro, S., & Wilk, M. (1965). An Analysis of Variance Test for Normality (Complete Samples). *Biometrika*, 52(3/4), 591-611. <https://doi.org/10.2307/2333709>

Smith, R. (2013). *Strategic planning for public relations* (4th ed.). Routledge

Sobreira, R. (2011). Do paradigma das relações públicas para o paradigma da comunicação estratégica das organizações. *Exedra*, 139-162

Theis-Berglmair, A. (2008). Organizational Communication and Public Relations: A Conceptual Framework for a Common Ground. In A. Zerfass, B. van Ruler & K. Sriramesh, *Public Relations Research* (1st ed.), pp. 111-123

Vigoda-Galot, Eran. (2007). Leadership style, organizational politics, and employees' performance - *Personnel Review*, 36(5) pp. 661-683

Willis, P. (2019). From knowing to doing: Reflexivity, leadership and public relations. *Public Relations Review*, 45(3). <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2019.05.001>

Yukl, G. (2013). *Leadership in organizations* (8th ed.). Pearson.

Apêndices e anexos

Apêndice 1. Guião da entrevista semiestruturada

Gostaria de lhe agradecer pela sua disponibilidade para a realização desta entrevista, no âmbito da minha dissertação de mestrado para a obtenção do grau de Mestre no curso de Gestão Estratégica das Relações Públicas, na Escola Superior de Comunicação Social. Este projeto de investigação pretende analisar o estilo de liderança e comunicacional das chefias do Grupo Impresa, recorrendo ao Dr. Pinto Balsemão como o líder da Impresa.

Neste sentido, a sua entrevista é um elemento fundamental para o contributo na minha investigação, sendo o impulsionador e fundador do Expresso, inicialmente, e do Grupo Impresa. O Dr. Pinto Balsemão liderou várias equipas desde políticos a jornalistas, sendo a base do sucesso do Grupo.

Antes de começarmos, peço-lhe autorização para efetuar a gravação áudio da entrevista para efeitos de transcrição fidedigna do seu testemunho.

Experiência profissional

O Dr. Pinto Balsemão cumpriu serviço militar, foi advogado, jornalista, primeiro-ministro e professor.

- Qual a importância da sua experiência na revista Mais Alto e depois no Diário Popular para criar a Sojornal em 1972, que deu origem à Impresa, e o Expresso em 1973, jornal de referência em Portugal desde a sua criação?
- A criação do Expresso era um sonho seu e, apesar de ter tido a colaboração de peritos em áreas determinantes, o Jornal acabou por ter um grande cunho do Dr. Pinto Balsemão. Diria que a sua natureza de líder já se destacava nessa altura?
- Os líderes podem ser empreendedores (Liderança Positiva, Rego e Pina e Cunha, pág. 61). Esta frase descreve a sua atuação ao longo do tempo. A Impresa é o maior grupo de comunicação social, distinguindo-se nas áreas da edição impressa, digital e televisão.

O grupo cresceu ao ritmo dos novos desafios da comunicação e da sociedade. Qual a importância da sua liderança para a construção do grupo?

Carisma

- Que influência considera ter sobre os seus colaboradores, enquanto líder?
- De que modo essa influência lhes permite identificarem-se com os valores da empresa?
- Sente que a sua forma de atuar é um exemplo para os seus colaboradores?

Estimulação intelectual

- Promove o diálogo aberto sobre as dificuldades e as melhorias do Grupo Impresa com os seus colaboradores?
- Aceita opiniões e pontos de vista diferentes dos seus? Como os incorpora na decisão, caso sejam válidos?

Consideração individualizada

- Qual é a sua perceção sobre o grau de satisfação dos colaboradores com a liderança da organização?
- Costuma ter tempo de qualidade informal com os seus colaboradores para conhecer as necessidades e características de cada um?
- O Dr. Pinto Balsemão escuta atentamente as opiniões dos seus colaboradores e toma decisões com base nelas?
- Costuma fornecer feedback a um colaborador de forma espontânea e voluntária?
- O Dr. Pinto Balsemão procura/procurou feedback junto dos seus colaboradores para melhorar as suas ações?

Estilo de comunicação

- Como caracteriza o seu estilo de comunicação e de que modo a experiência tem vindo a influenciar esse mesmo estilo?
- Que importância assumiu a comunicação durante a pandemia para o Grupo e quais as características que considera fundamentais para uma boa comunicação?

Gestão da mudança

- Durante a sua carreira no Grupo Impresa, já enfrentou várias adversidades que implicaram a gestão de mudanças, seja pela implementação de novas tecnologias, seja pela situação económica. Vivemos um novo desafio perante a situação de pandemia. Quais foram as maiores dificuldades que sentiu e em que áreas considerou ser pertinente atuar desde logo?
- De que modo encarou a pandemia e a aceitou como uma oportunidade?
- Como foi a sua relação com os seus colaboradores durante esta fase de mudança?

Perguntas finais

- Citando 2 autores, a *liderança eficaz é sempre plural* (Liderança Positiva. Rego e Pina e Cunha, pág.101). De que modo os restantes fundadores contribuíram para a construção, desenvolvimento e sucesso da Impresa?
- Apesar do contexto pandémico em que nos encontramos, e das transformações que irão surgir em termos tecnológicos, o grupo IMPRESA e o seu líder olham para o futuro com otimismo?
- O seu legado permanecerá ligado ao Expresso, à SIC, à Impresa. Enquanto nome incontornável da comunicação social em Portugal, que conselhos deixa aos seus gestores?

Apêndice 2. Entrevista a Francisco Pinto Balsemão (PB), fundador do Grupo Impresa e Presidente do Conselho de Administração

Gostaria de lhe agradecer pela sua disponibilidade para a realização desta entrevista, no âmbito da minha dissertação de mestrado para a obtenção do grau de Mestre no curso de Gestão Estratégica das Relações Públicas, na Escola Superior de Comunicação Social. Este projeto de investigação pretende analisar o estilo de liderança e comunicacional do Grupo Impresa, recorrendo ao Dr. Pinto Balsemão como o líder da Impresa.

Neste sentido, a sua entrevista é um elemento fundamental para o contributo na minha investigação, sendo o impulsionador e fundador do Expresso, inicialmente, e do Grupo Impresa. O Dr. Pinto Balsemão liderou várias equipas desde políticos a jornalistas, sendo a base do sucesso do Grupo.

Antes de começarmos, peço-lhe autorização para efetuar a gravação áudio da entrevista para efeitos de transcrição fidedigna do seu testemunho.

Experiência profissional

O Dr. Pinto Balsemão cumpriu serviço militar, foi advogado, jornalista, primeiro-ministro e professor.

- Qual a importância da sua experiência na revista Mais Alto e depois no Diário Popular para criar a Sojornal em 1972, que deu origem à Impresa, e o Expresso em 1973, jornal de referência em Portugal desde a sua criação?

Não respondida.

- A criação do Expresso era um sonho seu e, apesar de ter tido a colaboração de peritos em áreas determinantes, o Jornal acabou por ter um grande cunho do Dr. Pinto Balsemão. Diria que a sua natureza de líder já se destacava nessa altura?

Não respondida.

- Os líderes podem ser empreendedores (Liderança Positiva, Rego e Pina e Cunha, pág. 61). Esta frase descreve a sua atuação ao longo do tempo. A Impresa é o maior grupo

de comunicação social, distinguindo-se nas áreas da edição impressa, digital e televisão. O grupo cresceu ao ritmo dos novos desafios da comunicação e da sociedade. Qual a importância da sua liderança para a construção do grupo?

PB | Podemos acrescentar o *streaming*. Para já os líderes por definição não é só podem ser empreendedores, devem ser empreendedores. A importância é trocar ideias e transformar essas ideias em projetos. Muitas vezes, inventar não chega, é preciso saber pegar na invenção e utilizá-la como uma inovação. É preciso criar um projeto, encontrar uma maneira de investir capital nele, saber escolher as pessoas para executarem e liderarem cada projeto. E nunca perder a noção do todo.

Carisma

- Que influência considera ter sobre os seus colaboradores, enquanto líder?

PB | Acho que os colaboradores, acima de tudo, têm de saber em que projeto estão envolvidos. Cada empresa tem e deve ter valores próprios e nós, Impresa, temos os valores que identificámos como a responsabilidade, prestação de contas, são valores para nós intocáveis que para quem vai trabalhar comigo e connosco tem de saber isso.

- De que modo essa influência lhes permite inspirarem-se e identificarem-se com os valores da empresa?

PB | Não sei se tem uma grande resposta. É importante tanto quanto possível dar o exemplo e mostrar esse exemplo.

- Sente que a sua forma de atuar é um exemplo para os seus colaboradores?

PB | Exato, foi o que acabei de dizer. Procuo ser um exemplo pelo qual cada pessoa é o que é e é ou não é e portanto não se vai cortar as asas, não se vai tentar moldar as pessoas todas como se fossem iguais porque não são. Felizmente não são.

Estimulação intelectual

- Promove o diálogo aberto sobre as dificuldades e as melhorias do Grupo Impresa com os seus colaboradores?

PB | Sim. Temos órgãos informais criados, o comité da SIC, o comité dos conteúdos sobretudo, o comité do Expresso e temos também reuniões diretas com o administrador executivo, o CEO, o meu filho Francisco Pinto, temos reuniões com alguns dos principais líderes sobretudo na

parte dos conteúdos e isso faz-se com bastante regularidade. Quer reuniões dos comités quer as de entretenimento, há da SIC e há outra do Expresso quer conversas ou reuniões com os principais responsáveis, a começar pela reunião semanal com o CEO que é uma reunião muito longa, demora 3 / 4 horas todas as semanas.

- Aceita opiniões e pontos de vista diferentes dos seus? Como os incorpora na decisão, caso sejam válidos?

PB | Claro que aceito. É para isso que nós reunimos, para toda a gente dizer que sim. Podem ter opiniões diferentes ou pistas ou sugestões que tenham ocorrido, tentar aproveitá-las, além disso gosto sempre de lembrar que sou jornalista desde os anos 60 e que tenho carteira profissional. Acho que acima de tudo é não depender, não ter o monopólio das ideias e das iniciativas. As melhores ideias são normalmente as dos outros, três pontinhos, reticências.

Consideração individualizada

- Qual é a sua perceção sobre o grau de satisfação dos colaboradores com a liderança da organização?

Não respondida.

- Costuma ter tempo de qualidade informal com os seus colaboradores para conhecer as necessidades e características de cada um?

PB | A resposta é sim.

- De que forma?

PB | Faça a próxima pergunta.

- Escuta atentamente as opiniões dos seus colaboradores e toma decisões com base nelas?

PB | Sim, com certeza.

- Costuma fornecer *feedback* a um colaborador de forma espontânea e voluntária?

PB | Sim, embora haja como é evidente compartimentos... Não ando a contar tudo a toda a gente.

- O Dr. Pinto Balsemão procura/procurou feedback junto dos seus colaboradores para melhorar as suas ações?

Não respondida.

Estilo de comunicação

- Como caracteriza o seu estilo de comunicação?

PB | O meu estilo de comunicação? Talvez tenha um defeito que às vezes sou demasiado pormenorizado e acho que às vezes perco demasiado tempo com os pormenores, mas isso procuro corrigir-me há muitos anos, mas não sei se sou capaz. Além disso também tenho uma preocupação que é humana e natural com as questões pessoais dos colaboradores. Se sei que há um que está com um problema de saúde ou um familiar está com um problema de ter contraído uma dívida erradamente e que não consegue pagar, vou procurar ajudar. Há questões pessoais que nós temos conhecimento delas e não podemos ignorá-las.

- Que importância assumiu a comunicação durante a pandemia para o Grupo e quais as características que considera fundamentais para uma boa comunicação?

PB | Acima de tudo, uma comunicação aberta e permanente logo a permitir o contacto com o exterior e também de modo a permitir que nós criássemos informação para o exterior, essa é a nossa profissão. Portanto, adaptámos-nos, tivemos todos os cuidados em termos sanitários e também tivemos de organizar os métodos de trabalho devido ao teletrabalho para continuar a conferir as nossas obrigações perante o nosso público.

Gestão da mudança

- Durante a sua carreira no Grupo Impresa, já enfrentou várias adversidades que implicaram a gestão de mudanças, seja pela implementação de novas tecnologias, seja pela situação económica. Vivemos um novo desafio perante a situação de pandemia. Quais foram as maiores dificuldades que sentiu e em que áreas considerou ser pertinente atuar desde logo?

PB | Acho que uma das maiores dificuldades que sentimos foi agora com a pandemia internamente a proteção da saúde das pessoas, a organização do teletrabalho, sem qualquer dúvida.

- De que modo encarou a pandemia e a aceitou como uma oportunidade?

PB | Eu acho que me consegui organizar, tenho trabalhado tanto ou mais e também me adaptei ao Zoom, ao Teams, ao telefone e a dirigir reuniões por via digital que é outra maneira de orientar e gerir reuniões. Acho que isto tem corrido bem.

- Como foi a sua relação com os seus colaboradores durante esta fase de mudança?

PB | O relacionamento como sempre. Também muitas vezes de carácter pessoal, se eu soubesse de qualquer problema que eles tinham de saúde ou de familiares, por exemplo, mas também procurei sempre não deixar de ir às instalações de Paço de Arcos da Impresa para que as pessoas que têm mesmo de lá ir porque nós temos uma parte dos nossos trabalhadores/colaboradores que têm mesmo de lá ir. Queria que eles também vissem que eu lá estava e isso julgo que não só os motivou como os sossegou.

Perguntas finais

- Citando 2 autores, a *liderança eficaz é sempre plural* (Liderança Positiva. Rego e Pina e Cunha, pág.101). De que modo os colaboradores contribuíram para a construção, desenvolvimento e sucesso da Impresa?

PB | Já perguntou isto.

- Apesar do contexto pandémico em que nos encontramos, e das transformações que irão surgir em termos tecnológicos, o grupo IMPRESA e o seu líder olham para o futuro com otimismo?

PB | Sou otimista por natureza. Claro que o futuro não está muito claro, claro que estamos a passar por uma fase da vida da organização da sociedade, mas estamos a avançar e prova disso é termos lançado dois projetos muito recentemente, ainda no ano passado. A OPTO e o ADVNCE. A OPTO é um projeto de *streaming* com conteúdos próprios e com assinaturas. O ADVNCE é um projeto de E-sports que é algo que apareceu digital e tem grandes adeptos e estamos a procurar criar conteúdos para estas pessoas.

- O seu legado permanecerá ligado ao Expresso, à SIC, à Impresa. Enquanto nome incontornável da comunicação social em Portugal, que conselhos deixa aos seus gestores?

PB | O conselho principal é que as empresas de comunicação social têm características próprias e também têm responsabilidades próprias. Não... De toda a gente, mas realmente é diferente. Temos de ter essa responsabilidade social e cultural que agora em termos de desinformação se tornou cada vez mais importante.

Anexo 1. Inquérito por questionário

Questionário Liderança Transformacional

No âmbito da dissertação de mestrado em Gestão Estratégica das Relações Públicas, na Escola Superior de Comunicação Social, desenvolve-se uma investigação que tem como propósito estudar a Liderança Positiva e os seus efeitos nos colaboradores. Neste sentido, pedimos que responda ao questionário que apresentamos tendo como referência a sua chefia direta.

O preenchimento do questionário é voluntário, confidencial e totalmente anónimo, sendo os resultados utilizados exclusivamente para fins académicos. Tem um tempo aproximado de resposta de 3 minutos.

Qualquer dúvida ou esclarecimento, envie email para rita.asseiceiro@gmail.com.

Estilo de liderança

Para estudar a Liderança Positiva e os seus efeitos nos colaboradores, indique a opção mais adequada, tendo como referência a sua chefia direta.

Considere a seguinte legenda:

1 = Nunca

2 = Raramente

3 = Às vezes

4 = Muitas vezes

5 = Frequentemente ou sempre

1. A minha chefia faz-me sentir bem quando está por perto.	1	2	3	4	5
2. A minha chefia expressa com algumas palavras simples aquilo que posso e devo fazer.	1	2	3	4	5
3. A minha chefia permite-me pensar em problemas	1	2	3	4	5

antigos de novas formas.					
4. A minha chefia ajuda no meu desenvolvimento.	1	2	3	4	5
5. A minha chefia diz-me o que fazer se quiser ser recompensado pelo meu trabalho.	1	2	3	4	5
6. A minha chefia fica satisfeita quando cumpro as normas acordadas.	1	2	3	4	5
7. A minha chefia mostra-se contente por me deixar continuar a trabalhar da mesma forma.	1	2	3	4	5
8. Tenho total fé na minha chefia.	1	2	3	4	5
9. A minha chefia fornece imagens apelativas sobre o que posso fazer.	1	2	3	4	5
10. A minha chefia dá-me novas perspetivas de ver desafios.	1	2	3	4	5
11. A minha chefia partilha comigo a sua opinião do meu desempenho.	1	2	3	4	5
12. A minha chefia dá reconhecimento/recompensas quando atinjo os meus objetivos.	1	2	3	4	5
13. Enquanto os métodos estipulados estiverem a funcionar, a minha chefia não tenta mudar nada.	1	2	3	4	5
14. O que quiser fazer está bem para a minha chefia.	1	2	3	4	5
15. Orgulho-me de estar associado à minha chefia.	1	2	3	4	5
16. A minha chefia ajuda-me a encontrar sentido no meu trabalho.	1	2	3	4	5
17. A minha chefia faz com que repense ideias que nunca tinha questionado antes.	1	2	3	4	5

18. A minha chefia dá atenção pessoal a quem se sente rejeitado.	1	2	3	4	5
19. A minha chefia chama a atenção para o que posso obter pelo meu trabalho.	1	2	3	4	5
20. A minha chefia diz-me os padrões que tenho de saber e seguir para realizar o meu trabalho.	1	2	3	4	5
21. A minha chefia não me pede mais do que o absolutamente essencial.	1	2	3	4	5

Estilo Comunicacional

Para estudar o estilo comunicacional e os seus efeitos nos colaboradores, indique a opção mais adequada, tendo como referência a sua chefia direta.

Considere a seguinte legenda:

1 = Nunca

2 = Raramente

3 = Às vezes

4 = Muitas vezes

5 = Frequentemente ou sempre

1. A minha chefia conta histórias.	1	2	3	4	5
2. A minha chefia é reservada na manifestação das suas opiniões.	1	2	3	4	5
3. A minha chefia é diplomática.	1	2	3	4	5
4. A minha chefia gosta de realizar as suas tarefas passo a passo.	1	2	3	4	5

5. A minha chefia expressa facilmente as suas opiniões.	1	2	3	4	5
6. A minha chefia partilha os seus sentimentos pessoais com a equipa.	1	2	3	4	5
7. A minha chefia evita conflitos.	1	2	3	4	5
8. A minha chefia gosta de conversar.	1	2	3	4	5
9. A minha chefia tem expressões faciais muito animadas.	1	2	3	4	5
10. A minha chefia expressa abertamente as suas emoções.	1	2	3	4	5
11. A minha chefia medita no que diz.	1	2	3	4	5
12. A minha chefia considera os prós e contras de cada assunto.	1	2	3	4	5
13. A minha chefia mantém a distância (física e mental) com a equipa.	1	2	3	4	5

Percurso profissional

Na Impresa, a que departamento pertence?

Há quanto tempo trabalha na organização?

- < 1 ano
- Entre 1 a 3 anos
- Entre 3 a 6 anos
- Entre 6 a 9 anos
- Mais de 10 anos

Dados sociodemográficos

Indique o seu género

- Feminino
- Masculino
- Outro

Indique a sua idade

- 20-30
- 31-40
- 41-50
- 51-60
- > 61

Indique as suas habilitações literárias

- Até ao 9.º ano
- Até ao 12.º ano
- Licenciatura
- Mestrado
- Doutoramento
- Outro

Anexo 2. Organograma do Grupo Impresa

01 janeiro 2022

