

**Comunicar a Liderança: O caso de uma empresa
multinacional no ramo da tecnologia**

MARIA INÊS CARDOSO COSTA

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

Orientadora:

Professora Doutora Sandra Miranda
Escola Superior de Comunicação Social

[OUTUBRO, 2020]

Declaração anti plágio

Declaro ser a autora deste trabalho, parte integrante das condições exigidas para a obtenção do grau de Mestre em Gestão Estratégica das Relações Públicas, que constitui um trabalho original e inédito, que nunca foi submetido (no seu todo ou em qualquer das suas partes) a outra instituição de ensino superior para obtenção de um grau académico ou qualquer outra habilitação. Atesto ainda que todas as citações estão devidamente identificadas. Mais acrescento que tenho consciência de que o plágio poderá levar à anulação do trabalho agora apresentado.

Lisboa, 26 de outubro de 2020

(Maria Inês Cardoso Costa)

*Para a minha mãe,
A minha maior força e inspiração*

Resumo

No atual paradigma organizacional, os líderes devem ser apoiados a adaptar estrategicamente os seus estilos de comunicação, para que possam transmitir eficazmente os objetivos e mensagens da organização e, deste modo, evitar ou dirimir a eventual expressão de atitudes cínicas por parte dos liderados. Sendo uma das suas áreas de atuação estratégica, compete às relações públicas fornecer esse apoio à liderança, por meio do planeamento estratégico da sua comunicação.

O objetivo geral da investigação reside em compreender como a comunicação atual da liderança intermédia potencia a manifestação de comportamentos cínicos por parte das suas equipas. Para o concretizar, optámos por seguir o caminho de metodologia mista, ou seja, pela combinação das técnicas do inquérito por questionário, análise documental e entrevista semiestruturada. Por fim, fornecemos um plano de comunicação, assente nas etapas de planeamento estratégico em relações públicas, cuja meta é fortalecer a competência comunicacional dos líderes intermédios.

Os resultados evidenciam maior identificação com o estilo transformacional de liderança e com comportamentos de comunicação atenciosos, impressionadores e animados que, de acordo com a literatura, se revelam os mais eficazes, por se encontrarem fortemente associados a elevados níveis de satisfação, empenhamento e desempenho dos liderados. Por seu turno, as chefias intermédias não classificam os seus comportamentos como característicos de cinismo organizacional.

Palavras-chave: comunicação interna; liderança; cinismo organizacional; relações públicas; planeamento estratégico.

Abstract

In the current organizational paradigm, leaders must be supported to strategically adapt their communication styles, in order to effectively address organizations goals and messages and, in this sense, avoid or reduce the eventual expression of cynical attitudes from the subordinates. As one of its strategic areas of activity, public relations have the responsibility to provide this support to leadership, through the strategic planning of their communication.

The main objective with this investigation its to understand how the current communication of middle management enhances the expression of cynical behaviors by their teams. To achieve this goal, we choose the path of mixed methodology, combining the techniques of questionnaire, document analysis and semi-structured interview. Finally, we provide a communication plan, based on the phases of strategic planning in public relations, with the main goal to strengthen the communicational competence of middle management.

The results reveal greater identification with the transformational style of leadership and with the attentive, impression-leaving and animated communication behaviors which, according to the literature, prove to be the most effective, once they are strongly associated to higher levels of satisfaction, commitment and performance of employees. At the same time, middle managers do not classify their behaviors as those characteristic of organizational cynicism.

Keywords: internal communication; leadership; organizational cynicism; public relations; strategic planning.

Agradecimentos

Quem me conhece verdadeiramente, sabe do entusiasmo com que levo a vida. Desse entusiasmo faz parte querer dar tudo o que tenho, em tudo aquilo que faço. Querer dar “tudo” só é possível quando temos as pessoas certas ao nosso lado. Pessoas que nos inspiram, que nos motivam e que seguem connosco, bem próximas, nas várias caminhadas da nossa vida.

Eu tive a sorte de na caminhada académica ter encontrado alguém que, incansavelmente, me deu sempre a mão e a sua palavra amiga nas alturas mais difíceis e que questionava todas as palavras que ia escrevendo. A Prof.^a Sandra Miranda. Mais que minha orientadora, tornou-se minha amiga.

À minha mãe a quem dedico este trabalho. A minha mãe que é a minha melhor amiga. Os meus sonhos que são um pouco dela. As minhas conquistas que vive ainda com maior entusiasmo que eu. Conseguimos mãe. As duas. Juntas.

Ao Sérgio. O meu equilíbrio. Apoiaste-me mais do que poderás imaginar. Se consegui, foi porque te tenho do meu lado.

À Avó Ema. O teu passarinho conseguiu voar e só conseguiu porque foste as suas asas.

À Avó Lurdes. A tua força e resiliência são o meu Norte para alcançar os meus sonhos.

Ao Avô Jorge. A estrela mais brilhante do meu céu. A estrela que ilumina o meu caminho.

À minha restante família, principalmente à Andreia e ao João. Os meus primos. Os meus irmãos de coração. Porque ficam tão ou mais felizes do que eu com as minhas conquistas.

À equipa Altran Portugal por me ter apoiado no desenvolvimento deste trabalho e me ter permitido entrar na sua realidade de liderança. Agradeço também pela disponibilidade contínua e, por isso, à minha equipa de comunicação e à equipa de recursos humanos.

Índice

Introdução	13
Capítulo I – A Liderança.....	17
1.1. O conceito	17
1.2. Abordagens tradicionais de liderança	20
1.2.1. Abordagens dos traços e das competências.....	20
1.2.2. Abordagens comportamentais	22
1.2.3. Abordagens contingenciais ou situacionais.....	25
1.3. Novas modalidades de liderança	27
1.3.1. Liderança transformacional vs transacional	27
1.3.2. Liderança carismática.....	30
Capítulo II – O Cinismo Organizacional.....	35
2.1. O conceito	35
2.2. Abordagens teóricas	38
2.3. Liderança enquanto agente principal de cinismo.....	42
2.4. A importância da ação das relações públicas no combate ao cinismo.....	45
Capítulo III – Método de Investigação.....	52
3.1. Questão de partida e objetivos de pesquisa.....	52
3.2. Estudo de Caso: Altran Portugal	53
3.2.1. Identidade organizacional: missão, visão e valores.....	54
3.2.1.1. Missão.....	54
3.2.1.2. Visão.....	54
3.2.1.3. Valores	55
3.2.2. Modelo de negócio	55
3.2.3. Estrutura organizacional	56
3.2.4. Departamento de Comunicação.....	57
3.2.4.1. Organização	57
3.2.4.2. Iniciativas de comunicação interna: <i>All-Care</i>	58
3.3. Universo-alvo do estudo.....	59
3.4. Abordagem de pesquisa: metodologia mista.....	61
3.4.1. Técnicas de recolha e análise de dados	62
3.4.1.1. Inquéritos por questionário	62

3.4.1.2. Análise documental.....	67
3.4.1.3. Entrevista semiestruturada.....	69
3.5. Investigador insider: principais vantagens e desafios.....	70
Capítulo IV – Análise dos resultados	72
4.1. Análise da consistência interna	72
4.2. Caracterização da amostra.....	73
4.3. Análise estatísticas descritivas: média, desvio padrão e variância.....	78
4.4. Análise bivariada.....	81
Capítulo V. Discussão dos resultados.....	85
Capítulo VI. Plano de Comunicação Estratégico.....	95
6.1. Pesquisa formativa	95
6.2. Estratégia.....	96
6.3. Táticas	98
6.4. Avaliação.....	102
Considerações finais.....	105
Limitações de Investigação.....	107
Futuras contribuições para o estudo das Relações Públicas.....	108
Referências bibliográficas	109
Anexos	121
Anexo 1. Componentes e afirmações do Questionário Multifactorial 6S.....	121
Anexo 2. Componentes e afirmações do Questionário de Avaliação de Estilo do Comunicador	122
Anexo 3. Componentes e afirmações da Escala de Cinismo Organizacional.	124
Anexo 4. Inquérito por questionário	125
Anexo 5. Tabulação cruzada variáveis “Idade” e “Habilitações Literárias”.....	133
Anexo 6. Tabulação cruzada variáveis “Tempo na organização” e “Tempo na categoria profissional	133
Anexo 7. Tabulação cruzada variáveis “Número de elementos sob liderança” e “Categoria profissional”	134
Anexo 8. Análise da variância por dimensão de escala aplicada	135
Apêndices.....	136
Apêndice 1. Guião de entrevista semiestruturada	136
Apêndice 2. Entrevista a Maria Penedos, Diretora de Comunicação Altran Portugal.....	137

Índice de quadros

Quadro 1. Estilos de liderança e respetivas características.	23
Quadro 2. Características de líderes transformacionais e transacionais.	28
Quadro 3. Componentes comportamentais de líderes carismáticos e não-carismáticos.	32
Quadro 4. Tipos de inteligência de um novo líder.	44
Quadro 5. Competências interpessoais relevantes para os líderes.	48
Quadro 6. Descrição das dimensões do modelo Communicator Style Measure.	50
Quadro 7. Clusters de comunicação da Altran Portugal.	57
Quadro 8. <i>Alpha Cronbach</i> das Escalas do Inquérito por Questionário.	66
Quadro 9. <i>Alpha Cronbach</i> Questionário Multifatorial de Liderança 6S.	72
Quadro 10. <i>Alpha Cronbach</i> Questionário de Avaliação de Estilo do Comunicador.	73
Quadro 11. <i>Alpha Cronbach</i> Escala de Cinismo Organizacional.	73
Quadro 12. Género.	74
Quadro 13. Idade.	74
Quadro 14. Habilitações Literárias.	75
Quadro 15. Categoria profissional.	76
Quadro 16. Tempo de categoria profissional.	76
Quadro 17. Tempo na organização.	77
Quadro 18. Número de elementos sob liderança.	77
Quadro 19. Outros cargos de liderança.	78
Quadro 20. Formação em liderança.	78
Quadro 21. Média e desvio-padrão Questionário Multifatorial de Liderança 6S.	78
Quadro 22. Média “Carisma”, “Inspiração” e “Habilitações Literárias”.	79
Quadro 23. Média e desvio-padrão Questionário de Avaliação de Estilo do Comunicador.	79
Quadro 24. Média “Género”, “Dominador”, “Dramático”, “Controverso” e “Animado”.	80
Quadro 25. Média “Idade”, “Dominador”, “Animado”, “Descontraído” e “Atencioso”.	80
Quadro 26. Média e desvio-padrão Escala de Cinismo Organizacional.	81
Quadro 27. Correlação entre dimensões de comunicação e dimensões de liderança.	82
Quadro 28. Correlação entre dimensões de comunicação e cinismo organizacional.	83
Quadro 29. Correlação entre dimensões de liderança e cinismo organizacional.	84

Quadro 30. Estratégia do Plano de Comunicação em Relações Públicas.	97
Quadro 31. Componentes e afirmações do Questionário Multifactorial 6S.....	121
Quadro 32. Componentes e afirmações do Questionário de Avaliação de Estilo do Comunicador.....	122
Quadro 33. Componentes e afirmações da Escala de Cinismo Organizacional.....	124
Quadro 34. Tabulação cruzada variáveis "Idade" e "Habilitações Literárias".	133
Quadro 35. Tabulação cruzada variáveis "Tempo na organização" e "Tempo na categoria profissional".....	133
Quadro 36. Tabulação cruzada variáveis "Número de elementos sob liderança" e "Categoria profissional".....	134
Quadro 37. Análise da variância por dimensão de escala aplicada.	135

Índice de figuras

Figura 1. Modo como a personalidade do líder afeta a performance organizacional. 21

Figura 2. Universo-alvo do estudo..... 61

Lista de abreviaturas

C – Carisma

I – Inspiração

EI – Estimulação intelectual

CI – Consideração individual

RC – Recompensa contingente

GE – Gestão por exceção

LF – *Laissez-faire*

DO – Dominador

DR – Dramático

CO – Controverso

AN – Animado

IM – Impressionador

DE – Descontraído

AT – Atencioso

AB – Aberto

AM – Amigável

SC – Subescala cognitiva

SA – Subescala afetiva

SCO – Subescala comportamental

SPM – Senior Project Manager

PMII – Project Manager II

PMI – Project Manager I

PL – Project Leader

TUM – Team Unit Manager

TM – Team Manager

TL – Team Leader

SM – Senior Manager

M - Manager

TI – Tecnologias de Informação

Introdução

A comunicação é a base das interações humanas bem-sucedidas (Marques, 2010; Rego, 2016). Desde uma ótica organizacional, o seu valor tem ganho progressivamente maior relevo, em causa do aumento da complexidade do trabalho (e.g. execução de tarefas; gestão de relações; processos de tomada de decisão; entre outros), o que explica o interesse crescente pela compreensão mais profunda do tópico, não só ao nível da publicação de livros e artigos, como também da realização de cursos e *workshops* (Marques, 2010). O atual panorama organizacional vem, por seu turno, evidenciar a importância das relações públicas para a gestão da comunicação entre as organizações e os seus *stakeholders*, o que leva Kunsch (2006) a declarar

“As organizações modernas, para se posicionar perante a sociedade e fazer frente a todos os desafios da complexidade contemporânea, necessitam planear, gerir e pensar estrategicamente a sua comunicação. (...) nunca se usaram tanto como nos dias de hoje, no meio organizacional, as palavras estratégia e gestão estratégica” (p. 132).

Para os autores Men & Jiang (2016), o reconhecimento da comunicação interna é uma condição indispensável para a criação de relações positivas entre as organizações e os colaboradores. Num segundo plano, as boas relações internas influenciam a perceção organizacional dos *stakeholders* externos e potenciam o desenvolvimento do negócio (Men & Jiang, 2016). Assim, o nosso trabalho de investigação versa sobre a comunicação organizacional, ao nível da liderança, e de que forma esta é, potencialmente, facilitadora de comportamentos de cinismo organizacional.

Posto isto, a juntar ao gosto, curiosidade e à procura de maior *know-how*, definimos a questão de partida: *de que forma a comunicação atual da liderança intermédia potencia a manifestação de comportamentos cínicos por parte das suas equipas?* Para responder à questão de partida, estabelecemos como objetivos específicos de pesquisa:

- 1) Identificar os comportamentos da liderança enquanto transformacionais ou transacionais;
- 2) Perceber o estilo atual de comunicação da liderança intermédia;
- 3) Interpretar e comparar os estilos de comunicação adotados pela liderança intermédia;
- 4) Analisar a perceção das equipas sobre a comunicação da organização;
- 5) Perceber a importância da comunicação para a organização e liderança intermédia;
- 6) Averiguar o grau de cinismo organizacional dos líderes intermédios;
- 7) Compreender a relação entre cinismo organizacional e a ação em relações públicas;

8) Propor um plano de fortalecimento da comunicação à liderança intermédia;

Seleccionámos como universo de estudo uma empresa multinacional no ramo da tecnologia, uma vez que a literatura carece de estudos de comunicação organizacional em empresas de grande dimensão (Kalla, 2006). Após a decisão do *target*, averiguámos os estilos de liderança e comunicação das chefias intermédias e a sua predisposição para expressar atitudes cínicas, tendo por referência a autoavaliação que efetuam dos seus comportamentos. Com os resultados obtidos, efetuámos uma proposta de plano de comunicação estratégico em relações públicas, adaptado à realidade desta empresa, para fortalecer as habilidades comunicacionais destes líderes e potenciar a construção e manutenção de relações positivas entre os líderes e as equipas por eles geridas.

Deste modo, o carácter inovador deste trabalho evidencia-se, igualmente, pelo facto de ser um projeto que procura criar uma ligação entre os conceitos de relações públicas e os de liderança e cinismo organizacional, que aparentemente não têm qualquer ligação no domínio científico, em parte pela conotação negativa associada ao último conceito. Na verdade, e em termos práticos, o plano de comunicação estratégico proposto pretende posicionar os relações públicas enquanto “assessores estratégicos da organização”, evidenciando a importância da sua valorização para atingir a maior eficácia organizacional, assim como melhores níveis de satisfação, compromisso e performance dos colaboradores.

Em simultâneo, as investigações que se focam na abordagem a estes temas, são desenvolvidas no âmbito de cursos como Ciências da Comunicação (Rosado, 2015), Marketing (Martins, 2015), Ciências Empresariais (Devesa, 2017), Gestão e Economia (Neto, 2017). Deste modo, apesar da popularidade teórica dos conceitos de comunicação interna e liderança, existe espaço para uma nova abordagem voltada para as relações públicas e que lhes atribui um papel de importância na gestão de temas de (in)satisfação laboral e, em particular, associados à comunicação interna e à relação com o líder, temas que, tradicionalmente, são imputados à responsabilidade exclusiva dos recursos humanos das organizações. Em segundo lugar, mais do que identificar e analisar estilos de liderança e comunicação, vamos um pouco mais além dos estudos sobre as temáticas, uma vez que fornecemos uma ferramenta de aplicação estratégica, prática e personalizada às chefias de nível intermédio da empresa multinacional em questão.

Os estudos focados na comunicação da liderança, tendencialmente, salientam as (más) práticas comunicacionais das chefias, pelos olhos dos liderados. Como salientam de Vries et al., (2010)

“Poucos autores tentaram analisar e refletir sobre os estilos de comunicação adotados pelos líderes nos seus contactos diários com os liderados. Ainda menos autores tentaram perceber a relação entre estilos de comunicação e estilos de liderança, assim como respetivos resultados. Isto é de certa forma surpreendente, dado que um dos elementos centrais da liderança é o estilo de comunicação interpessoal do líder” (p. 367).

A perceção que os liderados têm dos comportamentos dos seus líderes espelha uma realidade unidimensional, o que pode não corresponder à ideia das estruturas de liderança sobre os seus comportamentos. Assim sendo, o plano estratégico em relações públicas que se apresenta, leva à reflexão das chefias sobre os seus reais comportamentos comunicacionais e de liderança, assim como aos das suas equipas. Para evitarmos a parcialidade, focando apenas o lado das chefias, o mesmo plano estratégico foca ainda a importância de considerar os estilos de comunicação dos liderados e a capacidade de adaptação da liderança a esses mesmos estilos.

Por outro lado, os trabalhos que abordam a comunicação organizacional definem, tipicamente, como público-alvo as chefias de topo, acabando por desvalorizar o papel crucial dos líderes de 2.^a linha, enquanto comunicadores organizacionais (Heide et al., 2018). Heide et al., (2018) destacam a influência dos líderes intermédios na eficácia da comunicação interna, assim como na perceção dos liderados sobre a organização, uma vez que são responsáveis por traduzir, informar, conferir sentido, apoiar e fornecer *feedback*, tanto a líderes de topo, como a restantes colaboradores.

Sendo o ponto de comunicação entre *stakeholders* internos, os líderes intermédios necessitam de ser cuidadosamente encarados pelo departamento de comunicação das empresas e, por este alinhados íntima e estrategicamente com a organização e a sua identidade, por forma a torná-los agentes de combate à expressão do designado cinismo organizacional. Assim, é crucial entender como estes líderes estão a comunicar e qual o papel das relações públicas no aprimoramento e fortalecimento dessa comunicação. Como referem Zerfass & Huck (2007), as organizações devem deter controlo sobre a liderança e a sua comunicação, para estarem preparadas para os desafios, benefícios e possíveis armadilhas de comunicação e inovação que delas podem advir.

Estruturalmente, a investigação encontra-se subdividida em seis capítulos distintos os quais, sumariamente, apresentamos em seguida. No primeiro capítulo – *A Liderança* – começamos por introduzir brevemente o conceito de liderança e, depois, apresentamos a evolução das abordagens tradicionais de liderança (teorias dos traços de personalidade, teorias comportamentais e teorias

contingenciais), assim como as novas modalidades que lhe estão associadas. Com facilidade se encontram ao longo da leitura do capítulo, referências alusivas à importância da comunicação para a eficácia da liderança, como as características de comunicação associadas a cada perfil.

Uma vez que o cinismo organizacional é outro dos temas-chave do trabalho, o capítulo II foca a operacionalização deste conceito evidenciando o seu impacto nas organizações modernas. É dado ênfase aos contributos basilares de Dean et al., (1998) e Abraham (2000), servindo estes de mote para o subcapítulo seguinte: a identificação e análise das principais abordagens teóricas ao conceito de cinismo (abordagem de personalidade; social; ocupacionais/trabalho; com foco no colaborador e organizacional). Sendo as chefias enumeradas como as principais fontes de propagação de cinismo, evidenciamos os principais autores defensores da premissa, tal como comprovamos teoricamente que a eficácia dos líderes depende da utilização estratégica da comunicação para efetuar a melhor gestão do cinismo organizacional, com o apoio das relações públicas. Em conjunto, estes dois primeiros capítulos compõem o enquadramento teórico do trabalho.

No capítulo III – Método de Investigação – expomos fundamentadamente a questão de partida, objetivo geral e objetivos específicos de pesquisa. Sendo que optámos pela abordagem do Estudo de Caso, o subcapítulo seguinte contém uma breve caracterização da organização, com foco na sua identidade e estrutura organizacional, no modelo de negócio e na organização do departamento de comunicação, para melhor entendermos o seu funcionamento. Em seguida é definido o universo-alvo do estudo, especificando o tipo e o tamanho de amostra, assim como é definida a abordagem metodológica e as técnicas de recolha e análise de dados. Por último, visto que a discente está a investigar uma realidade que lhe é muito próxima, apresentamos um subcapítulo dedicado aos desafios que se colocam ao investigador *insider*.

O capítulo IV corresponde à análise dos resultados obtidos com a implementação dos inquéritos por questionário à liderança intermédia da multinacional. Esta análise traduz-se no ponto de partida para o capítulo seguinte – discussão dos resultados – onde ponderamos criticamente sobre os dados em análise, comparando-os com os resultados de outros estudos das temáticas, para fazer cumprir os objetivos definidos metodologicamente. Por sua vez, o último objetivo de pesquisa é cumprido no capítulo final do trabalho, onde apresentamos a proposta de plano de comunicação, tendo por base as etapas de planeamento estratégico em relações públicas, de Smith (2013), cuja meta reside em *fortalecer a competência comunicacional dos líderes intermédios*.

Capítulo I – A Liderança

*“Leaders are defined by their followers.
Leadership is a relationship between those who aspire to lead
and those who choose to follow”.*
(Kouzes & Posner, 2005, p.2)

Atualmente, as organizações enfrentam um conjunto de mudanças que têm vindo a alterar por completo aquilo que é esperado de todos os seus colaboradores. Na verdade, as organizações têm vindo a descobrir que agora, mais do que nunca, precisam de transcender a simples obediência dos seus trabalhadores, ao reconhecerem a necessidade de envolver o seu pensamento, criatividade, energia e compromisso, para vingarem neste ecossistema cada vez mais competitivo. Como salienta Quirke (2008), “uma organização só consegue alcançar os melhores resultados quando as energias de todos os envolvidos apontam na mesma direção” (p. 3). Por seu turno, a efetivação deste processo só é conseguida através do papel performativo dos líderes organizacionais.

O papel dos líderes organizacionais do século XXI mudou e, por sua vez, o sucesso de qualquer organização depende dos estilos de liderança praticados por cada um dos seus líderes (Saleem, 2015). Tal como corroboram Gonçalves & Athaydes (2017), “a liderança tem sido considerada essencial para o sucesso das organizações, independentemente da área de negócio e, em especial, em períodos de crise” (p. 2) o que, por seu turno, explica o facto da temática ser uma das áreas de maior interesse no domínio das ciências sociais, mais precisamente no que diz respeito à pesquisa organizacional (Zerfass & Huck, 2007).

1.1. O conceito

Nos últimos 40 anos, os estudos de liderança têm sido parte central e significativa de maior parte da literatura sobre gestão e comportamento organizacional. Os pesquisadores da temática desenvolveram um conjunto de conceitos e teorias complexas para explicar e prever a eficácia da liderança e o desempenho organizacional e, facilmente perceberam que esse objetivo é possível de atingir quando se procura perceber a comunicação entre líderes, ou seja como e quando comunicam entre si (Meng & Heyman, 2002).

Sendo um conceito muito vasto e há muito estudado no domínio científico e académico, Bass (1990), em Miranda (2019), começa por revelar que este é um conceito que apresenta quase tantas

definições como autores que o definiram. Miranda (2019), chega mesmo a referir que o tema da liderança

“trata-se, sem dúvida, duma temática polémica, mas nem por isso menos atractiva ou popular, quer junto da comunidade científica, quer no sector empresarial. O número de publicações sobre o tema, a audiência de que goza junto do *management* e dos meios académicos, a atenção e interesse que tem merecido por parte de vastos sectores da opinião pública, atestam a sua popularidade” (p. 1).

No entanto, por mais definições que possam existir, acaba por ser consensual que não existe liderança sem comunicação (Harrison & Mühlberg, 2014), a bem da eficácia organizacional que serve o propósito estratégico da própria comunicação interna. Yukl (1989), chega mesmo a referir que, mais do que isso, a liderança pode ser encarada enquanto fator essencial para a revitalização contínua das organizações. Deste modo, deve procurar fazer-se uma abordagem mais aprofundada ao conceito procurando perceber as suas origens para, em último caso, melhor entender o papel da comunicação nos processos de liderança.

Yukl (1989) começa por alertar para o facto de que, normalmente, os investigadores definem a liderança de acordo com a sua própria perspetiva individual e seguindo a abordagem que melhor serve os seus interesses. O autor reconhece que a maioria das definições sobre liderança envolve um processo de influência, no entanto esse parece ser o único tópico em comum entre elas. Na verdade, as noções sobre liderança diferem em muitos aspetos, incluindo na definição de quem exerce a influência, o objetivo das tentativas de influência e a forma como essa é exercida. Estas diferenças, segundo o autor, refletem o profundo desacordo existente sobre a identificação de líderes e respetivos processos de liderança.

Segundo Bass & Stogdill (1990), a visão mais frequente considera a liderança como o centro dos processos em grupo, enquanto um atributo de personalidade, a arte de inspirar obediência, como um exercício de influência, como uma forma muito particular de agir, como uma forma de persuasão, uma relação de poder, um instrumento para a concretização de objetivos ou como efeito da interação. É seguindo esta linha de pensamento, que os autores nos alertam para o facto de que a definição do conceito de liderança deve depender dos propósitos que se pretendem com essa.

Se para Yukl (1989), o ponto-chave para definir o conceito de liderança reside na influência exercida sobre os liderados para atingir os objetivos organizacionais, Bass & Stogdill (1990)

acrescentam a interação entre membros do grupo para atingir com maior eficácia esses mesmos objetivos. Para o primeiro autor, a liderança inclui a influência nos objetivos e tarefas a realizar, no compromisso e na ação em conformidade com essas tarefas para o cumprimento dos objetivos, na identificação e manutenção do grupo e, por último, na influência da cultura organizacional. No entanto para Bass & Stogdill (1990), a liderança eficaz provém da interação entre os membros de um grupo e da gestão das suas expectativas, tal como na capacidade desse grupo resolver potenciais problemas para que consiga atingir as suas metas e objetivos.

A junção das duas perspetivas é efetuada por Burns (1998), uma vez que o autor considera que o conceito é marcado pela influência dos líderes sobre os seus liderados, para que estes atuem de acordo com certas metas e objetivos que representam os valores e as motivações – desejos e necessidades, aspirações e expectativas - de ambas as partes. Ao mesmo tempo, o autor alerta para o facto de que a relação líder-liderado é a interação entre indivíduos com diferentes níveis de motivação e poder, incluindo nesta equação as suas *skills* e a persecução de objetivos comuns.

Tendo em conta visões mais recentes sobre o conceito, Atwater & Waldman (2008) surgem com uma definição concetual de liderança baseada na eficácia. Para os autores, a liderança é a base para se atingir o desempenho organizacional (bem-sucedido) e, por seu turno, a comunicação é a chave para uma liderança eficaz. A liderança é necessária para motivar e orientar os indivíduos, transformar esses grupos de indivíduos em equipas e fornecer uma visão estratégica que guia o caminho que a organização pretende traçar (Atwater & Waldman, 2008). A comunicação interna contribui para o aumento da produtividade, da qualidade dos serviços prestados aos clientes, para a diminuição do absentismo e conflitos laborais, assim como melhora os níveis de satisfação, empenhamento e desempenho dos liderados (Rego, 2016).

Como remata Pereira (2017), o papel do líder deve passar por

“(…) implementar uma visão sistémica e global a todos os colaboradores, fomentar o trabalho em equipa, proporcionar um bom ambiente de trabalho, gerir expectativas, incentivar a iniciativa e a criatividade, facilitar a comunicação e liderança individual, com o objetivo último de construção de uma cultura organizacional que augura a excelência” (p. 250).

1.2. Abordagens tradicionais de liderança

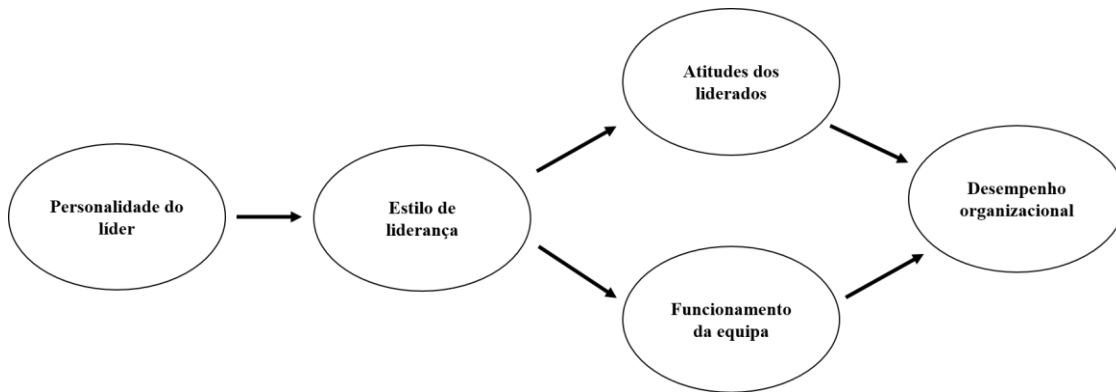
1.2.1. Abordagens dos traços e das competências

Os primeiros estudos sobre liderança, executados à época da II Guerra Mundial, procuraram perceber como os traços físicos dos indivíduos (e.g. estatura e aparência), as suas características de personalidade (e.g. autoestima, estabilidade emocional e autoconfiança) e as suas aptidões (e.g. inteligência e fluência verbal) poderiam distinguir os líderes de não-líderes, os líderes eficazes dos não-eficazes (Cunha et al., 2016). Estas abordagens de liderança “refletiam a possibilidade dos líderes nascerem com um determinado tipo de características permanentes que conduziriam a comportamentos distintos dos liderados” (Miranda, 2019, p. 7), chegando a serem apelidados de “grandes homens” da gestão (Cunha et al., 2016, p. 270).

A teoria dos traços de personalidade enfatiza os atributos pessoais dos líderes, atribuindo o sucesso organizacional à posse de habilidades extraordinárias por parte desses, como a energia incansável, intuição forte, visão única e diferenciadora e poderes persuasivos irresistíveis (Yukl, 1989). Traços como a inteligência e poder foram, igualmente, identificados como preditores de liderança (Antonakis & Day, 2017). No entanto Stogdill (1974), em Miranda (2019), um dos autores pioneiros a estudar a teoria dos traços, demonstrou que “as variáveis de personalidade explicavam uma diminuta percentagem da variância referente ao comportamento dos líderes, não sendo possível distinguir os líderes dos não líderes” (p. 8).

Hogan & Kaiser (2005) propõem um modelo que explica a relação entre a personalidade e o estilo de liderança. Para os autores, a personalidade deve ser definida tendo em conta (a) a forma como o indivíduo pensa sobre si mesmo; e (b) o que os outros pensam sobre ele. Assim, o modelo proposto por estes autores fornece-nos a ideia de que a personalidade do líder influencia a dinâmica e a cultura das equipas, como influencia, em último caso, o desempenho da organização.

Figura 1. Modo como a personalidade do líder afeta a performance organizacional.



Adaptado de Hogan, R., & Kaiser, R., B. (2005). What We Know About Leadership. *Review of General Psychology*, 9(2), 169-180.

Os autores baseiam-se neste modelo e nos vários estudos sobre as teorias de personalidade, para aferir: (a) a personalidade fornece uma previsão do estilo de liderança (quem somos, determina a forma como lideramos); (b) o estilo de liderança atribui uma previsão das atitudes dos liderados e do funcionamento das equipas como um todo; (c) as atitudes e o funcionamento das equipas preveem o desempenho organizacional. Em suma, o modelo proposto por Hogan & Kaiser (2005) vincula a personalidade do líder ao desempenho organizacional.

Mesmo assim, a teoria foi sofrendo ao longo das décadas severas críticas. As incursões que têm sido feitas à teoria dos traços referem-se à mesma como sendo “boa demais para ser verdade”, evidenciando que a relação entre a personalidade e a liderança não é linear, acabando por colocar em causa todos os resultados e conclusões tirados a partir desta e a verdadeira relação existente (se essa existe) entre as características de personalidade e os líderes (Antonakis & Day, 2017).

Para alguns teóricos, a abordagem dos traços de personalidade chega a ser considerada uma “conceção heroica de liderança” (Vroom & Jago, 2007, p. 18). Segundo Vroom & Jago (2007), se a liderança é assumida como um traço característico individual deve ser possível mensurar e, por seu turno, permitir que indivíduos com altos níveis de personalidade sejam colocados em posições que exijam com maior proeminência a expressão desses traços. Se esta “conceção heroica”, como é designada pelos autores, se provasse correta e eficaz, a sociedade poderia em muito beneficiar com esta abordagem, principalmente, em contexto organizacional.

Como Vroom & Jago (2007) aferem, na teoria dos traços a liderança é assumida como um fator independente do contexto em que ocorre. No entanto, a liderança não pode ser considerada como uma característica unitária e, por isso, deve ser avaliada com base noutras variáveis, incluindo as atitudes, necessidades e expectativas dos liderados. O comportamento mais eficaz para indivíduos com determinadas características de personalidade, pode não ser o mais eficaz quando se lida com pessoas com diferentes personalidades (Vroom, 1960).

1.2.2. Abordagens comportamentais

Em resultado da crescente desilusão dos pesquisadores, perante a incapacidade dos traços e competências explicarem a eficácia dos líderes, e à conseqüente contestação face à validade da teoria, começaram a surgir na década de 50 os primeiros contributos com foco nas características comportamentais dos líderes (Cunha et al., 2016; Antonakis & Day, 2017). Desta nova abordagem, segundo Miranda (2019), resultaram duas linhas de investigação: uma associada à Universidade de Michigan enraizada nos contributos de Kahn & Katz (1960) e Likert (1967); e outra voltada para a Universidade de Ohio e fortemente ligada aos estudos de Kurt Lewin.

De acordo com Miranda (2019), estas duas linhas de investigação apuraram duas categorias de comportamentos próprios dos líderes.

“Um mais orientado para o grupo dos subordinados, dando relevo às funções interpessoais; o outro concentrando-se sobretudo na tarefa real ou nos aspetos burocráticos do emprego, estando sobretudo orientado para a organização do trabalho” (p. 9).

Segundo Blake & Mouton (1964), em Cunha et al., (2016), a abordagem voltada para as pessoas resulta em maior satisfação e empenhamento por parte dos colaboradores, assim como incita a um maior espírito de equipa, enquanto que a ação voltada para o trabalho produz maior entendimento das exigências decorrentes do desempenho de papéis, melhor coordenação entre colaboradores e utilização mais eficiente dos recursos disponíveis. No fundo, com esta teoria os investigadores de liderança procuravam perceber o tipo de comportamentos adotados pelos líderes e o modo como estes tratavam os seus seguidores (Antonakis & Day, 2017).

Mais do que o efeito comportamental das ações da liderança nos subordinados, esta abordagem teórica enfatiza a relação entre o comportamento dos líderes e a eficácia organizacional (Yukl, 1989). No entanto, considerando o conhecimento atualmente disponível sobre a temática, sabemos

que determinados comportamentos podem de facto induzir em eficácia numas situações, mas não noutras (Cunha et al., 2016).

Enquanto que a teoria anterior preconiza a liderança como fator intrínseco ao indivíduo, esta abordagem reconhece a liderança como resultado do seu comportamento. A teoria comportamental assume a importância do líder possuir certas *skills*, para encetar determinados comportamentos que pretende executar. Sugere-se, ainda, que os comportamentos do líder estão associados a um de três estilos de liderança (Latham, 1987). Seguindo a abordagem de Ohio e os contributos de Lewin e seus colegas, foram identificados os estilos autocrático, democrático e *laissez-faire* de liderança. Os estudos evidenciaram que os indivíduos sob liderança democrática, exibiam menores níveis de hostilidade e agressividade e elevados níveis de satisfação (Latham, 1987).

Quadro 1. Estilos de liderança e respetivas características.

Estilo de liderança	Características
Estilo autocrático	<ul style="list-style-type: none"> • Confia num sistema de sanções como forma de influenciar as ações dos liderados; • Não confia nas suas equipas; • Não permite abertura para a opinião dos seus colaboradores; • Colaboradores recentes não sabem quais as tarefas a executar ou os procedimentos a seguir; • A supervisão eficaz só é fornecida quando são efetuadas instruções detalhadas; • Os colaboradores não respondem a nenhum outro estilo de liderança; • Necessidades elevadas de produção diária; • Tempo limitado para a tomada de decisões; • O poder do líder é desafiado pelo colaborador; • Fraca capacidade de gestão; • O trabalho precisa de ser coordenado em conjunto com outro departamento.
Estilo democrático	<ul style="list-style-type: none"> • Desenvolve planos para ajudar os liderados a avaliar o seu próprio desempenho; • Permite aos funcionários o estabelecimento de metas; • Incentiva ao crescimento profissional e ascensão de carreira; • Reconhece e incentiva a novas conquistas; • Estilo que apresenta melhores resultados, quando aplicado em equipas altamente qualificadas e/ou experientes, na implementação de mudanças operacionais ou na solução de problemas individuais ou coletivos.
Estilo <i>laissez-faire</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Os colaboradores são altamente qualificados, experientes e instruídos; • As equipas têm orgulho no seu trabalho e possuem o desejo de o fazerem por conta própria; • O potencial de especialistas externos é utilizado; • Os funcionários são leais e transparentes.

Adaptado de Khan, M., S., Khan, I., Qureshi, Q., A., Ismail, H., M., Rauf, H., Latif, A., & Tahir, M. (2015). The Styles of Leadership: A Critical Review. *Public Policy and Administration Research*, 5(3),

As abordagens de Ohio e de Michigan, abriram a porta a outras reflexões sobre comportamento de liderança, associando-o à eficácia do líder e à satisfação dos colaboradores, como é o caso de Yukl (2012). Em *Effective Leadership Behavior: What We Know and What Questions Need More Attention* (2012), o autor fornece uma perspectiva para a compreensão dos tipos de comportamentos que determinam a eficácia de um líder, capazes de influenciar o desempenho das equipas e da organização. Destacam-se os comportamentos voltados para a execução de tarefas/trabalho; para a construção de relações; para a orientação de processos de mudança; e para a obtenção de informação externa com vista à melhoria dos processos internos (Yukl, 2012).

Segundo Yukl (2012), os comportamentos típicos de orientação para o trabalho, relacionam-se com o planeamento, organização e monitorização das atividades laborais, esclarecimento de papéis e resolução de problemas. Estes comportamentos visam garantir que o capital humano e material (recursos), são utilizados de forma eficiente para o cumprimento da missão e dos objetivos da organização. Já a ação voltada para as relações, caracteriza-se por comportamentos de apoio, reconhecimento, motivação (elogio; apreciar esforços e qualidades), inspiração (a executar mais e melhor) e recompensa pelos esforços prestados pelos colaboradores, com o intuito de promover o relacionamento líder-liderado e a identificação com o trabalho e com a organização.

O recurso a comportamentos orientados para processos de mudança, tem como objetivo o aumento do potencial de inovação, a ampliação das capacidades e carreiras dos colaboradores e a adaptação a mudanças externas. São característicos deste tipo de comportamento, a comunicação das mudanças e a sua integração (positiva), a articulação de uma visão inspiradora e a participação coletiva. No que toca, à última tipologia de comportamentos, esta caracteriza-se pela obtenção de informação e recursos externos necessários ao desenvolvimento do negócio e da organização e pela defesa dos interesses das equipas e da empresa, numa vertente externa. Inclui ações de *networking*, não só com os *stakeholders*, mas também com os *shareholders*, fazendo assim garantir os interesses de todas as partes; análise de mercado, avaliando possíveis ameaças e identificando potenciais oportunidades; e de exercício de um papel de embaixador da organização, protegendo a sua reputação e coordenando atividades (Yukl, 2012).

Com esta abordagem ao comportamento de liderança, Yukl (2012) reflete sobre as modalidades de comportamentos que são selecionados pelos líderes tendo em conta a exigência do momento ou da situação – os objetivos que se pretendem concretizar. Assim, o comportamento dos líderes é

potencialmente influenciado, não só pelos seus traços de personalidade, mas igualmente pelas situações que estes enfrentam (Vroom & Jago, 2007).

Nas primeiras pesquisas sobre o comportamento da liderança, o foco residiu em descrever como os líderes influenciam os liderados e as atividades internas da organização, no entanto as descrições eram, geralmente, obtidas de colaboradores que tinham pouca oportunidade de observar os seus líderes a interagir com pessoas fora do seu ambiente de trabalho (Yukl, 2012). Mais do que isso, as abordagens de Michigan e Ohio focaram-se nas consequências dos comportamentos do líder, ao invés de procurarem os antecedentes que determinam esses comportamentos (Vroom & Jago, 2007). Ambas as escolas de pensamento destacaram os comportamentos mais comuns dos líderes, ao invés do contexto que, potencialmente, explica a sua ocorrência ou que pode, por outro lado, ser a causa da mudança de comportamento (Vroom & Jago, 2007; Antonakis & Day, 2017).

1.2.3. Abordagens contingenciais ou situacionais

À semelhança das abordagens dos traços e das competências, também a teoria comportamental começou a ser questionada pelos principais pesquisadores sociais que, unanimemente, abraçaram a tese de que os traços, as competências e os comportamentos que resultam numa situação podem não resultar noutra contexto (Cunha et al., 2016). Não existiam evidências sólidas que permitissem aferir a presença de um estilo de liderança preferencial e que conseguisse ser melhor em relação a outros e, neste sentido, os investigadores sugeriram que o sucesso do comportamento do líder depende da situação (Antonakis & Day, 2017). Hoje, chega-se à conclusão de que são necessários estilos diferentes, tendo em conta situações também diferenciadas, onde cada líder precisa de perceber qual a melhor abordagem a adotar (Antonakis & Day, 2017).

Em resultado desta realidade, as teorias de liderança voltaram-se na década de 60 para estudar as contingências da liderança – a teoria situacional. A procura por traços de liderança universais foi abandonada pela maioria, assim como a visão de que os indivíduos “nascem líderes”. No entanto, reuniram-se evidências de que diferentes traços de personalidade e comportamentos de liderança são necessários tendo em conta determinadas situações (Bass & Bass, 2009).

A abordagem situacional enfatiza a importância dos fatores contextuais, tais como a autoridade e a descrição do líder, a natureza do trabalho realizado pela equipa desse líder, os atributos dos liderados e a natureza do ambiente externo, que os rodeia (Yukl, 1989). Kahn et al., (2016) aferem

que, apesar da teoria se concentrar principalmente no líder, é importante adicionar à equação o foco na dinâmica de grupo e nos liderados. Para Ayman & Lauritsen (2017), a teoria situacional baseia-se exatamente na relação existente entre o comportamento da liderança e os resultados conseguidos pelo líder (fruto desses comportamentos).

Ayman & Lauritsen (2017), ao efetuarem uma análise da literatura existente, evidenciam os contributos pioneiros de Hersey e Blanchard (1969) para a teoria situacional de liderança. Estes últimos autores estabelecem uma relação entre os comportamentos da liderança – envolver (*sell*); informar (*tell*); participar (*participating*); delegar (*delegating*) - e a eficácia organizacional, uma ponte que, como já evidenciado, é posteriormente efetuada por Yukl (2012) incluindo também a satisfação laboral. Para estabelecer esta ponte, é fundamental incluir as características profissionais (*skills*, instrução e experiência) e maturidade emocional dos liderados (autoestima e motivação, por exemplo). Ayman & Lauritsen (2017) pretendem evidenciar, consoante os contextos, quais os comportamentos que devem ser adotados pelos líderes, sendo que os resultados adquiridos com esses comportamentos são o que permite potenciar a maior (ou menor) eficácia organizacional.

Assim, o líder deve delegar poderes aos liderados quando estes se encontram motivados e aptos a desempenhar as suas tarefas autónoma e eficazmente (*delegating*). Quando os colaboradores estão motivados para desempenharem as suas tarefas, mas são incapazes de as desenvolver, o líder deve procurar mostrar o caminho às suas equipas ao envolver-se no processo de trabalho (*sell*). Caso os liderados apresentem baixos níveis de motivação para executar as tarefas, mas apresentem as *skills* e experiência necessárias para as executarem, o líder deve incitar à sua participação no processo de tomada de decisão (*participating*). Por fim, se os liderados apresentarem baixos níveis de motivação e forem incapazes de executar as suas funções, o líder deve procurar informá-los, dando as instruções necessárias para que o trabalho seja executado (*tell*).

Só através das variáveis situacionais é possível compreender os motivos que levam à reprovação de um líder, através de uma alteração expressiva de comportamentos e da situação. Miranda (2019) chega a considerar que

“a investigação e o pensamento futuros sobre liderança devem direcionar-se para a construção de um quadro conceptual integrativo e focar comportamentos de liderança mais específicos em interação com características situacionais específicas” (p. 186).

1.3. Novas modalidades de liderança

1.3.1. Liderança transformacional vs transacional

A discussão em torno dos conceitos de liderança e gestão, “surge na literatura da especialidade frequentemente associada a outras modalidades que a liderança pode assumir: a liderança *transacional* versus *liderança transformacional* e/ou *carismática*” (Miranda, 2019, p. 28). Estas novas modalidades fazem parte de um novo paradigma de liderança, ou seja, de uma abordagem nova e alternativa ao conceito, onde os líderes são reconhecidos como indivíduos extraordinários que ocupam altos cargos de gestão dentro de uma hierarquia organizacional (Gordon, 2011).

O *novo paradigma de liderança*, apelidado por Bryman (1992; 1996), bem como por House & Aditya’s (1997), em Miranda (2019), espelham novos e diferentes tipos de interação entre líderes e liderados (Burns, 1998). Para Gordon (2011), estes tipos de interação estão associados a relações de poder, onde as chefias são consideradas superiores aos seus seguidores, pelas suas capacidades naturais ou mesmo pela posse de determinados atributos. Se os líderes não tivessem esta qualidade de poder, os indivíduos naturalmente não os seguiriam (Gordon, 2002).

De acordo com Yukl (1999), as novas modalidades de liderança enfatizam emoções e valores, elementos necessários para compreender de que forma o líder exerce relações de influência sobre os seus seguidores, fazendo com que estes desenvolvam o seu sentido de compromisso para com os objetivos dos seus líderes e da organização. Mais do que isso, estas abordagens reconhecem a importância simbólica do comportamento e fornecem *insights* inovadores e importantes sobre a natureza da liderança eficaz.

Para Burns (1998), a liderança transacional, ocorre quando um indivíduo toma a iniciativa de estabelecer contacto com outros, com o objetivo de efetuar uma troca recíproca de mensagens de valor. A liderança transformacional efetiva-se quando um ou mais indivíduos se envolvem com outros, de uma forma que os níveis de motivação de líderes e seguidores aumentam. Os objetivos destas partes, deixam de ter uma componente individual, para atingirem a vertente de conquista coletiva. Por outro lado, os autores Bass & Avolio (1998) vão mais além, referindo que a liderança transformacional é um *upgrade* do conceito de liderança transacional. Enquanto que a liderança transacional enfatiza a troca recíproca que ocorre entre líderes, colegas e seguidores, a liderança transformacional vai além destas trocas simples de mensagens.

É neste sentido que Miranda (2019) considera que este conceito de liderança transcende a modalidade transacional, para adotar a forma transformacional e/ou carismática. Enquanto que a primeira “procura apenas compatibilizar e harmonizar os objetivos dos liderados, através da simples troca e coordenação de interesses e de negociação dos conflitos”, no caso da liderança transformacional e/ou carismática, através de esforços coletivos, pretende-se “modelar e elevar os motivos e valores do grupo e a sua transformação como um todo, em termos de objetivos, ambição e novas modalidades de atuação conjunta” (p. 28).

Segundo Bass (1990), os líderes transformacionais elevam os interesses dos colaboradores ao estimularem a sua aceitação e consciencialização para os propósitos e para a missão do grupo, tal como quando estimulam as suas equipas a procurar além do seu interesse próprio. Estas conquistas podem ser alcançadas de duas formas distintas: ao serem carismáticos com as equipas, inspirando-as; atendendo às necessidades emocionais do colaborador ou estimulando-o intelectualmente.

Quadro 2. Características de líderes transformacionais e transacionais.

<p>Líderes transformacionais</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Carisma: oferece visão e sentido de missão, estimula orgulho, conquista respeito e confiança. • Inspiração: comunica grandes expectativas, utiliza símbolos para unir esforços, expressa objetivos importantes de maneira simples. • Estimulação intelectual: promove inteligência, racionalidade e cuidadosa resolução de problemas. • Consideração individual: presta atenção pessoal, trata cada colaborador individualmente, orienta e aconselha.
<p>Líderes transacionais</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Recompensa contingente: procede à troca de recompensas tendo por base o esforço, promete recompensas em consequência do bom desempenho, reconhece conquistas. • Gestão de exceções (ativo): observa e procura transgressões às regras e padrões, executa ações de correção. • Gestão de exceções (passivo): intervém se houverem comportamentos de transgressão em relação aos padrões pré-estabelecidos. • Laissez-faire: abdica de responsabilidades, evita tomar decisões.

Adaptado de Bass, B. (1990). From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision. *Organizational Dynamics*, 18(3), p. 22.

Os autores Bono & Judge (2004), seguindo a classificação transformacional e transacional de Bass (1985; 1990), aferem que os líderes adotam comportamentos característicos de uma dessas componentes. No que toca à liderança transformacional, a componente do carisma, refere-se a líderes que possuem altos padrões de conduta moral e ética e são respeitados pelos seus liderados e deles obtém lealdade. A inspiração descreve líderes com visão futura, assente em valores e ideias.

Estimulam o entusiasmo, criam confiança e inspiram os liderados a executar ações simbólicas. A estimulação intelectual, refere-se a líderes que desafiam o *status-quo* e incentivam ao pensamento diferenciado e a estratégias de ação inovadoras. Na consideração individual, os líderes reconhecem o esforço dos seus seguidores, procuram atender às suas necessidades, incentivam à sua formação e procuram consultá-los no que toca a decisões.

Referindo-se às componentes de liderança transacional, Bono & Judge (2004) clarificam que a recompensa contingente remete-se a comportamentos de liderança focados numa troca recíproca. Os líderes comprometem-se a fornecer apoio e os recursos necessários aos seus colaboradores e, em troca, recebem o seu esforço e o desempenho nas suas tarefas. A gestão por exceção (ativa) refere-se à monitorização do desempenho dos colaboradores e à aplicação de uma ação corretiva pelos seus líderes quando estes entendem que existem desvios de comportamento por parte dos liderados. Na sua versão passiva, os líderes adotam comportamentos indiferentes, intervindo apenas na presença de problemas graves e que exigem a sua ação urgente. Por último, embora possa ser classificada enquanto não-liderança, o comportamento *laissez-faire* integra a liderança transacional e remete-se a comportamentos de desresponsabilização.

O carisma é o ingrediente principal necessário aos perfis de liderança transformacional (Cunha et al., 2016). Cunha et al., (2016), consideram que um líder carismático não é necessariamente transformacional, mas um líder transformacional possui sempre uma componente carismática. À semelhança da liderança carismática, os líderes transformacionais despertam fortes emoções nos liderados e levam-nos a identificar-se com o perfil do seu líder, causando impacto no que são os seus níveis de empenhamento (Cunha et al., 2016).

Miranda (2009), analisa os perfis de liderança de duas empresas distintas e, tal como aventado anteriormente, conclui que ambas as modalidades de liderança estabelecem relações positivas com a componente do empenhamento organizacional. Já o estudo de Ribeiro et al., (2018), determina que por meio do carisma, inspiração, estimulação intelectual e consideração individual, as chefias transformacionais criam as condições ideais à construção de um ambiente onde os colaboradores desenvolvem sentido de identificação organizacional e mantêm uma relação positiva e de troca recíproca entre líder-liderado. A modalidade transformacional permite às equipas de colaboradores perceber que a organização os apoia e valoriza, o que estimula o sentido de compromisso e a performance desses indivíduos (Ribeiro et al., 2018).

Para aumentar a identificação e a consciencialização dos colaboradores para o compromisso coletivo, incluindo a missão e visão futuras, de que fala Bass (1990), a comunicação revela-se um dos ativos mais importantes no processo, ao estar subjacente a todas as ações desempenhadas pelos líderes, através de eventos, *slogans*, símbolos e histórias que reforçam a importância da existência de uma identidade de grupo (Shamir et al., 1993). A relevância da comunicação interpessoal nos processos de liderança transformacional, é reconhecida pelos principais autores que estudam a temática, enquanto meio de influência que permite gerir e direcionar a atenção dos indivíduos por meio de uma comunicação clara e focada (Bass, 1990; Conger & Kanungo, 1998; Shamir et al., 1993; Sashkin & Sashkin, 2003).

A capacidade de comunicação está, especialmente, associada à componente de inspiração o que contribui para a motivação coletiva do grupo (Bass, 1990). Segundo Bass (1990), a capacidade de inspirar e de ser inspirador reside em torno do elemento comunicacional, uma vez que é através dele que o líder comunica grandes expectativas, utiliza simbologia para reunir esforços coletivos e manifesta os objetivos mais importantes de forma simples e transparente.

Contributos mais recentes, revelam que equipas geridas por perfis de liderança transformacional apresentam uma maior propensão para perceberem a comunicação organizacional como sendo bidirecional, simétrica e motivadora (Men, 2014a). O líder transformacional, além de influenciar a perceção sobre a comunicação exercida na organização, interfere positivamente na satisfação dos colaboradores com todas as componentes que abrangem o seu ambiente laboral (Men, 2014a).

Contrariamente à teoria transacional de liderança que enfatiza os processos racionais, as teorias transformacional e carismática enfatizam a expressão de emoções e valores. As teorias ajudam-nos a perceber como um líder pode influenciar os seus seguidores a fazer sacrifícios (em prol do grupo), a desenvolver sentido de compromisso para o atingimento de objetivos mais complexos e a alcançar muito mais do que inicialmente esperava. Ao fornecer uma explicação para a influência que alguns líderes exercem sobre os liderados, as teorias de liderança fornecem uma contribuição importante para o entendimento dos processos de liderança (Yukl, 1999).

1.3.2. Liderança carismática

Até à década de 90, a literatura existente sobre os líderes transformacionais e carismáticos não era vasta, por serem tópicos considerados pelos estudiosos como mais difíceis de estudar e medir

(Bass, 1985). Hoje, o interesse pela liderança carismática floresceu (Conger & Kanungo, 1998), tornando-o num conceito extremamente rico e complexo (Conger, 2011).

O termo carisma tem origem na palavra helenística *χαρίσμα* ou *kharisma* e pode significar “presente”, “favor divino” ou até “poder sobrenatural” (Conger, 2011). Conger & Kanungo (1987), foram dos primeiros autores a estudar o conceito de carisma e de liderança carismática, revelando que esta modalidade de liderança deve considerar-se enquanto processo comportamental e, para o efeito, desenvolvem um modelo formal de liderança. Conger & Kanungo (1987) consideram que o carisma é um fenómeno de atribuição, ao ser atribuído aos líderes pelos seus seguidores, em causa da observação de determinados comportamentos, consoante contextos organizacionais.

Em fase do exposto, para os autores um líder só pode ser considerado carismático quando essa característica lhe é associada pelos seus liderados, em resultado dos comportamentos que estes observaram. Este comportamento observado pelos seguidores dentro da organização, pode ser interpretado como expressão de qualidades carismáticas ou não-carismáticas. Para Conger & Kanungo (1987), o carisma não se baseia numa atribuição feita pela posição que o indivíduo ocupa na hierarquia organizacional, mas sim numa atribuição em função do comportamento que essa mesma posição hierárquica exige do indivíduo.

Quadro 3. Componentes comportamentais de líderes carismáticos e não-carismáticos.

Componentes comportamentais	Líderes não-carismáticos	Líderes carismáticos
Relação com o <i>status-quo</i>	Concorda com o <i>status-quo</i> e procura mantê-lo.	Avesso ao <i>status-quo</i> e esforça-se para o alterar.
Objetivos futuros	Objetivos que não se distanciam do <i>status-quo</i> .	Objetivos que oferecem uma visão normalmente distante do <i>status-quo</i>
Admiração	A perspectiva partilhada permite-lhe que seja visto com afeto e carinho.	A perspectiva e a visão partilhada permitem que seja visto como o herói e referência digna de imitação.
Confiança	Desinteresse pelas tentativas de persuasão.	Desinteresse pelas tentativas de persuasão incorrendo em grandes riscos e custos pessoais.
Conhecimento	Especialista na utilização dos meios que tem disponíveis para atingir os objetivos desejados.	Especialista em utilizar meios pouco convencionais para transgredir a ordem existente.
Comportamento	Comportamento convencional, de acordo com as normas previamente estabelecidas.	Comportamento espontâneo e fora da norma.
Sensibilidade ambiental	Pouca necessidade de sensibilidade ambiental para manter o <i>status-quo</i> .	Elevada necessidade de sensibilidade ambiental por forma a alterar o <i>status-quo</i> .
Articulação	Fraca articulação de objetivos e motivação de liderança.	Forte articulação de objetivos e motivação de liderança.
Base de poder	Atitude de poder e de poder pessoal (baseado num sistema de recompensas, <i>expertise</i> e pela afeição a um amigo que considera seu semelhante).	Atitude de poder pessoal (baseado em <i>expertise</i> , respeito e admiração por aquele que consideram o seu herói).
Relação líder-liderados	Relação igualitária, baseada no consenso ou em ordens superiores. Exige que os liderados partilhem dos pontos de vista dos seus líderes.	Relação elitista, empreendedora e exemplar. Procura que os liderados partilhem das perspectivas defendidas pelos seus líderes.

Adaptado de Conger, J., A., & Kanungo, R., N. (1987). Toward a Behavioral Theory of Charismatic Leadership in Organizational Settings. *The Academy of Management Review*, 12(4), 637-647).

É neste sentido que House et al., (1990), consideram o carisma como a influência exercida sob as orientações normativas dos seguidores e o seu envolvimento emocional com o líder, em causa dos comportamentos reais por ele exercidos. No entanto, para que o carisma seja considerado enquanto fator comportamental, deve existir uma relação entre líderes e liderados. O carisma não reside no líder, nem no seguidor, mas na relação entre um líder que possui qualidades carismáticas e um seguidor que é recetivo à expressão desse carisma (Klein & House, 1995). Klein & House (1995) chegam mesmo a aferir que o carisma é produto de três elementos: uma faísca - líder que

possui qualidades carismáticas; material inflamável – seguidores que estão abertos e/ou suscetíveis à expressão desse carisma; e oxigênio – um ambiente propício à sua ocorrência. O carisma resulta na união destes três elementos.

No discurso de Klein & House (1995), o poder é outro dos tópicos que marca as relações de carisma entre líderes e seguidores. Na opinião dos autores, os seguidores apresentam sempre algum grau de dependência dos seus líderes pois identificam-se com a sua visão e estilo de liderança. Ao mesmo tempo referem que o ambiente mais propício para a expressão de liderança carismática reside na ocorrência de crises organizacionais, onde a capacidade do líder para lidar com situações críticas é altamente analisada pelos restantes elementos da organização.

O carisma será tanto maior quanto os seguidores tiverem valores compatíveis com o seu líder; orientação para o trabalho; e uma visão voltada para o desenvolvimento de relações sociais. Nestas circunstâncias, Klein & House (1995) consideram que os seguidores podem muito bem servir como “cinzas” que permitem acender a paixão e identificação com o grupo e a sua missão. Caso contrário, podem servir como resistência à propagação desse fogo acabando por mitigar o poder e a atratividade de um líder com fortes qualidades carismáticas.

Assumindo a perspectiva de Howell & Avolio (1992), os líderes carismáticos funcionam como os “heróis da gestão nas organizações” (p.43). Em situações de crise ou de regularidade, estes líderes são vistos como a solução para os problemas e para a mudança de rumo dos eventos organizacionais. Na verdade, os líderes carismáticos adquirem este estatuto por comunicarem de forma apaixonada e poderosa a missão da organização e a visão que têm para o seu futuro, propondo ideias criativas e expressando confiança nas habilidades dos seus seguidores para alcançar essa visão futurista. Os autores continuam afirmando que estes líderes são vistos como o topo da eficácia, ao inspirarem ao melhor desempenho das atividades dos seus seguidores e à confiança, fé e crença nas atitudes do líder.

Segundo Bass (1990), no *novo paradigma de liderança*, os líderes que se comportam de forma transformacional/carismática têm maior probabilidade de serem vistos enquanto chefias eficazes, por comparação aos que atuam segundo o modelo transacional de liderança. Esta vertente de eficácia, deve-se à sua capacidade de estabelecer um vínculo emocional com os liderados, por meio de uma comunicação inspiradora e, mais que isso, bidirecional (Men, 2014a) o que contribui para o aumento da confiança, satisfação e comprometimento dos colaboradores com a organização

(Men & Stacks, 2014). A comunicação pode ser entendida como uma das ações mais importantes de liderança transformacional/carismática, ao fornecer visão e propósito que guiam toda a ação dos liderados dentro da organização, o que além de aumentar o sentido de compromisso, melhora o seu relacionamento com a mesma (Men, 2014b).

Os líderes carismáticos comunicam simbolicamente, utilizam representações visuais e são persuasivos ao comunicarem uma visão de um futuro melhor. Assim, estes líderes conseguem criar um forte vínculo emocional com os colaboradores (Antonakis, 2017), capaz de influenciar as percepções dos indivíduos e levando-os a construir modelos mentais de atuação em relação ao seu trabalho e objetivos da organização (Conger & Kanungo, 1998). Os líderes carismáticos utilizam modelos de ação, verbais e não-verbais, para materializar a informação organizacional que advogam. Por meio da retórica, as palavras são intencionalmente selecionadas para refletir a sua assertividade, confiança, experiência e preocupação com as necessidades dos seus liderados. Estas qualidades podem ser, igualmente, expressas por meio do seu vestuário e da sua linguagem corporal (Conger & Kanungo, 1998).

Seguindo o caráter persuasivo da modalidade transformacional/carismática de liderança, assim como das características de energia, autoconfiança, determinação, intelecto, habilidades verbais e fortes ideais do ego (Bass, 1990), as chefias que seguem o padrão do *novo paradigma de liderança* são capazes de influenciar os estados emocionais e cognitivos dos indivíduos relativamente à organização (Bommer et al., 2005). Os líderes que adotam estes perfis de liderança são capazes de dirimir os eventuais efeitos de cinismo nas organizações e os efeitos nefastos que estes provocam na performance organizacional (Bommer et al., 2005). Bommer et al., (2005) evidenciam que os estilos de liderança transformacional/carismática são ferramentas eficazes de combate às atitudes cínicas dos colaboradores. A forma de lidar com estas situações reside em converter os cínicos em defensores da mudança organizacional, sem comprometer a sua integridade ou tentar suprimir a sua voz nos esforços de mudança.

Capítulo II – O Cinismo Organizacional

*“Cynicism is now a feature of organizational life.
Cynicism is about employees’ view of their organizations’ management”.*
(Brown & Cregan, 2008, p. 683)

O cinismo surge enquanto fenômeno organizacional, em resultado da recessão dos anos 70, o que provocou graves efeitos nas relações entre organização-colaboradores (Feldman, 2000). Nesta altura, as organizações começaram a enfrentar situações de concorrência global e feroz que as obrigou a reinventar radicalmente os seus processos de abordagem ao mercado, o que acabou por colocar em causa a capacidade de gestão da mudança pela liderança (Conger & Kanungo, 1998).

As organizações recorreram às fusões e aquisições, tal como a processos de reestruturação e *downsizing*, para efetuar estes processos de mudança (Kurt, 2016). Por sua vez, este tipo de ações veio quebrar o contrato social estabelecido entre líder-liderados (Feldman, 2000), pois exercem um impacto negativo nos colaboradores, no que diz respeito ao medo de perda do posto de trabalho, aumento da incerteza, ambiguidade, ansiedade (Cartwright & Holmes, 2006) e à diminuição dos seus níveis de performance e comprometimento organizacional (Conger & Kanungo, 1998). O desafio organizacional passa por concretizar programas de mudança e, ao mesmo tempo, aumentar níveis de compromisso, satisfação e confiança organizacionais (Conger & Kanungo, 1998).

2.1. O conceito

O cinismo, enquanto escola de pensamento, teve a sua origem na Grécia antiga. Do termo *kyon* (cão) ou *cynosarges*, cidade grega perto de Atenas, as designações “cínico” e “cinismo” foram entrando progressivamente na linguagem dos cidadãos a nível global, com significados culturais variados e derivados dos princípios basilares desta escola de pensamento (Dean et al., 1998). Entre os princípios fundadores encontram-se os elevados níveis de desprezo e desconfiança para com as instituições sociais, por meio de ações verbais ou comportamentais (Dean et al., 1998).

Apesar do conceito de cinismo ter progredido ao longo das décadas, a sociedade ainda considera os cínicos como um elemento desconecto do mal social existente. Em contexto profissional, esta desconexão manifesta-se por meio de atitude, ou seja, frustração, falta de esperança e desconfiança em relação à organização e liderança (Thomas & Gupta, 2018). É considerando o domínio das atitudes que Dean et al., (1998) definem o termo cinismo como sendo

“uma atitude negativa em relação a uma determinada organização e que compreende três dimensões: (1) a **crença** na falta de integridade da organização; (2) **afeição** negativa em relação à organização; e (3) tendência para expressar **comportamentos** depreciativos e críticos em relação à organização e que são consistentes com estas crenças e afeição” (p. 345).

Os autores consideram o conceito de cinismo tendo em conta o seu carácter multidimensional, fazendo-lhe corresponder três componentes. Neste modelo, o cinismo é entendido como um estado de espírito, ou seja, uma componente capaz de sofrer mudanças ao longo do tempo e que se direciona a um alvo em específico: a organização (Dean et al., 1998).

No domínio da cognição, da crença, Abraham (2000) considera que os cínicos acreditam que os princípios de honestidade, justiça e sinceridade são sacrificados para promover os interesses pessoais dos líderes, levando a ações fingidas e baseadas em motivos ocultos. Em resultado do carácter fingido e oculto destas ações, os cínicos têm maior dificuldade em agir em conformidade com as decisões tomadas pelas estruturas de topo (Dean et al., 1998).

A afeição é a componente do cinismo que nos é revelada por Dean et al., (1998) como sendo o conjunto da cognição (crença) e emoção. Para os autores, o cinismo é em simultâneo uma atitude pensada e sentida pelos indivíduos, na medida em que não é um julgamento imparcial em relação à organização e pode incluir reações emocionais de extremo poder. Normalmente, estas emoções são negativas, resultando em desprezo, raiva e até mesmo nojo. Os “cínicos” podem, ainda, sentir emoções ligadas à angústia a até mesmo à vergonha e, em alguns casos, superioridade.

As emoções dos colaboradores, têm influência direta no que são as atitudes cínicas e prejudiciais dos indivíduos em relação à organização. Na verdade, as atitudes cínicas funcionam como um “escudo” de proteção em relação às ações da organização, que para os seus colaboradores são nefastas e ameaçadoras à sua estabilidade comum. Deste modo, os colaboradores distanciam-se das organizações, ficando-lhes indiferentes. Quanto mais fortes forem as emoções negativas dos indivíduos em relação às suas empresas, mais cínicas serão as suas atitudes e posteriormente os seus comportamentos em relação aos processos de mudança (Cole et al., 2006).

A dimensão do comportamento compreende a expressão prática e real daquilo que é pensado e sentido pelos indivíduos. O tipo de comportamento mais comum reside na crítica às ações da organização. Outro dos comportamentos mais frequentes é o humor e previsões pessimistas acerca

do futuro organizacional da empresa. No entanto, os comportamentos cínicos não se revelam apenas ao nível verbal, mas também não-verbal, como é o caso de revirar os olhos, esboçar sorrisos maldosos e ironizar (Dean et al., 1998). Qualquer uma destas dimensões de cinismo, pode afetar domínios como o compromisso organizacional e a performance laboral (Kim et al., 2009). Os funcionários afastam-se das organizações, assim como de todas as tarefas que os ligam a elas.

Dean (1995), chega a apelidar o conceito de cinismo como um “vírus” que se dissemina por toda a organização. Esta designação é feita pelo autor, na medida em que o cinismo pode tornar-se dificilmente controlável e, em último caso, prejudicar a reputação da empresa. O descontrolo dos comportamentos de cinismo, ocorre uma vez que estas crenças e emoções são muitas vezes partilhadas com outros *stakeholders* da organização, como sendo clientes e outros trabalhadores, o que permite a perpetuação da crítica por diversas fontes.

Enquanto Dean (1995) considera o cinismo como um “vírus” incontrolável, Kouzes & Posner (2005) consideram este fenómeno como um ciclo vicioso, entre desilusão, desconfiança, frustração e derrota. Na verdade, para os autores o cinismo é uma tendência disposicional para ter uma mente fechada (à mudança) e desiludida (com o contexto social). Este fenómeno é entendido como um ciclo, na medida em que os indivíduos apresentam grandes expectativas sobre si próprios e outras pessoas, acabando por generalizá-las para a sociedade, as instituições e realidade futura. Resultante da incapacidade de atender a todas estas expectativas, experimentam sentimentos de frustração e/ou derrota seguidos de desilusão e, por sua vez, sentimentos associados à traição ou manipulação dos outros. Kouzes & Posner (2005), chegam a associar esta realidade à personagem *Dilbert*, uma personagem animada das bandas desenhadas de Scott Adams, que satiriza a vida diária corporativa e é encarado como ingénuo e até mesmo palerma.

Segundo Feldman (2000), a personagem *Dilbert* surge para retratar a popularidade crescente do fenómeno de cinismo na vida corporativa, pois assistimos cada vez mais à emergência de atitudes de descrença em relação à eficácia da alta gestão e a atitudes de desdém e desprezo em relação à dinâmica dos processos burocráticos. *Dilbert* surge enquanto personagem ilustrativa de “uma nova tendência na relação entre empregado e empregador”, que “envolve uma perda real da esperança nos líderes organizacionais e traduz-se na resposta às sucessivas tentativas de mudança” (Baig et al., 2016, p.1; Reichers et al., 1997, p. 48).

O cinismo pode ser entendido, ainda, como um fenómeno de despersonalização marcado por sentimentos recorrentes de alheamento físico e mental em relação a si próprio, como se o indivíduo fosse um mero observador da sua própria vida. Este fenómeno de despersonalização, por Valcour (2016) pela Harvard Business Review (2016), caracteriza-se, essencialmente, pelo afastamento psicológico do EU, das tarefas laborais, colegas e clientes. O cinismo é uma atitude persistente que representa a perda de conexão, prazer e orgulho no trabalho e nas tarefas desempenhadas o que, por sua vez, leva os indivíduos a sentir-se pouco envolvidos, negativos e até insensíveis. Estes sentimentos resultam da sobrecarga de trabalho, refletindo-se em elevados níveis de *stress* e desgaste, ou da existência de conflito, situações de injustiça e fraca participação nos processos de tomada de decisão (Valcour, 2016).

2.2. Abordagens teóricas

O conceito de cinismo é muito antigo e amplo, sendo assunto de várias disciplinas das ciências sociais, como a filosofia, a religião, a ciência política, a sociologia, a administração e a psicologia. Na verdade, cada disciplina social explica o conceito de cinismo consoante as suas perspetivas dos processos sociais (Ince & Turan, 2011). É seguindo esta vertente de múltiplas facetas do conceito de cinismo, que Dean et al., (1998) enunciam cinco tipos de abordagens distintas: abordagens de personalidade; abordagens sociais; abordagens ocupacionais/trabalho; abordagens com foco no colaborador; e abordagens organizacionais.

Considerando as abordagens de personalidade, como acontece com a liderança, o cinismo é entendido enquanto fator inato e estável de personalidade e, por sua vez, percecionado socialmente enquanto expressão negativa do comportamento humano. Este comportamento é caracterizado por desprezo e fraca ligação interpessoal, desconfiança e generalização de que o ambiente social é repleto de indivíduos desonestos, coniventes, desinteressados e egoístas, incapazes de tornarem as interações sociais agradáveis (Abraham, 2000). Na verdade, como expõem Dean et al., (1998), para os defensores desta abordagem as atitudes cínicas serão difíceis de serem controladas e contornadas, pois fazem parte da natureza humana e, por isso, da personalidade de cada um.

Para Kim et al., (2009), o cinismo é mais do que uma simples característica da personalidade do indivíduo. Segundo estes autores, o fenómeno do cinismo é uma característica mutável e que pode alterar-se ao longo do tempo, tendo em conta a experiência de vida do indivíduo (o contexto),

tornando-a um elemento administrável para melhor ou pior. Este tipo de linha de pensamento, dá origem aos primeiros passos de operacionalização do conceito de cinismo aplicado ao contexto social. Como nos refere Miranda (2007)

“embora não colocando totalmente de lado que há indivíduos que têm uma predisposição inata para serem cínicos, na generalidade, os adeptos desta corrente defendem a necessidade de associar este traço de personalidade às características da situação” (p. 308).

O cinismo social é visto enquanto produto da quebra de um contrato social entre o indivíduo e a sociedade. Com fortes raízes no pensamento de Rousseau (1989), esta abordagem defende que o contrato social celebrado entre o indivíduo e a sociedade é de carácter psicológico e assenta na crença individual de que os termos e condições nele acordados estão a ser respeitados. A violação do contrato social é considerada uma violação de fé para o indivíduo e, por sua vez, é justificação para este agir de acordo com os princípios de cinismo. A marca deste cinismo social, reflete-se em afastamento das instituições sociais e económicas que os cínicos culpabilizam pela violação do contrato existente entre eles (Abraham, 2000).

É também na obra “The Cynical Americans”, de Kanter & Mirvis (1989) em Dean et al., (1998), que o conceito de cinismo é tratado enquanto fator de desilusão social (contra a sociedade), com o EU, as instituições e o outro. É em causa deste descontentamento social e pessoal que, para os autores, os colaboradores demonstram as suas atitudes cínicas para com as organizações. Kanter & Mirvis (1989), em Dean et al., (1998), propõem que os níveis de cinismo podem ser geridos pela própria organização (e estruturas de liderança) e acabam por lhes oferecer, ao mesmo tempo, oportunidades para os combater, através da união de esforços coletivos (Dean et al., 1998).

É neste sentido, que o cinismo começa a ser analisado em contexto de trabalho, sendo este o meio onde os indivíduos expressam os seus níveis de frustração por não conseguirem controlar, e em certos casos alterar, as ações praticadas pela sociedade e as instituições sociais. Os primeiros estudos que abordam o cinismo em contexto laboral tiveram origem no campo da polícia em estudos de Artur Niederhoffer (1967) e Brian O’Connell et al., (1986), como nos é referido por Miranda (2007). Niederhoffer (1967), em Dean et al., (1998), faz nascer o conceito de “cinismo na polícia” enquanto produto da expressão de “anomia social” na estrutura da polícia, derivada da ambiguidade dos papéis desempenhados e da pressão associada à profissão. Para O’Connell et al., (1986), em Miranda (2007), os polícias

“(…) podem desenvolver este tipo de atitudes não apenas em relação a aspetos particulares do seu trabalho, mas também em relação à sua organização como um todo, sendo que as variáveis que se constituem como seus preditores não são as mesmas” (p. 309).

De facto, esta abordagem de cinismo (laboral) assenta na ideia de que o carácter stressante de algumas profissões, levam os funcionários a sentir-se emocionalmente pressionados e fisicamente esgotados. As atitudes de cinismo tornam-se numa estratégia que permite ao indivíduo enfrentar a sua frustração, fazendo com que se distancie dos seus clientes. Este processo envolve, ainda, a rejeição da humanidade e identidade desses clientes, a falta de empatia e uma desconexão com sentimentos e emoções (Abraham, 2000).

Outra fonte de cinismo laboral, é o conflito entre os valores dos indivíduos e os valores da organização. Nestas situações os indivíduos são obrigados a fingir o que não sentem para manter o equilíbrio no local de trabalho o que, por sua vez, se reflete em repulsa por este jogo de emoções entre o EU autêntico e o EU reprimido. A incapacidade do indivíduo para lidar com este tipo de situações pode levar ao designado *burnout* (Abraham, 2000). De acordo com um estudo recente da Harvard Business Review, por Seppälä & Moeller (2018), um em cada cinco colaboradores relatam estados de alto *stress* e desgaste laboral.

O *burnout* caracteriza-se por ser uma das dimensões de cinismo por parte do colaborador e que diz respeito a uma atitude distante e indiferente em relação ao trabalho, refletida em baixos níveis de eficácia profissional e à tendência de avaliar o seu próprio desempenho laboral em termos negativos (Van den Bosch & Taris, 2018). A expressão destas atitudes cínicas, revela-se enquanto sinal de descontentamento dos colaboradores com a organização e as suas estruturas de liderança e, mais do que isso, como violação do contrato psicológico estabelecido entre a empresa e o seu colaborador (Dean et al., 1998).

O contrato psicológico referido por Dean et al., (1998) contempla os princípios de equidade, justiça e imparcialidade (Abraham, 2000). A violação deste contrato psicológico, ocorre quando a organização incorre em ações tidas como injustas para os colaboradores, como promoções não merecidas, termos contratuais não cumpridos em matéria de salários e promoções ou quando os líderes fogem às suas responsabilidades e tomam os créditos pelo trabalho feito pelas equipas. A reação típica é a de amargura, desprezo e frustração em relação à alta gestão (Abraham, 2000). A expressão deste tipo de atitudes por parte dos colaboradores resulta, também, do novo paradigma

laboral marcado pela velocidade de inovação do mercado, o que lhes coloca uma maior pressão para apresentar mais e melhores resultados (Cartwright & Holmes, 2006).

Andersson & Bateman, em conjunto com Kim e Gilbreath (2009), procuram desenvolver um modelo teórico de cinismo que estabelece a relação entre as atitudes cínicas dos colaboradores e as suas perceções sobre a credibilidade da liderança, tendo em conta os comportamentos expressos por esses líderes. Assim, os autores concluem que o cinismo dos colaboradores surge enquanto consequência atitudinal do comportamento dos seus líderes e como variável preditora (negativa) do seu sentido de compromisso e desempenho laboral. O cinismo dos colaboradores surge também associado aos baixos níveis de confiança e competência atribuída à alta gestão. Estes (baixos) níveis de comprometimento, resultam em fatores como a ansiedade e o aumento do *stress*, tal como contribuem para o desencanto e crescente desilusão com o seu trabalho (Cartwright & Holmes, 2006). Torna-se claro que os “cínicos organizacionais” apresentam capacidade para influenciar toda a organização e impedir que esta consiga alcançar os seus objetivos (Nafei & Kaifi, 2013).

Assumindo a perspetiva organizacional, o conceito de cinismo surge associado à mudança e, mais precisamente, à resistência que esta provoca nos colaboradores e os faz expressar atitudes de insatisfação, *disengagement* ou desilusão laborais. Na verdade, o cinismo organizacional tem a sua origem no mau entendimento destes processos de mudança. Estes processos são encarados como ameaças à zona de conforto e às rotinas, quando deveriam ser entendidos como uma oportunidade de engrandecimento organizacional, pessoal e profissional. Fatores como a ansiedade e o aumento dos níveis de stress, contribuem para o desencanto e para a crescente desilusão dos funcionários com o seu trabalho e com a constante exigência para abraçarem processos de mudança em resposta às necessidades organizacionais (Cartwright & Holmes, 2006).

O cinismo organizacional é entendido por Wanous et al., (2000) como constructo composto por dois elementos complementares: (1) uma perspetiva pessimista em relação à mudança; (2) e culpa atribuída aos “responsáveis” por essa mudança – os líderes – pela sua falta de motivação e incapacidade para concluir de forma bem-sucedida estes processos, o que gera os designados níveis de desconfiança e insatisfação laborais – o cinismo. Na perspetiva de Wanous et al., (2000), a liderança apresenta um papel muito importante no combate a estes dois estereótipos, por meio de uma boa estratégia de comunicação. Considerando esta linha de pensamento, é fundamental

entender a importância da comunicação da liderança para dirimir as percepções de culpa atribuídas quando este processo de cinismo ocorre e os seus próprios efeitos, como será explorado adiante.

Os indivíduos não escolhem deliberadamente tornar-se cínicos, pessimistas ou atribuidores de culpa. Como referem Reichers et al., (1997), estas atitudes de cinismo resultam da experiência, ou seja, experiências menos positivas e que levam a sentimentos negativos em relação à mudança e a novas ideias. Falamos de experiências de pouca comunicação, pouca participação, pouca abertura para expressar opiniões, pensamentos e sentimentos em relação à mudança. De facto, a mudança é a principal causa de cinismo nas organizações (Nafei & Kaifi, 2013), onde apenas 30% dos processos de mudança são bem-sucedidos, o equivalente a 98% dos recursos organizacionais utilizados em processos de mudança falhados (Aslam et al., 2016).

“O cinismo surge quando a mudança não é compreendida”, é o que nos referem Aslam et al., (2016, p. 19). As atitudes cínicas em relação à organização são levadas pelo medo do desconhecido e do fracasso, pelo conforto das rotinas e pela “dor” que a mudança trará às equipas. A liderança é entendida como a “causadora” de períodos de instabilidade e os processos de mudança devem começar pela mudança da própria estratégia desses líderes. A liderança deve alterar a forma como comunica a mudança e a implementa, tal como os funcionários devem expressar uma atitude mais aberta e receptiva a novas mudanças e processos de inovação.

2.3. Liderança enquanto agente principal de cinismo

O cinismo surge enquanto novo desafio das organizações modernas e encontra-se associado à atribuição de culpa à alta gestão pelas atitudes de fraco envolvimento, satisfação e compromisso dos colaboradores (Wanous et al., 2000). Agora, mais do que nunca, os líderes devem considerar o cinismo como efeito com potencial danoso para a organização e, deste modo, enfrentá-lo de forma proativa, a bem da eficácia organizacional. Os líderes devem procurar restaurar o equilíbrio, reconhecer o significado da componente emocional e o seu impacto na performance dos colaboradores, bem como criar mecanismos para juntar uma equipa energética, satisfeita, motivada e emocionalmente ligada à cultura organizacional (Cartwright & Holmes, 2006).

Segundo Mirvis & Kanter (1989), a tarefa de enfrentar estas atitudes de cinismo é extremamente complexa para os líderes, uma vez que a relação entre líderes-liderados é marcada pela suspeita das intenções das ações da liderança e da falta de confiança na sua capacidade de liderar. De acordo

com um estudo realizado pelos autores, 40% dos respondentes chega a afirmar que sente que a alta gestão lhes mente e que se aproveita do seu trabalho e, claro, toma crédito por ele. Por contraponto, 43% dos inquiridos podem ser classificados como cínicos.

Estes “cínicos” de que falam Mirvis & Kanter (1989), veem o egoísmo enquanto característica base da natureza humana e acreditam que os indivíduos baseiam as suas ações em mentiras se tiverem um benefício em troca. Acreditam, ainda, que o dinheiro é capaz de influenciar as suas ações e quebrar os princípios de honestidade e moralidade. Em último caso, o cinismo leva a uma desconfiança generalizada da liderança, caracterizada pelo menosprezo das diretrizes e decisões tomadas pelos líderes e, por outro, pela crítica a esses líderes e à organização como um todo.

De facto, a liderança enquanto principal responsável pelas atitudes cínicas dos colaboradores não é um fenómeno novo em literatura, estando amplamente descrito em estudos da temática. Um desses estudos é de Rubin et al., (2009), ao assegurarem que o cinismo resulta do próprio carácter do líder, demonstrando como as atitudes e comportamentos dos líderes não só influenciam os liderados, como são capazes de ditar o sucesso ou fracasso desses líderes. Nesta análise, os líderes associados à expressão de altos comportamentos cínicos apresentavam uma maior propensão para gerir colaboradores desinteressados, menos comprometidos e altamente cínicos. Os resultados do estudo sugerem que são os líderes que semeiam dentro das suas equipas a expressão de atitudes cínicas e devem, nesse sentido, ser os primeiros agentes da mudança (Rubin et al., 2009).

Estudos mais recentes, indicam que existe uma grande discrepância nos níveis de perceção de líderes e liderados em relação ao ambiente organizacional. As mais recentes estatísticas divulgadas pela O.C. Tanner (2019), empresa que desenvolve estudos de liderança e reconhecimento dos colaboradores, revelam que 38% dos liderados considera que não tem poder de influência sobre as decisões organizacionais, enquanto que 68% dos líderes considera dar espaço à participação dos colaboradores no processo de decisão. Outro dado relevante, é o facto dos líderes considerarem que reconhecem o trabalho e motivam as suas equipas numa proporção algo discrepante da perspectiva dos colaboradores em relação a este tópico. Na verdade, de acordo com resultados de 2018, 79% dos indivíduos refere que a falta de reconhecimento está na base das suas decisões de abandono organizacional.

O que todas estas reflexões sobre cinismo nos revelam, é que são os líderes que se devem tornar na mudança que querem ver, se querem dirimir ou mesmo evitar a expressão de atitudes cínicas

nas suas organizações. Enfrentar as atitudes cínicas não é uma batalha simples e facilmente ganha, mas quando vencida torna-se numa conquista com impacto extremamente poderoso para líderes e liderados (Dulnik, 2018). A boa gestão do cinismo organizacional, requer uma transformação dos conceitos de liderança, gestão, envolvimento e participação dos colaboradores, organização e utilização dos recursos disponíveis (Moran & Brightman, 2000).

As organizações e as equipas de colaboradores exigem líderes eficazes, que saibam motivar e inspirar o outro a fazer o seu trabalho para se atingirem objetivos comuns. A capacidade de inspirar o outro, surge do alinhamento dos objetivos organizacionais com as necessidades, desejos, valores, e interesses dos indivíduos, assim como da utilização de linguagem simples e altamente positiva (Kouzes & Posner, 2005). A habilidade de um líder eficaz é medida, ainda, pela sua capacidade de estabelecer relações com os seus seguidores. Mais do que inteligência emocional, espera-se que o novo líder seja a personificação da inteligência relacional (Rød & Fridjhon, 2015).

O novo líder organizacional é aquele que congrega em si as três componentes de inteligência exigidas à liderança: inteligência emocional, social e relacional. Um líder relacional é aquele que é capaz de maximizar o potencial dos seus colaboradores e torná-lo numa visão coletiva, “nós”, e que procura a concretização de objetivos comuns. Nesta abordagem, o sucesso organizacional só é conseguido através do esforço coletivo (Rød & Fridjhon, 2015).

Quadro 4. Tipos de inteligência de um novo líder.

Inteligência emocional	<ul style="list-style-type: none"> • Autoconsciência; • Foco no eu; • Compreensão das emoções/experiências individuais; • Auto motivação; • Auto foco.
Inteligência social	<ul style="list-style-type: none"> • Consciência voltada para o outro; • Eu e o outro; • Simpatiza com as emoções/experiências do outro; • Motiva o outro; • Foco no outro.
Inteligência relacional	<ul style="list-style-type: none"> • Consciência para a relação; • Nós (coletivo); • Vê as emoções/experiências enquanto resultado da relação; • Motivação coletiva; • Foco na relação.

Adaptado de Rød, A., & Fridjhon, M. (2015). The Five Principles of Intelligent Teams In A. Rød & M. Fridjhon, *Creating Intelligent Teams: Leading with Relationship Systems Intelligence* (cap. 2, pp. 11-28).

No entanto, a verdadeira chave para a liderança eficaz é a utilização estratégica da comunicação para a gestão dos processos organizacionais, incluindo aqueles de cinismo (Young & Post, 1993), tarefa esta que não pode ser efetuada sem o apoio estratégico da profissão de relações públicas. A eficácia dos líderes está, profundamente, dependente da sua eficácia comunicacional, incluindo as componentes associadas à comunicação verbal, como não-verbal (Rego, 2016).

2.4. A importância da ação das relações públicas no combate ao cinismo

Dada a crescente complexidade e competitividade do ambiente organizacional, a capacidade de comunicação por parte da liderança – verbal e comportamental – com os liderados, adquiriu ainda maior importância. Ao mesmo tempo, a temática de satisfação, confiança e compromisso laboral, também, começou a ganhar relevo para o estudo do cinismo organizacional no âmbito da disciplina de relações públicas e no papel fundamental destes profissionais enquanto agentes de comunicação interna e de combate a este fenómeno danoso (Lemon & Palenchar, 2018).

De facto, a comunicação interna é indispensável para o sucesso organizacional e, quando bem-feita, pode oferecer vantagens estratégicas competitivas, ao alinhar os esforços dos colaboradores, através da partilha de conhecimento e do fomento das suas paixões (Quirke, 2008). Cada vez mais, a comunicação se tem tornado num fator crítico para o desenvolvimento e manutenção de todos os relacionamentos organizacionais, assim como agente facilitador para a confiança organizacional (Grunig & Grunig, 2006). Como nos referem Cunha et al., (2016) “a comunicação representa uma espécie de ‘aparelho circulatório’ da vida organizacional e constitui a chave para resolução de muitos problemas e para o aproveitamento de muitas oportunidades” (p. 414).

A acompanhar a crescente importância atribuída à comunicação interna, também o papel dos profissionais de comunicação adquiriu um novo estatuto. Na verdade, os comunicadores passaram a desempenhar um papel importante no processo de tomada de decisões corporativas e construção de relacionamentos entre as partes organizacionais, ao invés de serem encarados como meros produtores e distribuidores de informação (Berger, 2008).

Grunig (2011) é um dos principais autores que enfrentam esta abordagem, apresentando um modelo híbrido de comunicação, baseado nos diferentes paradigmas da teoria organizacional. Neste modelo de comunicação, as relações públicas são apresentadas enquanto função de gestão estratégica, fornecendo às organizações oportunidades de esta capacitar e dar voz aos seus públicos

e *stakeholders* no processo de tomada de decisões organizacionais. Em suma, no Modelo de Gestão Estratégica apresentado por Grunig (2011), os relações públicas deixam de assumir uma função de “mensageiro”, para se tornarem nos “porta-vozes” legítimos das organizações e *stakeholders*, assumindo uma ação estratégica que inclua a participação de todos os atores organizacionais.

O modelo híbrido de comunicação apresentado por Grunig (2011), tem por base os resultados adquiridos com o *Excellence Study*, que evidenciou que os departamentos de RP menos eficazes tinham, geralmente, um papel secundário de participação nas decisões estratégicas e disseminação das mensagens. Assim, o Modelo da Gestão Estratégica das Relações Públicas assume a excelência em relações públicas e foi construído na perspectiva da gestão organizacional e de programas de comunicação estratégicos (Grunig, 2011).

Infelizmente, as organizações não tratam a comunicação como uma disciplina valiosa para os seus negócios, desvalorizando o seu papel estratégico na construção e manutenção de harmonia nas relações entre as chefias e restantes colaboradores (Quirke, 2008). Este fenómeno é facilmente comprovado, uma vez que a liderança é uma das áreas mais exploradas no campo das ciências sociais, especialmente na área da psicologia, no entanto é pouco explorada no domínio da comunicação organizacional ou das relações públicas (Gonçalves & Athaydes, 2017).

Mesmo assim, as organizações dependem cada vez mais da experiência dos relações públicas e dos restantes profissionais de comunicação, para a construção das relações com todos os seus *stakeholders* organizacionais. Assim, a comunicação deve ser encarada como ferramenta valiosa que permite posicionar e legitimar as organizações junto da sociedade (Berger, 2008). O papel dos relações públicas passa, exatamente, por ajudar estas organizações a construírem relacionamentos a longo prazo com os seus públicos, tornando mais simples e fácil o processo de comunicação entre as várias partes interessadas, dentro e fora do contexto organizacional (Grunig et al., 2009).

Internamente, a comunicação pode ser considerada como a base que norteia todo o processo de interação entre líderes e liderados e, ao mesmo tempo, é o meio através do qual estes atores trocam mensagens e respetivos significados (Zerfass & Huck, 2007). Os resultados do estudo de Men (2014a), com o público-alvo de cerca de 400 colaboradores a trabalharem em médias e grandes empresas nos EUA, revelou que os liderados

“sentem-se mais satisfeitos com uma organização e uma liderança que possuem um sistema de comunicação aberto, bidirecional e recetivo, que considera as opiniões e as preocupações dos colaboradores e procura a compreensão, a colaboração e o diálogo mútuos” (p. 10).

Madlock (2008), vem comprovar esse mesmo valor da comunicação e do estilo de liderança para o aumento da satisfação dos colaboradores em âmbito organizacional. Com base no universo do seu estudo, o autor concluiu que a competência de comunicação da liderança era a variável com maior nível de predição e influência no nível de satisfação dos colaboradores. Na verdade, esta comunicação dos líderes representou cerca de 68% da satisfação dos colaboradores. Um estilo de liderança voltado para as relações, como proposto por Rød & Fridjhon (2015), foi outra das variáveis que apresentou influência positiva na satisfação laboral dos colaboradores e com a própria comunicação dos seus líderes. A capacidade do líder estabelecer relacionamentos com as suas equipas e pensar coletivamente (nós), representa 58% da sua capacidade de comunicação.

Para aumentar a satisfação laboral, dirimindo os efeitos de cinismo organizacional, os líderes devem melhorar as suas habilidades de comunicação e exibir comportamentos mais relacionais, voltados para o coletivo (Madlock, 2008; Rød & Fridjhon, 2015). A comunicação desempenha um papel performativo na satisfação, na confiança, na motivação e no sentido de compromisso dos colaboradores para com a organização. Apesar de ser essencial o *expertise* dos relações públicas, também a organização desempenha uma função indispensável para conseguir os resultados mais positivos no que toca aos aspetos referidos (Men, 2014b). Como refere Men (2014b), a organização deve ser responsável por alinhar os líderes com os valores e objetivos organizacionais, oferecer a formação necessária para que estes consigam desempenhar eficazmente a sua função e desenvolver as suas *skills* de comunicação recorrendo à ação dos relações públicas.

O desafio da liderança reside em envolver as equipas nesta designada *big picture* – os muitos desafios, ameaças e oportunidades que a organização enfrenta. Tanto as organizações como a sua respetiva liderança, precisam de comunicar adequadamente as metas e objetivos, para conseguirem o maior empenhamento por parte das equipas na sua concretização (Yeomans & FitzPatrick, 2017). Quando os funcionários estão satisfeitos e felizes, existe maior probabilidade de compromisso num relacionamento a longo prazo. Já as equipas que se sentem mais ligadas e envolvidas, apresentam maior hipótese de se sentir satisfeitas com a organização e os líderes (Men, 2014a). Para Men

(2014a), quando os colaboradores têm a oportunidade de expressar a sua opinião, mostram-se mais satisfeitos e dispostos nos seus relacionamentos com a organização.

De facto, como nos revelam Judge & Kammeyer-Mueller (2012), os estilos de liderança e os seus comportamentos têm um impacto poderoso nas atitudes laborais dos colaboradores, como sendo a satisfação, o empenhamento e o seu desempenho. Mais do que isso, certas componentes comunicacionais podem aumentar consideravelmente as probabilidades de um líder comunicar eficazmente e alcançar os melhores resultados organizacionais (Rego, 2016). Os líderes com boas competências de comunicação conseguem tirar maior proveito e captar mais eficazmente a energia e as capacidades dos liderados (Rego, 2016).

Quadro 5. Competências interpessoais relevantes para os líderes.

Competências	Descrição
Escuta ativa	Esforço ativo para compreendermos o que a pessoa está a pensar e a sentir.
Escuta empática	Colocarmo-nos na pele dos outros.
Verificação da exatidão	Testar a exatidão do que afirmamos, escrevemos, lemos e ouvimos.
Clarificação dos significados	Clarificar o sentido do que pretendemos transmitir.
Revelação de emoções	Capacidade para expressarmos emoções de modo prudente, sensato e sem perda de autocontrolo.
Encorajamento de <i>inputs</i>	Convidamos as pessoas a pronunciarem-se e a participarem no processo de tomada de decisões.
Fornecimento de <i>feedback</i>	Facultarmos às pessoas indicações acerca de como estão ou não a ser bem-sucedidas na realização da tarefa.
Solicitação de <i>feedback</i>	Obtermos elementos que nos permitem compreender o impacto das nossas ações e decisões e o modo como estão a ser recebidas e interpretadas.
Transmissão de instruções	Clarificarmos o que esperamos que as pessoas façam.
Gestão do conflito	Criarmos condições para que as divergências de perspetivas sejam canalizadas para a melhoria da qualidade das decisões.
<i>Feedback</i> construtivo	Elogiarmos as pessoas, mas também criticá-las construtivamente, para que possam melhorar a sua conduta.

Adaptado de Robertson, E. (2005). Placing leaders at the heart of organizational communication. In Rego, A. (2016). *Comunicação Pessoal e Organizacional: Teoria e Prática* (cap. 1, pp. 39).

Outros estudos sugerem que, para a estratégia de comunicação da liderança funcionar, é preciso perceber que diferentes tipos de liderança dizem respeito a estilos de comunicação também eles distintos (Men, 2014b). Compete às relações públicas, trazer o melhor desses diferentes tipos de liderança, para a definição de um plano de comunicação capaz de equilibrar as habilidades de

comunicação de cada líder e as necessidades, expectativas e desejos dos seus colaboradores (Men & Stacks, 2014).

Para entender melhor o tema dos estilos comunicacionais, distingue-se o contributo de Norton (1978; 1983), com o desenvolvimento do *Communicator Style Measure* (CSM), que permite medir os traços de comunicação dos indivíduos. Segundo o autor, todos os indivíduos apresentam um estilo particular de comunicação, que significa a forma como interagem em termos verbais e não-verbais, com o intuito de sinalizar como o significado destas ações deve ser recebido, interpretado, filtrado ou entendido (Norton & Pettegrew, 1977). O autor apresenta-nos a comunicação enquanto constructo multidimensional, focando-se na forma como os indivíduos comunicam, mais do que no próprio conteúdo dessa comunicação. Neste sentido, classifica os estilos do comunicador em nove dimensões distintas: dominador, dramático, controverso, animado, descontraído, atencioso, impressionador, aberto e amigável (Rego, 2016).

Quadro 6. Descrição das dimensões do modelo *Communicator Style Measure*.

Dimensões	Descrição
Dominador	Indivíduos que gostam de assumir o controlo durante interações sociais. Possuem grande capacidade de diálogo e procuram, constantemente, dar ordens e orientar os seus pares.
Dramático	Esta dimensão refere-se à vivacidade do diálogo do interlocutor. Os indivíduos dramáticos exageram a conversação, contam histórias e atribuem uma componente enfática ao diálogo, através da utilização de metáforas e linguagem corporal.
Controverso	Indivíduos apelidados “do contra” e que vêm o processo de troca de mensagens como uma competição entre participantes. São considerados o centro da agitação social, chegando a ser altamente provocadores.
Animado	As pessoas animadas utilizam frequentemente a linguagem corporal para se expressar diante do outro, para chamar a sua atenção e transmitir-lhes o entusiasmo da história.
Descontraído	Os indivíduos descontraídos apresentam um perfil de diálogo calmo e relaxado, nunca se agitando mesmo em situações de pressão. Não se entusiasmam e revelam um registo permanente de autocontrolo.
Atencioso	É classificado bom ouvinte, fruto das expressões faciais e corporais atenciosas percebidas pelos interlocutores.
Impressionador	O perfil impressionador deixa sempre alguma impressão nos interlocutores, fruto da própria postura marcante do comunicador. Destacam-se pelo seu vestuário, o modo como falam, gesticulam ou até se penteiam.
Aberto	Fortemente associada ao grau de partilha de informação com os interlocutores. Diz respeito a indivíduos que facilmente divulgam assuntos pessoais e que expressam abertamente sentimentos e emoções.
Amigável	Refere-se a um indivíduo que demonstra interesse e boa vontade para com o outro e, por isso, é pouco competitivo e confrontacional. É agradável de comunicar e é visto pelos interlocutores com estima.

Adaptado de Rego, A. (2016). *Comunicação Pessoal e Organizacional: Teoria e Prática* (4ªed.) (cap. 5., pp. 308-362).

Ainda nesta matéria de estilos de liderança e estilos comunicacionais, destaca-se a análise efetuada por de Vries et al., (2010), ao sugerir que determinados perfis de comunicação estavam associados diretamente à expressão de comportamentos de partilha de informação, assim como ao aumento dos níveis de desempenho, satisfação e empenhamento organizacionais. Sugerem que tanto os estilos de liderança, como os resultados adquiridos pelos líderes, são a consequência real dos estilos de comunicação praticados por essas chefias. Os estilos de comunicação associados a uma maior satisfação e empenhamento, são aqueles de expressividade, apoio e precisão, enquanto que um estilo de comunicação agressivo, produz os efeitos contrários nos colaboradores. Por seu turno, os estilos de liderança associados a uma maior eficácia comunicacional, foram identificados como sendo perfis carismáticos e voltados para as relações humanas (de Vries et al., 2010).

Como nos alerta Rego (2016), é preciso considerar que os efeitos dos estilos de comunicação nos colaboradores, dependem das situações. O autor exemplifica, evidenciando que os estilos pautados pela dominação do líder podem resultar em maior eficácia em situações de crise, onde as chefias são colocadas à prova e lhes é exigida uma ação rápida e enérgica. Em contraponto, esta estratégia pode ser menos eficaz, na presença de colaboradores altamente proativos e que, por outro lado, possuam as competências e a motivação necessárias para integrar o processo de resolução de problemas ou de aproveitamento de oportunidades (Rego, 2016).

Grunig & Grunig (2006) chegam mesmo a aferir que “por trás de um grande líder, existe sempre um comunicador” (p. 193). Os líderes enfrentam o desafio de motivar os colaboradores, a todos os níveis organizacionais, para conseguirem melhorar continuamente os seus níveis de qualidade, reduzir custos associados, ir ao encontro das necessidades dos seus clientes e permanecerem competitivos no mercado. Os profissionais de comunicação enfrentam a tarefa de conseguir trazer à superfície o que vai na mente e no coração desses líderes (componente racional e emocional), para a definição de uma estratégia de comunicação eficaz, que, assim, tornará mais forte a conexão emocional das equipas com a chefia e a organização (Grunig & Grunig, 2006).

Hoje, o papel de um líder passa pela sua capacidade de construir fortes relações laborais com os liderados (Scarlett, 2006). Os profissionais de relações públicas devem ser a força motriz que permite a construção de relações positivas entre a organização e os seus colaboradores, através da promoção de uma cultura emocional positiva, assente na satisfação das necessidades psicológicas dos funcionários (Men, 2017). Liderança, cultura organizacional e relações públicas são elementos que atuam em conjunto, de forma consistente e cooperativa, para promover a manutenção de uma cultura positiva e orientada para as pessoas, a comunicação interpessoal e o empoderamento dos colaboradores. A excelência em relações públicas ocorre quando é conseguida uma comunicação interpessoal caracterizada por interações frequentes, abertas, oportunas e bidirecionais entre líderes e os colaboradores (McCown, 2010).

Capítulo III – Método de Investigação

3.1. Questão de partida e objetivos de pesquisa

A comunicação interna está a ganhar maior notoriedade nos domínios académico e científico, situando-se entre as funções com maior evolução no domínio de Relações Públicas (Verčič et al., 2012). Os líderes são cruciais para o sucesso, a imagem e o futuro das comunidades, organizações e profissões (Berger & Meng, 2010). A seu cargo têm a tomada de decisões que afetam as atitudes, crenças e desempenho dos seus colaboradores, tal como moldam a cultura organizacional e o clima de comunicação e influenciam as perceções de todos os *stakeholders* (Berger & Meng, 2010). Por seu turno, a prática de relações públicas assume uma valiosa função de gestão de relacionamentos que ajuda as organizações a atingir os seus objetivos, num ambiente organizacional caracterizado pela constante mudança (Berger & Meng, 2010).

É neste sentido que o presente estudo procura avaliar o tipo de comunicação dos líderes organizacionais e de que forma esta pode facilitar a manifestação de cinismo organizacional. Assim, enquanto pergunta de partida definiu-se: de que forma a comunicação atual da liderança intermédia potencia a manifestação de comportamentos cínicos por parte das suas equipas? Com esta questão de partida é pretendido averiguar, ainda, a relação das temáticas com a ação em relações públicas e de que modo estes profissionais podem ser agentes de combate ao cinismo organizacional. Em suma, pretende evidenciar-se que a comunicação e as relações públicas são vitais para a criação de valor para as organizações (Quirke, 2008).

Procura-se responder à questão de partida e aos objetivos de pesquisa, através da abordagem metodológica do Estudo de Caso. A Altran Portugal, multinacional francesa, foi a empresa-alvo selecionada para o estudo da temática da comunicação da liderança e do cinismo organizacional, sendo que a comunicação interna não foi ainda muito explorada no âmbito do contexto específico das empresas multinacionais (Kalla, 2006). O acesso ao campo de estudo, sendo a entidade onde a discente atualmente exerce funções de trabalho, contribuiu para a escolha. A intenção é perceber a comunicação atual adotada e quais os potenciais efeitos que esta pode ter nos comportamentos cínicos dos colaboradores e, em seguida, propor um plano de comunicação estratégico, enquanto plano de fortalecimento dessa comunicação, destinado à liderança intermédia da empresa. O objetivo é que os líderes da Altran Portugal possam aplicar o plano de comunicação à sua realidade e utilizá-lo para evitar e mitigar os efeitos das atitudes cínicas na sua organização.

Uma vez que o objetivo último com o desenvolvimento deste projeto é a proposta de um plano de comunicação, de combate ao cinismo na organização, definiu-se enquanto objetivo geral de pesquisa: compreender como a comunicação atual da liderança intermédia potencia a manifestação de comportamentos cínicos por parte das suas equipas.

Relativamente aos objetivos específicos de pesquisa, definiram-se:

1. Identificar os comportamentos da liderança enquanto transformacionais ou transacionais;
2. Perceber o estilo atual de comunicação da liderança intermédia;
3. Interpretar e comparar os estilos de comunicação adotados pela liderança intermédia;
4. Analisar a perceção das equipas sobre a comunicação da organização;
5. Perceber a importância da comunicação para a organização e liderança intermédia;
6. Averiguar o grau de cinismo organizacional dos líderes intermédios;
7. Compreender a relação entre cinismo organizacional e a ação em relações públicas;
8. Propor um plano de fortalecimento da comunicação à liderança intermédia;

Primeiramente, pretende-se perceber a comunicação atual dos líderes intermédios, por forma a ser possível identificar as falhas comunicacionais existentes. O facto de se estudar mais do que um líder permite uma visão mais ampla do tipo de comunicação adotada por cada um e, por outro lado, possibilita a distinção entre perfis de liderança transformacionais/carismáticos e transacionais. Em simultâneo, tem-se como objetivo perceber a importância da comunicação para a organização, ao mesmo tempo que se averigam os fluxos comunicacionais entre o departamento e as estruturas de liderança intermédias. Por último, pretende-se averiguar o grau de cinismo organizacional por parte das chefias intermédias e a sua relação com os níveis de insatisfação dos colaboradores com a organização e com a comunicação por ela desenvolvida.

3.2. Estudo de Caso: Altran Portugal

A Altran é uma empresa multinacional de origem francesa que fornece serviços de engenharia e desenvolvimento e investigação (R&D). Assente numa oferta B2B, o Grupo Altran encontra-se presente em 37 países distintos localizados nos continentes americano, europeu, africano e asiático o que, por sua vez, lhe permite contar com mais de 50.000 colaboradores ao nível global.

Com 35 anos de experiência no mercado internacional, a Altran desenvolve a sua atividade em 11 setores chave, como *Automotive; Aerospace; Space, Defense & Naval; Rail, Infrastructure &*

Transportation; Energy; Industrials & Consumer Products; Life Sciences; Communications, Semiconductor & Electronics, Software & Internet e Finance & Public Sector. Ao nível da oferta, a Altran desenvolve soluções globais nos domínios da engenharia de produtos e sistemas, digital e *software* e operações industriais. Estas linhas de serviço globais, permitem à empresa fornecer serviços específicos de engenharia nos vários domínios tecnológicos, explicando a existência de sete *World Class Centers* (WCCs), centros de competências especializados em tecnologia, que fornecem serviços únicos e disruptivos em, por exemplo, Cibersegurança, *Analytics* e Inteligência Artificial (IA) e soluções IoT.

Em Portugal há mais de 20 anos, a Altran conta com mais de 2.600 colaboradores a operar em três localizações geográficas específicas: Porto, Fundão e Lisboa.

Em 2019, o Grupo Capgemini e o Grupo Altran anunciaram um projeto de fusão no contexto de uma oferta pública de aquisição amigável para criar uma liderança global ao nível da "Indústria Inteligente".

3.2.1. Identidade organizacional: missão, visão e valores

3.2.1.1. Missão

A missão da Altran passa por desenvolver soluções inovadoras de engenharia que ofereçam aos seus clientes novas formas de inovar, desenvolvendo os produtos e os serviços de próxima geração. Como é referido pela multinacional, “juntos, criamos a engenharia do amanhã” (Altran, n.d.).

Neste sentido, a Altran posiciona-se enquanto empresa inovadora para o desenvolvimento de produtos e serviços à medida dos seus clientes, acompanhando-os em cada etapa do projeto, desde o planeamento estratégico à fase de produção.

3.2.1.2. Visão

A multinacional francesa pretende a longo prazo consolidar o estatuto de líder mundial em serviços de engenharia e R&D. Mais do que isso, a Altran procura ser “a escolha número #1 dos principais investidores em inovação e R&D”, para o fornecimento de serviços de engenharia de produtos e sistemas, digital e *software* e operações industriais (Altran, n.d.).

3.2.1.3. Valores

A Altran guia toda a sua atividade tendo por base a criação de valor acrescentado aos negócios dos seus clientes, com a apresentação de soluções tecnológicas únicas e diferenciadoras. O *status quo* é constantemente desafiado pelo leque de talentos da multinacional, tendo por base as últimas tendências tecnológicas, para que seja possível desenhar soluções de engenharia personalizadas.

Os valores orientadores da atividade da empresa pautam-se pela inovação, o dinamismo, a excelência, a responsabilidade e o *care*.

3.2.2. Modelo de negócio

O modelo de negócio da Altran está dividido em negócio local (PPL - *Primary Pipeline*) e negócio internacional (SPL - *Secondary Pipeline*), via *Global Engineering Center* (GEC).

A oferta dirigida ao mercado nacional, passa por um contacto direto com o cliente e, por isso, é definida como *Primary Pipeline*. Esta oferta encontra-se subdividida em três unidades de negócio. Uma destas áreas de negócio é TEM (*Telecommunications*), que se centra numa oferta dirigida à indústria de telecomunicações. Por seu turno, a unidade de HEAT (*Health, Energy, Aeronautics & Transportation*), destina os seus serviços a empresas do setor da saúde, energia, aeronáutica e transportes. Por último, encontra-se a unidade de FSG (*Finance & Government*), onde as linhas de serviço se destinam às áreas da banca e do setor público.

Ainda na ótica do mercado local, pode encontrar-se a divisão de soluções (*Solutions Division*). Esta divisão é composta por centros de *expertise* (ECs), especializados em tecnologias específicas, e são responsáveis por encontrar novas soluções de produtos e serviços para o negócio nacional, uma tarefa efetuada em coordenação com os WCCs que fornecem esta oferta especializada, mas um nível global. Em Portugal, os centros de especialização centram-se nos domínios de *Business Consulting, Digital Solutions, Industry 4.0, Analytics & AI, Cybersecurity* e *Telco Digital Services*.

No mercado internacional é necessário compreender o conceito de *Global Engineering Center* (GEC), que opera numa modalidade de SPL (*Secondary Pipeline*). Seguindo uma metodologia de triangulação de mercado, existe coordenação entre as equipas da Altran em Portugal, as equipas de outro país onde a Altran assume a sua presença (e.g. Alemanha) e o próprio cliente. Ao nível

global o Grupo Altran possui 4 GECs, um deles em Portugal onde as operações são efetuadas a partir do Porto e do Fundão.

Deste modo, o SPL corresponde ao GEC de Portugal. A Altran opera segundo uma tipologia de *nearshore* o que significa que os seus projetos são desenvolvidos por equipas que se encontram a trabalhar de forma remota, para vários países. As operações no GEC Portugal estão distribuídas em duas grandes unidades técnicas: a unidade de *Embedded & Safety-Critical Systems* (E-SCs) e a unidade de *Digital & Software*.

Além do mercado local e internacional, estamos na presença de uma unidade transversal a estas duas divisões: o *Program Office* (PO). Esta área é responsável pela gestão de projetos no mercado nacional (PPL) e em coordenação com outras geografias do Grupo Altran, a partir de Portugal (SPL). Outras áreas transversais são as áreas de suporte como a comunicação, financeira, recursos humanos e *Technology & Innovation* (T&I). A liderança intermédia, universo alvo do presente estudo, encontra-se presente em todas estas vertentes do modelo de negócio.

3.2.3. Estrutura organizacional

Ao nível global, sendo uma empresa presente em mais de 30 países, a multinacional decidiu implementar um sistema de gestão por *clusters*, o que significa que existe um representante por cada grupo geográfico, assumindo a gestão de mais do que um país. Dentro da região da Europa, Portugal faz parte do *cluster* ibérico juntamente com Espanha. Além deste modelo por *clusters*, a gestão da Altran é efetuada pelo Conselho de Administração e pelo Comité Executivo, ambos presididos pelo *Chief Executive Officer* (CEO) da multinacional - Dominique Cerutti.

Ao nível da liderança local, o *board of directors* é composto por Célia Reis (CEO), pelo *Head of Global Engineering Center e Program Office Director*, Maria Penedos, *Chief Financial Officer* (CFO), Susana Chaves, *Chief Operating Officer* (COO), Bruno Casadinho, *Chief Technology Officer* (CTO), Rodrigo Maia, e Diretor de Recursos Humanos, Ricardo Machado.

Dentro de cada país, a estrutura hierárquica da empresa encontra-se dividida ao longo de seis grandes áreas: área de projeto, área técnica, área de operações, área de vendas, área de gestão e área de suporte. Por seu turno, cada uma dessas áreas encontra-se seccionada em oito níveis que correspondem ao percurso de carreira que guia os colaboradores que integram essas mesmas áreas. Deste modo, a liderança de topo encontra-se situada entre os níveis seis e oito da hierarquia

organizacional – o *board of directors*, assim como os diretores de unidade, os diretores de projeto, dos GECs, dos WCCs e dos ECs da Altran. Os líderes intermédios, situam-se entre os níveis dois e cinco desta mesma hierarquia. Os restantes colaboradores, sem cargos de gestão, situam-se no primeiro nível do percurso organizacional.

3.2.4. Departamento de Comunicação

3.2.4.1. Organização

Ao nível global, o departamento de comunicação faz parte da área de suporte e toda a sua atividade está organizada por cinco *clusters*. Por seu turno, a gestão e monitorização de cada um desses *clusters* é efetuada por um agente global. Localmente, cada país também efetua a gestão das suas atividades tendo por base esta organização de *clusters* do Grupo Altran: *Brand*, *Business Communications*, *Change & Internal Communications*, *Digital* e *PR & Media*.

Quadro 7. *Clusters* de comunicação da Altran Portugal.

<i>Clusters</i>	<i>Descrição</i>
<i>Brand</i>	Posicionamento; arquitetura; <i>yearbook</i> ; parcerias.
<i>Business Communications</i>	<i>Storytelling</i> ; criação de leads; <i>expertise</i> ; promoção da oferta; relação com o cliente; eventos.
<i>Change & Internal Communications</i>	Processos de gestão de mudança; comunicação da mudança; <i>employer branding</i> ; promoção dos colaboradores; criação de ferramentas de comunicação.
<i>Digital</i>	Ecosistema; estratégia de redes sociais; reputação digital e <i>analytics</i> .
<i>PR & Media</i>	Nível executivo (<i>c-level</i>); cobertura noticiosa; notícias de mercado/ <i>clipping</i> ; gestão de contacto com a imprensa.

Fonte: arquivos internos.

O *cluster* de *Brand* diz respeito a todos os processos relacionados com a marca Altran, tal como a missão, visão e valores. A marca acaba por ser o *cluster* orientador dos restantes, uma vez que serve como guia de boas práticas a todas as ações de comunicação que se querem desenvolver, tais como imagens, vídeos ou apresentações.

Business Communication corresponde a todos os componentes que envolvem a manutenção de relações com o cliente e que garantem que a oferta de produtos e serviços da empresa é comunicada externamente, com o objetivo de adquirir novas oportunidades de negócio (*leads*). Neste sentido,

este *cluster* envolve a execução de casos de estudos, *whitepapers* ou *webinars* e a execução de eventos externos.

Em estreita relação com a área de recursos humanos, encontra-se a categoria *Change & Internal Communications*, no que toca à gestão e comunicação dos processos de mudança da empresa. À parte da comunicação dos processos de mudança aos colaboradores, a comunicação interna serve como ponte de relação entre a organização e os seus funcionários, para promover informações da empresa (e.g. novo pacote de benefícios) e dar a conhecer os feitos desses em âmbito laboral (e.g. criação de um programa para apurar os talentos da multinacional – *Altran's Got Talent*).

O *Digital* relaciona-se com a presença da empresa nos meios digitais, tais como o *website* e as redes sociais. Aqui o *Brand* adquire especial importância, uma vez que todo o conteúdo divulgado externamente tem que estar alinhado com as diretrizes de marca estabelecidas. Inclui-se a análise de estatísticas digitais para perceber o desempenho das publicações em ambiente *online* e a sua amplitude em termos de público-alvo.

Por último, o *PR & Media* tem que ver com a presença da marca nos meios externos, incluindo a gestão destes processos, por forma a assegurar cobertura noticiosa na imprensa nacional. Envolve não só a participação dos colaboradores em termos jornalísticos, como a cobertura de ações ou eventos externos, nomeadamente com clientes.

3.2.4.2. Iniciativas de comunicação interna: *All-Care*

Neste tópico de trabalho destaca-se a importância da comunicação dos líderes intermédios para o sucesso de iniciativas internas. Estas ações de comunicação interna encontram-se em maior proporção associadas à ação da liderança de topo, no entanto a liderança intermédia desempenhou um papel de relevo para a implementação de um novo e específico pacote de benefícios a todos os colaboradores da multinacional, o *All-Care*.

O *All-Care* é uma iniciativa de 2019 e que resulta na criação de um novo *pack* de benefícios destinados a todos os colaboradores da multinacional (e.g. benefícios de saúde e de educação). Foram realizadas no total 10 sessões de apresentação do pacote de benefícios e de esclarecimento de questões, com a presença da CEO e Diretor de Recursos Humanos, nos três escritórios da empresa em Portugal. Dada a sensibilidade do tema, a iniciativa foi executada respeitando três

fases de ação – período de apresentação do novo pacote de benefícios; período de seleção desses benefícios e período de implementação.

Esta medida aprovada pela liderança de topo, exigiu uma grande capacidade de comunicação por parte da liderança intermédia enquanto embaixadores da iniciativa e suporte aos seus líderes e equipas. Foi solicitado a estas chefias, que realizassem reuniões de esclarecimento com as suas equipas e que lhes fornecessem todas as informações necessárias sobre a nova medida, como a explicitação do pacote de benefícios e as designadas FAQs (*Frequently Asked Questions*), com uma compilação das questões mais frequentes e respetivas respostas. Outro dos suportes de comunicação que foi utilizado durante a promoção desta iniciativa e de todas as suas fases de ação, foi o e-mail corporativo do departamento de comunicação.

A capacidade de comunicação da liderança adquiriu especial importância, principalmente no que respeita à capacidade do líder para comunicar positivamente a nova mudança organizacional e tranquilizar as suas equipas. Foi, também, um grande desafio à capacidade de gestão do conflito por parte destes líderes e à expressão de uma atitude disponível e agradável em relação ao apoio nas principais dúvidas que surgiram (e continuamente surgem).

3.3. Universo-alvo do estudo

A liderança intermédia da multinacional Altran Portugal, foi o universo-alvo selecionado para a elaboração do plano de comunicação, com o intuito de dirimir potenciais efeitos de cinismo organizacional. A maior parte das contribuições académicas e científicas que encontramos na literatura focam o papel estratégico dos CEOs e dos gerentes de topo, desvalorizando o papel das chefias intermédias para o sucesso ou fracasso organizacional (Huy, 2002; Osterman, 2009). Uma vez que estamos na presença de uma estrutura organizacional complexa, composta por vários níveis hierárquicos característicos de empresas de grande dimensão, optou-se por dar-se ênfase a uma vertente de liderança que carece de atenção no domínio da literatura da especialidade.

Os líderes intermédios apresentam um papel de relevo para o funcionamento da organização, servindo enquanto mediadores da estratégia de negócio e as suas operações diárias (Men, 2016). A liderança intermédia é chave de todo o processo comunicacional da organização, uma vez que tem a missão de transmitir às suas equipas, de forma clara e dinâmica, os significados das mensagens das chefias de topo (Brownell, 1991).

Neste sentido, tendo por referência o subcapítulo 3.2. deste trabalho, a estrutura hierárquica da multinacional encontra-se dividida em seis áreas de atuação (projeto; técnica; operações; vendas, gestão e suporte) que, por sua vez, são compostas por oito níveis hierárquicos. Tendo por base esta divisão organizacional, a liderança intermédia da empresa encontra-se entre os níveis dois e cinco da hierarquia. No entanto, quando olhamos para cada uma das áreas em particular, o que pode ocorrer é que o líder intermédio possa estar posicionado apenas num ou dois desses níveis, como veremos mais adiante.

Das oito áreas de atuação da multinacional, foram selecionadas três para efetuar a presente análise (área de projeto, operações e suporte). Esta escolha justifica-se pelo facto de que são nestas áreas em específico que as chefias intermédias encontram equipas para gerir, enquanto que nas restantes áreas a gestão acaba por ser efetuada individualmente ou por meio da liderança de topo diretamente.

- Na **área de projeto**, os líderes intermédios encontram-se em contacto direto e permanente com as suas equipas, ao estarem responsáveis pela sua gestão e relação com os projetos e o terreno. Estão igualmente responsáveis pela gestão de concursos públicos.
- Na **área de operações**, as tarefas da chefia intermédia passam pela gestão das equipas de unidades e dos seus relacionamentos com os clientes, numa ótica de mercado nacional e internacional. Mais do que a gestão dos relacionamentos, os líderes pretendem mantê-los através da renovação e da criação de novos negócios.
- Por fim, na **área de suporte**, o *middle management* encontra-se encarregue da coordenação das equipas de *backoffice*, como são exemplos os recursos humanos, a área financeira e a comunicação.

O critério das chefias intermédias se localizarem entre o nível dois e cinco da hierarquia, só se aplica totalmente à área de projeto. Como referido anteriormente, as chefias intermédias podem posicionar-se apenas num ou dois níveis entre aqueles que foram definidos (entre os níveis dois e o cinco). No caso das operações, um líder intermédio situa-se entre o nível dois e quatro. Na área de suporte, as chefias intermédias encontram-se entre os níveis quatro e cinco.

Figura 2. Universo-alvo do estudo.



Fonte: elaboração própria.

Considerando os critérios estabelecidos, foram considerados para o estudo da temática um total de 122 líderes intermédios (50 da área de projeto; 41 da área de operações e 31 da área de suporte), localizados nos três escritórios da multinacional em Portugal (72 em Lisboa; 28 no Porto e 22 no Fundão). A esta amostra de liderança foi implementado um inquérito por questionário. Ao mesmo tempo, por meio da entrevista semiestruturada, considerámos ainda a diretora de comunicação da multinacional, Maria Penedos, estando esta responsável pela gestão da comunicação com todos os *stakeholders* internos e externos.

3.4. Abordagem de pesquisa: metodologia mista

Para a concretização da questão de partida e dos objetivos de pesquisa inicialmente definidos, optou-se por uma abordagem assente numa metodologia mista, ou seja, na combinação de métodos qualitativos e quantitativos na investigação (Shannon-Baker, 2016). Nos estudos de liderança, os métodos quantitativos são a escolha preferencial dos pesquisadores, no entanto nota-se uma maior tendência para a escolha e implementação de uma abordagem metodológica mista, para garantir, potencialmente, resultados mais enriquecedores, do ponto vista científico, para a temática (Stentz et al., 2012). Cada vez mais assistimos à combinação de técnicas qualitativas e quantitativas, no que é o estudo de perfis de liderança, como é o caso dos perfis transformacional/carismático, e aos seus impactos na organização e na procura por uma liderança eficaz (Berson & Avolio, 2004; De Hoogh et al., 2005; Andersson et al., 2008; Norman et al., 2010; Taylor et al., 2011).

A abordagem metodológica mista permite superar algumas limitações decorrentes da utilização de apenas uma tipologia de pesquisa (quantitativa ou qualitativa) e, uma vez que apresenta carácter

multidimensional, permite ao investigador explorar de forma ampla o conjunto de componentes associadas ao fenómeno e, assim, entender a sua potencial complexidade e subjetividade (Daymon & Holloway, 2011). Uma vez que se vai optar por estudar várias temáticas (liderança, comunicação e relações públicas e cinismo organizacional) e em causa da dificuldade de operacionalização de fenómenos tais como o cinismo organizacional, optou-se por uma abordagem metodológica capaz de captar a subjetividade a ele associada. Ao mesmo tempo, para entender melhor os processos e dinâmicas associadas à liderança, o campo de investigação exige a aplicação de mais do que uma abordagem de pesquisa (Stentz et al., 2012).

No domínio das técnicas qualitativas, recorreremos à técnica de recolha de dados da entrevista semiestruturada, implementada junto da diretora de comunicação da empresa, e à técnica de análise documental, através de uma análise aos inquéritos de satisfação da empresa e ao inquérito de satisfação com a comunicação. No campo da abordagem quantitativa, foram enviados inquéritos por questionário aos 122 líderes intermédios selecionados, a exercer funções nas áreas de projeto, operações e suporte e integrados nas três localizações da multinacional em Portugal.

3.4.1. Técnicas de recolha e análise de dados

3.4.1.1. Inquéritos por questionário

Os inquéritos por questionário foram selecionados enquanto técnica de recolha de dados, tendo como público-alvo os 122 líderes intermédios da multinacional, provenientes das áreas de projeto, operações e suporte, como definido no capítulo 3.2. do presente trabalho de investigação. A seleção por esta técnica de recolha de dados, assenta no carácter flexível que lhe é característico, permitindo estudar o fenómeno da liderança e outras variáveis que resultem do comportamento do líder ou que tenham influência naquilo que é a sua performance (Bryman et al., 2011), como é caso do cinismo organizacional e comportamentos dos colaboradores.

O inquérito por questionário que construímos é composto por três grandes tópicos principais: estilos de liderança; estilos de comunicação e cinismo organizacional. Dada a conotação negativa associada a este último fenómeno, optámos por substituir a designação de cinismo organizacional por comportamento organizacional, para evitarmos a potencial resistência nas respostas por parte dos inquiridos e não interferirmos com os dados extraídos. Por outro lado, escolhemos a expressão ‘comportamento organizacional’, uma vez que as afirmações da escala se encontram associadas

aos sentimentos e aos comportamentos do indivíduo em relação à organização. Foram adicionadas, ainda, questões sobre a carreira profissional na Altran Portugal e sobre a experiência de liderança dos inquiridos. Por último, efetuámos questões sobre dados sociodemográficos (género; idade e habilitações literárias).

Para apurar estilos de liderança, concretizando o objetivo de perceber a tendência para estilos mais transacionais ou transformacionais por parte da chefia, optámos por selecionar e utilizar o *Multifactor Leadership Questionnaire* (MLQ), mais precisamente a versão 6S de Bass & Avolio (1992), adaptando-a para uma versão em português tendo por base o modelo original dos autores em Serrão (2009). A seleção por este modelo de questionário em específico, prende-se pelo facto de ser o instrumento de medida mais utilizado pelos investigadores da temática, para apurar perfis de liderança transacionais e transformacionais (Northouse, 2010).

Optámos pela versão curta do MLQ, a versão 6S, para explorarmos com maior profundidade a componente da comunicação, sendo este o principal objetivo com o desenvolvimento da presente investigação. Esta versão é composta por 21 afirmações que medem sete fatores associados aos estilos e comportamentos de liderança, sendo estes o carisma; inspiração; estimulação intelectual; consideração individual; recompensa contingente; gestão por exceção (ativo e passivo) e liderança *laissez-faire*. Convidámos os inquiridos a utilizar uma escala de cinco pontos, para avaliar a frequência com que os comportamentos descritos se lhe aplicavam, onde: 1- Nunca; 2- Raramente; 3- Algumas vezes; 4- Muitas vezes; e 5- Frequentemente senão sempre.

Ao nível da análise dos resultados, a cada afirmação do *Multifactor Leadership Questionnaire* está associado um dos sete fatores acima mencionados (ver anexo 1.). Efetuámos o somatório das cotações obtidas em cada uma das afirmações, com base nas opções escolhidas pelos inquiridos, e depois atribuímos uma pontuação final para cada um dos fatores de liderança. Para averiguar a tendência para perfis mais transformacionais ou transacionais, teve-se por referência os seguintes valores: pontuações entre 0-4, são o equivalente a uma orientação baixa para o fator de liderança; valores entre 5-8 pontos, significam uma tendência moderada; já as cotações entre 9-12 valores, significam uma inclinação elevada para aquela componente do perfil de liderança.

No que toca à avaliação do estilo atual de comunicação, optámos pela utilização do modelo de inquérito *Communicator Style Measure* (CSM) de Norton (1978), na sua adaptação em português efetuada por Rego (2016). O CSM é um modelo de comunicação interpessoal e tem sido aplicado

para apurar o estilo comunicacional dos líderes em contexto organizacional (Allen et al., 2006). O modelo comunicacional proposto por Norton (1978) é composto por 45 afirmações, cujo objetivo é avaliar o estilo de comunicação do líder tendo em conta nove dimensões: dominador, dramático, controverso, animado, descontraído, atencioso, impressionador, aberto e amigável (Rego, 2016).

Originalmente, é utilizada uma escala de análise de *Likert* composta por sete pontos, no entanto uma vez que as afirmações de liderança e cinismo organizacional são avaliadas tendo em conta uma tipologia composta por cinco pontos, optámos por utilizar uma escala mais curta para manter a coerência do inquérito por questionário. A escolha por esta escala de cinco algarismos relaciona-se, também, com a maior facilidade para efetuar a análise das respostas obtidas. Foi pedido aos inquiridos que seleccionassem a opção correspondente, indicando o grau em que cada afirmação se lhe aplicava, tendo por base a seguinte escala: 1- Não se aplica; 2- Aplica-se muito pouco; 3- Aplica-se alguma coisa; 4- Aplica-se bastante; e 5- A afirmação aplica-se completamente a mim.

Cada uma das afirmações está associada a um determinado perfil de comunicação, pelo que para averiguar a presença de um estilo comunicacional em específico, é necessário averiguar a cotação obtida em cada um desses estilos. Por sua vez, essa cotação é resultado do somatório dos algarismos selecionados pelos inquiridos em cada afirmação. Todas as pontuações são efetuadas no sentido crescente da escala (de 1 a 5), no entanto para avaliar a pontuação conseguida nas afirmações n.º 4, 17 e 26, a escala deve ser invertida (de 5 a 1). (ver anexo 2.).

Por fim, para avaliar as pontuações obtidas em cada dimensão do inquérito por questionário, definindo um estilo comunicacional predominante, deve atentar-se para os três níveis seguintes: uma pontuação de 5 a 15 pontos, corresponde a uma fraca orientação para o estilo de comunicação; com uma cotação entre os 16 e os 25 pontos, o indivíduo apresenta uma orientação moderada; por último, estamos na presença de uma orientação forte para o estilo comunicacional, quando se obtém uma pontuação entre os 26 e os 35 pontos (Rego, 2016).

A terceira secção do inquérito por questionário, foi aquela relativa aos comportamentos de cinismo da liderança para com a organização. Seguindo a exposição feita no capítulo de Revisão de Literatura, mais precisamente o contributo de Rubin et al., (2009), a causa para o cinismo dos colaboradores reside na própria disposição para ser cínico por parte dos líderes. Assim, para apurar a potencial ligação existente entre cinismo e níveis de satisfação, desempenho e empenhamento organizacional, revela-se pertinente perceber a existência de comportamentos cínicos por parte das

estruturas de liderança da organização. Também tendo por referência a exposição teórica efetuada, optou-se pela utilização da Escala de Cinismo Organizacional proposta por Brandes et al., (1999), mais precisamente na sua versão em português de Assis & Nascimento (2017). A escolha por esta escala de cinismo em específico, prende-se então pelo facto de que esta permite analisar as atitudes organizacionais tendo em conta as suas componentes de afeição, cognição e comportamento, tal como exposto por Dean et al., (1998) no segundo capítulo deste trabalho.

Neste sentido, a análise das respostas dos inquiridos foi efetuada tendo em conta as questões associadas a cada uma das componentes do conceito de cinismo organizacional (ver anexo 3.). Foi calculado, mais uma vez, um somatório dos algarismos selecionados, o que nos permitiu analisar a menor ou maior expressividade em cada uma destas componentes e, assim, aferir o grau existente de cinismo das chefias intermédias. Em simultâneo, o cálculo das cotações permitiu-nos perceber se os indivíduos apresentam uma disposição apenas para pensar ou sentir negativamente sobre a organização, ou se esses pensamentos e emoções já foram maturados e se manifestam ao nível dos seus comportamentos. Apesar de nos ser possível efetuar esta análise, sabemos por Dean et al., (1998) e Abraham (2000), que mesmo estando no domínio do pensamento ou sentimento, estas ações que ocorrem no interior dos indivíduos, têm influência no seu comportamento em relação ao outro. As cotações obtidas tiveram por base o grau de concordância dos inquiridos em relação às afirmações apresentadas, podendo este ser traduzido em: 1-Discordo totalmente; 2- Discordo; 3- Não concordo, nem discordo; 4- Concordo e 5- Concordo totalmente.

Antes de implementarmos o inquérito por questionário ao universo de estudo definido, optámos por efetuar, numa fase inicial, um pré-teste a 11 líderes organizacionais. O inquérito foi enviado a esta amostra de líderes por e-mail, redirecionando-os para um formulário *online* na plataforma *Google Forms*. Foi ainda pedido aos inquiridos que, após o preenchimento do inquérito por questionário, nos fizessem chegar os seus comentários relativamente às questões e afirmações apresentadas. O comentário mais frequente, residiu na dificuldade de autoavaliação por parte destes líderes, pelo facto de não terem a certeza se efetivamente os liderados concordam com as suas escolhas em relação às afirmações. Acreditam que seria mais fidedigno a crítica/elogio às suas capacidades, se estas fossem apreciadas pelas suas equipas e não pelos próprios.

Além do pré-teste ter como objetivo perceber o que poderíamos melhorar no *design* do inquérito por questionário, com base nos comentários desta primeira amostra, pretendia-se também analisar

a fiabilidade e consistência interna dos *itens* constantes nas escalas utilizadas, uma vez que para que uma escala seja considerada válida e com utilidade prática no domínio científico, esta deve ser fiável (Peterson, 1994). Nesse sentido analisámos, via *IBM SPSS Statistics 26*, a fiabilidade das afirmações constantes nas escalas, através da estimativa de fiabilidade interna do *Alpha Cronbach*, que varia ente os valores de 0 e 1 (Lewis-Beck et al., 2003).

O *Alpha Cronbach* reflete sobre a qualidade dos itens das escalas no inquérito por questionário (Lewis-Beck et al., 2003), sendo essa considerada adequada quando atinge uma estimativa de pelo menos 0.70 (Cortina, 1993). Como é visível pelo quadro 8., o *Alpha* é superior a 0.80 em todas as escalas consideradas, o que significa que a escala apresenta um respeitável nível de fiabilidade (De Vellis, 2016) e que não implica a redução dos itens das escalas.

Quadro 8. *Alpha Cronbach* das Escalas do Inquérito por Questionário.

Escalas	<i>Alpha Cronbach</i>
Questionário Multifatorial de Liderança 6S (Bass & Avolio, 1992)	0.93
Questionário de Avaliação de Estilo do Comunicador (Norton, 1978)	0.87
Escala de Cinismo Organizacional (Brandes et al., 1999)	0.94

Após o pré-teste, iniciou-se o período de implementação do inquérito por questionário à amostra de líderes intermédios definida no início deste capítulo metodológico, o qual pode ser consultado no anexo 4. deste projeto. À semelhança do que efetuámos no pré-teste, optou-se pelo envio de um e-mail personalizado a cada líder intermédio selecionado para o estudo, explicando o âmbito do questionário e a sua importância; a seleção da amostra; e a garantia de confidencialidade dos dados (Bell et al., 2018). O e-mail foi enviado através do e-mail corporativo da discente, para ser mais fácil a identificação por parte da amostra selecionada e, potencialmente, conseguir uma maior taxa de resposta ao questionário enviado. Ao e-mail juntou-se o *link* do inquérito, que redirecionou os utilizadores para um novo formulário de *Google Forms*, que nos forneceu os respetivos dados estatísticos de todos os respondentes numa folha Excel.

Optámos por esta técnica de recolha de dados via *online* (e-mail), pois a amostra considerada é composta por um conjunto significativo de líderes dispersos por três localizações geográficas e, ainda, em causa da sua eventual indisponibilidade de agenda para efetuar o questionário em papel e presencialmente. O inquérito por questionário esteve disponível *online* durante o período de 20

de maio a 20 de junho de 2020, sendo que durante este período foi efetuado *follow-up* de respostas via contacto telefónico. Num total de 122 inquéritos por questionário enviados, obtivemos um total de 110 respostas, o que equivale a uma taxa de resposta igual a 90,2%.

3.4.1.2. Análise documental

A análise documental é uma técnica de análise qualitativa que fornece informação suplementar ao investigador, que lhe permita maior entendimento sobre determinados fenómenos (Bowen, 2009). É uma ferramenta de investigação enriquecedora, principalmente no domínio da disciplina de relações públicas, ao indicar a forma como indivíduos e organizações divulgam a informação e a justificam perante os seus *stakeholders* (Daymon & Holloway, 2011). Permitiu-nos aproveitar o carácter oficial, autêntico, credível e representativo da informação sobre as temáticas em estudo, justificando e fundamentando os resultados obtidos com os inquéritos por questionário, via *online*, e com a entrevista semiestruturada.

Numa primeira fase, foram analisadas informações institucionais sobre a empresa e que nos pudessem ajudar a explicar a organização como um todo. Foram analisados suportes oficiais, como as apresentações e e-mails internos, que explicassem toda a identidade organizacional da empresa, o seu modelo de negócio e a hierarquia corporativa e, por fim, o seu ecossistema de comunicação (ver subcapítulo 3.2.). Em seguida, numa segunda fase, foram analisados os resultados provindos dos inquéritos de satisfação dos colaboradores (2020), sendo o cinismo organizacional a causa de baixos níveis de satisfação e comprometimento organizacional, assim como a expressão destes últimos fatores explicam a ocorrência de atitudes cínicas na organização (Wanous et al., 1994).

A componente da satisfação laboral é avaliada trimestralmente, pelo departamento de Recursos Humanos (RH) da empresa, através de uma plataforma corporativa dedicada a esse efeito – o E-Sat. Desta forma, os resultados em análise remetem-se ao primeiro trimestre de 2020 (janeiro-março). Os resultados adquiridos através destes inquéritos não possuem componente anónima para o departamento que os analisa, pois servem de suporte às decisões da alta gestão. Com a extração das respostas obtidas, é possível às estruturas de liderança perceberem os motivos de satisfação dos colaboradores, para assim poderem replicar boas práticas, e possíveis problemas, que são analisados entre RH e as várias estruturas de liderança envolvidas.

O inquérito de satisfação disponibilizado na plataforma E-Sat, apresenta uma componente não só quantitativa, mas também qualitativa que permite perceber em maior detalhe a opinião de todos os colaboradores sobre a organização e as suas fontes de insatisfação. Na vertente mais quantitativa do inquérito, é utilizada uma escala de *Likert* de 1 a 6, em que 1 corresponde a “Muito insatisfeito” e 6 a “Muito satisfeito”. É analisada a satisfação geral com a organização; o vínculo com a tarefa atual estabelecendo uma relação com as competências do colaborador, as suas expectativas de carreira e o equilíbrio casa/trabalho; a relação com a organização; e a eficiência da empresa em termos dos seus serviços administrativos, liderança, ambiente laboral e comunicação interna.

Na vertente qualitativa do inquérito de satisfação, os colaboradores são questionados sobre os aspetos que mais apreciam na empresa; os pontos de melhoria; e as iniciativas/projetos dos quais gostariam de fazer parte. Por último, surgem as causas que estes colaboradores apontam como sendo a fonte da sua possível insatisfação, tendo de escolher entre as hipóteses fornecidas. Entre estas hipóteses encontram-se a liderança e a comunicação.

Por seu turno, foi efetuada uma outra análise à satisfação dos colaboradores da empresa, desta feita em relação às suas opiniões relativamente à comunicação interna (2017), na qual se inclui a estratégia de comunicação da liderança (Baron, 2006). Por isso, quando analisados os resultados estes também se remetem à satisfação com a comunicação dos líderes, o que nos ajudou a perceber o maior ou menor grau de carência por um plano de comunicação de fortalecimento, dando-nos perspetiva sobre as principais causas de insatisfação. Em suma, os pontos fracos de comunicação apontados pelos colaboradores, serviram de ponto de partida para a proposta de novas ações de comunicação, que ajudem os líderes a dirimir potenciais efeitos de cinismo, e os pontos fortes enquanto ações de comunicação a reforçar.

À semelhança do que acontece com os inquéritos de satisfação trimestrais (2020), na análise à comunicação organizacional apostou-se numa abordagem quantitativa e qualitativa. No que toca à vertente quantitativa, baseada numa escala de *Likert* de 1 a 5 pontos, os colaboradores foram questionados acerca do seu conhecimento sobre a organização (onde 1 corresponde a “Muito Bem” e 5 a “Nada”) e a sua satisfação com a comunicação da empresa (onde 1 corresponde a “Muito Insatisfeito” e 5 a “Muito Satisfeito”). Com base em opções de escolha múltipla, foram colocadas questões relativas aos suportes/plataformas de comunicação utilizados para consumir informação da empresa e a frequência; as principais razões para o consumo de informação; a tipologia de

informação que gostaria de receber; e o idioma em que devem ser enviadas as comunicações (PT vs EN). Do lado da componente qualitativa, houve também a oportunidade para expressar o tipo de informação que deveria ser incluído em futuras comunicações e potenciais sugestões para aumentar a eficácia da comunicação. No total, este inquérito teve uma adesão por parte de 495 colaboradores, distribuídos nos três locais da multinacional.

3.4.1.3. Entrevista semiestruturada

A entrevista, enquanto técnica de recolha de dados, é utilizada pelo investigador quando este pretende conhecer as construções que baseiam as opiniões e crenças dos entrevistados sobre um assunto em específico (Daymon & Holloway, 2011). No caso do presente projeto de investigação, optámos pela construção e implementação de um guião de entrevista semiestruturada à diretora de comunicação da multinacional – Maria Penedos, dado o carácter aberto e flexível das questões, permitindo assim priorizar as ideias e opiniões da entrevistada (Bryman, 2016). À semelhança dos inquéritos por questionário, optámos pela implementação desta técnica via *online* marcando uma videochamada com a entrevistada, em causa do panorama atual de saúde mundial.

Como é sugerido em literatura, o guião de entrevista contém inicialmente um breve contexto sobre a investigação, incluindo o âmbito em que se insere o projeto de investigação, os seus objetivos e a importância de participação do entrevistado para o seu atingimento e, conseqüente, sucesso do estudo (Brennen, 2017). Ao mesmo tempo, a estrutura do guião encontra-se dividida por tópicos gerais de referência que se referem aos assuntos os quais pretendemos explorar, encontrando-se seguidos por questões a eles associadas (Daymon & Holloway, 2011; Bryman, 2016; Brennen, 2017). Tentámos efetuar a sequência das questões do geral para o particular, começando por tópicos mais abrangentes, tais como a experiência profissional da entrevistada e a caracterização do departamento de comunicação, para aquilo que são os temas principais da investigação – a liderança e o cinismo organizacional (ver apêndice 1.).

Numa primeira categoria, que designámos de “Experiência Profissional”, procurámos perceber o tempo de permanência da entrevistada na organização e a sua experiência no departamento de comunicação da organização e, por conseguinte, na área da comunicação em geral. A categoria seguinte – “Departamento de Comunicação” – remete para questões associadas ao funcionamento do departamento, incluindo as funções e tarefas da equipa que o integra e os objetivos estratégicos de comunicação. Tal como nos é exposto por Rego (2016), se o elemento comunicacional falha,

também uma parte da estrutura organizacional colapsa, uma vez que a comunicação é crítica para o sucesso e eficácia das organizações, assim como impactam níveis de satisfação, empenhamento e desempenho dos liderados, como exposto no capítulo II (Men, 2014a; Madlock, 2008; Yeomans & FitzPatrick, 2017; Judge & Kammeyer-Mueller, 2012; e de Vries et al., 2010). Neste sentido, ainda na categoria de “Departamento de Comunicação”, tentámos perceber o valor atribuído por Maria Penedos à comunicação e ao respetivo departamento e, por outro lado, a importância atribuída, na sua perceção, pela organização.

O terceiro tópico definido – “Comunicação Interna” - teve como objetivo perceber as principais prioridades e desafios no domínio da comunicação interna, tanto para a organização como para o departamento competente, para nos ser possível entender se a comunicação da liderança faz parte dessas mesmas prioridades ou desafios. Neste sentido, em seguida, foi criado um tópico específico destinado à comunicação e à liderança, com o intuito de apurar qual a relação existente entre o departamento de comunicação e respetivos líderes organizacionais e, principalmente, o papel deste departamento no desenvolvimento e melhoria da comunicação desses líderes, incluindo as ações desenvolvidas para o efeito. Tendo por base a relação existente entre o departamento e os líderes organizacionais, procurámos ainda perceber as maiores necessidades para o desenvolvimento do elemento comunicacional das chefias da organização, assim como aquilo que pode ser feito nesse sentido pelo departamento de comunicação.

O último tópico do guião de entrevista, tem por base os documentos que foram identificados no subcapítulo anterior, enquanto complemento a essas fontes documentais que nos foram fornecidas pela empresa. Falamos dos inquéritos de satisfação laboral e dos inquéritos efetuados para apurar a satisfação com a comunicação da organização. Neste sentido, procurámos apurar a perceção da líder de comunicação acerca do grau de satisfação dos colaboradores com a comunicação da organização, identificando pontos fortes e aspetos de melhoria, o que nos permitiu perceber a coerência existente entre as suas respostas e os resultados dos inquéritos acima mencionados. Por fim, fechámos este guião de entrevista semiestruturado com uma questão associada ao papel do departamento de comunicação na gestão de questões ligadas à satisfação laboral.

3.5. Investigador insider: principais vantagens e desafios

Devem os investigadores fazer parte do universo que estão a estudar? A questão é lançada por Dwyer & Buckle (2009), num artigo que explora as vantagens e os desafios de ser investigador

insider-outsider. Uma vez que a discente tem como alvo do estudo a organização onde atualmente exerce funções, a resposta à questão colocada pelos autores revela-se totalmente pertinente.

A investigação enquanto *insider* diz respeito à pesquisa realizada dentro de um grupo social, organização ou cultura da qual o investigador também é membro (Greene, 2014). Estando dentro do contexto a ser investigado, uma das principais vantagens é o acesso ao campo de investigação, nomeadamente ao nível dos documentos oficiais da organização e colaboradores. Com o acesso vem a aceitação. Sendo parte da realidade estudada, existe maior nível de confiança e abertura dos participantes que provavelmente não se teria enquanto *outsider*, pois o campo de investigação torna-se no ponto comum entre o investigador e o investigado (Dwyer & Buckle, 2009).

Mesmo assim, a proximidade e a intimidade com o campo de investigação funcionam nos dois sentidos. O conhecimento profundo do investigador sobre a organização sugere que existe uma alta probabilidade de que este esteja intimamente familiarizado com ela (Taylor, 2011), o que potencialmente aumenta a sua subjetividade em relação aos resultados obtidos. As percepções do investigador acabam por sair influenciadas pela sua experiência pessoal fazendo com que este tenha dificuldade em separá-la da realidade dos participantes (Dwyer & Buckle, 2009). No entanto, sem a possibilidade de integração na cultura organizacional da Altran Portugal, seria mais difícil aceder à informação oficial da empresa e que nos permitiu perceber o seu contexto de comunicação interna e a potencial existência de comportamentos cínicos.

Para além do contexto de comunicação interna, seria, também, mais complicado ter uma ampla noção do contexto hierárquico da empresa, percebendo de facto as diferenças entre a liderança de topo e a liderança intermédia, e conseguir contactar com mais de 100 líderes distintos situados em Lisboa, Porto e Fundão. Por último, não seria possível executar o propósito final que se pretende atingir com o presente trabalho: construir um plano de fortalecimento da comunicação adaptado à realidade multinacional e destinado à sua liderança intermédia. Assim, como referem Dwyer & Buckle (2009), “ser um investigador *insider* não nos faz melhores ou piores investigadores; apenas nos torna num tipo de investigador diferente” (p. 56).

Capítulo IV – Análise dos resultados

Tendo por base a técnica de recolha de dados do inquérito por questionário, apresentamos em seguida os resultados obtidos. Não só avaliamos a consistência interna dos itens que compõem as escalas aplicadas, como também efetuamos uma breve caracterização da amostra, analisamos descritivamente estatísticas, nomeadamente a média e o desvio padrão, ponderamos sobre a variância, com o objetivo de averiguar a existência (ou não) de diferenças entre as variáveis de escala e as variáveis sociodemográficas e, por último, correlacionamos as dimensões da escala de liderança, comunicação e cinismo organizacional.

4.1. Análise da consistência interna

Olhando para o quadro 9., relativo ao Questionário Multifatorial de Liderança 6S, e efetuando uma análise comparativa, as componentes associadas à liderança transformacional exibem valores de α mais elevados, do que as dimensões de liderança transacional. A estimulação intelectual ($\alpha = 0.63$) e o carisma ($\alpha = 0.62$) são as componentes de liderança transformacional que apresentam, de acordo com a literatura da especialidade, maior nível de qualidade e fiabilidade (Peterson, 1994; Cortina, 1993; Nunnally, 1978 em DeVellis, 2016) e, por conseguinte, na liderança transacional é a componente de recompensa contingente que exhibe o α mais elevado (0.54).

Quadro 9. Alpha Cronbach Questionário Multifatorial de Liderança 6S.

Dimensões	C	I	EI	CI	RC	GE	LF	Total
Alpha Cronbach	0.62	0.53	0.63	0.53	0.54	0.36	0.40	21
Itens	3	3	3	3	3	3	3	

Legenda:

- valores elevados de α
- valores reduzidos de α

São as componentes de liderança transacional, nomeadamente a gestão por exceção ($\alpha = 0.36$) e *laissez-faire* ($\alpha = 0.40$), que exibem os valores de coeficiente α mais reduzidos. Não é invulgar as escalas exibirem valores de α inferiores a 0.70 (DeVellis, 2016) o que pode estar associado ao número de itens analisados (Peterson, 1994). Na verdade, a escala Multifatorial de Liderança exhibe na sua forma original 73 itens (e em estudos mais recentes 45) e, por isso, comporta maior número de itens por cada dimensão analisada. No entanto, visto que a comunicação é o grande foco deste projeto de investigação, optámos pela versão mais reduzida do questionário de liderança que comporta 3 itens por dimensão (21 no total).

Este argumento de Peterson (1994) pode igualmente aplicar-se à escala de comunicação, uma vez que o número de dimensões é superior (9), assim como o número de itens por dimensão (5), o que pode explicar níveis de α mais elevados. São os estilos de comunicação impressionador ($\alpha = 0,83$), dominador ($\alpha = 0,74$), dramático ($\alpha = 0,73$) e animado ($\alpha = 0,72$) aqueles que exibem maior grau de confiabilidade ao pontuarem valores de α mais elevados. Os restantes valores abaixo dos 0.70 não são significativos, não estando longe do valor tido como aceitável. O que nos diz a literatura é que, em escalas de comunicação, é frequente exibir-se baixos de nível de α Cronbach, como é o caso de autores como DiClemente et al., (2013); Allen et al., (2006); e Holladay & Coombs (1993), autores esses que, tal como nós, escolheram e operacionalizaram o questionário de Avaliação de Estilo do Comunicador, de Norton (1978).

Quadro 10. Alpha Cronbach Questionário de Avaliação de Estilo do Comunicador.

Dimensões	DO	DR	CO	AN	IM	DE	AT	AB	AM	Total
Alpha Cronbach	0.74	0.73	0.52	0.72	0.83	0.27	0.67	0.64	0.52	45
Itens	5	5	5	5	5	5	5	5	5	

Legenda:

valores elevados de α

Na Escala de Cinismo Organizacional, o Alpha Cronbach é mais elevado na subescala cognitiva ($\alpha = 0.84$), sendo esta a que integra maior número de itens, comprovando o argumento de Peterson (1994). Relativamente às restantes dimensões, apresentam-se as condições necessárias para aferirmos a consistência interna entre itens (Streiner, 2003) exibindo-se valores de $\alpha = 0.81$ na subescala comportamental e de $\alpha = 0.74$ na subescala afetiva.

Quadro 11. Alpha Cronbach Escala de Cinismo Organizacional.

Dimensões	SC	SA	SCO	Total
Alpha Cronbach	0.84	0.74	0.81	14
Itens	6	4	4	

Legenda:

valores elevados de α

4.2. Caracterização da amostra

Começamos por analisar as variáveis sociodemográficas, como sendo o género, a idade e as habilitações literárias. Em seguida, analisamos e interpretamos os dados associados à carreira profissional dos líderes intermédios inquiridos, percebendo a sua posição hierárquica, tempo de

permanência na posição mencionada e na organização, experiência em cargos de liderança e participação em formações de liderança.

Ao analisarmos a variável “Género” é visível que mais de metade da amostra é constituída por indivíduos do género masculino. Num total de 110 respostas obtidas, 71 dessas provém de homens (64,5%), enquanto que as restantes 39 dizem respeito ao género feminino (35,5%).

Quadro 12. Género.

	Feminino	Masculino	Total
Frequência	39	71	110
Percentagem	35,5%	64,5%	100,00

No que concerne à variável “Idade”, e por forma a facilitar a sua categorização, visto que foi incluída no inquérito por questionário enquanto questão aberta, definimos faixas etárias com um intervalo de 4 anos. A idade dos líderes intermédios varia entre os 25 e os 59 anos. Em termos globais e locais, como nos é dito por Maria Penedos, diretora de comunicação da Altran Portugal, a população da multinacional é considerada jovem, situando-se na média dos 34 anos. No entanto, ao nível da chefia intermédia local e a laborar nas áreas em análise, a média de idades situa-se nos 41 anos, sendo o grupo etário dominante aquele entre os 40 e os 44 anos (33 casos).

Quadro 13. Idade.

	25-29	30-34	35-39	40-44	45-49	50-54	55-59	Total
Frequência	6	15	21	33	24	9	2	110
Percentagem	5,5%	13,6%	19,1%	30,0%	21,8%	8,2%	1,8%	100,00%

Legenda:

■ valores elevados de frequência/percentagem

Relativamente às habilitações literárias dos inquiridos, mais de 50% possuem um grau de ensino superior, registando-se as maiores frequências no grau de licenciatura com 49,1% dos casos (54), e no grau de mestrado, que registou um total de 32,7% dos casos (36).

Quadro 14. Habilitações Literárias.

	Ensino Secundário	Licenciatura	Bacharelato	Mestrado	Doutoramento	Outro	Total
Frequência	6	54	4	36	5	5	110
Porcentagem	5,5%	49,1%	3,6%	32,7%	4,5%	4,5%	100,00%

Legenda:

■ valores elevados de frequência/porcentagem

Ao correlacionar as variáveis “Idade” e “Habilitações Literárias” (ver anexo 5.), são as faixas etárias entre os 40 e os 44 anos que representam o maior número de casos com Licenciatura (22). O Mestrado assume maior proporção nas faixas etárias mais jovens, como sendo os indivíduos entre os 25 e os 34 anos (17 casos). Considerando os grupos etários da multinacional, adicionámos ainda a categoria “Bacharelato”, grau académico extinto em 2005 com o Processo Bolonha, que nos revelou o maior número de casos compreendido nas faixas etárias entre os 45 e os 54 anos.

Analisando a carreira profissional dos líderes intermédios, percebemos que houve maior adesão ao inquérito de estilos de liderança e comunicação por parte da área de projeto, registando-se 47 respostas (42,7%), num total de 50 líderes em estudo. A esta, segue-se a área de operações que regista 38 respostas (34,5%), de um total de 41 líderes em análise. A maior expressão destas áreas também pode explicar-se pelo número de níveis considerados: na área de projeto, 4 níveis; na área de operações, 3 níveis; e na área de suporte, 2 níveis.

Olhando em particular para os diferentes níveis hierárquicos, a maior frequência de resposta surge associada ao cargo “Team Leader” da área de operações. Os casos em que as frequências surgem com valores mais reduzidos, não se relacionam diretamente com a fraca adesão dos líderes, mas sim com o número mais reduzido de líderes que integram estas posições. Vejamos o caso do “Team Unit Manager”, também da área de operações, que regista apenas 4 casos, sendo que de 122 líderes intermédios considerados, somente existem 7 líderes nessa posição hierárquica.

Quadro 15. Categoria profissional.

	Área de projeto				Área de operações			Área de suporte		Total
	SPM	PMII	PMI	PL	TUM	TM	TL	SM	M	
Frequência	10	13	15	9	4	12	22	13	12	110
Porcentagem	9,1%	11,8%	13,6%	8,2%	3,6%	10,9%	20,0%	11,8%	10,9%	100,00%

Legenda:

■ valores elevados de frequência/porcentagem

Averiguando o tempo de permanência nos cargos identificados, a maioria dos inquiridos exerce as suas funções recentemente no cargo de liderança que mencionou, uma vez que se regista a maior frequência na opção “Entre 1 e 3 anos” (42,7%), seguida pela opção “Entre 3-6 anos” (26,4%). O menor número de casos verificados remete-se a líderes intermédios que possuem menos de 1 ano de experiência no cargo de liderança (9,1%), mas não significa que se encontrem na organização apenas durante esse tempo. A análise cruzada mostra-nos que indivíduos mais recentes no cargo de liderança, já desempenharam outras funções na organização, aferindo o tempo de organização “Entre os 3 e os 6 anos”. Verificamos, ainda, que as frequências com valores mais expressivos, revelam que o tempo de categoria profissional corresponde ao tempo na organização, ou seja, antes desta os líderes intermédios não desempenharam outra função na empresa (ver anexo 6.).

Quadro 16. Tempo de categoria profissional.

	< 1 ano	Entre 1-3 anos	Entre 3-6 anos	Mais de 6 anos	Total
Frequência	10	47	29	24	110
Porcentagem	9,1%	42,7%	26,4%	21,8%	100,00%

Legenda:

■ valores elevados de frequência/porcentagem

■ valores reduzidos de frequência/porcentagem

Os dados relativos ao tempo na organização, apresentam-nos a categoria “< 1 ano” como sendo a com menos expressividade na análise da variável (10,9%). Por conseguinte, inversamente ao que acontece com o tempo de cargo profissional, no que respeita ao tempo na organização o valor mais elevado remete-nos para 29,1% dos inquiridos na organização “Entre 3-6 anos”, seguidos por aqueles que lá se encontram “Entre 1-3 anos” (23,6%).

Quadro 17. Tempo na organização.

	< 1 ano	Entre 1-3 anos	Entre 3-6 anos	Entre 6-9 anos	Mais de 10 anos	Total
Frequência	12	26	32	18	22	110
Porcentagem	10,9%	23,6%	29,1%	16,4%	20,0%	100,00%

Legenda:

- valores elevados de frequência/porcentagem
- valores reduzidos de frequência/porcentagem

O número de elementos sob liderança foi outra das variáveis consideradas, destacando-se que mais de 50% dos inquiridos lidera equipas até aos 20 elementos, ou seja, de pequena dimensão em âmbito multinacional. As equipas sob liderança variam até aos 400 elementos, situando-se a média nos 39 liderados. Dada esta variabilidade entre elementos liderados, achámos pertinente avaliar a que cargo profissional se encontram associados (ver anexo 7.). Constatámos que as equipas com mais de 100 elementos (10 casos) e, por isso equipas de maiores dimensões, concentram-se na área de operações, totalizando 9 casos. Por seu turno, a análise cruzada revela-nos que as equipas de menor dimensão, ou seja, até 20 elementos, são mais frequentes na área de projeto e suporte, representando a maior frequência dos casos: 25 e 27 respetivamente.

Quadro 18. Número de elementos sob liderança.

	Até 20 elementos	Entre 21-40 elementos	Entre 41-60 elementos	Entre 61-80 elementos	Entre 81-100 elementos	Mais de 100 elementos	Total
Frequência	63	14	9	9	5	10	110
Porcentagem	57,3%	12,7%	8,2%	8,2%	4,5%	9,1%	100,00%

Legenda:

- valores elevados de frequência/porcentagem

A análise das características sociodemográficas permitiu-nos, ainda, perceber que 83,6% (92 inquiridos) já possuíram outros cargos de liderança, além do cargo que atualmente exercem, por contraponto a 16,4% (18 inquiridos) que aferem que a posição atual que ocupam é a sua primeira experiência de liderança. Por seu turno, mais de 70% (80 casos) aferem que em algum momento do seu percurso profissional já participaram em formações de liderança.

Quadro 19. Outros cargos de liderança.

	Sim	Não	Total
Frequência	92	18	110
Porcentagem	83,6%	16,4%	100,00%

Quadro 20. Formação em liderança.

	Sim	Não	Total
Frequência	80	30	110
Porcentagem	72,7%	27,3%	100,00%

4.3. Análise estatísticas descritivas: média, desvio padrão e variância

A leitura do quadro 21., que se remete aos valores de média e desvio-padrão das dimensões de liderança, evidencia-nos que os líderes inquiridos se identificam mais com comportamentos de liderança transformacional, por comparação aos transacionais. A consideração individual é a dimensão que pontua a média mais elevada ($m = 4,28$), seguida pela inspiração ($m = 4,11$). Olhando para os valores exibidos pelas três componentes de liderança transacional, verificamos que é a componente de gestão por exceção que exibe a maior expressividade ($m = 4,00$). Por seu turno, a dimensão com a qual os líderes menos se identificam é a *laissez-faire* ($m = 3,03$) de liderança transacional, sendo esta também considerada como uma componente de não-liderança (Judge & Piccolo, 2004;) e encontrando-se associada à ineficácia (Bass & Riggio, 2006).

Quadro 21. Média e desvio-padrão Questionário Multifactorial de Liderança 6S.

Dimensões	C	I	EI	CI	RC	GE	LF
Média	3,92	4,11	3,88	4,28	3,70	4,00	3,03
Desvio-padrão	0,46	0,48	0,51	0,48	0,62	0,37	0,57

Legenda:

- Valores elevados de média
- valores reduzidos de média

Ao analisar a variância, considerando um intervalo de 95% de confiança, é perceptível a existência de diferenças estatisticamente relevantes entre as variáveis “Carisma” e “Habilidades Literárias” ($p = 0,01$). O mesmo acontece com a variável “Inspiração” ($p = 0,01$), uma vez que exibem resultados inferiores a 0,05 (ver anexo 8.). Ao analisarmos e compararmos o valor das médias, são os líderes que possuem o grau académico de Doutoramento que consideram exibir comportamentos que mais se aproximam da vertente carismática ($m = 4,20$) e inspiracional ($m = 4,53$). Em seguida, os valores mais expressivos situam-se nos níveis de Ensino Secundário, para ambas as dimensões, e Bacharelato, para a variável de Inspiração ($m = 4,53$).

Quadro 22. Média “Carisma”, “Inspiração” e “Habilitações Literárias”.

	Ensino Secundário	Licenciatura	Bacharelato	Mestrado	Doutoramento	Outro
Carisma	4,17	3,89	4,17	3,95	4,20	3,27
Inspiração	4,28	4,15	4,17	4,05	4,53	3,47

Legenda:

- valores elevados de média
- valores reduzidos de média

Relativamente aos estilos de comunicação, os líderes intermédios em análise caracterizam os seus comportamentos como próprios do estilo atencioso ($m = 3,82$), o que acaba por ser consistente com a descrição da dimensão de consideração individual de liderança transformacional, definida por Bass et al., (2003) como a atenção prestada pelo líder ao colaborador e que o leva a encará-lo como um exemplo de liderança, um mentor. Esta dimensão traduz-se na capacidade do líder tratar individualmente e de forma personalizada as necessidades e desejos dos liderados, que passa pela observação e ação ponderada sobre as suas atitudes (Bass et al., 2003).

Logo em seguida ao estilo atencioso, existe maior identificação por parte dos líderes com os comportamentos do estilo animado ($m = 3,47$) e impressionador ($m = 3,35$), contrariamente ao que acontece com os estilos dramático ($m = 2,98$), controverso ($m = 3,14$) e dominador ($m = 3,20$), que exibem os valores mais reduzidos de média.

Quadro 23. Média e desvio-padrão Questionário de Avaliação de Estilo do Comunicador.

Dimensões	DO	DR	CO	AN	IM	DE	AT	AB	AM
Média	3,20	2,98	3,14	3,47	3,35	3,27	3,82	3,26	3,26
Desvio-padrão	0,56	0,62	0,45	0,61	0,52	0,41	0,50	0,50	0,50

Legenda:

- valores elevados de média
- valores reduzidos de média

No que toca a diferenças estatísticas relevantes entre grupos, estas revelam-se ao nível das variáveis sociodemográficas “Género” e “Idade” (ver anexo 8.). Em “Género”, o que os dados nos mostram é que os homens, em relação às mulheres, percebem-se como exibindo comportamentos mais próximos dos estilos dominador, dramático e controverso. No que toca às mulheres, estas têm maior perceção sobre o estilo de comunicação animado.

Quadro 24. Média “Género”, “Dominador”, “Dramático”, “Controverso” e “Animado”.

	Feminino	Masculino
Dominador	3,03	3,30
Dramático	2,76	3,10
Controverso	3,00	3,22
Animado	3,65	3,36

Legenda:

■ valores elevados de média

Analisando a “Idade”, verificamos que são as faixas etárias mais jovens (entre os 25 e 34 anos) que se caracterizam em maior proporção como comunicadores dominadores e animados. A menor identificação com o estilo de comunicação dominador provém dos líderes entre os 45-49 anos ($m = 2,98$), enquanto que com o estilo de comunicação animado advém dos inquiridos entre os 55-59 anos ($m = 2,70$). O estilo de comunicação descontraído revela-nos os maiores valores de média na faixa etária entre os 40-44 anos ($m = 3,42$), enquanto que o estilo atencioso revela a média mais elevada entre os 50-54 anos ($m = 4,18$). Nestes dois últimos estilos mencionados, salienta-se ainda valores elevados de identificação comunicacional por parte das faixas etárias mais jovens.

Quadro 25. Média “Idade”, “Dominador”, “Animado”, “Descontraído” e “Atencioso”.

	25-29	30-34	35-39	40-44	45-49	50-54	55-59
Dominador	3,73	3,47	3,29	3,08	2,98	3,29	3,10
Animado	3,40	3,89	3,36	3,57	3,25	3,40	2,70
Descontraído	3,37	3,31	3,26	3,42	3,04	3,24	3,10
Atencioso	4,03	3,95	3,78	3,84	3,56	4,18	4,00

Legenda:

■ valores elevados de média

■ valores reduzidos de média

Numa perspetiva global, olhando para os valores da média e desvio-padrão obtidos com a escala de cinismo organizacional, percebemos que os líderes intermédios consideram que não exibem comportamentos de cinismo em qualquer um dos seus estádios, seja numa componente cognitiva ($m = 2,39$), seja numa perspetiva afetiva ($m = 2,58$) ou comportamental ($m = 2,58$). Mais uma vez, fazemos a ressalva de que estes resultados se remetem à autoavaliação por parte dos líderes intermédios considerados, podendo não corresponder às perspetivas dos seus liderados.

Quando analisadas as dimensões desta escala com as variáveis sociodemográficas, não foram encontradas diferenças estatísticas relevantes, sendo o valor de p sempre superior a 0,05.

Quadro 26. Média e desvio-padrão Escala de Cinismo Organizacional.

Dimensões	SC	SA	SCO
Média	2,39	2,58	2,58
Desvio-padrão	0,80	0,71	0,71

4.4. Análise bivariada

Após averiguarmos o estilo de liderança e estilo de comunicação predominante dos líderes em análise, assim como a sua predisposição para demonstrar atitudes cínicas, analisamos em seguida a correlação entre as diferentes variáveis. Averiguamos a correlação existente entre estilos de comunicação do líder e estilos de liderança transformacional e transacional e a correlação entre estes estilos e o cinismo organizacional.

A partir da leitura do quadro 27., verifica-se uma correlação baixa/moderada entre os estilos de comunicação do líder e o estilo de liderança transformacional, com valores de r mais próximos de 0 que de 1, mas que ultrapassam os 0,30 (Cramer & Howitt, 2004). Os resultados evidenciam-nos que são os estilos atencioso e impressionador que demonstram a correlação mais forte com o estilo de liderança transformacional. No caso do estilo atencioso é a consideração individual ($r = 0,45$) e o carisma ($r = 0,43$) que assumem os valores mais altos de correlação, enquanto que no estilo impressionador são as componentes de estimulação intelectual ($r = 0,38$) e carisma ($r = 0,34$). No entanto, destaca-se a relação negativa entre a componente de carisma e o estilo de comunicação animado ($r = -0,02$).

As componentes de liderança transacional, nomeadamente a gestão por exceção e *laissez-faire*, estabelecem fraca correlação com os estilos de comunicação do líder. De facto, em certos casos, a relação entre as variáveis chega a ser negativa. A componente de gestão por exceção, estabelece uma correlação negativa com o estilo dominador ($r = -0,02$) e, em conjunto com a *laissez-faire*, com o estilo dramático ($r = -0,06$; $r = -0,10$). Por outro lado, destaca-se a inexistência de correlação linear (Cramer & Howitt, 2004) entre as variáveis *laissez-faire* e estilo de comunicação animado ($r = 0,00$), ou seja, os indivíduos que se caracterizam como detentores deste estilo, não assumem

uma atitude passiva de liderança, ao responsabilizarem-se por ações de gestão, tomarem decisões e ações em situações de crise (Eagly et al., 2003; Judge & Piccolo, 2004).

Quadro 27. Correlação entre dimensões de comunicação e dimensões de liderança.

Dimensões	DO	DR	CO	AN	IM	DE	AT	AB	AM
C	0,28*	0,07	0,14	-0,02	0,34**	0,26**	0,43**	0,11	0,28**
I	0,20*	0,08	0,15	0,05	0,28**	0,19*	0,34**	0,15	0,30**
EI	0,29**	0,31**	0,22*	0,13	0,38**	0,25**	0,30**	0,08	0,13
CI	0,23*	0,11	0,31**	0,21*	0,30**	0,20*	0,45**	0,21*	0,40**
RC	0,16	0,17	0,36**	0,13	0,29**	0,20*	0,23*	0,22*	0,29**
GE	-0,02	-0,06	0,09	0,09	0,02	0,05	0,19*	0,05	0,09
LF	0,19*	-0,10	0,08	0,00	0,09	0,12	0,11	0,14	0,23*

Legenda:

* $p < 0,01$

** $p < 0,05$

valores significativos de correlação

valores negativos de correlação

inexistência de relação linear entre variáveis

A correlação entre os estilos de comunicação do líder e a sua predisposição para demonstrar atitudes de cinismo revela-se baixa, em causa de valores de r próximos de 0 e inferiores a 0,30 (Cramer & Howitt, 2004). Dos três estádios de evolução do constructo de cinismo organizacional, tal como exposto nos capítulos de Revisão de Literatura e Método de Investigação, destacam-se os valores de correlação mais baixa na subescala cognitiva, ou seja, no domínio do pensamento negativo em relação à organização. Assumindo o constructo como um conceito agregado e tendo como referência os valores de r da subescala comportamental, que se remetem à execução da atitude cínica, os estilos de comunicação que apresentam maior grau de correlação com o cinismo organizacional, são os estilos descontraído ($r = 0,21$), impressionador ($r = 0,17$), aberto ($r = 0,13$) e dramático ($r = 0,10$). Já os estilos de comunicação amigável ($r = -0,44$) e atencioso ($r = -0,19$), estabelecem uma correlação negativa com as componentes de cinismo organizacional.

Quadro 28. Correlação entre dimensões de comunicação e cinismo organizacional.

Dimensões	DO	DR	CO	AN	IM	DE	AT	AB	AM
Cognitiva	0,02	0,10	0,07	0,01	0,03	0,07	-0,19*	0,10	-0,11
Afetiva	0,10	0,17	0,13	0,20*	0,20*	0,14	-0,11	0,13	-0,14
Comportamental	0,08	0,10	0,04	0,13	0,17	0,21*	-0,19*	0,13	-0,44

Legenda:

* $p < 0,01$

** $p < 0,05$

valores significativos de correlação

valores negativos de correlação

inexistência de relação linear entre variáveis

Por último, as dimensões de cinismo organizacional encontram-se negativamente associadas às componentes de liderança transformacional e transaccional. No entanto, esta correlação negativa entre as variáveis não se expressa de forma significativa, assumindo como nas análises anteriores, valores muito próximos de 0. Entre as componentes de liderança transformacional, é a inspiração que estabelece a correlação negativa mais forte com as dimensões de cinismo organizacional ($r = -0,12$), seguida pelo carisma ($r = -0,12$). Do lado da liderança transaccional, é a gestão por exceção que exhibe a maior correlação com o cinismo organizacional ($r = -0,08$).

Salientamos ainda a importância de referir a inexistência de relação linear entre a componente de recompensa contingente de liderança transaccional e a subescala comportamental de cinismo organizacional, apresentando-se valores de r iguais a 0 (Cramer & Howitt, 2004). Por seu turno, na presença de valores muito próximos de 0, este mesmo argumento continua a adequar-se, como é o caso da componente de estimulação intelectual, de liderança transformacional, e *laissez-faire*, de liderança transaccional, esta última no domínio da subescala comportamental ($r = -0,01$). Ao mesmo tempo, a componente de estimulação intelectual é a única que expressa uma relação positiva, ainda que possa ser considerada inexistente (Cramer & Howitt, 2004), com a subescala comportamental de cinismo organizacional.

Quadro 29. Correlação entre dimensões de liderança e cinismo organizacional.

Dimensões	C	I	EI	CI	RC	GE	LF
Cognitiva	-0,10	-0,19*	-0,01	-0,12	-0,07	-0,13	-0,10
Afetiva	-0,09	-0,16	-0,04	-0,02	-0,05	-0,10	-0,19
Comportamental	-0,12	-0,12	0,04	-0,10	-0,00	-0,08	-0,01

Legenda:

* $p < 0,01$

** $p < 0,05$

valores significativos de correlação

valores negativos de correlação

inexistência de relação linear entre variáveis

Capítulo V. Discussão dos resultados

A comunicação pode ser percebida como uma dança guiada pelos vários estilos dos bailarinos que a compõem, estilos estes que semelhantes ou distintos, são capazes de conferir sincronia e harmonia aos movimentos e torná-la num espetáculo único e maravilhoso, em comunicação eficaz (Cunha et al., 2016). Com o objetivo de conhecer e refletir criticamente sobre a versatilidade que esta dança pode alcançar, ponderamos em seguida sobre a autoavaliação efetuada pelos líderes intermédios da multinacional, relativamente aos seus estilos de liderança e comunicação, a fim de avaliar a sua relação com comportamentos de cinismo organizacional. Para fornecermos uma perspetiva complementar e articulada sobre as diferentes fontes de dados recolhidas, refletimos ainda a respeito da visão da diretora de comunicação da multinacional (Maria Penedos), sobre a comunicação interna e de liderança, e dos documentos internos fornecidos pela empresa relativos à satisfação comunicacional e laboral da organização.

Salientamos ainda que, tanto o Questionário Multifactorial de Liderança, em qualquer uma das suas dimensões, como o Questionário de Avaliação de Estilo do Comunicador e a Escala de Cinismo Organizacional, são regra geral aplicadas em ciências sociais, ao nível académico e científico, aos liderados, constituindo-se como fator inovador a aplicação destes procedimentos metodológicos à liderança, incitando à autocritica dos seus comportamentos. Sob outra perspetiva, alertamos para o facto de que o modo como os líderes intermédios avaliam o seu perfil de liderança, pode não corresponder à perceção dos seus liderados. Deste modo, para precisar e completar a análise aos comportamentos de liderança e comunicação destes líderes, é essencial identificar futuramente as perspetivas das suas equipas. Numa outra vertente, apesar dos líderes inquiridos terem sido instruídos à seleção de comportamentos que refletem as suas relações com os liderados, estas respostas podem refletir o modo como estes gostariam de se comportar.

Deste modo, os resultados começam por nos evidenciar que os líderes intermédios caracterizam o seu perfil de liderança como sendo tipicamente transformacional, o que autores como Bass & Riggio (2006) classificam como um patamar avançado de liderança, que supera a modalidade transacional, estando associado à maior eficácia. A ligação com a maior eficácia, prende-se com o facto desta modalidade permitir o desenvolvimento de relações positivas entre líder-liderados e que permitem potenciar o seu desempenho e o da organização (Burke & Collins, 2001). Tendo em vista uma perspetiva complementar, Judge & Piccolo (2004) associam o perfil transformacional à

satisfação dos colaboradores e eficácia dos líderes, enquanto que a liderança transacional assume maior relação com a satisfação global dos liderados com a organização e a sua atividade, assim como para a avaliação da capacidade de liderança do supervisor.

Os líderes inquiridos consideram exibir comportamentos transformacionais de consideração individual, ao reconhecerem as necessidades e capacidades dos colaboradores, fornecendo apoio para a melhoria do seu desempenho (exemplo: questão 4. “Ajudo os meus colegas de equipa a melhorarem o seu desempenho”); e inspiração, ao motivarem os subordinados a desafiar as suas capacidades para, em conjunto, alcançarem objetivos comuns (exemplo: questão 9. “Forneço uma visão de futuro que é apelativa para a organização”) (Burke & Collins, 2011; Bass et al., 2003).

Curiosamente, a componente carismática não surge na análise como sendo aquela com que os líderes intermédios mais se identificam, uma vez que o carisma e a liderança transformacional são consideradas “gémeas praticamente idênticas” na literatura da especialidade (Conger, 1999). Por outro lado, como já aventado, a liderança transformacional exhibe efeitos positivos no desempenho organizacional, assim como o carisma exerce um papel de mediador entre o perfil de liderança transformacional e o desempenho organizacional (Williams Jr et al., 2018). No entanto, quando analisamos os estilos de comunicação com os quais os líderes intermédios mais se identificam, observamos que em conjunto com a consideração individual (estilo atencioso) e a estimulação intelectual (estilo impressionador), é a componente que apresenta a correlação mais forte. Este fator decorre das próprias características que compõem cada um destes estilos e que, em seguida, aprofundamos atentamente.

Por outro lado, tendo por referência a moldura teórica de Bass (1990), incluímos o perfil *laissez-faire* na modalidade de liderança transacional, ao invés de o tratarmos como dimensão particular e exterior aos dois perfis de liderança tradicionais. Efetuando uma análise geral, os resultados obtidos mostram-nos que a dimensão *laissez-faire* é aquela com que os líderes intermédios menos se identificam, podendo ser considerada como a ausência de liderança, onde o indivíduo se abstém de tomar decisões, ignora responsabilidades e não desempenha comportamentos de autoridade (exemplo: questão 14. “Aceito tudo o que os meus colegas de equipa pretendem fazer”) (Bass & Riggio, 2006). Ao mesmo tempo, senão considerarmos o *laissez-faire* como uma componente de liderança transacional, e mesmo que a liderança transformacional seja a modalidade com a qual os líderes mais se identificam, assiste-se a uma parca diferença entre as modalidades, considerando

os valores de média e desvio-padrão. Assim sendo, podemos aferir com confiança que os líderes intermédios inquiridos consideram assumir uma atitude ativa de liderança.

Assumindo a componente *laissez-faire* como dimensão independente, a liderança transacional também pode conduzir à liderança eficaz, dependendo do contexto em que ocorre (Bass & Riggio, 2006). No entanto, a vertente de liderança transformacional estabelece relação mais significativa com o desempenho organizacional, não só ao nível individual, como ao de desempenho coletivo (equipa), conforme evidencia a meta-análise de Wang et al., (2011). Os resultados obtidos, apesar de se remeterem à autoapreciação dos líderes intermédios e não à avaliação dos seus comportamentos por parte dos colaboradores, acabam por ir ao encontro da literatura da especialidade, ao destacar a maior identificação para o perfil de liderança transformacional.

Analisando a componente de comunicação, verificamos que os líderes intermédios inquiridos consideram exibir comportamentos comunicacionais característicos dos estilos atencioso, animado e impressionador. Um líder que exibe comportamentos de comunicação atenciosos, é aquele que ouve e compreende o que o outro lhe transmite, demonstrando-lhe simbolicamente que está a ser ouvido. A atenção é indicador de um processo de comunicação contínuo e recíproco, assumindo uma vertente bidirecional. O comunicador animado, expressa-se física e corporalmente através de expressões faciais, gestos e contacto visual constante para, por um lado, expressar o seu estado de espírito e, por outro lado, enfatizar o significado das mensagens que pretende transmitir. Já o estilo impressionador, foca-se no conteúdo e forma como uma mensagem é comunicada. Sugere-se que a eficácia deste estilo, é medida através da intensidade com que o líder é lembrado pelos seus colaboradores, em resultado da sua forma de comunicar e, por isso, está intimamente relacionado com a sua imagem de comunicação (Holladay & Coombs, 1993; Bednar & Bradenburg, 1984; Bednar & Heisler, 1985).

Os dados obtidos evidenciam-nos ainda diferenças estatisticamente relevantes no que toca ao género e estilos de comunicação dos líderes intermédios, uma vez que as mulheres caracterizam os seus comportamentos de comunicação como próprios do estilo animado, enquanto que os homens se posicionam como comunicadores dominadores, dramáticos e controversos. Assim sendo, o género feminino tende a comunicar de forma assertiva e exuberante, enquanto que os homens tendem a assumir o controlo das interações sociais, são exagerados quando comunicam e adotam uma postura confrontacional e muitas vezes provocadora (Rego, 2016).

Allen et al., (2006) apresentam dados totalmente contraditórios com os obtidos neste projeto de investigação, num trabalho onde avaliam e comparam a eficácia da comunicação entre mulheres e homens em cargos de liderança. Tal como os autores referem, curiosamente os líderes do género masculino foram percebidos pelos colaboradores como sendo mais atenciosos, abertos e amigáveis e com uma imagem de comunicação mais positiva, por comparação às mulheres. Apesar de serem resultados contraditórios, alertamos que este estudo diz respeito à perceção dos liderados, enquanto que ocorre o inverso no nosso trabalho. Mesmo assim, os autores acabam por reconhecer que os resultados obtidos se distanciam dos dados de estudos da temática que, tendencialmente, declaram os homens como mais confrontacionais e assertivos e as mulheres como detentoras de um estilo mais responsável e de cuidado com o outro (Allen et al., 2006).

À primeira vista, diríamos que são as mulheres que apresentam o estilo de comunicação mais eficaz e capaz de gerar resultados mais positivos de empenhamento e satisfação dos colaboradores, por comparação aos homens. No entanto, a literatura não nos permite tirar estas elações uma vez que estes resultados podem ser influenciados pelo contexto, situação e marco temporal (Norton & Pettegrew, 1977). Para Allen et al., (2006), a comunicação mais eficaz provém do estilo amigável, impressionador e descontraído, por estarem associados ao companheirismo, despertarem efeitos visíveis e memoráveis na mente dos colaboradores e, ao mesmo tempo, não lhes transmitirem comportamentos tensos e de ansiedade. Para Norton & Pettegrew (1977), a comunicação mais atrativa (melhor recebida pelo outro) decorre, curiosamente, do estilo dominador, por ser um indivíduo que assume controlo da comunicação, define uma posição, estabelece diálogo frequente e demonstra competência comunicacional.

Assim sendo, parece-nos consensual que o processo de comunicação entre líderes-liderados, que inclui o estilo comunicacional dos líderes e a perceção dos colaboradores sobre esse estilo; e as particularidades comunicacionais dos liderados, o que os torna mais tolerantes a certos estilos por comparação a outros, traduzem-se em fatores determinantes da eficácia de liderança (Allen et al., 2006; Rego, 2016) e de atração do líder (Norton & Pettegrew, 1977), assim como estabelecem relações positivas com os níveis de satisfação e empenhamento dos colaboradores (McCroskey & Richmond, 2000; Richmond & McCroskey, 2009; Madlock, 2013). Assim, tratar a comunicação da liderança com as equipas como uma prioridade, permite a melhor gestão e resolução de questões associadas ao cinismo organizacional.

Por outro lado, uma vez que a liderança transformacional é a modalidade com a qual os líderes intermédios mais se identificam, importa percebermos que estilos de comunicação se mostram como mais transformacionais. O coeficiente de correlação de *Pearson* (r) evidencia-nos que os estilos de comunicação atencioso e impressionador, são aqueles que estabelecem a correlação mais forte com as componentes de liderança transformacional, principalmente com as dimensões de carisma, consideração individual (atencioso) e estimulação intelectual (impressionador). Por seu turno, o estilo de comunicação animado estabelece uma correlação negativa com a componente carismática de liderança transformacional.

O estilo atencioso e o impressionador revelaram-se como indicadores da capacidade carismática dos líderes intermédios inquiridos. O comunicador carismático comunica eficazmente, solicita e promove a partilha de ideias e opiniões e demonstra interesse nos pensamentos e sentimentos dos interlocutores (Levine et al., 2010), o que explica a sua proximidade com o estilo atencioso, ao ser sinónimo de escuta, empatia e consideração pelo outro, levando a uma imagem de comunicação positiva, atratividade interpessoal e maior eficácia (Norton & Pettegrew, 1979). Tal como acontece no estudo de Holladay & Coombs (1993), a nossa investigação evidencia que comportamentos de comunicação atenciosos, são indicadores da capacidade carismática do líder. Por outro lado, o estilo atencioso associa-se positiva e significativamente à consideração individual, dimensão que se encontra fortemente aliada à satisfação laboral (Cunha et., al, 2016) ao pautar-se pelo tratamento cuidadoso e personalizado das necessidades dos liderados. Os líderes interpretam o papel de “conselheiros”, ao potenciarem o desempenho dos colaboradores através da superação dos seus desafios pessoais (Northouse, 2010).

O estilo impressionador, cujo objetivo passa por causar impacto nos interlocutores com as mensagens transmitidas, também se revelou indicador da capacidade carismática e de estimulação intelectual do líder. O entusiasmo que está inerente a este estilo de comunicação, pode também ser entendido pelo líder como uma forma de motivar os liderados e influenciá-los a alcançar certos objetivos e metas, tornando a mensagem como propriedade comum – tanto do emissor, como do interlocutor – aproximando-o da dimensão de estimulação intelectual. Ao passo que, do lado da vertente carismática, o líder fornece comunicação empolgante, motivacional e humorística, capaz de ser altamente eficaz e apelativa num contexto de diálogo interpessoal. Ao mesmo tempo, é enérgico, determinado e confiante na presença de outros (Levine et al., 2010).

Em seguida, os dados revelaram-nos, surpreendentemente, a existência de correlação negativa entre o carisma e o estilo de comunicação animado, uma vez que a transmissão de mensagens carismáticas se associa de modo determinante à expressão não-verbal de comunicação, o que desperta nos liderados uma percepção mais eficaz das suas estruturas de liderança. Os líderes carismáticos pretendem projetar uma presença e imagem poderosa, confiante e dinâmica, por meio de contacto de visual, fluência, gestos, expressões faciais (exemplo: sorriso), retórica, energia e variação de tonalidade vocal (Bass, 1990; Awamleh & Gardner, 1999; Holladay & Coombs, 1993; 1994). Por sua vez, os comunicadores animados utilizam estas expressões não-verbais para chamar a atenção dos interlocutores, concitar-lhes entusiasmo para o conteúdo da mensagem e expressar-lhes os seus sentimentos (Rego, 2016), o que contribui para a maior associação deste estilo de comunicação à teatralidade (Bednar & Heisler, 1985).

Apesar do carisma e do estilo animado estarem de “braço dado”, sendo este último reflexo da imagem positiva do emissor e um dos estilos comunicacionais mais apreciados pelos interlocutores (Norton & Pettegrew, 1977), certos autores defendem que, comparativamente aos restantes, este estilo não é indicador expressivo da capacidade carismática do líder (Holladay & Coombs, 1993; 1994). O mesmo acontece no presente estudo de investigação, onde os líderes inquiridos que se posicionam como comunicadores animados, não se julgam dotados de habilidade carismática.

O que todos estes resultados nos evidenciam, é que os vários estilos de comunicação envolvem um certo nível de carisma, no entanto os líderes podem não ser dotados desta capacidade de liderança transformacional. Seja considerado como fenómeno de personalidade (abordagens dos traços e competências) ou atribuição (Conger & Kanungo, 1987), certos autores defendem que a competência carismática pode ser aprendida e desenvolvida e é capaz de possuir impactos fortes nos liderados (Antonakis et al., 2011; 2012). Para estes autores, a formação em táticas de liderança carismática possibilita a emergência de um líder persuasivo, confiável e positivamente apreciado aos olhos dos outros. Assim sendo, as organizações devem esforçar-se por desenvolver esta competência de liderança para atingir melhores e mais eficazes resultados de comunicação junto dos liderados, tarefa esta que pode ser concretizada com o apoio da profissão de relações públicas e dos profissionais da atividade.

Por conseguinte, os resultados mostram-nos que os líderes inquiridos se posicionam enquanto líderes e comunicadores eficazes, o que é consistente com a sua percepção de comportamentos de

cinismo organizacional. Segundo a média e desvio-padrão obtidos, os líderes intermédios em análise não se identificam com atitudes cínicas em relação à organização que, segundo Rubin et al., (2009) na Revisão de Literatura, sugere a sua propensão para gerir equipas mais satisfeitas, interessadas e empenhadas, ou seja, com baixos ou mesmo inexistentes níveis de cinismo organizacional. Mais uma vez alertamos para o facto dos resultados puderem não ser consistentes com as visões tidas pelas equipas destes líderes, sendo estas conclusões resultado da perceção que estes têm sobre si mesmos.

Por outro lado, os resultados mostram-nos o estilo atencioso como o mais eficaz em matéria de gestão de equipas, seguido pelo estilo impressionador. A eficácia do estilo atencioso ganha força com a correlação positiva e significativa que este estabelece com as componentes de consideração individual e carisma de liderança transformacional. O carisma consolida o posicionamento do líder enquanto modelo de liderança (Bass et al., 2003) e a perceção dos liderados ao identificá-lo como figura especial e exemplar, como um herói (Howell & Avolio, 1992, p. 43), o que leva Northouse (2010) a considerá-los capazes de “transformar uma nação inteira” (p. 192). Assim sendo, estes dados demonstram consistência com a relação negativa (forte) que este estilo estabelece com as componentes de cinismo organizacional, nomeadamente com a vertente comportamental. Faz-nos sentido que um estilo de liderança positivamente associado a níveis de satisfação e empenhamento dos colaboradores, exiba correlação negativa com o cinismo organizacional, sendo este espelho de um paradigma totalmente inverso a esse.

O estilo amigável também exhibe correlação negativa com o cinismo organizacional, o que revela consistência com a literatura em comunicação, uma vez que o estilo atencioso e o amigável se encontram intimamente relacionados (Norton & Pettegrew, 1979).

Ao mesmo tempo, não pudemos deixar de ponderar sobre a relação entre o estilo impressionador e o cinismo organizacional. Apesar deste estilo de comunicação ser, em conjunto com o atencioso, aquele que exhibe valores mais altos de correlação com o perfil transformacional, estando também associado a elevados níveis de eficácia, estabelece uma das correlações positivas mais fortes com o cinismo organizacional. O que os dados nos revelam é que os comportamentos de comunicação dos líderes impressionadores, não são consistentes com aquilo que estes pensam, sentem e fazem em relação à organização. Estes líderes acreditam que possuem uma atitude encorajadora de comunicação, que induz os liderados a percorrer o *extra mile* (oferecer o máximo esforço), e, ao

mesmo tempo, repelem as iniciativas da organização e exibem críticas às suas práticas. Desta forma, não compreendemos como um líder que não se identifica com a organização, possa ser capaz de transmitir aos liderados uma visão motivadora, entusiástica e energética que os leve a atingir metas e objetivos comuns que, em última instância, são os da organização. Os resultados do estudo de DiClemente et al., (2013) evidenciam que o tipo de atitude (positiva/negativa) e níveis de satisfação dos líderes com a organização, exercem influência sobre os níveis de participação e envolvimento dos colaboradores. Assim sendo, de futuro, é primordial averiguar a perspectiva dos liderados acerca do perfil de comunicação e tendência para expressar atitudes cínicas por parte dos seus líderes.

Em simultâneo, apesar de não termos recolhido as opiniões das equipas destes líderes sobre o seu estilo de liderança e comunicação, considerámos para análise documentos internos da empresa relativos às perspetivas destes liderados sobre a comunicação e a satisfação organizacional. Em conjunto com os dados fornecidos pela diretora de comunicação – Maria Penedos – parece-nos que os líderes inquiridos apresentam uma visão idealista de como gostariam de se comportar e que, em certa medida, se distancia dos comportamentos que efetivamente desempenham. Os resultados levam-nos a destacar a importância da valorização da profissão de relações públicas na empresa, para a gestão da comunicação organizacional.

Para a organização, o departamento de comunicação é entendido como uma área de suporte, sendo a sua principal prioridade assegurar que os colaboradores são o canal de comunicação entre a empresa e os seus clientes, funcionando como embaixadores. Para concretizar este objetivo, a diretora de comunicação destaca que “têm sido feitos, nos últimos dois/três anos, uma série de eventos internos de forma que a formação e competência [dos colaboradores] possa ser adquirida”, para que estes se possam tornar nesses embaixadores. Paralelamente, não considera que “nesta altura exista uma área que não esteja coberta pela equipa de comunicação” e, por isso, não antevê de momento pontos de melhoria em matéria de comunicação da liderança, o que é consistente com a não realização de ações dedicadas à formação da competência comunicacional dos líderes, para fomentar as relações dentro das equipas (comunicação interna).

Estes dados levam-nos a destacar dois tópicos distintos: (a) reconhecemos o esforço da empresa em comunicação externa e alertamos para importância de, igualmente, fomentar a interna. Antes de se comunicar a empresa às audiências externas, é necessário trabalhar a identificação dos

públicos internos com essas, sob pena de criar uma falha de reputação que coloca em causa a autenticidade e credibilidade da organização (Michaud, 2019). É estritamente estratégico valorizar o poder dos colaboradores enquanto comunicadores (Andersson, 2020) para, num segundo plano, fomentar a sua satisfação e empenhamento organizacionais e evitar atitudes cínicas; (b) a conceção de que a comunicação externa existe em conjunto com a interna, só pode ser alcançada com recurso a uma visão estratégica das relações públicas, ou seja, assumindo a profissão e a atividade enquanto ferramenta para posicionar e legitimar os negócios/empresas em sociedade, através da gestão das relações entre *stakeholders* (Kiesenbauer & Zerfass, 2015).

Por outro lado, a comunicação interna (*team building* & eventos) e a relação/comunicação entre líder-liderados, são dois dos temas que adquiriram maior relevância para os colaboradores, face a 2019, e são dos que mais precisam de ser melhorados. A crescente importância atribuída a estes dois tópicos pode ser explicada por três fatores distintos: (1) o processo recente de fusão com uma nova empresa, que exige da organização maior empenhamento na divulgação de mensagens-chave para os colaboradores, para a troca de *feedback* contínuo; (2) momento pandémico mundial, que obrigou as empresas a adaptar-se a uma nova realidade de trabalho remoto que, por sua vez, requer um acompanhamento constante das suas necessidades e melhoria das ferramentas de comunicação; e (3), como nos relata Maria Penedos, o departamento tem vindo a expandir-se progressivamente por forma a acompanhar o crescimento do número de colaboradores, o que lhe permitiu ganhar maior importância e visibilidade interna. Apesar da comunicação organizacional ser identificada como um ponto de melhoria, o último inquérito de satisfação efetuado por RH evidencia uma taxa de satisfação de mais de 50% (1267 colaboradores num total de 2426 em março de 2020).

Outro tópico que nos faz pensar sobre a importância que a comunicação interna e as relações públicas precisam de alcançar no âmbito da organização, remete-se à gestão de questões associadas à satisfação laboral. A atividade do departamento de recursos humanos é efetuada em estreita articulação com o departamento de comunicação, principalmente para a concretização do plano estratégico de cada unidade de negócio. Sem considerarmos esta colaboração, não existe qualquer responsabilidade do departamento de comunicação na gestão de questões associadas à satisfação laboral, que é uma matéria exclusiva do departamento de RH.

Deste modo, o envolvimento da comunicação na gestão das questões de satisfação laboral, por meio da comunicação, e o apoio de um(a) colega de relações públicas, seriam vitais para garantir

a resolução mais serena das causas de insatisfação. A satisfação dos colaboradores não é anónima e é do seu conhecimento que a sua possível (in)satisfação será alvo de análise pelas suas estruturas de liderança, em conjunto com o departamento de recursos humanos. Deste modo, a comunicação e a ação estratégica em relações públicas adquire maior pertinência na gestão da comunicação dos processos de (in) satisfação laboral, por forma a garantir um ambiente de partilha construtiva que permite ao colaborador partilhar os aspetos que mais e menos aprecia na organização. Esta ação deveria ser efetuada, tal como tantas outras, em colaboração com os RH. Tal como nos referem Grunig & Grunig (2000), o valor das relações públicas na gestão destes temas é claro, uma vez que a profissão é sinónimo de uma “arena” de discussão onde são identificados as necessidades e os problemas de todas as partes organizacionais e são tomadas as medidas para os solucionar.

Além do mais, a maior importância atribuída às relações públicas, poderia tornar mais fácil a concretização do desejo da diretora de comunicação da multinacional em aumentar o nível de satisfação dos colaboradores com o desempenho da comunicação interna e, acrescentamos, com a própria relação com o líder. O que pretendemos ilustrar e, aproveitando a metáfora de Rego (2016) no início deste capítulo, é que os relações públicas são o elemento em falta para o equilíbrio e graciosidade da dança de comunicação. Os relações públicas funcionam como o “professor” que sabe aproveitar, aperfeiçoar e ensinar novas habilidades aos seus bailarinos e, numa outra vertente, conjugar os seus vários movimentos para construir uma dança ritmada, elegante e harmoniosa. Os bailarinos são todas as partes organizacionais, incluindo os traços de comunicação de líderes e liderados. Só assumindo esta visão integrativa e estratégica da organização é que é possível facilitar a expressão de comportamentos positivos de satisfação e empenhamento organizacionais e que, por seu turno, se afastem da prática de atitudes de cinismo. A literatura mostra-nos que os líderes satisfeitos (de topo ou intermédios) e comprometidos com a organização, revelam-se mais eficazes e gerem equipas mais empenhadas e felizes (Rubin et al., 2009; DiClemente, 2013).

Capítulo VI. Plano de Comunicação Estratégico

Em seguida, fazendo cumprir o último objetivo deste trabalho de investigação, fornecemos um plano de comunicação estratégico em relações públicas, com o intuito de fortalecer a competência comunicacional da liderança intermédia da empresa. Para o efeito, baseámo-nos nas quatro etapas de planeamento estratégico propostas por Smith (2013) na sua obra *Strategic Planning for Public Relations*: (1) pesquisa formativa, que inclui a análise da situação, da organização e dos públicos; (2) estratégia, ou seja, a identificação da meta, objetivos e mensagens de comunicação; (3) táticas, isto é, a nossa proposta de ações de comunicação a desenvolver pela organização; e (4) avaliação do plano estratégico, indicando as métricas para mensurar o seu sucesso/insucesso.

6.1. Pesquisa formativa

O sistema de gestão global composto por cinco *clusters* geográficos, a dimensão mundial (mais de 30 países) e local (3 espaços geográficos), a complexa estrutura organizacional (6 áreas técnicas e 8 níveis hierárquicos) e a existência de equipas a trabalhar remotamente em cliente, são os pontos organizacionais que mais reforçam a importância da comunicação e, acrescentamos, das relações públicas, para a harmonia entre necessidades, interesses e expectativas de todos os *stakeholders* da empresa. Por outro lado, os dois últimos capítulos deste projeto de investigação evidenciam que as chefias intermédias da multinacional, que caracterizámos no capítulo III, se autoavaliam como chefias eficazes, ao demonstrarem maior afinidade com estilos de liderança e de comunicação fortemente associados a altos níveis de satisfação e empenhamento organizacionais. Ao mesmo tempo, revelam fraca identificação com comportamentos de cinismo organizacional.

Assumindo a perspetiva dos liderados, ao consultarmos as suas opiniões em fontes documentais da empresa, e da diretora de comunicação da multinacional, percecionamos a necessidade vital de desenvolver ações estratégicas que visem melhorar a satisfação com a comunicação organizacional e relação/comunicação entre líderes-liderados, sendo estas áreas identificadas pelos colaboradores como de melhoria prioritária. Outros resultados que mostram a importância de fornecer um plano de comunicação estratégico ajustado ao ecossistema da Altran Portugal, são aqueles que evidenciam a inexistência de ações internas que se dediquem à evolução da componente comunicacional das chefias, que identificamos como causa da carência de ação estratégica das relações públicas, e de colaboração entre o departamento de comunicação e o de recursos humanos para a gestão de questões de satisfação laboral.

Deste modo, o que a análise da organização e dos públicos nos demonstram, é que o ambiente de comunicação organizacional da Altran Portugal, se constitui uma limitação ao desenvolvimento da competência comunicacional dos líderes e da própria profissão de relações públicas o que, a longo prazo, potencialmente pode conduzir a comportamentos cínicos por parte das equipas. É por forma a contornar esta limitação que fornecemos, em seguida, um plano que procura a melhoria da comunicação destes líderes e, mais que isso, o aproveitamento e fortalecimento das capacidades comunicacionais existentes, por meio de uma visão estratégica em relações públicas.

6.2. Estratégia

Para ultrapassar a limitação anteriormente enunciada, definimos três objetivos principais. Em primeiro lugar, deve apostar-se no aumento da importância da comunicação para o exercício da atividade dos líderes, evidenciando o seu valor para o negócio e para o desempenho das equipas e da organização. O modelo de negócio B2B e o contacto direto com o cliente por parte das áreas de operações e projeto, mostra-nos a relevância de adicionar uma visão *business* às mensagens de comunicação, do que apenas uma visão interna de desempenho e satisfação de equipa, para que mais facilmente possamos engajar os líderes às ações que posteriormente vamos desenvolver. O que pretendemos aferir é que as mensagens e o modo como as vamos concretizar - as táticas - têm que trazer um valor acrescentado para estas áreas e para o exercício da atividade dos líderes.

Face a esta exposição inicial, definiu-se como primeiro objetivo “aumentar a importância da comunicação na agenda dos líderes intermédios”, por meio de mensagens associadas à influência que a posse de (boas) competências comunicacionais exercem sobre a eficácia organizacional. Em seguida, após reconhecida a importância do elemento comunicacional, pretende-se identificar e desenvolver os estilos e habilidades de comunicação dos líderes em estudo, por meio do *coaching*, fazendo-os perceber que influenciam o conteúdo da mensagem, o modo como esse conteúdo é transmitido e a reação provocada nos interlocutores (Walters & Norton, 2008). Como vamos ver e aprofundar no subcapítulo seguinte – o das táticas – este *coaching* não se destina apenas a líderes, mas também aos profissionais de comunicação, para os tornar capazes de habilitar a liderança e de apoiar a longo prazo nas suas necessidades de comunicação. Assim sendo, para concretizar o objetivo 2 – “Apostar na formação e desenvolvimento de competências dos líderes intermédios da multinacional” -, as mensagens definidas ilustram o poder do *coaching* para atingir os melhores resultados organizacionais.

Por último, definimos um objetivo ambicioso, mas obrigatório para alcançar a meta a que nos propusemos de início: “afirmar a importância da ação estratégica em relações públicas para a comunicação da liderança”. Para nós é uma certeza, tendo por base a exposição de literatura que temos vindo a divulgar e argumentar neste trabalho, de que para atingir com excelência os dois primeiros objetivos definidos, é fulcral uma visão e ação estratégica em relações públicas. As mensagens procuram evidenciar a profissão como uma função de gestão da comunicação entre partes organizacionais, tendo em conta a cultura organizacional, com o objetivo de tornar este processo mais simples, fácil e harmonioso para todos os *stakeholders*. Por outro lado, afirmamos o papel, entre tantos outros que poderiam ser enunciados, que a profissão assume como *coach* de comunicação entre líderes-liderados.

Quadro 30. Estratégia do Plano de Comunicação em Relações Públicas.

Públicos: Líderes intermédios da Altran Portugal (nas áreas de projeto, operações e suporte e entres os níveis 2 e 5 da hierarquia organizacional)	
Meta	Fortalecer a competência comunicacional dos líderes intermédios.
Objetivo de comunicação (1)	Aumentar a importância da comunicação na agenda dos líderes intermédios.
Mensagens	<ul style="list-style-type: none"> • A comunicação motiva a descoberta de soluções para os principais problemas de negócio (Walters & Norton, 2008); • Os estilos de comunicação do líder influenciam níveis de satisfação, empenhamento e desempenho dos liderados (Rego, 2016; de Vries et., al, 2010; Men, 2014a; Madlock, 2008; Yeomans & FitzPatrick, 2017; Judge & Kammeyer-Mueller, 2012); • Os líderes com boas competências comunicacionais possuem maior probabilidade de serem bem-sucedidos e contribuirão eficazmente para o funcionamento das equipas e das organizações (Rego, 2016).
Objetivo de comunicação (2)	Apostar na formação e desenvolvimento de competências dos líderes intermédios da multinacional.
Mensagens	<ul style="list-style-type: none"> • O estilo pessoal e competências de comunicação dos líderes são a forma mais poderosa de comunicação (Quirke, 2008); • O <i>coaching</i> permite aos líderes maximizar as suas forças e melhorar as suas fraquezas (Walters & Norton, 2008), resultando em melhor desempenho organizacional (Whitmore, 1997).
Objetivo de comunicação (3)	Afirmar a importância da ação estratégica em relações públicas para a comunicação da liderança intermédia.
Mensagens	<ul style="list-style-type: none"> • A função das relações públicas internas é ajudar as organizações a construírem relacionamentos a longo prazo com os seus públicos, tornando mais fácil, simples e harmoniosa a comunicação entre as partes interessadas (Grunig et al., 2009); • Os relações públicas são especialistas na gestão de relações sociais, tendo capacidade para desenvolver o processo de comunicação entre líderes-liderados, levando-os, com a ajuda do <i>coaching</i>, a alcançar objetivos organizacionais (Luo & Jiang, 2014).

Gostávamos de deixar a nota de que, apesar deste ser um plano de comunicação estratégico destinado à liderança intermédia, em primeiro lugar precisa de haver um reconhecimento interno do valor da comunicação interna e, principalmente, das relações públicas. Quando nos referimos ao valor da comunicação interna, queremos dizer que a comunicação não é apenas comunicar para os colaboradores, é muito mais que isso. Para que os líderes percebam a importância destes temas, é precisa uma organização que seja embaixadora da sua comunicação interna, tal como espera o mesmo da sua liderança no que toca à relação com o negócio e com os clientes.

6.3. Táticas

Um *white-paper* de Burton et., al (2013), publicado no âmbito do *Institute of Public Relations*, fornece um levantamento de práticas de comunicação organizacionais, fornecidas por 10 líderes de comunicação em empresas globais, à semelhança da dimensão da Altran. O que os autores nos evidenciam é a visão comum de que os líderes de comunicação sentem que devem ser em “primeiro lugar líderes de negócio e, só depois, comunicadores”. As empresas procuram nos comunicadores parceiros de negócio, com *expertise* e experiência em comunicação, que lhes ofereçam os melhores conselhos para concretizarem os objetivos de negócio (Burton et., al 2013). Esta exposição revela-nos a normalidade de uma visão mais focada para o negócio em empresas multinacionais, o que nos fez pensar em táticas que evidenciassem, em prática, o valor da comunicação para o sucesso dos negócios e da organização – Porque preciso da comunicação?

Deste modo, a primeira tática que definimos destina-se em específico aos líderes intermédios a laborar nas áreas de operações e projeto, estando estes mais voltados para uma visão de procura e concretização de negócio. A nossa ideia prende-se com a realização de um evento interno focado na partilha de histórias de sucesso de líderes globais em empresas de TI, ou seja, um evento que dá voz a casos onde a comunicação e as relações públicas são ativos valiosos para o sucesso da organização. Mais do que dar a conhecer a definição de comunicação e as suas funções, pretende-se, em prática, mostrar o que esta pode trazer de positivo para os negócios.

Para a área de suporte, aquela que integra os recursos humanos e a divisão financeira e, por isso, mais focadas na gestão de pessoas e recursos, também sugerimos a execução de um evento interno, mas sem a imposição de partilha de visão de negócio. A ideia seria, tendo por base o *ranking* das melhores empresas para trabalhar - empresas com as melhores práticas de gestão de pessoas e excelência de ambiente laboral - efetuar o convite a líderes globais em empresas de TI e a ocupar

posições de recursos humanos e financeira, para dar a conhecer as suas práticas de comunicação e relações públicas para com as equipas, por forma a espelhar a importância destas disciplinas para o desempenho e sucesso organizacional. Esta tática, tanto na vertente de negócio como de suporte, procura a reflexão dos líderes sobre a importância e o poder de influência da comunicação e, num segundo plano, inspirar e motivar os líderes a fazer melhor uso desta “ferramenta”.

Por seu turno, para a formação e desenvolvimento das competências de comunicação dos líderes intermédios, baseámos a proposta de ações no estudo de caso de Walters & Norton (2008). Um estudo de caso que incide sobre uma empresa global do setor farmacêutico – a AstraZeneca. Foi identificada a necessidade de habilitar os líderes da empresa com ferramentas de comunicação que lhes permitissem transmitir com a maior eficácia as mensagens aos liderados. Para o efeito, foram desenvolvidos *workshops* de autoconhecimento às equipas de liderança. Na mesma medida, propomos à Altran Portugal o desenvolvimento de *workshops* desta tipologia, sendo a capacidade de auto compreensão dos nossos estilos de comunicação – quem somos, como agimos, as nossas escolhas e como influenciamos os outros – o primeiro passo para a melhoria ou fortalecimento das habilidades comunicacionais (Rego, 2016). Estas sessões de autoconhecimento vão permitir aos líderes (a) compreender os seus estilos de liderança e comunicação; (b) perceber os estilos de comunicação dos liderados; (c) entender que determinadas habilidades de comunicação produzem maior eficácia do que outras e consoante os contextos; (d) aprender a importância de ajustar o seu estilo de comunicação ao dos liderados; (e) compreender a necessidade de clareza e firmeza das mensagens transmitidas; e a de (f) incluir elementos emocionais ao conteúdo dessa mensagem, ultrapassando a barreira da linguagem técnica (Walters & Norton, 2008; Rego, 2016).

Tal como os eventos internos com líderes globais de TI, os *workshops* de autoconhecimento vão permitir consolidar a importância da comunicação na agenda dos líderes intermédios, uma vez que lhes vão mostrar o poder da comunicação para a eficácia dos relacionamentos internos e de negócio, através do desenvolvimento e da maximização de competências de comunicação. Deste modo, propomos ainda que os *workshops* tenham como objetivo final a criação de um guia de boas práticas de comunicação, adaptado a cada líder intermédio e à sua área de negócio, como que um resumo de todas as lições aprendidas ao longo da jornada de autoconhecimento. O valor do guia de boas práticas para os líderes intermédios, reside no facto de ser uma compilação adaptada e

personalizada aos seus estilos de liderança e comunicação e ao dos liderados, assim como aos seus objetivos organizacionais.

Uma última proposta de ação para cumprir o segundo objetivo de comunicação, prende-se com o desenvolvimento de inquéritos de eficácia comunicacional periódicos, efetuados após 2/3 meses da ocorrência destes *workshops* de autoconhecimento (Burton et al., 2013). A implementação dos inquéritos de eficácia comunicacional vai permitir perceber de que forma é que os líderes estão a explorar as suas competências comunicacionais, tendo por base os ensinamentos oferecidos nos *workshops* de autoconhecimento e, assim, a eficácia das sessões que foram desenvolvidas. Estes inquéritos pretendem a reflexão dos líderes sobre o modo como as mensagens são comunicadas, como são percebidas e que efeitos despertam nos liderados, ou seja, desejamos a sua ponderação sobre as questões: (a) as mensagens estão a ser transmitidas?; (b) o conteúdo está a ser bem recebido?; (c) a minha equipa está a agir em conformidade?; (d) quais os efeitos da mensagem nos interlocutores?; (e) qual o tipo de mensagens mais apreciadas?; (f) quais os resultados alcançados em matéria de desempenho e satisfação organizacionais? (g) o que sinto que ainda posso fazer para melhorar a minha comunicação com a equipa? A avaliação dos resultados obtidos vai permitir aos profissionais do departamento de comunicação, perceber como podem ajudar cada um dos líderes nas suas diferentes necessidades de comunicação e, assim, melhorar as relações com equipas.

Para afirmar a importância da ação estratégica em relações públicas para a comunicação da liderança, definimos duas ações de comunicação distintas. A primeira destas ações prende-se com a formação dos profissionais de comunicação da multinacional, com dois propósitos: habilitar estes profissionais com alguma formação em gestão estratégica em relações públicas e refletir sobre os seus estilos de comunicação e o dos líderes, por forma a definirem o modo e meio mais eficazes de transmitirem informação (Walters & Norton, 2008). Tal como refere Michaelson et al., (2012), a aposta na formação e competência dos profissionais de comunicação pelas empresas, é indicador de excelência em relações públicas. Além do mais, a polivalência de formação académica destes profissionais, como é relatado pela diretora de comunicação, pode resultar em ambiguidade e, para contornar este potencial efeito, é necessário normalizar a comunicação para toda a equipa.

Em simultâneo, como referido anteriormente, há certos estilos e competências comunicacionais que resultam em maior eficácia e, por seu turno, são melhor percebidos pelos interlocutores. Este argumento é válido para líderes e para comunicadores. Se é nossa intenção que a organização e,

em particular, os líderes se interessem pela comunicação e a vejam como um ativo estratégico para concretizar os seus objetivos organizacionais (de negócio e internos), os comunicadores precisam de saber sobre os estilos e competências comunicacionais mais eficazes, compreender os estilos adotados pelos líderes e, ainda mais importante, perceber quais os seus próprios estilos, para que consigam transmitir com clareza os significados das mensagens. Mais uma vez, para o concretizar é essencial a visão estratégica das relações públicas. Assim sendo, não desfazendo a relevância da concretização desta ação, propomos à organização ponderar sobre a integração de um profissional com formação em relações públicas, para fortificar a concretização destes objetivos.

Ao mesmo tempo, propomos que estes *workshops* de comunicação sejam fornecidos por uma entidade de consultoria de comunicação externa, e que decorram primeiro que os *workshops* de autoconhecimento a líderes, por dois motivos em específico. Por um lado, para que os profissionais de comunicação possam fornecer o acompanhamento mais adequado aos líderes intermédios, no fortalecimento das suas competências comunicacionais e, por outro lado, para que consigam maior *engagement* nas sessões, ao serem fornecidas por profissionais que pertencem à empresa e que partilham da mesma cultura organizacional.

Por último, tendo por base os contributos de Quirke (2008), faz parte da concretização do último objetivo deste plano, a proposta de maior colaboração entre o departamento de comunicação e de recursos humanos, seguindo as conclusões nos capítulos de análise e discussão dos resultados. Não possuindo formação em comunicação, os profissionais de recursos humanos não possuem fortes competências comunicacionais, ao assumirem a função como um mero canal para a transmissão de informações e mensagens e, também, uma visão focada nos colaboradores e que, em certa medida, negligencia a importância da comunicação entre as várias partes interessadas. Como nos refere Quirke (2008), a gestão da comunicação com colaboradores e outros *stakeholders*, é vital para a liderança e, assim, recursos humanos e relações públicas podem colaborar para desenvolver a capacidade de comunicação dos líderes. A ação que propomos pretende tornar mais tranquila e construtiva, para líderes e liderados, a comunicação de questões de insatisfação laboral. Esta ação aplica-se a casos cuja fonte de insatisfação é, especificamente, com a organização e liderança, ou seja, com questões associadas à relação e comunicação com a liderança, atividades laborais, ambiente organizacional e equilíbrio pessoal-profissional.

Na medida do exposto, propomos reuniões trimestrais entre recursos humanos e comunicação, com o intuito de avaliar em conjunto as principais causas de insatisfação dos colaboradores. Após esta avaliação inicial, será importante haver um alinhamento/planeamento de como será efetuada a conversação com líderes e liderados para a procura de soluções que melhorem a satisfação dos colaboradores. Sugerimos que ambos os departamentos, procurem uma primeira abordagem com o líder e com o liderado, em sessões individuais, ajudando-os a perceber como podem comunicar de forma clara e eficaz os seus pontos de vista, em busca de soluções proativas. Pretende-se que não exista receio de represálias com a partilha das causas de insatisfação pelo liderado, nem a de o melindrar involuntariamente pelo líder como mecanismo de defesa. Logo após, seria importante o envio de um inquérito de satisfação individual, para líderes e liderados, para avaliar a relevância destas sessões e, por seu turno, em que medida a comunicação lhes forneceu soluções para a resolução positiva das suas preocupações organizacionais.

Em suma, apesar de cada ação se destinar ao cumprimento de um objetivo de comunicação em específico, o plano de comunicação estratégico proposto, num todo, afirma as relações públicas como elemento-chave para o fortalecimento das competências de comunicação dos líderes, uma vez que desempenha um papel de relevo para o desenvolvimento de cada uma das ações.

6.4. Avaliação

Na última etapa do plano de comunicação estratégico, apresentamos o conjunto de métricas de avaliação que vão permitir à organização, no futuro, mensurar a eficácia das táticas anteriormente definidas. Começando pelo evento interno, este deverá contar com o apoio dos líderes de topo como os embaixadores da iniciativa, como nos *workshops* de autoconhecimento, para proporcionar maior *engagement*. O que nos irá permitir medir o *engagement* serão os dados obtidos através do formulário de inscrição (nº de inscritos) e participação dos líderes na iniciativa (nº de participantes; tipo de participação: ativa vs passiva). Uma vez que o formulário segue por e-mail corporativo, sendo este o canal preferencial para comunicar internamente, o nº de e-mails enviados, recebidos e lidos conta como outro dos *outcomes* de avaliação.

Além do mais, a participação de entidades relevantes na área das TI apela ao reconhecimento da organização através de canais externos, como as redes sociais e a plataforma de *website*, ou seja, para avaliar a eficácia será necessária a auscultação de redes sociais (nº de interações; nº de novos seguidores), análise de *Google Analytics report* e *backoffice website report* (nº de cliques,

visitas e partilhas do evento). O recurso à auscultação de redes sociais será ainda efetuado em caso de partilha da iniciativa pelos convidados e líderes intermédios, principalmente no *LinkedIn*, através do nº de menções ao evento e entidade organizadora (a Altran Portugal) e ao nº de interações nessas publicações. É importante percebermos que quando falamos em auscultação das redes sociais, mais do que a vertente quantitativa, é importante apurar a componente qualitativa – o teor positivo *versus* negativo das interações, nomeadamente os comentários.

Por último, para o departamento de comunicação perceber o que correu bem e o que pode ser melhorado em futuras ações desta tipologia, precisa de efetuar um levantamento das opiniões dos participantes através de um formulário de *feedback* (nº de respostas obtidas e análise).

A avaliação dos *workshops* de autoconhecimento, à semelhança do evento interno, será efetuada por meio de relatório de e-mail, formulário de inscrição (destacamos mais uma vez a importância dos líderes de topo para o *engagement*), participação na iniciativa e formulário de *feedback*. Apesar de ser uma iniciativa meramente interna, a distribuição de certificados de participação pode ser indicador de partilha externa nas redes de influência dos líderes intermédios (*LinkedIn*). Além das métricas comuns ao evento interno, outras fontes de dados para a avaliação da eficácia desta tática, são os inquéritos de eficácia comunicacional, os inquéritos de satisfação laboral e os inquéritos de comunicação organizacional. As duas últimas fontes de dados, vão permitir à organização perceber a melhoria/decréscimo nos níveis de satisfação laboral, ao possibilitarem a comparação entre os resultados de 2020, onde não foram desenvolvidas ações para o fortalecimento da competência comunicacional dos líderes, e os do ano que foi definido para a implementação do presente plano de comunicação estratégico, que já inclui a execução dessas ações. Por outro lado, não podemos deixar de mencionar a importância de avaliar a adesão dos líderes intermédios para elaborar o guia de boas práticas anteriormente proposto (nº de guias de boas práticas produzidos).

Por sua vez, a eficácia dos *workshops* de autoconhecimento também será avaliada consoante a dos *workshops* de comunicação, reservados aos profissionais do departamento de comunicação da empresa. Os resultados obtidos com as sessões de autoconhecimento, não dependem apenas dos comportamentos dos líderes (por exemplo, a sua presença, participação, opinião), mas também do trabalho, dedicação e esforço dos profissionais de comunicação, que vão estar responsáveis por essas sessões, e dos ensinamentos que apreenderam nas formações de comunicação. Assim sendo, para medir o êxito dos *workshops* de comunicação, é essencial recorrer aos dados dos inquéritos

de eficiência comunicacional e, ao mesmo tempo, aos inquéritos trimestrais de satisfação laboral e de comunicação organizacional, os dois últimos efetuados com recorrência pela empresa. Tal como nos *workshops* de autoconhecimento, a interpretação destes dados vai fornecer perspetiva sobre o grau de melhoria percebida da comunicação interna pelos colaboradores. Além do mais, uma vez que os *workshops* vão ser fornecidos por uma entidade de consultoria externa, devem conter uma componente de certificação de participação. Assim sendo, a eficácia ainda pode ser avaliada pelo nº de certificados produzidos e entregues e pela, potencial, partilha da certificação nas redes pessoais de cada comunicador, principalmente no *LinkedIn*.

Por último, a avaliação das reuniões trimestrais em parceria com recursos humanos, deverá ser efetuada por meio da mensuração do envolvimento do departamento de comunicação, tendo por referência o nº de reuniões trimestrais efetuadas e o nº de presença nas mesmas. A importância das sessões individuais realizadas com líderes e liderados, após as reuniões trimestrais de avaliação com os recursos humanos, e o apoio na resolução de questões de satisfação laboral, por meio da comunicação, vão ser medidos com recurso às opiniões do inquérito de satisfação enviado após a realização dessas sessões. Por seu turno, os inquéritos de satisfação laboral, efetuados pela empresa a cada três meses, e inquéritos de comunicação, vão igualmente evidenciar a importância desta parceria, através da percentagem de satisfação com a comunicação interna e, também, com a relação/comunicação líder-liderado.

Considerações finais

Com o desenvolvimento do presente trabalho de investigação, pretendíamos “abrir portas” ao conhecimento em comunicação interna, através do fornecimento de uma abordagem complementar focada na interligação dos conceitos de liderança, relações públicas e cinismo organizacional. A nossa intenção centrou-se em exibir a importância da comunicação interna para a eficácia das organizações, ao contribuir para a construção de relacionamentos positivos entre líderes-liderados e, assim, para evitar ou diminuir eventuais níveis de cinismo organizacional. Para concretizar, provámos a importância do pensamento, planeamento e gestão estratégica em relações públicas, para alcançar a comunicação organizacional de excelência (Kunsch, 2006).

Para concretizar esse propósito, seguimos 3 caminhos inovadores: *explorámos a perspetiva da liderança intermédia* por ser a abordagem menos usual em estudos da temática, mais focados nos líderes de topo, e por assumirem um papel de relevo no ecossistema organizacional, uma vez que desempenham o papel de facilitadores da comunicação entre líderes executivos e restantes colaboradores (Herzig & Jimmieson, 2006); *aplicámos o estudo a uma realidade multinacional*, não só pelo carácter desafiante e facilidade no acesso ao campo de investigação, mas porque existe pouca substância científica ao nível da comunicação interna em empresas de grande dimensão, como nos evidencia Kalla (2006); e *analisámos a perspetiva das chefias sobre os seus estilos de liderança e comunicação*, por meio de escalas de autores da especialidade e que, regra geral, são apresentadas aos liderados para que estes avaliem os comportamentos dos seus superiores.

Ao seguirmos por esses caminhos de inovação, identificámos algumas conclusões-chave que sumarizam os resultados obtidos e cumprem com os objetivos definidos no capítulo de Método de Investigação e que, em seguida, descrevemos atentamente.

Os líderes intermédios da Altran Portugal posicionam-se como chefias ativas e eficazes, ao definirem os seus comportamentos como próprios da modalidade transformacional de liderança e dos estilos de comunicação atencioso, impressionador e animado, estilos estes que pelas suas características exercem forte influência sobre níveis positivos de satisfação e de empenhamento organizacionais (Judge & Piccolo, 2004; Williams Jr et al., 2018; Wang et al., 2011; McCroskey & Richmond, 2000; Richmond & McCroskey, 2009; Madlock, 2013; DiClemente et al., 2013; Cunha et al., 2016;). Estes resultados são consistentes com a fraca identificação que as chefias intermédias demonstram com a expressão de cinismo organizacional.

Apesar dos resultados intitularem as chefias intermédias da multinacional como eficazes, não retiram a relevância do planeamento estratégico em relações públicas para o fortalecimento das competências comunicacionais dos líderes, uma vez que os vai estimular a refletir sobre os seus comportamentos de liderança e dos liderados. Assim sendo, concluímos pelo ***papel fundamental das relações públicas (e do planeamento estratégico) para a comunicação organizacional***, sendo a função um ativo “imprescindível para qualquer organização que procure uma boa relação com os seus públicos”, com o principal objetivo de criar correntes de credibilidade e confiança entre partes organizacionais (Cabrero & Cabrero, 2001, p. 28). Deste modo, a estratégia definida tem por base o *coaching* de comunicação aos líderes intermédios em estudo, para os habilitar a utilizar estrategicamente os seus estilos de comunicação, adaptando-os às mais diversas condicionantes organizacionais e que influenciam os seus comportamentos.

Por seu turno, ***a crescente relevância da comunicação interna para os colaboradores***, destaca com maior proeminência o valor das relações públicas para as organizações. A maior preocupação dos colaboradores com a comunicação organizacional, faz com que estes estejam mais atentos ao maior ou menor *feedback* comunicacional e ao modo como as mensagens são transmitidas. Assim sendo, este seria o momento ideal para melhorar a perceção dos liderados sobre as competências comunicacionais das suas chefias para, num segundo plano, melhorar os seus níveis de satisfação e empenhamento organizacionais. A longo prazo, a falta de estratégia interna em relações públicas pode conduzir a empresa ao encontro de níveis positivos de cinismo organizacional, o que pode ser altamente danoso para a sua performance e reputação.

Os resultados levam-nos a enfatizar a inexistência de certezas absolutas da maior eficácia de um estilo de liderança e/ou comunicação, comparativamente a outros. Defendemos que os líderes devem ser “camaleões organizacionais” ao ajustarem os seus estilos de liderança e comunicação aos diferentes contextos, situações e interlocutores. Os líderes devem estar atentos a esta desafiante dança de comunicação e perceber que estilos são mais compatíveis com os seus pares (as suas equipas) e em que circunstâncias. Assim, as chefias mais eficazes são aquelas que empregam estrategicamente o maior número de estilos de comunicação (Rego, 2016). O papel das relações públicas reside em tornar claro o caminho comunicacional ao (a) instruir a liderança das melhores práticas de comunicação e (b) levá-las a refletir sobre os seus estilos comunicacionais e a influencia

nos comportamentos dos liderados, para melhorar relacionamentos entre chefias e equipas e, deste modo, evitar ou dirimir eventuais vestígios de cinismo organizacional.

Limitações de Investigação

As limitações que fomos identificando na investigação, prendem-se especificamente com a vertente teórica. De facto, no domínio metodológico, não foi encontrada qualquer barreira, seja no acesso à documentação oficial da organização, ou na disponibilidade de cooperação no estudo, pela resposta ao inquérito por questionário e participação na entrevista semiestruturada.

Por um lado, destacamos a antiguidade dos artigos que se remetem à explicação do modelo de comunicação de Norton (1978), o que adquiriu maior expressividade quando analisámos os estilos de comunicação com os quais os líderes intermédios evidenciaram maior identificação, uma vez que procurávamos fontes mais recentes para explicar crítica e cientificamente os nossos resultados e, por seu turno, avaliar a sua concordância com os de outros estudos.

Ao mesmo tempo, sentimos extrema dificuldade em encontrar estudos que operacionalizassem os modelos de Questionário de Avaliação de Estilo do Comunicador (Norton, 1978) e a Escala de Cinismo Organizacional (Brandes et al., 1999). No que concerne em específico à aplicação destes modelos a estudos portugueses, só recentemente é que as escalas foram traduzidas e validadas por autores portugueses, por Rego (2016) e Assis & Nascimento (2017), sendo estas as versões que foram aplicadas no presente estudo. Estes *inputs* teriam sido valiosos para a reflexão ainda mais aprofundada sobre estilos de comunicação e cinismo organizacional.

Por último, e tal como temos vindo a realçar ao longo do trabalho, as escalas utilizadas são, regra geral, aplicadas à realidade dos liderados e, assim, procuram apurar as suas perceções sobre os comportamentos dos seus líderes. Teria sido interessante termos uma maior abrangência sobre a realidade de liderança noutros contextos, comparando-a com aquela que apurámos.

Futuras contribuições para o estudo das Relações Públicas

Ao longo dos últimos anos, as organizações têm vindo a reconhecer, gradualmente, o valor da comunicação organizacional para o sucesso dos negócios, dada a sua capacidade para influenciar estrategicamente o modo como os colaboradores percebem e comunicam a organização, tanto interna, como externamente (Omilion-Hodges & Baker, 2014). Neste sentido, futuramente seria interessante fornecer uma perspetiva complementar assente na opinião das equipas dos líderes intermédios sobre os comportamentos das suas chefias, para uma análise mais profunda e completa que avalie a consonância (ou dissonância) entre o modo como os líderes se autoavaliam e como verdadeiramente são vistos. Esta análise complementar permitirá perceber de que modo a premissa de Rubin et al., (2009) – líderes cínicos detêm propensão para gerir equipas menos satisfeitas e comprometidas – se concretiza, ao avaliarmos o grau de cinismo dos liderados.

Por seu turno, tal como temos vindo a sublinhar, os estilos de comunicação dos líderes devem ser por estes adaptados aos comportamentos comunicacionais dos liderados, fortemente associados à maior/menor receptividade das mensagens que lhes são transmitidas. Tal como avaliámos neste estudo o perfil de comunicação dos líderes intermédios da multinacional, faz-nos sentido sugerir uma abordagem futura que analise os estilos de comunicação das suas equipas, para ser possível ajustar o plano de comunicação estratégico proposto e habilitar as chefias, de forma personalizada, das melhores práticas de comunicação, para melhorar relações internas e evitar níveis de cinismo na organização. Os resultados obtidos com os inquéritos de eficácia comunicacional, propostos no subcapítulo “Táticas”, serão um complemento ao ajuste do plano estratégico.

Por último, são necessários mais estudos que evidenciem a importância prática e estratégica das relações públicas para o desenvolvimento da comunicação organizacional e para a diminuição de níveis de cinismo nas organizações. De facto, o nosso estudo cria novos rumos de investigação que podem ser seguidos para desenvolver o conhecimento científico nestes domínios que, porém, só fazem sentido se a literatura acompanhar estes avanços, investigando outros tipos de empresa (e.g. pequenas e médias empresas) e liderança (variável, consoante a dimensão da organização estudada). O maior número de estudos possibilitará a comparação de resultados e, no futuro, ditar tendências de comunicação organizacional no domínio da ação em relações públicas.

Referências bibliográficas

- Abraham, R. (2000). Organizational Cynicism: Bases and Consequences. *Genetic, Social and General Psychology Monographs*. 126(3), 269-292. Recuperado de: <http://bit.ly/341rM4p> [Acedido em março, 29, 2020].
- Allen, J. L., Rybczyk, E. J., & Judd, B. (2006). Communication Style and the Managerial Effectiveness of Male and Female Supervisors. *Journal of Business and Economics Research*. 4(8), 7-18. DOI: <https://doi.org/10.19030/jber.v4i8.3322> [Acedido em junho, 15, 2020].
- Altran. (n.d.). *Site da Altran Portugal*. Disponível em: <https://www.altran.com/pt/pt-pt> [Acedido em março, 14, 2020].
- Andersson, D. (2020). *Employees as Ambassadors: Embracing New Role Expectations and Coping with Identity-Tensions*. [Página Web 'Institute for Public Relations']. Recuperado de: <https://bit.ly/3dCTBGB> [Acedido em setembro, 7, 2020].
- Andersson, D. W., Krajewski, H. T., & Jackson, D., N. (2008). A leadership self-efficacy taxonomy and its relation to effective leadership. *The Leadership Quarterly*. 19(5), 595-608. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2008.07.003> [Acedido em abril, 11, 2020].
- Antonakis, J. (2017). Transformational and Charismatic Leadership. In Antonakis, J., & Day, D., V. (Eds.), *The Nature of Leadership*, cap.8, pp. 256-288. Recuperado de: <https://bit.ly/2RsWTSP> [Acedido em março, 29, 2020].
- 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. 3-25. Recuperado de: <https://bit.ly/2XmMyvv> [Acedido em dezembro, 29, 2019].
- Antonakis, J., Fenley, M., & Liechti, S. (2011). Can Charisma Be Taught? Tests of Two Interventions. *Academy of Management Learning & Education*. 10(3), 374-396. DOI: <https://doi.org/10.5465/amle.2010.0012> [Acedido em setembro, 2, 2020].
- Antonakis, J., Fenley, M., & Liechti, S. (2012). *Learning Charisma* [Página Web 'Institute for Public Relations']. Recuperado de: <https://bit.ly/311TMRC> [Acedido em setembro, 2, 2020].
- Aslam, U., Ilyas, M., Imran, K. M., & Rahman, U. U. (2016). Detrimental effects of cynicism on organizational change: An Interactive model of organizational cynicism (A Study of Employees in Public sector Organizations). *Journal of Organizational Change Management*. 29(4), 580-598. DOI: <https://doi.org/10.1108/JOCM-12-2014-0231> [Acedido em março, 27, 2020].
- Assis, D. M., & Nascimento, J. L. (2017). Cinismo organizacional: Estudo preliminar de adaptação de uma escala de medida para o contexto português. *Análise Psicológica*. 35(3) 383-393. DOI: <https://dx.doi.org/10.14417/ap.1272> [Acedido em junho, 16, 2020].
- Atwater, L. E., & Waldman, D. A. (2008). *Leadership, Feedback and the Open Communication Gap*. New York: Taylor & Francis Group, LLC.
- Awamleh, R., & Gardner, W. L. (1999). Perceptions of leader charisma and effectiveness: The effects of vision content, delivery, and organizational performance. *The Leadership Quarterly*, 10(3), 345-373. DOI: [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(99\)00022-3](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(99)00022-3) [Acedido em setembro, 15, 2020].
- Ayman, R., & Lauritsen, M. (2017). Contingencies, Context, Situation, and Leadership. In Antonakis, J., & Day, D. V. (Eds.), *The Nature of Leadership*, (pp. 138-166). Recuperado de: <http://bit.ly/2MSztnM> [Acedido em dezembro, 29, 2019].

- Baig, J., Elmabrook, A. A., Kim-Soon, N., & Lohana, S. (2016). Causes os Organizational Cynicism and its Consequence on Teaching Staff in Malaysia. *Indian Journal of Science and Technology*. 9, 1-4. DOI: [10.17485/ijst/2016/v9iS1/110629](https://doi.org/10.17485/ijst/2016/v9iS1/110629) [Acedido em março, 25, 2020].
- Baron, A. (2006). Aligning Internal Employee Communication with Business Strategy. In Gillis, T. (Ed.), *The IABC Handbook of Organizational Communication: A Guide to Internal Communication, Public Relations, Marketing, and Leadership*, (2.^aed., cap. 8, pp. 93-107). São Francisco: John Wiley & Sons, Inc.
- Bass, B. M. (1985). Leadership and Performance Beyond Expectations. *The Academy of Management Review*. 12(4), pp. 756-757. DOI: [10.2307/258081](https://doi.org/10.2307/258081) [Acedido em dezembro, 27, 2019].
- Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*. 18(3). DOI: [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(90\)90061-S](https://doi.org/10.1016/0090-2616(90)90061-S) [Acedido em dezembro, 27, 2019].
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1998). Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership. In Hickman, G. R. (Ed.), *Leading Organizations: Perspectives for a New Era* (pp. 135-140). Recuperado de: <http://bit.ly/2r9FYuJ> [Acedido em dezembro, 5, 2019].
- Bass, B. M., Avolio, B. J., Jung, D. I., & Berson, Y. (2003). Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*. 88(2), 207–218. DOI: <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.2.207> [Acedido em agosto, 8, 2020].
- Bass, B. M., & Bass, R. (2009). *The Bass Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications* [eBook]. Recuperado de: <http://bit.ly/2ZLXXEa> [Acedido em dezembro, 30, 2019].
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational Leadership* (2.^aed). New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Bass, B. M., & Stogdill, M. R. (1990). *Bass & Stogdill's Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications* [eBook]. Recuperado de: <http://bit.ly/33UDVYD> [Acedido em dezembro, 6, 2019].
- Bednar, D. A., & Bradenburg, M. (1984). Relationships Between Communicator Style and Perceived Teaching Effectiveness in Management Classes. *Academy of Management Proceedings*. 111–115. DOI: <https://doi.org/10.5465/ambpp.1984.4978285> [Acedido em agosto, 12, 2020].
- Bednar, D. A., & Heisler, W. J. (1985). Relationships Between Communicator Style and Instructional Effectiveness In an Industrial Training Setting. *Academy of Management Proceedings*. 114–118. DOI: <https://doi.org/10.5465/ambpp.1985.4978753> [Acedido em agosto, 12, 2020].
- Bell, E., Bryman, A., & Harley, B. (2018). *Business Research Methods*. (5.^aed.). Reino Unido: Oxford University Press.
- Berger, B. (2008). *Site Institute for Public Relations*. Disponível em: <http://bit.ly/2Fk7YyZ> [Acedido em janeiro, 3, 2020].
- Berger, B. K., & Meng, J. (2010). Public Relations Practitioners and the Leadership Challenge. In Heath, R. L. *The SAGE Handbook of Public Relations* (pp. 421-434). Recuperado de: <https://bit.ly/2wBiO2S> [Acedido em abril, 11, 2020].
- Berson, Y., & Avolio, B. J. (2004). Transformational leadership and the dissemination of organizational goals: A case study of a telecommunication firm. *The Leadership Quarterly*. 15(5), 625-646. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2004.07.003> [Acedido em abril, 11, 2020].

- Bommer, W. H., Rich, G. A., & Rubin, R. S. (2005). Changing attitudes about change: longitudinal effects of transformational leader behavior on employee cynicism about organizational change. *Journal of Organizational Behaviour*. 26(7), 733-753. DOI: <https://doi.org/10.1002/job.342> [Acedido em abril, 9, 2020].
- Bono, J. E., & Judge, T. A. (2004). Personality and Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*. 89(5), 901-910. DOI: <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.5.901> [Acedido em janeiro, 2, 2020].
- Bowen, G. (2009). Document Analysis as a Qualitative Research Method. *Qualitative Research Journal*. 9(2), 27-40. DOI: <https://doi.org/10.3316/QRJ0902027> [Acedido em abril, 13, 2020].
- Brennen, B. S. (2017). *Qualitative Research Methods for Media Studies* (2.ªed.). DOI: <https://doi.org/10.4324/9781315435978> [Acedido em junho, 15, 2020].
- Brown, M., & Cregan, C. (2008). Organizational Change Cynicism: The Role of Employee Involvement. *Human Resource Management*. 47(4), 667-686. DOI: <https://doi.org/10.1002/hrm.20239> [Acedido em março, 29, 2020].
- Brownell, J. (1991). Middle Managers: Facing the Communication Challenge. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*. 31(4), 52-59. Recuperado de: <http://bit.ly/2qKI8BR> [Acedido em abril, 11, 2020].
- Bryman, A. (2016). *Social Research Methods* (5.ªed.). Reino Unido: Oxford University Press.
- Bryman, A., Collinson, D., Grint, K., Jackson, B., Uhl-Bien, M. (2011). *The SAGE Handbook of Leadership* [eBook]. Recuperado de: <http://bit.ly/37DJtch> [Acedido em dezembro, 31, 2019].
- Burke, S., & Collins, K. M. (2001). Gender differences in leadership styles and management skills. *Women in Management Review*. 16(5), 244-257. DOI: <https://doi.org/10.1108/09649420110395728> [Acedido em agosto, 6, 2020].
- Burns, J. M. (1998). Transactional and transforming leadership. In Hickman, G. R. (Ed.), *Leading Organizations: Perspectives for a New Era* (pp. 133-134). Recuperado de: <http://bit.ly/2r9FYuJ> [Acedido em dezembro, 6, 2019].
- Burton, K., Grates, G., & Learch, C. (2013). *Best-in-Class Practices in Employee Communication: Through the Lens of 10 Global Leaders*. [White-Paper 'Institute for Public Relations']. Recuperado de: <https://bit.ly/3kd2Q2L> [Acedido em setembro, 8, 2020].
- Butalid, Q. (n.d.). *Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) Form 6S*. Recuperado de <https://bit.ly/3opWPCK> [Acedido em junho, 15, 2020].
- Cabrero, J. D. B., & Cabrero, M. B. (2001). *O Livro de Ouro das Relações Públicas* (A. da Fonseca, Trad.). Porto: Porto Editora.
- Cartwright, S., & Holmes, N. (2006). The meaning of work: The challenge of regaining employee engagement and reducing cynicism. *Human Resource Management Review*. 16, 199-208. DOI: [10.1016/j.hrmr.2006.03.012](https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2006.03.012) [Acedido em março, 25, 2020].
- Cole, S. M., Bruch, H., & Vogel, B. (2006). Emotion as mediators of the relations between perceived supervisor support and psychological hardiness on employee cynicism. *Journal of Organizational Behaviour*. 27, 463-484. DOI: <https://doi.org/10.1002/job.381> [Acedido em março, 25, 2020].

- Conger, J. A. (1999). Charismatic and transformational leadership in organizations: An insider's perspective on these developing streams of research. *The Leadership Quarterly*. 10(2), 145–179. DOI: [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(99\)00012-0](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(99)00012-0) [Acedido em agosto, 12, 2020].
- Conger, A. J. (2011). Charismatic Leadership. In Bryman, A., Collinson, D., Grint, K., Jackson, B., Uhl-Bien, M. (Eds.). *The SAGE Handbook of Leadership* (pp. 86-102). Recuperado de: <http://bit.ly/37DJtch> [Acedido em dezembro, 31, 2019].
- Conger, A. J., & Kanungo, R. N. (1987). Toward a Behavioral Theory of Charismatic Leadership. *The Academy of Management Review*. 12(4), 637-647. DOI: <https://doi.org/10.2307/258069> [Acedido em dezembro, 25, 2019].
- Conger, A. J., & Kanungo, R. N. (1998). *Charismatic Leadership in Organizations* [eBook]. Recuperado de: <http://bit.ly/37BBNHr> [Acedido em dezembro, 30, 2019].
- Cortina, J. M. (1993). What is coefficient alpha? An examination of theory and applications. *Journal of Applied Psychology*. 78(1), 98–104. DOI: <https://doi.org/10.1037/0021-9010.78.1.98> [Acedido em junho, 15, 2020].
- Cramer, D., & Howitt, D. L. (2004). *The SAGE Dictionary of Statistics: A Practical Resource for Students in the Social Sciences*. Recuperado de: <https://bit.ly/2HhXIRK> [Acedido em agosto, 12, 2020].
- Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R., Cardoso, C., & Neves, P. (2016). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão* (8.ªed.). Lisboa: Editora RH.
- Daymon, C., & Holloway, I. (2011). *Qualitative Research Methods in Public Relations and Marketing Communications*. London: Routledge.
- De Hoogh, A., Hartog, D., Koopman, P. L., Thierry, H., Van den Berg, P. T., Van der Weide, J. G., & Wildermon, C. (2005). Leader motives, charismatic leadership, and subordinates' work attitude in the profit and voluntary sector. *The Leadership Quarterly*. 16(1), 17-38. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2004.10.001> [Acedido em abril, 11, 2020].
- de Vries, R. E., Bakker-Pieper, A., & Oostenveld, W. (2010). Leadership = Communication? The Relations of Leaders' Communication Styles with Leadership Styles, Knowledge Sharing and Leadership Outcomes. *Journal of Business and Psychology*. 25, 367-380. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10869-009-9140-2> [Acedido em abril, 30, 2020].
- Dean, J. W. (1995). Cynicism in Organizations. In *Breakfast Meeting, Paris, École de Paris du management, 20 de jun de 1995*. <https://bit.ly/3e6Ee93> [Acedido em março, 16, 2020].
- Dean, J. W., Brandes, P., & Dharwadkar, R. (1998). Organizational Cynicism. *Academy of Management*. 23(2), 341-352. Recuperado de: <https://bit.ly/3bM6qfC> [Acedido em março, 14, 2020].
- DeVellis, R. F. (2016). *Scale Development: Theory and Applications* (4.ªed.) [eBook]. Recuperado de: <https://bit.ly/3dwwOo4> [Acedido em junho, 16, 2020].
- Devesa, L. M. (2017). *A importância da comunicação no contexto organizacional: a comunicação organizacional como ferramenta de desenvolvimento e eficácia de uma organização*. (Tese de Mestrado). Escola Superior de Ciências Empresariais do Instituto Politécnico de Setúbal, Portugal.
- DiClemente, R. K., Ditrinco, E. A., Gibbons, K. E., & Myers, S. A. (2013). The Relationship Between Instructor Job Satisfaction and Communicator Style and Socio-Communicative Orientation. *Communication Research Reports*. 30(4), 347-351. DOI: [10.1080/08824096.2013.836481](https://doi.org/10.1080/08824096.2013.836481) [Acedido em agosto, 14, 2020].

- Dulnik, A. (2018). *Coaching Leaders Through Organizational Cynicism*. [Página Web 'Forbes']. Disponível em: <https://bit.ly/2y0sHrh> [Acedido março, 18, 2020].
- Dwyer, S. C., & Buckle, J. L. (2009). The Space Between: On Being an Insider-Outsider in Qualitative Research. *International Journal of Qualitative Methods*, 8(1), 54–63. DOI: <https://doi.org/10.1177/160940690900800105> [Acedido em abril, 13, 2020].
- Eagly, A. H., Johannesen-Schmidt, M. C., & van Engen, M. L. (2003). Transformational, transactional, and laissez-faire leadership styles: A meta-analysis comparing women and men. *Psychological Bulletin*, 129(4), 569–591. DOI: <https://doi.org/10.1037/0033-2909.129.4.569> [Acedido em agosto, 6, 2020].
- Feldman, D. C. (2000). The Dilbert Syndrome: How Employee Cynicism About Ineffective Management is Changing the Nature of Careers in Organizations. *American Behavioral Scientist*, 43(8), 1286-1300. DOI: <https://doi.org/10.1177/00027640021955865> [Acedido em março, 19, 2020].
- Gonçalves, G., & Athaydes, A. (2017). *Liderança, inovação e empreendedorismo*. Recuperado de: <http://bit.ly/2STP6Px> [Acedido em dezembro, 23, 2019].
- Gordon, R. (2002). Conceptualizing leadership with respect to its historical-contextual antecedents to power. *The Leadership Quarterly*, 13(2), 151–167. DOI: [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(02\)00095-4](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(02)00095-4) [Acedido em abril, 6, 2020].
- Gordon, R. (2011). Leadership and Power. In Bryman, A., Collinson, D., Grint, K., Jackson, B., Uhl-Bien, M. (Eds.). *The SAGE Handbook of Leadership* (pp. 195-202). Recuperado de: <http://bit.ly/37DJtch> [Acedido em abril, 6, 2020].
- Greene, M. J. (2014). On the Inside Looking In: Methodological Insights and Challenges in Conducting Qualitative Insider Research. *The Qualitative Report*, 19(29), 1-13. Recuperado de: <http://bit.ly/2E95cw4> [Acedido em abril, 13, 2020].
- Grunig, J. E. (2011). Public relations and strategic management: Institutionalizing organization–public relationships in contemporary society. *Central European Journal of Communication*, 4(6), 11-31. Recuperado de: <http://bit.ly/2Pky0Zs> [Acedido em janeiro, 5, 2020].
- Grunig, J. E., & Grunig, L. A. (2000). Public Relations in Strategic Management and Strategic Management of Public Relations: Theory and Evidence from the IABC Excellence Project. *Journalism Studies*, 1(2), 303-321. DOI: [10.1080/14616700050028271](https://doi.org/10.1080/14616700050028271) [Acedido em setembro, 16, 2020].
- Grunig, J. E., & Grunig, L. A. (2006). Characteristics of Excellent Communication. In Gillis, T. L. (Ed.), *The IABC Handbook of Organizational Communication: A Guide to Internal Communication, Public Relations, Marketing, and Leadership*, (pp. 3-18). San Francisco: John Wiley & Sons, Inc.
- Grunig, L. A., Grunig, J. E., & Dozier, D. M. (2009). *Excellent Public Relations and Effective Organizations: A Study of Communication Management in Three Countries*. New York: Routledge.
- Harrison, B. E., & Mühlberg, J. (2014). *Leadership Communications: How Leaders Communicate and How Communicators Lead in Today's Global Enterprise*. New York: Business Expert Press.
- Heide, M., Platen, S., Simonsson, C., & Falkheimer, J. (2018). Expanding the Scope of Strategic Communication: Towards a Holistic Understanding of Organizational Complexity. *International Journal of Strategic Communication*, 12(4), 452-468. DOI: <https://doi.org/10.1080/1553118X.2018.1456434> [Acedido em outubro, 12, 2020].
- Herzig, S. E., & Jimmieson, N. L. (2006). Middle managers' uncertainty management during organizational change. *Leadership & Organization Development Journal*, 27(8), 628-645. DOI: <https://doi.org/10.1108/01437730610709264> [Acedido em outubro, 12, 2020].

- Hogan, R., & Kaiser, R. B. (2005). What We Know About Leadership. *Review of General Psychology*, 9(2), 169-180. DOI: <https://doi.org/10.1037/1089-2680.9.2.169> [Acedido em dezembro, 28, 2019].
- Holladay, S. J., & Coombs, W. T. (1993). Communicating Visions: An Exploration of the Role of Delivery in the Creation of Leader Charisma. *Management Communication Quarterly*, 6(4), 405-427. DOI: [10.1177/0893318993006004003](https://doi.org/10.1177/0893318993006004003) [Acedido em agosto, 14, 2020].
- Holladay, S. J., & Coombs, W. T. (1994). Speaking of Visions and Visions Being Spoken: An Exploration of the Effects of Content and Delivery on Perceptions of Leader Charisma. *Management Communication Quarterly*, 8(2), 165-189. DOI: [10.1177/0893318994008002002](https://doi.org/10.1177/0893318994008002002) [Acedido em agosto, 14, 2020].
- House, R. J., Spangler, W. D., & Woycke, J. (1990). Personality and Charisma in the U.S. Presidency: A Psychological Theory of Leadership Effectiveness. *Academy of Management Proceedings*, 1, 216-220. DOI: <https://doi.org/10.2307/2393201> [Acedido em dezembro, 28, 2019].
- Howell, J. M., & Avolio, B. J. (1992). The ethics of charismatic leadership: submission or liberation?. *Academy of Management Executive*, 6(2), 43-54. Recuperado de: <http://bit.ly/2STOQM7> [Acedido em dezembro, 30, 2019].
- Huy, Q. N. (2002). Emotional Balancing of Organizational Continuity and Radical Change: The Contribution of Middle Managers. *Administrative Science Quarterly*. DOI: <https://doi.org/10.2307/3094890> [Acedido em abril, 11, 2020].
- Ince, M., & Turan, Ş. (2011). Organizational Cynicism as A Factor that Affects the Organizational Change in the Process of Globalization and An Application in Karaman's Public Institutions. *European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences*, (37), 104-121. Recuperado de: <https://bit.ly/2wN9IG4> [Acedido em março, 26, 2020].
- Judge, A. T., & Kammeyer-Mueller, D. J. (2012). Job attitudes. *Annual Review of Psychology*, 63, 341-367. DOI: <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-120710-100511> [Acedido em abril, 30, 2020].
- Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analytic Test of Their Relative Validity. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 755-768. DOI: <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.5.755> [Acedido em Agosto, 6, 2020].
- Kalla, H. (2006). Integrated internal communications in the multinational corporation [eBook]. Recuperado de: <http://bit.ly/32vMvw1%20> [Acedido em abril, 11, 2020].
- Khan, M. S., Khan, I., Qureshi, Q. A., Ismail, H. M., Rauf, H., Latif, A., & Tahir, M. (2015). The Styles of Leadership: A Critical Review. *Public Policy and Administration Research*, 5(3), 87-92. Recuperado de: <http://bit.ly/2SVeBQA> [Acedido em janeiro, 2, 2020].
- Khan, Z. A., Nawaz, A., & Khan, I. (2016). Leadership Theories and Styles: A Literature Review. *Journal of Resources Development and Management*, 16, 1-7. Recuperado de: <http://bit.ly/39ELk2l> [Acedido em dezembro, 31, 2019].
- Kiesenbauer, J., & Zerfass, A. (2015). Today's and tomorrow's challenges in public relations: comparing the views of chief communication officers and next generation leaders. *Public Relations Review*, 41(4), 422-434. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2015.05.013> [Acedido em setembro, 8, 2020].
- Kim, T., Bateman, T. S., Gilbreath, B., & Andersson, L. M. (2009). Top management credibility and employee cynicism: A comprehensive model. *Human Relations*, 62(10), 1435-1458. DOI: <https://doi.org/10.1177/0018726709340822> [Acedido em março, 27, 2020].

- Klein, K. J., & House, R. J. (1995). On Fire: Charismatic Leadership and Levels of Analysis. *Leadership Quarterly*. 6(2), 183-198. DOI: [https://doi.org/10.1016/1048-9843\(95\)90034-9](https://doi.org/10.1016/1048-9843(95)90034-9) [Acedido em dezembro, 29, 2019].
- Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2005). Leading in cynical times. *Journal of Management Inquiry*. 14(4), 357-364. <https://doi.org/10.1177/1056492605280221> [Acedido em março, 16, 2020].
- Kunsch, M. M. K. (2006). Planejamento e gestão estratégica de relações públicas nas organizações contemporâneas. *Anàlisi: quaderns de comunicació i cultura*. 125-139. Recuperado de: <https://bit.ly/3j7emLy> [Acedido em outubro, 14, 2020].
- Kurt, I. (2016). The Mediating Role of Cynicism on Authentic Leadership and Organizational Identification Relationship. In Bilgin M., Danis H., Demir E., Can U. (Eds), *Business Challenges in the Changing Economic Landscape* (Vol.2, pp. 391-400). DOI: [10.1007/978-3-319-22593-7_28](https://doi.org/10.1007/978-3-319-22593-7_28) [Acedido em abril, 8, 2020].
- Latham, V. M. (1987). Task Type and Group Motivation: Implications for a Behavioral Approach to Leadership in Small Groups. *Small Group Behavior*. 18(1), 56-71. DOI: <https://doi.org/10.1177/104649648701800103> [Acedido em abril, 30, 2020].
- Lemon, L. L., & Palenchar, M. J. (2018). Public relations and zones of engagement: Employees' lived experiences and the fundamental nature of employee engagement. *Public Relations Review*. 44(1), 142-155. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2018.01.002> [Acedido em março, 19, 2020].
- Levine, K. J., Muenchen, R. A., & Brooks, A. M. (2010). Measuring Transformational and Charismatic Leadership: Why isn't Charisma Measured? *Communication Monographs*. 77(4), 576-591. DOI: [10.1080/03637751.2010.499368](https://doi.org/10.1080/03637751.2010.499368) [Acedido em agosto, 14, 2020].
- Lewis-Beck, M., Bryman, A. E., & Liao, T. F. (2003). *The SAGE Encyclopedia of Social Science Research Methods* [eBook]. Recuperado de: <https://bit.ly/3eubBCu> [Acedido em junho, 17, 2020].
- Luo, Y., & Jiang, H. (2014) Effective Public Relations Leadership in Organizational Change: A Study of Multinationals in Mainland China. *Journal of Public Relations Research*. 26(2), 134-160. DOI: [10.1080/1062726X.2013.864241](https://doi.org/10.1080/1062726X.2013.864241) [Acedido em outubro, 5, 2020].
- Madlock, P. E. (2008). The Link Between Leadership Style, Communicator Competence, and Employee Satisfaction. *Journal of Business Communication*. 45(1), 61-78. DOI: <https://doi.org/10.1177/0021943607309351> [Acedido em março, 29, 2020].
- Madlock, P. E. (2013). The Influence of Conflict Management, Leadership, and Communication on Employee Job Satisfaction. *Human Communication*, 15(2), 121-138. Recuperado de: <https://bit.ly/2HhD277> [Acedido em setembro, 16, 2020].
- Marques, J. F. (2010). Enhancing the quality of organizational communication: A presentation of reflection-based criteria. *Journal of Communication Management*. 14(1), 47-58. DOI: <https://doi.org/10.1108/13632541011017807> [Acedido em outubro, 8, 2020].
- Martins, M. S. A. B. (2015). *A importância da Liderança para o funcionamento da Comunicação Interna numa Organização Sem Fins Lucrativos: Um projeto de aplicação na APPACDM*. (Tese de Mestrado). Escola Superior de Tecnologia de Gestão, Instituto Politécnico de Coimbra, Portugal.
- McCown, N. (2010). Intersections and overlaps: Building leader-employee relationships through internal public relations, leadership style, and workplace spirituality. *Public Relations Society of America*. 171-194. Recuperado de: <http://bit.ly/2qy2VqF> [Acedido em dezembro, 27, 2019].

- McCroskey, J. C., & Richmond, P. V. (2000). Applying reciprocity and accommodation theories to supervisor/subordinate communication. *Journal of Applied Communication Research*. 28(3), 278-289. DOI: <https://doi.org/10.1080/00909880009365575> [Acedido em setembro, 16, 2020].
- Men, L. R. (2014a). Strategic Internal Communication: Transformational Leadership, Communication Channels, and Employee Satisfaction. *Management Communication Quarterly*. 28(2), 264–284. DOI: <https://doi.org/10.1177/0893318914524536> [Acedido em janeiro, 5, 2020].
- Men, L. R. (2014b). Why Leadership Matters to Internal Communication: Linking Transformational Leadership, Symmetrical Communication, and Employee Outcomes. *Journal of Public Relations Research*. 26(3), 256-279. DOI: <https://doi.org/10.1080/1062726X.2014.908719> [Acedido em março, 30, 2020].
- Men, R. L. (2016). *Knowing Who You Are Talking With: Understanding and Segmenting Your Internal Audience*. [Página Web ‘Institute for Public Relations’]. Disponível em: <https://bit.ly/34BpQRJ> [Acedido em abril, 11, 2020].
- Men, L. R. (2017). *It’s About How Employees Feel! The Impact of Emotional Culture on Employee-Organization Relationships*. Disponível em: <https://bit.ly/2xi2Wmb> [Acedido em abril, 7, 2020].
- Men, L. R., & Jiang, H. (2016). Cultivating quality employee-organization relationships: The interplay among organizational leadership, culture, and communication. *International Journal of Strategic Communication*. 10(5), 462 – 479. DOI: <https://doi.org/10.1080/1553118X.2016.1226172> [Acedido em outubro, 5, 2020].
- Men, L. R., & Stacks, D. W. (2014). The effects of authentic leadership on strategic internal communication and employee-organization relationships. *Journal of Public Relations Research*. 26(4), 301-324. DOI: <https://doi.org/10.1080/1062726X.2014.908720> [Acedido em dezembro, 29, 2019].
- Meng, J., & Heyman, W. W. C. (2002). Measuring Excellent Leadership in Public Relations. Recuperado de: <http://bit.ly/2N0ukK7> [Acedido em dezembro, 26, 2019].
- Michaelson, D., Wright, D. K., & Stacks, D. W. (2012). Evaluating Efficacy in Public Relations/Corporate Communication Programming: Towards Establishing Standards of Campaign Performance. *Public Relations Journal*. 6(5), 1-25. Recuperado de: <https://bit.ly/34eqeY6> [Acedido em agosto, 6, 2020].
- Michaud, L. (2019, setembro 20). *The Intersection of Internal and External Communication*. [Página Web ‘Institute for Public Relations’]. Recuperado de: <https://bit.ly/2T787gf> [Acedido em setembro, 7, 2020].
- Miranda, S. (2007). *Liderazgo política en las organizaciones: en busca de la teoría*. (Tese de Doutoramento, Escola Superior de Comunicação Social-IPL, Lisboa, Portugal). Disponível no Repositório Científico do IPL <https://bit.ly/2Rq03Xm> [Acedido em março, 29, 2020].
- Miranda, S. (2009). O estilo interpessoal de comunicação dos líderes transformacionais e transacionais: seu impacto no empenhamento organizacional. In *VIII Congresso da Lusocom, Lisboa, Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias, 14-15 de abril de 2009*. <https://bit.ly/34mne5> [Acedido em abril, 7, 2020].
- Miranda, S. (2019). *Liderança transformacional e transacional: seu impacto no empenhamento organizacional*. Brasil: Novas edições acadêmicas.
- Mirvis, P., & Kanter, D. L. (1989). Combatting Cynicism in the Workplace. *National Productivity Review*. 8(4). DOI: [10.1002/npr.4040080406](https://doi.org/10.1002/npr.4040080406) [Acedido em março, 24, 2020].

- Moran, W. J., & Brightman, K. B. (2000). Leading Organizational Change. *Journal of Workplace Learning: Employee Counselling Today*. 12(2), 66-74. DOI: <https://doi.org/10.1108/13665620010316226> [Acedido em abril, 8, 2020].
- Nafei, A. W., & Kaifi, A. B. (2013). The Impact of Organizational Cynicism on Organizational Commitment: An Applied Study on Teaching Hospitals in Egypt. *European Journal of Business and Management*. 5(12), 131-147. Recuperado de: <https://bit.ly/3eanGgk> [Acedido em março, 30, 2020].
- Neto, C. F. S. (2017). *A Comunicação Interna e o Comprometimento Organizacional: O Caso da Autoridade para as Condições do Trabalho*. (Tese de Mestrado). Faculdade de Economia da Universidade do Porto, Portugal.
- Norman, S. M., Avolio, B. J., & Luthans, F. (2010). The Impact of Positivity and Transparency on Trust in Leaders and Their Effectiveness. *The Leadership Quarterly*. 21(3), 350-364. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2010.03.002> [Acedido em abril, 11, 2020].
- Northouse, P. G. (2010). *Leadership: Theory and Practice* (5.ªed.). Thousand Oaks: SAGE Publications.
- Norton, R. W., & Pettegrew, L. S. (1977). Communicator Style as an Effect Determinant of Attraction. *Communication Research*. 4(3), 257-282. DOI: <https://doi.org/10.1177/009365027700400302> [Acedido em junho, 15, 2020].
- Norton, R. W., & Pettegrew, L. S. (1979). Attentiveness as a style of communication: A structural analysis. *Communication Monographs*. 46(1), 13-26. DOI: <https://doi.org/10.1080/03637757909375987> [Acedido em setembro, 8, 2020].
- O.C. Tanner: Global Employee Recognition and Engagement. (2018). *How to Be a Leader Your Employees Never Want to Leave*. Disponível em: <https://bit.ly/2y1UGH4> [Acedido em março, 30, 2020].
- O.C. Tanner: Global Employee Recognition and Engagement. (2019). *The leader/employee perception gap (and how to change it)*. Disponível em: <https://bit.ly/3aZLhOM> [Acedido em março, 26, 2020].
- Omilion-Hodges, L. M., & Baker, C. R. (2014). Everyday talk and convincing conversations: Utilizing strategic internal communication. *Business Horizons*. 57(3), 435-445. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2014.02.002> [Acedido em outubro, 8, 2020].
- Osterman, P. (2009). *The Truth About Middle Managers: Who They Are, How They Work, Why They Matter*. Massachusetts: Harvard Business Press.
- Pereira, M. J. S. (2017). A relevância da liderança pessoal na performance organizacional – Um estudo quantitativo. In Gonçalves, G., & Athaydes, A. (Org.). *Liderança, inovação e empreendedorismo* (pp. 245-262). Recuperado de: <http://bit.ly/2STP6Px> [Acedido em dezembro, 23, 2019].
- Peterson, R. A. (1994). A Meta-Analysis of Cronbach's Coefficient Alpha. *Journal of Consumer Research*. 21(2), 381-391. DOI: <https://doi.org/10.1086/209405> [Acedido em junho, 15, 2020].
- Quirke, B. (2008). *Making the Connections* [eBook]. Recuperado de: <http://bit.ly/2X30nNA> [Acedido em dezembro, 23, 2019].
- Rego, A. (2016). *Comunicação Pessoal e Organizacional: Teoria e Prática* (4.ªed.). Lisboa: Sílabo.
- Reichers, E. A., Wanous, P. J., & Austin, T. J. (1997). Understanding and managing cynicism about organizational change. *Academy of Management Executive*. 11(11), 48-59. DOI: <https://doi.org/10.5465/ame.1997.9707100659> [Acedido em março, 14, 2020].
- Ribeiro, N., Yücel, İ. & Gomes, D. (2018). How transformational leadership predicts employees' affective commitment and performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*.

- 67(9), 1901-1917. Recuperado de: <https://doi.org/10.1108/IJPPM-09-2017-0229> [Acedido em abril, 9, 2020].
- Richmond, V. P., & McCroskey, J. C. (2009). The impact of supervisor and subordinate immediacy on relational and organizational outcomes. *Communication Monographs*, 67(1), 85-95. DOI: <https://doi.org/10.1080/03637750009376496> [Acedido em setembro, 16, 2020].
- Rød, A., & Fridjhon, M. (2015). The Five Principles of Intelligent Teams In A. Rød & M. Fridjhon, *Creating Intelligent Teams: Leading with Relationship Systems Intelligence* (cap. 2, pp. 11-28). Recuperado de: <https://bit.ly/3cagAXg> [Acedido em março, 30, 2020].
- Rosado, A. R. D. G. (2015). *A Comunicação no Relacionamento Profissional: O caso Líder e Liderado*. (Tese de Mestrado). Universidade Católica Portuguesa, Lisboa, Portugal.
- Rubin, R. S., Dierdorff, E. C., Bommer, W. H., & Baldwin, T. T. (2009). Do leaders reap what they sow? Leader and employee outcomes of leader organizational cynicism about change. *The Leadership Quarterly*, 20(5), 680-688. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2009.06.002> [Acedido em março, 29, 2020].
- Saleem, H. (2015). The Impact of Leadership Styles on Job Satisfaction and the Mediating Role of Perceived Organizational Politics. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 172, 563-569. DOI: [10.1016/j.sbspro.2015.01.403](https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.01.403) [Acedido em dezembro, 27, 2019].
- Sashkin, M., & Sashkin, M., G. (2003). *Leadership That Matters: The Critical Factors for Making a Difference in People's Lives and Organizations' Success* [eBook]. Recuperado de: <https://bit.ly/2x7H3Gt> [Acedido em abril, 8, 2020].
- Scarlett, H. (2006). Manager-Employee Communication. In Gillis, T. (Ed.), *The IABC Handbook of Organizational Communication: A Guide to Internal Communication, Public Relations, Marketing, and Leadership*, (2ªed., cap.17, pp. 215-226). São Francisco: John Wiley & Sons, Inc.
- Seppälä, E., & Moeller, J. (2018). *1 in 5 Employees Is Highly Engaged and at Risk of Burnout*. [Página Web 'Harvard Business Review']. Disponível em <https://bit.ly/3c9BF4p> [Acedido março, 18, 2020].
- Serrão, M. (2009). *Avaliação para o desenvolvimento de Competências de liderança e inovação numa empresa de TI (estudo experimental)*. (Tese de Mestrado, Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação, Lisboa, Portugal). Disponível no Repositório Científico da Universidade de Lisboa: <https://bit.ly/383gOi5> [Acedido em junho, 15, 2020].
- Shamir, B., House, R. J., & Arthur, M. B. (1993). The Motivational Effects of Charismatic Leadership: A Self-Concept Based Theory. *Organization Science*, 4(4), pp. 577-594. DOI: <https://doi.org/10.1287/orsc.4.4.577> [Acedido em dezembro, 25, 2019].
- Shannon-Baker, P. (2016). Making Paradigms Meaningful in Mixed Methods Research. *Journal of Mixed Methods Research*, 10(4), 319-334. DOI: <https://doi.org/10.1177/1558689815575861> [Acedido em abril, 11, 2020].
- Smith, D. R. (2013). *Strategic Planning for Public Relations* (4.ªed.). Abingdon: Routledge.
- Stentz, J. E., Clark, V., & Matkin, G. S. (2012). Applying mixed methods to leadership research: A review of current practices. *The Leadership Quarterly*, 23(6), 1173-1183. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2012.10.001> [Acedido em abril, 11, 2020].
- Streiner, L. D. (2003). Starting at the Beginning: An Introduction to Coefficient Alpha and Internal Consistency. *Journal of Personality Assessment*, 80(1), 99-103. DOI: [10.1207/S15327752JPA8001_18](https://doi.org/10.1207/S15327752JPA8001_18) [Acedido em agosto, 10, 2020].

- Taylor, J. (2011). The Intimate Insider: Negotiating the Ethics of Friendship When Doing Insider Research. *Qualitative Research*, 11(1), 3-22. DOI: <https://doi.org/10.1177/1468794110384447> [Acedido em abril, 13, 2020].
- Taylor, A., Cocklin, C., Brown, R., & Wilson-Evered, E. (2011). An investigation of champion-driven leadership processes. *The Leadership Quarterly*, 22(2), 412-433. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.leafqua.2011.02.014> [Acedido em abril, 11, 2020].
- Thomas, N., & Gupta, S. (2018). Organizational cynicism – what every manager needs to know. *Development and Learning in Organizations: An International Journal*, 32(2), 16-19. DOI: <https://doi.org/10.1108/DLO-01-2017-0005> [Acedido em março, 29, 2020].
- Valcour, M. (2016). *Beating Burnout*. [Página Web ‘Harvard Business Review’]. Disponível em: <https://bit.ly/3e7z4d1> [Acedido março, 18, 2020].
- Van den Bosch, R., & Taris, T. (2018). Authenticity at Work: Its Relations With Worker Motivation and Well-being. *Frontiers in Communication*, 3(21), 1-11. DOI: [10.3389/fcomm.2018.00021](https://doi.org/10.3389/fcomm.2018.00021) [Acedido em março, 27, 2020].
- Verčič, A. T., Verčič, D., & Sriramesh, K. (2012). Internal communication: Definition, parameters, and the future. *Public Relations Review*, 38, 223–230. DOI: [10.1016/j.pubrev.2011.12.019](https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2011.12.019) [Acedido em abril, 11, 2020].
- Vroom, V. (1960). *Some Personality Determinants of the Effects of Participation* [eBook]. Recuperado de: <http://bit.ly/2Frtdw6> [Acedido em dezembro, 31, 2019].
- Vroom, V. H., & Jago, A., G. (2007). The Role of the Situation in Leadership. *American Psychologist*, 62(1), 17-24. DOI: [10.1037/0003-066X.62.1.17](https://doi.org/10.1037/0003-066X.62.1.17) [Acedido em dezembro, 25, 2019].
- Walters, R., & Norton, D. (2008). Leadership Communication: The AstraZeneca Way. *Strategic Communication Management*, 12(1), 16-19. Recuperado de: <https://bit.ly/2FH0U3i> [Acedido em agosto, 6, 2020].
- Wang, G., Oh, I-S., Courtright, S. H. (2011). Transformational Leadership and Performance Across Criteria and Levels: A Meta-Analytic Review of 25 Years of Research. *Group & Organization Management*, 36(2), 223-270. DOI: [10.1177/1059601111401017](https://doi.org/10.1177/1059601111401017) [Acedido em agosto, 8, 2020].
- Wanous, J. P., Reichers, A. E., & Austin, J. T. (1994). Organizational Cynicism: An Initial Study. *Academy of Management*, (1), 269-273. DOI: <https://doi.org/10.5465/ambpp.1994.10344804> [Acedido em abril, 20, 2020].
- Wanous, J. P., Reichers, A. E., & Austin, J. T. (2000). Cynicism about Organizational Change: Measurement, Antecedents, and Correlates. *Group Organization Management*, 25(2), 132-153. DOI: <https://doi.org/10.1177/1059601100252003> [Acedido em março, 24, 2020].
- Whitmore, J. (1997). *Coaching for performance: The new edition of the practical guide*. London: Nicholas Brealey.
- Williams Jr, R., Raffo, D.M., & Clark, L. A. (2018). Charisma as an attribute of transformational leaders: what about credibility? *Journal of Management Development*, 37(6), 512-524. DOI: <https://doi.org/10.1108/JMD-03-2018-0088> [Acedido em agosto, 12, 2020].
- Yeomans, L., & FitzPatrick, L. (2017). Internal Communication. In Tench, R., & Yeomans, L. *Exploring Public Relations* (4^a ed., Cap.15, 316-337). London: Pearson Education Limited.

- Young, M., & Post, J. E. (1993). Managing to communicate, communicating to manage: How leading companies communicate with employees. *Organizational Dynamics*. 22(1), 31-43. DOI: [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(93\)90080-K](https://doi.org/10.1016/0090-2616(93)90080-K) [Acedido em março, 28, 2020].
- Yukl, G. (1989). Managerial Leadership: A Review of Theory and Research. *Journal of Management*. 15(2), 251-289. DOI: <https://doi.org/10.1177/014920638901500207> [Acedido em dezembro, 25, 2019].
- Yukl, G. (1999). An Evaluative Essay on Current Conceptions of Effective Leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*. 8(1), 33-48. DOI: <https://doi.org/10.1080/135943299398429> [Acedido em dezembro, 31, 2019].
- Yukl, G. (2012). Effective Leadership Behavior: What We Know and What Questions Need More Attention. *Academy of Management Perspectives*. 26(4), 66-85. DOI: <https://doi.org/10.5465/amp.2012.0088> [Acedido em dezembro, 31, 2019].
- Zerfass, A., & Huck, S. (2007). Innovation, Communication, and Leadership: New Developments in Strategic Communication. *International Journal of Strategic Communication*. 1(2), 107-122. DOI: <https://doi.org/10.1080/15531180701298908> [Acedido em dezembro, 28, 2019].

Anexos

Anexo 1. Componentes e afirmações do Questionário Multifactorial 6S

Quadro 31. Componentes e afirmações do Questionário Multifactorial 6S.

Liderança transformacional	
Fatores de liderança	Afirmações
Carisma	1. Os meus colegas de equipa sentem-se bem quando estão comigo. 8. Os meus colegas de equipa têm uma fé absoluta em mim. 15. Os meus colegas de equipa sentem orgulho em estar associados a mim.
Inspiração	2. Utilizo palavras simples para expressar o que podemos e devemos fazer. 9. Forneço uma visão de futuro que é apelativa para a organização. 16. Sei transmitir sentido de missão.
Estimulação intelectual	3. Transmito aos meus colegas de equipa novas formas de pensar sobre antigos problemas. 10. Transmito novas formas de encarar as coisas que costumavam ser um enigma. 17. Levo os meus colegas de equipa a repensar algumas das suas ideias, de formas que nunca antes tinham questionado.
Consideração individual	4. Ajudo os meus colegas de equipa a melhorarem o seu desempenho. 11. Indico aos meus colegas de equipa a minha apreciação sobre o seu desempenho. 18. Dou atenção pessoal aos colegas de equipa que parecem marginalizados.
Liderança transacional	
Fatores de liderança	Afirmações
Recompensa contingente	5. Digo aos meus colegas de equipa o que devem fazer se desejam ser gratificados pelo seu esforço. 12. Reconheço/atribuo recompensas aos meus colegas de equipa quando fazem um bom trabalho. 19. Chamo a atenção dos meus colegas de equipa para o que pessoalmente podem obter em troca do seu esforço.
Gestão por exceção	6. Fico satisfeito quando alcançam os padrões acordados quanto ao bom desempenho. 13. Desde que as coisas corram bem, não tento mudar nada. 20. Transmito aos meus colegas de equipa aquilo que precisam de saber para desempenharem as suas funções.
Laissez-faire	7. Agrada-me que os meus colegas de equipa continuem a fazer tarefas da forma habitual. 14. Aceito tudo o que os meus colegas de equipa pretendem fazer. 21. Não exijo dos meus colegas de equipa, mais do que é essencial.

Adaptado de Bass, B., & Avolio, B. (1992). *Multifactor Leadership Questionnaire Form 6S*. In Butalid, Q. (n.d.). *Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) Form 6S*.

Anexo 2. Componentes e afirmações do Questionário de Avaliação de Estilo do Comunicador

Quadro 32. Componentes e afirmações do Questionário de Avaliação de Estilo do Comunicador.

Dimensões	Afirmações
Dominador	<p>5. Na maior parte das situações, falo frequentemente.</p> <p>7. Na maior parte das situações, tendo a assumir uma posição forte.</p> <p>9. Tenho a tendência para dominar as conversas informais.</p> <p>20. Tento «controlar a situação» quando estou com outras pessoas.</p> <p>44. Sou dominante quando me relaciono com outras pessoas.</p>
Dramático	<p>22. Quando faço apresentações em público, uso um estilo vivo.</p> <p>28. Frequentemente, exagero nas palavras para enfatizar um determinado aspeto.</p> <p>30. Muitas vezes, expresso o que quero comunicar através do tom de voz e dos meus movimentos.</p> <p>32. Regularmente, conto anedotas e histórias quando comunico.</p> <p>39. Dramatizo bastante quando estou a comunicar.</p>
Controverso	<p>2. Quando fico nervoso numa discussão acalorada, tenho dificuldade em interromper o que digo.</p> <p>10. Frequentemente, insisto com as outras pessoas para que apresentem provas dos seus argumentos.</p> <p>13. Quando estou a argumentar, teimo em ser preciso nas definições.</p> <p>37. Quando estou em desacordo com alguma pessoa, sou rápido a enfrentá-la.</p> <p>41. Sou muito argumentativo.</p>
Animado	<p>6. Uso ativamente as minhas expressões faciais para comunicar.</p> <p>21. Nas relações com as outras pessoas, sou muito expressivo nos sinais não-verbais.</p> <p>24. Quando comunico, gesticulo com frequência.</p> <p>34. Normalmente, as pessoas sabem qual é o meu estado emocional, mesmo que eu não diga nada.</p> <p>42. Os meus olhos refletem bem o que sinto.</p>
Impressionador	<p>11. Aquilo que digo às pessoas deixa-lhes sempre alguma impressão.</p> <p>14. Deixo as pessoas com uma impressão sobre mim que elas tendem a relembrar.</p> <p>18. A primeira impressão que deixo nas pessoas leva-as a reagirem.</p> <p>31. O modo como digo as coisas costuma deixar alguma impressão nas pessoas.</p> <p>40. Deixo sempre nas pessoas alguma impressão.</p>
Descontraído	<p>4. Quando faço uma apresentação em público, sei que tenho alguns maneirismos nervosos.</p> <p>12. Normalmente, sou muito calmo e concentrado quando falo.</p> <p>16. Mesmo sob pressão, sou um orador descontraído.</p> <p>17. Quando faço apresentações em público, o ritmo do meu discurso é afetado pelo meu nervosismo.</p> <p>36. Sou um comunicador muito descontraído.</p>

(continuação do quadro 32. na página seguinte)

(continuação do quadro 32.)

Atencioso	15. Sou capaz de repetir com facilidade o que a outra pessoa disse. 23. Mostro sempre empatia com as pessoas com quem falo. 27. Sou um comunicador muito atento. 29. Gosto realmente de ouvir com atenção as pessoas. 45. Atuo deliberadamente para que as pessoas saibam que estou a escutá-las.
Aberto	1. Revelo facilmente assuntos pessoais acerca de mim próprio. 25. Sou um comunicador extremamente aberto. 26. Normalmente, não digo muito às outras pessoas acerca de mim próprio enquanto não as conheço bem. 33. Normalmente, expresso abertamente os meus sentimentos e emoções. 38. Prefiro ser aberto e franco com uma pessoa, mais do que fechado, mesmo que isso custe a essa pessoa.
Amigável	3. Prefiro sempre ser diplomata. 8. Sou um comunicador extremamente amigável. 19. Na maior parte dos casos, encorajo fortemente as pessoas. 35. Frequentemente, expresso abertamente os meus sentimentos e emoções. 43. Habitualmente, agradeço verbalmente as contribuições dos outros.

Adaptado de Rego, A. (2016). *Comunicação Pessoal e Organizacional: Teoria e Prática* (4ªed.) (cap. 5.

pp. 308-362.

Anexo 3. Componentes e afirmações da Escala de Cinismo Organizacional.

Quadro 33. Componentes e afirmações da Escala de Cinismo Organizacional.

Subescala cognitiva
1. Acredito que a minha organização diz uma coisa e faz outra. 3. As políticas, objetivos e práticas da minha organização parecem ter pouco em comum. 5. Irrito-me com frequência quando penso em algumas das práticas da minha organização. 11. A organização onde trabalho diz que espera um determinado comportamento dos seus colaboradores, mas recompensa precisamente outros tipos de comportamento. 13. Quando a minha organização diz que vai fazer alguma coisa, questiono-me se isso vai realmente acontecer. 14. Vejo pouca semelhança entre o que a minha organização diz que vai fazer e o que realmente faz.
Subescala afetiva
2. De uma forma geral, os colaboradores trocam “olhares” cúmplices com os colegas de trabalho. 8. De uma forma geral, os colaboradores sentem-se frequentemente pressionados quando pensam na organização. 9. De uma forma geral, os colaboradores sentem-se frequentemente desagradados quando pensam na organização. 10. De uma forma geral, os colaboradores sentem-se frequentemente ansiosos quando pensam na organização.
Subescala comportamental
4. De uma forma geral, os colaboradores queixam-se daquilo que acontece na organização quando estão com amigos que a ela não pertencem. 6. De uma forma geral, os colaboradores fazem troça dos slogans e iniciativas da organização. 7. De uma forma geral, os colaboradores costumam comentar com outras pessoas a forma como as coisas são geridas na organização. 12. De uma forma geral, os colaboradores quando estão com outras pessoas fazem críticas às políticas e às práticas da organização.

Adaptado de Assis, D., M. & Nascimento, J., L. (2017). Cinismo organizacional: Estudo preliminar de adaptação de uma escala de medida para o contexto português. *Análise Psicológica*, 35(3), pp. 383-393.

Anexo 4. Inquérito por questionário

Questionário de Liderança e Comunicação

No âmbito do Mestrado em Gestão Estratégica das Relações Públicas na Escola Superior de Comunicação Social (ESCS), este questionário insere-se num projeto de investigação que visa a obtenção do grau de Mestre no curso supracitado. O projeto de investigação em causa, pretende apurar estilos de liderança e avaliar o tipo de comunicação adotada pelos líderes organizacionais.

O questionário é de natureza confidencial e os resultados extraídos serão utilizados, em exclusivo, para cumprir os propósitos desta investigação e, em nenhuma circunstância, será quebrado o anonimato das respostas obtidas.

Qualquer dúvida ou questão por favor contactar: mariainescossta@gmail.com

Grata pela sua colaboração!

Carreira profissional

Questões relativas ao seu percurso na Altran Portugal e à sua experiência profissional

Há quanto tempo está na organização?

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

Qual a sua categoria profissional?

- Senior Project Manager
- Project Manager II
- Project Manager I
- Project Leader
- Team Unit Manager
- Team Manager

- Team Leader
- Senior Manager
- Manager

Há quanto tempo exerce essa categoria profissional?

- < 1 ano
- Entre 1-3 anos
- Entre 3-6 anos
- Mais de 6 anos

Quantos elementos lidera?

Já possuiu outros cargos de liderança?

- Sim
- Não

Já teve alguma formação em liderança?

- Sim
- Não

Estilos de Liderança

As afirmações seguintes fornecem uma descrição do seu estilo de liderança. Pedimos-lhe que avalie com que frequência o comportamento descrito se lhe aplica. Para o efeito, utilize a seguinte escala:

- 1** – Nunca
- 2** – Raramente
- 3** - Algumas vezes
- 4** – Muitas vezes
- 5** – Frequentemente senão sempre

1. Os meus colegas de equipa sentem-se bem quando estão comigo.	1 O	2 O	3 O	4 O	5 O
2. Utilizo palavras simples para expressar o que podemos e devemos fazer.	1 O	2 O	3 O	4 O	5 O
3. Transmito aos meus colegas de equipa novas formas de pensar sobre antigos problemas.	1 O	2 O	3 O	4 O	5 O
4. Ajudo os meus colegas de equipa a melhorarem o seu desempenho.	1 O	2 O	3 O	4 O	5 O
5. Digo aos meus colegas de equipa o que devem fazer se desejam ser gratificados pelo seu esforço.	1 O	2 O	3 O	4 O	5 O
6. Fico satisfeito quando alcançam os padrões acordados quanto ao bom desempenho.	1 O	2 O	3 O	4 O	5 O
7. Agrada-me que os meus colegas de equipa continuem a fazer tarefas da forma habitual.	1 O	2 O	3 O	4 O	5 O
8. Os meus colegas de equipa têm uma fé absoluta em mim.	1 O	2 O	3 O	4 O	5 O
9. Forneço uma visão de futuro que é apelativa para a organização.	1 O	2 O	3 O	4 O	5 O
10. Transmito novas formas de encarar as coisas que costumavam ser um enigma.	1 O	2 O	3 O	4 O	5 O
11. Indico aos meus colegas de equipa a minha apreciação sobre o seu desempenho.	1 O	2 O	3 O	4 O	5 O
12. Reconheço/atribuo recompensas aos meus colegas de equipa quando fazem um bom trabalho.	1 O	2 O	3 O	4 O	5 O
13. Desde que as coisas corram bem, não tento mudar nada.	1 O	2 O	3 O	4 O	5 O
14. Aceito tudo o que os meus colegas de equipa pretendem fazer.	1 O	2 O	3 O	4 O	5 O
15. Os meus colegas de equipa sentem orgulho em estar associados a mim.	1 O	2 O	3 O	4 O	5 O
16. Sei transmitir sentido de missão.	1 O	2 O	3 O	4 O	5 O
17. Levo os meus colegas de equipa a repensar algumas das suas ideias, de formas que nunca antes tinham questionado.	1 O	2 O	3 O	4 O	5 O
18. Dou atenção pessoal aos colegas de equipa que parecem marginalizados.	1 O	2 O	3 O	4 O	5 O
19. Chamo a atenção dos meus colegas de equipa para o que pessoalmente podem obter em troca do seu esforço.	1 O	2 O	3 O	4 O	5 O
20. Transmito aos meus colegas de equipa aquilo que precisam de saber para desempenharem as suas funções.	1 O	2 O	3 O	4 O	5 O
21. Não exijo dos meus colegas de equipa mais do que é essencial.	1 O	2 O	3 O	4 O	5 O

Estilos de Comunicação

Em seguida, são-lhe apresentadas afirmações relativas ao modo como comunica. Nesse sentido, convidamo-lo a utilizar a escala seguinte, selecionando o grau em que a afirmação se lhe aplica.

1- Não se aplica

2- Aplica-se muito pouco

3- Aplica-se alguma coisa

4- Aplica-se bastante

5 – A afirmação aplica-se totalmente a mim

1. Revelo facilmente assuntos pessoais acerca de mim próprio.	1 O	2 O	3 O	4 O	5 O
2. Quando fico nervoso numa discussão acalorada, tenho dificuldade em interromper o que digo.	1 O	2 O	3 O	4 O	5 O
3. Prefiro sempre ser diplomata.	1 O	2 O	3 O	4 O	5 O
4. Quando faço uma apresentação em público, sei que tenho alguns maneirismos nervosos.	1 O	2 O	3 O	4 O	5 O
5. Na maior parte das situações, falo frequentemente.	1 O	2 O	3 O	4 O	5 O
6. Uso ativamente as minhas expressões faciais para comunicar.	1 O	2 O	3 O	4 O	5 O
7. Na maior parte das situações, tendo a assumir uma posição forte.	1 O	2 O	3 O	4 O	5 O
8. Sou um comunicador extremamente amistososo.	1 O	2 O	3 O	4 O	5 O
9. Tenho a tendência para dominar as conversas informais.	1 O	2 O	3 O	4 O	5 O
10. Frequentemente, insisto com as outras pessoas para que apresentem provas dos seus argumentos.	1 O	2 O	3 O	4 O	5 O
11. Aquilo que digo às pessoas deixa-lhes sempre alguma impressão.	1 O	2 O	3 O	4 O	5 O
12. Normalmente, sou muito claro e concentrado quando falo.	1 O	2 O	3 O	4 O	5 O
13. Quando estou a argumentar, teimo em ser preciso nas definições.	1 O	2 O	3 O	4 O	5 O
14. Deixo as pessoas com uma impressão sobre mim que elas tendem a relembrar.	1 O	2 O	3 O	4 O	5 O

15. Sou capaz de repetir com facilidade o que a outra pessoa disse.	1 O	2 O	3 O	4 O	5 O
16. Mesmo sob pressão, sou um orador descontraído.	1 O	2 O	3 O	4 O	5 O
17. Quando faço apresentações em público, o ritmo do meu discurso é afetado pelo meu nervosismo.	1 O	2 O	3 O	4 O	5 O
18. A primeira impressão que deixo nas pessoas leva-as a reagirem.	1 O	2 O	3 O	4 O	5 O
19. Na maior parte dos casos, encorajo fortemente as pessoas.	1 O	2 O	3 O	4 O	5 O
20. Tento "controlar a situação" quando estou com outras pessoas.	1 O	2 O	3 O	4 O	5 O
21. Nas relações com as outras pessoas, sou muito expressivo nos sinais não verbais (por exemplo, gestos, expressões faciais, movimentos).	1 O	2 O	3 O	4 O	5 O
22. Quando faço apresentações em público, uso um estilo vivo.	1 O	2 O	3 O	4 O	5 O
23. Mostro sempre empatia com as pessoas com quem falo.	1 O	2 O	3 O	4 O	5 O
24. Quando comunico, gesticulo com frequência.	1 O	2 O	3 O	4 O	5 O
25. Sou um comunicador extremamente aberto.	1 O	2 O	3 O	4 O	5 O
26. Normalmente, não digo muito às outras pessoas acerca de mim próprio enquanto não as conheço bem.	1 O	2 O	3 O	4 O	5 O
27. Sou um comunicador muito atento.	1 O	2 O	3 O	4 O	5 O
28. Frequentemente, exagero nas palavras para enfatizar um determinado aspeto.	1 O	2 O	3 O	4 O	5 O
29. Gosto realmente de ouvir com atenção as pessoas.	1 O	2 O	3 O	4 O	5 O
30. Muitas vezes, expresso o que quero comunicar através do tom de voz e dos meus movimentos.	1 O	2 O	3 O	4 O	5 O
31. O modo como digo as coisas costuma deixar alguma impressão nas pessoas.	1 O	2 O	3 O	4 O	5 O
32. Regularmente, conto anedotas e histórias quando comunico.	1 O	2 O	3 O	4 O	5 O
33. Normalmente, expresso abertamente os meus sentimentos e emoções.	1 O	2 O	3 O	4 O	5 O
34. Normalmente, as pessoas sabem qual é o meu estado emocional, mesmo que eu não diga nada.	1 O	2 O	3 O	4 O	5 O

35. Frequentemente, expresso admiração por uma pessoa, mesmo quando não sinto isso fortemente.	1 O	2 O	3 O	4 O	5 O
36. Sou um comunicador muito descontraído.	1 O	2 O	3 O	4 O	5 O
37. Quando estou em desacordo com alguma pessoa, sou rápido a enfrentá-la.	1 O	2 O	3 O	4 O	5 O
38. Prefiro ser aberto e franco com uma pessoa, mais do que fechado, mesmo que isso custe a essa pessoa.	1 O	2 O	3 O	4 O	5 O
39. Dramatizo bastante quando estou a comunicar.	1 O	2 O	3 O	4 O	5 O
40. Deixo sempre nas pessoas alguma impressão.	1 O	2 O	3 O	4 O	5 O
41. Sou muito argumentativo.	1 O	2 O	3 O	4 O	5 O
42. Os meus olhos refletem bem o que sinto.	1 O	2 O	3 O	4 O	5 O
43. Habitualmente, agradeço verbalmente as contribuições dos outros.	1 O	2 O	3 O	4 O	5 O
44. Sou dominante quando me relaciono com outras pessoas.	1 O	2 O	3 O	4 O	5 O
45. Atuo deliberadamente para que as pessoas saibam que estou a escutá-las.	1 O	2 O	3 O	4 O	5 O

Comportamento Organizacional

Abaixo, apresentamos-lhe afirmações relativas aos seus sentimentos e comportamentos sobre a organização. Utilize a escala que se segue para seleccionar a opção que melhor revela o seu nível de concordância.

1- Discordo totalmente

2- Discordo

3- Não concordo, nem discordo

4- Concordo

5- Concordo totalmente

1. Acredito que a minha organização diz uma coisa e faz outra.	1 O	2 O	3 O	4 O	5 O
2. De uma forma geral, os colaboradores trocam “olhares” cúmplices com os colegas de trabalho.	1 O	2 O	3 O	4 O	5 O

3. As políticas, objetivos e práticas da minha organização parecem ter pouco em comum.	1 O	2 O	3 O	4 O	5 O
4. De uma forma geral, os colaboradores queixam-se daquilo que acontece na organização quando estão com amigos que a ela não pertencem.	1 O	2 O	3 O	4 O	5 O
5. Irrito-me com frequência quando penso em algumas das práticas da minha organização.	1 O	2 O	3 O	4 O	5 O
6. De uma forma geral, os colaboradores fazem troça dos slogans e iniciativas da organização.	1 O	2 O	3 O	4 O	5 O
7. De uma forma geral, os colaboradores costumam comentar com outras pessoas a forma como as coisas são geridas na organização.	1 O	2 O	3 O	4 O	5 O
8. De uma forma geral, os colaboradores sentem-se frequentemente pressionados quando pensam na organização.	1 O	2 O	3 O	4 O	5 O
9. De uma forma geral, os colaboradores sentem-se frequentemente desagradados quando pensam na organização.	1 O	2 O	3 O	4 O	5 O
10. De uma forma geral, os colaboradores sentem-se frequentemente ansiosos quando pensam na organização.	1 O	2 O	3 O	4 O	5 O
11. A organização onde trabalho diz que espera um determinado comportamento dos seus colaboradores, mas recompensa precisamente outros tipos de comportamentos.	1 O	2 O	3 O	4 O	5 O
12. De uma forma geral, os colaboradores quando estão com outras pessoas fazem críticas às políticas e às práticas da organização.	1 O	2 O	3 O	4 O	5 O
13. Quando a minha organização diz que vai fazer alguma coisa, questiono-me se isso vai realmente acontecer.	1 O	2 O	3 O	4 O	5 O
14. Vejo pouca semelhança entre o que a minha organização diz que vai fazer e o que realmente faz.	1 O	2 O	3 O	4 O	5 O

Dados sociodemográficos

Género

- Feminino
- Masculino
- Outro

Idade

Habilitações Literárias

- 1º ciclo
- 2º ciclo
- 3º ciclo
- Ensino Secundário
- Licenciatura
- Bacharelato
- Mestrado
- Doutoramento
- Outro

Anexo 5. Tabulação cruzada variáveis “Idade” e “Habilitações Literárias”

Quadro 34. Tabulação cruzada variáveis "Idade" e "Habilitações Literárias".

Idade	Habilitações Literárias						Total
	Ensino Secundário	Licenciatura	Bacharelato	Mestrado	Doutoramento	Outro	
25-29 anos	0	1	0	5	0	0	6
30-34 anos	0	1	0	12	1	1	15
35-39 anos	2	13	0	4	2	0	21
40-44 anos	0	22	0	9	0	2	33
45-49 anos	3	11	3	5	0	2	24
50-54 anos	1	5	1	1	1	0	9
55-59 anos	0	1	0	0	1	0	2
Total	6	54	4	36	5	5	110

Legenda:

■ valores elevados de frequência

Anexo 6. Tabulação cruzada variáveis “Tempo na organização” e “Tempo na categoria profissional

Quadro 35. Tabulação cruzada variáveis "Tempo na organização" e "Tempo na categoria profissional".

Tempo na organização	Tempo na categoria profissional				Total
	< 1 ano	Entre 1-3 anos	Entre 3-6 anos	Mais de 6 anos	
< 1 ano	2	3	2	5	12
Entre 1-3 anos	2	13	3	8	26
Entre 3-6 anos	4	17	9	2	32
Entre 6-9 anos	1	9	7	1	18
Mais de 10 anos	1	5	8	8	22
Total	10	47	29	24	110

Legenda:

■ valores elevados de frequência

Anexo 7. Tabulação cruzada variáveis “Número de elementos sob liderança” e “Categoria profissional”

Quadro 36. Tabulação cruzada variáveis "Número de elementos sob liderança" e "Categoria profissional".

Categoria profissional	Elementos sob liderança						Total
	Até 20 elementos	Entre 21-40 elementos	Entre 41-60 elementos	Entre 61-80 elementos	Entre 81-100 elementos	Mais de 100 elementos	
SPM	6	1	0	2	0	1	10
PMII	8	4	0	0	1	0	13
PMI	11	3	1	0	0	0	15
PL	9	0	0	0	0	0	9
TUM	1	0	0	0	0	3	4
TM	1	1	2	3	1	4	12
TL	3	5	5	4	3	2	22
SM	12	0	1	0	0	0	13
M	12	0	0	0	0	0	12
Total	63	14	9	9	5	10	110

Legenda:

■ valores elevados de frequência

Anexo 8. Análise da variância por dimensão de escala aplicada

Quadro 37. Análise da variância por dimensão de escala aplicada.

	Gênero	Idade	Habilitações Literárias
Dimensões de estilos de liderança			
Carisma	0,41	0,20	0,01
Inspiração	0,90	0,25	0,01
Estimulação intelectual	0,95	0,06	0,13
Consideração individual	0,78	0,79	0,38
Recompensa contingente	0,92	0,46	0,85
Gestão por exceção	0,11	0,60	0,86
<i>Laissez-faire</i>	0,56	0,99	0,31
Dimensões de estilos de comunicação			
Dominador	0,01	0,02	0,34
Dramático	0,01	0,20	0,73
Controverso	0,01	0,76	0,62
Animado	0,02	0,01	0,83
Impressionador	0,06	0,57	0,59
Descontraído	0,49	0,04	0,36
Atencioso	0,42	0,03	0,16
Aberto	0,81	0,93	0,64
Amigável	0,01	0,35	0,86
Dimensões cinismo organizacional			
Subescala cognitiva	0,22	0,46	0,94
Subescala afetiva	0,46	0,25	0,87
Subescala comportamental	0,66	0,35	0,79

Legenda:

■ valores elevados de frequência

Apêndices

Apêndice 1. Guião de entrevista semiestruturada

Guião de entrevista semiestruturada

Antes de mais gostaria de lhe agradecer pela sua disponibilidade em participar no desenvolvimento deste projeto de investigação.

A entrevista que se segue insere-se no âmbito de um projeto de investigação 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 tem como objetivos apurar estilos de liderança e estilos de comunicação.

Neste sentido, realizo esta entrevista para analisar a importância do elemento comunicacional e do departamento de comunicação para a organização e, por outro, as relações entre esse departamento, a comunicação da liderança e a gestão de questões de insatisfação laboral. As questões encontram-se subdivididas por tópicos principais, cada um deles associados a temas específicos.

Antes de começarmos, gostaria de lhe pedir autorização para efetuar a gravação áudio da entrevista para efeitos de transcrição mais simples e fidedigna do seu testemunho.

Sinta-se à vontade para interromper sempre que tiver alguma questão e para introduzir novas ideias, opiniões e temas que achar pertinentes.

1. Experiência Profissional

1.1. Há quanto tempo está na organização e desde quando exerce funções executivas no departamento de comunicação?

1.2. Qual a sua experiência na área da comunicação?

2. Departamento de Comunicação

2.1. Como funciona o departamento de comunicação, incluindo as funções e as tarefas que lhe estão associadas, bem como objetivos estratégicos?

2.2. Na sua opinião pessoal, qual a evolução do departamento ao longo dos anos?

- 2.3.** Qual a importância que atribui à comunicação e ao departamento para a manutenção dos relacionamentos organizacionais? E qual a importância atribuída pela organização à comunicação e ao departamento?

3. Comunicação Interna

- 3.1.** Quais as principais prioridades e desafios?

4. Comunicação Interna e Liderança

- 4.1.** Qual o papel do departamento no desenvolvimento da comunicação dos líderes intermédios com as suas equipas? Que ações internas são desenvolvidas?
- 4.2.** Quais as maiores necessidades que identifica para o desenvolvimento da comunicação dos líderes intermédios? O que ainda precisa de ser feito e como o departamento pode ajudar?

5. Comunicação Interna e Satisfação

- 5.1.** Qual a sua perceção sobre o grau de satisfação dos colaboradores com a comunicação da organização e com o departamento? Quais são os pontos fortes e o que é necessário melhorar?
- 5.2.** Qual o papel do departamento de comunicação na gestão de questões associadas à satisfação laboral?

Apêndice 2. Entrevista a Maria Penedos, Diretora de Comunicação Altran Portugal

1. Experiência Profissional

- 1.1. Há quanto tempo está na organização e desde quando exerce funções executivas no departamento de comunicação?**

Estou na Altran há mais de 20 anos. Comecei na área de engenharia de *software*, que há 20 anos era um curso bastante masculino, e tive a oportunidade de ingressar profissionalmente numa área onde os perfis de engenharia no contexto feminino tinham uma grande relevância. Portanto, começou a existir um *mix* entre masculino e feminino, o que inicialmente foi um grande desafio para o desempenho das minhas funções. Nesta mesma altura, a minha decisão foi entrar pelo

mundo de negócio num contexto empreendedor e acabei por, em conjunto com mais dois colegas, criar a minha própria empresa focada em específico na atividade de *software*. Iniciámos atividade no contexto da componente de *Business Intelligence* e, portanto, eu diria que nessa altura o departamento de comunicação éramos nós próprios. Consegui ter um engenheiro a falar do seu próprio produto, o que considero também um fator diferenciador no contexto do mercado de comunicação.

A Altran apareceu passados 4 anos, após 2 anos de desenvolvimento no mercado brasileiro, para ser o nosso *owner* no desenvolvimento das nossas atividades nesse mercado e no mercado nacional e para nos pudermos expandir também no mercado internacional. Portanto, ingressámos na Altran em 2000 e entrámos noutra realidade. Na altura a Altran já era uma empresa bastante conhecida na área de engenharia, essencialmente no mercado europeu, e possuía uma estrutura de atividade já em vários países, daí que o departamento de comunicação passou a ser uma unidade formal dentro da nossa organização. Por isso, diria também que estou desde 2000 a exercer funções no departamento de comunicação no contexto da atividade da Altran.

1.2. Qual a sua experiência na área da comunicação?

A minha experiência na área da comunicação decorre da própria atividade e do desenvolvimento de negócios com os clientes. Ao ingressar no contexto internacional, tive também a oportunidade de aprender uma forma diferente de organizar as equipas e também comunicar internamente, como externamente. Tivemos a oportunidade de trazer para Portugal muitas das práticas que o Grupo Altran já tinha instituídas no contexto do departamento internacional, o que fez com que esta área passasse a existir de forma integrada, obviamente alinhada com as *Business Units*, mas de uma integrada com o grupo internacional.

2. Departamento de Comunicação

2.1. Como funciona o departamento de comunicação, incluindo as funções e as tarefas que lhe estão associadas, bem como objetivos estratégicos?

Como expliquei há pouco, o departamento de comunicação começou integrado no contexto do plano estratégico do Grupo Altran, algo que vem *top-down*. Tipicamente, o Grupo Altran define de 4 em 4 anos um plano estratégico que é partilhado com todos os países. Em Portugal, a nossa responsabilidade é a de adaptar este mesmo plano à realidade nacional. O último plano está

precisamente a terminar agora pois foi definida pelo Grupo Altran para o período de 2016 a 2020. O programa associado designa-se Ignition e pretendia fundamentar aquilo que era uma nova organização do Grupo Altran no contexto da sua própria atividade. Os vetores estratégicos definidos pelo Grupo Altran neste programa, estão descritos em 5 quadrantes.

O reconhecimento dos nossos clientes pelo valor percebido dos nossos serviços, foi o eixo que o Grupo Altran criou de novas ofertas para endereçar as necessidades dos nossos clientes. Um segundo eixo, foi também consolidar a nossa atividade nos *Global Engineering Centers*. Portugal, teve a oportunidade de ser reconhecido no Grupo Altran como um *Global Engineering Center*, sendo um dos focos a engenharia de *software*. Aqui o grande objetivo era endereçar os clientes do mercado europeu, para que os trabalhos pudessem ser executados remotamente e de uma forma industrializada, daí a criação desta estrutura de *Global Engineering Center*. Depois, um terceiro eixo de expansão demográfica. Há quatro anos o Grupo Altran decidiu que um dos mercados a explorar seria o dos Estados Unidos e da Ásia, o que leva à aquisição de uma empresa forte no setor – a Aricent. O quarto vetor tem a ver com a excelência operacional que faz parte das melhorias contínuas dos nossos resultados financeiros associados às nossas operações. O último vetor, onde penso que é aqui que a comunicação tem um grande peso, é um vetor que o nosso presidente considerou estratégico, nomeadamente as nossas pessoas. Nós somos uma empresa maioritariamente de pessoas.

Em termos globais, a Altran é uma população bastante jovem. Somos 25.000 empregados, onde a média de idades é 34 anos e, inclusivamente em Portugal, tivemos nos últimos três anos um crescimento bastante agressivo. Há cerca de três anos crescemos 30%, daí que o departamento de comunicação permitiu transformar a forma como queremos chegar aos nossos colaboradores. A comunicação passou a ser um dos eixos estratégicos e pontos de melhoria, daí que em Portugal, em função da expansão da nossa atividade, criámos um escritório no Fundão e no Porto. A equipa de comunicação foi também crescendo precisamente para endereçar estes objetivos estratégicos.

A estrutura da comunicação é alinhada com a estrutura do Grupo Altran estando dividida em cinco *clusters*. O primeiro *cluster*, o *Brand*, pretende trabalhar o posicionamento da marca Altran no mercado nacional. Os *Press Releases* e *Media* trabalham o mercado externo. Temos um conjunto de *guidelines* que devem ser seguidas, de forma a estarmos autorizados a partilhar com os nossos clientes e a imprensa a atividade desenvolvida e as ofertas no contexto de Portugal. Para

isso, decidimos suportar-nos numa entidade externa que nos ajuda nessa relação com o mercado da imprensa e os jornalistas.

Depois, temos ainda a área do *Digital* onde, mais uma vez, existe uma estratégia que foi definida em específico para as redes sociais, seja de captação de candidatos no contexto do recrutamento, seja naquilo que é a divulgação das nossas ofertas para o mercado local. Esta estratégia também é alinhada com o Grupo Altran. Aqui temos também uma equipa que está responsável pela divulgação nas redes sociais. Temos ainda a equipa da comunicação interna, cujas áreas principais vão desde o *employer branding*, à comunicação e promoção de eventos internos. A quinta área está associada ao *Business Communication* e é tudo o que tem que ver com a relação com os nossos clientes, seja na promoção de eventos ou na organização específica de ações junto desses clientes. Estes são os cinco *clusters* que estão organizados em termos da representação local.

2.2. Na sua opinião pessoal, qual a evolução do departamento ao longo dos anos?

Em função daquilo que foi a evolução e o crescimento do nosso departamento, nós temos as equipas muito próximas dos nossos colaboradores, razão pela qual decidimos que o recrutamento não devia ser só na zona de Lisboa, mas também onde temos as duas grandes áreas de operação, nomeadamente no Porto e no Fundão. A equipa está dividida nestes três locais e com a integração este ano de mais um centro de *delivery*, nomeadamente a Tunísia, tivemos mais um novo desafio de integrar a equipa de comunicação no contexto do mercado da Tunísia. Neste momento, Portugal é responsável pela atividade de Portugal e da Tunísia e por isso as equipas do mercado local estão a dar também suporte às estratégias de comunicação a serem implementadas no mercado da Tunísia.

2.3. Qual a importância que atribui à comunicação e ao departamento para a manutenção dos relacionamentos organizacionais? E qual a importância atribuída pela organização à comunicação e ao departamento?

Esta pergunta é um desafio. As equipas que trabalham na comunicação por vezes são percebidas como uma entidade de suporte e é importante realçar a relevância destas mesmas equipas. As prioridades este ano para Portugal são acima de tudo assegurar que os nossos colaboradores são os nossos embaixadores. Ninguém melhor do que as nossas pessoas para falar de nós. Portanto, como muito da nossa atividade está suportada no contacto direto com os nossos clientes, o

importante para o departamento de comunicação é conseguir que as nossas pessoas sejam o nosso canal de comunicação com os clientes. Para isso, têm sido feitos nos últimos dois-três anos uma série de eventos internos, de forma a que a formação e competência das nossas pessoas possa ser adquirida.

Entendemos que a comunicação interna nos canais de e-mails e *newsletters*, que servem para partilhar com os nossos colaboradores o que fazemos, onde somos bons e onde nos queremos diferenciar, não é suficiente. Mesmo tendo melhorado, estes canais utilizados na organização, por vezes não endereçam diretamente os pontos que são relevantes no contexto de uma leitura, daí que um dos principais desafios é conseguir chegar às nossas pessoas através de outros canais, seja por eventos ou redes sociais que é muitas vezes o que está mais próximo das nossas pessoas. Portanto, uma das prioridades e desafios para o departamento de comunicação é conseguir aproximarmos dos nossos engenheiros, seja através dos líderes intermédios que na prática são as pessoas com quem há maior convivência no seu dia-a-dia, seja também pela organização de eventos que nos permitem fazer a formação das pessoas de forma a que possam tornar-se os nossos embaixadores na comunicação com clientes.

De dois em dois anos fazemos também um *survey* anónimo através de uma entidade externa, precisamente para avaliar as nossas áreas e departamentos. Tipicamente, há duas grandes áreas onde os colaboradores apontam melhorias, um deles é o departamento de comunicação e o outro o departamento da formação. No último que fizemos, identificámos uma melhoria significativa naquilo que é a perceção e avaliação dos nossos colaboradores do departamento de comunicação. Olhando numa nota de 0 a 100%, há quatro anos nós estávamos abaixo dos 75%. Nos últimos dois anos já ultrapassámos a fasquia dos 80%. 80% é o nível de satisfação dos colaboradores e isso revela, claramente, uma melhoria significativa na necessidade dos nossos colaboradores em estar próximo da organização, até porque muita da nossa atividade não é feita nas nossas instalações e a melhor forma de chegar a estes colaboradores é através destes canais de comunicação.

Portanto, a existência de um departamento de comunicação que trabalha quais as mensagens-chave a divulgar às nossas pessoas, que não estão fisicamente nas nossas instalações, é verdadeiramente um ponto de melhoria significativa.

3. Comunicação Interna

3.1. Quais as principais prioridades e desafios?

Uma das prioridades é fazer com que a informação que é estruturada com o suporte das unidades de negócio e revista pelo departamento de comunicação, consiga chegar de uma forma imediata aos nossos colaboradores. Isto é a nossa prioridade no contexto da comunicação interna.

Os desafios que temos é conseguir que os nossos colaboradores tenham na sua janela de trabalho do dia-a-dia o tempo e o interesse para ler e puder ouvir aquilo que é a informação que lhes queremos passar. Outro dos pontos que também temos melhorado é precisamente transformar estes canais de leitura através de vídeos e porquê? Estamos a falar de uma população muito jovem e a utilização de vídeos para divulgarmos aquilo que queremos aos nossos colaboradores, é muitas vezes melhor recebida do que uma *newsletter* ou um texto que é enviado por e-mail. No último ano e meio, estes canais de vídeo têm sido bastante fortes e, este ano, temos precisamente o desafio de criar uma espécie de canal de rádio para partilhar *podcasts* com os nossos colaboradores sobre os seus interesses temáticos. Este seria o principal desafio para este ano. Construir este canal de rádio e pudermos utilizá-lo como mais um canal de comunicação.

4. Comunicação Interna e Liderança

4.1. Qual o papel do departamento no desenvolvimento da comunicação dos líderes intermédios com as suas equipas? Que ações internas são desenvolvidas?

Na Altran, nós temos as equipas de operações e as equipas de suporte, nomeadamente o departamento de recursos humanos e o departamento de comunicação, dois departamentos distintos que trabalham em conjunto para conseguir identificar os programas a anunciar e a operacionalizar no ano. Diria que o departamento de comunicação e o departamento de recursos humanos estão muito próximos naquilo que é o trabalho em conjunto, sendo que o *target* é trabalhar o departamento de operações.

Em Portugal, nós temos a estrutura organizada por setores industriais e o papel do departamento de comunicação é precisamente trabalhar com os seus líderes intermédios por forma a perceber o plano estratégico para cada setor e organizar a sessão de trabalho para aquilo que é a elaboração

do *budget*. Em seguida, há reuniões e ações que são desenvolvidas mensalmente de alinhamento com *budget* e ações identificadas por cada um desses departamentos.

Considerando a forma como nos organizamos, os diretores são o *driver* da definição do *budget* e os programas que devem ser implementados ano a ano, que depois transmitem à equipa de comunicação. Temos a estrutura orientada para a comunicação interna e externa e, em função do programa apresentado pelos diretores ao departamento de comunicação e recursos humanos, são identificados no dia-a-dia quem irá implementar essas ações. Aí sim, vamos aos designados níveis abaixo, nomeadamente aos que estão identificados como *Team Unit Managers*, *Team Managers* e *Team Leaders*.

Que ações internas é que nós desenvolvemos? Tipicamente, o papel da equipa de comunicação é endereçar e trabalhar estes programas com as operações. Primeiro, é definido um programa de ações a por em prática no âmbito da comunicação interna. Temos muitos exemplos que foram lançados este ano e que, por imprevisto do COVID, nos obrigou a adaptar rapidamente. Felizmente somos uma empresa muito flexível em adaptar o nosso programa de comunicação interna. Devido ao COVID, tivemos de fazer um *shift* de adaptação à realidade do trabalho remoto e as equipas tiveram rapidamente o reflexo da transformação de ações que estavam previstas nas nossas instalações em programas remotos. Temos imensos exemplos como é fazer ginástica, concertos em casa e conseguir na mesma ter a participação dos nossos colaboradores para assistir a essas sessões. Montámos um programa diário em que todos os dias tínhamos uma ação diferente e todas elas foram bastante bem-sucedidas.

Esta adaptação foi muito rápida. Num mês tivemos que adaptar o nosso plano de forma a que as equipas de comunicação pudessem e continuassem a estar em contacto com os nossos colaboradores e isto foi, claramente, um fator-chave neste departamento. O período de adaptação ao trabalho remoto, seja na parte das operações, seja no departamento de comunicação, foi um sucesso. Trabalhamos muito mais em contacto com o computador e usamos um conjunto de ferramentas novas, para que a comunicação possa ser mais visual, interativa e evitar enviar e responder a e-mails. Para mim, foi um reflexo do trabalho do departamento de comunicação, em conjunto com as equipas de operações, com a identificação do que poderiam ser as ações atrativas e que foram implementadas durante estes últimos três meses. Foi um verdadeiro trabalho de equipa e de sucesso.

No contexto dos líderes, e isto é uma coisa mais interna, mas quando falo nas operações incluo também os *Project Managers*, a área de projeto, porque são eles que estão no dia-a-dia junto dos engenheiros a acompanhar o que está a ser desenvolvido.

4.2. Quais as maiores necessidades que identifica para o desenvolvimento da comunicação dos líderes intermédios? O que ainda precisa de ser feito e como o departamento pode ajudar?

Esta pergunta diria que terá sucesso de resposta se for feita diretamente às operações. Eles vão identificar provavelmente outros pontos que eu no meu contexto, na atividade, não estou a identificar diretamente. Acima de tudo, acho que o facto de termos tido a possibilidade de ter pessoas dedicadas nos escritórios, faz com que a proximidade a estes líderes seja elevada. Portanto, não vejo que nesta altura exista uma área que não esteja coberta pela equipa de comunicação para endereçar as necessidades dos nossos líderes. Não estou a antever nenhuma área em concreto onde isso possa ser identificado como uma necessidade.

Se falarmos sobre o que precisa de ser feito e como o departamento pode não criar, mas sim melhorar, obviamente que as áreas de melhoria são constantes. Vejo que nós temos uma equipa bastante dinâmica e acima de tudo com diferentes experiências o que é sempre bom, porque dentro do departamento de comunicação podemos ter trabalho seja para mercado externo, seja para o mercado interno. Portanto, o que acho que poderia ser feito, mas que na prática já o fizemos, é a melhor integração entre o departamento de comunicação interna e o departamento de comunicação externa. O facto de termos decidido recentemente ter uma única pessoa responsável por este mesmo departamento, vai ajudar a melhorar a comunicação entre departamento interno e externo.

5. Comunicação Interna e Satisfação

5.1. Qual a sua perceção sobre o grau de satisfação dos colaboradores com a comunicação da organização e com o departamento? Quais são os pontos fortes e o que é necessário melhorar?

Já agora o *survey* que tinha feito referência anteriormente é o de 2017. Esse foi o último que fizemos. Tinha dito inicialmente que era mais de 80%, mas já era de mais de 70% de satisfação. Estou claramente convencida de que se fizéssemos hoje este *survey*, o nível de satisfação dos nossos colaboradores estaria em mais do que 80%.

5.2. Qual o papel do departamento de comunicação na gestão de questões associadas à satisfação laboral?

O departamento de RH é responsável por tudo o que se relaciona com as questões laborais, nomeadamente o nível de satisfação dos nossos colaboradores em relação aos benefícios e às condições que lhes são atribuídas. O departamento de comunicação é apenas um canal de transmissão de algumas das mensagens-chave para os nossos colaboradores. Temos um programa interno que se designa de E-Sat onde, de três em três meses, os nossos colaboradores respondem a um conjunto de questões e é medido o seu nível de satisfação em relação à organização e ao seu papel na organização. Este programa é uma ferramenta utilizada por todos os colaboradores e, tipicamente, o departamento de comunicação não tem nenhuma ação específica nesta componente.

O departamento de recursos humanos identifica, de três em três meses, quais são as ações recorrentes de insatisfação dos colaboradores e de seguida trabalha, em conjunto com as operações, ações de melhoria. Passados os três meses, podemos ver qual é o resultado dessa mesma melhoria. Se houver um programa específico associado ao departamento de comunicação, é lançado esse mesmo programa em específico, mas este tema é 100% da autonomia das operações com o departamento de recursos humanos.

Queria apenas acrescentar ainda uma nota, de uma ideia que já lancei no departamento de comunicação e que tem a ver com aquele pacote de benefícios utilizados pelos colaboradores, designado de A-Vantagens. Este é um dos programas onde claramente o departamento de recursos humanos identificou, há cerca de dois anos, uma necessidade que acabou por ser o departamento de comunicação a ficar responsável por todos os anos identificar aquelas que podem ser as novas parcerias que devem ser incorporadas no programa das vantagens, como benefícios em hotéis, restaurantes, teatros ou farmácias. Portanto, este é um plano que hoje já é da responsabilidade do departamento de comunicação e que decorreu de uma sugestão de melhoria identificada pelos nossos colaboradores.

Diria ainda que este ano com o tema do COVID, temos um novo desafio de nos reinventarmos. Felizmente, estamos a começar a voltar ao normal que agora é o novo normal. Nestes últimos três meses, acho que conseguimos dar visibilidade da nossa flexibilidade e da nossa capacidade de nos reinventarmos. Este processo ainda não acabou e vamos ter de continuar. Temos um ano desafiante para combater este novo fator na nossa atividade.