

Comunicação estratégica organizacional e liderança de pensamento: a relação com os colaboradores terceirizados.

Autor: Vânia Carina Carrusca Guerreiro do Nascimento Ferreira

Orientadora: Professora Doutora Sónia Pedro Sebastião

Dissertação para obtenção de grau de Mestre em Comunicação Social,
na vertente de Comunicação Estratégica

2019

WWW.ISCSP.U LISBOA.PT

Comunicação estratégica organizacional e liderança de pensamento: a relação com os colaboradores terceirizados.

Autor: Vânia Carina Carrusca Guerreiro do Nascimento Ferreira

Orientadora: Professora Doutora Sónia Pedro Sebastião

Dissertação para obtenção de grau de Mestre em Comunicação Social,
na vertente de Comunicação Estratégica

Presidente: Doutora Alice Maria Quelhas Lima Donat Trindade, Professora Associada do Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas da Universidade de Lisboa;

Vogais: Doutora Sónia Margarida Pedro Sebastião, Professora Associada do Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas da Universidade de Lisboa, na qualidade de orientadora;

Doutor Leandro Ferreira Pereira, Professor Auxiliar Convidado do Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa do Instituto Universitário de Lisboa;

Doutora Susana Maria de Carvalho Carreira Fernandes Spínola, Professora Auxiliar Convidada do Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas da Universidade de Lisboa.

Lisboa
2019

ÍNDICE

ÍNDICE	iii
ÍNDICE DE ILUSTRAÇÕES.....	v
ÍNDICE DE GRÁFICOS	vi
ÍNDICE DE QUADROS	vii
ÍNDICE DE TABELAS	viii
AGRADECIMENTOS.....	ix
RESUMO.....	x
ABSTRACT.....	xi
INTRODUÇÃO	1
1. Arquitetura comunicacional: comunicação, liderança, liderança de pensamento, competências de liderança e terceirização.....	5
1.1. Comunicação estratégica organizacional	5
1.2. Aproximação ao conceito de liderança no mundo contemporâneo	10
1.3. Liderança de Pensamento	12
1.4. Terceirização	15
2. Modelos de competências profissionais do líder.....	20
2.1. Competências: capacidades, conhecimentos e características de personalidade	22
2.2. Competências de liderança	23
3. Opções Metodológicas.....	33
4. Apresentação e Análise de Resultados.....	41
4.1. Estudo Exploratório	41

4.2. Inquérito por Questionário	47
1. Caracterização da amostra.....	48
2. Dimensão: Comunicação.....	51
3. Dimensão: Liderança	54
4. Dimensão: Inovação	58
5. Dimensão: Ética	60
6. Perspetiva: Liderança de pensamento	64
4.3. Discussão dos Resultados.....	66
CONCLUSÕES.....	72
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	78
APÊNDICES	90

ÍNDICE DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 Trilogia da terceirização de serviços	17
Figura 2 As meta competências aplicadas à “molécula cocriacional”	31
Figura 3 Modelo de interconexão multinível	32
Figura 4 Modelo de Análise.....	36
Figura 5 Nuvem de palavras sobre as características de um líder de pensamento	42
Figura 6 Características fundamentais do líder de pensamento.....	44
Figura 7 Proposta de modelo conceptual: Célula CoCriativa	47
Figura 8 Célula CoCriativa da Arquitetura Comunicacional (parte 1)	68
Figura 9 Célula CoCriativa da Arquitetura Comunicacional (parte 2)	70
Figura 10 Célula CoCriativa da Arquitetura Comunicacional (versão final)	71

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 Idade da amostra (em %)	48
Gráfico 2 Habilitações académicas (em %).....	48
Gráfico 3 Vínculo laboral (em %)	49
Gráfico 4 Segmentação por setor de atividade (em %).....	50
Gráfico 5 Dimensão: Comunicação.....	51
Gráfico 6 Orientação às pessoas.....	53
Gráfico 7 Conectar com outros.....	54
Gráfico 8 Dimensão: Liderança	55
Gráfico 9 Orientação à investigação.....	56
Gráfico 10 Foco estratégico	57
Gráfico 11 Dimensão: Inovação	58
Gráfico 12 Orientação à missão	59
Gráfico 13 Autoliderança.....	60
Gráfico 14 Dimensão: Ética	61
Gráfico 15 Orientação ao bem-comum.....	62
Gráfico 16 Desenvolver outros	63
Gráfico 17 Dimensão mais significativa para o envolvimento com a empresa-mãe	65
Gráfico 18 Atributos mais valorizados pelos colaboradores terceirizados	65

ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 1 As cinco determinantes da performance	23
Quadro 2 Dimensões da liderança em relações públicas.....	24
Quadro 3 As dez <i>soft skills</i> críticas	25
Quadro 4 45 competências de liderança, categorizadas em meta competências	28
Quadro 5 Desenho de pesquisa: método misto sequencial exploratório	34
Quadro 6 Serviços Prestados às Empresas.....	38
Quadro 7 Categorias de resposta	43
Quadro 8 Competências: capacidades, conhecimentos e características.....	91
Quadro 9 Listas de respostas obtidas na pergunta 1.....	94
Quadro 10 Lista de respostas obtidas na pergunta 2	95
Quadro 11 Categorização de palavras relativas ao líder de pensamento	96

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 Sexo da amostra	113
Tabela 2 Idade da amostra	113
Tabela 3 Habilitações académicas da amostra	113
Tabela 4 Vínculo laboral da amostra	114
Tabela 5 Setores de atividade da amostra	114
Tabela 6 Comunicação	115
Tabela 7 Orientação às pessoas	116
Tabela 8 Conectar com outros	116
Tabela 9 Liderança	117
Tabela 10 Orientação à investigação	118
Tabela 11 Foco estratégico	119
Tabela 12 Inovação	120
Tabela 13 Orientação à missão	120
Tabela 14 Autoliderança	121
Tabela 15 Ética	122
Tabela 16 Orientação ao bem-comum	123
Tabela 17 Desenvolver outros	123
Tabela 18 Liderança de pensamento nas organizações	124
Tabela 19 Considera-se a si próprio um Líder de Pensamento	124
Tabela 20 Identificação de um Líder de Pensamento na empresa-mãe	124
Tabela 21 Dimensões de envolvimento com a empresa-mãe	125
Tabela 22 Atributos do líder de pensamento mais valorizados	125

AGRADECIMENTOS

À minha Mãe e à minha Avó que, superando todas as adversidades, me possibilitaram a licenciatura, sem a qual nada teria sido igual no meu percurso de vida.

Ao Professor Leandro, que me incentivou. E que é uma fonte de inspiração profissional.

À Professora Sónia, que me orientou. E que é uma fonte de inspiração académica.

Às minhas filhas, Raquel e Rafaela, e ao meu marido, Miguel, por todo o amor, compreensão e tolerância ao longo desta jornada.

RESUMO

Comunicação estratégica e liderança de pensamento são conceitos interligados. Liderar, através do pensamento, possibilita a cocriação de significados. No ato de cocriar encontram-se os fundamentos basilares das relações e estruturam-se os alicerces da estratégia. Sem comunicação não existe cocriação de significados; sem pensamento estratégico não existem líderes. O objetivo deste trabalho é compreender quais as características valorizadas num líder de pensamento, por profissionais terceirizados, em Portugal. Pretendeu-se com esta investigação contribuir com a criação de um modelo conceptual da arquitetura comunicacional, que possibilita a caracterização da liderança de pensamento, evidenciando a necessidade das competências de comunicação, ética e inovação para a efetividade da liderança, em organizações que praticam a terceirização dos colaboradores. Este trabalho recorre ao método misto sequencial exploratório, conduzido em três etapas. Começou por ser realizada uma análise de dados qualitativos obtidos a partir de um inquérito por entrevista com perguntas abertas. De seguida procedeu-se a uma análise estatística de dados quantitativos, obtidos em inquérito por questionário com perguntas fechadas e, por fim, procedeu-se à interpretação de toda a informação recolhida. As principais conclusões obtidas revelam que a liderança de pensamento não pode ser dissociada da missão, visão e dos valores organizacionais, construídos de forma cocriativa, através de uma interdependência dinâmica que une líder e liderados. Os resultados demonstram que nas empresas que praticam a terceirização, o líder que possui capacidade de comunicação e liderança com sentido de ética e inovação, sendo orientando às pessoas, à investigação, à missão e ao bem-comum é percebido como líder de pensamento. Estas características do líder contribuem para o maior envolvimento dos colaboradores terceirizados com as organizações para as quais trabalham.

Palavras-chave: Comunicação Estratégica, Liderança de Pensamento, Terceirização, Competências, Modelo Conceptual.

ABSTRACT

Strategic communication and thought leadership are interconnected concepts. Leading through thought enables the purpose's co-creation. In the act of co-creating, the fundamentals of relations and strategy are structured. Without communication, there is no co-creation, and without strategic thinking, there are no leaders. The main objective is to understand which characteristics are valued in a thought leader by outsourced professionals in Portugal. This research aims to contribute to the creation of a conceptual model of leading communication, which enables the characterization of thought leadership, highlighting the need for communication skills, ethics, and innovation for leadership effectiveness in organizations that practice outsourcing. This work uses the exploratory sequential mixed method, steered in three steps. First, we performed an analysis of qualitative data obtained from an interview survey with open questions. Afterward, we got a statistical analysis of quantitative data. We have done it through a questionnaire with closed questions. Finally, we interpreted all the information collected. The main conclusions obtained reveal that thought leadership cannot be dissociated from the mission, vision, and organizational values, co-created creatively, through a dynamic interdependence that bonds leader and leaders. The results demonstrate that in outsourcing companies, the leader who has communication skills and leadership skills with a sense of ethics and innovation; who is focused on people, research, mission, and oriented to the common good is a leader perceived as a thought leader. These leader characteristics contribute to outsourced employee engagement.

Keywords: Strategic Communication, Thought Leadership, Outsourcing, Skills, Conceptual Model.

INTRODUÇÃO

Num cenário global em que o mundo do trabalho e dos negócios se desenvolve em ecossistemas cada vez mais exigentes e diversificados, as organizações têm interesse em desenvolver práticas que possibilitam a redução de custos. Neste âmbito, a terceirização (*outsourcing*) de colaboradores é um modelo de contratação que se generaliza a indústrias e geografias (Chains, 2014). Mas se, por um lado, a competitividade é uma das principais preocupações das empresas e líderes de mercado, por outro lado, existe um problema comum à maioria das empresas que utilizam este modelo de contratação: é necessário estruturar estratégias de comunicação que possibilitem o envolvimento dos colaboradores, assegurando a retenção dos mais talentosos (e.g. AON, 2015; Dhanesh, 2017; Kular, 2008).

Todos os dias *business leaders*, assim como as suas equipas, são lembrados que o “mundo VUCA” - acrónimo para volátil, incerto, complexo e ambíguo de acordo com os autores Bennett e Lemoine (2014) - se movimenta mais rápido do que a resposta que conseguem assegurar. Estas mudanças são imprevisíveis e incontroláveis e geram, mais do que aceleração, transformação. A magnitude e velocidade a que as mudanças acontecem levam a que, os profissionais terceirizados procurem fontes de segurança e de exemplo a seguir (Bennet & Lemoine, 2014).

Sabe-se que a reputação de uma organização e o envolvimento dos seus colaboradores podem ser diretamente influenciados pela estratégia, atuação e comunicação dos seus líderes (e.g. Avolio & Yammarino, 2013; Klein & House, 1995). Os líderes que têm a capacidade de desenvolver e de comunicar pensamentos inovadores e que são, em simultâneo, mentores, catalisadores e influenciadores para outros indivíduos são considerados líderes de pensamento (e.g. Avolio & Yammarino, 2013; Gooty, Connelly, Griffith, & Gupta, 2010; Klein & House, 1995). Assim, de modo a assegurar um sentimento de certeza, comum a todos os colaboradores de uma organização, é preciso que se estabeleça, e fundamente, um *purpose* e um entendimento coletivo dos objetivos primários organizacionais.

A comunicação é um instrumento fundamental na vida de qualquer organização que se pretenda dar a conhecer, quer a nível interno ou externo, quer à escala local ou global. Paralelamente, a reputação e imagem de uma organização são diretamente influenciadas pela forma como os seus líderes atuam e comunicam. Com a evolução dos mercados, a crescente complexidade guiada pela disseminação das tecnologias de informação (que permitem estar em contacto permanente com todos e a toda a hora) e da internet, na forma como esta revolucionou todo o campo comunicacional, o líder vê-se obrigado a desenvolver um pensamento estratégico que lhe permita conectar as teorias da comunicação às práticas comunicacionais, essenciais para alcançar o sucesso a nível mundial. Gestão de pessoas e de equipas, comunicação estratégica e liderança de pensamento formam, por isso, um todo interligado (Gnoatto, 2017).

Neste sentido, importa considerar as dimensões associadas à liderança de pensamento no que respeita à comunicação estratégica organizacional. Só assim, será possível perspetivar efeitos positivos para as organizações e, por consequência, resultados benéficos e significativos na sociedade (Ulmer, 2012). Partimos da assunção que os líderes de pensamento possuem capacidade de desenvolver relações e se tornam influentes para outros indivíduos (Sinek, 2009). Dado este enquadramento, as organizações esforçam-se por encontrar a sua singularidade, através da disseminação de ideias inovadoras e da transmissão de conteúdos exclusivos que permitam alcançar um patamar de diferenciação. As capacidades de comunicação dos líderes tornam-se, por isso, fundamentais para a diferenciação estratégica das organizações e disseminação da informação no mundo contemporâneo. A comunicação do líder deve ser, por estas razões, estratégica, intencional e orientada à missão, à visão, aos valores e aos fins organizacionais (Hallahan, Holtzhausen, Van Ruler, Verčič, & Sriramesh, 2007).

Nas organizações que praticam a terceirização, os colaboradores que se encontram em regime terceirizado devem ser encarados numa perspetiva dupla ou híbrida, uma vez que são, em simultâneo, um “público organizacional” interno e externo (Sebastião, 2009, p.91). A terceirização de serviços estabelece-se através de um triângulo constituído por: (1) organização contratante (o “cliente”); (2) organização contratada (a “empresa-mãe”); e (3) colaboradores terceirizados. Para efeitos da presente dissertação adota-se o termo

“empresa-mãe” como designação da empresa que contrata, de forma direta, os colaboradores, dado que esta é a expressão mais usual no universo empresarial. Assim, os colaboradores terceirizados são contratados pela empresa-mãe e, por esta razão, possuem características de público interno. Porém, uma vez que o seu contexto laboral se desenrola, no dia-a-dia em outras organizações (as empresas que contratam os serviços e que são os “clientes”), estes colaboradores não participam nos processos fundamentais da empresa-mãe e, por este motivo, apresentam o mesmo perfil e comportamento dos públicos externos (Sebastião, 2015, p. 21). Desta forma, considera-se determinante articular as ferramentas de comunicação com os públicos-alvo identificados (que são, na realidade, um público híbrido) o que implica a aplicação prática dos conhecimentos apreendidos no decorrer da formação académica, integrando-os no contexto real do mercado.

Seguindo o desafio dos autores Kular e outros (2008), este trabalho propõe demonstrar a importância da comunicação estratégica organizacional na liderança de pensamento, tendo por base o paradigma cocriacional, em empresas que praticam a terceirização. Estas organizações deparam-se, de forma generalizada, com a problemática de uma elevada rotatividade dos seus colaboradores terceirizados. Os profissionais que são contratados para prestar os serviços em regime *outsourcing* passam os dias úteis de trabalho ao serviço dos seus clientes. Estão presentes fisicamente, para produzir o seu trabalho, nas infraestruturas dos clientes e, por estes motivos, têm dificuldade em estruturar relações de compromisso e envolvimento com as suas empresas-mãe. Num aforismo corporativo costuma utilizar-se a expressão que os “colaboradores terceirizados não vestem a camisola”. Com a realização deste trabalho, procura-se contribuir para os estudos de comunicação estratégica e liderança, do ponto de vista das competências profissionais. Esta dissertação enquadra-se no âmbito da linha de investigação do ISCSP em “Comunicação Estratégica ao nível meso”, possibilitando uma análise que reúne contributos interdisciplinares para colmatar lacunas de investigação identificadas por Werder e outros (2018) no campo da Comunicação Estratégica.

Com a realização desta dissertação pretende-se evidenciar a importância das competências de comunicação do líder de pensamento num contexto de terceirização dos colaboradores, no setor de atividade de consultoria de gestão, em Portugal. A pergunta de partida que sustenta este trabalho é: **quais as características da comunicação estratégica organizacional e dimensões da liderança de pensamento valorizadas pelos colaboradores terceirizados, em Portugal?**

Os objetivos específicos são:

- 1) Compreender a perceção dos colaboradores terceirizados sobre a liderança de pensamento.
- 2) Compreender os processos de comunicação e relacionais existentes entre colaboradores terceirizados e as empresas-mãe.
- 3) Compreender quais são as dimensões da liderança de pensamento que podem contribuir para o maior envolvimento dos colaboradores terceirizados com as empresas-mãe que praticam atividades de consultoria de gestão, em Portugal.

Este trabalho divide-se em quatro capítulos. Nos primeiros dois capítulos é apresentado o enquadramento teórico, no qual se abordam os principais conceitos desta investigação: (1) a “arquitetura comunicacional”: comunicação, liderança, liderança de pensamento e terceirização; e (2) modelos de competências profissionais do líder. A revisão da literatura tem por base estudos e artigos científicos nacionais e internacionais, sobre temas como a definição de comunicação estratégica organizacional e os benefícios desta; a caracterização dos modelos de terceirização, como agentes criadores de emprego nas áreas da consultoria e da gestão, em Portugal; os estilos de liderança e o enquadramento da liderança de pensamento e, por fim, as competências e os atributos de comunicação associados ao líder de pensamento. Seguem-se as opções metodológicas e a apresentação dos resultados que são, depois, discutidos de acordo com os objetivos propostos para esta investigação. Por fim, são apresentadas as conclusões, as limitações do estudo e as propostas de investigação futura.

1. ARQUITETURA COMUNICACIONAL: COMUNICAÇÃO, LIDERANÇA, LIDERANÇA DE PENSAMENTO, COMPETÊNCIAS DE LIDERANÇA E TERCEIRIZAÇÃO

Neste capítulo pretende-se relacionar os conceitos de comunicação estratégica, liderança de pensamento, competências de liderança e terceirização através da revisão de literatura. A comunicação estratégica caracteriza-se por combinar as atividades de comunicação planeadas, organizadas, integradas e operacionalizadas para atingir os objetivos de uma organização, permitindo que esta dê cumprimento à sua missão e visão, transparecendo os seus valores. A liderança de pensamento concentra-se na produção e disseminação de mensagens direcionados a públicos específicos e as relações públicas são um elemento essencial para assegurar o envolvimento dos públicos organizacionais (e.g. Sebastião, 2015; de Carvalho Spínola, 2017). Num contexto de articulação da comunicação estratégica organizacional, através da liderança de pensamento, são exploradas as práticas de terceirização de colaboradores e alguns modelos de competências profissionais do líder.

1.1. Comunicação estratégica organizacional

A comunicação estratégica tem-se afirmado como um campo global de pesquisa em comunicação na última década. Investigadores das áreas de relações públicas, comunicação organizacional, diplomacia pública, comunicação política, marketing e publicidade desenvolvem esforços para construir um corpo de conhecimento focado no uso intencional da comunicação para apoiar organizações no cumprimento da sua missão (Nothhaft, Werder, Verčič & Zerfass, 2018). Na perspetiva de Werder et al. (2018, p. 344) a designação comunicação estratégica possibilita uma integração interdisciplinar entre: (1) relações públicas/ comunicação corporativa; (2) comunicação organizacional; (3) comunicação política; (4) marketing; (5) gestão; e (6) comunicação. Na mesma linha de raciocínio, Zerfass et al. (2018) afirmam que “desde que surgiu o *International Journal of Strategic Communication* em 2007, a designação Comunicação Estratégica tornou-se

popular” quer ao nível académico, quer no vocabulário empresarial, dado que a utilização desta expressão se revelou uma solução para diversas questões pragmáticas, entre elas, o facto da designação *relações públicas* ter adquirido conotação negativa a partir da segunda metade do século XXI. Neste contexto, a terminologia comunicação estratégica é utilizada, por vezes, como alternativa para designar a disciplina de relações públicas (2018, p.490).

Zerfass et al. (2018, p. 490) defendem também que as relações públicas não têm de estar limitadas ao nível meso das organizações ou à perspectiva daqueles que usam as relações públicas apenas como “um meio para um fim específico”:

It is not limited to the meso level of organizations or to the perspective of those using public relations as a means to a specific end. Much research in public relations is devoted to audience behavior (e.g., in crisis communication, online public relations) and relationships between organizations and their stakeholders or publics—without discussing alternatives to communication for fostering those relationships, which is common in military and marketing theories, as well as in sociology.

De igual modo, é importante desarticular os conceitos básicos de *comunicação* e de *estratégia*, daqueles que podem combinar múltiplos significados, tais como são os conceitos de *relações* e de *públicos*. A necessidade de clarificação emerge, em particular, face às constantes apropriações destes conceitos de forma inadequada, uma vez que os mesmos não devem ser excluídos de forma arbitrária, pois representam fenómenos que estão, inevitavelmente, interligados uns aos outros nas organizações. O papel das relações públicas, enquanto função organizacional, é justificado pela necessidade que as empresas possuem para estabelecerem *relações*, não só com os seus *stakeholders* tradicionais (públicos externos e internos) mas, também, com outras organizações e com a sociedade em geral (e.g. Sebastião, 2012; Zerfass et al.,2018).

A comunicação estratégica caracteriza-se por englobar um conjunto de ações de comunicação pensadas, estruturadas, planeadas e integradas para atingir os objetivos de uma organização e cumprir a sua missão. Para que uma organização possa comunicar de forma estratégica tem de operacionalizar um conjunto de especialidades, tais como, marketing, relações públicas, relações mediáticas, relações institucionais e todas as técnicas associadas ao planeamento, gestão, monitorização e avaliação das atividades de comunicação, quer *offline* quer *online*. É o resultado desta operacionalização que irá representar a forma como a organização se apresenta, como promove o seu posicionamento, como expõe as suas atividades, serviços e produtos, demonstrando o desígnio dos seus líderes e dos seus colaboradores. A comunicação estratégica é, por isso, fundamental para qualquer organização que pretenda posicionar-se no mercado, dando a conhecer a sua missão, visão e valores, quer da perspetiva interna e externa, quer à escala local e global (e.g. Carrillo, 2014; Gnoatto, 2017; Hallahan, 2007; Luthra & Dahiya, 2015).

Ruler (2018) propõe uma nova abordagem ao conceito de comunicação, colocando a pesquisa a distanciar-se das visões tradicionais unidirecionais e bilaterais da comunicação e a enfatizar o facto de a comunicação ser “interativa por natureza”, “participativa em todos os níveis”, bem como “omnidirecional e diacrónica” (p. 379). Enraizado neste entendimento, a comunicação estratégica é apresentada pela autora como um “processo de gestão ágil” que concentra a atenção no significado, incluindo o significado da estratégia e nas decisões e relações que o suportam.

À medida que a inteligência artificial evolui, os robôs estão a substituir, de forma progressiva, o papel dos humanos nas tarefas rotineiras das organizações: as fábricas automatizam-se e as máquinas e os algoritmos já executam muitas das funções das pessoas. Contudo nada poderá substituir aquele que é o verdadeiro fator de diferenciação que dá vida às organizações: a criatividade de pensamento e a singularidade da comunicação inerente ao ser humano (e.g. Bakhshi, 2017; Benioff, 2017; World Economic Forum, 2016). As máquinas e os algoritmos não substituem os processos relacionais que se estabelecem entre pessoas e organizações, uma vez que, para existir *relação* é necessário que existam *indivíduos*. Uma relação laboral, para ser eficaz e bem-

sucedida, tem de ter em conta o pressuposto fundamental de que só é possível existir, quando se alicerça de forma bidirecional e interdependente, com vista à compreensão mútua das mensagens, ao envolvimento recíproco das partes e ao estabelecimento de compromissos e entendimentos correspondidos (e.g. Sebastião, 2015).

Richmond e McCroskey (2019) defendem que nos estudos de comunicação humana existem duas abordagens principais: 1) a retórica, associada ao uso da comunicação para influenciar e persuadir; e 2) a relacional, que examina a comunicação numa perspetiva transaccional e cocriacional. Uma vez que a estratégia de comunicação é concebida em função daquilo que a liderança de topo de uma organização define e planeia, a sua aplicação consolida-se através das atividades intencionais do seu líder. Como defendem Argenti, Howell e Beck (2005), a comunicação estratégica é um imperativo nas organizações, mas para ser efetiva é importante que a liderança de topo esteja envolvida, promovendo a integração de toda a comunicação e a todos os níveis com objetivos de longo prazo. Esta linha de pensamento perfaz a abordagem relacional da comunicação, ou seja, uma conceção transaccional e cocriacional (Richmond & McCroskey, 2019).

As principais revoluções industriais marcam, inevitavelmente, períodos de profundas alterações. Depois do aparecimento dos primeiros computadores e das grandes evoluções tecnológicas, tais como o acesso à internet, relacionados com a terceira revolução industrial, entrámos agora naquela que é já, amplamente, referida na literatura como a quarta revolução industrial (Yanitsky, 2017). Este período de transformação global, sinalizado pela evolução da robótica e da inteligência artificial, possui características distintas dos períodos anteriores, uma vez que se caracteriza pela progressiva interligação entre os universos digitais, físicos e orgânicos, estando a ter impacto em todas as sociedades, indústrias, economias e culturas (Kohn & Moraes, 2007).

As crescentes alterações decorrentes deste “mundo VUCA” (Bennet & Lemoine, 2014) e da quarta revolução industrial (Yanitsky, 2017) estão, por estas razões, a levar as organizações à necessidade de reinvenção dos seus modelos de negócio e das suas estratégias competitivas. Parte dos novos modelos de especialização dos recursos estão

ligados ao desenvolvimento de competências humanas transversais (*soft skills*), aquelas que são impossíveis de serem dominadas, replicadas ou executadas por máquinas ou robôs (World Economic Forum, 2016). Nesta matéria, destacam-se o livre-arbítrio e o pensamento humano.

Em linha com esta perspetiva, Botan (2018) formula o conceito de “molécula cocriacional”, uma metáfora que permite explicar as relações entre os diferentes elementos que compõe a comunicação estratégica. Na química, a molécula representa a menor unidade fundamental de uma substância que pode participar numa reação química. Com esta analogia, o autor explica que “os componentes da molécula de comunicação estratégica não são, por si só, estratégicos” e a molécula da comunicação estratégica representa, uma relação (Botan, 2018, p. 47). A única propriedade que pode ser invocada como estratégica é a propriedade que se baseia na relação estruturada pela própria molécula e não em cada componente individual. Confirma-se, desta forma, uma abordagem *gestaltiana* da comunicação estratégica, em que só o todo pode ser *estratégico* (e nunca as partes).

A visão cocriacional da comunicação não é uma ideia inovadora, uma vez que a cocriação de significados já foi abordada por alguns autores no âmbito da retórica no campo das relações públicas (e.g. Kent & Taylor, 2002; Heath, 1992; Johnston, 2014). Porém, a abordagem da “molécula cocriacional” é inovadora pois: (1) ilustra quais são os componentes da comunicação estratégica que devem interagir entre si para fundamentar o modelo cocriacional; (2) assevera que os públicos são a principal força da comunicação estratégica, porque o papel deles é a tomada de decisão; (3) argumenta que a essência da estratégia de comunicação é o planeamento baseado no conhecimento aprofundado de todas as circunstâncias e de todas as relações que se estabelecem, para se compreender como todos os fatores interagem. A metáfora da árvore e da floresta, na qual aquele que observa apenas a árvore não consegue entender o encadeamento com todo o ecossistema à sua volta, é talvez a mais apropriada para entender a formulação de Botan (2018) sobre o “modelo cocriacional” na comunicação estratégica.

Em súpula, a comunicação estratégica é orientada para a interação e para a obtenção de resultados convergentes, uma vez que o principal objetivo é conseguir

comunicar com significado o sentido de se criar um contexto relacional entre emissor e recetor. Para que tal aconteça é necessária uma abordagem de comunicação estratégica, integrada e interativa, baseada no desenvolvimento de mensagens através do diálogo e do envolvimento dos públicos, permitindo desta forma cocriar o valor percebido e construir significados comuns (e.g. Botan, 2018; Sinek, 2009).

1.2. Aproximação ao conceito de liderança no mundo contemporâneo

A liderança está presente em todos os momentos e situações do quotidiano, seja na vida pessoal, social, política ou organizacional e relaciona-se com a capacidade de influência que tende a levar os outros a mudarem as suas preferências ou convicções, de forma voluntária, em função de uma visão ou de um projeto comum (e.g. Chiavenato, 2000; Jelen-Sanchez, 2017).

Com a evolução dos mercados, a crescente complexidade guiada pela disseminação das novas tecnologias de informação (que permitem estar em contacto permanente com todos e a toda a hora) e da internet, na forma como esta revolucionou todo o campo comunicacional, o líder vê-se obrigado a desenvolver um pensamento estratégico que lhe permita conectar as teorias da comunicação às práticas comunicacionais, essenciais para alcançar o sucesso a nível mundial. As capacidades de comunicação dos líderes tornam-se, por isso, fundamentais para a diferenciação estratégica das organizações e disseminação da informação no mundo contemporâneo (Gnoatto, 2017).

A universalidade e importância da liderança e dos líderes têm conduzido a múltiplos estudos que Northouse (2007) agrupa por foco. De acordo com o autor, no século XX, a investigação sobre liderança apresentam-na como: (1) um conjunto de traços e características do líder (1920s); (2) estilos e comportamentos particulares (1940s); (3) um misto de capacidades técnicas, humanas e conceptuais (1950s); (4) trabalho de equipa e direção (1960s); (5) contingencial e situacional (1970s); (6) transacional ou transformacional (1970s e 1980s); e (7) autêntica por natureza (1990s). As teorias transformacionais assumem-se como dominantes, uma vez que assentam num modelo

dinâmico e combinam dimensões racionais e afetivas. Neste sentido, o modelo dinâmico combina traços, poder, comportamentos e variáveis situacionais (Berger & Meng, 2010).

Os estudos sobre liderança têm, portanto, uma longa história na área das ciências sociais e da psicologia e os últimos 50 anos testemunharam extensas pesquisas internacionais neste campo (e.g. Lowe et al., 1996; Turner & Müller, 2005; Yahaya & Ebrahim, 2016). Questões associadas aos estilos de liderança e aos perfis dos líderes são vitais para a compreensão do sucesso organizacional, quer nas dimensões da liderança transacional e transformacional (e.g. Burns, 1978; Bass, 1985; Bass & Avolio, 1990; Bass, Avolio, & Goodheim, 1987; Kuhnert & Lewis, 1987), quer nos estilos da liderança carismática (e.g. Avolio & Yammarino 2013; Conger, 1999; Klein & House, 1995; Takala, 2005), bem como nos contextos da liderança democrática, autocrática ou liberal (e.g. Bradford & Lippitt, 1945; Chiavenato, 2000; Goleman, Boyatzis & McKee, 2002; Lewin, Lippitt & White 1939).

No que respeita aos exemplos da liderança carismática, o afeto, as emoções, as competências de comunicação e os atributos pessoais (*soft skills*) estão sempre entrelaçadas com os processos de liderar, com os resultados da liderança e com os impactos que este estilo de liderança produz naqueles que seguem o líder (Gooty, 2010). No contexto organizacional, o indivíduo carismático é visto como uma referência e é admirado por quem o segue e o percebe como líder (Conger, 1999). Como definição de líder carismático assume-se o conceito apresentado por Conger e Kanungo (1987, p. 639) que defende que “os líderes carismáticos articulam uma visão que atrai e influencia, possuindo a capacidade de incentivar os seus seguidores criando um compromisso focado em objetivos e resultados”.

Na obra de Hellriegel e Slocum (2006), os autores identificam sete domínios principais onde se exercem as competências básicas de gestão, nomeando as mesmas como fundamentais para um gestor se tornar eficaz, eficiente e efetivo: relações interpessoais, comunicação, diversidade, ética, relações interculturais, orientação de equipas, adaptabilidade e mudança. Intencionalmente, e por uma questão de não desviarmos o objetivo deste trabalho, não são exploradas as questões de comparação entre liderança e gestão, ou entre líder e gestor.

Esta pesquisa situa-se, essencialmente, na perspetiva de liderança ao nível de cargos de direção ou administração, ou seja, ao nível de quem detém, formalmente, a autoridade e a função de guardião e porta-voz da missão, visão, objetivos, valores e pensamentos das organizações.

Bolívar (2003, p. 256) refere o papel da liderança como:

Uma forma especial de influência tendente a levar os outros a mudarem voluntariamente as suas preferências (ações, pressupostos, convicções), em função de tarefas e projetos comuns. Mediante um conjunto de catividades e projetos, a liderança estimula a partilha de informação, a obtenção dos recursos necessários, a clarificação de expectativas, faz com que as pessoas se sintam membros de uma equipa, ajuda a identificar e a resolver problemas.

No domínio deste trabalho, como definição de liderança assume-se o conceito apresentado por Hunter (2004, p. 25) que afirma que liderança é “a habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasticamente visando atingir aos objetivos identificados como sendo para o bem comum”. Ademais, toda e qualquer ação de liderança passa pela comunicação. Liderar uma doutrina, transmitir uma filosofia política, edificar uma estrutura assente em bases ideológicas, criar empatia, gerir expectativas, governar ou fazer oposição: tudo passa por comunicar (e.g. McNair, 1995; Rubim, 2004).

1.3. Liderança de Pensamento

Na literatura de gestão são sugeridas diversas definições de liderança de pensamento associando o conceito às vantagens competitivas para as organizações. A academia tem dedicado alguma atenção a esta matéria, mas encontramos o conceito disperso em diversas vertentes. Por exemplo, Brennan (2002), Ulrich (2000), e Kauffman e Howcroft (2003) enfatizam a importância das tecnologias e da inovação na criação de valor agregado às organizações. Crainer e Dearlove (1999) apresentam a definição como

uma “estratégia que posiciona a marca de forma intelectualmente superior à da sua concorrência”. Hogan e Roberts (2014) assumem que, através de uma “estratégia de liderança de pensamento, as organizações posicionam-se na vanguarda da evolução dos mercados e da sociedade”, uma vez que, os consumidores são “atraídos pelos líderes de pensamento, devido aos seus pontos de vista *refrescantes*”. Nesta mesma linha de raciocínio, Bourne (2015) defende que a liderança de pensamento é usada como o “intellectual firepower assembled and published by organisations” (p. 322) sendo frequentemente associado à atividade de relações públicas.

Como conceito associado às práticas de gestão não é surpreendente que a liderança de pensamento incorpore vários significados e perspetivas, mas apesar de alguma disparidade, o conceito apresenta como ponto central a criação de valor e de vantagens competitivas sustentáveis.

Neste contexto, a liderança de pensamento tem sido pesquisada, em particular, no âmbito da gestão da comunicação em períodos de crise das organizações (e.g. Coombs, 2014; Hutton, 1996; Pillai, 1998). Quando a liderança de pensamento é articulada com a comunicação estratégica organizacional, surge uma vantagem competitiva, pois este tipo de liderança possibilita o posicionamento da organização num patamar inspiracional, assegurando-lhe não só a liderança de mercado, mas também a sustentação de uma comunidade disponível para estabelecer uma relação de envolvimento e compromisso com a organização (e.g. Carrillo, 2014; Luthra & Dahiya, 2015; Sinek, 2009). A comunicação estratégica alavancada pelo pensamento do líder, contribui para a eficácia corporativa e organizacional, em virtude de conciliar os objetivos da empresa com as expectativas dos seus públicos estratégicos (e.g. Gnoatto, 2017).

No âmbito organizacional, é pertinente considerar a importância estratégica da liderança de pensamento também no contexto das relações públicas, pois esta é a atividade que se revela mais integradora de entre as técnicas de comunicação ao serviço das organizações (Sebastião, 2009, p. 14). No universo empresarial, a maioria das organizações valoriza o desenvolvimento de estratégias de relações públicas (e.g. AON, 2015; Dhanesh, 2017; Jelen-Sanchez, 2017) no contexto da comunicação organizacional (e.g. Bourne, 2015; Calantone, 2000; Carrillo, 2014; Luthra & Dahiya, 2015) que refletem

pensamentos estratégicos e que lhes permitam alcançar o sucesso conectando as teorias da comunicação estratégica às melhores práticas de comunicação organizacional (e. g. Carrillo, 2014; Gnoatto, 2017; Hallahan, 2007; Preciado-Hoyos, 2017).

No âmbito deste trabalho, adota-se o conceito de Halderen (2015) que defende que o líder de pensamento é aquele que ousa romper o *status-quo* apresentando novas perspectivas e pontos de vista provocadores de pensamentos, que permitem transformar as formas de pensar e de agir. Partilha-se ainda a visão da Dutch School of Thought na qual o conceito de liderança de pensamento é apresentado como um mobilizador para a mudança social.

A evolução dos mercados, a par da crescente complexidade guiada pela disseminação das novas tecnologias de informação, da internet e das redes sociais *online* têm vindo a permitir o estabelecimento de relações entre a liderança de pensamento e as práticas de comunicação estratégica nas organizações (e.g. Bontis & Nikitopoulos, 2001; Bourne, 2015; Gnoatto et al., 2017; Heath, 2013; Kotler, Kartajaya, & Setiawan, 2016; Kuhn, 2012).

Destaca-se a análise que Ulmer (2012) propõe no que respeita à liderança de pensamento na gestão da comunicação de crise. O autor defende que a liderança de pensamento se concentra na produção de conteúdos que, quando estabelecem teorias relevantes, produzem impactos positivos e significativos para a sociedade. Também Luthra e Dahiya (2015) advogam que um líder, para se tornar eficaz, deve ter um processo de pensamento claro e uma estratégia de comunicação estabelecida. Assim, compete à liderança - quer seja individual, ou organizacional - optar por técnicas, canais e abordagens de comunicação, tendo em mente o nível intelectual e a compreensão dos seus públicos-alvo. Halderen (2015) assume uma linha de entendimento semelhante, considerando que a liderança de pensamento nunca será uma atividade de apelo às massas, mas antes uma estratégia direcionada a públicos específicos, que depende dos resultados desejados da organização e das necessidades dos seus públicos-alvo. Assim, a liderança de pensamento atua como o elemento mais significativo para assegurar a vantagem competitiva do líder e da organização permitindo que se comunique de forma

eficiente, fortalecendo o objetivo das mensagens junto dos públicos estratégicos (e.g. Halderen, 2015; Luthra & Dahiya, 2015).

As organizações - empresariais, políticas ou sociais - necessitam de lideranças competentes e influentes, que sejam capazes de desenvolver e comunicar uma visão comum, antecipando o futuro e criando a unidade no coletivo que lideram. Requerem por isso indivíduos que sejam, em simultâneo, comunicadores estratégicos e pensadores, capazes de liderar em ambientes incertos e ambíguos. A liderança de pensamento é então compreendida como uma conceção que visa circunscrever os processos e estratégias de comunicação no contexto da liderança e da cocriação de ideologias, uma vez que o *thought leader* tem de ser confiável e respeitável, para que as suas ideias e pensamentos sejam aceites e, desta forma, influenciem os ecossistemas em que interage (e.g. Avolio & Yammarino, 2013; Canary & Dainton, 2003; Sinek, 2009). Em simultâneo, o líder de pensamento tem de articular um conjunto de competências para desempenhar, de forma singular, o seu papel como influenciador.

1.4. Terceirização

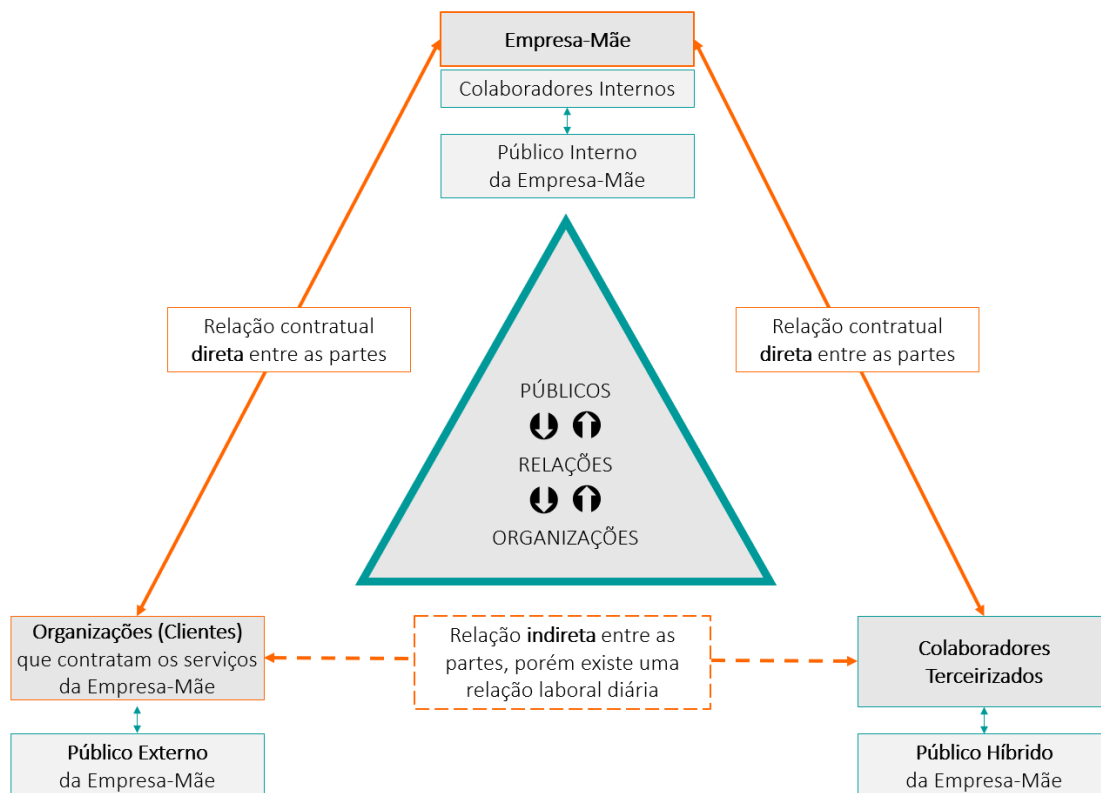
A terceirização (ou *outsourcing*) tem vindo a constituir-se como um instrumento recorrente no universo empresarial (e.g. Benioff, 2017; Chains, 2014; Kular et al., 2008). O significado de *outsourcing* é explicado à luz da decomposição da palavra na sua formulação original. Em inglês: “*out*” que significa fora e “*source*” que significa fonte. O *outsourcing* corresponde ao recurso a uma fonte “de fora” (uma pessoa externa à organização) para satisfazer uma determinada necessidade. Este modelo de contratação de colaboradores em regime de prestação de serviços não é novidade. Embora a utilização deste termo seja, relativamente, recente em Portugal, a origem do termo *outsourcing* remonta à segunda guerra mundial, quando os Estados Unidos da América se aliaram aos países europeus para combater as forças nazis. A terceirização foi muito aplicada neste período da história mundial, pois a indústria bélica necessitava de concentrar todo o esforço na produção de armamento para a manutenção da supremacia aliada. Constataram então que algumas das atividades de suporte à produção das armas,

as quais não eram o *core* da cadeia de valor da indústria bélica, poderiam ser subcontratadas a outras empresas que prestavam esses serviços. O modelo acabou por se consolidar e evoluir, pelo que, neste cenário, Leiria (1992, p.19) afirma que a terceirização "como prática de administração empresarial, consolidou-se nos Estados Unidos a partir da década de 50, com o desenvolvimento acelerado da indústria".

Em Portugal, o *outsourcing* foi sendo implementado, de forma crescente e progressiva, com a abertura das principais empresas multinacionais. A Autoeuropa é disso exemplo, uma vez que, tendo como principal atividade a produção de peças para veículos da marca *Volkswagen*, subcontrata colaboradores. Este modelo de subcontratação, permite à empresa assegurar todas as atividades de suporte, que não são o *core* na sua cadeia de valor: a montagem dos automóveis (Vale, 2004).

É relevante voltarmos a salientar que a terceirização de serviços é estabelecida numa trilogia que assenta sempre em três vetores fundamentais (ver figura 1): (1) as empresas contratantes (os clientes que necessitam de um determinado serviço); (2) as empresas contratadas (as empresas-mãe que irão prestar esses serviços); e (3) os colaboradores terceirizados. A empresa-mãe contrata, de forma direta, os colaboradores que são aqueles que, na realidade, prestam os serviços nos clientes (outras organizações). Neste cenário, os colaboradores terceirizados configuram um público organizacional com particularidades específicas. Estes profissionais são contratados pela empresa-mãe, contribuindo para a sua existência e atividade e, por isso, possuem características de público interno. Porém, a relação destes colaboradores com a empresa-mãe não é desenvolvida no seio da mesma e não participam diariamente nos seus processos fundamentais de funcionamento. Embora influenciem a existência da empresa-mãe, na medida em que participam, diretamente, no fornecimento dos serviços que a organização oferece ao mercado possuem, muitas vezes, características de público externo. Por estes motivos, os colaboradores terceirizados caracterizam-se como um público híbrido (Sebastião, 2015, p. 20).

Figura 1 | Trilogia da terceirização de serviços



Elaboração própria

A prática de terceirização de colaboradores, a par de outras práticas e modelos de contratação mais recentes, mas que lhe são semelhantes (tais como, por exemplo, a criação de equipas virtuais) aumentou nos últimos anos (e.g. Benioff, 2017; Chains, 2014; Souza, 2011). No universo da consultoria empresarial, em Portugal, este modelo de negócio é espelhado, inúmeras vezes na linguagem corporativa através de um aforismo atribuído a Peter Drucker, universitário norte-americano, reconhecido como um dos percussores da designada gestão moderna: “Do what you do best and outsource the rest”.

A terceirização nas atividades de consultoria de gestão, em Portugal, também não é algo de inovador, porém este modelo de contratação adquiriu um interesse renovado nas duas últimas décadas, em particular devido às mudanças nos ecossistemas económicos e financeiros, a nível mundial (Yanitsky, 2017). Inicialmente denominado de

“contratação de serviços externos”, por um lado, o *outsourcing* em Portugal era aplicado apenas para reduzir os custos de mão-de-obra, não possuindo como objetivos gerar ganhos de produtividade, qualidade, eficiência, eficácia e especialização.

A globalização e o conseqüente aumento da competitividade mudaram os pensamentos dos gestores dos negócios o que resultou em novas formas de se praticar atividades relacionadas sobretudo com a gestão dos sistemas e das tecnologias da informação (e.g. Grover, Cheon, & Teng, 1996; Klepper & Jones, 1998), a gestão das atividades de marketing e publicidade (e.g. McGovern & Quelch, 2005; Möller & Rajala 1999; Tate et al., 2010) e, até mesmo, a gestão e a formação de recursos humanos (e.g. Agarwala, 2007; Gilley, Greer & Rasheed, 2004; Greer, Youngblood & Gray 1999; Lepak & Snell, 1998).

Empresas como a *Apple*, *Google*, *IBM* e *Microsoft* são apenas alguns exemplos de que a terceirização é uma ferramenta poderosa para a afetação mais racional de recursos e para a redução de custos operacionais e de recrutamento (e.g. Benioff, 2017; Chains, 2014; Kosnik & Montgomery, 1994). A maioria dos produtos destas multinacionais da tecnologia são concebidos na Califórnia, manufaturados na China e recorrem a componentes fabricados, em diversos países, por um incontornável número de colaboradores terceirizados (e.g. Finances Online, 2018; OECD-WTO, 2012).

Neste enquadramento de mercado, Steve Jobs foi um líder organizacional que comunicava sempre o pensamento e a visão diferenciadora da organização *Apple*, assumindo-se como o representante máximo das relações públicas da organização e promovendo o debate global em torno dos valores fundamentais e da missão da empresa no mercado (e.g. Calantone, 2000; Hitt, 2012). Jobs materializou, em simultâneo, as habilidades técnicas e as competências de comunicação que lhe permitiram desempenhar, de forma singular, o seu papel como líder influenciador (Isaacson, 2011) e como líder de pensamento (Sinek, 2009). A *Apple* é um exemplo de organização que alavancou uma cadeia de valor global no que respeita à terceirização e Steve Jobs foi um líder axiomático que, através da sua estratégia de comunicação, relações públicas e de liderança de pensamento conseguiu criar uma notável comunidade de seguidores, posicionando a organização como líder de mercado e perpetuando o seu legado. De igual

forma, Ginni Rometty, CEO da IBM, tem vindo a promover, nas mais diversas formas de posicionamento em contexto de relações públicas, um estilo de comunicação que leva a IBM a ser mencionada no mercado como líder de pensamento (e.g. Huey, 2012; Nisen, 2012; Schoenberger, 2018).

No contexto dos exemplos mencionados é importante referir o conceito de contrato psicológico defendido por Kidder e Buchholtz (2002). Os autores propõem que a relação entre trabalhador e organização se estabelece através de um contrato psicológico, de âmbito relacional, no qual o trabalhador responde às suas responsabilidades com a expectativa de que o empregador agirá de forma recíproca. Este tipo de relação entre trabalhador e organização alavanca um maior nível de comprometimento pessoal. Neste cenário de gestão contemporânea, Kular e outros (2008, p. 14) afirmam que existe a necessidade de pesquisas que permitam aprofundar o impacto que estas transformações laborais provocam, não só no clima e na cultura organizacional, como também no envolvimento dos colaboradores com as suas organizações.

O *outsourcing* está a mudar a forma como colaboradores e empresas interagem entre si e Portugal está, por sua vez e cada vez mais, na rota internacional da terceirização de serviços. Um estudo realizado em 2015 pela Associação Portugal Outsourcing, em parceria com a Faculdade de Economia da Universidade Nova de Lisboa, dá relevância aos aspetos que tornam o mercado português atrativo para a realização deste tipo de atividades. Entre as vantagens competitivas enumeradas é dado particular ênfase à qualidade das infraestruturas tecnológicas das redes de comunicação e Internet, em Portugal, a par do crescimento económico associado à área da inovação e a disponibilidade de quadros altamente qualificados (Nova SBE & Portugal Outsourcing, 2015).

Neste contexto, é importante questionarmo-nos sobre as consequências que estes modelos de contratação provocam nas práticas de comunicação e liderança das empresas-mãe. Pela importância económica deste modelo de negócio, bem como, pela relevância que tem vindo a ganhar, como modelo de contratação de colaboradores no tecido empresarial português, quando aplicado em empresas que prestam serviços de

consultoria de gestão, a premência deste estudo justifica-se pela inter-relação de três fatores: (1) os processos de comunicação e de relação que existem entre os colaboradores terceirizados e as suas empresas-mãe; (2) a perceção dos colaboradores terceirizados sobre a liderança de pensamento; e (3) as dimensões da liderança de pensamento que podem contribuir para o maior envolvimento dos públicos híbridos.

A inter-relação destes fatores procura responder à problemática que decorre nesta investigação: os colaboradores terceirizados não se envolvem numa relação de compromisso efetivo com as empresas-mãe (ou, parafraseando a linguagem do universo empresarial “não vestem a camisola”).

2. MODELOS DE COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS DO LÍDER

A dificuldade em estabelecer uma definição viável do termo “competências” foi debatida no grupo de trabalho do Centro Europeu para o Desenvolvimento da Formação Profissional (CEDEFOP) que visava esclarecer os conceitos de conhecimento, habilidades e competências (Winterton, 2005). Deste estudo, destaca-se a adequação necessária entre as habilidades e capacidades aprendidas em termos educativos e as competências exigidas às funções, em contexto profissional. O estudo define a terminologia em três vertentes:

1. **Competências conceituais** - que se referem ao conhecimento sobre um determinado domínio técnico-científico ou profissional;
2. **Competências processuais** - que se referem à aplicação das competências conceituais em contextos situacionais;
3. **Competências de desempenho** - que são necessárias para avaliar problemas e selecionar estratégias adequadas para encontrar as melhores soluções.

A necessidade de definir papéis associados aos cargos profissionais é comum em várias áreas. Por exemplo, Dozier e Broom (1995) defendiam que um bom diretor deveria ser simultaneamente um prescritor especialista, que pesquisa e identifica problemas propondo a sua resolução); um facilitador comunicativo assegurando a comunicação bidirecional, interpretando e avaliando a sua eficiência); e um solucionador de

problemas, isto é, um conselheiro de planeamento estratégico e implementador de programas. Estas funções seriam testadas e confirmadas no *Excellence Study* (Grunig, Grunig & Dozier, 1992) que defendia a necessidade de os líderes adotarem um modelo de comunicação tendencialmente simétrica, permitindo a participação dos vários intervenientes em processos de interação organizacional com vista a uma maior eficiência organizacional.

As competências de um líder são um tema recorrente em alguns estudos internacionais. Apesar de diferentes abordagens em torno das competências já terem sido estudadas por inúmeros autores verifica-se a inexistência de um consenso generalizado. O conceito de competência começou a ser utilizado e investigado no início da década de 70. David McClelland foi pioneiro em estudos de avaliação de competências, definindo o conceito de competência como o conjunto de qualificações que credenciam o indivíduo a exercer determinado trabalho com elevada performance. Para McClelland (1973) essas características são: habilidade (demonstração de um talento particular na prática), aptidão (talento natural de uma pessoa, que pode vir a ser aprimorado) e, por fim, conhecimento (aquilo que as pessoas precisam saber para desempenhar uma tarefa).

Desde 1970 até aos dias de hoje, a revisão de literatura aponta numerosos estudos realizados sobre competências, habilidades, conhecimentos, atributos e características de personalidade e liderança, deixando claro que alguns conceitos se sobrepõem em termos de terminologia ou nomenclatura (e.g. Ashkanasy & Humphrey, 2011; Barbuto, 2005; Dirks & Ferrin, 2002; Fleury, 2004; Gooty, Connelly, Griffith & Gupta, 2010; Lewin, Lippitt & White, 1939; McClelland, 1973; Murray, 2003; Stalk, 1992; Winterton, 2005; World Economic Forum, 2016). Esta sobreposição resulta da complexidade do tema que engloba um abrangente conjunto de perspetivas e a multiplicidade de pesquisas. Consequentemente, esta temática apresenta um vasto conjunto de teorias, orientações e modelos (e.g. Ceitil, 2006; Hiller, Novelli & Ponnappalli, 2016; Tench, 2013; Winterton, 2005).

De seguida exploramos alguns dos modelos de competências considerados relevantes no contexto das relações existentes entre liderança e comunicação, e que

articulam capacidades, conhecimentos e características (ou atributos) pessoais do líder (e.g. Ceitil, 2006; ECOPSI, 2013; Hiller, Novelli & Ponnappalli, 2016; Meng, 2012; WEF, 2016).

2.1. Competências: capacidades, conhecimentos e características de personalidade

O Programa Europeu de Competências Profissionais de Comunicação e Inovação (*European Communication Professionals Skills and Innovation Programme* - ECOPSI) é um projeto financiado pela União Europeia, composto por um consórcio de seis universidades, com o objetivo de mapear e avaliar as competências e conhecimentos de comunicação inerentes aos profissionais de comunicação e relações públicas, no panorama Europeu.

O desenvolvimento deste trabalho enquadra-se, sobretudo, no facto do setor da comunicação e relações públicas ter crescido e se ter desenvolvido, significativamente, ao longo de toda a Europa, nos últimos 20 anos. Essa expansão tem sido influenciada principalmente por mudanças políticas, económicas e culturais. Por estes motivos, os líderes de organizações privadas e públicas, reconhecem o importante papel da comunicação na consecução dos seus objetivos. Estes objetivos incluem, entre outros, a gestão da reputação e da imagem como ativos essenciais das organizações.

De acordo com o estudo ECOPSI (Tench, Zerfass, Verhoeven, Vercic, Moreno, & Okay, 2013)¹ cujo objetivo é mapear e avaliação os conhecimentos e competências necessários para a prática profissional atual e futura dos profissionais de comunicação estratégica, o conhecimento e as habilidades necessárias à profissão podem ser agrupadas em três grupos: conhecimentos e habilidades de gestão (conhecimentos de tendências, assuntos públicos nacionais e internacionais, leis, regulamentação e ética;

¹ Estudo financiado pela Comissão Europeia, liderado pela Universidade de Leeds (Reino Unido), cuja recolha de informação assentou na aplicação de um inquérito por questionário a cerca de 2200 profissionais de comunicação em 42 países e 53 entrevistas pessoais com profissionais de comunicação classificados em quatro grupos: chefias, especialistas em comunicação de crise, especialistas em comunicação interna e especialistas em comunicação digital.

habilidades de planeamento, organização, liderança, tomada de decisão, afetação de recursos humanos e materiais); e conhecimentos e habilidades de negócio (conhecimento de mercados, produtos e concorrentes; habilidades de orçamentação e logística); conhecimentos e habilidades de comunicação (conhecimentos de teoria e princípios comunicativos, públicos, desenvolvimento de campanhas e avaliação; e habilidades de escrita, fala e produção de mensagens) – ver quadro 8, no Apêndice 1.

2.2. Competências de liderança

Alguns dos grandes impactos paradigmáticos que a atual era da informação enfrenta, focam-se nos temas que emergem de uma sociedade globalizada, veloz, cada vez mais complexa e diversificada, resumindo a emergência de novas competências que permitam aos líderes, a todos os níveis, manterem-se atualizados e influentes. No âmbito da gestão de competências, sobretudo na vertente da psicologia organizacional, Mário Ceitil (2006) equaciona a existência de cinco determinantes da performance de nível elevado: traços, aptidões, motivação, capacidades e competências. A performance de nível elevado constitui, para este autor, a matriz de conduta habitual ao longo de um ciclo profissional. A performance de nível elevado não é algo pontual, ou que possa acontecer de forma esporádica. A performance de nível elevado tem de ser o comportamento habitual do líder: consistente, relevante e sustentada (Ceitil, 2006) – ver quadro 1.

Quadro 1 | As cinco determinantes da performance

Determinante	Característica	Descrição
Traços	“Ser”	Características individuais que determinam padrões de comportamento constantes e que incluem sentimentos e pensamentos.
Aptidões	“Estar Apto”	As aptidões são predisposições naturais para determinada atividade. Disposição inata que, por desenvolvimento natural, ou através do treino e da educação se pode tornar uma capacidade.
Motivação	“Querer”	O ato de despertar o interesse para algo, visando despertar o interesse e mobilizar o “querer”.

Determinante	Característica	Descrição
Capacidades	“Saber e Saber Fazer”	As capacidades são as habilidades adquiridas para realizar uma determinada atividade ou trabalho. São o conjunto de aptidões, naturais (talento) ou adquiridas (após exercitadas) que condicionam o êxito em determinada atividade.
Competências	“Saber Agir”	Possuir as vocações específicas e os comportamentos requeridos, para que, em contextos concretos, estes possam ser validados como padrões que permitem evidenciar elevados níveis de performance e desempenho.

Fonte: adaptado de Ceitil, 2006

Meng (2012) propõe um modelo conceitual integrado para explicar a construção da liderança e o papel desempenhado por esta, na efetividade da comunicação do líder. A autora descreve as dimensões-chave que lhe estão associadas num contexto de relações públicas. De acordo com a autora, as dimensões da liderança em relações públicas são: autodinâmica, colaboração em equipa, sentido ético, construção de relações, capacidade para influenciar estratégias, e capacidade para gerir o conhecimento (Meng, 2012) – ver quadro 2.

Quadro 2 | Dimensões da liderança em relações públicas

Dimensão	Descrição
Autodinâmica	O líder deve apresentar elevados níveis de autoconfiança, maturidade emocional, capacidade de tomar iniciativa e elevada tolerância ao <i>stress</i> para poder criar uma visão convincente e/ou influente.
Colaboração em equipa	O líder deve possuir habilidades de comunicação que lhe permitam colaborar eficazmente com uma equipa de relações públicas, garantindo a execução de uma estratégia que lhe possibilite alcançar a excelência.
Sentido ético	O líder deve acreditar e promulgar valores morais de elevada consciência ética sempre que surgem dilemas ou conflitos, sejam estes de âmbito legal ou social.
Construção de relações	O líder deve assegurar a construção de relações que lhe permitam alcançar uma rede de influência, mantendo consistentemente o seu envolvimento, interação, troca de informações e vinculação ao seu público.

Dimensão	Descrição
Capacidade para influenciar estratégias	O líder deve ter a capacidade de estimular novas ideias e vender de forma persuasiva novos pensamentos.
Capacidade para gerir o conhecimento	O líder deve ter capacidade de gerir o seu conhecimento convertendo o mesmo em táticas e estratégias para uma comunicação efetiva.

Fonte: adaptado de Meng, 2012

No âmbito do estudo *The Future of Jobs* (World Economic Forum, 2016) são elencadas dez capacidades (*soft skills*) consideradas imprescindíveis para prosperar no âmbito da quarta revolução industrial (ver Quadro 3). Com a profusão das novas tecnologias, da robótica e das novas formas de trabalho, as máquinas, através da inteligência artificial e da utilização de bases de dados massivas, começam a saber tomar decisões, pelo que, os humanos vão ter de se tornar bastante mais criativos para poderem beneficiar das alterações e da velocidade a que essas mesmas alterações estão a acontecer. Os robôs podem ajudar-nos a chegar onde queremos de forma mais rápida, mas não conseguem (ainda) ser tão criativos como os seres humanos (World Economic Forum, 2016).

Quadro 3 | As dez *soft skills* críticas

Competência	Descrição
Resolução de problemas complexos	O líder deve possuir habilidade para solucionar problemas. Deve possuir clareza e habilidade para fazer as perguntas certas, que lhe permitam reconhecer os problemas atrás do problema e tornar a “complexidade” em problema compreensível.
Pensamento crítico	O líder deve possuir um pensamento estruturado, apresentando a habilidade de se comunicar claramente, de fazer as perguntas certas e de analisar os problemas sob diferentes perspetivas.
Criatividade	A capacidade de criar, produzir ou inventar é um elemento essencial no contexto da liderança. A habilidade criativa do líder dar-lhe-á a oportunidade de beneficiar com o atual cenário de rápidas transformações.
Gestão de pessoas	O líder deve encarar o papel fundamental de saber motivar, desenvolver pessoas e identificar talentos.

Competência	Descrição
Coordenação com outros	Para quem atua em cargos de liderança, a coordenação trata-se de uma competência crítica. Aspetos ligados à colaboração e facilitação de processos são as principais qualidades.
Inteligência emocional	O líder deve saber gerir as suas emoções. Entre as características associadas à inteligência emocional realçam-se as seguintes: saber ouvir, estar disposto a ajudar e possuir autocontrolo dos próprios sentimentos.
Capacidade de julgamento e de tomada de decisão	O líder tem de ter a capacidade de tomar as decisões certas em ambientes de alta complexidade. Profissionais hábeis em analisar dados e tomar decisões destacam-se e tendem a ser valorizados.
Orientação para o serviço	O líder deve adaptar-se bem ao trabalho em equipa, estando disposto a ser parte de um todo, contribuindo com ideias e ações, com flexibilidade e disposição para aceitar delegações e cumprimento de prazos.
Capacidade de negociação	O simples facto de se relacionar com outras pessoas já faz parte de uma negociação. O líder deve ser capaz de negociar através de uma habilidade intrínseca que é a de ser bom conciliador.
Flexibilidade cognitiva	O líder deve ser capaz de criar ou usar diferentes conjuntos de regras para combinar ou agrupar as coisas de diferentes maneiras.

Fonte: adaptado de WEF, 2016

O *Leadership Competency Builder*® (Hiller, Novelli & Ponnappalli, 2016) propõe uma lista de 45 competências de liderança categorizadas em cinco meta-competências: Autoliderança; Foco Estratégico; Conectar com Outros; Desenvolver Outros e Assegurar Resultados que, desta forma, possibilitam identificar as lacunas críticas das competências dos seus líderes para que as organizações possam tomar as medidas necessárias para desenvolver essas mesmas competências (ver Quadro 4).

1. **Autoliderança (*Leading Self*):** os públicos englobam à priori um conjunto de crenças, valores e significados que requerem a observação contínua e a pesquisa estratégica sobre as vertentes culturais e históricas, a par de um profundo conhecimento e consciência do património de memórias com as quais estabeleceram relações positivas. O líder que investe na autoliderança e no autoconhecimento, e que é capaz de repensar os seus paradigmas limitantes, está mais preparado para alcançar este objetivo. Através da autoconsciência, o líder de pensamento reconhece os seus pontos fracos e valoriza os seus pontos

fortes, pelo que terá uma maior capacidade de utilizar melhor as suas competências e tornar-se um cocriador de significados com o público.

2. **Foco Estratégico (*Proving Strategic Focus*):** o foco estratégico do líder deve estar centralizado na construção de significados através de uma abordagem cocriacional com o público. O líder que concentra o seu foco na constante interpretação das respostas do público, fica apto a desenvolver soluções inovadoras, criativas e possíveis de agregar valor à perceção do próprio público.
3. **Conectar com Outros (*Connecting with Others*):** o primeiro passo para estabelecer conexão é através da empatia. O líder tem de estar disponível para demonstrar que se importa, que suporta, que se envolve e que aprende, de forma coerente alinhando o discurso e as ações. Para que a relação se estabeleça, as duas partes - líder de pensamento e público - necessitam de estar conectadas através do mesmo sentido de ética, princípios morais, valores e significados. A coparticipação e a interdependência são, por este motivo, os fatores que imprimem maior valor na relação entre o líder de pensamento e o público.
4. **Desenvolver Outros (*Leading Others*):** o líder que esteja orientado a uma visão global e sistémica irá ampliar a conexão que estabelece com os outros. O público troca informações, cria significados, concebe comportamentos e desenvolve valores. O líder de pensamento tem de ser capaz de desenvolver a visão do público para construir um conjunto equânime onde todos possuem o mesmo valor e se sentem interdependentes em torno do mesmo significado.
5. **Assegurar Resultados (*Delivering Results*):** da interação entre o líder de pensamento e o público nasce a cocriação e deste processo surgem os resultados. Trata-se de um processo evolutivo que propicia o estabelecimento de relações de longo prazo.

Quadro 4 | 45 competências de liderança, categorizadas em cinco meta competências

Categorias Meta Competências	Competências de Liderança
Autoliderança	<ol style="list-style-type: none"> 1. Autodesenvolvimento 2. Julgamento 3. Proatividade 4. Honestidade e integridade 5. Autoconfiança 6. Arriscar 7. Perseverança 8. Responsabilidade
Foco estratégico	<ol style="list-style-type: none"> 9. Perspetiva de sistema 10. Monitorização do ambiente externo 11. Monitorização do ambiente interno 12. Pensar criativamente 13. Visão 14. Inovação e adaptabilidade 15. Orientação às partes interessadas 16. Contratação efetiva e promoção 17. Imagem e reputação 18. Capacidade de resolução de problemas 19. Gestão de crises 20. Responsabilidade social e senso corporativo
Conectar com outros	<ol style="list-style-type: none"> 21. Acuidade política 22. Inteligência emocional 23. Auxiliador 24. Cooperante em equipa 25. Entusiasta de diversidade 26. Rede de contactos 27. Partilha de informação com hierarquia superior ou inferior 28. Negociador e mediador 29. Comunicação eficaz
Desenvolver outros	<ol style="list-style-type: none"> 30. Influência 31. Espírito de equipa 32. Clarificar papéis e objetivos 33. Gerir equipas 34. Apoiar o desenvolvimento e a evolução dos outros 35. Utilização adequada da autoridade 36. Fornecer recompensas 37. Flexibilidade comportamental 38. Fomentar colaboração

Categorias Meta Competências	Competências de Liderança
Assegurar resultados	39. Sentido de urgência, importância e necessidade 40. Objetivos realistas e mensuráveis 41. Monitorizar o desempenho 42. Planear 43. Delegar 44. Gerir recursos 45. Especialização técnica

Adaptado de: Hiller, Novelli e Ponnappalli (2016)

A excelência organizacional, estudada em áreas como os Recursos Humanos, a Ciência da Administração, as Relações Públicas e a Comunicação Estratégica, tem procurado evidenciar a importância de atributos pessoais e capacidades através do questionamento aos profissionais. São exemplos destes estudos: o ECOPSI (2014) – anteriormente mencionado - e o *European Communication Monitor* (2007-2018). Na edição de 2014 do *European Communication Monitor*, os profissionais de comunicação estratégica pronunciaram-se sobre os atributos necessários à liderança corporativa efetiva. De acordo com os inquiridos, líderes efetivos comunicam de forma aberta e transparente, providenciando uma visão clara de longo prazo, lidando calmamente com assuntos controversos e crises, e liderando pelo exemplo. Entre os atributos com menor relevância, os inquiridos notaram o respeito pela cultura e pela história organizacional, a tomada de medidas que assegurem a diversidade e o uso de retórica inspiracional. Para a larga maioria dos inquiridos (88,3%) a comunicação é crucial para a liderança efetiva. Berger e Meng (2014), num estudo global sobre liderança, advogavam que a opinião dos públicos sobre os líderes melhorava quando estes inspiravam confiança (*being trustworthy*), eram inovadores e providenciavam produtos e serviços de qualidade.

Já anteriormente, os autores tinham sintetizado as dimensões da liderança de excelência na área das Relações Públicas e Comunicação Estratégica. Para Berger e Meng (2010, p. 425), este tipo de liderança resulta de um *mix* complexo de, pelo menos, seis dimensões interrelacionadas: autodinâmica, orientação ética, capacidade de trabalhar em equipa, capacidade de construção de relações, conhecimentos e aptidões de

comunicação. Ora, na perspetiva considerada para a elaboração deste trabalho, nenhuma destas dimensões existe *per se*. Todas as dimensões e competências são complementares e interpenetram-se de forma significativa.

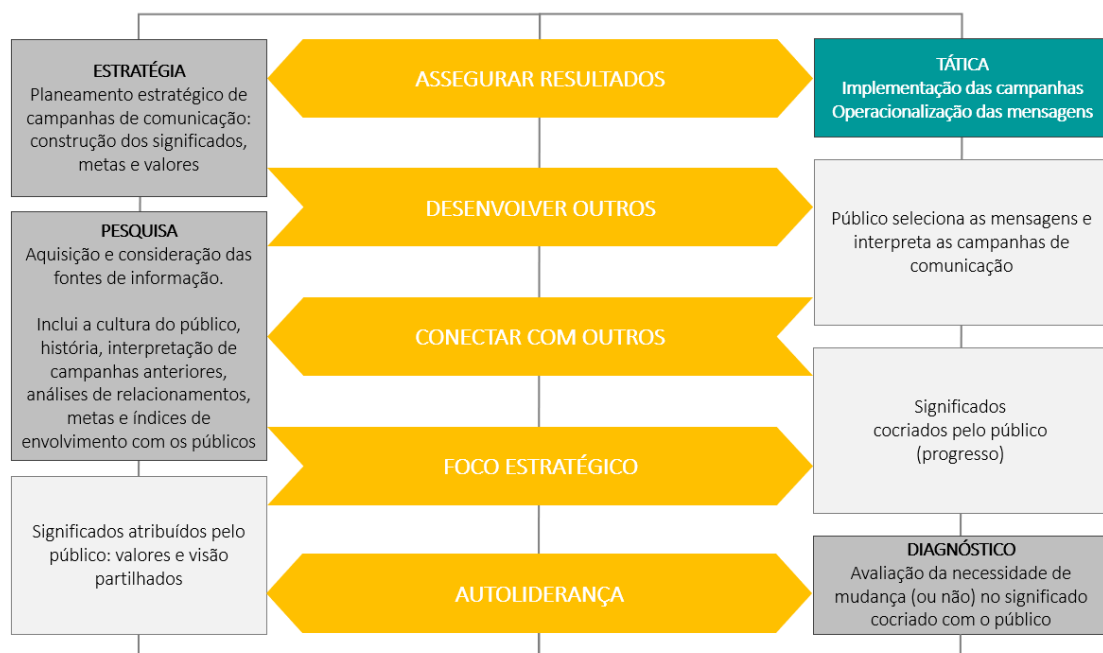
Na visão de Botan (2018) são sempre os públicos que decidem se uma campanha é bem-sucedida ou se é um fracasso. Os públicos são soberanos e são eles que contribuem para o estabelecimento das relações, sendo esse o seu papel ativo na cocriação dos significados. Os públicos produzem novos paradigmas e a perspetiva cocriacional ganha expressão através do entendimento do processo de construção dos significados. O público adquire o papel ativo o que o torna cocriador dos significados (Botan, 2018).

Partindo da molécula cocriacional de Botan (2018, p. 48), é proposto um modelo que permite mapear as cinco meta competências categorizadas no *Leadership Competency Builder*[®] (Hiller, Novelli & Ponnappalli, 2016). O papel do líder de pensamento é circunscrito num cenário interligado da “molécula” no qual a perspetiva da cocriação aborda o público como um parceiro de longo prazo. Nesta dissertação considera-se que as meta-competências do modelo de Hiller, Novelli e Ponnappalli (2016), em todo o seu potencial, devem ser operacionalizadas com a molécula cocriacional de Botan (2018, p. 48) na vertente estratégica da comunicação.

A figura 2, que se apresenta de seguida, ilustra um modelo que assenta na interligação das cinco meta competências definidas por Hiller, Novelli e Ponnappalli (2016) com a molécula cocriacional de Botan (2018), considerando que: (1) os públicos englobam à priori um conjunto de crenças e valores próprios, por isso, o líder de pensamento tem de ser capaz de assegurar a sua *autoliderança* para poder realizar de forma eficaz os diagnósticos e as mudanças que se entenderem necessários; (2) só assim poderá o líder de pensamento tornar-se um cocriador de significados com os seus públicos-alvo, assegurando a missão que constitui o seu *foco estratégico*. O líder de pensamento deve, por isso, concentrar o seu *foco estratégico* também numa constante interpretação das respostas que o público lhe devolve e essa interpretação tem de ser revestida de empatia; (3) a empatia é o atributo que assegura ao líder de pensamento a possibilidade de se *conectar com os outros* de forma genuína, demonstrando que se importa, que se envolve e que evolui, de forma coerente, coparticipada e

interdependente; (4) a pesquisa de informação e a aprendizagem constante são fundamentais ao líder de pensamento que deve ser orientado a uma visão holística e sistémica, na qual todos possuem o mesmo valor e se sentem cocriadores de um *purpose*; (5) com esta atuação o líder torna-se, também, um influenciador do *desenvolvimento de outras* pessoas, ou até mesmo, de outros potenciais líderes; (6) Da interligação estratégica e tática surgem os *resultados* práticos, que por terem sido cocriados, irão favorecer o estabelecimento de relações mais fortalecidas e duradouras.

Figura 2 | As meta competências aplicadas à “molécula cocriacional”



Fonte: adaptado de Botan (2018) conjugado com as meta competências definidas por Hiller, Novelli e Ponnappalli (2016)

Assim, configura-se como maior desafio traçar uma base teórica que permita inter-relacionar e aprofundar a interdependência dos conceitos que se estabelecem nas teorias sobre: 1) o carisma e a liderança carismática (e.g. Avolio & Yammarino, 2013; Conger, 1999; Klein & House, 1995; Dvir et al., 2002; Shamir et al., 1993); 2) as competências e os atributos pessoais (*soft skills*) associados ao perfil do líder (e.g. Bakhshi, 2017; Gooty, 2010; Hatch, 2006;; Meng, 2012;; Winterton, 2005); 3) as relações públicas e a comunicação estratégica organizacional (e.g. Brynjolfsson & McAfee, 2017;

Carrillo, 2014; Goleman, 2017; Luthra & Dahiya, 2015; Meng, 2012); 4) a terceirização e o envolvimento de colaboradores (e.g. Bustinza, 2010; Sharma, 2014).

Considerando os conceitos apresentados, podemos assumir um modelo de interconexão multinível entre liderança de pensamento, comunicação estratégica e cocriação, na medida em que o *thought leader* pode desenvolver e corporizar a sua própria “molécula cocriacional” (Botan, 2018), através das competências de comunicação e liderança e, desta forma, a molécula cocriacional integrará uma “célula” que configura o modelo da liderança de pensamento na comunicação estratégica organizacional.

Figura 3 | Modelo de interconexão multinível



Elaboração própria

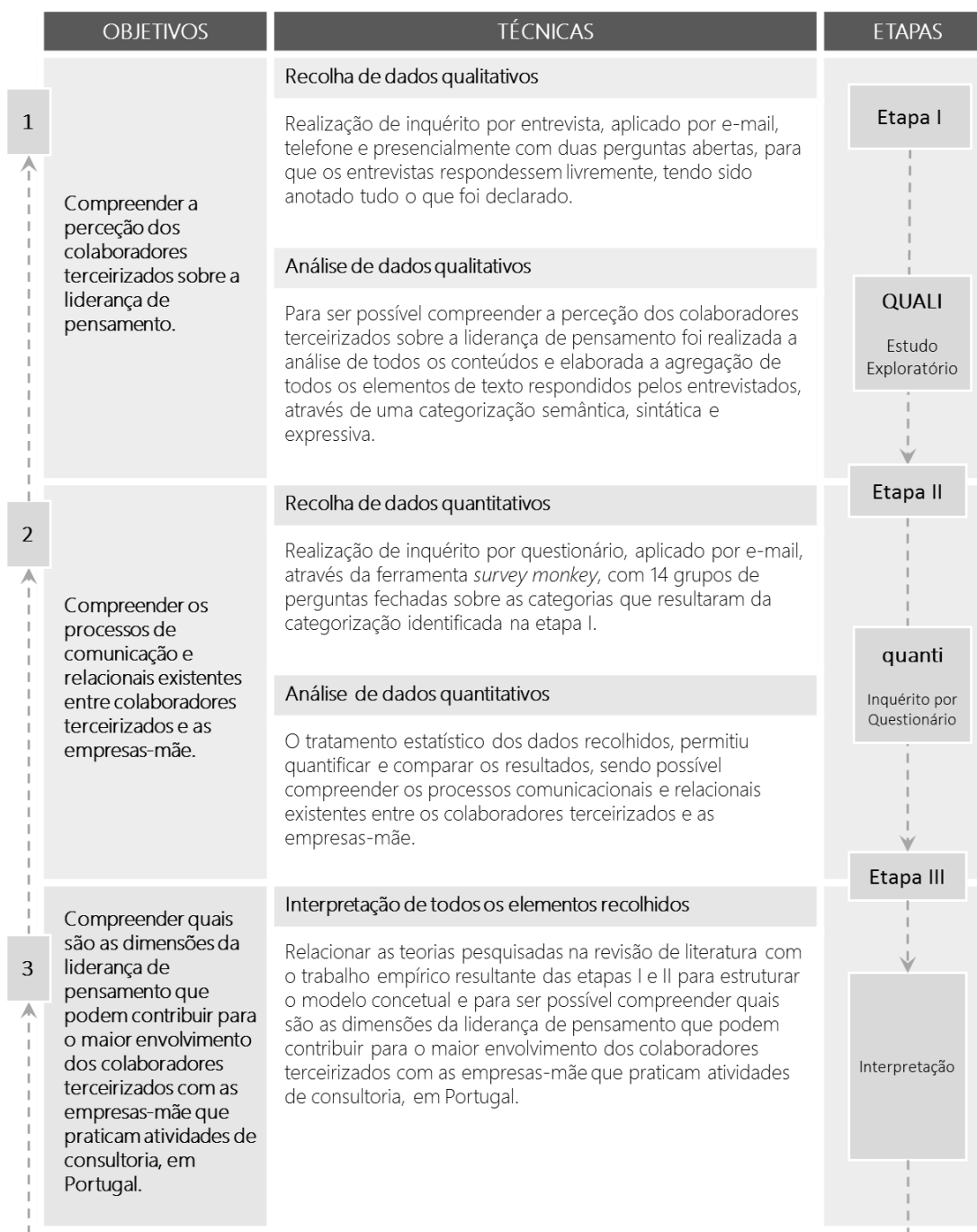
Da contextualização apresentada emerge que um líder de pensamento deve possuir determinadas competências: capacidades, conhecimentos e características (ou atributos) pessoais para atingir os fins organizacionais (ver figura 3). Dos modelos teóricos analisados destaca-se a capacidade de comunicar e de cocriar significados como fundamentais. Através da pesquisa empírica procura-se destacar quais são as características do líder de pensamento mais valorizadas pelos profissionais terceirizados. Pretende-se, com esta informação, definir um modelo conceptual de “arquitetura comunicacional” que alicerce a criação da comunicação estratégica através da liderança de pensamento.

3. OPÇÕES METODOLÓGICAS

Este capítulo apresenta os aspetos metodológicos utilizados na presente dissertação. Para responder à pergunta de partida: **quais as características da comunicação estratégica organizacional e dimensões da liderança de pensamento valorizadas pelos colaboradores terceirizados, em Portugal?** Considerou-se a realização de uma pesquisa qualitativa e interpretativa, propondo um modelo teórico que congrega a teoria da liderança carismática, a visão cocriacional e os modelos de competências profissionais de liderança, com os conceitos de comunicação estratégica e de liderança de pensamento, em organizações que praticam a terceirização de colaboradores. A pesquisa bibliográfica incluiu artigos científicos, livros, trabalhos académicos e diversas publicações de negócios e gestão, cujas referências possuem potencial interesse para o desenvolvimento desta dissertação (Gil, 1991).

Atendendo a que os três objetivos específicos desta dissertação são: (1) compreender a perceção dos colaboradores terceirizados sobre a liderança de pensamento; (2) compreender os processos de comunicação e relacionais existentes entre colaboradores terceirizados e as empresas-mãe; e (3) compreender quais são as dimensões da liderança de pensamento que podem contribuir para o maior envolvimento dos colaboradores terceirizados com as empresas-mãe que praticam atividades de consultoria de gestão, em Portugal; este trabalho recorre ao método misto sequencial exploratório, conduzido em três etapas. Assim, o desenho de pesquisa caracteriza-se por: (1) uma etapa inicial de recolha e análise dos dados qualitativos, a qual designamos “estudo exploratório”; (2) uma etapa de recolha e análise dos dados quantitativos, a qual designamos “inquérito por questionário”; e (3) uma etapa de interpretação e análise de todos os conteúdos recolhidos. Foi dada a prioridade ao aspeto qualitativo do estudo e os resultados das duas primeiras etapas foram integrados e relacionados durante a fase de interpretação e análise de conteúdo. O Quadro 5 apresenta o resumo das etapas e das técnicas de atuação para dar cumprimento aos objetivos desta investigação (Creswell, 2009, p. 216).

Quadro 5 | Desenho de pesquisa: método misto sequencial exploratório

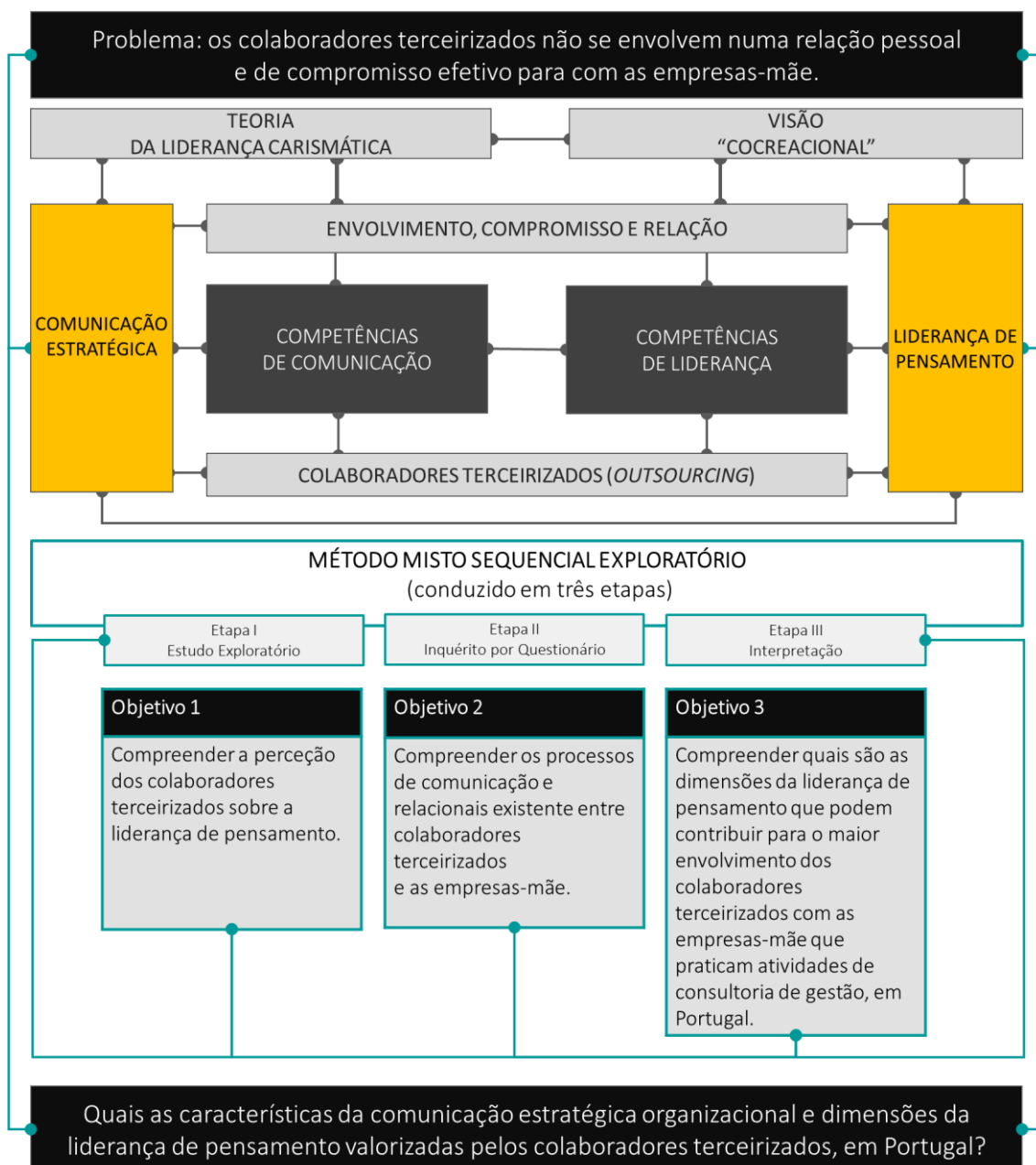


Fontes: Creswell, 2009; Espírito Santo, 2015; Hill & Hill, 2009.

Como técnica de recolha de dados, esta dissertação privilegiou três instrumentos aplicados de forma sequencial: (1) realização de inquérito por entrevista (Hill & Hill, 2009) com duas perguntas abertas, para que os entrevistados respondessem livremente, tendo sido anotado tudo o que foi declarado; procedeu-se depois a uma análise de conteúdo que possibilitou a agregação de todos os dados recolhidos através da categorização semântica, sintática e expressiva dos elementos de texto, para ser possível compreender qual a perceção dos colaboradores terceirizados sobre a liderança de pensamento; (2) realização de um inquérito por questionário com 14 grupos de perguntas fechadas que possibilitaram o apuramento quantitativo, para subsequente tratamento estatístico de cada uma das categorias apuradas na etapa anterior, possibilitando a compreensão dos processos comunicacionais e relacionais existentes entre colaboradores terceirizados e as empresas-mãe; e, por fim, (3) a interpretação, de todos os dados reunidos, permitiu descrever, comparar e relacionar a informação recolhida nas etapas empíricas com as teorias pesquisadas na revisão de literatura, para compreendermos quais são as dimensões da comunicação estratégica e da liderança de pensamento que podem contribuir para o maior envolvimento dos colaboradores terceirizados com as empresas-mãe que praticam atividades de consultoria de gestão, em Portugal.

A figura 4 ilustra o modelo de análise.

Figura 4 | Modelo de Análise



Elaboração própria

Num primeiro momento, atendendo à escassez de estudos identificada na revisão de literatura sobre o tema em estudo, optou-se pelo método indutivo recorrendo a uma abordagem qualitativa. O estudo exploratório implicou a realização de um inquérito por entrevista com perguntas abertas. Por se tratar de uma abordagem qualitativa considerou-se aceitável utilizar um universo de inquiridos com dimensão inferior a 100

casos (Hill & Hill, 2009, p. 43). O painel de entrevistados foi de conveniência, atendendo a que se usou rede profissional, para identificar e contactar um total de 112 profissionais que cumprissem dois requisitos: (1) trabalhem em cargos de gestão (administração; gestão de topo; gestão técnica e gestão operacional); e (2) trabalhem em empresas que estão familiarizadas com o regime de *outsourcing*, quer seja na perspetiva de cliente, quer seja na perspetiva de empresa-mãe. O inquérito por entrevista teve um carácter formal, semiestruturado, controlado e as perguntas foram dirigidas aos profissionais, através de um guião elaborado previamente (Espírito Santo, 2015) - ver Apêndice 2. Neste enquadramento, foram realizadas duas perguntas abertas, numa recolha de informação elaborada por correio eletrónico (*email*), telefone e presencialmente, tendo sido possível aferir junto de 64 profissionais com cargos de gestão: (1) os atributos individuais considerados fundamentais num líder de pensamento; e (2) caracterizar o conceito de liderança de pensamento (ver Quadros 9 e 10, no Apêndice 2).

A análise de conteúdo é uma técnica inserida na metodologia das ciências sociais, com importância particular na aplicação a estudos da área da comunicação, da psicologia, da sociologia, das ciências políticas, entre outras. Neste estudo, a análise dos conteúdos que resultaram da etapa inicial possibilitaram a realização de inferências, a compreensão das tendências e singularidades mais relevantes, num contexto de análise textual, linguística e de significados (Espírito Santo, 2015) - ver Quadro 11, no Apêndice 2.

Seguidamente, foi elaborado um inquérito por questionário. Na perspetiva de Sarmiento (2008) para que um inquérito por questionário seja rigoroso e possibilite uma interpretação eficaz deve seguir uma sequência estruturada. Seguindo este princípio, considerou-se a seguinte sequência em seis passos: (1) definição da amostra; (2) organização das questões; (3) formulação do tipo de questões; (4) aplicação do questionário e teste de validação; (5) obtenção das respostas; (6) análise de dados.

- 1) Definição da amostra: para o processo de amostragem foi necessário recorrer a dados oficiais sobre o trabalho em Portugal. Apurou-se que existem 115.266 empresas (INE, 2018) das quais, 153 empresas utilizam na sua descrição nominal a palavra *outsourcing* (Jornal de Negócios, 2019) e, de acordo com os dados do Instituto Nacional de Estatística, as empresas

que integram as atividades referidas como “Serviços Prestados às Empresas” empregam um total de 392.151 pessoas (“pessoal ao serviço” – ver quadro 6). Estes dados, referentes às empresas prestadoras de serviços (INE, 2018), serviram para identificar o universo e construir uma amostra de colaboradores o mais diversificada possível e que incluísse colaboradores de organizações de todas as dimensões: micro, pequenas, médias e grandes empresas, inclusive as cotadas na Euronext Lisboa.

Quadro 6 | Serviços Prestados às Empresas

Portugal	Empresas	Pessoal ao serviço	Prestação de serviços	Volume de negócios
	Nº		10 ³ Euros	
2017	115 266	392 151	13 909 996	15 123 692
2016	112 954	371 194	13 210 126	14 419 189
Tx. Var. 16-17 (%)	2,05%	5,65%	9,01%	9,30%

Fonte: INE, 2018

- 2) Organização das questões: a partir da análise efetuada aos dados qualitativos, foi possível identificar e selecionar os conceitos mais relevantes através de uma categorização semântica, sintática e expressiva, realizada no decorrer do estudo exploratório. O questionário foi construído com 14 grupos de perguntas fechadas, considerando uma categoria, dimensão ou atributo de liderança, em cada um dos grupos de questões: (1) comunicação; (2) orientação às pessoas; (3) conectar com outros; (4) liderança; (5) orientação à investigação; (6) foco estratégico; (7) inovação; (8) orientação à missão; (9) autoliderança; (10) ética; (11) orientação ao bem-comum; (12) desenvolver outros; (13) liderança de pensamento; e, por fim o grupo com questões que permitem a caracterização da amostra (14).

- 3) Formulação do tipo de questões: as perguntas fechadas foram formuladas com base nos elementos de texto respondidos pelos entrevistados no estudo exploratório. Para a formulação das questões foram selecionados três subtipos de perguntas fechadas: (1) perguntas dicotômicas, com opção de resposta SIM/NÃO, nos grupos de questões relacionadas com a liderança de pensamento e caracterização da amostra; (2) perguntas de escolha múltipla, em formato lista (com *checklist*), também nos grupos de questões relacionadas com a liderança de pensamento e caracterização da amostra; e (3) nos restantes grupos de questões, foi associada uma escala de *Likert* de concordância a 60 afirmações. A escala de *Likert*, uma escala de itens múltiplos, que é usada com frequência para a medição da perceção sobre determinadas afirmações, possibilita medir a concordância e discordância dos indivíduos às afirmações apresentadas (Dillon, Madden & Firtle, 1993). No presente trabalho, foi solicitado aos respondentes que indicassem o seu nível de concordância com as afirmações apresentadas. A escala é constituída por um conjunto de seis parâmetros: (1) Concorda Totalmente; (2) Concorda Parcialmente; (3) Não Concorda, Nem Discorda); (4) Discorda Parcialmente; (5) Discorda Totalmente; (6) Não Sabe ou Não Responde - ver Apêndice 3.
- 4) Aplicação do questionário e teste de validação: os questionários foram aplicados *online*, através da ferramenta *Survey Monkey*, de forma anónima, assegurando a confidencialidade de todos os respondentes. Foi realizado um teste de validação do questionário com quatro indivíduos, que são trabalhadores em regime *outsourcing* e possuem as características da amostra. Este teste procurou, por um lado, garantir que as questões eram entendidas com clareza e, por outro lado, cronometrar o seu tempo de preenchimento. Verificou-se que, todas as questões foram interpretadas de forma adequada e que o tempo de preenchimento variava entre os 8 e os 10 minutos.

- 5) Obtenção das respostas: as empresas e colaboradores, identificados na amostra, foram contactados por correio eletrónico (e-mail) tendo sido solicitado o preenchimento do questionário através da ferramenta *Survey Monkey* ([https://pt.Survey Monkey.com](https://pt.SurveyMonkey.com)). O questionário permaneceu *online*, no período compreendido entre o dia 27 de junho de 2019 e o dia 11 de julho de 2019, obtendo um total de 413 questionários com respostas validadas, sendo que, 338 questionários foram respondidos na íntegra.
- 6) Análise dos dados: depois de coletados, os dados foram objeto de tratamento estatístico, através dos indicadores: Mínimo; Máximo; Mediana, Média e Desvio Padrão, provenientes da ferramenta *Survey Monkey*.

Partilhando a visão de Creswell (2019), consideramos que o desenho de pesquisa adotado se revelou vantajoso, uma vez que possibilitou a interpretação dos resultados e de toda a análise, à luz de “um fenómeno que se insere numa população específica”, ou seja, a problemática que resulta do facto de os colaboradores terceirizados (*a população específica*) não se envolverem numa relação de compromisso efetivo com as empresas-mãe (*o fenómeno*), tal como defende o autor (Creswell, 2009, p. 218). De igual forma, Bryman (1988, p. 136) defende que a pesquisa qualitativa e quantitativa, quando combinadas, fornecem uma visão mais ampla do fenómeno em estudo. O autor apresenta a utilidade que este tipo de combinação oferece, ou seja, a pesquisa qualitativa serve para captar a perspetiva dos indivíduos entrevistados, enquanto a pesquisa quantitativa possibilita preencher as lacunas deixadas pela pesquisa qualitativa (Bryman, 1988, p. 138):

The researcher is concerned to come to as full an account of his or her focus of interest as possible. The resort to quantitative methods of data collection in predominantly qualitative studies occurs in large part because of the researcher’s calculation that a reliance on qualitative methods will not allow all the relevant issues to be fully addressed. The survey data sit side-by-side with the ethnographic data as indications of

the ways in which subjects think and feel. The qualitative research in each case provides rich data about the world-views and interpretations.

Em síntese, o recurso ao método misto sequencial exploratório possibilitou a utilização dos resultados quantitativos obtidos no inquérito por questionário, para sustentar a análise dos resultados qualitativos obtidos no estudo exploratório e, por fim, na etapa 3, foi possível agregar toda a informação obtida facilitando a interpretação das relações e permitindo uma exploração aprofundada em torno da problemática e dos objetivos que dão corpo a esta dissertação (Creswell, 2009, p. 218).

No capítulo seguinte são apresentados, analisados e discutidos os resultados obtidos, sendo proposto um modelo conceptual que interrelaciona as teorias pesquisadas na revisão de literatura com os resultados dos dois estudos empíricos, o qualitativo e o quantitativo.

4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE RESULTADOS

Neste capítulo são apresentados os resultados: (1) do estudo exploratório; e (2) do inquérito por questionário. Segue-se uma análise e discussão, onde se confrontam os resultados com a informação teórico-conceptual dos dois primeiros capítulos.

A apresentação, a análise e a discussão dos resultados procuram classificar, categorizar e organizar os dados recolhidos, para os comparar e detalhar, permitindo estabelecer um modelo conceptual que congrega a teoria da liderança carismática e a visão cocriacional, com os modelos de competências de liderança interligados aos conceitos de comunicação estratégica e de liderança de pensamento. Após a etapa analítica, o modelo conceptual proposto confronta a informação teórico-conceptual e a revisão de literatura, com os resultados dos estudos empíricos.

4.1. Estudo Exploratório

Para dar cumprimento ao primeiro objetivo desta dissertação, entre maio e outubro de 2018, realizou-se um estudo exploratório recorrendo a um inquérito por

entrevista com duas perguntas abertas (ver Apêndice 2). Responderam a este inquirito 64 pessoas, 39 do sexo masculino e 25 do sexo feminino; dezasseis têm menos de 25 anos, 41 têm entre 25 e 40 anos e sete têm mais de 50 anos. Em termos de funções: seis exercem cargos de Presidência, Administração e Alta Direção; catorze estão em Direção Intermédia e Gestão de Topo; e 44 pertencem à Gestão Técnica e Gestão Operacional nas áreas de Recursos Humanos, Marketing, Comunicação, Tecnologias da Informação, Financeira, Logística e Operações, e Gestão de Projetos. As perguntas colocadas visavam mapear características individuais consideradas fundamentais para um líder de pensamento (ver quadros 9 e 10, no Apêndice 2). Foram recolhidas 362 palavras subsequentemente representadas por uma nuvem de palavras (ver Figura 5) que destaca termos como: capacidade, inteligência, humildade, pensamento, inovação, carisma e comunicação.

Figura 5 | Nuvem de palavras sobre as características de um líder de pensamento



Elaboração própria

Atendendo à proximidade dos vários termos, ao objetivo de caracterização do conceito de liderança de pensamento e para criar categorias que enquadrassem as características identificadas pelos entrevistados, recorreremos às meta competências, apresentadas na figura 2 (ver Capítulo 2, ponto 2.2.), que ilustra o modelo de competências definidas por Hiller, Novelli e Ponnappalli (2016), conjugado com o modelo de molécula cocriacional desenvolvida por Botan (2018).

Assim, foram identificadas oito categorias (ver quadro 7):

- 1) Comunicação: derivada da capacidade de inspirar, motivar, servir de exemplo aos pares e saber transmitir o seu pensamento, ideias e indicações, com entusiasmo e atitude otimista.
- 2) Liderança: associada à cultura da organização e ao comportamento do líder propriamente dito (flexível, democrático, colaborativo).
- 3) Orientação à investigação: associada à capacidade de aprendizagem, aplicação e divulgação de conhecimentos, à formação e participação em projetos.
- 4) Orientação à missão: relacionada com a capacidade de antecipação, diferenciação e adaptação da organização e do indivíduo, face à mudança e a crises, ao planeamento e à visão estratégica, explorando políticas de inovação orientadas para a missão que permitem enfrentar os maiores desafios.
- 5) Inovação: referida diretamente e associada à criatividade.
- 6) Orientação às pessoas: relacionada com o trabalho em equipa, com a valorização da pessoa, com a coesão e o envolvimento do grupo.
- 7) Ética: associada a formas de estar, à transparência, integridade e consistência; à responsabilidade social e à *accountability*. Toma-se, por conseguinte, a conceção de ética pós-moderna fundada na responsabilidade individual do líder (Holtzhausen, 2012).
- 8) Orientação ao bem-comum: relacionado com a criação de valor, atenção a resultados e com um posicionamento orientado ao bem comum, explorando os processos de cocriação para gerar valor e benefícios para todos os interessados, através do contributo de todos os envolvidos.

Quadro 7 | Categorias de resposta

Categoria	Total
Comunicação	81

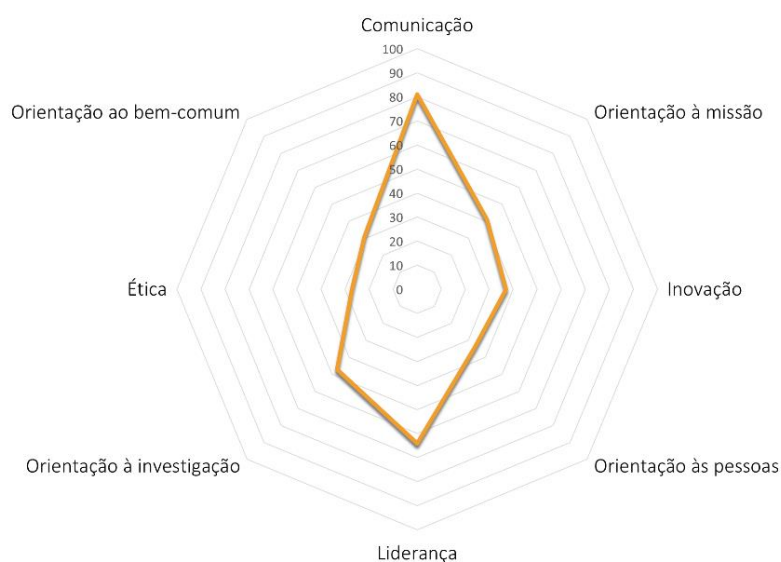
Categoria	Total
Liderança	64
Orientação à investigação	47
Orientação à missão	41
Inovação	37
Orientação às pessoas	34
Orientação ao bem-comum	31
Ética	27

N= 362

Elaboração própria

Ao pronunciarem-se sobre características dos indivíduos enquanto líderes de pensamento, os entrevistados destacam atributos associados à comunicação (81), ao estilo de liderança (64) e à orientação à investigação (47) - ver Quadro 11, no Apêndice 2. A figura 6 ilustra a distribuição das respostas sobre as características fundamentais para um líder de pensamento, de acordo com os entrevistados.

Figura 6 | Características fundamentais do líder de pensamento



Elaboração própria | N=362

Ágil, ambicioso, assertivo, carismático, cativador, democrático, desafiador, determinado, eloquente, emblemático, enigmático, flexível, habilitador, humilde, impactante, informal, integrador, resiliente e único. Estes são os atributos do líder que são mais valorizados pelos profissionais de gestão, em empresas que praticam a contratação em *outsourcing*, em Portugal. De entre estes atributos, o carisma é o predicado que mais vezes é referido (18 respostas referem as palavras: carisma ou carismático).

Adjetivos como assertivo (3), motivador (4), empático (5), entusiasta (5), influenciador (6), inspirador (9), motivador (3), otimista (4), positivo (4) foram referidos como atributos valorizados no líder de pensamento. Estas qualidades relacionam-se com competências de comunicação que pressupõe uma orientação do líder para conectar com outros (*Connecting with Others*) e desenvolver outros (*Leading Others*). Considera-se que, numa visão cocriacional, o líder de pensamento que foca a sua estratégia de comunicação numa perspetiva de conectar com outros está orientado às relações humanas (*people oriented*), e em paralelo, ao direcionar a sua comunicação estratégica para o desenvolvimento de outros está a fomentar o bem comum (*common good oriented*).

Carácter (3), exemplar (3), honestidade (3), integridade (3), responsabilidade (3), rigor (3), ética (3) confiança (2) são os atributos repetidos que se relacionam com o sentido de ética do líder de pensamento. Estas qualidades relacionam-se com as características que o líder possui para a sua autoliderança (*leading-self*) e para a liderança de outros (*leading others*). Considera-se que, numa visão cocriacional, o líder de pensamento que se foca na liderança de outros para promover o bem comum (*common good oriented*) assenta a sua estratégia na autoliderança e, desta forma, direciona a sua missão (*mission oriented*). Esta missão só será bem-sucedida, se o líder de pensamento tiver a capacidade de demonstrar coerência sobre os seus valores éticos e morais, quer nos discursos que verbaliza, quer nas ações que pratica e nos comportamentos que demonstra.

Criativo (10), curioso (5), disruptivo (6), inovador (9) são atributos que adjetivam a capacidade de inovação do líder de pensamento. Estas qualidades relacionam-se com as

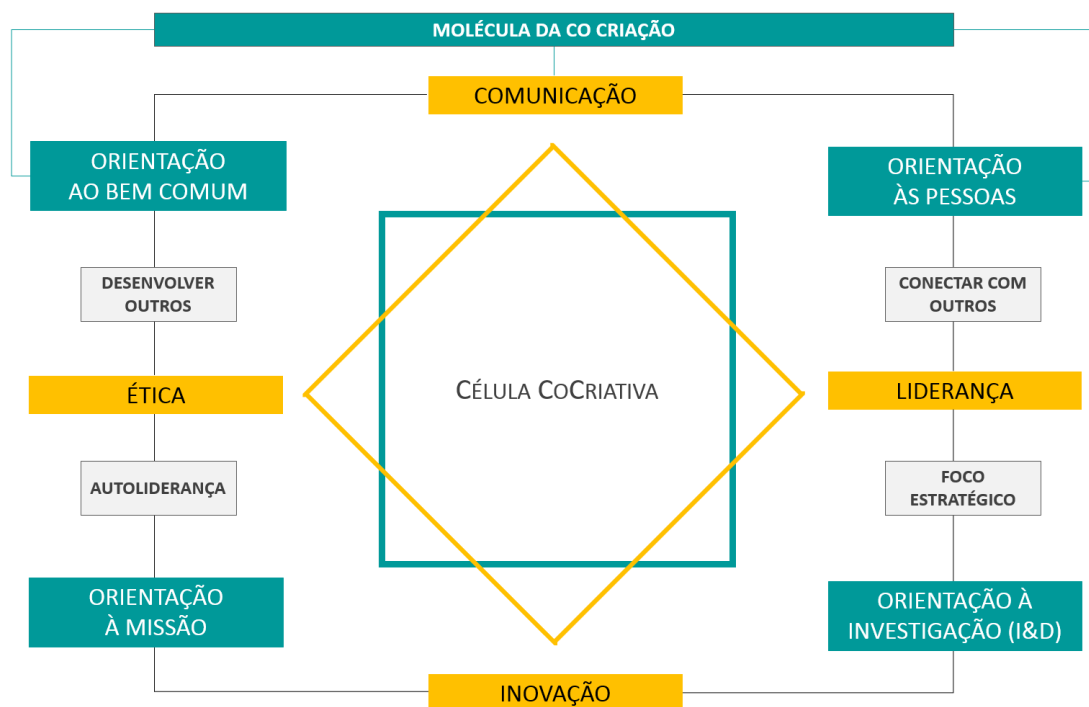
características que o líder possui para desenvolver a sua capacidade de autoconhecimento e de autoliderança (*leading-self*) e para manter o seu foco estratégico (*proving strategic focus*). Consideramos que, numa visão cocriacional, o líder de pensamento desenvolve a sua capacidade de inovação, disrupção e criatividade, com base na autoliderança que lhe permite vencer paradigmas limitantes. Este aspeto permite nortear a sua missão (*mission oriented*) e reforçar a sua orientação ao conhecimento e à investigação (*research oriented*), com um único propósito final que é o de “fazer acontecer” com resultados que geram impactos positivos (*delivering results*) na sociedade (*common good oriented*).

Carismático (10), emblemático (3), flexível (2) e humilde (14) são atributos sócio emocionais valorizados na perceção de liderança. Estas qualidades relacionam-se com as características que o líder deve possuir para se permitir conectar com outros (*connecting with others*) promovendo um foco estratégico (*proving strategic focus*) que seja mobilizador de significados comuns. Consideramos que, numa visão cocriacional, o líder de pensamento que possui uma visão futurista e visionária estando orientado à investigação e ao desenvolvimento de novos conceitos (*research oriented*) é impulsor de movimentos, estimulando o diálogo e os comportamentos colaborativos (*connecting with others*) para catalisar uma cultura de inovação, assente em princípios éticos e orientados ao bem comum (*common good oriented*).

Por fim, o líder de pensamento deve promover uma experiência colaborativa (*leading*) com os seus públicos, estimulando a integração e o diálogo entre todos os envolvidos (*communication*), para alcançar o nivelamento do conhecimento e da criatividade (*innovation*), fomentando a cocriação dos significados e experiências através de princípios morais (*ethics*).

Perante estes resultados, propõe-se um modelo conceptual que se intitula de *Célula CoCriativa* (figura 7).

Figura 7 | Proposta de modelo conceptual: Célula CoCriativa



Elaboração própria

Esta fase de pesquisa por entrevista, com indivíduos que trabalham em organizações que praticam o regime de *outsourcing*, possibilitou a criação das oito categorias que enquadram as características identificadas pelos entrevistados (ver Quadro 11, no Apêndice 2). No modelo conceptual, as características foram agrupadas em dimensões e relacionadas com os atributos que resultaram da análise aos modelos de competências identificados no enquadramento teórico. Cada uma destas dimensões serão avaliadas, de forma quantitativa, na etapa que se descreve em seguida.

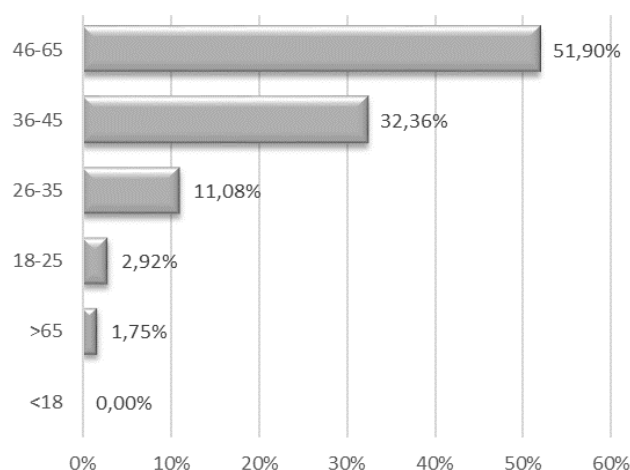
4.2. Inquérito por Questionário

Para se compreender os processos comunicacionais e relacionais existentes entre profissionais terceirizados e o líder das empresas-mãe, bem como a forma como esses processos contribuem para a satisfação laboral dos profissionais, foi realizado um inquérito por questionário com 14 grupos de perguntas fechadas (ver Apêndice 3).

1. Caracterização da amostra

Na amostra inquirida (n=343), 52,69% são indivíduos do sexo feminino e 47,31 % são do sexo masculino (ver Tabela 1, no Apêndice 3). Em termos de idade (Gráfico 1), a larga maioria dos respondentes encontram-se na faixa etária entre os 36 e os 65 anos, (ver Tabela 2, no Apêndice 4).

Gráfico 1 | Idade da amostra (em %)

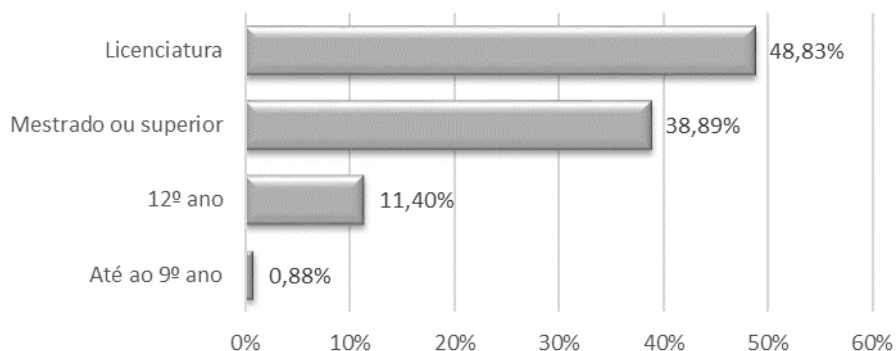


N = 343

Elaboração própria a partir de resultados provenientes do *Survey Monkey*

Como mostra o gráfico 2, os inquiridos têm escolarização elevada. A maioria possui formação de nível superior: 48,83% possuem licenciatura e 38,89% são mestres ou doutorados (ver Tabela 3, no Apêndice 4).

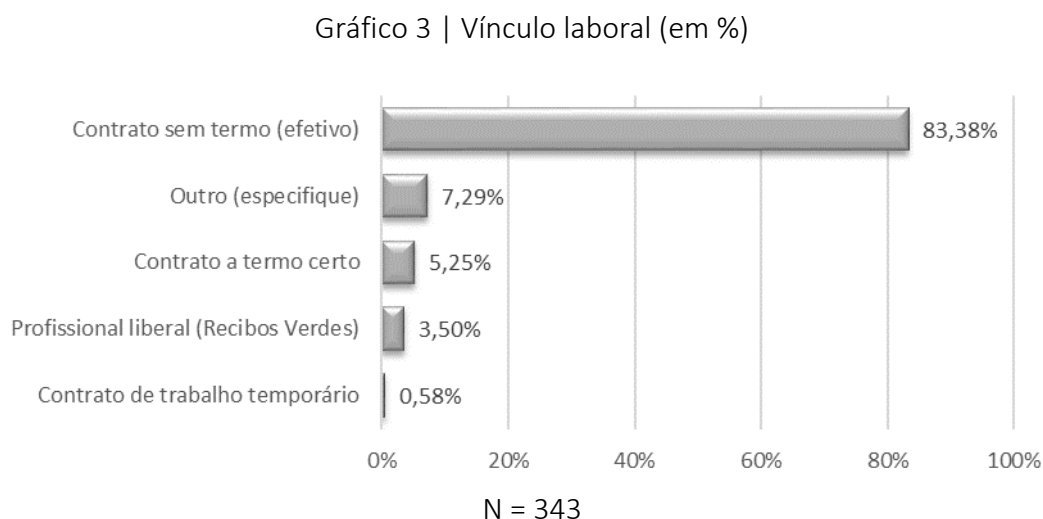
Gráfico 2 | Habilitações académicas (em %)



N = 342

Elaboração própria a partir de resultados provenientes do *Survey Monkey*

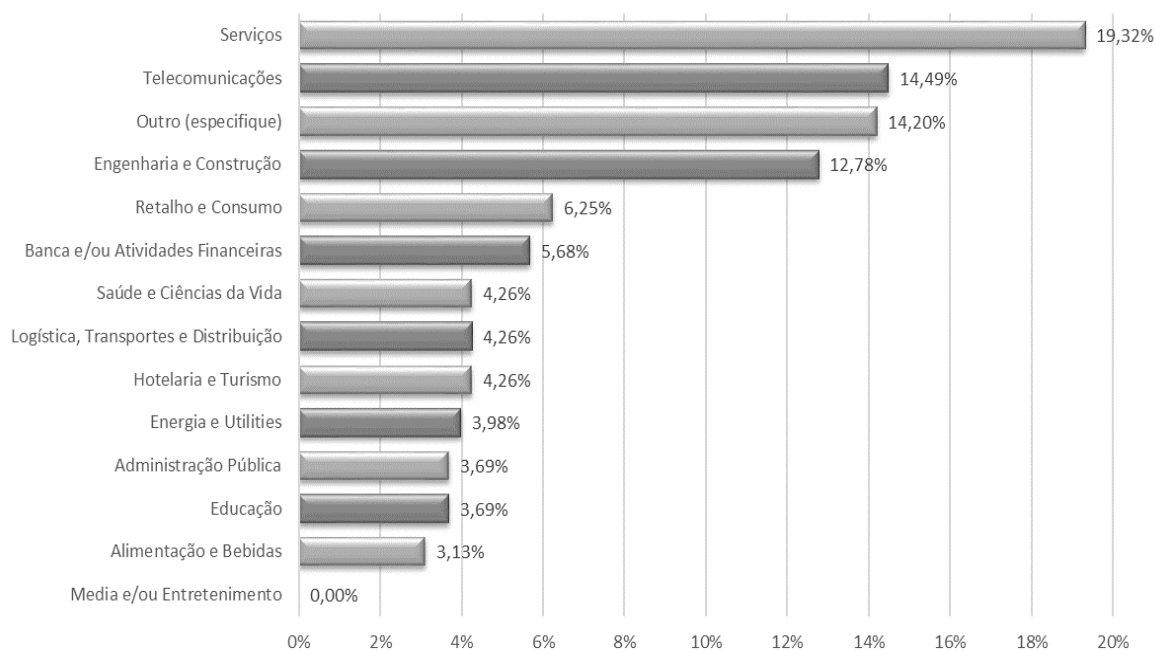
No gráfico 3 é possível observar que a maioria dos inquiridos possui um vínculo laboral através de um contrato sem termo (83,38%). 7,29% responderam que possuem outros exemplos de vínculo laboral, nomeadamente ao nível de cargos de Administração ou de profissionais que responderam estar ao abrigo de estágios profissionais (ver Tabela 4, no Apêndice 4).



Elaboração própria a partir de resultados provenientes do *Survey Monkey*

No gráfico 4 observa-se que a amostra está, relativamente, equilibrada no que respeita aos setores de atividade e indústrias representadas, no entanto é possível observar que os setores dos Serviços (19,32%), das Telecomunicações (14,49%) Outras Indústrias (14,20%) e Engenharias e Construção, no total representam a maior fatia da amostra (60,79%) - ver Tabela 5, no Apêndice 4.

Gráfico 4 | Segmentação por setor de atividade (em %)



N = 342

Elaboração própria a partir de resultados provenientes do *Survey Monkey*

No contexto desta amostra e, considerando o atual enquadramento do mercado, consideramos importante mencionar que as empresas-mãe que integram atividades referidas pelo INE como “Serviços Prestados às Empresas” (ver Quadro 6) procuram empregar, maioritariamente, profissionais com habilitações académicas de grau superior, vinculando os profissionais aos seus quadros de pessoal, através de contratos de trabalho efetivos. A maioria das organizações (~75%) que fazem parte desta amostra posicionam-se no mercado através de uma oferta de “serviços” e daí resulta a sua necessidade de contratar profissionais, que prestem esses ditos serviços, noutras organizações, em regime de *outsourcing*.

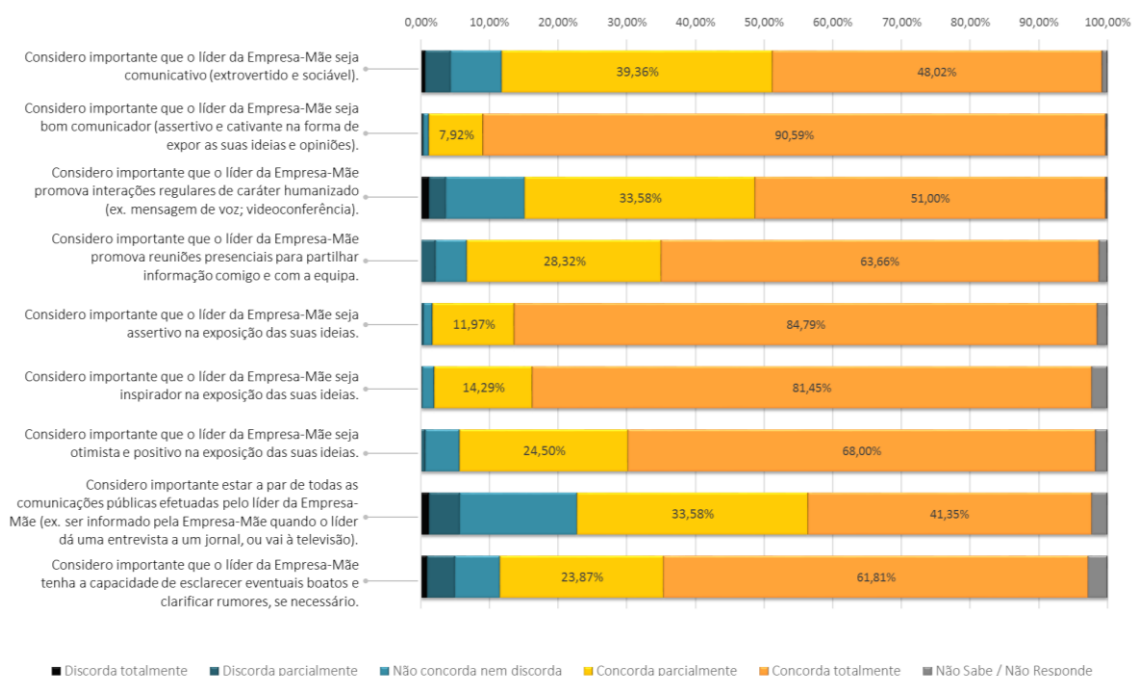
A informação apresentada nas páginas seguintes está estruturada em quatro dimensões principais: *comunicação*, *liderança*, *inovação* e *ética*. Cada uma destas dimensões inclui quatro subdimensões: *orientação às pessoas*; *orientação à missão*; *orientação à investigação*; e *orientação ao bem-comum* que resultam da proposta de

modelo conceptual, que designamos por “Célula CoCriativa”, na figura 7 (ver no subcapítulo 4.1.).

2. Dimensão: Comunicação

A comunicação está relacionada com a capacidade que o líder tem para informar, inspirar e motivar. Nesta perspetiva pretende-se conhecer a opinião dos inquiridos no que respeita à dimensão *orientação às pessoas* - relacionada com a capacidade do líder para trabalhar em equipa e com a sua capacidade de envolvimento nos grupos de trabalho da organização. Pretende-se conhecer, também, a opinião dos inquiridos no que respeita à capacidade do líder para *conectar com outros* - relacionada com a capacidade que o líder possui para demonstrar empatia, evidenciando coerência e alinhamento entre discurso, ações, atitudes e comportamentos. O gráfico 5, que se apresenta seguidamente, ilustra esta dimensão.

Gráfico 5 | Dimensão: Comunicação



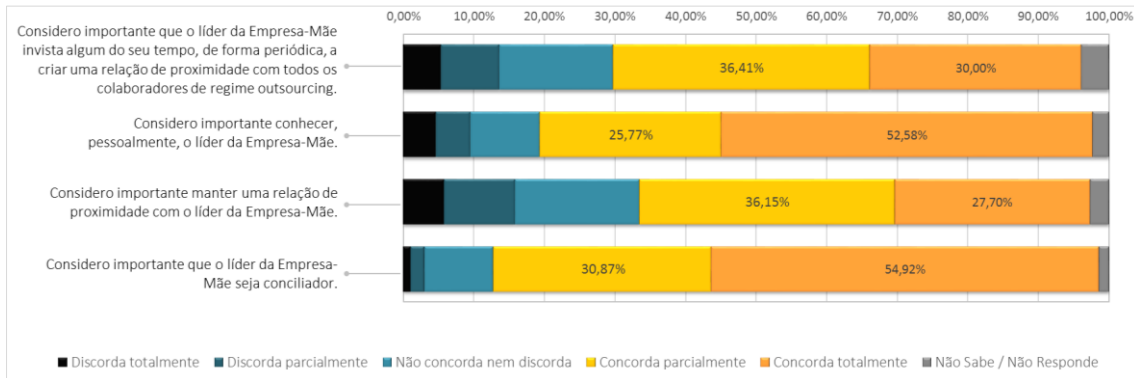
N = 405

Elaboração própria a partir de resultados provenientes do *Survey Monkey*

A maioria dos inquiridos (90,59%) concorda totalmente com a afirmação de que é importante que o líder da empresa-mãe seja um bom comunicador [média (M): 4,89; desvio padrão (DP)=0,4]. Os inquiridos relatam que consideram importante que o líder da empresa-mãe deve ser uma pessoa assertiva (84,79%; M=4,84; DP=0,44), inspiradora (81,45%; M=4,81; DP=0,45) otimista e positiva (68%; M = 4,63; DP = 0,62) na forma de expor as suas ideias e opiniões. O estudo mostra ainda que os inquiridos concordam totalmente (48,02%; M = 4,31; DP = 0,82), ou parcialmente (39,36%), que o líder da empresa-mãe deve ser uma pessoa comunicativa, extrovertida e sociável. A maioria dos inquiridos concorda totalmente (63,66%; M = 4,55; DP = 0,69), ou parcialmente (28,32%) com a realização de reuniões presenciais, promovidas pelo líder da empresa-mãe, para este partilhar informação sobre a organização. De igual modo, os inquiridos concordam totalmente (51%; M = 4,31; DP = 0,86), ou parcialmente (33,58%), que é importante que existam, com regularidade, interações de carácter humanizado com o líder da empresa-mãe, sendo que, estas podem ser efetivadas através de mensagens de voz, videochamadas ou videoconferências. No que respeita à capacidade que o líder da empresa-mãe tem para esclarecer eventuais boatos e clarificar rumores, se necessário, a maioria dos inquiridos concorda totalmente (61,81%; M=4,45; DP= 0,87), ou parcialmente (23,87%) que este fator é importante. Por fim, os inquiridos concordam totalmente (41,35%), ou parcialmente (33,58%), que é importante serem informados sempre que o líder da empresa-mãe está presente num órgão de comunicação social, porém é importante destacar que esta é a afirmação com menos unanimidade entre os inquiridos na dimensão comunicação apresentando uma média de 4,12 e um desvio padrão de 0,94 - ver Tabela 6, no Apêndice 5.

O líder que é orientado às pessoas tem capacidade para trabalhar em equipa e para se empenhar e envolver com os grupos de trabalho da organização. O gráfico 6, que se apresenta seguidamente, ilustra esta dimensão.

Gráfico 6 | Orientação às pessoas



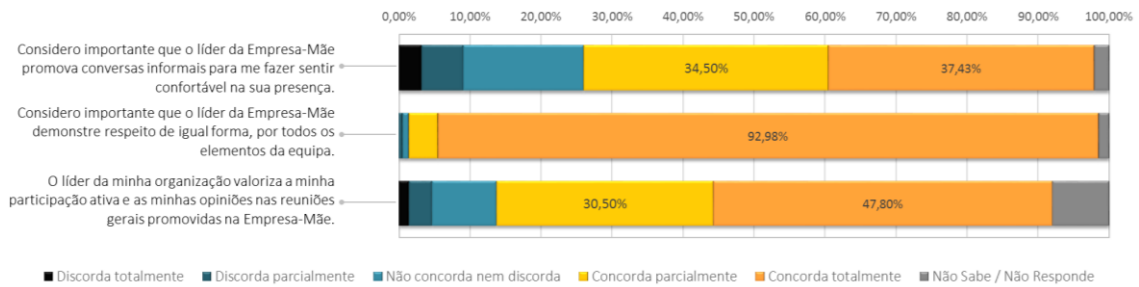
N = 381

Elaboração própria a partir de resultados provenientes do *Survey Monkey*

Ser um líder conciliador é um atributo valorizado pelos inquiridos nesta dimensão. 54,92% concordam totalmente com a afirmação, que apresenta uma média de 4,44 e um desvio padrão de 0,75. Os inquiridos afirmam também concordar totalmente (52,58%; $M = 4,33$; $DP = 0,97$) com a importância de conhecer, pessoalmente, o líder da empresa-mãe. De igual modo, consideram relevante que o líder da empresa-mãe invista algum do seu tempo, de forma periódica, a criar uma relação de proximidade com todos os colaboradores que se encontram em regime *outsourcing*. 30% concordam totalmente e 36,41% concordam parcialmente, com esta afirmação. Não obstante, ressalva-se que, esta afirmação apresenta uma média de 3,91 e um desvio-padrão de 1,05 denotando-se, maior dispersão em relação às questões anteriores. De igual modo, para uma parte dos inquiridos é importante a manutenção de uma relação de proximidade com o líder da empresa-mãe: 27,7% afirmam que concordam totalmente com este aspeto e 36,15% concordam parcialmente. Porém esta afirmação indica uma média de 3,8 e um desvio padrão de 1,1 apresentando-se como a questão com menos unanimidade entre os inquiridos na dimensão de orientação às pessoas - ver Tabela 7, no Apêndice 5.

O líder que tem a capacidade de “conectar com outros” demonstra empatia e evidencia respeito, coerência e alinhamento entre o seu discurso e as suas ações, atitudes e comportamentos. O gráfico 7 ilustra esta dimensão.

Gráfico 7 | Conectar com outros



N = 342

Elaboração própria a partir de resultados provenientes do *Survey Monkey*

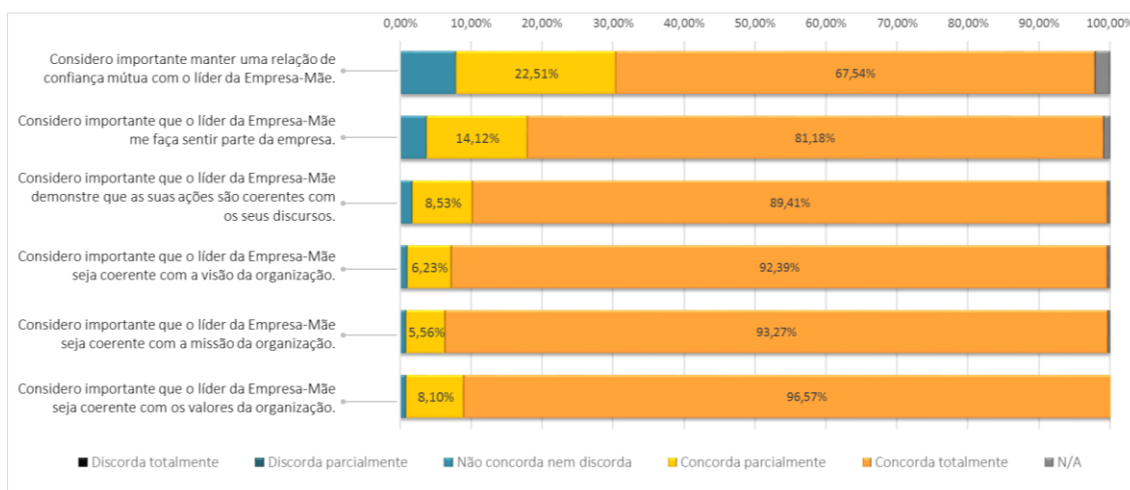
Ter a capacidade de demonstrar respeito, de igual forma, por todos os elementos da sua equipa é uma capacidade considerada muito importante pelos inquiridos que afirmam concordar totalmente com esta afirmação (92,98%; M = 4,93; DP = 0,3) sendo esta uma resposta que apresenta bastante consenso entre os inquiridos. Na mesma dimensão, a maioria dos inquiridos relata que considera importante que o líder valorize a participação ativa e as suas opiniões nas reuniões gerais. Esta afirmação é concordada totalmente por 47,8% dos inquiridos, apresentando uma média de 4,32 e um desvio padrão de 0,9. A maior parte dos inquiridos considera também importante que o líder da empresa-mãe promova conversas informais para os fazer sentir confortáveis na sua presença. 37,43% concordam totalmente com a afirmação e 34,5% concordam parcialmente (M= 4,01; DP = 1,01). Esta questão apresenta a dispersão mais elevada nesta dimensão - ver Tabela 8, no Apêndice 5.

3. Dimensão: Liderança

A liderança está relacionada com o comportamento e com a atitude do líder. Nesta perspetiva pretende-se conhecer a opinião dos inquiridos no que respeita à dimensão orientação à investigação - relacionada com a capacidade do líder para fazer uma aprendizagem contínua, aplicar e divulgar conhecimento. Pretende-se ainda conhecer a opinião dos inquiridos no que respeita à capacidade do líder para manter o “foco estratégico”, ou seja, se o líder está, ou não, empenhado na construção de

significados através de uma abordagem de cocriação com os públicos para quem comunica – ver gráfico 8.

Gráfico 8 | Dimensão: Liderança



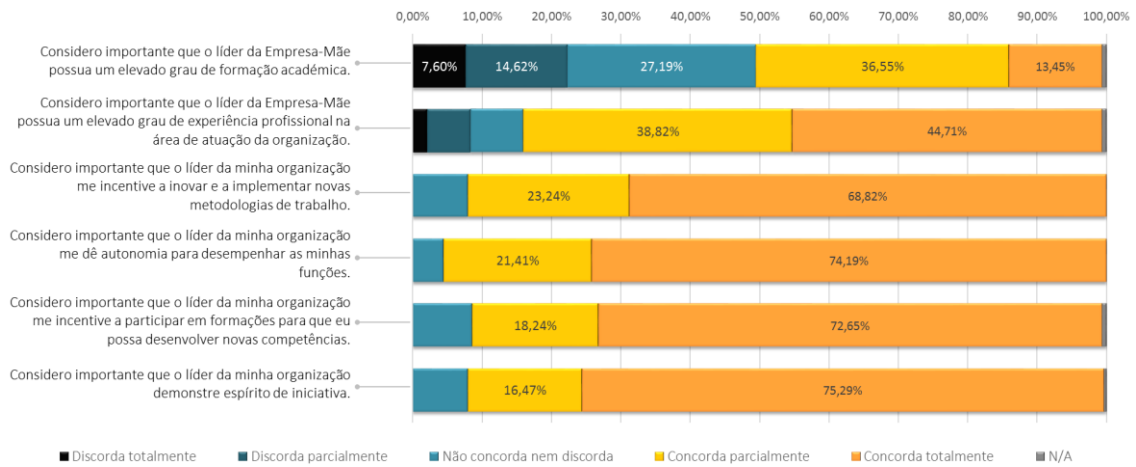
N = 341

Elaboração própria a partir de resultados provenientes do *Survey Monkey*

Na perspetiva de liderança, a maioria dos inquiridos considera importante que o líder da empresa-mãe seja coerente com os valores (96,57%; M = 4,94; DP = 0,26), com a missão (93,27%; M = 4,91; DP = 0,31) e com a visão (92,39%; M = 4,92; DP = 0,31) da organização. Para a maioria dos inquiridos é, de igual modo, importante que o líder da empresa-mãe demonstre que as suas ações são coerentes com os seus discursos (89,41%; M = 4,89; DP = 0,4). E os inquiridos referem ainda que consideram importante que o líder da empresa-mãe os faça sentir parte integrante da empresa (81,18%; M = 4,8; DP = 0,47) considerando significativo manter uma relação de confiança mútua com o líder da empresa-mãe (67,54%; M = 4,59; DP = 0,7) - ver Tabela 9, no Apêndice 6. A liderança é uma dimensão que apresenta muita unanimidade entre os inquiridos.

O líder que é orientado à investigação tem capacidade para fazer aprendizagem contínua, bem como, para aplicar e divulgar conhecimento – ver gráfico 9.

Gráfico 9 | Orientação à investigação



N = 341

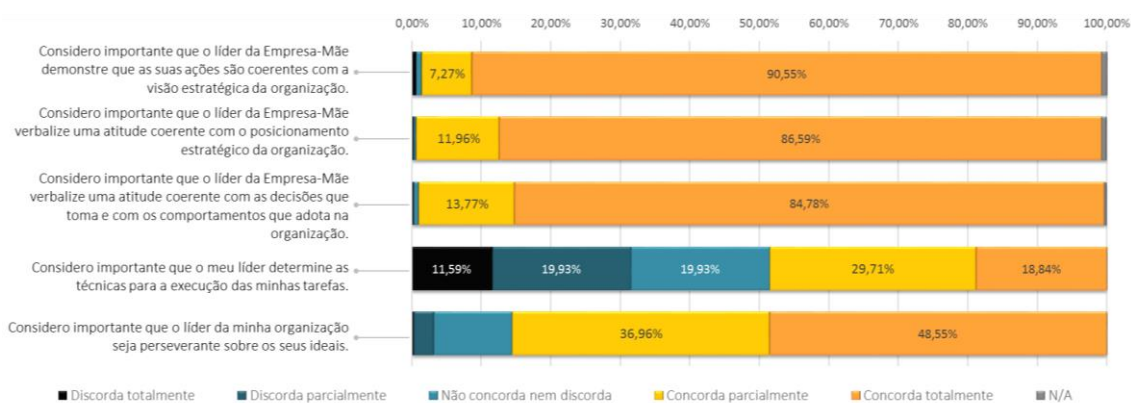
Elaboração própria a partir de resultados provenientes do *Survey Monkey*

A maioria dos inquiridos considera importante que o líder da empresa-mãe demonstre espírito de iniciativa (75,29%; M = 4,82; DP = 0,45); seja um incentivador da participação dos seus colaboradores em formações de desenvolvimento de novas competências (72,65%; M = 4,79; DP = 0,48); dê autonomia aos seus colaboradores para que estes possam desempenhar as suas funções (74,19%; M = 4,78; DP = 0,45), e em simultâneo, que seja um impulsionador da inovação e da implementação de novas metodologias de trabalho (68,82%; M = 4,74; DP = 0,49). A maioria dos inquiridos concorda totalmente (44,71%; M = 4,34; DP = 0,83), ou parcialmente (38,82%) com a afirmação de que o líder da empresa-mãe deve possuir um elevado grau de experiência profissional na área de atuação da organização. Porém, relativamente à componente da formação académica do líder, as opiniões dispersam-se: 13,45% concorda totalmente que é importante o líder da empresa-mãe possuir um elevado grau de formação académica e 7,60% discorda totalmente desta afirmação. Quanto à dispersão, esta afirmação apresenta uma média de 3,43 e um desvio padrão de 1,06, configurando assim a questão que apresenta menor unanimidade entre os inquiridos. Podemos relacionar esta dispersão com as questões colocadas na dimensão anterior. Os inquiridos valorizam o líder que seja coerente com os valores (96,57%), com a missão (93,27%) e com a visão

(92,39%) da organização. Valorizam ainda o líder cujas ações sejam coerentes com os discursos (89,41%). Ora, todas estas características de liderança são dissociáveis do grau de formação académica do líder, uma vez que se configuram, acima de tudo, como características de personalidade e carácter - ver Tabela 10, no Apêndice 6.

O líder que possui a capacidade de manter o foco estratégico na construção de significados comuns está empenhado numa abordagem que possibilita a cocriação, desses mesmos significados, com os públicos para quem comunica (ver Gráfico 10).

Gráfico 10 | Foco estratégico



N = 341

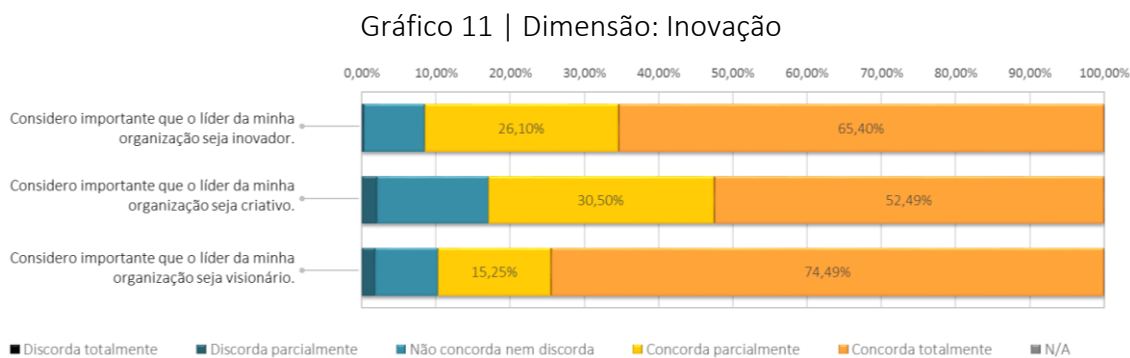
Elaboração própria a partir de resultados provenientes do *Survey Monkey*

A larga maioria dos inquiridos afirma concordar totalmente (90,55%; M = 4,88; DP = 0,45) que é importante que o líder da empresa-mãe demonstre que as suas ações são coerentes com a visão estratégica da organização. 86,59% concorda totalmente que é, de igual forma, importante que o líder da empresa-mãe verbalize uma atitude coerente com o posicionamento estratégico da organização (M = 4,86; DP = 0,42). Em simultâneo, 84,78% concorda totalmente que é importante que o líder da empresa-mãe verbalize uma atitude coerente com as decisões que toma e com os comportamentos que adota na organização (M = 4,83; DP = 0,44). 48,55% dos inquiridos concorda totalmente ou parcialmente (36,96%) que é importante que o líder da organização seja perseverante sobre os seus ideais (M = 4,3; DP = 0,81). Porém, no que respeita à determinação das técnicas para a execução das tarefas as opiniões dos inquiridos apresenta uma maior

dispersão: 18,84% concorda totalmente que seja o líder a determinar as técnicas para a execução das suas tarefas e 11,59% discorda totalmente da afirmação, apresentando esta questão uma média de 3,24 e um desvio padrão de 1,29. Podemos relacionar esta dispersão com as questões colocadas na dimensão anterior. Quando questionado se era considerado importante que o líder da organização dê autonomia para o desempenho das funções, 74,19% dos inquiridos declararam concordar totalmente com a afirmação e valorizam, de igual modo, o líder que incentiva a inovar as metodologias de trabalho (68,82%). Ao confrontar estas respostas é possível fundamentar que as pessoas que procuram trabalhar com autonomia e que gostam de inovar não desejem, em simultâneo, ter um líder que lhes determina quais as técnicas para a execução das suas tarefas - ver Tabela 11, no Apêndice 6.

4. Dimensão: Inovação

A inovação está relacionada com a capacidade que o líder tem para demonstrar que é criativo, diferenciador e inovador. Nesta dimensão pretende-se conhecer a opinião dos inquiridos no que respeita à dimensão “orientação à missão” - relacionada com a capacidade que o líder possui para demonstrar antecipação, diferenciação e adaptação face à mudança ou desafios, sem alterar a missão da organização. Pretende-se ainda conhecer a opinião dos inquiridos no que respeita à capacidade do líder para demonstrar que investe na sua “autoliderança”, automotivação e autoconhecimento, e que é capaz de repensar os seus paradigmas limitantes (ver Gráfico 11).

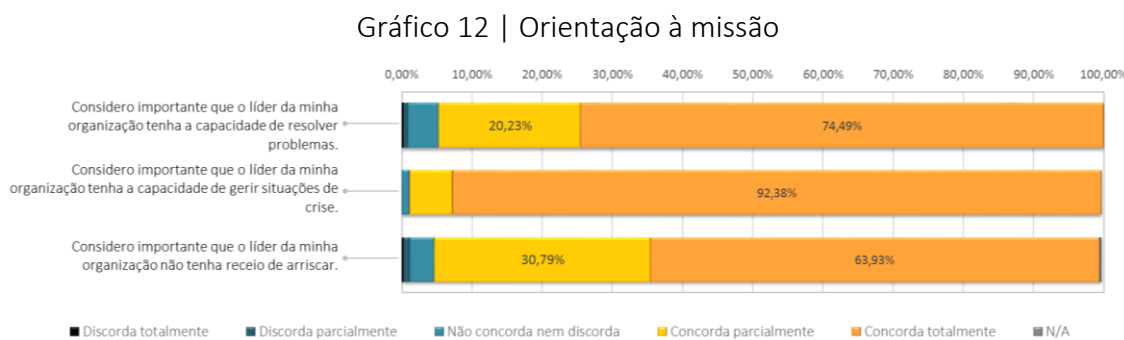


N = 341

Elaboração própria a partir de resultados provenientes do *Survey Monkey*

A maioria dos inquiridos concorda totalmente (65,4%), ou parcialmente (26,1%) com a afirmação de que é importante que o líder da organização seja inovador ($M = 4,58$; $DP = 0,61$). Os inquiridos afirmam concordar totalmente (52,49%), ou parcialmente (30,5%) que o líder da organização seja criativo ($M = 4,4$; $DP = 0,76$); e, ainda na perspetiva da inovação, 74,49% dos inquiridos concorda totalmente que é importante que o líder da organização seja visionário ($M = 4,67$; $DP = 0,63$) - ver Tabela 12, no Apêndice 7. Os atributos de liderança associados à inovação apresentam consenso entre os inquiridos.

O líder que é orientado à missão tem capacidade para demonstrar antecipação, diferenciação e adaptação face à mudança ou desafios, sem alterar a missão da organização (ver Gráfico 12).



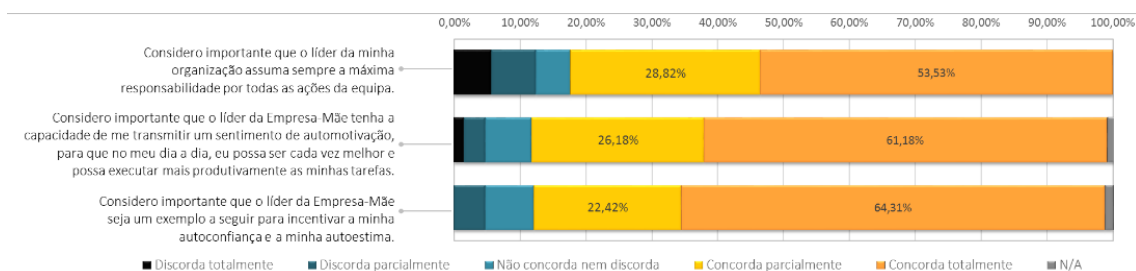
N = 340

Elaboração própria a partir de resultados provenientes do *Survey Monkey*

92,38% dos inquiridos afirma que o líder da organização deve possuir a capacidade de gerir situações de crise ($M = 4,93$; $DP = 0,28$). A maioria dos inquiridos concorda totalmente (74,49%), ou parcialmente (20,23%) que é importante que o líder da organização tenha a capacidade de resolver problemas ($M = 4,7$; $DP = 0,64$). De igual forma, os inquiridos afirmam que concordam totalmente (63,93%), ou parcialmente (30,79%) que o líder da organização não tenha receio de arriscar ($M = 4,56$; $DP = 0,65$) - ver Tabela 13, no Apêndice 7. A orientação à missão é uma dimensão que apresenta elevada concordância entre os inquiridos.

O líder que investe na sua “autoliderança” tem capacidade para demonstrar automotivação, autoconfiança e autoconhecimento (ver gráfico 13).

Gráfico 13 | Autoliderança



N = 340

Elaboração própria a partir de resultados provenientes do *Survey Monkey*

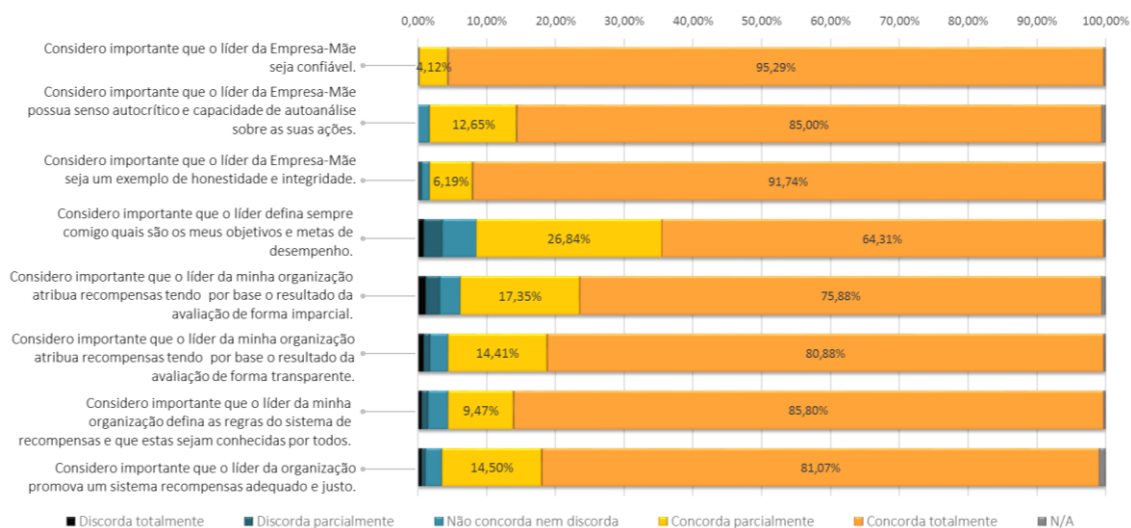
53,53% dos inquiridos afirma que concorda totalmente, ou parcialmente (28,82%), que é importante que o líder da organização assuma sempre a máxima responsabilidade por todas as ações da equipa ($M = 4,3$; $DP = 1$). Da mesma forma, os inquiridos afirmam que concordam totalmente (61,18%), ou parcialmente (26,18%) que o líder tenha a capacidade de transmitir um sentimento de automotivação, para que os colaboradores possam melhorar e executar mais produtivamente as sua tarefas, no dia-a-dia da organização ($M = 4,48$; $DP = 0,79$). O estudo mostra ainda que a generalidade dos inquiridos concorda que o líder da empresa-mãe deve ser um exemplo de incentivo à autoconfiança e à autoestima. 64,31% dos inquiridos concorda totalmente, ou parcialmente (22,42%) com esta afirmação ($M = 4,56$; $DP = 0,72$) - ver Tabela 14, no Apêndice 7. A autoliderança é uma dimensão que apresenta consenso entre os inquiridos.

5. Dimensão: Ética

A ética é associada a formas de estar, à transparência, à integridade, à consistência e à responsabilidade moral e social do líder. Nesta perspetiva pretende-se conhecer a opinião dos inquiridos no que respeita à capacidade do líder para uma “orientação ao bem-comum” – relacionada com a criação de valor, conceção de resultados globalmente positivos e com um posicionamento orientado ao coletivo em que se insere. Pretende-se ainda conhecer a opinião dos inquiridos no que respeita à capacidade do líder para “desenvolver outros”, ou seja, a sua capacidade para desenvolver uma visão global,

sistémica e partilhada, em que todos se sentem interdependentes em torno do mesmo significado (relacionado também com a cocriação de significados comuns) – ver gráfico 14.

Gráfico 14 | Dimensão: Ética



N = 339

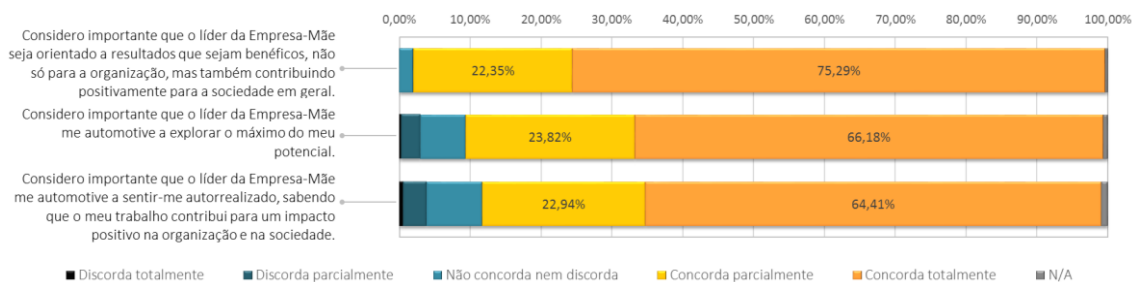
Elaboração própria a partir de resultados provenientes do *Survey Monkey*

Fatores como confiança (95,29%; M = 4,94; DP = 0,29), integridade e honestidade (91,74 %; M = 4,89; DP = 0,44), bem como, o senso autocrítico e a capacidade de autoanálise do líder sobre as próprias ações (85%; M = 4,84; DP = 0,41) são valorizados neste estudo. A maioria dos inquiridos afirma ainda que considera importante que o líder da organização atribua recompensas tendo sempre por base o resultado da avaliação dos desempenhos, de forma transparente [80,88% concorda totalmente com esta afirmação (M = 4,73; DP = 0,63)]; de forma imparcial [75,88% concorda totalmente com esta afirmação (M = 4,62; DP = 0,77)]; e que as regras do sistema de recompensas devem ser conhecidas por todos [85,80% concorda totalmente com esta afirmação (M = 4,72; DP = 0,67)]. 64,31% dos inquiridos concorda totalmente que o líder deve definir com os colaboradores quais são os seus objetivos e metas de desempenho (M = 4,43; DP = 0,88); e, em simultâneo 81,07% dos inquiridos afirma que considera importante que o líder promova um sistema de recompensas adequado e justo (M = 4,84; DP = 0,51). No que

respeita à dispersão, esta dimensão apresenta bastante uniformidade nas respostas, tal como se pode visualizar na representação do gráfico 14. O maior desvio é de 0,88 e relaciona-se com a necessidade de definição, por parte do líder de quais os objetivos e metas de desempenho; sendo que o menor valor de desvio (0,29) está relacionado com um atributo indissociável da dimensão ética e moral do líder: ser um indivíduo confiável - ver Tabela 15, no Apêndice 8. Os atributos e as ações relacionadas com a dimensão ética apresentam bastante unanimidade entre os inquiridos.

A orientação ao bem-comum permite criar valor e originar resultados benéficos e positivos para o coletivo organizacional.

Gráfico 15 | Orientação ao bem-comum



N = 340

Elaboração própria a partir de resultados provenientes do *Survey Monkey*

Os inquiridos consideram importante que o líder da empresa-mãe seja orientado a resultados que sejam benéficos, não só para a organização, mas também contribuindo positivamente para a sociedade em geral [75,29% dos inquiridos concorda totalmente com esta afirmação (M = 4,72; DP = 0,51)]. O estudo mostra também que a maioria dos inquiridos valoriza quando o líder da empresa-mãe promove a automotivação, para que os colaboradores explorem o máximo do seu potencial [66,18% concordam totalmente com esta afirmação (M = 4,45; DP = 0,83)]. 64,41% concorda totalmente que é importante que o líder promova a automotivação e a autorrealização dos seus colaboradores, para que estes sintam que o seu trabalho contribui para um impacto positivo na organização e na sociedade (M = 4,42; DP = 0,85) - ver Tabela 16, no Apêndice 8. A orientação ao bem-comum é uma dimensão que apresenta valores muito

equilibrados nos resultados, o que permite fundamentar que se trata de uma dimensão que tem vindo a ganhar espaço na sociedade.

O líder que demonstra uma visão global, sistémica e partilhada em que todos se sentem interdependentes em torno do mesmo significado, é um líder capaz de desenvolver outras pessoas e outros líderes. O gráfico 16 ilustra esta dimensão.



N = 338

Elaboração própria a partir de resultados provenientes do *Survey Monkey*

É importante que o líder da empresa-mãe seja um exemplo para promover o autodesenvolvimento dos seus colaboradores [65,83% concorda totalmente com esta afirmação (M = 4,37; DP = 0,81)]. É também importante que o líder verbalize uma atitude que faça os colaboradores sentirem-se parte integrante na organização [68,05% dos inquiridos concorda totalmente com esta afirmação (M = 4,7; DP = 0,62)]. E é, de igual forma, importante que o líder da empresa-mãe demonstre um comportamento que faça o colaborador sentir que o seu trabalho é relevante para a organização [69,53% dos inquiridos afirmam concordar totalmente com esta afirmação (M = 4,73; DP = 0,54)]. O líder da empresa-mãe deve ser um indivíduo proativo [66,27% concordam totalmente com esta afirmação (M = 4,57; DP = 0,69)] e que represente um exemplo de adaptabilidade e flexibilidade [65,98% concordam totalmente com esta afirmação (M =

4,55; DP = 0,72)] sendo ainda um exemplo de autoconfiança [66,86% dos inquiridos concordam totalmente com esta afirmação (M = 4,57; DP = 0,71)] – ver Tabela 17, no Apêndice 8. A capacidade de desenvolver outros é uma dimensão que apresenta bastante unanimidade entre os inquiridos.

6. Perspetiva: Liderança de pensamento

Na informação apresentada seguidamente, as questões foram formuladas com recurso a perguntas dicotómicas (com opção de resposta SIM/NÃO) e perguntas de escolha múltipla, incluindo uma *checklist* de respostas fechadas e formuladas com base nas características indicadas pelos entrevistados na etapa de estudo exploratório.

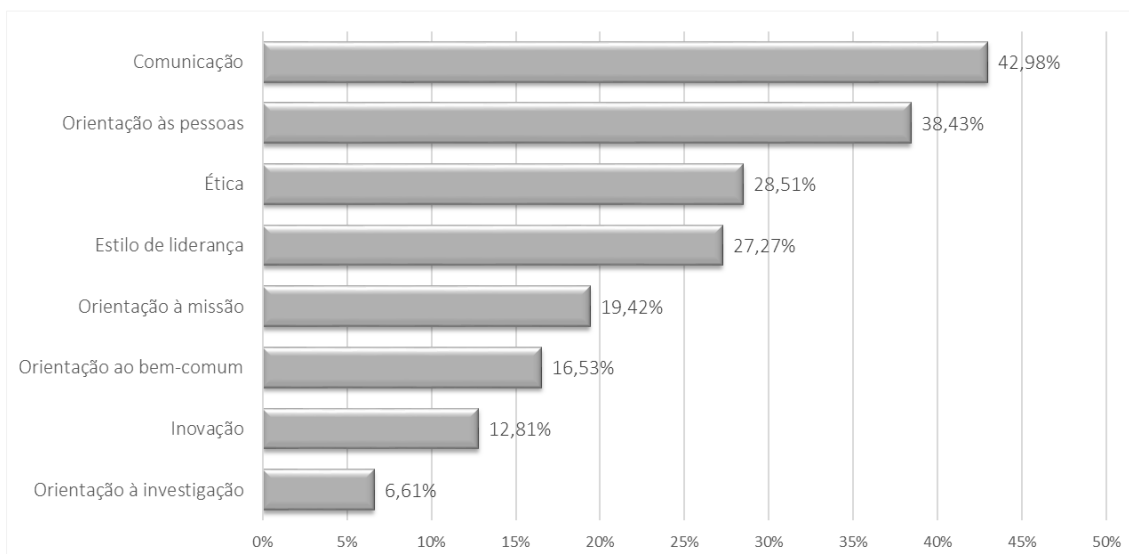
A liderança de pensamento requer a articulação de um conjunto de dimensões, características e atributos que possibilitem a um líder desempenhar, de forma singular, o seu papel como influenciador. Nesta perspetiva os inquiridos dividem-se no que respeita à prática da liderança de pensamento nas suas organizações: 52,04% afirmam que a sua organização pratica a liderança de pensamento e 47,95% dos inquiridos declaram que não (ver Tabela 18, no Apêndice 9).

De igual modo, as opiniões são equilibradas no que respeita ao conceito dos inquiridos sobre a sua própria capacidade de ser um líder de pensamento: 49,64% considera-se a si próprio um líder de pensamento e 50,35% declara que não (ver Tabela 19, no Apêndice 9).

A maioria dos inquiridos (68,98%) afirma que consegue identificar um líder de pensamento na sua organização, o que nos leva a interpretar que a liderança de pensamento é um conceito com o qual os inquiridos estão familiarizados (ver Tabela 20, no Apêndice 9).

No que respeita à dimensão que consideram mais significativa para sentirem um maior grau de envolvimento com a empresa-mãe, os respondentes apontam dois aspetos principais: a *comunicação* (42,98%) e a *orientação às pessoas* (38,43%) – ver Tabela 21, no Apêndice 9. O gráfico 17 ilustra a avaliação das dimensões.

Gráfico 17 | Dimensão mais significativa para o envolvimento com a empresa-mãe

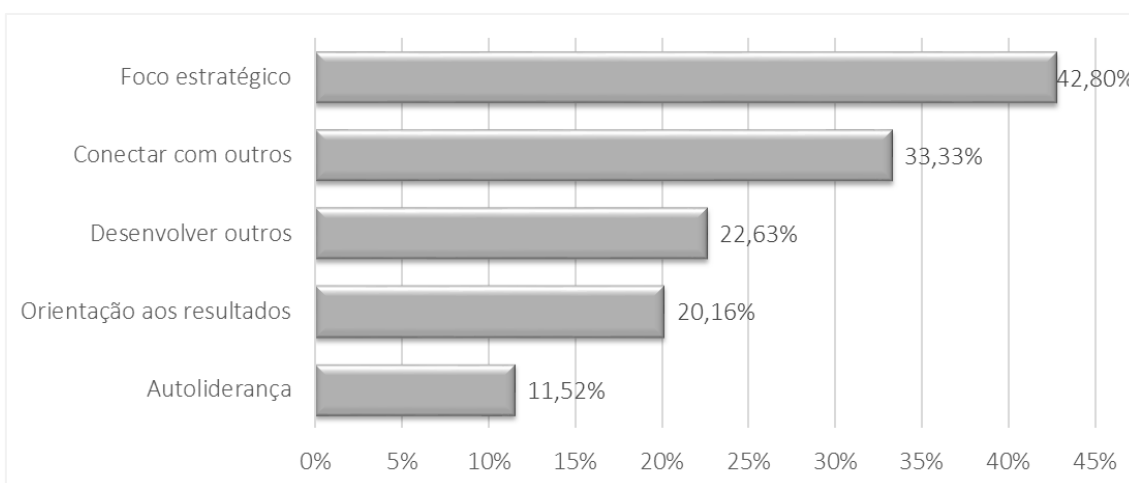


N = 343

Elaboração própria a partir de resultados provenientes do *Survey Monkey*

No que respeita aos atributos mais valorizados para que os colaboradores terceirizados sintam maior grau de envolvimento com a empresa mãe (ver gráfico 18) são de destacar a capacidade de manter o foco estratégico (42,8%) e a capacidade de conectar com outros (33,33%) - ver Tabela 22, no Apêndice 9.

Gráfico 18 | Atributos mais valorizados pelos colaboradores terceirizados



N = 312

Elaboração própria a partir de resultados provenientes do *Survey Monkey*

4.3. Discussão dos Resultados

À medida que a inteligência artificial evolui, que os robôs substituem o papel dos humanos nas tarefas rotineiras e que as fábricas se automatizam, a qualidade das relações entre as pessoas pode tornar-se o verdadeiro fator de diferenciação das organizações. Tal como defendem Kohn e Moraes (2007, p. 1) estamos a caminho de uma das revoluções que transformam as sociedades. A escalada em direção a uma sociedade eminentemente tecnológica, onde a utilização de dispositivos eletrónicos influencia diretamente o nosso dia-a-dia, configura alterações culturais muito expressivas e que serão evidentes a curto, a médio e a longo prazo, pois estes dispositivos tecnológicos são parte integrante do ecossistema da humanidade. Na perspetiva das autoras, estes aparelhos “são formatados e formatam a cultura” (Kohn & Moraes, 2007, p. 12). Um dos objetivos deste trabalho visa a compreensão dos processos de comunicação e de relação que se estabelecem entre colaboradores terceirizados e as empresas-mãe. Se existe algo que é inerente à atividade de qualquer organização, seja qual for a indústria, âmbito de atividade, ou o regime de contratação de colaboradores é o ato de comunicar. Tal como foi observado na componente de revisão bibliográfica, neste cenário de dinamismo e mutabilidade crescentes, torna-se particularmente assinalável a influência de um diversificado conjunto de efeitos e tendências associadas à aceleração do progresso científico e tecnológico no domínio da comunicação e da liderança. As respostas obtidas, na componente empírica, atestam a importância da *comunicação* como dimensão primordial para o estabelecimento de relações que possibilitam um maior compromisso, envolvimento e confiabilidade entre colaboradores terceirizados e as empresas-mãe. 42,98% dos inquiridos refere que esta é a dimensão mais significativa para sentirem um maior grau de envolvimento com a organização. 90,59% concordam totalmente que o líder tem de ser um bom comunicador e 92,98% afirmam ser muito importante que o líder demonstre respeito, com igualdade, por todos os colaboradores.

As crescentes alterações decorrentes da quarta revolução industrial conduzem as organizações à necessidade de reinvenção dos seus modelos de negócio e das suas estratégias competitivas e grande parte dos novos modelos de especialização dos

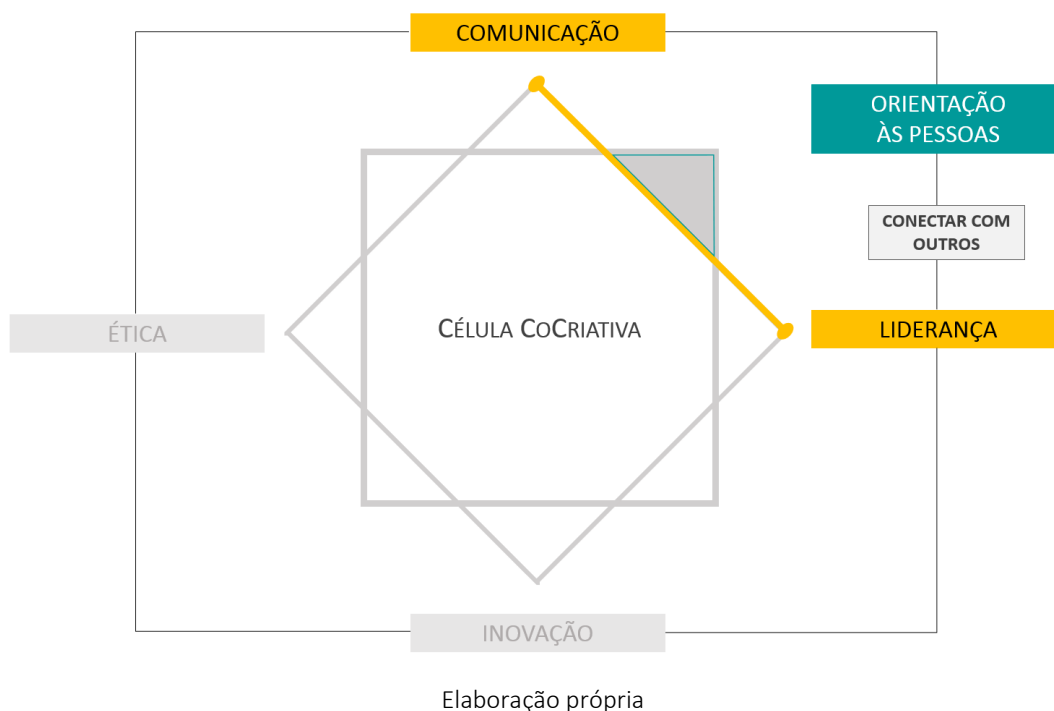
recursos estão ligados ao desenvolvimento de competências humanas transversais (*soft skills*), aquelas que são impossíveis de serem dominadas, replicadas ou executadas por máquinas ou robôs (World Economic Forum, 2016). Nesta matéria, destacam-se o livre-arbítrio e o pensamento humano e as organizações esforçam-se por encontrar a sua singularidade, através da disseminação de ideias inovadoras e da transmissão de conteúdos exclusivos que permitam alcançar um patamar de diferenciação. No atual panorama em que os cenários mudam de formas globais, aceleradas e incertas, a função do líder é singular (Cunha, 2017). As respostas dos inquiridos são unânimes na confirmação destes aspetos. A capacidade que o líder tem para informar de forma cativante (90,59% concorda totalmente com a afirmação), assertiva (84,79%), otimista (68%), inspiradora (81,45%) e coerente (89,41%), é considerado importante pelos colaboradores terceirizados.

Nas organizações que praticam a terceirização, os colaboradores que estão enquadrados no regime de *outsourcing*, podem ser encarados numa perspetiva híbrida (Sebastião, 2009, p.91), o que implicará, por parte do líder da empresa-mãe, a capacidade de demonstrar que é um indivíduo orientado ao trabalho em equipa e conciliador dos grupos de trabalho (54,92% concorda totalmente), sendo capaz de resolver problemas (74,49% concorda totalmente), gerir conflitos e situações de crise (92,38% concorda totalmente) ou esclarecer eventuais rumores e boatos (61,81% concorda totalmente). As respostas dos inquiridos evidenciam a importância que é atribuída às dimensões de *orientação às pessoas* e à capacidade do líder para *conectar com outros*, uma das cinco meta-competências propostas por Hiller, Novelli & Ponnappalli (2016). A demonstração de coerência e alinhamento, por parte do líder da empresa-mãe, entre os seus discursos, ações, atitudes e comportamentos (86,59%) são referidos como fatores importantes para os colaboradores terceirizados.

A metodologia utilizada nesta dissertação possibilitou a combinação, interpretação e integração de todos os dados recolhidos, visando a determinação de convergências e combinações. Assim, para validar o modelo conceptual que designamos por “Célula CoCriativa” na figura 7 (ver no subcapítulo 4.1.) optamos por fragmentar o modelo numa representação gráfica, que se subdivide em três partes (ver figuras 8, 9 e 10). Desta forma

é possível explicarmos cada uma das interconexões estabelecidas à medida que estamos a comparar, integrar e confrontar os dados do estudo exploratório e do inquérito por questionário com o enquadramento teórico.

Figura 8 | Célula CoCriativa da Arquitetura Comunicacional (parte 1)



Pelos resultados até agora elencados a figura 8 ilustra a interconexão que é estabelecida entre a categoria de *orientação às pessoas* e as dimensões de *comunicação* e *liderança*. Consideramos que para ser possível *conectar com outros*, o líder tem de possuir capacidade para inspirar, cativar, esclarecer e conciliar (atributos listados, anteriormente, com a concordância da maioria dos inquiridos). A demonstração destes atributos traduz a capacidade de *orientação às pessoas* e de *conectar com outros*, atributos estes que são indissociáveis da *comunicação*.

Por um lado, a liderança materializa-se em práticas e condutas orientadas pelos valores morais do líder. Por outro lado, os líderes organizacionais são lembrados, diariamente, da complexidade e magnitude a que as mudanças ocorrem, e que levam a que os colaboradores das organizações procurem, de forma recorrente, fontes de

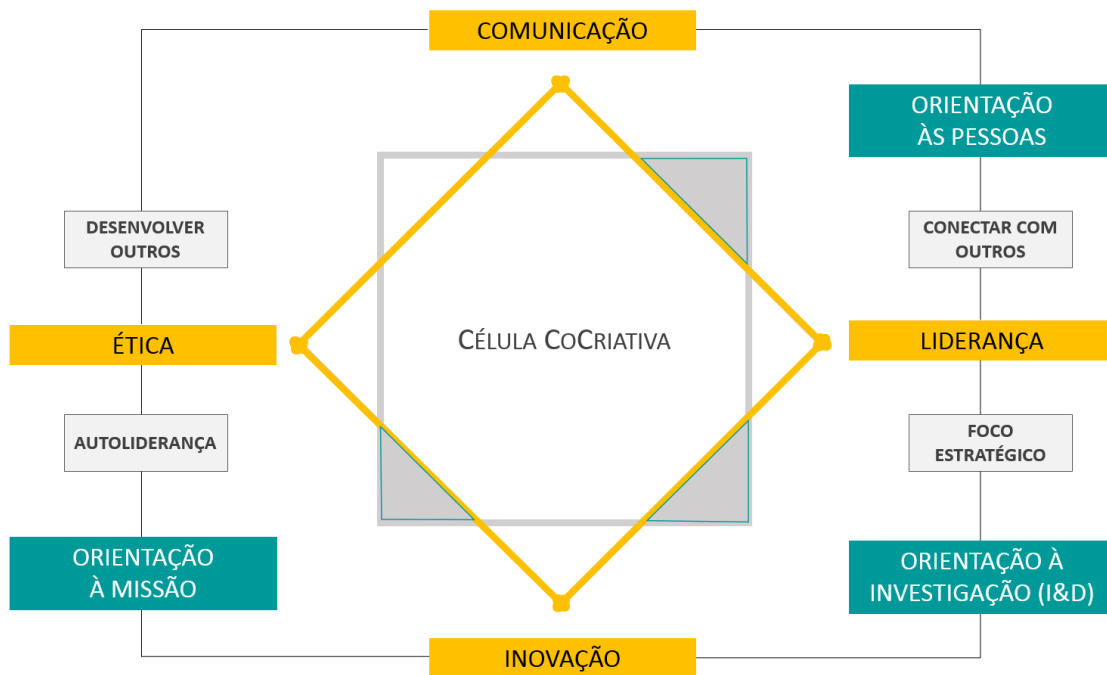
confiança (95,29% dos inquiridos concordam totalmente que é importante que o líder da empresa-mãe seja “confiável”). De forma a atestar um sentimento de confiança é preciso que se estabeleça, e fundamente, um *purpose*, um significado comum (e.g. Carrillo, 2014; Cunha, 2017). Neste sentido, procurou-se também compreender a perceção dos colaboradores terceirizados sobre a liderança de pensamento.

Tal como foi observado ao longo do enquadramento teórico, quando a liderança de pensamento é articulada com a comunicação estratégica, a organização pode adquirir uma vantagem competitiva, uma vez que contribui para a conciliação dos objetivos da empresa com as expectativas dos seus públicos estratégicos (e.g. Carrillo, 2014; Luthra & Dahiya, 2015; Gnoatto, 2017; Sinek, 2009). Nesta perspetiva, a liderança de pensamento é um conceito com o qual os inquiridos estão familiarizados, do ponto de vista das diversas competências que o líder deve possuir ao nível social e interpessoal para se tornar um influenciador. 68,98% dos inquiridos afirma que consegue identificar um líder de pensamento na sua organização. Não obstante, os respondentes referem que os líderes de pensamento que identificam não são, necessariamente, o líder máximo das suas organizações.

A figura 9 ilustra a interconexão que é estabelecida entre as categorias de *orientação à investigação* e *orientação à missão* com as dimensões de *liderança*, *inovação* e *ética*. A larga maioria dos inquiridos concorda totalmente que a liderança de pensamento implica que o líder da empresa-mãe seja capaz de demonstrar coerência com a missão (93,27%), visão (92,39%) e valores da organização (96,57%). De igual modo, a generalidade dos inquiridos concorda totalmente que o líder seja capaz de manifestar-se como um indivíduo cujas ações sejam coerentes com a visão estratégica da organização (90,55%); verbalizando uma atitude coerente com o posicionamento da organização (86,59%) e com as decisões que toma (84,78%). Os inquiridos concordam também que o líder deve ser visionário (74,49%), proativo (66,27%), inovador (65,40%), impulsionador do autodesenvolvimento (65,38%) e da autoconfiança (64,31%), criativo (52,49%) e perseverante sobre os seus ideais (48,55%). Por um lado, o líder que concentra o seu *foco estratégico* na constante orientação à aprendizagem e à *investigação* fica apto a desenvolver soluções *inovadoras*, criativas e possíveis de agregar

valor à *missão* da organização. Por outro lado, o líder que investe na *autoliderança* está mais preparado para *desenvolver outras* pessoas através de uma manifestação *ética*. Estes atributos do líder sintetizam as dimensões que se articulam graficamente na figura 9.

Figura 9 | Célula CoCriativa da Arquitetura Comunicacional (parte 2)

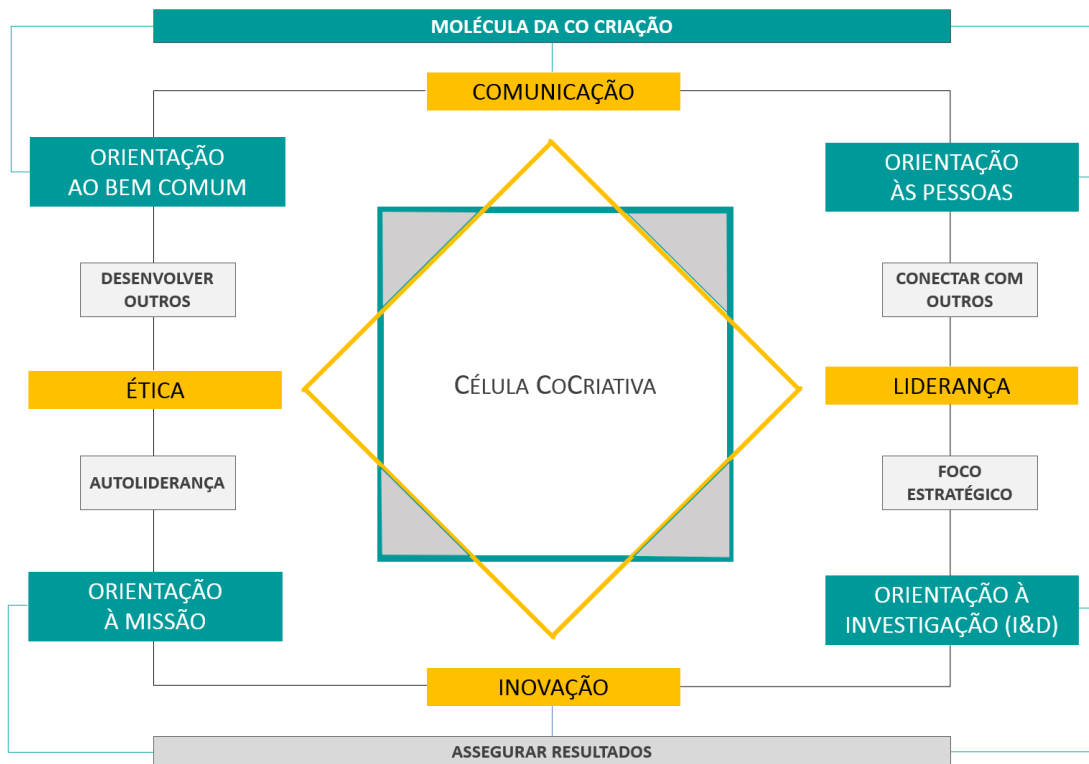


Elaboração própria

A revisão bibliográfica sobre a terceirização possibilitou conhecer as principais vertentes associadas a este modelo de contratação de colaboradores e enquadrar a problemática que deu origem a esta dissertação, ou seja, o facto dos colaboradores terceirizados não se envolverem numa relação de compromisso efetivo para com as empresas-mãe. Neste enquadramento, foi possível observar que estes profissionais se configuram com um público híbrido (Sebastião, 2015) e, como tal, devem ser alvo de medidas, que no contexto da comunicação organizacional, assegurem a comunicação estratégica do pensamento do líder (e.g. AON, 2015; Bourne, 2015; Dhanesh, 2017; Jelen-Sanchez, 2017). O terceiro objetivo deste trabalho visa compreender quais são as dimensões da liderança de pensamento que podem contribuir para o maior

envolvimento dos colaboradores terceirizados com as empresas-mãe que praticam atividades de consultoria de gestão, em Portugal. Da análise efetuada verifica-se que, no modelo conceptual da *Célula Cocriativa* proposto no estudo exploratório (ver figura 7, no Capítulo 4, 4.1.), tornam-se evidentes as dimensões valorizadas pelos colaboradores terceirizados: os vértices da *comunicação*, da *ética*, da *inovação* e da *liderança*, tendo sempre como suporte, a orientação às pessoas, à missão, à investigação e ao bem-comum. Após realizada a interpretação de todos os dados qualitativos e quantitativos foi possível proceder à integração dos conteúdos (Creswell, 2009, p. 286). A figura 10 ilustra a visão final da aplicação deste modelo como um todo – uma *célula* – no qual se evidencia a criação de significados partilhados, *assegurando os resultados* pretendidos, ou seja, o cumprimento das “missões” individuais (nível micro), organizacionais (nível meso) e societais (nível macro) que estruturam a *arquitetura comunicacional* entre líder e liderados.

Figura 10 | Célula CoCriativa da Arquitetura Comunicacional (versão final)



Elaboração própria

Com base nos modelos de competências profissionais do líder, apresentados no enquadramento teórico, os diferentes conceitos e definições pesquisadas foram articuladas. No contexto da interpretação e análise dos conteúdos recolhidos, e confrontando com as 45 competências de liderança propostas por Hiller, Novelli e Ponnappalli (2016) sobressaem aquelas que se relacionam com as características de comunicação do líder. Por esta razão, encaramos as competências de comunicação como um *constructo* de atributos pessoais, habilidades e conhecimentos fundamentais para perceber os contextos e estabelecer as relações entre as pessoas. Para que um líder de pensamento, seja percebido como tal, os seus atributos para *desenvolver outros*, *conectar com outros* e *assegurar resultados*, devem ser evidentes. Da mesma forma, o líder de pensamento deve demonstrar a sua capacidade de *autoliderança* e comprovar que mantém o *foco estratégico* que lhe permitirá diferenciá-lo dos demais, conquistando o envolvimento de outros e, possibilitando assim exercer a sua influência, através das suas ações, exemplos, comportamentos e comunicação.

CONCLUSÕES

O universo empresarial da atualidade é complexo. A quarta revolução industrial impõe às organizações que se adaptem à transformação global a uma velocidade crescente e que utilizem os recursos económicos, sociais e laborais que lhes assegurem a maior competitividade. Neste cenário emerge o fenómeno da terceirização de colaboradores. Este fenómeno exige às organizações, nomeadamente aquelas que se configuram como empresas-mãe dos colaboradores terceirizados, o repensar da estratégia dos seus processos de comunicação e construção de relações. Os colaboradores terceirizados não participam diariamente nos processos internos e fundamentais das empresas-mãe, uma vez que, praticam as suas atividades laborais noutros contextos externos e em outras organizações. Por estas razões, os colaboradores terceirizados possuem, em simultâneo, características de público interno e externo e

configuram assim um público híbrido. Logo, requerem mensagens distintas daquelas que são transmitidas aos públicos tradicionais, ou seja, aos públicos internos e externos.

O trabalho e a comunicação têm em comum um desígnio: a construção de significados, dado que o trabalho é, na realidade, uma parte integrante da vida contemporânea. Os profissionais vivem o seu dia-a-dia através das experiências laborais que são, em si mesmas, repletas de significados, quer do ponto de vista pessoal (na perspetiva do colaborador terceirizado), quer do ponto de vista coletivo (na perspetiva do público híbrido). A liderança de pensamento tem vindo a ser debatida no âmbito das estratégias de comunicação organizacionais, uma vez que, quanto mais as tecnologias da informação e da comunicação desfazem as barreiras à interação entre humanos e máquinas, mais as competências humanas (*soft skills*) marcam a diferença, para se alcançar um posicionamento organizacional singular e diferenciador.

Partindo da premissa que não existe comunicação estratégica sem líderes de pensamento e que não existem líderes efetivos se não souberem comunicar, pretendeu-se com esta investigação contribuir para a criação de um modelo conceptual caracterizador da comunicação estratégica na liderança de pensamento, evidenciando a necessidade das competências de comunicação, ética e inovação para a efetividade da liderança. Através das suas competências sociais e comunicacionais o líder de uma empresa que pratique a terceirização dos seus colaboradores tem, por missão, demonstrar as direções a seguir, investindo uma parte do seu tempo, de forma periódica, para criar uma relação de proximidade com os liderados que se encontram em regime *outsourcing*. O líder garante, assim, que o seu pensamento é acompanhado e consequente para o estabelecimento de relações que reforcem a lealdade laboral e prolonguem o envolvimento destes profissionais com a organização que os contrata de forma direta. Quando o líder tem a capacidade de influenciar os ideais de outros indivíduos pode também exercer influência e os efeitos da sua liderança de pensamento irão contagiar as ações à sua volta, podendo assim cativar e envolver os diferentes públicos da sua organização. Este aspeto torna-se, particularmente, relevante quando a abordagem tem em conta um público constituído por colaboradores terceirizados, ou

seja, um público híbrido que passa a maior parte do seu tempo laboral em outras organizações.

Com esta investigação, foram encontradas inter-relações entre a liderança de pensamento, a comunicação estratégica organizacional e os atributos de personalidade do líder da empresa-mãe. Procurou-se destacar que o estilo de liderança carismática possui uma relação com a comunicação do líder de pensamento, e que esta dimensão pode sustentar um maior envolvimento e lealdade por parte dos públicos híbridos. A um nível holístico, a liderança de pensamento permite influenciar, inspirar, desafiar crenças e formas de pensar, e até quebrar com normas laborais, culturais ou sociais. Porém, para que tal se concretize, o líder de pensamento tem de articular um conjunto de atributos para desempenhar, de forma singular, o seu papel como influenciador. Os resultados demonstram que o líder que possui capacidade de comunicar e liderar com sentido ético e inovador, estando orientado às pessoas, à investigação, à missão e ao bem-comum é percecionado como líder de pensamento.

Ser reconhecido como líder de pensamento exige atributos pessoais fortes, que permitam a promoção de práticas democráticas, assertivas e inclusivas. O líder de pensamento só é assim reconhecido quando tem a capacidade de ser um exemplo de ética e inovação, através da sua capacidade de cocriar, trabalhar e fazer trabalhar, por meio de uma visão criativa, demonstrando esforço, respeito, coerência, consistência e humildade. São várias as exigências e os desafios que se colocam a quem tem de tomar decisões que afetam, que inspiram e que influenciam a vida de outros.

As principais conclusões obtidas revelam que a liderança de pensamento não pode ser dissociada da missão, visão e dos valores partilhados e construídos de forma cocriativa entre o líder e os seus liderados. A cocriação só é eficaz quando é fundamentada numa interdependência dinâmica que ambas as partes, de forma explícita ou implícita, através de uma dupla causalidade moral entre os colaboradores terceirizados e a empresa-mãe.

O líder de pensamento deve possuir e exprimir uma visão holística, demonstrando deferência para com o seu público híbrido e atribuindo às mensagens dos colaboradores terceirizados o exato valor que atribui às suas próprias mensagens. Só assim se poderá

tornar um cocriador de significados com os seus liderados, assegurando a missão e a criação de um *purpose* comum. Esta abordagem entende os colaboradores terceirizados como parceiros de longo prazo e, desta forma, os próprios colaboradores irão sentir-se parte integrante da missão e cocriadores do *purpose* da organização. Esse sentimento poderá permitir o desenvolvimento de contratos psicológicos, através dos quais os colaboradores respondem às suas responsabilidades com a expectativa de que a empresa-mãe agirá de forma recíproca. Este género de psicologia, de âmbito contratual, é estabelecido pelos próprios colaboradores, e poderá alavancar um maior nível de comprometimento pessoal, possibilitando a construção de um sentimento de pertença e de maior compromisso e lealdade, pelo que é fundamental que seja tido em consideração quando se trata de um público híbrido. Os atributos pessoais do líder contribuem para o maior, ou menor, envolvimento dos profissionais terceirizados.

Dando resposta à pergunta de partida que sustenta este trabalho: **quais as características da comunicação estratégica organizacional e dimensões da liderança de pensamento valorizadas pelos colaboradores terceirizados, em Portugal?** Foi possível observar que os profissionais que configuram um público híbrido devem ser alvo de medidas, que no contexto da comunicação organizacional, assegurem a comunicação estratégica do pensamento do líder. Assim, podemos resumir que, nas empresas que praticam a terceirização, a estratégia de *comunicação* organizacional tem de articular características assentes na *inovação*, através de processos de cocriação, com princípios *éticos*, demonstrados e adotados pela *liderança* de topo. Em simultâneo, a organização só irá assegurar os *resultados* pretendidos se o líder de topo for capaz de cocriar com os colaboradores terceirizados um *purpose* que possibilite a este público híbrido um envolvimento não só profissional, mas também pessoal e social, de forma a fazê-los sentir cocriadores de um significado organizacional comum. Para que tal seja possível, o líder de topo tem de ser um exemplo capaz de demonstrar a sua *orientação às pessoas*, à *missão*, à *investigação* e ao *bem-comum*. Pois estas são as dimensões da liderança de pensamento mais valorizadas pelos colaboradores terceirizados.

As limitações desta dissertação estão relacionadas com o campo de ação do estudo, uma vez que, este foi confinado aos profissionais que se encontram em regime de

outsourcing em empresas que prestam, sobretudo, serviços de consultoria de gestão, em Portugal. Este estudo permitiu-nos avançar com um modelo conceptual baseado num número de respostas limitado à realidade nacional. Por conseguinte, consideramos que poderá ser útil a realização de outros estudos semelhantes em outras áreas de atuação, em outras geografias e em diferentes setores de atividade, alargando a um universo mais vasto para aferir se existe consistência dos resultados, isto é, se se repete noutras realidades, culturalmente divergentes.

Acredita-se que a metodologia utilizada nesta dissertação pode ser aplicada com outros públicos híbridos, noutros contextos organizacionais. A replicação desta estratégia de pesquisa poderá permitir a verificação de uma eventual confrontação entre os estilos de comunicação estratégica organizacional e de liderança de pensamento, possibilitando a realização de um estudo comparativo entre os resultados obtidos com diferentes públicos híbridos (como é o caso, por exemplo, dos trabalhadores temporários), em diferentes indústrias ou setores de atividade, ou em diferentes geografias.

Em termos futuros, e no que respeita à implementação e aplicação prática da Célula CoCriativa da Arquitetura Comunicacional, esta poderá inscrever-se numa lógica de utilização para exercícios e serviços de consultoria, e também para a execução de autodiagnósticos. Tendo em consideração a matriz conceptual que finaliza todas as inferências existentes nas dimensões que estruturam a Célula CoCriativa da Arquitetura Comunicacional, poderá vir a ser útil a construção, por exemplo, de um questionário sobre as competências individuais referentes a cada uma das dimensões.

O questionário poderá ser composto por uma escala de autoavaliação de competências, que possibilite estabelecer os níveis de congruência com cada uma das dimensões e as suas respetivas inferências, para facilitar um enquadramento individual, profissional e organizacional. Neste enquadramento, este estudo poderá resultar como estímulo ao investimento dos líderes das empresas, que praticam a terceirização de serviços, em ampliar e aperfeiçoar as dinâmicas comunicacionais e relacionais que estabelecem com os colaboradores terceirizados. Em suma, na posse destas informações, os líderes organizacionais poderão fazer um exercício de autorreflexão e adequar a sua atuação às expectativas dos diferentes públicos organizacionais.

Deixamos ainda a sugestão de criar uma disciplina, integrada num curso de formação especializada, devidamente monitorizado, para que seja possível verificar até que ponto a aplicação da Célula CoCriativa da Arquitetura Comunicacional contribui, de forma prática, para os aspetos identitários no âmbito da liderança de pensamento e para o desenvolvimento no domínio da comunicação estratégica.

Consideramos que os contextos de aprendizagem, desenvolvimento, evolução individual e autoconhecimento emergem, muitas vezes, das potencialidades de interação entre indivíduos. Num contexto de aprendizagem e de formação profissional especializada, os indivíduos com predisposição altruísta, criativa e comunicacional poderão confirmar uma evolução dos seus saberes de liderança e o aperfeiçoamento da sua individualidade de pensamento. Acreditamos que esta dissertação possa resultar em ações de natureza prática. Isso possibilitaria uma dinâmica entre a investigação académica e a prática empresarial, no âmbito da disciplina Comunicação Estratégica, em indissociabilidade à Liderança de Pensamento, demonstrando a efetividade que a academia desempenha numa função formadora e transformadora.

Acreditamos que a cocriação de significados é possível através de uma comunicação estratégica organizacional que assenta na liderança de pensamento. No ato de cocriar encontram-se os fundamentos basilares das relações, estruturam-se os alicerces da estratégia organizacional e constrói-se a *arquitetura comunicacional*. Estes foram alguns das muitas matérias, que foram surgindo, durante a realização deste trabalho, bem como no decorrer das longas horas de reflexão acerca da temática em estudo. Propomos a continuidade deste estudo em áreas relevantes da Comunicação Estratégica para a consolidação da Liderança de Pensamento e propomos, acima de tudo, uma aplicação prática da Célula CoCriativa da Arquitetura Comunicacional.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Agarwala, T. (2007). *Strategic Human Resource Management*. New Delhi: Oxford University Press.

AON. (2015). *Trends in Global Employee Engagement*. Disponível em: http://www.aon.com/unitedkingdom/attachments/trp/Trends-in-Global-Employee-Engagement-Report-2015_EMEA.pdf

Avolio, B. J., & Yammarino, F. J. (2013). Introduction to, and overview of, transformational and charismatic leadership. In B. J. Avolio, F. J. Yammarino (eds.), *Transformational and Charismatic Leadership: The Road Ahead 10th Anniversary Edition* (pp. xvii-xxiii). Bingley: Emerald Group Publishing Limited

Ashkanasy, N. M., & Humphrey, R. H. (2011). A multi-level view of leadership and emotions: Leading with emotional labor. In D. Collinson, K. Grint, A. Bryman, M. Uhl-Bien & B. Jackson (eds.), *The Sage Handbook of Leadership* (pp. 365-379). Thousand Oak: Sage.

Bakhshi, H. D. (2017). *The Future of Skills: Employment in 2030*. London: Pearson and Nesta.

Bardin, L. (1995). *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70.

Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19-31.

Bass, B. M. & Avolio, B.J. (1990). Developing transformational leadership: 1992 and beyond. *Journal of European Industrial Training*, 14(2), 1-27.

Bass, B.M., Avolio, B.J., & Goodheim, L. (1987). Biography and the assessment of transformational leadership at the world class level. *Journal of Management*, 13, 7-19.

Bass, B. M., & Steidlmeier, P. (1999). Ethics, character, and authentic transformational leadership behavior. *The Leadership Quarterly*, 10 (2), 181-217.

Benioff, & R., M. (2017). *World Economic Forum*. Disponível em: <https://www.weforum.org/agenda/2017/03/we-must-ensure-the-fourth-industrial-revolution-is-a-force-for-good/>

Bennett, N., & Lemoine, G. J. (2014). What a difference a word makes: Understanding threats to performance in a VUCA world. *Business Horizons*, 57(3), 311–317.

Berger, B. K., & Meng, J. (2010). Public Relations practitioners and the leadership challenge. In R. L. Heath (ed.), *The Sage Handbook of Public Relations* (pp. 421-434). Thousand Oaks: Sage.

Berger, B. K., & Meng, J. (Eds.) (2014). Making Sense of Public Relations Leaders – The Sense Makers. A Global Study of Leadership in Public Relations and Communication Management. New York: Routledge.

Bolívar, A. (2003). Como melhorar as escolas-estratégias e dinâmicas de melhoria das práticas educativas (1ª Edição). Porto: ASA Editores, SA.

Bontis, N., & Nikitopoulos, D. (2001). Thought Leadership on Intellectual Capital. (M. U. Press, Ed.) *Journal of Intellectual Capital*, 2, 183-191.

Bourne, C. D. (2015). Thought Leadership as a Trust Strategy in Global Markets: Goldman Sachs' Promotion of the 'BRICs' in the Marketplace of Ideas. *Journal of Public Relations Research*, 27(4), 322–336.

Botan, C. (2018). Strategic Communication Theory and Practice: The Cocreational Model. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.

Bradford, L. P., & Lippitt, R. (1945). Building a democratic work group. *Personnel*, 22(3), 142-148.

Brennan, J. (2002). Seeing the Whole Board: Valuable Lessons in IT Thought Leadership for the CIO and CEO. *CIO Magazine*, 15(2), 52–55.

Bryman, A. (1988). Quantity and quality in social research. New York: Routledge.

Bustinza, O. F.-A.-G. (2010). Outsourcing, competitive capabilities and performance: an empirical study in service firms. *International Journal of Production Economics*, 126 (2), 276-288.

Calantone, R. J. (2000). Strategic foretelling: Communication-based antecedents of a firm's propensity to preannounce. *Journal of Marketing*, 64 (1), 17-30.

Canary, D. J., & Dainton, M. (2003). *Maintaining Relationships Through Communication. Relational, Contextual, and Cultural Variations*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.

Carrillo, M. V. (2014). Strategic Communication in the communications environment of today's organizations. *Comunicação e Sociedade*, 26, 81-89.

Ceitel, M. (2006). *Gestão e desenvolvimento de competências*. Lisboa: Edições Sílabo.

Chains, G. V. (2014). *Challenges, Opportunities, and Implications for Policy*. OECD, WTO and World Bank Group. Sydney, Australia: OECD.

Chiavenato, I. (2000). *Introdução à Teoria Geral da Administração*. 2ª ed. compacta. Rio de Janeiro: Campus.

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.

Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1987). Toward a behavioral theory of charismatic leadership in organizational settings. *Academy of Management Review*, 12(4), 637-647.

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.

Coombs, W. T. (2014). *Ongoing crisis communication: Planning, managing, and responding*. London: SAGE Publications.

Crainer, S. & Dearlove, D. (1999). Branding Heavyweights. *Management Review*, 88(9), 22-28

Creswell, J. (2009). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. London: SAGE Publications.

Cunha, A. A. (2017). As ferramentas do coaching para o desenvolvimento de um líder de alto desempenho. *International Journal of Recent Advances in Multidisciplinary Research*, 4, 2505-2508.

Dhanesh, G. S. (2017). Putting engagement in its Proper place: State of the field, definition and model of engagement in public relations. *Public Relations Review*, 43 (5), 925-933.

Dirks, K. T., & Ferrin, D. L. (2002). Trust in leadership: Meta-analytic findings and implications for research and practice. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 611-628.

Dillon, W. R.; Madden, T. J; Firtle, N. H. (1993). *Essentials of Marketing Research*. Estados Unidos da América: Richard D. Irwin, INC.

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

Espírito Santo, P. (2015). *Introdução à Metodologia das Ciências Sociais*. Lisboa: Edições Sílabo.

European Communication Monitor (2014). Report. Disponível em: <http://www.communicationmonitor.eu/2014/06/13/ecm-european-communication-monitor-2014-social-mobile-communication-media-technologies-job-satisfaction-gender-excellence/>

Finances Online. (2018). *How iPhone is made*. Disponível em: <https://financesonline.com/how-iphone-is-made/>

Fleury, M.T.L.; Fleury, A.C.C. (2004). Alinhando estratégia e competências. *Revista de Administração de Empresas*, 44(1), 44-69.

Gil, A. C. (1991). *Como Elaborar Projetos de Pesquisa* (3 ed.). São Paulo: Editora Atlas S.A.

Gilley, K. M., Greer, C. R., & Rasheed, A. A. (2004). Human resource outsourcing and organizational performance in manufacturing firms. *Journal of Business Research*, 57(3), 232–240.

Giosa, L. A. (1997). *Terceirização: uma abordagem estratégica*. Cengage Learning Editores.

Gnoatto, E., da Silva, E. A., Skiersz, G. S., Freitag, M. L., Kaelzer, T. K., & de Lima, V. Z. (2017). Liderança e comunicação no cenário da gestão. *Maiêutica - Estudos Contemporâneos em Gestão Organizacional*, 5, 157-165.

Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. (2002). *The New Leaders*. Boston: Harvard Business School Press.

Goleman, D. (2017). *Leadership That Gets Results*. Boston: Harvard Business School Press.

Gooty, J., Connelly, S., Griffith, J., & Gupta, A. (2010). Leadership, affect and emotions: A state of the science review. *The Leadership Quarterly*, 21(6), 979-1004.

Greer, C. R., Youngblood, S. A., & Gray, D. A. (1999). Human resource management outsourcing: The make or buy decision. *Academy of Management Perspectives*, 13(3), 85–96.

Halderen, M. v. (2015). *Shifting Paradigms - Thought Leadership as Instigator of Societal Change*. Disponível em: http://dutchschoolofthought.com/wp-content/uploads/Shifting_Paradigms_van_Halderen_DST_e-reader_zonderpassword.pdf

Hallahan, K., Holtzhausen, D., Van Ruler, B., Verčič, D., & Sriramesh, K. (2007). Defining strategic communication. *International journal of strategic communication*, 1(1), 3-35.

Hatch, M. J., Kostera, M., & Kozminski, A. K. (2006). The three faces of leadership: Manager, artist, priest. *Organizational Dynamics*, 35(1), 49-68.

Hater, J. J., & Bass, B. M. (1988). Superiors' evaluations and subordinates' perceptions of transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*, 73(4), 695-702.

Heath, D. S. (2013). Building Thought Leadership Through. Business-to-Business Social Media Engagement at Infosys. *MIS Quarterly Executive*, 12(2), 77-92.

Hill, M. M., & Hill, A. (2009). *Investigação por Questionário* (2ª ed.). Lisboa: Edições Sílabo.

Hiller, N. J., Novelli, S. O., & Ponnappalli, A. R. (2016). *Leadership Competency Builder*. FIU Center for Leadership, Miami, Florida. Disponível em: <http://lead.fiu.edu/the-leadership-competency-builder>

Hitt, M. A. (2012). *Strategic management cases: competitiveness and globalization*. London: Cengage Learning.

Hogan, R., & Roberts, K. (2014). Thought Leadership Yearbook, 57(4), 156. Disponível em: http://www.leading-thoughts.com/wp-content/uploads/2013/06/Ebook_ThoughtLeadership_DEF.pdf

Holtzhausen, D. R. (2013). Public Relations as Activism. Postmodern approaches to theory & practice. New York / London: Routledge.

Huey, J. (2012). IBM's Ginni Rometty on leadership. *Fortune*. Disponível em: <https://fortune.com/2012/10/02/transcript-ibms-ginni-rometty-on-leadership/>

Hunter, J. C. (2004). O Monge e o Executivo: uma história sobre a essência da liderança. (17ª ed.). Rio de Janeiro: Sextante.

Hutton, J. G. (1996). Integrated marketing communications and the evolution of marketing thought. *Journal of Business Research*, 37(3), 155-162.

INE. (2018). Portal do Instituto Nacional de Estatística. *Estatísticas dos Serviços Prestados às Empresas*. Disponível em: https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_destaques&DESTAQUESdest_boui=316542063&DESTAQUESmodo=2&xlang=pt

Isaacson, W. (2011). *Steve Jobs*. New York: Simon & Schuster.

Jelen-Sanchez, A. (2017). Engagement in public relations discipline: Themes, theoretical perspectives and methodological approaches. *Public Relations Review*, 43(5), 934-944.

Johnston, K. A. (2014). Public relations and engagement: Theoretical imperatives of a multidimensional concept. *Journal of Public Relations Research*, 26(5), 381–383.

Jornal de Negócios (2019). Empresite. Disponível em: <https://empresite.jornaldenegocios.pt/Actividade/OUTSOURCING/>

Joseph, E. E., & Winston, B. E. (2005). A correlation of servant leadership, leader trust, and organizational trust. *Leadership & Organization Development Journal*, 26(1), 6-22.

Kauffman, R., & Howcroft, B. (2003). Thought leadership in investment banking: The beginning of a new era. *Journal of Financial Services Marketing*, 7, 214–218.

Kark, R., & Shamir, B. (2015). Transformational and Charismatic Leadership: The Road Ahead 10th Anniversary Edition Article information: *Monographs in Leadership and Management*, 5, 77–101.

Kent, M. L & Taylor, M. (2002). Toward a dialogic theory of public. *Public Relations Review*, 28, 21-37.

Klepper, R. & Jones, W. O. (1998). *Outsourcing information technology, systems & services*. New Jersey: Prentice-Hall.

Klein, K. J., & House, R. J. (1995). On fire: Charismatic leadership and levels of analysis. *The Leadership Quarterly*, 6(2), 183-198.

Kidder, D. L., & Buchholtz, A. K. (2002). Can excess bring success? CEO compensation and the psychological contract. *Human Resource Management Review*, 12(4), 599-617.

King, M. L. (1963). I Have a Dream. Disponível em: <http://www.americanrhetoric.com/speeches/mlkhaveadream.htm>

Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2016). *Marketing 4.0: Moving from Traditional to Digital*. New Jersey: John Wiley & Sons.

Kohn, K., & Moraes, C. H. (2007). O impacto das novas tecnologias na sociedade: conceitos e características da Sociedade da Informação e da Sociedade Digital. In *XXX Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação*, 30(3), 1-13.

Kosnik, T. J., & Montgomery, D. B. (1994). Executive Summary Cross-Cultural Strategic Alliances and Business Partnerships in the Information Technology Industry: Can Trust be Achieved in a Polygamous World? In *Working Papers (Faculty) - Stanford Graduate School of Business*. Disponível em: <https://www.gsb.stanford.edu/insights/ginni-rometty-how-purpose-helps-innovation>

Kuhn, T. (2012). Negotiating the micro-macro divide: Thought leadership from organizational communication for theorizing organization. *Management Communication Quarterly*, 26(4), 543-584.

Kular, S., Gatenby, M., Rees, C., Soane, E., & Truss, K. (2008). *Employee Engagement: A Literature Review*. Kingston: Kingston University.

Leiria, J. (1992). *Terceirização: uma alternativa de flexibilidade empresarial*. Porto Alegre: Sagra.

Lapierre, L. (1989). Imaginário, administração e liderança. *Revista de Administração de Empresas*, 29, 05-16.

Lewin, K., Lippitt, R., & White, R. K. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created "social climates". *The Journal of Social Psychology*, 10(2), 269-299.

Lepak, D. P., & Snell, S. A. (1998). Virtual HR: Strategic human resource management in the 21st century. *Human Resource Management Review*, 8(3), 215–234.

Littlejohn, S. (1978). *Fundamentos teóricos da comunicação humana*. Rio de Janeiro: Zahar Editores.

Lowe, K. B., Kroeck, K. G., & Sivasubramaniam, N. (1996). Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership: A meta-analytic review of the MLQ literature. *The Leadership Quarterly*, 7(3), 385-425.

Luthra, A., & Dahiya, R. (2015). Effective Leadership is all About Communicating Effectively: Connecting Leadership and Communication. *International Journal of Management & Business Studies*, 5(3), 43-48.

Mandela, N. (1964). I am prepared to die. Disponível em: http://db.nelsonmandela.org/speeches/pub_view.asp?pg=item&ItemID=NMS010&txtstr=During%20my%20lifetime%20I%20have%20dedicated%20myself%20to%20this%20struggle%20of

McClelland, D. C. (1973). Testing for competence rather than for "intelligence". *American Psychologist*, 28(1), 1-14.

McGovern, G., & Quelch, J. (2005). Outsourcing marketing. *Harvard Business Review*, 83(3), 22-26.

McCrimmon, M. (2005). Thought leadership: a radical departure from traditional, positional leadership. *Management Decision*, 43 (7/8), 1064-1070.

McLuhan, M. (1963). *The Gutenberg Galaxy*. Toronto: University of Toronto.

McNair, B. (1995). *An Introduction to Political Communication*. Londres: Routledge.

McQuail, D. &. (1993). Modelos de comunicação para o estudo da comunicação de massas. Lisboa: Editorial Notícias.

Meng, J. (2012). Strategic leadership in public relations: An integrated conceptual framework. *Public Relations Review*, 38, 336-338.

Möller, K., & Rajala, A. (1999). Organizing Marketing in Industrial High-Tech Firms. *Industrial Marketing Management*, 28(5), 521–535

Murray, P. (2003). Organizational learning, competencies, and firm performance: empirical observations. *The Learning Organization*, 10(5), 305-316.

Nisen, M. (2012). Fortune's Most Powerful Woman Shares Her Leadership Philosophy. *Business Insider*. Disponível em: <https://www.businessinsider.com/ibm-ceo-virginia-rometty-on-leadership-2012-10>

Northouse, P. G. (2007). *Leadership: theory and practice*. Thousand Oaks: Sage.

Nothhaft, H., Werder, K. P., Verčič, D. & Zerfass, A. (2018). Strategic Communication: Reflections on an Elusive Concept. *International Journal of Strategic Communication*, 12(4), 352-366.

Nova SBE, & Portugal Outsourcing. (2015). Portugal as a Nearshore Outsourcing Destination (2015 Edition). Lisbon Disponível em: http://www.apdc.pt/filedownload.aspx?schema=f7664ca7-3a1a-4b25-9f46-2056eef44c33&channel=6f0a52e7-1238-49f6-a874-d1d8019dae7b&content_id=807DD72F-B310-456E-9E33-13BFFE89B2ED&field=storage_image&lang=pt&ver=1&filetype=pdf&dtestate=2015-10-12103328

OECD. (2013). *Trade Policy Implications of Global Value Chains*. Disponível em: http://www.oecd.org/trade/benefitlib/Trade_Policy_Implications_May_2013.pdf

OECD-WTO. (2012). *Trade in value-added: concepts, methodologies and challenges*. Disponível em: <https://www.oecd.org/sti/ind/49894138.pdf>

Oliveira, T. D. (2001). Amostragem não probabilística: adequação de situações para uso e limitações de amostras por conveniência, julgamento e quotas. *Administração Online*, 2(3), 01-10

Pietrobelli, C., & Rabellotti, R. (2011). Global value chains meet innovation systems: are there learning opportunities for developing countries? *World development*, 39 (7), 1261-1269.

Pillai, R. &. (1998). Context and charisma: A "meso" level examination of the relationship of organic structure, collectivism, and crisis to charismatic leadership. *Journal of Management*, 24 (5), 643-671.

Preciado-Hoyos, Á., Nivia-Flórez, A. M., & Correales-Rivas, J. P. (2017). The strategic orientation of communications consulting firms in Colombia. *Public Relations Review*, 43(2), pp. 406-416.

Richmond, V. P. & McCroskey, J. C. (2019). Human Communication Theory and Research: Traditions and Models. In D. W. Stacks, M. B. Salwen & K. C. Eichhorn (eds.), *An Integrated Approach to Communication Theory and Research* (pp. 237-246, 3rd Ed.). New York and London: Routledge

Rubim, A. A. (2004). *Comunicação e política: conceitos e abordagens*. EDUFBA.

Ruler, B. (2018). Communication Theory: An Underrated Pillar on Which Strategic Communication Rests. *International Journal of Strategic Communication*, 12(4), 367-381.

Sanchez, A. M. (2016). A importância do modelo mental do líder e as suas influências na motivação da equipe. *FAZU em Revista*, 11.

Sarmiento, M. (2008). *Guia prático sobre a metodologia científica para a elaboração, escrita e apresentação de teses de doutoramento, dissertação de mestrado e trabalhos de investigação aplicada*. Lisboa: Universidade Lusíada Editora.

Sebastião, S. P. (2009). *Comunicação Estratégica - as Relações Públicas*. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.

Sebastião, S. P. (2015). *Fundamentos da Comunicação Integrada - Organizacional e de Marketing*. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.

Shamir, B. A. (1994). The rhetoric of charismatic leadership: a theoretical extension, a case study, and implications for research. *The Leadership Quarterly*, 5, 25-42.

Shamir, B., House, R. J., & Arthur, M. B. (1993). The motivational effects of charismatic leadership: A self-concept-based theory. *Organization Science*, 4(4), 577-594.

Sinek, S. (2009). *Start with why: How great leaders inspire everyone to take action*. New York: Penguin Group.

Souza, K. B., Bastos, S. Q., & Perobelli, F. S. (2011). *As múltiplas tendências da terciarização: uma análise insumo produto da expansão do setor de serviços*. XXXIX Encontro Nacional de Economia - Revista ANPEC. ANPEC.

Stalk, G., Evans, P., & Shulman, L. E. (1992). Competing on capabilities: The new rules of corporate strategy. *Harvard Business Review*, 70(2), 57-69.

Schoenberger. (2018). Ginni Rometty: How Purpose Helps Innovation. *Stanford Business*. Disponível em: <https://www.gsb.stanford.edu/insights/ginni-rometty-how-purpose-helps-innovation>

Takala, T. (2005). Charismatic leadership and power. *Problems and perspectives in management*, 3, 45-57.

Tate, W. L., Ellram, L. M., Bals, L., Hartmann, E., & van der Valk, W. (2010). An Agency Theory perspective on the purchase of marketing services. *Industrial Marketing Management*, 39(5), 806–819.

Tench, R. Z. (2013). *Competencies and Role Requirements of Communication Professionals in Europe. Insights from quantitative and qualitative studies*. Leeds, UK: Leeds Metropolitan University: ECOPSI Research Report. Disponível em: https://www.p4ace.org/images/ECOPSI_FULL_Research_Report_May_2013.pdf

Turner, J. T.; Müller, R. (2005). The Project Manager's Leadership Style as a Success Factor on Projects: A Literature Review. *Project Management Journal*, 36(2), 49-61.

The World Bank. (2017). *Measuring and Analyzing the Impact of GVCs on Economic Development. Global Value Chain Development Report 2017*, International Bank for Reconstruction and Development - The World Bank, Washington. Disponível em: https://www.wto.org/english/res_e/booksp_e/gvcs_report_2017.pdf

Ulmer, R. R. (2012). Increasing the Impact of Thought Leadership in Crisis Communication. *Management Communication Quarterly* XX, 26(4), 523-542.

Ulrich, D. (2000). From eBusiness to her. *Human Resource Planning*, 23(2), 12–22.

Vale, M. (2004). Innovation and Knowledge Driven by a Focal Corporation. *European Urban and Regional Studies*, 11(2), 124–140.

Werder, K. P., Nothhaft, H., Vercic, D., & Zerfass, A. (2018). Strategic Communication as an emerging interdisciplinary paradigm. *International Journal of Strategic Communication*, 12(4), 333-351.

Winterton, J. D.-L. (2005). Typology of Knowledge, Skills and Competences: Calrification of the Concept and Prototype. Thessaloniki, Greece: CEDEFOP. Disponível em: https://europa.eu/european-union/about-eu/agencies/cedefop_pt

Wooten, L. P. (2008). Linking crisis management and leadership competencies: The role of human resource development. *Advances in Developing Human Resources*, 10(3), 352-379.

World Economic Forum. (2016). *The future of jobs: Employment, skills and workforce strategy for the fourth industrial revolution*. Geneva, Switzerland: World Economic Forum. Disponível em: http://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs.pdf

Yahaya, R., Ebrahim, F., (2016). Leadership styles and organizational commitment: literature review. *Journal of Management Development*, 35(2), 190-216.

Yanitsky, O. N. (2017). On Transition from the Second Industrial Revolution to the Fourth one. *International Journal of Media, Journalism and Mass Communications (IJMJMC)*, 3(2), 1-10.

Zhu, W. C. (2005). CEO transformational leadership and organizational outcomes: The mediating role of human–capital-enhancing human resource management. *The leadership quarterly*, 16 (1), 39-52.

APÊNDICES

APÊNDICE 1 Quadro de competências	91
APÊNDICE 2 Estudo Exploratório	93
APÊNDICE 3 Inquérito por questionário	98
APÊNDICE 4 Caracterização da Amostra	113
APÊNDICE 5 Dimensão: Comunicação	115
APÊNDICE 6 Dimensão: Liderança	117
APÊNDICE 7 Dimensão: Inovação	120
APÊNDICE 8 Dimensão: Ética	122
APÊNDICE 9 Perspetiva: Liderança de Pensamento	124

APÊNDICE 1 | Quadro de competências

Quadro 8 | Competências: capacidades, conhecimentos e características de personalidade

Competências (<i>Competency</i>)	Conhecimentos (<i>Knowledge</i>)	Capacidades (<i>Skills</i>)		Características de Personalidade (<i>Personal attributes</i>)
		<i>Hard Skills</i>	<i>Soft Skills</i>	
Aconselhar (construir relacionamentos, consultoria, <i>coaching</i>).	Vários idiomas; Questões teóricas e interculturais; curva de aprendizagem de pares/ colegas de trabalho; Perfis de personalidade.	Diversidade; Consultoria; Negociação; Construção de consensos.	Construção de equipas; Resolução de conflitos; Comunicação eloquente, assertiva e motivadora.	Empatia; Confiabilidade; Espírito de Equipa; Simpatia; Intuição política; Autenticidade; Integridade; Paciência; Tolerância; Negociação; Participativo; Sociável; Autoridade; Autocrítica; Capacidade de resposta; Calma Autoconsciência; Sentido de humor.
Organizar / Executar (planear, fazer acontecer).	Estratégia corporativa Sistemas financeiros Sistemas de planeamento Gestão de Projetos	Redação de textos estratégicos; Gestão de tempo; Planeamento; Gestão de Projetos; Habilidades organizacionais; Criatividade com orçamentos.	Pensamento estratégico; Planeamento; Capacidade de tomar decisões.	Autocontrolo; Vivacidade; Competitividade; Entusiasmo; Perseverança; Resiliência; Autoconfiança; Multitarefa; Proatividade; Agilidade; Flexibilidade; Orientação aos resultados; Liderança.
Gerir (consciência transversal funcional, foco comercial).	Gestão; Economia; Gestão de riscos; <i>Branding</i> ; Legislação; Gestão de <i>stakeholders</i> ; Relações públicas; Dinâmicas políticas; Gestão da mudança; Linguagem da Gestão de Topo.	Mapeamento organizacional; (sistemas de rede organizacional); Liderança.	Negociação; Influência; Delegação; Gestão de pessoas; Sentido de "tempo" (quando e como se comunicar).	Confiança; Visão global e estratégica; Diplomacia; Experiência; Coragem; Audácia; Arriscar (estar disposto a falhar e aprender com isso); Resistência ao <i>stress</i> ; Adaptabilidade.

Competências (<i>Competency</i>)	Conhecimentos (<i>Knowledge</i>)	Capacidades (<i>Skills</i>)		Características de Personalidade (<i>Personal attributes</i>)
		<i>Hard Skills</i>	<i>Soft Skills</i>	
Realizar e Criar (escrever, compor, idealizar, apresentar).	Novas tecnologias; Processos de comunicação; Sistemas mediáticos; Instrumentos da Web 2.0 e efeitos na comunicação organizacional; Aspectos da comunicação intercultural; Ecossistemas mediáticos globais.	Escrever; Editar; Habilidades de desenho/ <i>design</i> ; Habilidades de utilização de computador; Visão; Coerência verbal; Capacidade de síntese; Habilidades multimídia.	Comunicação; Apresentação; Criatividade na resolução de problemas; <i>Storytelling</i> .	Comunicativo; Empreendedor; Polivalência / apoio a diferentes e diferentes percepções; Iniciativa; Eterno aprendiz; Inovador e criativo; Inquisitivo; Franqueza; Pioneirismo.
Analisar / Interpretar (pesquisar, compreender, relacionar).	Métodos de pesquisa e análise; Política de RH interrelacionada com a comunicação; Previsão; Antecipação; Pesquisar, entender e interpretar as tendências, vinculando-as a estratégias de negócios; Ferramentas de controlo e monitorização na Web; Reconhecer e antecipar tendências.	Pensamento crítico; Compreensão literária; Análise dos ecossistemas sociais; Investigação.	Antevisão; Astúcia.	Curiosidade; Interrogativo; Instinto apurado; Discernimento.
Apoiar / Orientar (visão e normas, ética, desenvolvimento de outros).	Governança corporativa; Ética / quadros éticos; Questões legais.		Visão.	Ética e responsabilidade social; Autoridade; Integridade; Honestidade; Influência; Reputação; Sinceridade; Objetividade; Sensibilidade / humanidade.

Fonte: adaptado de ECOPSI (Tench et al.,2013)

APÊNDICE 2 | Estudo Exploratório

Guião do inquérito por entrevista

Esta é uma pesquisa que pretende entender a importância da liderança de pensamento na comunicação dos líderes de organizações que praticam a contratação de colaboradores em regime de *outsourcing*. Não existem respostas certas ou erradas, o que realmente interessa é sua opinião sincera. A sua resposta não será identificada, garantindo a sua total privacidade. Os dados que forem recolhidos neste inquérito servirão de base para um estudo de dissertação do Mestrado no ISCSP. Desde já agradeço a sua colaboração.

- 1) Indique três competências individuais que considere importantes para reconhecer um indivíduo como Líder de Pensamento.
- 2) Indique três adjetivos que considere importantes para caracterizar o conceito de Liderança de Pensamento.

Quadro 9 | Listas de respostas obtidas na pergunta 1

Pergunta #1 Indique três competências individuais que considere importantes para reconhecer um indivíduo como Líder de Pensamento.		
Criatividade	Carismático	Rigor
Assertividade	Inspirador	Inteligência
Ouvir mais que falar	Carismático	Sentido de responsabilidade
Pensamento Crítico	Inspirador	Inspirador/motivador
Confiança	Bom Comunicador	Focado
Antecipação	Boa comunicação	Persistente
Humildade Intelectual	Sentido de humor	Criatividade
Pensamento Crítico	Carisma	Humildade
Capacidade de Decisão	capacidade de comunicar de forma eficaz	Capacidade de ensinar os outros
Culto	Visão	Background académico e profissional
Pensamento Crítico	boa cultura geral	Capacidade de argumentação
Humildade Intelectual	Excelente comunicação	Nível cultural e de conhecimento técnico elevado
Confiança e Espírito de Iniciativa	grande capacidade de argumentação sobre varios temas	Honestidade Intelectual
Atitude	imagem e postura	Inteligência
Desenvolvimento dos Outros	escuta ativa	Integridade
Criatividade	pensamento critico	Inquietude Intelectual
Carisma	reflexividade	Curiosidade Infundável
Inteligência	Capacidade de análise	Flexibilidade
Cultura	capacidade de decisão	Ter ética e rigor
Perseverança	humildade para reaprender	Ser culto
Liderança	Balanço entre emoção e razão	Procura pela excelência
Carisma	Perseverança	Humildade
Empatia	Foco	Autenticidade
Comunicação	Capacidade de adaptação	Honestidade
Flexibilidade	capacidade de dar e receber feedback	Orientação para as pessoas
Curiosidade	iniciativa	Carácter
Disposição para Arriscar	Capacidade de ouvir de forma crítica os inputs dos profissionais	Soft Skills
Visão de Futuro	Capacidade de delegar tarefas	Inteligência Emocional
Humildade	Capacidade de comunicar eficazmente e de forma carismática	Pensamento Diferenciador
Sede de Aprendizagem	Humildade	Humildade
Carácter	Abertura de espírito	Integridade
Humble	Humanidade	Liderança
Ambitious	Pensamento Estratégico	Alto nível de formação académica e profissional
Experimental Mindset ("Empírico")	Visão (antecipar futuro)	Vários livros escritos
Liderança	Inspiração (nos outros)	Inovação
Otimismo	skills de comunicação	Inovação
Sensibilidade e compreensão das principais problemáticas do mundo atual	sentimento de que só sei que nada sei	Espírito Crítico
Rocura de Conhecimento	abertura para novas e diferentes ideias	Criatividade
Espírito Crítico	Capacidade de comunicação	Inteligência Emocional
Saber ouvir	pensamento crítico	Conselheiro
Comunicação	inteligência emocional	Reconhecer o Mérito
Cultura	Pensamento Crítico	Capacidade de Comunicação
Inteligência	Altruísmo	Assertividade
Capacidade Oratória	Revolucionário	Entusiasmo
Visão	Pragmatismo	Capacidade de Saber Fazer
Capacidade de "Auscultação"	Entusiasmo	Cultural e Formação Acima da Média
Capacidade de Decisão	Visão de Futuro	Visão Periférica
Estimular o Diálogo	Inovação	Capacidade de Interpretar e Alinhar
Estudioso e Antecipar Estratégias	Espírito Crítico	Capacidade de Decidir
Pensar de Forma Construtiva	Promove Aprendizagem/Partilha	Ética
Willingness to Learn	Problem-Solver	Strategic Thinking
Gosto genuíno no contacto com as pessoas	Capacidade de Motivação	Coragem
Humildade	Carisma	Conhecimento
Conhecimento	Dinamismo	Habilidade
Pensamento Estratégico	Inteligência Emocional	Atitude
Energia	Empatia	Ser Motivador de Pessoas
Paixão	Conhecimento do Mercado	Capacidade de Influenciar sem Autoridade
Sentido de humor	Formação Escolar	Inspirador
Carisma	Conhecimentos Técnicos	Poder de Liderança
Bom comunicador	Capacidade de Integrar os Outros na Equipa	Estratégia
Visão	Criativo	Exemplar
Entusiasta	Justo	Ética

N = 181

Elaboração própria (dados em bruto)

Quadro 10 | Lista de respostas obtidas na pergunta 2

Pergunta #2 Indique três adjetivos que considere importantes para caracterizar o conceito de Liderança de Pensamento.		
Inovador	Influenciador	Motivador
Diferenciador	Viral	Influenciador
Responsável	Perspicácia	Inteligente
Disruptivo	Objetividade	Carismático
Inovador	Coerência	Democrático
Útil (para a humanidade)	Curioso	Carismático
Paixão	Ágil	Visionário
Equilíbrio	Habilitador	Estratega
Inovação	Aprendizagem	Justo
Inteligente	Ousadia	Entusiasta
Consistente	Diferença	Exemplar
Influente	Complexo	Carismático
Inteligente	Inspirational	Humanista
Íntegro	Meaningful Content	Empreendedor
Brilhantismo	Liderança	Inspirador
Curioso	Otimismo	Criativo
Humilde	Humildade	Disruptivo
Ambicioso	Honesto	Criativo
Exigência	Inteligente	Disruptivo
Responsabilidade Mental	Otimista	bom comunicador
Devoção	Importante	Visionário
Persistência	Inspirador	Carisma
Problem Solver	Fundamental	Influenciador
Persuasão	Seguro	Lider carismático
Inteligência	Orientador	motivador
Ideias Próprias	Criativo	cultivar pensamentos
Carácter	Pensar	Pensamento forte
Espontaneidade	Interpretar	bem argumentado
Informalidade	Aprender	orientador
Liberdade de Expressão e de Pensamento	Inovador	ambicioso
Atitude Positiva	Ousado	moderno
Carisma e Gestão de Pessoas	Esclarecedor (aplicável)	sábio emocional
Compromisso-solução de problemas e contribuição de valor	Carismático	Atual
Inteligência	Desafiador	persuasivo
Capacidade de Comunicação	Perseverante	visionário
Humildade para estar sempre a aprender	Saber antecipar tendências futuras e projetar cenários de ação	Alargamento de horizontes (mind-opening)
Teimoso (nunca desistir na busca de um objetivo)	Energizador	Orientação (guidance)
Criativo	Decisor	Persuasão (convincing)
Determinado	Comunicar e influenciar a equipa para as metas da organização	Emblemático
Capacidade de Comunicação (para atrair diferentes interlocutores)	Cultivar ideias inovadoras, genuínas e angariar o grupo para os mesmos objetivos	Partilhar (informação e como resolver algumas situações/problemas)
Analisar (acontecimentos/problemas)	Produção de novos conhecimentos que levam ao desenvolvimento da organização	carismático
enigmático	Comunicador	Disruptivo
Entusiasta	Empático	Carismático
Comunicador	Flexível	Inovador
Antecipador	Conhecedor	Assertividade
Positiva	Forte Capacidade de Antecipação	Determinação
Integrador	Incremento de Motivação	Livre
Original	Fomento de Inspiração	Inteligência
Impactante	Sonhador	Disrupção
Diruptivo	Útil	Método
Aggressive Curiosity	Innovative	Trending
Pensamentos inovadores	Influenciador	Próximo
Escutar (pessoas)	Motivador	Humilde
Inteligente	Precursor	Proatividade
Comunicativo	Cativar	influência
Inspirador	Motivar	eloquência
Resiliência	Energizar	Único
Exemplo	Empenhado	Complexo
Atitude Positiva	Proativo	Misterioso
Carismático	Profissional	flexibilidade
Positivo	Comunicador	Desafiador
Ser Culto	Inovador	Atualizado
N = 181		

Elaboração própria (dados em bruto)

Quadro 11 | Categorização de palavras relativas ao líder de pensamento

COMUNICAÇÃO	LIDERANÇA	ORIENTAÇÃO À INVESTIGAÇÃO	ORIENTAÇÃO À MISSÃO	INOVAÇÃO	ORIENTAÇÃO ÀS PESSOAS	ORIENTAÇÃO AO BEM-COMUM	ÉTICA
Assertividade	Ágil	Alto nível de formação académica e profissional	Alargamento de horizontes (mind-opening)	abertura para novas e diferentes ideias	Abertura de espírito	Analisar (acontecimentos/problemas)	Autenticidade
Assertividade	ambicioso	Aprender	Antecipação	Aggressive Curiosity	Altruísmo	Capacidade de Decidir	Carácter
Assertividade	Atitude	Aprendizagem	Antecipador	Criatividade	Balço entre emoção e razão	Capacidade de Decisão	Carácter
Atitude Positiva	Atitude	Atual	Capacidade de adaptação	Criatividade	Capacidade de "Auscultação"	Capacidade de Decisão	Carácter
Atitude Positiva	Carisma	Background académico e profissional	Capacidade de análise	Criatividade	Capacidade de Influenciar sem Autoridade	Capacidade de delegar tarefas	Coerência
bem argumentado	Carisma	boa cultura geral	capacidade de decisão	Criatividade	Capacidade de Integrar os Outros na Equipa	Capacidade de entrega com qualidade acima da média e diferenciada	Confiança
Boa comunicação	Carisma	Brihantismo	Diferença	Criativo	Capacidade de ouvir de forma crítica os inputs dos profissionais / capacidade de dar e receber feedback	Capacidade de Interpretar e Alinhar	Confiança
Bom Comunicador	Carisma	Conhecedor	Diferenciador	Criativo	Conselheiro	Capacidade de Saber Fazer	Consistente
Bom Comunicador	Carisma	Conhecimento	Disposição para Arriscar	Criativo	Desenvolvimento dos Outros	Compromisso-solução de problemas e contribuição de valor	Coragem
bom comunicador	Carisma	Conhecimento	Empreendedor	Criativo	Equilíbrio	Decisor	Ética
Capacidade de argumentação	Carisma	Conhecimento do Mercado	Espirito de Iniciativa	Criativo	escuta ativa	Determinado	Ética
Capacidade de Comunicação	Carisma	Conhecimentos Técnicos	Estratega	Cultivar ideias inovadoras, genuínas e angariar o grupo para os mesmos objetivos	Escutar (pessoas)	Devoção	Exemplar
Capacidade de comunicação	Carismático	cultivar pensamentos	Estratégia	Curiosidade	Flexibilidade	Experimental Mindset ("Empírico")	Exemplar
Capacidade de Comunicação	Carismático	Culto	Estudioso e Antecipar Estratégias	Curiosidade Infundável	Gestão de Pessoas	Foco	Exemplo
Capacidade de Comunicação (para atrair diferentes interlocutores)	carismático	Cultura	Forte Capacidade de Antecipação	Curioso	Gosto Genuíno no Contacto com as Pessoas	iniciativa	Honestidade
Capacidade de comunicar eficazmente e de forma carismática	Carismático	Cultura	Ideias Próprias	Curioso	Humanidade	Método	Honestidade Intelectual
Capacidade de ensinar os outros	Carismático	Cultural e Formação Acima da Média	Pensamento Crítico	Diruptivo	Humanista	Perseverança	Honesto
Capacidade de Motivação	Carismático	escrever livros	Pensamento Crítico	Disrupção	Incremento de Motivação	Perseverança	Integridade
Capacidade Oratória	Carismático	Espírito Crítico	Pensamento Crítico	Disruptivo	Inteligência Emocional	Perseverante	Integridade
Comunicação	Carismático	Espírito Crítico	Pensamento Crítico	Disruptivo	Inteligência Emocional	Persistência	Íntegro
Comunicação	Carismático	Espírito Crítico	pensamento crítico	Disruptivo	Inteligência Emocional	Persistente	Justo
Comunicação	Cativar	Formação Escolar	pensamento crítico,	Disruptivo	inteligência emocional	Persuasão (convincing)	Justo
Comunicador	Complexo	Inteligência	Pensamento Diferenciador	Inovativo	motivador	persuasivo	Responsabilidade Mental
Comunicador	Democrático	Inteligência	Pensamento Estratégico	Inovação	Orientação (guidance)	Pragmatismo	Responsável
Comunicador	Desafiador	Inteligência	Pensamento Estratégico	Inovação	Orientação para as pessoas	Proatividade	Rigor
Comunicar e Influencia a equipa para as metas da organização	Desafiador	Inteligência	Pensamento forte	Inovação	orientador	Proativo	Sentido de Responsabilidade
Comunicativo	Determinação	Inteligência	Pensamentos inovadores	Inovador	Ouvir mais que falar	Problem Solver	Ter ética e rigor
Convidado pelos media para falar regularmente	eloquência	Inteligência	Pensar	Inovador	Próximo	Problem-Solver	
Dinamismo	Emblemático	Inteligência	Pensar de Forma Construtiva	Inovador	Reconhecer o Mérito	Procura pela excelência	
Empatia	enigmático	Inteligente	Produção de novos conhecimentos que levam ao desenvolvimento da organização	Inovador	reflexividade	Seguro	
Empatia	Flexibilidade	Inteligente	Saber Antecipar Tendências Futuras e Projetar Cenários de Ação	Inovador	sábio emocional	Teimoso (nunca desistir na busca de um objetivo)	
Empático	Flexível	Inteligente	Strategic Thinking	Inquietude Intelectual	Ser Motivador de Pessoas		
Energia	Habilitador	Inteligente	Visão	Original	Útil		
Energizador	Humilde	Inteligente	Visão	Precursor	Útil (para a humanidade)		
Energizar	Humildade	Interpretar	Visão	Revolucionário			
Entusiasmo	Humildade	Meaningful Content	Visão (antecipar futuro)	Trending			
Entusiasmo	Humildade	Nível cultural e de conhecimento técnico elevado	Visão de Futuro	N = 37	N = 34	N = 31	N = 27

(Continua na página seguinte)

Quadro 11 (continuação da página anterior)

COMUNICAÇÃO	LIDERANÇA	ORIENTAÇÃO À INVESTIGAÇÃO	ORIENTAÇÃO À MISSÃO
(CONTINUAÇÃO DA PÁGINA ANTERIOR)			
Entusiasta	Humildade	Perspicácia	Visão de Futuro
Entusiasta	Humildade	Procura de Conhecimento	Visão Periférica
Entusiasta	Humildade	Sede de Aprendizagem	Visionário
Esclarecedor (aplicável)	Humildade	Sensibilidade e Compreensão das Principais Problemáticas do Mundo Atual	Visionário
Espontaneidade	Humildade Intelectual	Ser culto	Visionário
Estimular o Diálogo	Humildade Intelectual	Ser Culto e atual	
Excelente comunicação	Humildade para estar sempre a aprender	Ser Culto/ Atualizado	
Fomento de Inspiração	humildade para reaprender	Vários livros escritos	
grande capacidade de argumentação sobre variados temas	Humilde	Vontade aprender	
Habilidade para comunicar	Humilde	Willingness to Learn	
influência	imagem e postura		
Influenciador	Impactante		
Influenciador	Informalidade		
Influenciador	Integrador		
Influenciador	Liberdade de Expressão e de Pensamento		
Influente	Líder carismático		
Inspiração (nos outros)	Liderança		
Inspirador	Liderança		
Inspirador	Liderança		
Inspirador	Liderança		
Inspirador	Livre		
Inspirador	Misterioso		
Inspirador	Poder de Liderança		
Inspirador/motivador	Promove Aprendizagem/Partilha		
Inspirational	Resiliência		
Motivador	sentimento de que só sei que nada sei		
Motivador	Único		
Motivar			
Objetividade			
Orientador			
Otimismo			
Otimismo			
Otimista			
Ousadia			
Ousado			
Paixão			
Paixão			
Partilhar (informação e como resolver algumas situações/problemas)			
Persuasão			
Positiva			
Positivo			
Sentido de humor			
Sentido de humor			
skills de comunicação			
Sonhador			
N = 81	N = 64	N = 47	N = 41

Contagem total de palavras N = 362

Elaboração própria

APÊNDICE 3 | Inquérito por Questionário

Introdução

Pretende-se com este questionário conhecer a sua opinião acerca das relações humanas e comunicacionais que estabelece com o líder da organização em que está inserido (a “empresa-mãe”) e a forma como estas contribuem para a sua satisfação laboral e compromisso com a organização (*engagement*).

O preenchimento total do questionário demora, somente, entre **8 a 10 minutos** e o seu contributo será muito importante e valioso. Os questionários são anónimos, com respostas confidenciais, utilizando os dados apenas para fins académicos.

Se necessitar de algum esclarecimento adicional, não hesite em contactar-me através do endereço eletrónico:

vania.guerreiro@campus.ul.pt.

Clique no **botão abaixo** para participar.

Agradeço, antecipadamente, a sua atenção e colaboração,

Vânia Guerreiro

GRUPO 1 | Comunicação

Relaciona-se com a capacidade que o líder tem para informar, inspirar e motivar.

Indique se concorda com as seguintes afirmações:

	Discorda totalmente	Discorda parcialmente	Não concorda nem discorda	Concorda parcialmente	Concorda totalmente	NA
Considero importante que o líder da Empresa-Mãe seja comunicativo (extrovertido e sociável).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Considero importante que o líder da Empresa-Mãe seja bom comunicador (assertivo e cativante na forma de expor as suas ideias e opiniões).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Considero importante que o líder da Empresa-Mãe promova interações regulares de carácter humanizado (ex. mensagem de voz; videochamada; videoconferência).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Considero importante que o líder da Empresa-Mãe promova reuniões presenciais para partilhar informação comigo e com a equipa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Considero importante que o líder da Empresa-Mãe seja assertivo na exposição das suas ideias.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Considero importante que o líder da Empresa-Mãe seja inspirador na exposição das suas ideias.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Considero importante que o líder da Empresa-Mãe seja otimista e positivo na exposição das suas ideias.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Considero importante estar a par de todas as comunicações públicas efetuadas pelo líder da Empresa-Mãe (ex. ser informado pela Empresa-Mãe quando o líder dá uma entrevista a um jornal, ou vai à televisão).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Considero importante que o líder da Empresa-Mãe tenha a capacidade de esclarecer eventuais boatos e clarificar rumores, se necessário.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

GRUPO 2 | Orientação às pessoas

Relaciona-se com o trabalho em equipa e com o envolvimento do líder nos grupos de trabalho da organização estabelecendo relações de proximidade e conciliação.

Indique se concorda com as seguintes afirmações:

	Discorda totalmente	Discorda parcialmente	Não concorda nem discorda	Concorda parcialmente	Concorda totalmente	NA
Considero importante que o líder da Empresa-Mãe invista algum do seu tempo, de forma periódica, a criar uma relação de proximidade com todos os colaboradores de regime outsourcing.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Considero importante conhecer, pessoalmente, o líder da Empresa-Mãe.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Considero importante manter uma relação de proximidade com o líder da Empresa-Mãe.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Considero importante que o líder da Empresa-Mãe seja conciliador.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

GRUPO 3 | Conectar com outros

Relaciona-se com a demonstração de empatia do líder, evidenciando coerência e alinhamento entre discurso, ações, atitudes e comportamentos.

Indique se concorda com as seguintes afirmações:

	Discorda totalmente	Discorda parcialmente	Não concorda nem discorda	Concorda parcialmente	Concorda totalmente	NA
Considero importante que o líder da Empresa-Mãe promova conversas informais para me fazer sentir confortável na sua presença.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Considero importante que o líder da Empresa-Mãe demonstre respeito de igual forma, por todos os elementos da equipa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O líder da minha organização valoriza a minha participação ativa e as minhas opiniões nas reuniões gerais promovidas na Empresa-Mãe.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

GRUPO 4 | Liderança

Relaciona-se com a cultura da organização, com o comportamento e com a atitude do líder propriamente dito.

Indique se concorda com as seguintes afirmações:

	Discorda totalmente	Discorda parcialmente	Não concorda nem discorda	Concorda parcialmente	Concorda totalmente	NA
Considero importante manter uma relação de confiança mútua com o líder da Empresa-Mãe.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Considero importante que o líder da Empresa-Mãe me faça sentir parte da empresa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Considero importante que o líder da Empresa-Mãe demonstre que as suas ações são coerentes com os seus discursos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Considero importante que o líder da Empresa-Mãe seja coerente com a visão da organização.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Considero importante que o líder da Empresa-Mãe seja coerente com a missão da organização.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Considero importante que o líder da Empresa-Mãe seja coerente com os valores da organização.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

GRUPO 5 | Orientação à investigação

Relaciona-se com a capacidade de aprendizagem, aplicação e divulgação de conhecimento, por parte do líder da organização.

Indique se concorda com as seguintes afirmações:

	Discorda totalmente	Discorda parcialmente	Não concorda nem discorda	Concorda parcialmente	Concorda totalmente	NA
Considero importante que o líder da Empresa-Mãe possua um elevado grau de formação académica.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Considero importante que o líder da Empresa-Mãe possua um elevado grau de experiência profissional na área de atuação da organização.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Considero importante que o líder da minha organização me incentive a inovar e a implementar novas metodologias de trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Considero importante que o líder da minha organização me dê autonomia para desempenhar as minhas funções.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Considero importante que o líder da minha organização me incentive a participar em formações para que eu possa desenvolver novas competências.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Considero importante que o líder da minha organização demonstre espírito de iniciativa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

GRUPO 6 | Foco Estratégico

Relaciona-se com o foco estratégico do líder e se este está, ou não, empenhado na construção de significados através de uma abordagem de cocriação com os públicos para quem comunica.

Indique se concorda com as seguintes afirmações:

	Discorda totalmente	Discorda parcialmente	Não concorda nem discorda	Concorda parcialmente	Concorda totalmente	NA
Considero importante que o líder da Empresa-Mãe demonstre que as suas ações são coerentes com a visão estratégica da organização.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Considero importante que o líder da Empresa-Mãe verbalize uma atitude coerente com o posicionamento estratégico da organização.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Considero importante que o líder da Empresa-Mãe verbalize uma atitude coerente com as decisões que toma e com os comportamentos que adota na organização.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Considero importante que o meu líder determine as técnicas para a execução das minhas tarefas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Considero importante que o líder da minha organização seja perseverante sobre os seus ideias.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

GRUPO 7 | Inovação

Relaciona-se com a capacidade que o líder tem para demonstrar que é criativo, diferenciador e inovador.

Indique se concorda com as seguintes afirmações:

	Discorda totalmente	Discorda parcialmente	Não concorda nem discorda	Concorda parcialmente	Concorda totalmente	NA
Considero importante que o líder da minha organização seja inovador.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Considero importante que o líder da minha organização seja criativo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Considero importante que o líder da minha organização seja visionário.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

GRUPO 8 | Orientação à missão

Relaciona-se com a capacidade que o líder possui para demonstrar antecipação, diferenciação e adaptação face à mudança ou desafios, sem alterar a missão da organização

Indique se concorda com as seguintes afirmações:

	Discorda totalmente	Discorda parcialmente	Não concorda nem discorda	Concorda parcialmente	Concorda totalmente	NA
Considero importante que o líder da minha organização tenha a capacidade de resolver problemas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Considero importante que o líder da minha organização tenha a capacidade de gerir situações de crise.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Considero importante que o líder da minha organização não tenha receio de arriscar.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

GRUPO 9 | Autoliderança

Relaciona-se com a capacidade que o líder tem para demonstrar que investe na sua autoliderança, automotivação e autoconhecimento, e que é capaz de repensar os seus paradigmas limitantes.

Indique se concorda com as seguintes afirmações:

	Discorda totalmente	Discorda parcialmente	Não concorda nem discorda	Concorda parcialmente	Concorda totalmente	NA
Considero importante que o líder da minha organização assuma sempre a máxima responsabilidade por todas as ações da equipa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Considero importante que o líder da Empresa-Mãe tenha a capacidade de me transmitir um sentimento de automotivação, para que no meu dia a dia, eu possa ser cada vez melhor e possa executar mais produtivamente as minhas tarefas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Considero importante que o líder da Empresa-Mãe seja um exemplo a seguir para incentivar a minha autoconfiança e a minha autoestima.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

GRUPO 10 | Ética

Associada a formas de estar, à transparência, integridade, consistência e responsabilidade social do líder

Indique se concorda com as seguintes afirmações:

	Discorda totalmente	Discorda parcialmente	Não concorda nem discorda	Concorda parcialmente	Concorda totalmente	NA
Considero importante que o líder da Empresa-Mãe seja confiável.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Considero importante que o líder da Empresa-Mãe possua senso autocrítico e capacidade de autoanálise sobre as suas ações.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Considero importante que o líder da Empresa-Mãe seja um exemplo de honestidade e integridade.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Considero importante que o líder defina sempre comigo quais são os meus objetivos e metas de desempenho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Considero importante que o líder da minha organização atribua recompensas tendo sempre por base o resultado da avaliação dos desempenhos, de forma imparcial.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Considero importante que o líder da minha organização atribua recompensas tendo sempre por base o resultado da avaliação dos desempenhos, de forma transparente.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Considero importante que o líder da minha organização defina as regras do sistema de recompensas e que estas sejam conhecidas por todos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Considero importante que o líder da minha organização promova um sistema recompensas adequado e justo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

GRUPO 11 | Orientação ao bem-comum

Relaciona-se com a criação de valor, atenção a resultados e contributos positivos para a sociedade e com um posicionamento orientado ao bem-comum.

Indique se concorda com as seguintes afirmações:

	Discorda totalmente	Discorda parcialmente	Não concorda nem discorda	Concorda parcialmente	Concorda totalmente	NA
Considero importante que o líder da Empresa-Mãe seja orientado a resultados que sejam benéficos, não só para a organização, mas também contribuindo positivamente para a sociedade em geral.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Considero importante que o líder da Empresa-Mãe me motive a explorar o máximo do meu potencial.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Considero importante que o líder da Empresa-Mãe me motive a sentir-me autorrealizado, sabendo que o meu trabalho contribui para um impacto positivo na organização e na sociedade.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

GRUPO 12 | Desenvolver outros

Relaciona-se com a capacidade que o líder demonstra para desenvolver uma visão global, sistémica e partilhada em que todos se sentem interdependentes em torno do mesmo significado.

Indique se concorda com as seguintes afirmações:

	Discorda totalmente	Discorda parcialmente	Não concorda nem discorda	Concorda parcialmente	Concorda totalmente	NA
Considero importante que o líder da Empresa-Mãe seja um exemplo para promover o meu autodesenvolvimento.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Considero importante que o líder da Empresa-Mãe seja um exemplo de proatividade.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Considero importante que o líder da Empresa-Mãe seja um exemplo de adaptabilidade e flexibilidade.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Considero importante que o líder da Empresa-Mãe seja um exemplo de autoconfiança.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Considero importante que o líder da Empresa-Mãe verbalize uma atitude que me faça sentir parte integrante na organização.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Considero importante que o líder da Empresa-Mãe demonstre um comportamento que me faça sentir que o meu trabalho é relevante para a organização.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

GRUPO 13 | Liderança de pensamento

A liderança de pensamento requer a articulação de um conjunto de dimensões, características e atributos que possibilitem a um líder desempenhar, de forma singular, o seu papel como influenciador.

Considera que a Empresa-Mãe pratica a Liderança de Pensamento?

- Sim
- Não

Indique a dimensão que considera mais significativa para sentir um maior grau de envolvimento com a sua Empresa-Mãe:

- Comunicação
- Estilo de liderança
- Ética
- Inovação
- Orientação à investigação e ao conhecimento (R&D)
- Orientação às pessoas
- Orientação à missão
- Orientação ao bem-comum

Indique o atributo que considera mais importante para sentir maior grau de envolvimento com o Líder da sua Empresa-Mãe:

- Autoliderança
- Conectar com outros
- Desenvolver outros
- Foco estratégico
- Orientação aos resultados

Consegue identificar alguém, na sua organização, que reconheça como Líder de Pensamento?

- Sim
- Não

Considera-se a si próprio um Líder de Pensamento?

- Sim
- Não

GRUPO 14 | Caracterização da Amostra

Estamos quase a terminar!

Responda, por favor, a estas últimas questões para nos ajudar a categorizar os nossos inquiridos. Relembramos que todas as respostas são anónimas, confidenciais e serão usadas apenas para fins académicos.

Sexo

- Feminino
- Masculino

Vínculo laboral

- Contrato sem termo (efetivo)
- Contrato a termo certo
- Contrato de trabalho temporário
- Profissional liberal (Recibos Verdes)

Idade

- <18
- 18-25
- 26-35
- 36-45
- 46-65
- >65

Posicione a sua organização num setor de atividade

- Administração Pública
- Alimentação e Bebidas
- Banca e/ou Atividades Financeiras
- Educação
- Energia e *Utilities*
- Engenharia e Construção
- Hotelaria e Turismo
- Media e/ou Entretenimento
- retalho e Consumo
- Saúde e Ciências da Vida
- Serviços
- Telecomunicações
- Logística, Transportes e Distribuição
- Outro Setor ou Indústria. Qual?

Habilitações literárias

- Até ao 9º ano
- 12º ano
- Licenciatura
- Mestrado ou superior

APÊNDICE 4 | Caracterização da Amostra

Tabela 1 | Sexo da amostra

Opções de resposta		Percentual (%)	Frequência
[1]	Feminino	52,69%	186
[2]	Masculino	47,31%	167
		Total	353

Elaboração própria a partir de resultados provenientes do *Survey Monkey*

Tabela 2 | Idade da amostra

Opções de resposta		Percentual (%)	Frequência
[1]	<18	0,00%	0
[2]	18-25	2,92%	10
[3]	26-35	11,08%	38
[4]	36-45	32,36%	111
[5]	46-65	51,90%	178
[6]	>65	1,75%	6
		Total	343

Elaboração própria a partir de resultados provenientes do *Survey Monkey*

Tabela 3 | Habilitações académicas da amostra

Opções de resposta		Percentual (%)	Frequência
[1]	Até ao 9º ano	0,88%	3
[2]	12º ano	11,40%	39
[3]	Licenciatura	48,83%	167
[4]	Mestrado ou superior	38,89%	133
		Total	342

Elaboração própria a partir de resultados provenientes do *Survey Monkey*

Tabela 4 | Vínculo laboral da amostra

Opções de resposta		Percentual (%)	Frequência
[1]	Contrato sem termo (efetivo)	83,38%	286
[2]	Contrato a termo certo	5,25%	18
[3]	Contrato de trabalho temporário	0,58%	2
[4]	Profissional liberal (Recibos Verdes)	3,50%	12
[5]	Outro (especifique)	7,29%	25
Total			343

Elaboração própria a partir de resultados provenientes do *Survey Monkey*

Tabela 5 | Setores de atividade da amostra

Opções de resposta		Percentual (%)	Frequência
[1]	Administração Pública	3,69%	13
[2]	Alimentação e Bebidas	3,13%	11
[3]	Banca e/ou Atividades Financeiras	5,68%	20
[4]	Educação	3,69%	13
[5]	Energia e Utilities	3,98%	14
[6]	Engenharia e Construção	12,78%	45
[7]	Hotelaria e Turismo	4,26%	15
[8]	Media e/ou Entretenimento	0,00%	0
[9]	Retalho e Consumo	6,25%	22
[10]	Saúde e Ciências da Vida	4,26%	15
[11]	Serviços	19,32%	68
[12]	Telecomunicações	14,49%	51
[13]	Logística, Transportes e Distribuição	4,26%	15
[14]	Outro (especifique)	14,20%	50
Total			352

Elaboração própria a partir de resultados provenientes do *Survey Monkey*

APÊNDICE 5 | Dimensão: Comunicação

Tabela 6 | Comunicação

COMUNICAÇÃO																		
Relacionada com a capacidade que o líder tem para informar, inspirar e motivar.																		
Indique se concorda com as seguintes afirmações:	Discorda totalmente [1]		Discorda parcialmente [2]		Não concorda nem discorda [3]		Concorda parcialmente [4]		Concorda totalmente [5]		N/A		Total	Mínimo	Máximo	Mediana	Média	Desvio Padrão
	Considero importante que o líder da Empresa-Mãe seja comunicativo (extrovertido e sociável).	0,74%	3	3,71%	15	7,43%	30	39,36%	159	48,02%	194	0,74%	3	404	1	5	4	4,31
Considero importante que o líder da Empresa-Mãe seja bom comunicador (assertivo e cativante na forma de expor as suas ideias e opiniões).	0,25%	1	0,25%	1	0,74%	3	7,92%	32	90,59%	366	0,25%	1	404	1	5	5	4,89	0,4
Considero importante que o líder da Empresa-Mãe promova interações regulares de carácter humanizado (ex. mensagem de voz; videochamada; videoconferência).	1,24%	5	2,49%	10	11,44%	46	33,58%	135	51,00%	205	0,25%	1	402	1	5	5	4,31	0,86
Considero importante que o líder da Empresa-Mãe promova reuniões presenciais para partilhar informação comigo e com a equipa.	0,00%	0	2,26%	9	4,51%	18	28,32%	113	63,66%	254	1,25%	5	399	2	5	5	4,55	0,69
Considero importante que o líder da Empresa-Mãe seja assertivo na exposição das suas ideias.	0,00%	0	0,50%	2	1,25%	5	11,97%	48	84,79%	340	1,50%	6	401	2	5	5	4,84	0,44
Considero importante que o líder da Empresa-Mãe seja inspirador na exposição das suas ideias.	0,00%	0	0,25%	1	1,75%	7	14,29%	57	81,45%	325	2,26%	9	399	2	5	5	4,81	0,45
Considero importante que o líder da Empresa-Mãe seja otimista e positivo na exposição das suas ideias.	0,00%	0	0,75%	3	5,00%	20	24,50%	98	68,00%	272	1,75%	7	400	2	5	5	4,63	0,62
Considero importante estar a par de todas as comunicações públicas efetuadas pelo líder da Empresa-Mãe (ex. ser informado pela Empresa-Mãe quando o líder dá uma entrevista a um jornal, ou vai à televisão).	1,25%	5	4,51%	18	17,04%	68	33,58%	134	41,35%	165	2,26%	9	399	1	5	4	4,12	0,94
Considero importante que o líder da Empresa-Mãe tenha a capacidade de esclarecer eventuais boatos e clarificar rumores, se necessário.	1,01%	4	4,02%	16	6,53%	26	23,87%	95	61,81%	246	2,76%	11	398	1	5	5	4,45	0,87

Elaboração própria a partir de resultados provenientes do *Survey Monkey*

Tabela 7 | Orientação às pessoas

ORIENTAÇÃO ÀS PESSOAS

Relacionada com o trabalho em equipa e com o envolvimento do líder nos grupos de trabalho da organização.

Indique se concorda com as seguintes afirmações:	Discorda totalmente [1]		Discorda parcialmente [2]		Não concorda nem discorda [3]		Concorda parcialmente [4]		Concorda totalmente [5]		Não Sabe / Não Responde		Total	Mínimo	Máximo	Mediana	Média	Desvio Padrão
	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N						
Considero importante que o líder da Empresa-Mãe invista algum do seu tempo, de forma periódica, a criar uma relação de proximidade com todos os colaboradores de regime outsourcing.	5,38%	21	8,21%	32	16,15%	63	36,41%	142	30,00%	117	3,85%	15	390	1	5	4	3,91	1,05
Considero importante conhecer, pessoalmente, o líder da Empresa-Mãe.	4,64%	18	4,90%	19	9,79%	38	25,77%	100	52,58%	204	2,32%	9	388	1	5	5	4,33	0,97
Considero importante manter uma relação de proximidade com o líder da Empresa-Mãe.	5,80%	22	10,03%	38	17,68%	67	36,15%	137	27,70%	105	2,64%	10	379	1	5	4	3,8	1,1
Considero importante que o líder da Empresa-Mãe seja conciliador.	1,09%	4	1,91%	7	9,84%	36	30,87%	113	54,92%	201	1,37%	5	366	1	5	5	4,44	0,75

Elaboração própria a partir de resultados provenientes do *Survey Monkey*

Tabela 8 | Conectar com outros

CAPACIDADE DE CONECTAR COM OUTROS

Relacionada com a demonstração de empatia do líder, evidenciando coerência e alinhamento entre discurso, ações e comportamentos.

Indique se concorda com as seguintes afirmações:	Discorda totalmente [1]		Discorda parcialmente [2]		Não concorda nem discorda [3]		Concorda parcialmente [4]		Concorda totalmente [5]		N/A		Total	Mínimo	Máximo	Mediana	Média	Desvio Padrão
	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N						
Considero importante que o líder da Empresa-Mãe promova conversas informais para me fazer sentir confortável na sua presença.	3,22%	11	5,85%	20	16,96%	58	34,50%	118	37,43%	128	2,05%	7	342	1	5	4	4,01	1,01
Considero importante que o líder da Empresa-Mãe demonstre respeito de igual forma, por todos os elementos da equipa.	0,00%	0	0,58%	2	0,88%	3	4,09%	14	92,98%	318	1,46%	5	342	2	5	5	4,93	0,3
O líder da minha organização valoriza a minha participação ativa e as minhas opiniões nas reuniões gerais promovidas pelo na Empresa-Mãe.	1,47%	5	3,23%	11	9,09%	31	30,50%	104	47,80%	163	7,92%	27	341	1	5	5	4,32	0,9

Fonte: Resultados provenientes da ferramenta *Survey Monke*

APÊNDICE 6 | Dimensão: Liderança

Tabela 9 | Liderança

LIDERANÇA																		
Relacionada com a cultura da organização, com o comportamento e com a atitude do líder propriamente dito.																		
Indique se concorda com as seguintes afirmações:	Discorda totalmente [1]		Discorda parcialmente [2]		Não concorda nem discorda [3]		Concorda parcialmente [4]		Concorda totalmente [5]		N/A		Total	Mínimo	Máximo	Mediana	Média	Desvio Padrão
Considero importante manter uma relação de confiança mútua com o líder da Empresa-Mãe.	0,00%	0	0,00%	0	7,89%	27	22,51%	77	67,54%	231	2,05%	7	342	1	5	5	4,59	0,7
Considero importante que o líder da Empresa-Mãe me faça sentir parte da empresa.	0,00%	0	0,00%	0	3,82%	13	14,12%	48	81,18%	276	0,88%	3	340	3	5	5	4,8	0,47
Considero importante que o líder da Empresa-Mãe demonstre que as suas ações são coerentes com os seus discursos.	0,00%	0	0,00%	0	1,76%	6	8,53%	29	89,41%	304	0,29%	1	340	1	5	5	4,89	0,4
Considero importante que o líder da Empresa-Mãe seja coerente com a visão da organização.	0,00%	0	0,00%	0	1,04%	3	6,23%	24	92,39%	312	0,35%	1	340	3	5	5	4,92	0,31
Considero importante que o líder da Empresa-Mãe seja coerente com a missão da organização.	0,00%	0	0,00%	0	0,88%	3	5,56%	19	93,27%	319	0,29%	1	342	3	5	5	4,91	0,31
Considero importante que o líder da Empresa-Mãe seja coerente com os valores da organização.	0,00%	0	0,00%	0	0,93%	3	8,10%	26	96,57%	310	0,31%	1	340	3	5	5	4,94	0,26

Elaboração própria a partir de resultados provenientes do *Survey Monkey*

Tabela 10 | Orientação à investigação

ORIENTAÇÃO À INVESTIGAÇÃO

Relacionada com a capacidade de aprendizagem, aplicação e divulgação de conhecimento, por parte do líder da organização.

Indique se concorda com as seguintes afirmações:	Discorda totalmente [1]		Discorda parcialmente [2]		Não concorda nem discorda [3]		Concorda parcialmente [4]		Concorda totalmente [5]		N/A		Total	Mínimo	Máximo	Mediana	Média	Desvio Padrão
	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N						
Considero importante que o líder da Empresa-Mãe possua um elevado grau de formação académica.	7,60%	26	14,62%	50	27,19%	93	36,55%	125	13,45%	46	0,58%	2	342	1	5	4	3,43	1,06
Considero importante que o líder da Empresa-Mãe possua um elevado grau de experiência profissional na área de atuação da organização.	2,06%	7	6,18%	21	7,65%	26	38,82%	132	44,71%	152	0,59%	2	340	1	5	5	4,34	0,83
Considero importante que o líder da minha organização me incentive a inovar e a implementar novas metodologias de trabalho.	0,00%	0	0,00%	0	7,94%	27	23,24%	79	68,82%	234	0,00%	0	340	3	5	5	4,74	0,49
Considero importante que o líder da minha organização me dê autonomia para desempenhar as minhas funções.	0,00%	0	0,00%	0	4,40%	15	21,41%	73	74,19%	253	0,00%	0	341	3	5	5	4,78	0,45
Considero importante que o líder da minha organização me incentive a participar em formações para que eu possa desenvolver novas competências.	0,00%	0	0,00%	0	8,53%	29	18,24%	62	72,65%	247	0,59%	2	340	3	5	5	4,79	0,48
Considero importante que o líder da minha organização demonstre espírito de iniciativa.	0,00%	0	0,00%	0	7,94%	27	16,47%	56	75,29%	256	0,29%	1	340	3	5	5	4,82	0,45

Elaboração própria a partir de resultados provenientes do *Survey Monkey*

Tabela 11 | Foco estratégico

FOCO ESTRATÉGICO

Relacionado com o foco estratégico do líder e se este está, ou não, empenhado na construção de significados através de uma abordagem de cocriação com os públicos para quem comunica.

Indique se concorda com as seguintes afirmações:	Discorda totalmente [1]		Discorda parcialmente [2]		Não concorda nem discorda [3]		Concorda parcialmente [4]		Concorda totalmente [5]		N/A		Total	Mínimo	Máximo	Mediana	Média	Desvio Padrão
Considero importante que o líder da Empresa-Mãe demonstre que as suas ações são coerentes com a visão estratégica da organização.	0,73%	2	0,00%	2	0,73%	7	7,27%	18	90,55%	309	0,73%	2	340	1	5	5	4,88	0,45
Considero importante que o líder da Empresa-Mãe verbalize uma atitude coerente com o posicionamento estratégico da organização.	0,36%	2	0,00%	0	0,36%	3	11,96%	56	86,59%	276	0,72%	2	339	1	5	5	4,86	0,42
Considero importante que o líder da Empresa-Mãe verbalize uma atitude coerente com as decisões que toma e com os comportamentos que adota na organização.	0,36%	2	0,00%	0	0,72%	3	13,77%	48	84,78%	284	0,36%	1	338	1	5	5	4,83	0,44
Considero importante que o meu líder determine as técnicas para a execução das minhas tarefas.	11,59%	53	19,93%	72	19,93%	69	29,71%	83	18,84%	61	0,00%	0	338	1	5	3	3,24	1,29
Considero importante que o líder da minha organização seja perseverante sobre os seus ideais.	0,36%	3	2,90%	25	11,23%	48	36,96%	114	48,55%	148	0,00%	0	338	1	5	4	4,3	0,81

Elaboração própria a partir de resultados provenientes do *Survey Monkey*

APÊNDICE 7 | Dimensão: Inovação

Tabela 12 | Inovação

INOVAÇÃO																		
Relacionada com a capacidade que o líder tem para demonstrar que é criativo, diferenciador e inovador.																		
Indique se concorda com as seguintes afirmações:	Discorda totalmente [1]		Discorda parcialmente [2]		Não concorda nem discorda [3]		Concorda parcialmente [4]		Concorda totalmente [5]		N/A		Total	Mínimo	Máximo	Mediana	Média	Desvio Padrão
	Considero importante que o líder da minha organização seja inovador.	0,00%	0	0,29%	1	8,21%	28	26,10%	89	65,40%	223	0,00%						
Considero importante que o líder da minha organização seja criativo.	0,00%	0	2,05%	7	14,96%	51	30,50%	104	52,49%	179	0,00%	0	341	2	5	5	4,4	0,76
Considero importante que o líder da minha organização seja visionário.	0,00%	0	1,76%	6	8,50%	29	15,25%	52	74,49%	254	0,00%	0	341	2	5	5	4,67	0,63

Elaboração própria a partir de resultados provenientes do *Survey Monkey*

Tabela 13 | Orientação à missão

ORIENTAÇÃO À MISSÃO																		
Relacionada com a capacidade que o líder possui para demonstrar antecipação, diferenciação e adaptação face à mudança ou desafios, sem alterar a missão da organização.																		
Indique se concorda com as seguintes afirmações:	Discorda totalmente [1]		Discorda parcialmente [2]		Não concorda nem discorda [3]		Concorda parcialmente [4]		Concorda totalmente [5]		N/A		Total	Mínimo	Máximo	Mediana	Média	Desvio Padrão
	Considero importante que o líder da minha organização tenha a capacidade de resolver problemas.	0,29%	1	0,59%	2	4,40%	15	20,23%	69	74,49%	254	0,00%						
Considero importante que o líder da minha organização tenha a capacidade de gerir situações de crise.	0,00%	0	0,00%	0	1,17%	4	6,16%	21	92,38%	315	0,00%	0	340	3	5	5	4,93	0,28
Considero importante que o líder da minha organização não tenha receio de arriscar.	0,29%	1	0,88%	3	3,52%	12	30,79%	105	63,93%	218	0,29%	1	340	1	5	5	4,56	0,65

Elaboração própria a partir de resultados provenientes do *Survey Monkey*

Tabela 14 | Autoliderança

AUTOLIDERANÇA

Relacionado com a capacidade que o líder tem para demonstrar que investe na sua autoliderança, automotivação e autoconhecimento, e que é capaz de repensar os seus paradigmas limitantes.

Indique se concorda com as seguintes afirmações:	Discorda totalmente [1]		Discorda parcialmente [2]		Não concorda nem discorda [3]		Concorda parcialmente [4]		Concorda totalmente [5]		N/A		TOTAL	Mínimo	Máximo	Mediana	Média	Desvio Padrão
	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N						
Considero importante que o líder da minha organização assuma sempre a máxima responsabilidade por todas as ações da equipa.	5,59%	19	6,76%	23	5,29%	18	28,82%	98	53,53%	182	0,00%	0	340	1	5	5	4,3	1
Considero importante que o líder da Empresa-Mãe tenha a capacidade de me transmitir um sentimento de automotivação, para que no meu dia a dia, eu possa ser cada vez melhor e possa executar mais produtivamente as minhas tarefas.	1,47%	5	3,24%	11	7,06%	24	26,18%	89	61,18%	208	1,22%	3	340	1	5	5	4,48	0,79
Considero importante que o líder da Empresa-Mãe seja um exemplo a seguir para incentivar a minha autoconfiança e a minha autoestima.	0,00%	0	4,72%	16	7,37%	25	22,42%	76	64,31%	218	1,18%	4	339	2	5	5	4,56	0,72

Elaboração própria a partir de resultados provenientes do *Survey Monkey*

APÊNDICE 8 | Dimensão: Ética

Tabela 15 | Ética

ÉTICA																		
Associada a formas de estar, à transparência, integridade, consistência e responsabilidade social do líder.																		
Indique se concorda com as seguintes afirmações:	Discorda totalmente [1]		Discorda parcialmente [2]		Não concorda nem discorda [3]		Concorda parcialmente [4]		Concorda totalmente [5]		N/A		Total	Mínimo	Máximo	Mediana	Média	Desvio Padrão
	Considero importante que o líder da Empresa-Mãe seja confiável.	0,00%	0	0,29%	1	0,00%	0	4,12%	14	95,29%	324	0,43%	1	340	2	5	5	4,94
Considero importante que o líder da Empresa-Mãe possua senso autocrítico e capacidade de autoanálise sobre as suas ações.	0,00%	0	0,00%	0	1,76%	6	12,65%	43	85,00%	289	0,59%	2	340	3	5	5	4,84	0,41
Considero importante que o líder da Empresa-Mãe seja um exemplo de honestidade e integridade.	0,29%	1	0,29%	1	1,18%	4	6,19%	21	91,74%	311	0,29%	1	339	1	5	5	4,89	0,44
Considero importante que o líder defina sempre comigo quais são os meus objetivos e metas de desempenho.	0,88%	3	2,65%	9	5,01%	17	26,84%	91	64,31%	218	0,29%	1	339	1	5	5	4,43	0,88
Considero importante que o líder da minha organização atribua recompensas tendo sempre por base o resultado da avaliação dos desempenhos, de forma imparcial.	1,18%	4	2,06%	7	2,94%	10	17,35%	59	75,88%	258	0,59%	2	340	1	5	5	4,62	0,77
Considero importante que o líder da minha organização atribua recompensas tendo sempre por base o resultado da avaliação dos desempenhos, de forma transparente.	0,88%	3	0,88%	3	2,65%	9	14,41%	49	80,88%	275	0,29%	1	340	1	5	5	4,73	0,63
Considero importante que o líder da minha organização defina as regras do sistema de recompensas e que estas sejam conhecidas por todos.	0,59%	2	0,89%	3	2,96%	10	9,47%	32	85,80%	290	0,30%	1	338	1	5	5	4,72	0,67
Considero importante que o líder da organização promova um sistema recompensas adequado e justo.	0,59%	2	0,59%	2	2,37%	8	14,50%	49	81,07%	274	0,89%	3	338	1	5	5	4,84	0,51

Elaboração própria a partir de resultados provenientes do *Survey Monkey*

Tabela 16 | Orientação ao bem-comum

ORIENTAÇÃO AO BEM-COMUM

Relacionado com a criação de valor, atenção a resultados e com um posicionamento orientado ao bem comum.

Indique se concorda com as seguintes afirmações:	Discorda totalmente [1]		Discorda parcialmente [2]		Não concorda nem discorda [3]		Concorda parcialmente [4]		Concorda totalmente [5]		N/A		Total	Mínimo	Máximo	Mediana	Média	Desvio Padrão
Considero importante que o líder da Empresa-Mãe seja orientado a resultados que sejam benéficos, não só para a organização, mas também contribuindo positivamente para a sociedade em geral.	0,00%	0	0,00%	0	2,06%	7	22,35%	76	75,29%	256	0,29%	1	340	2	5	5	4,72	0,51
Considero importante que o líder da Empresa-Mãe me motive a explorar o máximo do meu potencial.	0,29%	1	2,65%	9	6,47%	22	23,82%	81	66,18%	225	0,59%	2	340	1	5	5	4,45	0,83
Considero importante que o líder da Empresa-Mãe me motive a sentir-me autorrealizado, sabendo que o meu trabalho contribui para um impacto positivo na organização e na sociedade.	0,59%	2	3,24%	11	7,94%	27	22,94%	78	64,41%	219	0,88%	3	340	1	5	5	4,42	0,85

Elaboração própria a partir de resultados provenientes do Survey Monkey

Tabela 17 | Desenvolver outros

DESENVOLVER OUTROS

Relacionado com a capacidade que o líder demonstra para desenvolver uma visão global, sistémica e partilhada em que todos se sentem interdependentes em torno do mesmo significado.

Indique se concorda com as seguintes afirmações:	Discorda totalmente [1]		Discorda parcialmente [2]		Não concorda nem discorda [3]		Concorda parcialmente [4]		Concorda totalmente [5]		N/A		Total	Mínimo	Máximo	Mediana	Média	Desvio Padrão
Considero importante que o líder da Empresa-Mãe seja um exemplo para promover o meu autodesenvolvimento.	0,30%	1	2,66%	9	7,99%	27	21,60%	73	65,38%	221	2,07%	7	338	1	5	5	4,37	0,81
Considero importante que o líder da Empresa-Mãe seja um exemplo de proatividade.	0,30%	1	2,66%	9	7,40%	25	21,01%	71	66,27%	224	2,37%	8	338	1	5	5	4,57	0,69
Considero importante que o líder da Empresa-Mãe seja um exemplo de adaptabilidade e flexibilidade.	0,30%	1	2,37%	8	7,10%	24	22,49%	76	65,98%	223	1,78%	6	338	1	5	5	4,55	0,72
Considero importante que o líder da Empresa-Mãe seja um exemplo de autoconfiança.	0,30%	1	2,07%	7	7,40%	25	21,89%	74	66,86%	226	1,48%	5	338	2	5	5	4,57	0,71
Considero importante que o líder da Empresa-Mãe verbalize uma atitude que me faça sentir parte integrante na organização.	0,30%	1	1,78%	6	7,10%	24	21,30%	72	68,05%	230	1,48%	5	338	1	5	5	4,7	0,62
Considero importante que o líder da Empresa-Mãe demonstre um comportamento que me faça sentir que o meu trabalho é relevante para a organização.	0,00%	0	2,37%	8	6,80%	23	20,41%	69	69,53%	235	0,89%	3	338	2	5	5	4,73	0,54

Elaboração própria a partir de resultados provenientes do Survey Monkey

APÊNDICE 9 | Perspetiva: Liderança de Pensamento

Tabela 18 | Liderança de pensamento nas organizações

Opções de resposta		Percentual (%)	Frequência
[1]	Sim	52,04%	178
[2]	Não	47,95%	164
Total			342

Elaboração própria a partir de resultados provenientes do *Survey Monkey*

Tabela 19 | Considera-se a si próprio um Líder de Pensamento

Opções de resposta		Percentual (%)	Frequência
[1]	Sim	49,64%	141
[2]	Não	50,35%	143
Total			284

Elaboração própria a partir de resultados provenientes do *Survey Monkey*

Tabela 20 | Identificação de um Líder de Pensamento na empresa-mãe

Opções de resposta		Percentual (%)	Frequência
[1]	Sim	68,98%	198
[2]	Não	31,01%	89
Total			287

Elaboração própria a partir de resultados provenientes do *Survey Monkey*

Tabela 21 | Dimensões de envolvimento com a empresa-mãe

	Opções de resposta	Percentual (%)	Frequência
[1]	Comunicação	42,98%	104
[2]	Estilo de liderança	27,27%	66
[3]	Ética	28,51%	69
[4]	Inovação	12,81%	31
[5]	Orientação à investigação	6,61%	16
[6]	Orientação às pessoas	38,43%	93
[7]	Orientação à missão	19,42%	47
[8]	Orientação ao bem-comum	16,53%	40

Elaboração própria a partir de resultados provenientes do *Survey Monkey*

Tabela 22 | Atributos do líder de pensamento
mais valorizados pelos colaboradores terceirizados

	Opções de resposta	Percentual (%)	Frequência
[1]	Autoliderança	11,52%	28
[2]	Conectar com outros	33,33%	81
[3]	Desenvolver outros	22,63%	55
[4]	Foco estratégico	42,80%	104
[5]	Orientação aos resultados	20,16%	49

Elaboração própria a partir de resultados provenientes do *Survey Monkey*