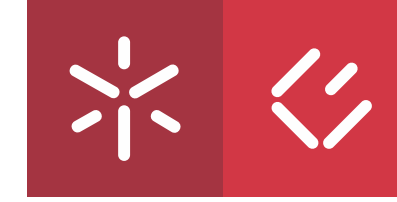




Como podem os valores de um líder influenciar a  
imagem interna e externa de uma organização: o caso da AIESEC

Rita Leite

UMinho | 2022



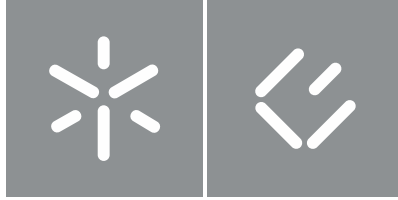
Universidade do Minho  
Escola de Economia e Gestão

Rita Isabel Afonso Leite

Como podem os valores de um líder  
influenciar a imagem interna e  
externa de uma organização: o caso  
da AIESEC

julho de 2022





Universidade do Minho  
Escola de Economia e Gestão

Rita Isabel Afonso Leite

Como podem os valores de um líder  
influenciar a imagem interna e  
externa de uma organização: o caso  
da AIESEC

Dissertação de Mestrado  
Mestrado em Gestão e Negócios

Trabalho efetuado sob a orientação da  
Professora Doutora Cidália Pereira Oliveira

## **DIREITOS DE AUTOR E CONDIÇÕES DE UTILIZAÇÃO DO TRABALHO POR TERCEIROS**

Este é um trabalho académico que pode ser utilizado por terceiros desde que respeitadas as regras e boas práticas internacionalmente aceites, no que concerne aos direitos de autor e direitos conexos.

Assim, o presente trabalho pode ser utilizado nos termos previstos na licença abaixo indicada.

Caso o utilizador necessite de permissão para poder fazer um uso do trabalho em condições não previstas no licenciamento indicado, deverá contactar o autor, através do RepositóriUM da Universidade do Minho.

### **Licença concedida aos utilizadores deste trabalho**



Atribuição-NãoComercial-SemDerivações CC BY-NC-ND

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a todos os que me acompanharam e incentivaram nesta jornada, principalmente aos meus amigos e à minha família. Agradeço ainda à Universidade do Minho, e à Professora Doutora Cidália Oliveira, por toda a ajuda, dedicação e acompanhamento ao longo deste percurso.

Uma palavra de apreço, também, às pessoas entrevistadas, pelo contributo para a realização do Estudo de Caso.

## **DECLARAÇÃO DE INTEGRIDADE**

Declaro ter atuado com integridade na elaboração do presente trabalho académico e confirmo que não recorri à prática de plágio nem a qualquer forma de utilização indevida ou falsificação de informações ou resultados em nenhuma das etapas conducente à sua elaboração.

Mais declaro que conheço e que respeitei o Código de Conduta Ética da Universidade do Minho.

## **Sumário Executivo**

**Título:** Como podem os valores de um líder influenciar a imagem interna e externa de uma organização: o caso da AIESEC

Com a intensificação da quebra entre as barreiras internas e externas das organizações, é cada vez mais desafiante para as organizações construírem uma imagem organizacional coesa, homogênea e em concordância com a própria cultura organizacional. Isto porque os canais de comunicação, e mesmo as interações entre os colaboradores com o exterior, têm um peso crescente na imagem organizacional. Tendo isto em consideração, há novos desafios que as organizações têm de enfrentar, sendo um deles a forma como os seus líderes se expõe ao exterior e a forma como eles próprios moldam a cultura organizacional.

Este trabalho tem como principal objetivo compreender o efeito da cultura organizacional, através dos valores dos líderes, na imagem de uma organização. Desenvolveu-se um estudo de caso, analisando uma organização em concreto, a AIESEC, sendo que foram realizadas treze entrevistas a antigos membros da organização. Por sua vez, os resultados indicam que os valores dos líderes não têm uma influência direta na imagem da organização em casos onde a exposição externa dos líderes não é elevada. No entanto, se o contacto dos colaboradores internos com o exterior e a relação líder colaborador forem elevados, os valores dos líderes podem ter um efeito indireto a partir da influência direta que vão ter nos seus colaboradores. O que acontece é que muitos dos valores dos líderes e, conseqüentemente, os seus comportamentos, vão ser inculcados nos colaboradores. Por conseguinte, a forma como estes vão agir com os *stakeholders* externos dependerá dos líderes e, por sua vez, irá ter repercussões na imagem organizacional externa.

Assim, e tendo em conta a quebra das barreiras entre o interior e exterior das organizações, este estudo realça a importância de os líderes trabalharem no sentido de reforçarem a cultura organizacional interna. É imprescindível a existência de uma mensagem coesa por parte dos líderes, que funcione como base para a imagem organizacional interna. Para além disso, é necessário que esta mensagem esteja relacionada com o *core* da organização para que esta, a longo prazo, seja refletida na imagem organizacional interna e externa.

**Palavras-chave:** cultura organizacional; imagem organizacional; líderes; valores.

## **Executive Summary**

**Title:** How can leader's values influence the internal and external image of an organization: the case of AIESEC

With the intensification of the breakdown between the internal and external barriers of organizations, it is increasingly challenging for organizations to build a cohesive, homogeneous organizational image. Communication channels and interactions between employees and the outside have an increasing weight in the corporate image. So, there are new challenges that organizations have to face, one of them being how their leaders expose themselves to the outside and how they shape the organizational culture.

This paper's main objective is to understand the effect of organizational culture, through the leaders' values, on the image of an organization. A case study was developed, analyzing a specific organization, AIESEC, and thirteen interviews were conducted with former members. In turn, the results indicate that leaders' values do not directly influence the image of the organization in cases where the external exposure of leaders is not high. However, suppose the internal employees' contact with the outside and the leader-employee relationship are high. In that case, the leaders' values can have an indirect effect on the direct influence they will have on their employees. What happens is that many of the leaders' values and behaviors will be instilled in the employees. Consequently, how they will act with external stakeholders will depend on the leaders and, in turn, will have repercussions on the external organizational image.

Taking into account the breakdown of barriers between internal and external, we highlight the importance of leaders working to strengthen the internal organizational culture. The existence of a cohesive message by the leaders that serves as a basis for the internal organizational image is essential. In addition, this message must relate to the organization's core so that it is reflected in the internal and external organizational image in the long term.

**Key words:** organizational culture; organizational image; leaders; values.



## Índice

<b><i>Lista de Tabelas.....</i></b>	<b><i>ix</i></b>
<b><i>Lista de Figuras.....</i></b>	<b><i>x</i></b>
<b><i>1. Introdução.....</i></b>	<b><i>12</i></b>
1.1. Enquadramento do Tema .....	12
1.2. Problema de Pesquisa .....	13
1.3. Questões de Partida.....	14
1.4. Objetivo Geral .....	14
1.5. Objetivos Específicos .....	14
1.6. Metodologia .....	15
1.7. Estrutura da dissertação.....	15
<b><i>2. Revisão de Literatura.....</i></b>	<b><i>17</i></b>
2.1. Introdução.....	17
2.2. Cultura Organizacional .....	17
2.3. Liderança .....	20
2.5. Imagem Organizacional .....	24
2.6. A correlação entre a Cultura Organizacional e a Imagem Organizacional.....	25
2.7. A Influência dos Valores dos Líderes.....	26
2.8. A Influência dos Líderes nos Colaboradores .....	28
2.9. A Influência dos Líderes e Colaboradores nos Consumidores.....	30
<b><i>3. Metodologia.....</i></b>	<b><i>33</i></b>
3.1. Questões de Investigação e Enquadramento Epistemológico.....	33
3.2. Metodologia e Métodos.....	35
3.3. Amostra .....	43
3.4. Organização.....	46

<b>3.5.História, Missão e Valores .....</b>	<b>47</b>
<b>3.6.Colaboradores .....</b>	<b>48</b>
<b>3.7.Estrutura e Mandatos .....</b>	<b>49</b>
<b>3.8.Processos de Eleição .....</b>	<b>49</b>
<b><i>4.Análise e Discussão de Resultados.....</i></b>	<b><i>52</i></b>
<b>4.1.Análise Qualitativa .....</b>	<b>53</b>
<b>4.2.Análise Crítica .....</b>	<b>61</b>
<b><i>5.Conclusão, implicações para a gestão, limitações e futuras investigações .....</i></b>	<b><i>64</i></b>
<b><i>6.Bibliografia .....</i></b>	<b><i>68</i></b>

**Lista de Tabelas**

**Tabela 1 ..... 40**

**Tabela 2 ..... 42**

**Tabela 3 ..... 44**

**Tabela 4 ..... 52**

**Tabela 5 ..... 52**

**Tabela 6 ..... 52**

**Tabela 7 ..... 52**

**Tabela 8 ..... 55**

**Lista de Figuras**

**Figura 1 ..... 21**

## **CAPÍTULO 1**

## **1.Introdução**

Pires & Macêdo (2006, p.83) afirmam que: “a cultura, com a construção do significado social e normativo, possibilita que um grupo se fortaleça ou se desintegre. A cultura expressa os valores e as crenças que os membros desse grupo partilham.”

Dada a vitalidade e importância da Cultura Organizacional no contexto de uma organização, Gottman, Coan, Carrere & Swanson (1998) alertam para a relação entre os valores dos líderes e a possibilidade de estes se traduzirem em práticas organizacionais, integrando a cultura organizacional. Por sua vez, Hatch & Schultz (1997) argumentam que as organizações contemporâneas precisam de definir a sua identidade corporativa como uma ponte entre o posicionamento externo da organização no seu mercado e outros ambientes relevantes, e os significados internos formados dentro da cultura organizacional. Assim, é importante esta relação entre os valores dos líderes e a cultura organizacional ser alvo de estudo, e perceber de que forma impacta a imagem da organização.

### **1.1.Enquadramento do Tema**

O tema deste projeto surge da constatação da crescente importância da cultura organizacional como elemento de compreensão e absorção de uma organização, que influencia diretamente o comportamento de todos os colaboradores, e conseqüentemente, a imagem interna e externa da organização. Um dos desafios primários que as organizações têm de enfrentar atualmente advém da quebra de barreiras entre aspetos internos e externos.

No passado, as organizações podiam desconectar o seu modo de funcionamento interno das relações com o ambiente externo. No entanto, as cadeias de *networking*, a inovação dos processos de negócio, o foco no serviço ao cliente, entre outros, redefiniram o que antigamente eram as relações externas e começaram a criar a necessidade de integrar essas mesmas atividades no quotidiano de todos os membros de uma dada organização (Jo Hatch & Schultz, 1997).

Dowling (1993) menciona a cultura como um determinante e posiciona-a no mesmo nível ontológico que a identidade e a imagem. No entanto, os estudos atuais argumentam que a cultura deve ser vista não como uma variável a ser mensurada e controlada, mas antes como um contexto no qual as interpretações da identidade organizacional são formadas e as intenções de influencia na imagem organizacional são formuladas (Jo Hatch & Schultz, 1997).

É neste sentido que surge este projeto, pois pretende-se analisar a cultura organizacional, nomeadamente, os valores de um líder e a sua influência direta na imagem interna e externa de uma dada organização. O interesse pela temática surge da necessidade de resolução de uma problemática específica, o caso da AIESEC. Em concreto, pretende-se averiguar qual a influência que os valores dos líderes da organização têm na perceção da organização pelos consumidores e pelos próprios colaboradores.

Apesar de o projeto ter por base a análise da AIESEC, é esperado que possa servir como base teórica e prática para outras organizações que possam eventualmente debater-se sobre esta mesma problemática no contexto das suas organizações.

## **1.2.Problema de Pesquisa**

Como já mencionado, a AIESEC perceciona-se como uma organização que ambiciona desenvolver liderança nos jovens, proporcionando-lhes um leque de experiências que lhes permitam desenvolver os seus valores. No entanto, esta associação entre AIESEC e liderança não é clara, nem para os próprios membros da organização, nem para o mercado. Atualmente, o mercado perceciona a AIESEC como uma organização que possibilita a realização de experiências de voluntariado internacional e, há umas décadas atrás, a AIESEC era diretamente associada a uma organização que promovia estágios profissionais. Assim sendo, a imagem organizacional não vai de encontro ao elemento fundamental da organização, a liderança, mas antes aos meios utilizados para a promoção desta liderança.

Por conseguinte, torna-se indispensável uma pesquisa que identifique a origem da falha na imagem interna e externa da organização. Uma vez que a própria imagem da organização a nível interno não está associada a liderança, pois nem todos os membros da organização reconhecem o modelo de liderança da própria organização, torna-se indispensável fazer uma análise da própria cultura organizacional, em específico dos valores dos líderes, e perceber de que forma estes podem condicionar a imagem interna e externa da organização.

### **1.3. Questões de Partida**

Perante o delineamento do problema central da pesquisa, é necessário definir um caminho orientador, e para tal, eis as questões a elucidar como base de partida para a elaboração do trabalho:

- Qual a importância da Cultura Organizacional, nomeadamente dos valores do líder, para a percepção da imagem interna e externa da organização?
- Qual o impacto dos valores do líder na imagem interna da organização?
- Qual o impacto dos valores do líder na imagem externa da organização?

### **1.4. Objetivo Geral**

De modo a alcançar a resposta do problema central do projeto, o objetivo geral será entender qual a importância da Cultura Organizacional, nomeadamente dos valores dos líderes, para a correta percepção da imagem interna e externa da AIESEC Portugal.

### **1.5. Objetivos Específicos**

A fim de responder a cada uma das questões de investigação, terei por base os seguintes objetivos específicos:

- Identificar o impacto dos valores dos líderes na imagem interna da organização
- Identificar o impacto dos valores dos líderes na imagem externa da organização
- Definir em que medida os valores dos líderes têm impacto na definição da imagem externa e interna da AIESEC Portugal

A concretização destes objetivos específicos levará à resposta para as questões de partida anteriormente definidas e ainda à consequente resolução do problema. O objetivo será assim apresentar uma perspetiva específica sobre o assunto, de modo que a resposta ao problema base seja clara.



## 1.6. Metodologia

Tendo em conta as questões de investigação anteriormente apresentadas, foi selecionada uma metodologia que permitisse dar uma resposta às mesmas. Considerando o exposto, pode-se concluir que o tipo de paradigma que mais se adequa é o construtivista, tendo em conta que vamos estudar um tema numa organização específica, e com um amostra também ela específica, sendo que o objetivo será compreender a perspetiva da amostra em relação à temática em análise e retirar ilações.

Quanto ao método de recolha de dados, foram utilizadas entrevistas semiestruturadas a 13 antigos membros da organização AIESEC Portugal.

## 1.7. Estrutura da dissertação

Pode-se dizer que esta dissertação se divide nos seguintes capítulos:

- **Capítulo 1:** Introdução, cujo objetivo é enquadrar o tema do estudo de caso, o problema de pesquisa, as questões de pesquisa e objetivos e ainda a metodologia utilizada;
- **Capítulo 2:** Revisão de literatura, no qual são abordados conteúdos relativamente à liderança, imagem organizacional, à correlação entre cultura organizacional e imagem organizacional, a influência dos valores dos líderes, a influência dos líderes nos colaboradores e a influência dos líderes e colaboradores nos consumidores;
- **Capítulo 3:** Metodologia, no qual é referido quais são os objetivos do estudo de caso, o paradigma de investigação, as questões de pesquisa e o tipo de pesquisa e métodos utilizados. Para além disso, é feita uma caracterização da Organização, na qual é feita uma descrição mais pormenorizada do modo de funcionamento da organização e dos seus colaboradores;
- **Capítulo 4:** Análise e discussão de resultados, no qual será feita a análise dos dados recolhidos;
- **Capítulo 5:** Conclusão, implicações para a gestão, limitações e futuras investigações. Neste capítulo irão ser analisadas as conclusões da investigação, a relevância dos seus resultados, bem como as limitações e sugestões para futuras investigações;
- **Bibliografia.**

## **CAPÍTULO 2**

## **2. Revisão de Literatura**

### **2.1. Introdução**

Neste capítulo, apresenta-se o enquadramento teórico alusivo à Cultura Organizacional (2.2), à Liderança (2.3), aos Estilos de Liderança (2.4), à Imagem Organizacional (2.5), à Correlação entre a Cultura Organizacional e a Imagem Organizacional (2.6), a Influência dos Valores dos Líderes (2.7), a Influência dos Líderes nos Trabalhadores (2.8) e a Influência dos Líderes e Trabalhadores nos Consumidores (2.9).

Nos últimos anos, as empresas têm mudado a sua forma de negócio no sentido em que o tópico “propósito” se tem tornado cada vez mais relevante. Hoje em dia os líderes acreditam que os seus negócios existem, não somente para gerar lucro, mas para tornar o mundo num lugar melhor, sendo que esta máxima é exigida às empresas pelos seus mais variados *stakeholders* (Zu, 2019).

Sendo o propósito algo que se relaciona diretamente com valores, Zu (2019) diz que a causa mais comum para o sucesso ou falhanço de uma organização reside nos seus princípios fundamentais, segundo os quais o líder de negócio age. As ações dos líderes estão intimamente ligadas com as suas crenças, daí a importância de os líderes manterem certos valores no ambiente corporativo ou organizacional em todos os níveis, ou seja, desde as operações diárias, às decisões executivas, que garantam que as suas ações vão de encontro ao propósito da empresa (Ghate & Ralston, 2011).

### **2.2. Cultura Organizacional**

Segundo Schein (2004), a cultura organizacional está diretamente ligada a um compromisso normativo, uma vez que a cultura abrange crenças e valores adquiridos pelos membros de uma organização, que serão, à posteriori, passados para as gerações futuras. Esta passagem de legado faz com que seja possível constatar a presença de elementos idênticos no comportamento das pessoas no ambiente de trabalho. Karapancheva (2020) reforça a complexidade do conceito cultura organizacional e define-o como um conjunto de valores, crenças e tradições que correspondem a uma dada organização e que interagem com a estrutura formal, criando padrões de comportamento.

Porém, a literatura sugere que a cultura organizacional não pode ser analisada apenas pelo seu conceito base, mas antes ser estudada como uma parte integral de um processo de adaptação das organizações, composta por traços específicos, que podem ser preditores úteis do próprio sucesso da

organização (Denison & Mishra, 1995). Isto porque, num contexto empresarial, qualquer definição de objetivos tem de ser acompanhada de uma cultura que seja adequada às suas metas. Significa isto que não se pode esquecer a necessidade de usar a cultura como meio de motivar e maximizar o valor dos ativos intelectuais, mais concretamente do capital humano (Baker, 2002).

Assim sendo, pode-se dizer que a cultura não pode ser nunca negligenciada e assume um papel central no atingimento dos objetivos de uma organização, independentemente do contexto dessa mesma organização. No entanto, Pepper & Larson (2006) mostram que é nas situações mais frágeis de uma organização que tem de ser extremamente bem empregue um bom uso da cultura. Por exemplo, após a aquisição de uma empresa, de modo a evitar a não identificação dos trabalhadores ou qualquer outra repercussão negativa, os líderes têm de garantir que estão fisicamente presentes, têm de assumir a presença de tensões negativas no pós-aquisição e têm de saber aceitar que as consequências não são um *outcome* que seria expectável, mas antes um processo inevitável.

Como já referido anteriormente, nem sempre é fácil atingir uma cultura organizacional coesa, dada a sua complexidade, variedade de formas e inúmeros fatores de influência. Se se considerar a seguinte citação de Olins (2003), este obstáculo potencial pode levantar grandes questões sobre o marketing corporativo como um todo:

“O público mais importante para qualquer empresa é o seu próprio pessoal. Não consigo compreender como as pessoas podem dizer que o público mais importante que têm é o consumidor. Porque se não se conseguir formar o próprio pessoal no que é, no que pensa, em como se comportar e em quais são os seus movimentos e preceitos, como pode esperar formar o seu cliente?” (Olins, 2003, p. 17).

As empresas e organizações precisam de ser mais sensíveis à complexidade dos valores e do comportamento dos colaboradores na conceção e execução de estratégias de comunicação empresarial. Os colaboradores e o seu comportamento e atitudes são influenciados por mais do que os canais formais de comunicação da organização. Áreas como a liderança, o ambiente empresarial e o processo de socialização informal também desempenham um papel importante. Como resultado, os valores e comportamentos dos colaboradores são lentos a mudar, difíceis de gerir e podem diferir significativamente de departamento para departamento (Wilson, 2001).

Isto significa que as atividades de comunicação interna da empresa têm de ser contínuas para que possam ter algum impacto. A integração com outras atividades de gestão é essencial; por exemplo, se a

cultura de uma organização for influenciada pela direção, é provável que, para além da comunicação empresarial, também possam ser necessárias mudanças significativas nos procedimentos de recrutamento, formação, medição do desempenho e recompensas. Embora estas áreas possam ser vistas como relacionadas especificamente com as atividades de uma função de recursos humanos e não de comunicação empresarial, é importante que sejam empreendidas com o conhecimento de que têm influência sobre o comportamento e os valores detidos pelos colaboradores. Como tal, é de extrema importância uma empresa ou organização trabalhar em conjunto entre todos os departamentos e funções para gerar mensagens e sinais coerentes para os colaboradores e, em particular, para os colaboradores que possam influenciar as atitudes dos grupos externos (Wilson, 2001).

Caldas & Motta (2012) refere os seguintes componentes que compõe a Cultura Organizacional:

- **Valores** – são as crenças existentes na organização. Também trata de questões ligadas a preconceitos (explícitos ou não) e ideologias.
- **História** – são mitos criados e heróis que fazem parte da história da empresa – como a importância que se dá ao fundador da organização ou a alguém que atuou em algum momento crítico ou, até mesmo, alguém que implementou alguma mudança. Esse herói é conhecido como alguém que deu a alma pela empresa ou protagonizou eventos imaginários, mas valorizados na organização. Serve como referência para os funcionários, devendo ser amado, seguido e imitado.
- **Artefactos** – são as vestimentas utilizadas (uniforme, roupa social ou desportiva etc.), espaço e ambiente proporcionado para o desenvolvimento das atividades.
- **Linguagem** – tipo de linguagem utilizado dentro da empresa, nomeadamente, se é formal ou informal.
- **Hábitos** – práticas comuns no dia a dia da empresa, que são visíveis e rotineiras.
- **Símbolos** – são objetos que carregam mensagens e significados (cerimônias, rituais).
- **Rituais** – toda organização tem rituais que revelam boa parte de sua cultura, por exemplo: festa no final do ano; prémio para funcionários mais antigos; destaques do mês ou do ano; festa do aniversário da empresa; comemoração de aniversário de funcionários etc. Esses rituais evidenciam a cultura e é importante participar, pois, só assim, a pessoa poderá dizer que está devidamente “dentro” da organização, comprometida com esta e com o seu “modo de ser”.

### **2.3. Liderança**

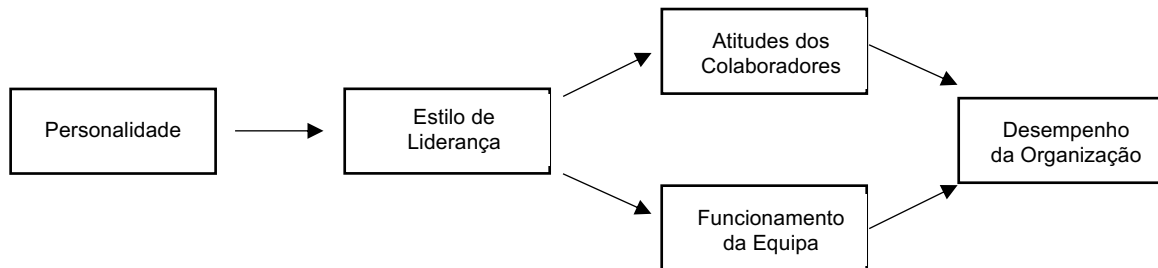
De acordo com Gomes, Almeida, Resende & Morais (2020), a liderança pode ser caracterizada como a aptidão para guiar, persuadir ou motivar um dado grupo ou mesmo uma organização. No entanto, esta é uma maneira simples de definir o termo, porque na verdade ele pode ter uma vasta gama de definições. Não obstante as inúmeras definições, há uma verdade universal associada ao termo. Pode-se afirmar que, com uma boa liderança, as organizações (governos, empresas, universidades, hospitais, exércitos) prosperam. Por sua vez, quando as organizações são bem sucedidas, o bem-estar financeiro e psicológico dos colaboradores é reforçado (Hogan & Kaiser, 2005).

Muitas das investigações anteriormente feitas sobre liderança são, de certo modo, infelizes na medida em que ignoram a personalidade (Bass, 1990), e têm-no feito apesar das provas de que a personalidade tem efeitos sobre a liderança. Para além disso, os investigadores têm, rotineiramente, definido a liderança como ocupar um local de destaque numa multidão ou uma posição sénior numa organização o que ignora, mais uma vez, a essência fundamental da liderança.

No entanto, a liderança é sempre mencionada na literatura como um elemento de extrema relevância nas organizações. Tal como a personalidade prevê índices de eficácia da liderança, a liderança afeta diretamente o desempenho de uma organização (Hogan & Kaiser, 2005).

Relativamente a esta questão de como os líderes influenciam o desempenho das suas organizações, o modelo geral é que a personalidade do líder influencia a dinâmica e cultura da equipa de gestão de topo, e as características da equipa de gestão de topo influenciam o desempenho da organização (Hogan & Kaiser, 2005). Assim, a personalidade prevê o estilo de liderança (quem somos determina como lideramos), o estilo de liderança prevê as atitudes dos funcionários e o funcionamento da equipa, e as atitudes e o funcionamento da equipa preveem o desempenho organizacional. Este modelo, que liga a personalidade do líder ao desempenho organizacional é retratado na Figura 1.

**Figura 1- Relação entre personalidade do líder e desempenho organizacional**



Fonte: adaptado de Hogan & Kaiser (2005:175)

O conceito de liderança remete automaticamente para um segundo conceito, o de líder. Este é frequentemente percebido como a pessoa cuja função é influenciar outros a atingir os seus objetivos e a terem em vista mudanças positivas constantes (Gomes et al., 2020).

A literatura, ao descrever os atributos pessoais dos líderes, menciona uma visão geral que é compartilhada e uma tomada de decisão clara e decisiva com base na avaliação das informações disponíveis. Menciona ainda que os líderes têm um compromisso relativamente à capacitação e empoderamento dos outros, são respeitosos e consultivos, mas dispostos a tomar decisões difíceis quando necessário. Adicionalmente, e como elemento central da liderança, é mencionada a credibilidade do líder, que geralmente é conquistada por abordagens éticas e transparentes num contexto prático. Os líderes são também aqueles que assumem riscos calculados, se necessário, falam contra o *status quo* e dão um passo em frente para assumir responsabilidades e tomar iniciativa (Hughes, 2009). Este tipo de comportamento prático requer um bom pensamento estratégico, habilidades de comunicação interpessoal e inteligência emocional. Por fim, tal como mencionado anteriormente, é também importante perceber que liderança não é algo confinado ao topo da hierarquia da árvore da tomada de decisão, mas sim algo transversal a todas as camadas de uma organização.

Para que o líder consiga exercer uma influência positiva numa equipa em prol do atingimento dos seus objetivos, a comunicação eficaz é essencial, de modo a que consiga sempre transmitir a mensagem pretendida (Gomes et al., 2020).

Para além de uma comunicação eficaz, Lilleker (2021) afirma que um líder tem sempre de garantir que as pessoas lhe associam as qualidades e valores que acreditam ser necessários para um dado contexto, de forma a conseguirem perpetuar-se na liderança. No entanto, tendo em conta a complexidade do ambiente atual, nem sempre é fácil os líderes passarem de forma clara quais os seus valores e qualidades. Isto porque, atualmente, a televisão e os media, ganharam o controle da imagem dos atuais líderes, através dos jornalistas, satiristas, criadores de memes, *mash-ups* ou mesmo *deepfakes*, sendo que estes acabam por ter uma grande influência na forma como se percebe as qualidades e valores dos líderes.

#### **2.4. Estilos de Liderança**

Sendo a liderança considerada uma força motriz do bom funcionamento e eficácia organizacional, torna-se essencial compreender o impacto que a liderança tem no desempenho de todos os subordinados. Neste sentido, a adoção e compreensão do estilo de liderança eficaz e apropriado no desempenho das funções de liderança, pode ditar a forma como os seguidores aproveitam os recursos da organização (Tims, Bakker & Derks, 2014).

Por este motivo, é importante que se comece por distinguir os seguintes tipos de liderança: liderança transformacional, liderança transacional, liderança democrática, liderança autocrática e liderança coerciva (Lilleker, 2021).

Começando pela liderança transformacional, este estilo de liderança é caracterizado pela colaboração entre líderes e subordinados para identificar a mudança necessária e criar uma visão que oriente essa mudança para o bem da organização. Neste estilo de liderança, os líderes inspiram os seus seguidores a desafios ambiciosos, que os movem a eles e à organização num sentido diferente. Pode-se dizer, ainda, que é um estilo de liderança mais focado no interpessoal, na inspiração e na visão de liderança (Balashov & Sanina, 2018). Burns (1978) argumenta que os líderes transformacionais desenvolvem os seus seguidores enquanto indivíduos e futuros líderes, através de os empoderar para resolverem necessidades e desafios. Assim, a liderança transformacional traduz-se em níveis elevados de compromisso dos seguidores e por uma satisfação no trabalho que promove a performance para além da expectável, através do alinhamento dos objetivos dos seguidores com os líderes e da organização (Bass, 1985; Bass and Riggio, 2005).

A liderança transacional posiciona-se como contrária à liderança transformacional, uma vez que os líderes transacionais mantêm uma organização estável dando incentivos, recompensas ou castigos



de acordo com a performance dos trabalhadores. Ou seja, é dado elevado foco à obediência às regras e cumprimento das metas estabelecidas, sendo as recompensas proporcionais ao desempenho. Os líderes transacionais concretizam as tarefas da empresa, no entanto, não a levam necessariamente a um patamar mais elevado (Burns, 1978; Balashov & Sanina, 2018).

Kang & Printy (2009) reforçam que a liderança democrática se caracteriza pela participação de todos os subordinados, pois reconhecem que as decisões são propriedade da comunidade como um todo. Os líderes gostam de receber sugestões e estimulam as pessoas ao seu redor nesse sentido. Neste estilo de liderança, há uma preocupação elevada com a satisfação e bem-estar dos colaboradores.

Por oposição, a liderança autocrática consiste num estilo onde o líder toma as decisões e os seus subordinados seguem apenas as suas indicações, sendo que a opinião dos subordinados não é considerada (Van Vugt, Jepson, Hart & De Cremer, 2004).

Por fim, a liderança coerciva acontece quando o líder usa a sua força e poder para obrigar os subordinados a fazerem o que ele quer (Keeley, 1987).

A literatura disponível permite concluir que o estilo de liderança, o compromisso da organização e a satisfação no trabalho estão relacionados (Nanjundeswaraswamy & Swamy, 2014). Aliás, Khan, Ismail, Hussain & Alghazali (2020) elucidam acerca da ligação dos estilos de liderança com a cultura organizacional. Tanto os estilos transformacionais como transacionais influenciam positivamente a cultura organizacional, ao contribuírem eficazmente para proporcionar oportunidades de extras funções de trabalho quotidianas.

Segundo Hannah, Sumanth, Lester & Cavarretta (2014) alguns estilos de liderança, nomeadamente a liderança transformacional, influenciam positivamente a orientação para o dever. A liderança autocrática, na orientação para o dever moral e desempenho da equipa, pode ter um efeito negativo ou positivo, dependendo se os membros da equipa aceitam ou desafiam a hierarquia dentro da equipa (De Hoogh, Greer & Den Hartog, 2015). No entanto, outras pesquisas indicam que os membros da equipas estão mais inclinados a deixar um grupo liderado por um líder autocrático do que por um líder democrático (Estiri, Amiri, Khajeheian & Rayej, 2018). Entre os diferentes estilos de liderança, é esperado que a liderança transacional, a liderança transformacional e a liderança democrática tenham um papel modelador mais elevado na relação de orientação personalidade-dever. Os estilos de liderança autocráticos e coercivos terão menos moderação na relação personalidade-orientação de deveres (Hannah et al., 2014).

## **2.5. Imagem Organizacional**

A imagem organizacional é uma impressão holística e vívida de um indivíduo ou de um grupo particular acerca de uma organização, e é um resultado das percepções de um dado grupo e da comunicação por parte da organização (Hatch & Schultz, 1997).

Na conceptualização teórica das relações entre cultura organizacional, identidade e imagem, Hatch & Schultz (1997) sugere um quadro analítico que se centra em fazer a ponte entre o contexto simbólico interno e o contexto simbólico externo da organização. Embora os conceitos de cultura, identidade e imagem organizacionais derivem de várias disciplinas teóricas que, tradicionalmente, se têm centrado em diferentes circunscrições da organização, estas disciplinas argumentam que todos eles são simbólicos e são construções baseadas em valores que estão cada vez mais interligados. Esta interligação da textura simbólica da organização leva a um número crescente de desafios na gestão e oportunidades no campo do marketing. Por exemplo, a imagem de uma organização pode ser criada a partir da própria comunicação dos gestores de topo, pois através da sua comunicação, têm a capacidade de influenciar a impressão do público (Barich & Kotler, 1991). Assim, os gestores precisam de ter responsabilidade sobre o seu próprio valor simbólico e aprender a ser refletir sobre as suas declarações, comportamentos e imagens externas. Por refletir, entende-se que os gestores precisam de tomar consciência de como os outros os interpretam e às suas organizações, e reagirem a este feedback de forma estratégica, embora com o entendimento de que a imagem da gestão não será suficiente (Kalkan, Altinay Aksal, Altinay Gazi, Atasoy & Dagli, 2020).

No entanto, esta imagem pode ser também influenciada pelas interações quotidianas entre os membros da organização e a audiência externa, ou pode ainda acontecer que as influências e intenções de um certo grupo possam afetar a imagem formada por um outro grupo particular (Dowling, 1993).

Há poucos casos em que se pode verificar a literatura de marketing a considerar aspetos organizacionais internos quando estão a lidar com conceito de imagem organizacional (Kennedy, 1977). No entanto, Hatch & Schultz (1997) reforçam que a necessidade de foco na gestão da imagem em relação ao exterior deve ser complementado com o estudo das fontes internas de identidade e imagem da empresa e das formas como as imagens externas e a gestão de impressões está a ser interpretada pelos colaboradores internos.

A literatura diz também que inconsistências entre a imagem interna e externa afetam negativamente as percepções, atitudes e comportamentos dos empregados perante os empregadores,

afetando negativamente uma série de fatores como a atratividade do empregador, intenção de desistência e comportamentos recomendáveis (Kanwal & Van Hove, 2020).

## **2.6. A correlação entre a Cultura Organizacional e a Imagem Organizacional**

Segundo Hatch & Schultz (1997), o conceito de Cultura Organizacional raramente aparece relacionado na literatura com a área de marketing, especificamente com a identidade e imagem organizacional. No entanto, a identidade de uma organização precisa de uma base teórica em relação à cultura e imagem da organização, para que se consiga perceber como as definições internas e externas de identidade da organização interagem (Hatch & Schultz, 2002).

Cada organização tem a sua própria cultura organizacional e esta é fundamental para a identidade organizacional dos colaboradores e para a própria percepção da imagem organizacional (Bingöl, Sener & Çevik, 2013). E é de facto importante que os colaboradores tenham a sua identidade organizacional bem definida, pois a literatura mostra que estes têm um importante papel na forma como os consumidores percebem uma marca (Yaniv & Farkas, 2005). Há ainda uma evidência clara de que as ações e afirmações dos gestores de topo afetam a identidade e a imagem da organização (Hatch & Schultz, 1997).

Esta identidade da organização pode ser expressa, através de símbolos da cultura, como uma imagem para ser interpretada pelos outros. No entanto, enquanto a própria imagem projetada é contextualizada pelo legado de cultura, as interpretações que os outros dão são contextualizadas pela sua própria cultura. Se estivermos a falar de pessoas da organização, o sistema cultura-imagem-identidade é bastante independente. Porém, num ambiente onde o público está inserido, a cultura organizacional está aberta a influência externa. Com o colapso das barreiras entre os ambientes externo e interno, a cultura organizacional abre-se mais a influências externas, fazendo com que a imagem organizacional e a identidade se tornem mais interdependentes (Hatch & Schultz, 1997). Daí uma das maiores preocupações dos diretores de comunicação de uma dada organização hoje em dia ser a gestão da imagem organizacional que é criada pelos mais diversos públicos (Schuler, 2004).

De facto, é necessário este foco na imagem organizacional por parte dos diretores de comunicação, pois Bingöl et al. (2013) mostram que nem sempre o que se entende pela cultura organizacional é refletido na imagem organizacional. Há casos de empresas e organizações onde nenhum dos valores centrais da empresa são refletidos como imagem organizacional. Em vez disso, elementos como o nome da marca, a fiabilidade do produto e o foco de I&D são considerados como as

dimensões de imagem organizacional mais percebidas na perspectiva dos colaboradores e clientes. Por conseguinte, os valores fundamentais da organização não são identificados por pessoas internas da empresa, que são colaboradores, e consequentemente também não poderiam ser refletidos para pessoas externas à empresa. Embora, tanto os colaboradores como os clientes da empresa não percebam os valores organizacionais como uma imagem da empresa; os dois grupos também diferem nas suas percepções da imagem organizacional. De acordo com estas conclusões, uma empresa nesta situação deve reavaliar os seus valores culturais e deve tentar comunicar estes valores tanto aos colaboradores como ao seu cliente.

## **2.7. A Influência dos Valores dos Líderes**

Segundo Ashford & Sitkin (2019), a liderança é o estudo de um processo psicológico fundamental e de influência social, em relação a questões particulares (por exemplo, para onde um coletivo deve ir e motivar as pessoas a exercerem energia para chegar lá). Este conceito de liderança não pode ser dissociado do papel do líder, pois uma das tarefas básicas de um líder é influenciar o seu trabalhador de modo a caminhar para a visão ou objetivos da organização. No entanto, líderes que enveredem em oportunismo legal e moral irão condicionar a confiança e legitimidade que é necessária para que os empregados suportem essa mesma visão (Ng & vanDuinkerken, 2021).

Tanto a situação na qual um líder se encontra, como o próprio líder podem ser indicadores para a ocorrência deste oportunismo. Adicionalmente, o poder faz também com que os líderes se possam comportar de forma oportunista legal e moralmente. Líderes que receberam poder adicional e escolhas mais discricionárias, seja em decisões únicas ou em escolhas repetidas ao longo do tempo, são mais propensos a lucrar com seu poder e a violar as próprias normas sociais que haviam subscrito. Neste ponto, é também importante que sejam avaliados os antecedentes de corrupção dos líderes quer a nível situacional e individual (Bendahan, Zehnder, Pralong & Antonakis, 2015).

Para além de avaliar os antecedentes de corrupção, Bendahan et al., (2015) referem que relativamente à seleção do líder, existem dados importantes sobre a componente “pessoa”. Apesar de a honestidade e comportamento próprio poderem prever o nível inicial de comportamento oportunista, a honestidade não protege os líderes da corrupção. Este resultado mostra como o poder é tentador e como ele impede os indivíduos de fazerem o que é socialmente apropriado. Mesmo os líderes que têm disposição para ser honestos e que declararam que não devem violar as normas sociais sucumbem aos efeitos corruptores do poder. Os resultados da testosterona são particularmente interessantes, dado que

os níveis hormonais podem ser medidos objetivamente; o facto de encontrarmos mais corrupção quando o poder e a testosterona estão altos acrescenta alguma luz nova ao facto de que os efeitos da testosterona também devem ser examinados de uma perspectiva situacionista. Assim sendo, Bendahan et al., (2015), apontam como possível solução para o oportunismo situacional, ter os devidos cuidados aquando do desenho dos sistemas de liderança. As organizações devem limitar a discricção do líder e mantê-los sob controle; os líderes têm muitas maneiras de lucrar com o seu poder, incluindo o que podem parecer formas inócuas.

Os líderes em ambientes empresariais e políticos, e aqueles que tentam mantê-los sob controle, devem refletir constantemente sobre quanto poder e discricção os líderes de alto nível devem ter. Aumentar os controles sobre os líderes certamente gera custos e pode retardar a tomada de decisões. No entanto, o preço dos mecanismos de liderança e os seus efeitos sobre os resultados, podem ser um preço menor a pagar em comparação com o custo da corrupção. Encontrar o equilíbrio seria difícil. Porém, como mostram os resultados, mesmo aqueles que eram honestos e tinham atitudes socialmente aceitáveis, no momento de sua ascensão a uma posição de liderança, mudaram facilmente suas perspectivas morais assim que experimentaram o poder (Bendahan et al., 2015).

Traduzindo o acima exposto para a atualidade, existe uma enorme descrença nos líderes de negócios, sendo esta descrença já de longa data. Para resolver esta situação, as organizações devem fazer corresponder aquilo que dizem e fazem, mantendo sempre uma comunicação clara. Valores definidos, transparência e consistência têm um grande potencial para superar a descrença nas comunicações corporativas. No entanto, é insuficiente ajustar os comportamentos internos. A desconfiança institucional afeta cada membro da instituição, portanto mesmo negócios bem comportados podem sofrer de falta de confiança oriunda de outros agirem de forma não ética. As empresas devem portanto promover também comportamentos éticos na concorrência, através da extinção da cadeira de fornecedores empresas que sigam procedimentos não éticos (Featherston, 2019).

Mas, para além da descrença de *stakeholders* externos nos líderes, é também preciso perceber o efeito da descrença dos *stakeholders* internos. É sabido que o desenvolvimento de uma legitimidade pragmática e moral é também importante para corrigir as descrenças dos empregados na autoridade do líder. A legitimidade pode desenvolver a confiança dos empregados na autoridade dos líderes e aumentar a motivação dos empregados no que concerne à sua performance e tarefas atribuídas. Para além disso, o desenvolvimento de legitimidade moral nos líderes oferece um meio importante de defender a responsabilidade moral dos líderes. Líderes que falham em defender esta responsabilidade moral são vistos como "chefes" ou "administradores" e não como líderes capazes de motivar e inspirar. Como

resultado, a legitimidade pragmática e moral oferece a possibilidade de contornar descrenças nos líderes, oferecendo aos empregados um maior controle sobre a sua *performance* produtiva e maior liberdade para a realização plena do seu potencial individual. Se este tipo de legitimidade for aplicado, pode-se diminuir a assimetria de poder dos líderes, mas também transformar um líder não respeitado num líder no qual se pode confiar (Ng & vanDuinkerken, 2021).

## **2.8. A Influência dos Líderes nos Colaboradores**

Os gestores de negócios estão entre as profissões cujas reputações estão sobre escrutínio. Globalmente, apenas 22% das pessoas confia nos líderes de negócios enquanto 32% desconfia abertamente (Featherston, 2019). A situação é particularmente grave quando se fala da desconfiança nos líderes por parte dos trabalhadores, pois estes podem ajudar a identificar comportamentos problemáticos e falar de preocupações ou mesmo oportunidades para a melhoria organizacional. No entanto, por temerem a reação defensiva dos líderes ou receber avaliações de trabalho negativas, os trabalhadores muitas vezes escolhem não dizer nada, apesar de acreditarem que poderiam ter um contributo positivo (Bai, Lin & Lui, 2019).

Como tentativa de abordar a crise de confiança nos líderes corporativos, a liderança autêntica tem atraído muita atenção empírica e entusiasmo. Na base da liderança autêntica está a crença de que os líderes podem expressar-se de maneira aberta e honesta, e que isso levará a resultados de trabalho positivos e éticos (Banks, McCauley, Gardner & Guler, 2016). A liderança autêntica tem efeitos incrementais nas atitudes e comportamentos dos trabalhadores. Há que sublinhar a relevância de uma dimensão moral dentro da liderança eficaz para influenciar os seguidores. A inclusão de uma dimensão moral ou ética explícita no estilo de liderança pode contribuir potencialmente para que esta seja ainda mais eficaz na explicação de *outcomes* importantes nos trabalhadores e/ou consumidores (Hoch, Bommer, Dulebohn & Wu, 2018). A título de exemplo, a percepção de uma liderança ética está positivamente relacionada com a promoção da expressão de opinião. Em contexto equipa, um clima ético está diretamente relacionado também com a expressão da opinião do trabalhador. É mais provável que os trabalhadores vejam os seus líderes como *role models*, num contexto de uma equipa que tenha uma conduta ética (Bai et al., 2019).

Assim sendo, através do seu estilo de liderança, os líderes podem ter um efeito nos colaboradores a partir do seu próprio exemplo. No entanto, o efeito positivo de modelo de liderança ocorre apenas em seguidores que tenham elevada identidade moral e identificação com o líder e, pelo

contrário, pode aumentar os comportamentos não éticos em colaboradores que tenham baixa identidade moral e fraca identificação com o líder (Wang, Xing, Xu & Hannah, 2021). Segundo Zheng, Yuan, Van Dijke, De remer & Van Hiel (2020) existem duas identificações fundamentais que definem esta autoidentificação com o líder, a exclusividade e a pertença. Especificamente, quando um líder tem um baixo grau de pertença, o grau de exclusividade é positivamente relacionado com a identificação com o líder. Quando um líder tem baixo grau de exclusividade, o grau de pertença está positivamente relacionado com a percepção de identificação com o líder.

A partir do momento em que os líderes tenham a confiança dos seus colaboradores, podem ter influência nos mais diversos campos, nomeadamente, na capacidade de inovação dos seus colaboradores. Os líderes que tentam melhorar a inovação individual dos seus colaboradores devem procurar consultá-los, assegurar que eles têm autonomia suficiente para decidir como querem realizar a sua tarefa, e apoiar e reconhecer as iniciativas das pessoas e esforços inovadores. Também devem ter uma preocupação de criar uma atmosfera positiva e segura, que encoraje a abertura e a tomada de riscos, incentivando a geração de ideias e a sua aplicação. Assim, devem ser apoiados processos de comunicação abertos e transparentes, criando vias de partilha e difusão de conhecimento, e atribuição de tarefas desafiantes aos empregados. Não obstante, algum grau de controlo pode ser necessário para assegurar a eficácia e eficiência do modo de operação da empresa. Ou seja, existe o desafio de estimular o comportamento inovador e, ao mesmo tempo, assegurar a curto prazo a eficácia e a eficiência (De Jong & Den Hartog, 2007).

No que diz respeito à eficácia e *performance* da organização, a relação líder-colaborador pode ter dois mecanismos diferentes, nomeadamente, um efeito mediador, bem como um efeito moderador. O primeiro mecanismo refere-se à forma como os comportamentos do líder perante a dificuldade e especificidade dos objetivos medeiam a relação entre líder e colaborador e a aprendizagem destes últimos. Os líderes estabelecem objetivos de aprendizagem mais difíceis, e mais específicos para os membros com elevada relação líder-colaborador do que para os membros com baixa relação líder-colaborador. Portanto, quando mais elevada for a relação líder colaborador, mais os líderes vão exigir e esperar dos seus colaboradores. Para além disso, colaboradores com boas relações com os líderes envolvem-se mais frequentemente em atividades de aprendizagem para mostrar a sua lealdade e ganhar a confiança dos seus líderes (Bezuijen, Van Dam, Van Den Berg & Thierry 2010). Esta conclusão apoia a proposta de Maurer, Pierce & Shore (2002) que a relação entre líder e colaborador pode ser uma condição importante para a eficácia dos comportamentos de liderança. O segundo mecanismo diz respeito ao efeito moderador da relação líder-colaborador sobre as respostas dos empregados aos

comportamentos dos líderes. Como previsto, a qualidade da relação líder-colaborador reforçou o efeito de estabelecer objetivos difíceis. Em comparação com os empregados em relações de baixa qualidade, os empregados em relações com os seus líderes de alta qualidade pareciam mais ansiosos por ter sucesso com objetivos de aprendizagem difíceis, envolvendo-se em atividades de aprendizagem. Esta conclusão apoia a proposta de Maurer et al., (2002) que a relação entre líderes e colaboradores pode ser uma condição importante para a eficácia dos comportamentos de liderança.

## **2.9. A Influência dos Líderes e Colaboradores nos Consumidores**

Os trabalhadores são muitas vezes a primeira conduta de contacto com os *stakeholders* externos. É expectável que estes interajam para além dos *stakeholders* internos com base numa combinação da sua perceção individual de como se veem enquanto membro da organização, pela forma como categorizam os outros em relação à organização e pela forma como definem a identidade da organização (Korschun, 2015).

Segundo Wolter, Bock, Mackey, Xu & Smith (2019) para que esta interação dos trabalhadores com os *stakeholders* externos aconteça, é importante garantir que os trabalhadores estão satisfeitos para o mesmo acontecer com os consumidores. Os clientes, em algum ponto, são perceptivos às mudanças nos trabalhadores da linha da frente, exibindo uma forte afetividade (satisfação) e reação conativa (intenção de repatriagem) a esta mudança. Assim, a relação trabalhador-consumidor é o mecanismo através do qual a satisfação dos trabalhadores se transfere para os clientes. Por este motivo, os investimentos na satisfação dos trabalhadores são vantajosos, uma vez que os seus efeitos vão para lá da empresa e afetam a satisfação dos clientes e intenção de repatriagem (Wolter et al., 2019).

De uma perspetiva macro, a satisfação dos trabalhadores têm um forte impacto na satisfação do consumidor em empresas que têm uma elevado interação trabalhador-consumidor, mas não há qualquer efeito em empresas sem essa interação. De uma perspetiva micro, a satisfação dos trabalhadores influencia a intenção de repatriagem dos consumidores para os que são frequentes, mas não surte qualquer efeito em clientes não frequentes (Wolter et al., 2019).

Para economias gigantes, o comportamento de intenção de compra dos consumidores depende das suas perceções das condições de trabalho dos trabalhadores, bem como da qualidade do serviço. Os consumidores estão preocupados com os assuntos sociais e como estes afetam a comunidade em geral. Particularmente, os consumidores não só estão cientes das fracas condições de trabalho, como também interiorizam estes conceitos de tal forma que as suas preferências são afetadas por estas



práticas. Mais em concreto, as percepções das condições de trabalho afetam, não só a intenção de compra, mas também de recomendação. Esta influência de compra e recomendação é afetada, não só pela percepção de condições de trabalho, mas também pela relação integral que estas empresas desenvolvem com os seus trabalhadores. Assim, os consumidores estarão mais dispostos a recomendar as empresas da economias gigantes, se as empresas estiverem comprometidas a melhorar as condições de trabalho dos seus empregados, o que significa que os consumidores têm um grande papel em persuadir as empresas a implementar uma gestão dos trabalhos mais justa ou na melhoria das condições de trabalho. Consequentemente, as empresas devem gerir as suas mensagens de marketing de forma a não se focarem, exclusivamente, no serviço e benefícios hedónicos, mas também na relação justa que estabelecem com os trabalhos e com toda a comunidade (Belanche, Casaló, Flavián & Pérez-Rueda, 2021).

Em jeito de conclusão, podemos dizer que tanto a *ownership*, como o envolvimento dos trabalhadores podem ser vistos como a chave para o engajamento externo dos *stakeholders*. Portanto, as empresas que tratam os seus trabalhadores de forma responsável, tendem a incentivar os seus empregados no envolvimento com *stakeholders* externos (Winkler, Brown & Finegold, 2019). Neste ponto, entra a importância dos líderes, pois se estes enfatizarem a importância da liderança autêntica e servil, e mantiverem comportamentos altruístas, eles próprios serão vistos como *role models* para os *stakeholders* internos e externos, e irão garantir a satisfação no trabalho e, consequentemente, gerar um maior motivação dos *stakeholders* externos (Schwarz, Newman, Cooper & Eva, 2016).

## **CAPÍTULO 3**

### **3. Metodologia**

Segundo Wahyuni (2012), a metodologia consiste num modelo que se utiliza para orientar uma pesquisa de um paradigma particular. Assim, nesta secção serão apresentadas as etapas que servirão de orientação para o estudo de caso. Mais concretamente, as etapas apresentadas pretendem dar resposta às questões de pesquisa deste estudo: “*Qual a importância da Cultura Organizacional, nomeadamente dos valores do líder, para a percepção da imagem interna e externa da organização?*”, “*Qual o impacto dos valores do líder na imagem interna da organização?*” e “*Qual o impacto dos valores do líder na imagem externa da organização?*”.

Para além disso, serão também mencionadas as questões de investigação e enquadramento epistemológico (3.1), a metodologia e os métodos (3.2), a amostra (3.3), a organização (3.4), a história, missão e valores, (3.5) os colaboradores e (3.6) a estrutura e os mandatos (3.7) e os processos de eleição (3.8).

#### **3.1. Questões de Investigação e Enquadramento Epistemológico**

Fortin (2009) refere que as questões são inerentes a um problema de investigação e podem ser definidas como um conjunto de premissas que estão interligadas com a respetiva investigação.

O principal objetivo deste estudo é compreender a influência que a cultura organizacional, nomeadamente, os valores de um líder, têm na imagem interna e externa de uma organização. Este caso de estudo, em concreto, pretende analisar o tema acima exposto na vertente da organização em análise, a AIESEC. Tendo isso em consideração, pode-se também referir como objetivo do estudo compreender a cultura organizacional da AIESEC, nomeadamente, os valores dos seus líderes, bem como a sua implicação na percepção da imagem interna e externa da organização. Para tal, foram definidas as seguintes questões de investigação: “*Qual a importância da Cultura Organizacional, nomeadamente dos valores do líder para a percepção da imagem interna e externa da organização?*”, “*Qual o impacto dos valores do líder na imagem interna da organização?*” e “*Qual o impacto dos valores do líder na imagem externa da organização?*”.

Um paradigma de investigação é um conjunto articulado de postulados, valores, regras metodológicas, teorias comuns e procedimentos aceites por todos os elementos de uma comunidade

científica, que têm como finalidade unificar conceitos, pontos de vista e de pertença a uma identidade comum e legitimar a investigação através de critérios de validade e interpretação (Coutinho, 2014).

Um paradigma é composto pela ontologia, epistemologia, metodologia e métodos. Cada componente é explicado e, em seguida, as relações entre eles são exploradas (Scotland, 2012).

Em concordância com Crotty (1998), a ontologia é o estudo do ser, sendo que as suposições ontológicas estão preocupadas com a realidade. Os pesquisadores precisam de afirmar a sua posição acerca do modo de funcionamento das coisas.

A epistemologia preocupa-se com a natureza e as formas do conhecimento (Cohen, Manion & Morrison, 2009). Os pressupostos epistemológicos estão preocupados com a forma como o conhecimento pode ser criado, adquirido e comunicado. Guba & Lincoln (1994) explicam que a epistemologia faz a pergunta, qual é a natureza da relação entre o pretendo conhecedor e o que pode ser conhecido?

Qualquer paradigma é baseado nos seus próprios pressupostos ontológicos e epistemológicos. Como todas as suposições são conjecturas, os fundamentos filosóficos de cada paradigma nunca podem ser provados ou refutados empiricamente. Diferentes paradigmas contêm, inerentemente, diferentes visões ontológicas e epistemológicas; portanto, eles têm diferentes pressupostos da realidade e do conhecimento que sustentam a sua abordagem de pesquisa particular. Isto, por sua vez, é refletido na sua metodologia e nos métodos (Scotland, 2012).

Entre os vários paradigmas existentes, pode-se mencionar o paradigma positivista, o paradigma construtivista, o paradigma pós positivista-realista crítico e o paradigma pragmático (Wahyuni, 2012).

No que diz respeito à ontologia, o paradigma positivista baseia-se na suposição de que uma única realidade tangível existe, realidade tal que pode ser entendida, identificada e medida. Quanto à epistemologia, os positivistas afirmam que o conhecimento pode e deve ser desenvolvido objetivamente, sem os valores dos pesquisadores ou participantes que influenciam o seu desenvolvimento. Conhecimento, quando apropriadamente desenvolvido, é verdade, isto é, é certo, congruente com a realidade e preciso. Para desenvolver adequadamente a verdade absoluta, deve existir separação entre os participantes da pesquisa e o pesquisador (Park, Konge & Artino, 2020).

Já o paradigma construtivista, segundo afirma Coutinho (2014), pretende conhecer uma determinada situação num contexto específico, pretendendo-se compreender o comportamento dos participantes no contexto. Há uma intenção de substituição das noções científicas da explicação, previsão e controlo que são característicos do paradigma positivista pela compreensão e ação.

Falando agora do paradigma pós positivista-realista crítico, existe uma realidade externa objetiva, mas a subjetividade é possível e os argumentos podem ser alvo de falsificação (Sobh & Perry, 2006). Existe neste paradigma preocupação com o rigor, fiabilidade e validade e em termos metodológicos é dada primazia à utilização de métodos qualitativos, como por exemplo casos de estudo.

Por último, Coutinho (2014) diz que o paradigma pragmático defende que o mundo não é uma realidade absoluta e deve ser compreendido à luz de diferentes métodos, defendendo a aplicação de métodos mistos. Orienta-se para aplicação do conhecimento real e das soluções práticas para os problemas, tendo em conta que todos os contextos, social, cultural, político e histórico devem ser considerados pois influenciam a investigação.

Em suma, tendo em conta os problemas de pesquisa propostos, conclui-se que o tipo de paradigma que mais se adequa é o construtivista, tendo em conta que vamos estudar um tema numa organização específica, e com uma amostra também ela específica, sendo que o objetivo será compreender a perspetiva da amostra em relação à temática em análise e retirar ilações.

### **3.2. Metodologia e Métodos**

Pode-se afirmar que existem métodos de pesquisa qualitativos e quantitativos. Este estudo de caso será levado a cabo pela aplicação de métodos de pesquisa do tipo qualitativa, pois segundo Dalfovo et al. (2008), este é o método mais adequado quando a informação coletada pelo pesquisador não é expressa em números.

Numa pesquisa qualitativa, as amostras utilizadas têm uma dimensão tal que permita atingir o ponto de saturação e, conseqüentemente, consegue-se gerar e construir teorias (Sobh & Perry, 2006). É também recorrente neste tipo de pesquisa a utilização de entrevistas, dada a relevância dos *insights* e dos factos obtidos, bem como pela capacidade de compreensão de atitudes, comportamentos ou opiniões (Rowley, 2014).

Quanto ao estudo de caso, segundo (Dubé & Paré, 2003), existem três fases que compõem um estudo de caso, o planeamento, a recolha de dados e a análise de dados. Na fase o planeamento, devem ser seguidas as seguintes etapas (Yin, 2015):

1. Elaboração das questões de pesquisa. Como se trata de uma pesquisa qualitativa, as questões devem responder ao “como” ou “porquê”. Tratando-se também de um estudo de caso, o foco do estudo deve ser um fenómeno social, contemporâneo e complexo e

de que forma impacta a realidade, sendo que o pesquisador não tem controlo sobre os eventos e barreiras entre o contexto e o fenómeno, pois estes não são evidentes.

2. Compreender os avanços metodológicos anteriormente feitos, e para tal, é necessário efetuar uma revisão de literatura minuciosa que vá de encontro às questões e objetivos de pesquisa.
3. Elaborar o *design* do estudo. Os estudos de caso caracterizam-se como explicativos, exploratórios ou descritivos. O mais utilizado é o estudo do tipo explicativo, dado o foco na abordagem qualitativa. Este método explicativo tem a capacidade de explicar e interpretar os dados empíricos, sendo a base para generalizações analíticas baseadas nas situações que se podem encontrar no dia a dia.

Depois de concluída a fase de planeamento, vem a fase de recolha de dados. Para Yin (2015), o mais importante nesta etapa são as habilidades e valores do pesquisador relativamente ao treino, ao desenvolvimento do protocolo e à triagem clara dos vários casos e delimitação do contexto e a condução do estudo de caso-piloto. Quanto às habilidades e valores anteriormente mencionados, é de destacar, pela sua relevância, a capacidade do pesquisador de formular boas questões e de ser bom “ouvinte”, conseguir adaptar-se às novas situações que poderá encontrar na sua pesquisa e ter boa clareza do assunto em estudo. Para além disso, é importante que o pesquisador se consiga manter sempre imparcial e ético. Um ponto importante de reforçar é o desenvolvimento de um protocolo relativo à recolha de dados, procedimentos e regras gerais para a aplicação do estudo de Caso. Yin (2015) enfatiza o facto de este protocolo aumentar a confiabilidade da pesquisa e orientar o pesquisador no momento da recolha de dados. A recolha de dados pode advir de documentos, registos em arquivos, entrevistas, observação direta, observação participante e artefactos físicos, sendo que todos eles exigem diferentes procedimentos para a obtenção dos dados.

Por fim, a última etapa é a análise de dados. Nesta fase, é necessário examinar, categorizar e tabular os dados, seguindo-se uma estratégia analítica que favoreça a relação dos dados empíricos às questões. Segundo Yin (2015), as questões formarão as bases para uma generalização analítica do estudo.

O último passo é a partilha da informação. Nesta fase, o pesquisador apresenta os relatórios com vista a solidificar o estudo. Este relatório deve conter os resultados e reflexões analíticas e as respetivas conclusões. O pesquisador entende a fase de elaboração do relatório como uma oportunidade de ter uma contribuição no âmbito da temática estudada (Yin, 2015).

Importa também inferir acerca da validade do estudo. Este conceito refere-se à viabilidade de os resultados encontrados para os participantes do estudo serem verdadeiros para indivíduos semelhantes fora deste mesmo estudo. Esta validade pode ser definida em dois domínios: validade interna e validade externa. A validade interna define-se como a extensão sob a qual os resultados observados representam uma verdade para a população em estudo. No que diz respeito à validade externa, esta pressupõe que os resultados se aplicam a indivíduos semelhantes, num cenário diferente (Patino & Ferreira, 2018).

Para a coleta e análise de dados, foram realizadas entrevistas por grupos de foco do tipo semiestruturada. A escolha deste método baseia-se na maior interação entre o entrevistador e entrevistado (Aguiar & Medeiros, 2009) e no “caráter aberto” de uma entrevista semiestruturada (May, 2004). As vantagens de realização de uma entrevista é o nível de profundidade dos dados para a análise ou a flexibilidade em termos de recolha das informações e interpretações dos entrevistados (Quivy & Van Campenhoudt, 1995).

As entrevistas podem ser realizadas a um só entrevistado ou a um grupo de indivíduos (Rowley, 2014). No caso em concreto, foram realizadas entrevistas individuais a antigos membros da organização AIESEC Portugal. A escolha da amostra reside no facto de as pessoas selecionadas já estarem inseridas no mercado de trabalho e terem mais experiência, podendo, portanto, dar o seu parecer mais fundamentado e informado acerca do tema do projeto. Esta foi uma preocupação tida em conta na seleção de entrevistados pois segundo Rowley (2014), os resultados da pesquisa dependem em grande parte da seleção de entrevistados.

As entrevistas seguiram um guião previamente definido, no entanto, existiu a possibilidade de serem abordados tópicos diversos de forma livre. Uma estrutura rígida pode ser um inconveniente, na medida em que essa liberdade não seria possível ou então poderiam ser feitas questões cuja resposta já tinha sido previamente dada (Adams & Cox, 2008).

Relativamente à transcrição das próprias entrevistas, foi utilizada uma perspetiva de transcrição não-naturalista, ou seja, uma transcrição que se foca no conteúdo que é de facto relevante para o tema e não em todos os acontecimentos que decorreram durante a entrevista (Azevedo, Carvalho, Fernandes-Costa, Mesquita, Soares, Teixeira & Maia, 2017).

Neste seguimento, procedeu-se à elaboração dos guiões das entrevistas de modo a ser possível iniciar a pesquisa e dar uma resposta à problemática em estudo.

De acordo com (Chism, Douglas & Hilson Jr, 2008), a entrevista propriamente dita deve começar com as perguntas mais amplas, e caminhar para perguntas mais específicas conforme necessário,

particularmente, se a pessoa que está a entrevistar tende a dar apenas respostas curtas, não muito descritivas, às perguntas mais amplas.

Kvale (1994) identifica ainda questões de entrevistas que podem fazer parte de guião inicial ou podem ser utilizadas para obter informação no decorrer da entrevista:

- Questões de Introdução: Estas são perguntas iniciais utilizadas para que o entrevistado comece a descrever o tema da entrevista;
- Questões de seguimento: Estas questões são utilizadas para encorajar o participante a expandir os pontos dados em respostas às questões de introdução;
- Questões de sondagem: Estas são perguntas gerais que procuram obter informações adicionais;
- Questões de especificação: Estas questões informações mais específicas sobre declarações feitas pelos participantes;
- Questões diretas: Estas questões permitem ao entrevistador fazer perguntas sobre tópicos específicos que o participante pode não ter levantado espontaneamente;
- Questões indiretas: Estas são perguntas que pedem ao participante para projetar para além da sua experiência imediata. Podem ser utilizadas para obter indiretamente informações sobre as crenças do participante;
- Questões estruturantes: Declarações ou perguntas que permitem ao entrevistador manter o controlo sobre a entrevista. São frequentemente utilizadas para terminar a discussão sobre um tópico e iniciar uma nova discussão;
- Silêncio: O silêncio por parte do entrevistador pode muitas vezes suscitar declarações espontâneas do participante, que se expandem sobre declarações anteriores;
- Interpretação de perguntas: Estas pedem interpretações por parte do participante. Encorajam o participante a ir além da mera declaração de factos e a explorar os significados das suas experiências.

Adams (2015) refere que o termo questionário não é o melhor para a compilação de perguntas para uma entrevista semiestruturada, porque esse termo conota um instrumento fixo, em vez da abordagem flexível e interactiva das questões de uma entrevista semiestruturada. Em vez disso, é necessário criar uma agenda para o guia da entrevista, o esboço dos tópicos a abordar, e perguntas para serem abordadas, ordenadas de forma provisória. A construção de um guia para uma entrevista semiestruturada deve obedecer às seguintes etapas:



1. No início, é importante dedicar tempo suficiente para redigir, editar e pré-testar cuidadosamente, e polir as perguntas e o guia da entrevista, dando tempo para várias iterações e feedback. Se possível, testes-piloto com alguns dos inquiridos podem ser a etapa final em refinar o guia.
2. Não se devem colocar demasiadas questões na agenda, sendo crucial numa primeira fase redigir e identificar as questões vitais e só depois complementar com o segundo nível de questões.
3. É importante não esquecer que as perguntas fechadas podem ser as portas de entrada ideais para sondagens abertas. Por exemplo, depois de perguntar, "Na sua opinião, a mudança de programa foi uma grande melhoria, uma pequena melhoria, ou não foi uma melhoria?", o entrevistador poderia seguir-se perguntando: "Porquê?" ou "Porque se sente assim?" e continuar com as sondagens adicionais como necessário.
4. É necessário pensar no facto de a agenda de perguntas poder evocar pressão para dar respostas socialmente aceitáveis. Poderão os beneficiários recear que a sua elegibilidade possa ser posta em risco pelo que dizem? Em caso afirmativo, juntamente com garantias de confidencialidade, deve-se procurar formas de remover qualquer estigma que possa estar associado a certas respostas. Uma tática para mostrar a aceitação não julgadora é inserir um comentário prefácio como "algumas pessoas dizem-nos [uma opinião particular sobre um problema]", antes de perguntar: "Como vê este problema?" Isto sugere que respostas como a citada não surpreenderiam nem perturbariam o entrevistador.
5. A agenda para uma entrevista semiestruturada nunca é rígida. Se uma conversa passa inesperadamente do primeiro para o quarto tópico, deve-se reordenar os tópicos de modo a dar continuidade ao último tópico falado e voltar mais tarde para apanhar os que não foram cobertos. No entanto, ao redigir a ordem provisória das perguntas, deve-se tentar antecipar a sequência mais provável e mais suave.

Relativamente às questões para a entrevista, estas estão relacionadas com os objetivos do estudo, os conceitos centrais da investigação e, ainda, o próprio conhecimento dos entrevistados acerca do tema, seguindo as indicações previamente abordadas. A tabela que se segue (Tabela 1) relaciona as agendas das entrevistas com os objetivos de cada questão.

**Tabela 1- Guião da Entrevista e Objetivos**

<b>Questões a colocar ao entrevistado</b>	<b>Objetivo(s) da questão</b>	<b>Prioridade da Questão</b>
Conte-me um pouco acerca do seu percurso da AIESEC.	A questão serve como <i>ice-breaker</i> , de forma a conseguir ganhar a confiança e o à vontade do entrevistado.	Prioridade 1
Quais foram as suas maiores aprendizagens no seu percurso da AIESEC?	A questão serve como <i>follow up</i> à primeira, caso não tenha desenvolvido muito o seu percurso e ainda não esteja confortável no contexto da entrevista.	Prioridade 2
O que lhe vem à mente quando se fala dos valores dos líderes da AIESEC?	Serve como questão de introdução ao tema da entrevista.	Prioridade 2
Durante o seu percurso na AIESEC, quais acredita que foram os valores mais comuns dos líderes da organização? (Valores positivos ou negativos)	Questão de Introdução. Perspetiva do entrevistado acerca dos valores mais comuns dos líderes da organização.	Prioridade 1
De que forma acredita que os valores dos líderes da AIESEC influenciaram os seus valores e comportamentos enquanto membro da organização?	Questão de seguimento. Serve como questão de seguimento à questão anterior, sendo o objetivo os pontos anteriormente abordados. Pretende inferir a influência dos valores dos líderes nos colaboradores.	Prioridade 1
O que lhe vem à mente quando se fala da imagem organizacional da AIESEC? <b>(PAUSA)</b> Porquê?	Questão direta para abordar um novo tópico. Questão fechada, na tentativa de elaborar uma sondagem acerca da questão. Entender qual a perceção da imagem organizacional do entrevistado.	Prioridade 1

De que forma considera que os valores de um líder podem influenciar a imagem de uma organização?	Questão de Introdução. Perspetiva geral do entrevistado acerca da influência dos valores dos líderes atuais na imagem de uma organização.	Prioridade 2
Durante o seu percurso na AIESEC, de que forma considera que os valores dos líderes da organização afetaram a imagem da organização, na ótica dos membros da organização? (Ou seja, de que forma os valores afetaram a imagem interna da organização)	Questão de seguimento. Perspetiva do entrevistado em relação aos valores dos líderes na organização e a sua influência na imagem interna da organização.	Prioridade 1
Durante o seu percurso na AIESEC, de que forma considera que os valores dos líderes da organização afetaram a imagem da organização, na ótica dos clientes da organização? (Ou seja, de que forma os valores afetaram a imagem externa da organização)	Questão de seguimento. Perspetiva do entrevistado em relação aos valores dos líderes na organização e a sua influência na imagem externa da organização.	Prioridade 1
Qual acredita que é a influência que os membros da organização têm na perceção da imagem externa da organização?	Questão de seguimento. Perspetiva do entrevistado em relação aos valores dos membros da organização e a sua influência na imagem externa da organização.	Prioridade 1

Fonte: própria

Lancaster, Dodd & Williamson (2004) recomendam que os testes piloto tenham resultados esperados e objetivos bem definidos para que se garanta o rigor metodológico. O guião da entrevista foi testado com o objetivo de obter *feedback* dos participantes relativamente à estrutura e conteúdo do questionário, sendo particularmente importante testar a compreensão das questões por parte dos entrevistados, e verificar que estas não eram demasiado difíceis ou ambíguas (Benson & Filippaios, 2016).

Após a realização das 5 primeiras entrevistas, os inquiridos estavam a repetir as suas respostas, pelo que o guião foi alterado de modo a não existirem resposta repetidas, apresentando-se a segunda versão de seguida:

**Tabela 2- Guião Final da Entrevista e Objetivos**

<b>Questões a colocar ao entrevistado</b>	<b>Objetivo(s) da questão</b>	<b>Prioridade da Questão</b>
Conte-me um pouco acerca do seu percurso da AIESEC.	A questão serve como <i>ice-breaker</i> , de forma a conseguir ganhar a confiança e o à vontade do entrevistado.	Prioridade 1
Quais foram as suas maiores aprendizagens no seu percurso da AIESEC?	A questão serve como <i>follow up</i> à primeira, caso não tenha desenvolvido muito o seu percurso e ainda não esteja confortável no contexto da entrevista.	Prioridade 2
Como descreverias o estilo de liderança dos líderes da AIESEC?	Serve como questão de introdução ao tema da entrevista.	Prioridade 2
Durante o seu percurso na AIESEC, quais acredita que foram os valores mais comuns dos líderes da organização? (Valores positivos ou negativos)	Questão de Introdução. Perspetiva do entrevistado acerca dos valores mais comuns dos líderes da organização.	Prioridade 1
De que forma acredita que os valores dos líderes da AIESEC influenciaram os seus valores e comportamentos enquanto membro da organização?	Questão de seguimento. Serve como questão de seguimento à questão anterior, sendo o objetivo os pontos anteriormente abordados. Pretende inferir a influência dos valores dos líderes nos colaboradores.	Prioridade 1
O que lhe vem à mente quando se fala da imagem organizacional da AIESEC? <b>(PAUSA)</b> Porquê?	Questão de direta para abordar um novo tópico. Questão fechada, na tentativa de elaborar uma sondagem acerca da questão. Entender qual a	Prioridade 1

	perceção da imagem organizacional do entrevistado.	
De que forma considera que os valores de um líder podem influenciar a imagem de uma organização?	Questão Introdução. Perspetiva geral do entrevistado acerca da influência dos valores dos líderes atuais na imagem de uma organização.	Prioridade 2
Durante o seu percurso na AIESEC, de que forma considera que os valores dos líderes da organização afetaram a imagem da organização na ótica dos clientes da organização? (Ou seja, de que forma os valores afetaram a imagem externa da organização)	Questão de seguimento. Perspetiva do entrevistado em relação aos valores dos líderes na organização e a sua influência na imagem externa da organização.	Prioridade 1
Qual acredita que é a influência que os membros da organização têm na perceção da imagem externa da organização?	Questão de seguimento. Perspetiva do entrevistado em relação aos valores dos membros da organização e a sua influência na imagem externa da organização.	Prioridade 1

Fonte: própria

### 3.3.Amostra

Sendo este estudo realizado na organização AIESEC Portugal, procedeu-se ao levantamento dos potenciais participantes no estudo, que, no caso, foram antigos membros da organização que se encontravam já no mercado de trabalho. Optou-se por definir este público-alvo uma vez que se considerou que tinha já a experiência necessária para dar uma opinião fundamentada sobre o tema em análise. É ainda de referir que as entrevistas foram realizadas numa chamada zoom, num horário combinado com cada um dos entrevistados via e-mail.

Numa fase inicial, foram recolhidos contactos de 68 elementos que reuniam as condições para participarem no estudo. Contudo, a amostra final recaiu apenas sobre 13 participantes, dado que o ponto de saturação foi atingido. Como postularam Guest, Bunce & Johnson (2006) o ponto de saturação é alcançado quando na análise do conjunto das 6 últimas entrevistas realizadas, não foram adicionados

novos temas ou não foram feitas alterações aos anteriores temas abordados. Segundo Morse (2015), o atingimento da saturação é uma das melhores provas de rigor qualitativo.

A seguinte tabela contém informações pertinentes sobre as entrevistas realizadas, nomeadamente o tempo de duração de cada entrevista, bem como o registo da informação e ainda os cargos que os entrevistados ocuparam na organização.

**Tabela 3- Informações acerca das entrevistas realizadas**

Entrevista do	Tempo da Entrevista (em minutos)	Registo de Informação	Contexto de Realização	Cargos na Organização
1	11:33	Entrevista Gravada e Entrevista Transcrita	<i>Online</i>	Membro de Vendas, <i>Team Leader</i> de Vendas
2	15:41	Entrevista Gravada e Entrevista Transcrita	<i>Online</i>	Membro de <i>Customer Experience</i> , Manager de <i>Global Host</i> , Diretora de Recursos Humanos
3	29:49	Entrevista Gravada e Entrevista Transcrita	<i>Online</i>	Membro de Relações Corporativas, <i>Team Leader</i> de Vendas, Diretora de Relações Corporativas, Presidente Local, Diretora Nacional de <i>Business Development</i> , Presidente da AIESEC Portugal
4	19:05	Entrevista Gravada e Entrevista Transcrita	<i>Online</i>	Membro de Relações Corporativas, <i>Team Leader</i> de Vendas, Manager de Recursos Humanos, Diretor de Relações Corporativas, Presidente Local
5	10:56	Entrevista Gravada e Entrevista Transcrita	<i>Online</i>	Membro de <i>Customer Experience</i> , Membro de

				Vendas, Diretor de Finanças e Legalidades
6	24:32	Entrevista Gravada e Entrevista Transcrita	Presencial	Membro de Experiências Internacionais, Manager de Marketing, Diretora de Marketing
7	34:18	Entrevista Gravada e Entrevista Transcrita	Presencial	Membro de <i>Customer Experience</i> , Manager de Marketing, <i>Team Leader</i> de Experiências Internacionais
8	29:11	Entrevista Gravada e Entrevista Transcrita	<i>Online</i>	Membro de Projetos Sociais, <i>Team Leader</i> de Experiências Internacionais, Diretora de Experiências Internacionais e Marketing, Presidente Local, Diretora Nacional de Finanças e Legalidades
9	15:11	Entrevista Gravada e Entrevista Transcrita	<i>Online</i>	Membro de Projetos Sociais, <i>Team Leader</i> de Projetos Sociais, Diretora de Recursos Humanos e Presidente Local
10	12:44	Entrevista Gravada e Entrevista Transcrita	Presencial	Manager de Projetos Sociais, <i>Team Leader</i> de Experiências Internacionais
11	08:56	Entrevista Gravada e Entrevista Transcrita	<i>Online</i>	Membro de Vendas
12	09:43	Entrevista Gravada e Entrevista Transcrita	Presencial	Membro de <i>Customer Experience</i> , <i>Team Leader</i> de Projetos Sociais

13	18:40	Entrevista Gravada e Entrevista Transcrita	<i>Online</i>	Membro de Experiências Internacionais, <i>Team Leader</i> de Experiências Internacionais, Diretora de Recursos Humanos
----	-------	---	---------------	--

Fonte: própria

Como se pode constatar, a maioria das entrevistas foi realizada num contexto online, sendo que todas elas foram gravadas e, à posteriori, foi feita uma transcrição não naturalista das mesmas. O tempo médio das entrevistas foi de aproximadamente 18 minutos.

### **3.4. Organização**

Neste momento a AIESEC Portugal conta com 8 unidades espalhadas pelo território nacional, sendo 6 consideradas escritórios, 1 considerada extensão e outra considerada expansão.

Segundo os membros da organização, a expansão é um escritório nacional que abriu recentemente e ainda não tem a devida maturação. Por esse motivo, neste tipo de unidades, a expansão não tem independência financeira da direção nacional, sendo a sua conta gerida pela mesma. No que diz respeito às extensões, estas caracterizam-se por terem sido outrora um escritório local que entretanto não reúne as condições financeiras e de recursos humanos definidos pelos regulamentos internos para que possa ser considerado escritório local.

Pode-se encontrar atualmente um escritório na cidade de Braga, um no Porto, bem como uma expansão, uma extensão em Aveiro, um escritório local em Coimbra e três em Lisboa. Estas unidades variam quanto à dimensão de recursos humanos, sendo que na totalidade existem cerca de 300 colaboradores nas unidades locais da AIESEC Portugal.

Quanto aos produtos que cada escritórios local corre, estes podem variar de ano para ano consoante o direcionamento nacional, decisão do presidente do escritório local, e ainda consoante o número de recursos humanos disponíveis para a direção em cada ano.

Entre os vários produtos da AIESEC, podem-se encontrar os seguintes no leque de ofertas da AIESEC Portugal: *Membership Experience*, *Global Volunteer* e *Global Talent*. Relativamente às experiências internacionais, a AIESEC providencia aos jovens a oportunidade de estagiarem, *Global Talent*, ou de fazerem voluntariado num outro país, *Global Volunteer*, num ambiente não familiar. Isto vai



permitir que saiam da sua zona de conforto e que expandam a sua visão do mundo, enquanto contribuem para a comunidade na qual estão inseridos. No que concerne aos cargos de membro na própria organização, *membership experience*, os jovens têm a oportunidade de trabalhar em equipas para criarem e gerirem as experiências internacionais. Como consequência, os jovens conseguem ter valiosas aprendizagens de trabalho em equipa e ainda desenvolver a sua própria capacidade de liderança.

Quanto aos produtos que cada escritório local corre, todos eles têm o produto de *membership experience* e *Global Talent*. Os escritórios de Braga, Aveiro e um dos escritórios de Lisboa também contêm no seu portfólio o produto de *Global Volunteer*.

### **3.5.História, Missão e Valores**

A AIESEC, a organização alvo deste caso de estudo, caracteriza-se como sendo a maior organização gerida por jovens do mundo. Encontra-se presente em mais de 100 países e territórios, e conta já com uma longa história, uma vez que a sua fundação remonta ao ano de 1946.

Esta organização jovem, internacional, não-governamental e não lucrativa surge após a Segunda Guerra Mundial, como uma tentativa de evitar que conflitos semelhantes se repetissem. O objetivo primordial da organização seria então promover a interculturalidade, com o objetivo de atingir a paz e desenvolver o potencial humano.

De modo a atingir esse objetivo utópico, a AIESEC deposita a sua confiança nos jovens, acreditando que estes serão os líderes das próximas gerações. Nesse sentido, a AIESEC caracteriza-se como uma organização promotora de liderança, pois todas as experiências providenciadas dentro da organização buscam dotar os jovens de seis valores que vão moldá-los enquanto pessoas e, consequentemente, enquanto líderes das futuras gerações. Segundo o próprio guia de *branding* da organização, eis os valores que pautam a organização, (AIESEC Internacional, 2020):

- **Activating Leadership:** Com este valor, a AIESEC pretende que todos os indivíduos sigam o princípio de liderar pelo exemplo através das suas ações e resultados. Acredita que deve ser tomada a responsabilidade de gerar liderança nas outras pessoas de modo a serem um exemplo no seu quotidiano. Como elementos centrais deste valor, pode-se mencionar a empatia e capacidade de inspirar os outros a serem melhores líderes.
- **Acting Sustainably:** A AIESEC compromete-se a agir de forma sustentável perante a sociedade. As decisões que os jovens que tomam, levam em consideração as necessidades

das gerações futuras, nunca descorando também o que foi feito no passado. Os elementos centrais deste valor são a capacidade de serem tomadas decisões de longo prazo e a capacidade de gerir os recursos de forma sustentável.

- ***Striving for Excellence:*** Este valor consiste na capacidade de melhoria contínua através da aposta na criatividade e inovação individual. A AIESEC compromete-se a entregar uma *performance* de alta qualidade, encorajando cada colaborador a ser melhor e a valorizar o feedback construtivo. Assim sendo, os aspetos que caracterizam este valor são o desenvolvimento pessoal com base em feedback e a aprendizagem contínua.
- ***Living Diversity:*** A AIESEC procura diferentes modos de vida e diferentes opiniões que representem o seu ambiente multicultural. Assume-se como uma organização inclusiva, pois respeita e encoraja cada contribuição individual. O que caracteriza mais este valor é a construção de espaços inclusivos e a capitalização da diferença.
- ***Enjoying Participation:*** Este valor tem por base a celebração do próprio ser e daquilo que cada indivíduo representa na sociedade tendo em conta o papel que os jovens podem ter no mundo, através da energia jovem que depositam em tudo o que fazem. Como elementos caracterizadores deste valor, pode-se referir a demonstração de entusiasmo e o orgulho naquilo que cada jovem é.
- ***Demonstrating Integrity:*** A AIESEC é consistente e transparente nas decisões e ações. Os jovens acreditam que estão comprometidos em entregar o que prometeram e adotam uma conduta que está alinhada com aquilo que defendem. Para além disso, mantêm uma comunicação transparente. Como caracterizadores deste valor, tentam viver de forma autêntica e fazer sempre aquilo que acreditam que é certo.

Para que os jovens desenvolvam estas características de liderança, a AIESEC propõe-lhes experiências práticas em ambientes desafiantes, sejam elas experiências internacionais e interculturais, ou então experiências na própria organização, onde os jovens podem assumir um leque diverso de cargos e construir a sua própria carreira dentro da organização.

### **3.6.Colaboradores**

Os escritórios a nível local contam com colaboradores de cariz voluntário, ou seja, pessoas que não recebem qualquer contrapartida monetária pelo cargo que desempenham, independentemente da

posição que ocupem dentro do escritório local. Estes colaboradores a nível local desempenham uma cargo que lhes ocupa entre 10 a 30 horas semanais, dependendo do seu nível dentro do escritório local.

Por outro lado, se após o percurso nos escritórios locais os colaboradores pretenderem candidatar-se à direção nacional e efetivamente conseguirem um cargo, irão receber uma contrapartida monetária, uma vez que fazer parte da direção nacional da AIESEC in Portugal exige a dedicação a 40h semanais à organização. Os membros da direção nacional residem atualmente em Lisboa, sendo que lhes é providenciado o alojamento e a contrapartida monetária mensal é residual, servindo apenas para cobrir os custos da alimentação e transportes.

### **3.7.Estrutura e Mandatos**

Quanto à estrutura da organização, ao nível da AIESEC Portugal, pode-se referir como órgão máximo a direção nacional que é composta pelo presidente da AIESEC Portugal, existindo também um vice-presidente nacional por cada área que exista na AIESEC Portugal. Uma vez que as áreas podem mudar de ano para ano, também podem existir diferenças nos cargos dos vice-presidentes de ano para ano. O mandato da direção nacional é de um ano.

Relativamente à estrutura das unidades locais, estas são também compostas pelo presidente local e vice-presidentes locais. A estrutura da direção local segue a mesma lógica, existindo um vice-presidente para cada área que existe no escritório. O mandato da direção local é também de um ano.

A nível local, para além da direção nacional, existe também o *Leadership Board*. Este é composto pelos *Team Leaders*, que vão gerir diretamente os membros, e pelos *managers*, que dão suporte direto aos vice-presidentes. Ambos os *team leaders* e *managers* são geridos pelo respectivo vice-presidente da área. A duração do mandato de cada membro do *leadership board* é de 6 meses.

Por fim, mas não menos importante, os membros. Estes são geridos diretamente pelo *team leader* e integram normalmente uma equipa de quatro elementos, excluindo o *team leader*. O mandato dos membros tem também a duração de 6 meses.

### **3.8.Processos de Eleição**

Relativamente aos processos de eleição da organização, todos os colaboradores, à exceção dos membros, têm de passar por um processo de eleição para exercerem algum dos cargos de *Leadership*

*Board*, Direção Local ou Direção Nacional. No entanto, dependendo do cargo ao qual se candidatam, o processo varia.

No caso dos membros, estes entram na organização caso superem com sucesso as diferentes fases do processo de recrutamento da organização. No que diz respeito aos restantes cargos, o seu processo de eleição incluirá, obrigatoriamente, a resposta a um questionário e a realização de uma entrevista. Nos processos de direção nacional ou direção local, o processo incluirá também rondas de questões numa Assembleia Geral local ou nacional, sendo no final dessa Assembleia Geral atribuído o voto de confiança ou não confiança por parte dos elementos da organização com poder de voto. No caso de eleição dos vice-presidentes, o processo de eleição para as direções poderá incluir um estudo de caso de forma a ajudar o presidente na alocação dos vários candidatos ao cargo mais adequado, de acordo com as suas aptidões individuais.

## **CAPÍTULO 4**

#### **4. Análise e Discussão de Resultados**

Neste capítulo será efetuada a análise das entrevistas feitas aos antigos membros da AIESEC Portugal. O intuito da análise foi estabelecer uma conexão entre os valores dos líderes da organização e a imagem organizacional.

Relativamente à amostra deste estudo, esta é composta por 13 indivíduos, mais concretamente antigos membros da AIESEC Portugal que atualmente já ingressaram no mercado de trabalho. As tabelas que se seguem apresentam dados relativos ao perfil dos entrevistados.

**Tabela 4- Gênero dos entrevistados**

Feminino	84.6%
Masculino	15.4%

Fonte: própria

**Tabela 5- Idades dos entrevistados**

20-25	77%
25-30	23%

Fonte: própria

**Tabela 6- Área de trabalho dos entrevistados**

Gestão	69%
Economia	15.6%
Comunicação	7.7%
Programação	7.7%

Fonte: própria

**Tabela 7- Habilitações Académicas dos entrevistados**

Licenciatura	92.3%
Mestrado	7.7%

Fonte: própria

Pode-se verificar que a amostra da população foi maioritariamente pessoas do género feminino. Para além disso, grande parte da amostra tem um trabalho na área da gestão e tem idades compreendidas entre os 20 e os 25 anos. Num outro ponto, é também de ressaltar que o grau de habilitação mínimo dos entrevistados é a licenciatura, sendo que 92.3% dos entrevistados tem o grau de licenciado.

#### **4.1. Análise Qualitativa**

De forma a abordar os valores dos líderes e a imagem organizacional no contexto real da AIESEC Portugal, foram utilizadas entrevistas como fonte de informação do estudo realizado. Esta escolha permitiu a recolha de um grande número de informação que, segundo Quivy & Campenhoudt (1995), é algo que se revela importante para a análise, de uma forma sistemática, de conteúdo. Após a realização de todas as entrevistas, foi feita uma transcrição não naturalista das mesmas, focando nos pontos cruciais, para *à posteriori* proceder à análise da mesma. Para tal, foram tidas em consideração as citações literais das entrevistas, de modo a ser feita uma análise indutiva a partir das mesmas e, de forma a garantir a veracidade, as ideias dos entrevistados foram interligadas (Sarmiento, Farhangmehr & Simões, 2015).

Tendo em consideração o problema de pesquisa, *“Como podem os valores de um líder influenciar a imagem interna e externa de uma organização?”*, foram abordados os tópicos mencionados de seguida relativos à Revisão da literatura: a cultura organizacional, a liderança, a imagem organizacional, a correlação entre a Cultura Organizacional e a Imagem Organizacional, a influência dos valores dos líderes, a influência dos líderes nos colaboradores, a influencia dos líderes e colaboradores nos consumidores. Assim, verificou-se que:

- **A Cultura Organizacional**

Martins (2007) afirma que “a sociedade humana apenas está apta a lidar com o elemento humano de comunidade na medida em que concebe cultura simultaneamente como algo intrinsecamente particular e necessariamente coletivo.” Este mesmo autor diz que se pode comparar a cultura organizacional a um mosaico, na medida em que cada componente tem identidade própria. Também os entrevistados reconhecem a cultura organizacional da AIESEC como “um modelo consistente que é passado de geração em geração pelos líderes” (entrevistado 7). Para além disso, cada identidade tem

componentes análogos que podem ser comparados com as outras identidades, como acontece num mosaico. No entanto, nem sempre é fácil de reconhecer isso no contexto da AIESEC, visto que alguns entrevistados afirmavam que em vez de uma identidade que tem componentes análogos com outras gerações, identificavam as identidades das várias gerações como “ bastante diferentes, onde se tentava demonstrar orientação para a ação e preocupação, porém, alguns líderes demonstravam contradições nas suas atitudes” (entrevistado 11).

Para se conhecer uma organização, o primeiro passo é conhecer a sua cultura, pois segundo Chiavenato (2007), fazer parte dela é assimilá-la. Sentir uma organização, trabalhar lá e participar nas suas atividades é participar na sua cultura. Os entrevistados caracterizavam-se como colaboradores que sentiam e participavam na cultura da organização, pois existia a ânsia dos líderes em “levar as pessoas junto deles para fazer acontecer” (entrevistado 9). Descriviam a cultura como um dos aspetos mais marcantes da sua passagem pela AIESEC, ao dizerem que ao pensar na mesma, pensam “em cultura e pessoas e na experiência que tive, como o melhor exemplo de cultura organizacional” (entrevistado 12).

Raharjo, Nurjannah, Solimun & Fernandes (2018) reconhecem que a variável cultura organizacional tem um efeito direto significativo no compromisso para com o trabalho. Por sua vez, a cultura organizacional e o compromisso para com o trabalho têm um efeito direto na produtividade dos recursos humanos. Sabendo que os líderes eram caracterizados pela excelência e pela liderança pelo exemplo, demonstravam, através das suas palavras e ações, que tinham “objetivos a cumprir e que queriam que fossem cumpridos” e, no final do dia, os valores demonstrados faziam com que se estivesse perante “um tipo de liderança que tinha resultados” (entrevistado 2). Não obstante o foco nos resultados, havia preocupação também com os seus colaboradores, “era uma liderança humana” (entrevistado 6). Na sequência disto, pode-se dizer que um valor muito demonstrado também pelos líderes era o empoderamento dos outros, pois apesar de reconhecerem os objetivos a cumprir, “as pessoas continuavam a ser pessoas que queriam desenvolver” (entrevistado 2).

- **A Imagem Organizacional**

De acordo com Rogelberg (2017), a Imagem Organizacional refere-se às impressões globais das pessoas sobre uma organização e é definida como uma estrutura solta de conhecimento e crenças das pessoas sobre a organização. Assim, a Imagem Organizacional representa as reações e associações de todos os *stakeholders* ao nome de uma organização.



Hoje em dia existe uma crescente preocupação como a cultura e imagem na análise de uma organização, dado o ambiente de constante mudança em que no qual se vive (Atvesson, 1990). Com os avanços da ciência e as inúmeras inovações tecnológicas, onde as relações com o exterior se tornam cada vez mais indispensáveis, qualquer organização deve formular um plano de comunicação transparente junto do seu público-alvo, construindo uma imagem organizacional favorável e posicionando a organização competitivamente no mercado globalizado (Carissimi, 2001). A AIESEC ainda não consegue fazer frente à fusão entre o ambiente interno e externo, através da formulação de um plano de comunicação junto do seu público-alvo, como demonstra o entrevistado 4, ao referir que a organização “é representada por diferentes pessoas”. Consequentemente, não havendo a representação externa por parte do líder, para que comunique a correta imagem organizacional, “os *stakeholders* externos vão contactar com vários membros, e a organização deixa na mão deles a visão que os externos criam da organização”(entrevistado 1).

Quando questionados acerca do que pensavam da Cultura Organizacional da AIESEC, os entrevistados referiam os seguintes elementos demonstrados no quadro a baixo:

**Tabela 8- Elementos associados à Imagem da Organização AIESEC**

<b>Elemento</b>	<b>Nº de Menções</b>	<b>Entrevistado</b>
<i>Blue Human</i>	1	2
Voluntários	2	1,2
Experiências em Lares	1	2
Experiências em Famílias	1	2
Liderança	6	2,7,8,9,10,13
<i>SDGs</i>	1	2
Valores da Organização	2	2,7
Jovens	5	3,6,7,8,12
Exchange	1	3
Multiculturalidade	1	3
Conferências	2	3,7
Dinamismo	1	4
Linguagem AIESECer	2	4,7
Sinergias	1	5
Estratégias	1	5

Desenvolvimento	1	8
Excelência	1	10
Foco em Resultados	1	11
Problemas	1	11
Cultura	1	12

Como se pode verificar pelo quadro, quando questionados sobre o que pensavam quando se falava da AIESEC, os elementos mais mencionados são a liderança e jovens, em primeiro e segundo lugar respectivamente. Existem outros elementos que foram mencionados por mais do que um entrevistado, nomeadamente a linguagem e terminologias características da AIESEC, as conferências, os valores da organização e os voluntários.

- **A Correlação entre a Cultura Organizacional e a Imagem Organizacional**

Um dos fatores que influencia a decisão de compra dos consumidores é a imagem que estes têm sobre a organização. As organizações que tenham a capacidade de obter a aprovação dos clientes relativamente à imagem dos seus produtos e à marca, têm uma vantagem comparativa no mercado, que se reflete nos padrões comportamentais dos consumidores. Assim, torna-se indispensável planear a gestão da imagem organizacional (Grzeszczyszyn, Giovanni & Vieira, 2012). No caso da AIESEC, esta necessidade é redobrada, uma vez que o entrevistado 11 refere que “há bastantes pessoas a falar mal da AIESEC” e que isso é uma opinião que se constata também através das queixas com as quais os membros da organização têm de lidar no seu quotidiano.

Atualmente, constata-se uma maior preocupação com as pessoas nas organizações e falando em pessoas, torna-se imprescindível falar num aglomerado e na cultura por ele vivida. De acordo com Silva (2019), esta cultura organizacional é um fator diferenciador das organizações, pois incorpora os símbolos da organização e é também um bem intangível que dá corpo à imagem da organização. Assim, afirma-se que através da cultura da organização e da experiência diária na mesma, os indivíduos contribuem para a criação da sua imagem, podendo esta imagem ser interna ou externa. No caso da AIESEC, segundo o entrevistado 2, este efeito também se faz sentir na organização, pois os valores que os líderes têm “acabam por influenciar os valores dos membros, e estes acabam por influenciar os externos”. Para além disso, os entrevistados afirmam que os valores dos líderes influenciam a imagem da organização por serem “semelhantes de líder para líder” (entrevistado 2, 5 e 13). O entrevistado 13 aprofunda a sua

lógica de pensamento ao referir que “os membros são o reflexo do estilo de liderança e do líder que têm. Um líder não é uma pessoa que lidera bem, mas sim alguém que torna os seus membros melhores. A partir do momento em que as pessoas veem o nosso desenvolvimento e como nos tornamos pessoas melhores e que nos desenvolvemos, essa é a maior prova de que a AIESEC tem esse impacto nas pessoas e acho que também é muito aí que se vai refletir no impacto para os externos. Os líderes deixam o reflexo nos membros e os membros são aqueles que vão conseguir capitalizar e demonstrar aquilo que é a AIESEC”.

No entanto, também realçam a elevada rotatividade de líderes como algo que possa causar alguma dificuldade na compreensão da organização e sua consequente representação, dizendo que “por vezes é difícil para as pessoas externas compreenderem a organização porque ela é representada por pessoas diferentes” (entrevistado 4). Reconhecem ainda que os líderes, assim como qualquer membro da organização, têm uma grande influência na imagem organizacional a partir daquilo que vão dizer sobre a organização a externos, pois “ a partir do momento em que se veste a farda, está-se a representar a AIESEC e a imagem que se manda para o exterior é a imagem que vão ter” (entrevistado 7,9, 11, 12 e 13). No entanto, o entrevistado 9 reforça que apesar de qualquer pessoa, seja líder ou colaborador, ter um impacto na imagem a partir da mensagem que passa para os externos, “os colaboradores são a maior fatia da organização e, portanto, o impacto é brutal”.

- **A Influência dos Valores dos Líderes**

No que diz respeito à influência dos valores dos líderes, há uma necessidade dos colaboradores internos de reconhecerem os seus líderes como autênticos, sendo que caso o reconheçam, isto pode ter um efeito positivo não apenas nas atitudes dos colaboradores, mas potencialmente no crescimento e desempenho da empresa ou organização (Jensen & Luthans, 2006). Transpondo para a realidade da AIESEC, o sentimento geral dos entrevistados é o reconhecimento dos elementos da organização como líderes autênticos, referindo que “quando se entra na AIESEC e se tem as primeiras entrevistas, ao ver os recrutadores como imagem da organização, se pensa logo que se quer ser como eles, mesmo sem os conhecer” (entrevistado 2). Porém, referem que caso os membros não reconheçam os seus líderes como autênticos e, conseqüentemente, não se sintam enquadrados na organização, “independentemente dos valores, dificilmente essas pessoas os vão seguir, pois a passagem de valores depende muito do quanto a pessoa está ligada à organização”.

Pode-se afirmar que a história das organizações tem um enorme impacto ao nível da fonte de informação sobre a cultura da mesma e, conseqüentemente, na ligação dos colaboradores com a organização (Schein, 2004; Trice & Beyer, 2016). A história de uma organização e os seus valores centrais estão incorporados em eventos críticos ou heróicos, que moldaram a organização no que ela é hoje. O entrevistado 10, reconhece a aprendizagem por modelagem a histórias do passado, ao constatar que “desenvolvemos a liderança com base no anterior, tanto o positivo como o negativo” e reconhece ainda que “os valores e o estilo de liderança dos líderes foram moldando o que cada pessoa atual da organização é”.

De acordo com Grojean, Resick, Dickson & Smith (2014), é da competência dos líderes passar estas histórias para os novos membros da organização, de modo a que as suas ações e os seus valores se tornem um modelo para um público mais amplo do que apenas os seus subordinados diretos. Esta passagem de histórias faz com que os membros da organização reconheçam ainda mais importância nos valores e nos seus próprios comportamentos. Na AIESEC, aquando da entrada de novos membros, são realizados momentos de *onboarding* onde é relatada a história da organização e a história de cada escritório local. Isto faz com que “o modelo de passagem de valores se torne consistente e fácil de passar” e, como consequência, faz com que “toda a gente siga os valores pois fazem parte da educação e são constantemente lembrados” (entrevistado 7). No entanto, é preciso reconhecer que o impacto das histórias da organização é mais relevante nos novos membros da organização, pois muitas vezes pode ser através destas que eles têm uma percepção inicial da organização. No entanto, é também importante que os veteranos da organização ouçam repetidamente as histórias no sentido de reforçar e fortalecer o clima organizacional. Isto porque os veteranos da organização lideram geralmente os novos membros e na sequência da influência direta dos novos membros, o entrevistado 4 reconhece que “os valores que os membros veem no líder direto acabam por ser um *role model*, portanto há uma tendência para seguir o seu comportamento”. Assim, é necessário também reforçar estas histórias da organização juntos dos veteranos, para lembrar os valores que devem incorporar nas suas ações diárias, uma vez que “os valores que não se tem enquanto líder também influenciam, porque ao não serem passados para a equipa, pode-se prever que os membros que serão os futuros líderes também não terão esses valores” (entrevistado 3).

- **A Influência dos Líderes nos Colaboradores**

De forma a que as organizações gerem propósito e comprometimento por parte dos colaboradores, Pettigrew (2016) destaca a relevância de se traduzir para a coletividade aquilo que é importante para o líder. Segundo o autor, é preciso que a coletividade crie afinidade, não com as qualidades pessoais do líder, mas com o modo como ele vê a organização. E, neste sentido, o ponto de vista do líder deve ser entendido como o sistema de crenças e linguagem que proporciona coerência à organização, não apenas um conjunto de propósitos declarados. É neste sentido de esclarecer o propósito da organização e lhe atribuir um significado que os entrevistados referem que se “entra para a AIESEC sem se saber nada e se se tiver um líder que não explica o que é a AIESEC, que não te puxa e que não te explica, então não existirá compromisso para com a organização” (entrevistado 8). Adicionalmente, reforçam que o modo como o líder vê a organização e se envolve nela se “vai refletir na forma como os membros se envolvem e empenham” (entrevistado 5), justificando assim a grande influência que os líderes acabam por ter nos colaboradores.

Barth (2001), alerta para o relacionamento existente entre aprender e liderar. Para a maioria das pessoas, as maiores aprendizagens ocorrem quando não se sabe fazer algo, mas se quer saber, sobretudo se a nossa responsabilidade em fazê-lo afetar de alguma forma outras pessoas. Sendo a AIESEC uma organização onde o trabalho é feito em contexto de equipa, percebe-se que os líderes assumem a dualidade de papéis entre serem líderes e professores, pois têm de ensinar os novos elementos a executar ações e a assumir responsabilidades que nunca tinham assumido anteriormente. O entrevistado 2 refere que, para além de um líder ser responsável pela educação funcional e condicionar os processos internos que os colaboradores irão utilizar no seu trabalho quotidiano, “a forma como se lidera uma equipa ou um escritório acaba por ser percebida pelas pessoas que se lidera, e sabendo que no futuro estas também vão querer liderar, os valores acabam por ser passados de geração em geração”.

Sabendo desta passagem de valores de geração para geração, os líderes na AIESEC reconhecem certos valores como característicos dos líderes da organização e das várias gerações. Um dos valores mais mencionados, prende-se pela questão de se querer ser sempre um exemplo, pois segundo o entrevistado 10, “a melhor coisa que se aprende em liderança na AIESEC é liderar pelo exemplo”. Para além disso, havia a preocupação constante em “empoderar o outro” pois os líderes na AIESEC “queriam que os outros se desenvolvessem”. A excelência foi outro dos valores fortemente apontados sendo que “o estilo de liderança que passam é de que há objetivos a cumprir e querem que sejam cumpridos”

(entrevistado 2). Por último, é de mencionar a diversidade como um valor “no sentido em que, quando há diversidade no grupo, há a necessidade no líder de ser justo para com todas as pessoas do grupo” (entrevistado 3).

- **A Influência dos Líderes e Colaboradores nos Consumidores**

Melián-González & Bulchand-Gidumal (2016) comprova a importância do que é dito a externos por parte de membros da organização ou pelos próprios líderes, referindo que a “mensagem de boca em boca” influencia bastante a construção da imagem externa. Caso a mensagem passada pelos internos ao exterior seja positiva, então a imagem externa também será positiva; caso seja negativa, então a imagem externa construída será também ela negativa. Os entrevistados alertam para o facto de a AIESEC ser uma organização composta apenas por jovens e, como tal, os jovens acabam por “falar e desabafar com os amigos sobre as coisas más da organização e as pessoas depois vão-se só lembrar das más impressões” (entrevistado 6).

Relembrando também a crescente quebra do limite interno-externo da organização, de forma a uniformizar a imagem interna da organização e colmatar o problema anteriormente apresentado, é cada vez mais importante os líderes formularem e comunicarem a visão e a estratégia organizacional aos externos (Hatch & Schultz, 1997). Este constitui um problema para a AIESEC, pois os líderes não têm uma elevada exposição externa, sendo que os colaboradores acabam por ter uma maior exposição externa que os líderes. O entrevistado 3 refere que os líderes poderiam ter uma influência direta na imagem organizacional externa se “se mudasse o papel do líder, para que este não tivesse um papel tão interno de gestão”. Refere ainda que a elevada rotatividade dos líderes também pode ser uma condicionante para este ponto. No entanto, Corley & Gioia (2004) apresentam outra preocupação perante a rotatividade dos líderes ao afirmarem que as mudanças significativas muitas vezes põe em causa a imagem interna da organização e que, se o líder muda, é passível de existir uma ambiguidade na imagem interna. Os entrevistados demonstram preocupação com a rotatividade quer dos líderes, quer dos colaboradores por considerarem ser “difícil para as pessoas externas compreenderem a organização, porque ela é representada por pessoas diferentes” (entrevistado 4). No seu ponto de vista, “a grande rotatividade de membros faz com que sejamos representados por pessoas com valores muito diferentes, com maneiras de trabalhar muito diferentes, o que torna difícil às pessoas de fora acompanhar. As pessoas externas reconhecem os traços de liderança gerais, mas é difícil fixar o que a AIESEC é em

concreto e o que faz na prática dada a rotatividade e a diferente visão dos vários colaboradores” (entrevistado 4).

## **4.2. Análise Crítica**

Apesar de todos os entrevistados caracterizarem a cultura da organização como muito positiva, denota-se ainda a falta de uma mensagem coerente e consistente que seja a base da cultura organizacional em todos os escritórios nacionais e em todas as camadas hierárquicas da organização. A literatura anteriormente revista demonstra que, para a imagem organizacional externa ser corretamente percebida, é necessário que a cultura organizacional esteja bem definida e seja transversal (Yaniv & Farkas, 2005), pelo que se pode dizer que este facto apresenta-se como um fator que contribui para o dilema atualmente enfrentado pela organização. Tal como referido anteriormente, a organização tem em vista fomentar a liderança jovem, de modo a contribuir para gerar paz e desenvolver o potencial humano, tornando o mundo num sítio melhor, no entanto, neste momento, essa não é a imagem organizacional que o mercado externo tem.

No que diz respeito à imagem que os colaboradores têm da organização, tendo em consideração que a liderança deveria ser o *core*, através das entrevistas efetuadas percebe-se que apenas 46% dos entrevistados referiu a palavra liderança quando questionados acerca da imagem organizacional que têm da AIESEC. Esta situação demonstra que a própria imagem organizacional interna não corresponde àquilo que é o *core* da organização. Caldas & Motta (2012) afirmam que um dos componentes da Cultura Organizacional deviam ser os seus valores e missão. Tendo em consideração as entrevistas efetuadas, percebe-se que a imagem organizacional é muito ditada pela experiência individual de cada membro, existindo falta, mais uma vez, de uma imagem coerente e consistente capaz de tornar claro para os colaboradores da organização a imagem organizacional da mesma.

Um fator que também foi apontado durante as entrevistas como entrave à correta perceção interna da imagem da organização foi a grande rotatividade dos membros e dos seus líderes, o que torna mais difícil manter a consistência de uma mensagem interna clara e intemporal. Quanto aos valores dos líderes, verifica-se também que estes influenciam muito os valores que os membros vão adquirir e a forma como vão agir enquanto futuros líderes, o que vai ao encontro do efeito da influência de liderar pelo exemplo referido por Wang et al., (2021). Assim, esta influência direta de valores, conjugada com a elevada rotatividade, contribui, mais uma vez, para a possibilidade de existirem vários valores num curto espaço de tempo a influenciarem os colaboradores da organização. No entanto, este ponto pareceu não

ser muito marcante para o problema em análise, uma vez que os valores dos líderes parecem não divergir muito de geração em geração.

Quanto aos valores propriamente ditos dos líderes, estes pareceram não ser um problema, sendo que foram bastante elogiados pelos entrevistados. Foi constatado que o problema reside na forma como os líderes veem a organização. Como referido anteriormente, há a falta de um ponto de vista coeso dos líderes que seja entendido como o sistema de crenças e linguagem que proporciona coerência à organização e à sua imagem interna. Sendo os colaboradores a principal fonte de influência da imagem externa da organização, é imprescindível que seja trabalhada a correta imagem organizacional interna.

Concluindo, não se verificou que os valores dos líderes contribuíssem para a incorreta imagem organizacional, mas ficou perceptível que a falta de uma mensagem coesa dos líderes, aliada à grande rotatividade dos membros e difícil percepção daquilo que é a organização numa fase inicial da jornada na AIESEC, leva a que existam várias opiniões e percepções que chegam aos *stakeholders* externos.



## **CAPÍTULO 5**

## **5. Conclusão, implicações para a gestão, limitações e futuras investigações**

Neste estudo, procurou-se analisar de uma forma esclarecedora e minuciosa os vínculos da cultura organizacional, em concreto dos valores dos líderes, com a imagem organizacional. Para tal, foram delineadas três questões de partida: 1) Qual a importância da Cultura Organizacional, nomeadamente dos valores do líder, para a percepção da imagem interna e externa da organização; 2) Qual o impacto dos valores do líder na imagem interna da organização; 3) Qual o impacto dos valores do líder na imagem externa da organização.

As relações relativas à importância dos valores dos líderes para a percepção da imagem interna e externa da organização, foram retiradas a partir da interpretação dos entrevistados, pela sua própria experiência na organização. Adicionalmente, também foi feita uma avaliação da exposição dos líderes no quotidiano da organização.

No que diz respeito à segunda questão traçada, foi possível identificar o modo de funcionamento da organização, nomeadamente, entender mais sobre a relação entre líder e colaborador e entender a extensão da influência dos valores dos líderes na imagem interna da organização.

De forma a responder à terceira questão acima exposta, entendeu-se que os líderes da AIESEC Portugal não têm uma elevada exposição externa direta, o que limita a sua ação direta na imagem organizacional externa. No entanto, na análise deste objetivo, foi compreendido que se pode verificar uma ação indireta dos líderes na imagem organizacional a partir da sua influência na imagem interna da mesma.

Com esta investigação foi possível compreender que os colaboradores da AIESEC Portugal reconhecem a cultura organizacional como sólida e exemplar. Para além disso, no que diz respeito aos valores dos líderes, estes revelam ter uma influência positiva a longo prazo nos colaboradores. Isto porque existe uma elevada interação líder-colaborador, o que faz com que estes últimos tomem como exemplo os valores dos seus líderes e os incorporem na forma como futuramente irão também liderar ou agir.

Foi também identificada a fraca exposição externa dos líderes da organização como um fator que inibe a contribuição direta dos líderes para a imagem organizacional externa. Tendo em conta o anteriormente exposto, a influência dos líderes na imagem da organização acaba por ser feita através da influência que estes têm na percepção da imagem organizacional interna. Por sua vez, os colaboradores, ao estarem em grande maioria em contacto com *stakeholders* externos, irão ter um papel muito grande na imagem que os externos têm da organização. No entanto, como verificado anteriormente, os

colaboradores não têm uma imagem organizacional coesa, o que pode contribuir para as divergências que existem a nível de imagem organizacional externa. Outro ponto que pode contribuir para estas divergências prende-se com a questão da elevada rotatividade quer de colaboradores, quer de líderes, pois exige que se esteja a reforçar recorrentemente a cultura organizacional.

Dadas as constatações anteriormente expostas, conclui-se que este trabalho vem reforçar a extrema relevância de os líderes garantirem um alinhamento entre a cultura organizacional e a imagem organizacional, começando por perceber se este alinhamento existe a nível interno. Só após isto garantido se irá conseguir que a imagem organizacional externa seja também coesa e alinhada com o que é vivido na organização.

Neste sentido, e reconhecendo que a cultura organizacional dá corpo à imagem organizacional, (Silva, 2019), é fundamental garantir que o *core* da organização é entendido pelos colaboradores da organização como ponto basilar da cultura da organização, para que este seja também um dos pontos basilares da imagem da organização, situação que atualmente representa um ponto de melhoria pois apenas 46% dos entrevistados associou o *core* da organização à sua imagem.

Para que isto seja garantido, é necessária a aposta na formação de uma mensagem coesa por parte de todos os líderes da AIESEC Portugal, que seja entendida como a linguagem que proporciona coerência à organização e à sua imagem interna. Como referido anteriormente, sendo os colaboradores a principal fonte de influência da imagem externa da organização, é imprescindível que seja trabalhada a correta imagem organizacional interna. Para além disso, dada a elevada rotatividade, é importante que esta mensagem seja constantemente reforçada para os novos elementos, especialmente aquando da sua entrada na organização, para que nas interações com os *stakeholders* externos a mensagem passada seja universal e intemporal.

Neste estudo foi possível perceber a importância da existência de uma mensagem coesa por parte dos líderes que funcione como base para a imagem organizacional interna. Assim, o estudo pode ter implicações para a gestão, uma vez que são referidos pontos a ter em atenção, passíveis de contribuir para corrigir a imagem organizacional externa no longo prazo. Os líderes poderão então adequar a sua mensagem interna de forma a garantir que os colaboradores, na sua interação com o exterior, estarão a garantir que estes irão ter uma correta imagem organizacional.

De forma mais concreta, a AIESEC deverá apostar na criação de uma mensagem de imagem organizacional interna coesa, difundindo-a por todos os escritórios da AIESEC Portugal. Deverá procurar fazê-lo nas camadas líderes das organizações, mas também nos novos membros, garantindo que aquando da entrada dos novos membros, existam espaços de capacitação de cada colaborador face à

mensagem coesa de imagem interna que vai ser passada aos membros da organização, devendo até esta difusão começar aquando do processo de seleção.

Quanto às limitações encontradas, pode-se mencionar o facto de não existir uma base de dados extensa e acessível, uma vez que o público-alvo de análise foram antigos membros da organização que já estivessem no mercado de trabalho. Para além disso, dos 63 contactos reunidos, apenas 13 responderam para elaborar a entrevista, constituindo outra das limitações, dado a amostra pequena.

No entanto, apesar da amostra pequena, foi detetado um padrão nas respostas, o que permitiu tirar ilações para o estudo de caso. Não obstante as ilações retiradas, uma outra limitação deste trabalho pode-se prender com o facto de todos terem os entrevistados terem vivido experiências positivas com a organização. Nesse seguimento, as respostas por eles apresentadas podem ser positivamente enviesadas, o que pode condicionar os resultados obtidos.

Em estudos posteriores seria vantajoso analisar organizações em que os líderes tenham mais exposição externa direta, de modo a perceber qual o alcance de influência dos valores destes líderes na imagem organizacional. Por fim, seria também importante estabelecer uma comparação entre a influência dos valores dos líderes na imagem da organização, tendo os líderes elevada exposição externa e a influência dos valores dos líderes na imagem da organização, onde estes tenham uma maior capacidade de moldar a imagem da organização a partir da sua ação interna.

## **CAPÍTULO 6**

## 6. Bibliografia

- Adams, A., & Cox, A. L. (2008). *Questionnaires, in-depth interviews and focus groups*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Adams, W. C. (2015). Conducting Semi-Structured Interviews. *Handbook of Practical Program Evaluation, 4*, 492–505.
- Aguiar, V. R. L., & Medeiros, C. M. (2009). Entrevistas na pesquisa social: O relato de um grupo de foco nas licenciaturas. *Congr. Nac. De Educação, EDUCERE, 9*, 10-710.
- AIESEC International. (2020, Junho). The bluebook. *Artigo Apresentado Na Conferência Internacional, Canadá*.
- Ashford, S. J., & Sitkin, S. B. (2019). From problems to progress: A dialogue on prevailing issues in leadership research. *Leadership Quarterly, 30*(4), 454–460.
- Azevedo, V., Carvalho, M., Fernandes-Costa, F., Mesquita, S., Soares, J., Teixeira, F., & Maia, Â. (2017). Transcrever entrevistas: questões conceituais, orientações práticas e desafios. *Revista de Enfermagem Referência, 4*(14), 159–168.
- Bai, Y., Lin, L., & Liu, J. T. (2019). Leveraging the employee voice: a multi-level social learning perspective of ethical leadership. *The International Journal of Human Resource Management, 30*(12), 1869–1901.
- Baker, K. A. (2002). Chapter 11: Organizational Culture. *Culture*, 1–13. Acessado em 28 de abril de 2022 em <https://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.104.7772&rep=rep1&type=pdf>
- Balashov, A., & Sanina, A. (2018). Tax Evasion. In A. Farazmand (Ed.), *Global Encyclopedia of Public Administration, Public Policy, and Governance* (pp.5861-5867). Springer International Publishing.
- Banks, G. C., McCauley, K. D., Gardner, W. L., & Guler, C. E. (2016). A meta-analytic review of authentic and transformational leadership: A test for redundancy. *The Leadership Quarterly, 27*(4), 634–652.
- Barich, H. and Kotler, P. (1991). A framework for marketing image management. *MIT Sloan Management Review, 32*(2), 94–105.
- Barth, R. S. (2001). Teacher Leader. *Phi Delta Kappan, 82*(6), 443–449.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Collier Macmillan.
- Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics, 18* (3), 19-31.
- Bass, B. M., & Riggio, R.E. (2005). *Transformational Leadership*. Londres: Psychology Press.
- Belanche, D., Casalo, L. V., Flavián, C., & Pérez-Rueda, A. (2021). The role of customers in the gig economy: how perceptions of working conditions and service quality influence the use and recommendation of food delivery services. *Service Business, 15* (1), 45-75.
- Bendahan, S., Zehnder, C., Pralong, F. P., & Antonakis, J. (2015). Leader corruption depends on power and testosterone. *The Leadership Quarterly, 26*(2), 101–122.
- Benson, V., & Filippaios, F. (2016). Proceedings of The 15th European Conference on Research Methodology for Business and Management Studies. *European Conference on Research Methodology for Business and Management Studies*, Londres.

- Bezuijen, X. M., van Dam, K., van den Berg, P. T., & Thierry, H. (2010). How leaders stimulate employee learning: A leader-member exchange approach. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83(3), 673–693.
- Bingöl, D., Şener, İ., & Çevik, E. (2013). The Effect of Organizational Culture on Organizational Image and Identity: Evidence from a Pharmaceutical Company. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 99, 222–229.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Caldas, M. P., & Motta, F. C. P. F. (2012). *Cultura Organizacional e Cultura Brasileira*. São Paulo: Atlas.
- Carissimi, J. (2001, Setembro). Reflexões sobre os processos organizacionais utilizados pelo Relações Públicas na construção da imagem organizacional. *Congresso Brasileiro De Comunicação*, Brasil.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de los recursos humanos: El Capital Humano De Las Organizaciones*. México: Mc Graw Hill.
- Chism, N. V. N., Douglas, E., & Hilson Jr, W. J. (2008). Qualitative Research Basics: A Guide for Engineering Educators. *Rigorous Research in Engineering Education NSF DUE*, 341127, 1–65.
- Cohen, L., Manion, L., & Morrison, K. (2009). *Research Methods in Education* (6th ed.). London: Routledge.
- Corley, K. G., & Gioia, D. A. (2004). Identity ambiguity and change in the wake of a corporate spin-off. *Administrative Science Quarterly*, 49(2), 173–208.
- Coutinho, C. M. P. (2014). *Metodologia de Investigação em Ciências Sociais e Humanas: Teoria e Prática*. Coimbra: Almedina.
- Crotty, M. (1998). *The foundations of social research: Meaning And Perspective In The Research Process*. California: Sage Publications.
- Dalfovo, M. S., Lana, R. A., & Silveira, A. (2008). Métodos Quantitativos e Qualitativos: um Resgate Teórico. *Revista Interdisciplinar Científica Aplicada*, 2(3), 1–13.
- De Hoogh, A. H. B., Greer, L. L., & Den Hartog, D. N. (2015). Diabolical dictators or capable commanders? An investigation of the differential effects of autocratic leadership on team performance. *The Leadership Quarterly*, 26(5), 687–701.
- De Jong, J. P. J., & Den Hartog, D. N. (2007). How leaders influence employees' innovative behaviour. *European Journal of Innovation Management*, 10(1), 41–64.
- Denison, D. R., & Mishra, A. K. (1995). Toward a Theory of Organizational Culture and Effectiveness. *Organization Science*, 6(2), 204–223.
- Dowling, G. (1993). Developing your company image into a corporate asset. *Long Range Planning*, 26(2), 101-109.
- Dubé, L., & Paré, G. (2003). Rigor in information systems positivist case research: Current practices, trends, and recommendations. *MIS Quarterly: Management Information Systems*, 27(4), 597–635.
- Estiri, M., Amiri, N. S., Khajeheian, D., & Rayej, H. (2018). Leader-member exchange and organizational citizenship behavior in hospitality industry: a study on effect of gender. *Eurasian Business Review*, 8(3), 267–284.
- Featherston, O. (2019, Dec.16). Why don't people trust business leaders? *The CEO Magazine*. Acessado em 6 Abril 2022 de <https://www.theceomagazine.com/business/management->

leadership/why-dont-people-trust-business-leaders/

- Fortin, M. F. (2009). *Fundamentos e etapas do processo de investigação*. Loures: Lusodidacta.
- Ghate, D., & Ralston, R. E. (2011). *Why Businessmen Need Philosophy: The Capitalist's Guide to the Ideas Behind Ayn Rand's Atlas Shrugged*. New York: New American Library.
- Gomes, A. R., Almeida, A., Resende, R., & Morais, C. (2020). Coach-Athletes communication: Data from the communication behaviors evaluation system. *Journal of Sport Pedagogy and Research*, 6(1), 51-61.
- Gottman, J. M., Coan, J., Carrere, S., Swanson, C., (1998). Predicting Marital Happiness and Stability from Newlywed Interactions. *Journal of Marriage and Family*, 60(1), 5–22.
- Grojean, M. W., Resick, C. J., Dickson, M. W., & Smith, D. B. (2014). Leaders , Values, and Organizational Climate : Examining Leadership Strategies for Establishing an Organizational Climate regarding Ethics. *Journal of Business Ethics*, 55(3), 223–241.
- Grzeszczeszyn, G., Giovanni, F., & Vieira, D. (2012). Imagem Organizacional: Uma Análise Comparativa da Imagem Desejada por Supermercados e da Imagem Percebida por Consumidores. *Qualitas Revista Eletrônica*, 13(2).
- Guba, E., & Lincoln, Y. S. (1994). Competing Paradigms in Qualitative Research. *Handbook of Qualitative Research*, 2, 105-117.
- Guest, G., Bunce, A., & Johnson, L. (2006). How Many Interviews Are Enough? An Experiment with Data Saturation and Variability. *Field Methods*, 18(1), 59–82.
- Hannah, S. T., Sumanth, J. J., Lester, P., & Cavarretta, F. (2014). Debunking the false dichotomy of leadership idealism and pragmatism: Critical evaluation and support of newer genre leadership theories. *Journal of Organizational Behavior*, 35(5), 598–621.
- Hatch, M. J., & Schultz, M. (1997). Relations between organizational culture, identity and image. *European Journal of Marketing*, 31(5), 356–365.
- Hatch, M. J., & Schultz, M. (2002). The dynamics of organizational identity. *Human Relations*, 55(8), 989–1018.
- Hoch, J. E., Bommer, W. H., Dulebohn, J. H., & Wu, D. (2018). Do Ethical, Authentic, and Servant Leadership Explain Variance Above and Beyond Transformational Leadership? A Meta-Analysis. *Journal of Management*, 44(2), 501–529.
- Hogan, R., & Kaiser, R. B. (2005). What we know about leadership. *Review of General Psychology*, 9(2), 169–180.
- Hughes, R. (2009). Time for leadership development interventions in the public health nutrition workforce. *Public Health Nutrition*, 12(8), 1029-1029.
- Jensen, S. M., & Luthans, F. (2006). Entrepreneurs as authentic leaders: Impact on employees' attitudes. *Leadership and Organization Development Journal*, 27(8), 646–666.
- Kalkan, Ü., Altınay Aksal, F., Altınay Gazi, Z., Atasoy, R., & Dağlı, G. (2020). The Relationship Between School Administrators' Leadership Styles, School Culture, and Organizational Image. *Sage Open*, 10(1).
- Kang, Y. T., & Printy, S. (2009). Leadership to build a democratic community within school: A case study of two Korean high schools. *Asia Pacific Education Review*, 10(2), 237–245.
- Kanwal, H., & Van Hoye, G. (2020). Inconsistent organizational images of luxury hotels: Exploring employees' perceptions and dealing strategies. *Tourism Management Perspectives*, 36.



- Karapancheva, M. (2020). the Future of Organizational Culture. *Journal of Sustainable Development*, 10(25), 42–52.
- Keeley, M. (1987). Freedom in organizations. *Journal of Business Ethics*, 6(4), 249–263.
- Kennedy, S. H. (1977). Nurturing corporate images: total communication or ego trip? *European Journal of Marketing*, 11(3), 120–164.
- Khan, M. A., Ismail, F. B., Hussain, A., & Alghazali, B. (2020). The Interplay of Leadership Styles, Innovative Work Behavior, Organizational Culture, and Organizational Citizenship Behavior. *Sage Open*, 10(1).
- Korschun, D. (2015). Boundary-spanning employees and relationships with external stakeholders: A social identity approach. *Academy of Management Review*, 40(4), 611–629.
- Kvale, S. (1994). *Interviews: An introduction to qualitative research interviewing*. California: Sage Publications.
- Lancaster, G. A., Dodd, S., & Williamson, P. R. (2004). Design and analysis of pilot studies: Recommendations for good practice. *Journal of Evaluation in Clinical Practice*, 10(2), 307–312.
- Lilleker, D. G. (2021). The Political Portrait: Leadership, Image and Power, *International Review on Public and Nonprofit Marketing*, 18(4), 467–469.
- Martins, M. A. P. (2007). *Gestão Educacional: Planejamento Estratégico e Marketing*. Rio de Janeiro: Brasport.
- Maurer, T. J., Pierce, H. R., & Shore, L. M. (2002). Perceived beneficiary of employee development activity: A three-dimensional social exchange model. *Academy of Management Review*, 27(3), 432–444.
- May, T. (2004). *Pesquisa Social: Questões, métodos e processos*. Porto Alegre: Artmed.
- Melián-González, S., & Bulchand-Gidumal, J. (2016). Worker word of mouth on the internet: Influence on human resource image, job seekers and employees. *International Journal of Manpower*, 37(4), 709–723.
- Morse, J. M. (2015). Critical Analysis of Strategies for Determining Rigor in Qualitative Inquiry. *Qualitative Health Research*, 25(9), 1212–1222.
- Nanjundeswaraswamy, T. S., & Swamy, D. R. (2014). Leadership Styles. *Advances in Management*, 7(2), 57.
- Ng, D. W., & vanDuinkerken, W. (2021). A Crisis in Leadership: Transforming Opportunistic Leaders into Leaders that can be Trusted. *Journal of Management and Governance*, 25(4), 1267–1288.
- Olins, W. (2003). *Wally Olins on Brand*. London: Thames & Hudson.
- Park, Y. S., Konge, L., & Artino, A. R. (2020). The Positivism Paradigm of Research. *Academic Medicine*, 95(5), 690–694.
- Patino, C. M., & Ferreira, J. C. (2018). Validade interna e externa : você pode aplicar resultados de pesquisa para seus pacientes ?. *Jornal Brasileiro de Pneumologia*, 44(3), 183-183.
- Pepper, G. L., & Larson, G. S. (2006). Cultural identity tensions in a post-acquisition organization. *Journal of Applied Communication Research*, 34(1), 49–71.
- Pettigrew, A. M. (2016). On Studying Organizational Cultures. *Administrative Science Quarterly*, 24(4) 570–581.
- Pires, J. C. D. S., & Macêdo, K. B. (2006). Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil.

- Revista de Administração Pública*, 40(1), 81–104.
- Quivy, R., & Van Campenhoudt, L. (1995). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. Lisboa: Gradiva.
- Raharjo, K., Nurjannah, N., Solimun, S., & Fernandes, A. A. R. (2018). The influence of organizational culture and job design on job commitment and human resource performance. *Journal of Organizational Change Management*, 31(7), 1346–1367.
- Rogelberg, S. G. (2007). *Encyclopedia of Industrial and Organizational Psychology*. California: Sage Publications.
- Rowley, J. (2014). Designing and using research questionnaires. *Management Research Review*, 37(3), 308–330.
- Sarmiento, M., Farhangmehr, M., & Simões, C. (2015). A relationship marketing perspective to trade fairs: Insights from participants. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 30(5), 584–593.
- Schein, E. H. (2004). *Organizational Culture And Leadership*. California: Jossey-Bass.
- Schuler, M. (2004). Management of the Organizational Image: A Method for Organizational Image Configuration. *Corporate Reputation Review*, 7(1), 37–53.
- Schwarz, G., Newman, A., Cooper, B., & Eva, N. (2016). Servant Leadership and Follower Job Performance: the Mediating Effect of Public Service Motivation. *Public Administration*, 94(4), 1025–1041.
- Scotland, J. (2012). Exploring the philosophical underpinnings of research: Relating ontology and epistemology to the methodology and methods of the scientific, interpretive, and critical research paradigms. *English Language Teaching*, 5(9), 9–16.
- Silva, J. (2019). *Os contributos da Cultura Organizacional para o funcionamento de uma organização- o caso da Bazooka*. Universidade do Minho.
- Sobh, R., & Perry, C. (2006). Research design and data analysis in realism research. *European Journal of Marketing*, 40(11–12), 1194–1209.
- Tims, M., Bakker, A. B., & Derks, D. (2014). Daily job crafting and the self-efficacy – Performance relationship. *Journal of Managerial Psychology*, 29(5), 490–507.
- Trice, H. M., & Beyer, J. M. (2016). Studying Organizational Cultures Through Rites and Ceremonials. *Academy of Management Review*, 41(4), 653–669.
- Van Vugt, M., Jepson, S. F., Hart, C. M., & De Cremer, D. (2004). Autocratic leadership in social dilemmas: A threat to group stability. *Journal of Experimental Social Psychology*, 40(1), 1–13.
- Wahyuni, D. (2012). The Research Design Maze: Understanding Paradigms, Cases, Methods and Methodologies. *Journal of Applied Management Accounting Research*, 10(1), 69–80.
- Wang, Z., Xing, L., Xu, H., & Hannah, S. T. (2021). Not All Followers Socially Learn from Ethical Leaders: The Roles of Followers' Moral Identity and Leader Identification in the Ethical Leadership Process. *Journal of Business Ethics*, 170(3), 449–469.
- Wilson, A. M. (2001). Understanding organisational culture and the implications for corporate marketing. *European Journal of Marketing*, 35(3–4), 353–367.
- Winkler, A. L. P., Brown, J. A., & Finegold, D. L. (2019). Employees as Conduits for Effective Stakeholder Engagement: An Example from B Corporations. *Journal of Business Ethics*, 160(4), 913–936.
- Wolter, J. S., Bock, D., Mackey, J., Xu, P., & Smith, J. S. (2019). Employee satisfaction trajectories and

- their effect on customer satisfaction and repatronage intentions. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 47(5), 815–836.
- Yaniv, E., & Farkas, F. (2005). The impact of person-organization fit on the corporate brand perception of employees and of customers. *Journal of Change Management*, 5(4), 447–461.
- Yin, R. K. (2015). *Estudo de caso: Planejamento e métodos*. Porto Alegre: Bookman.
- Zheng, M. X., Yuan, Y., van Dijke, M., De Cremer, D., & Van Hiel, A. (2020). The Interactive Effect of a Leader's Sense of Uniqueness and Sense of Belongingness on Followers' Perceptions of Leader Authenticity. *Journal of Business Ethics*, 164(3), 515–533.
- Zu, L. (2019). Purpose-driven leadership for sustainable business: From the Perspective of Taoism. *International Journal of Corporate Social Responsibility*, 4(1), 1-31.