
Impacto da COVID-19 na capacidade de inovação das PMEs portuguesas:
O efeito mediador da liderança no exemplo da indústria têxtil desportiva

Daniela Sofia Ribeiro Baptista

Dissertação

Mestrado em Economia e Gestão da Inovação

Orientado por
Katja Tschimmel

Data: 16/07/2021

Agradecimentos

Aos meus pais e irmãs, por todo o apoio.

Em especial ao meu companheiro, pela amabilidade de leitura de todo o conteúdo desta tese e pela paciência nos momentos de maior desespero.

À minha orientadora Katja Tschimmel, que sempre me incentivou e encorajou a não baixar os braços e desistir, eliminando da minha cabeça todas as barreiras e me impulsionando sempre a fazer mais e melhor. Sem falar em todo o tempo despendido em reuniões, a ler todo o conteúdo (por vezes mais que uma vez) e a facultar feedbacks para melhorar.

Aos meus professores, Aurora Castro Teixeira e Luís Carvalho que sempre se mostraram presentes, aconselharam e foram céleres em dar respostas.

Um especial agradecimento aos líderes das PME's entrevistados, pela disponibilidade em reunir e por se mostrarem sempre disponíveis e predispostos a ajudar em tudo o que precisasse.

Aos meus colegas pela partilha e apoio, e a todos os outros que contribuíram e permitiram a realização deste trabalho.

A todos, um enorme agradecimento.

Resumo

A COVID-19 veio testar não só os nossos valores morais, éticos e civis, mas também a capacidade das organizações de se adaptarem às exigências impostas pela situação de pandemia. Todos os setores foram de alguma forma afetados, seja pela recolocação dos colaboradores ou pela interrupção no processo de fabrico, sendo este não passível de ser feito remotamente. Face a todo este cenário, este estudo visa compreender qual o efeito mediador do estilo de liderança em relação a capacidade de inovação das PME's portuguesas. A questão de investigação que o presente estudo tenciona responder é: “Será que o estilo de liderança afeta o impacto da COVID-19 na capacidade de inovação das PME's portuguesas?”. Sendo a pandemia COVID-19 um tema tão impactante na história mundial, que provocou um rombo económico que já se equipara à crise económica de 2008 (Santos-Arteaga, Tavana, Torrecillas, & Di Caprio, 2020), é uma temática que merece ser aprofundada de modo a procurar munir as organizações de anticorpos.

Inovar é evoluir, adaptar e melhorar; as empresas carecem de inovação para que possam sobreviver e prosperar no mercado. Uma empresa que não queira inovar está a prestar um desserviço a si mesma. Existe inovação ao nível da configuração, da oferta e da experiência (Keeley, Pikkell, Quinn & Walters, 2013). É com base nestes três tipos de inovação, que ainda são subdivididos de modo a alcançar as dez formas de inovar, que iremos basear quatro entrevistas para perceber melhor as mudanças ocorridas de 2019 para 2020/21.

A liderança é um fator importante na determinação do desempenho dos colaboradores e nas suas respetivas capacidades adaptativas a diferentes intempéries. O objetivo do líder não passa apenas por coordenar e comunicar com a equipa, ele tem de saber fazer, não só para não incorrer na possibilidade de fraude, mas para ser um exemplo a seguir (Bastari, Eliyana, & Wijayanti, 2020). A literatura científica identifica os seguintes estilos de liderança: transformacional, transacional, *Laissez-Faire*, carismática, servil, espiritual, benevolente, autêntica, criativa e situacional. Tendo cada estilo as suas vantagens e desvantagens, chegamos à conclusão que não existe um estilo de liderança ideal, mas sim, uma combinação dos diversos estilos adaptados a diferentes ocasiões. Por isso, o estilo de liderança situacional pareceu-nos o estilo mais completo e favorável a ser adotado.

A metodologia adotada nesta tese é qualitativa. Realizou-se uma investigação primária, aplicando entrevistas a quatro líderes de PME's portuguesas de produção têxtil vocacionadas para o desporto, com vista a comparar diferentes estilos de liderança, e o impacto destes face

a crise, na inovação. A investigação secundária baseou-se na revisão de literatura científica na área da inovação e liderança.

As conclusões a que se chegou nesta dissertação, tendo por base a discussão e o confronto dos resultados de ambas as investigações mencionadas anteriormente, é que de facto o estilo de liderança tem impactos consideráveis no resultado líquido do exercício. Infelizmente não foi possível aferir com clareza qual o impacto do estilo de liderança nos colaboradores. Não existe um estilo melhor a ser adotado, mas parece-nos mais adequado adotar um estilo que crie um bom ambiente nos diferentes departamentos da organização. Só através da valorização dos colaboradores e da abertura e autonomia, estes tentarão fazer mais e melhor.

Códigos JEL: M10, O30, O31

Palavras-chave: Inovação, Criatividade, Liderança, PMEs, Cultura, Crises Económicas e Financeiras, COVID-19, Colaboradores

Abstract

COVID-19 came to test not only our moral, ethical, and civil values, but also the capacity of organizations to adapt to the demands imposed by the pandemic. All sectors in the textile industry were somehow affected, either by the relocation of employees or by the interruption of the manufacturing process, which cannot be done remotely. Given this scenario, this study aims to understand the mediating effect of the leadership style on the innovation capacity of Portuguese SMEs. The research question that this study intends to answer is: “Does the leadership style affect the impact of COVID-19 on the innovation capacity of Portuguese SMEs?”. Since the COVID-19 pandemic is such an impactful topic in world history, causing a problem equal to the economic crisis of 2008 (Santos-Arteaga, Tavana, Torrecillas, & Di Caprio, 2020), it is a theme that deserves to be studied to equip organizations with antibodies.

To innovate is to evolve, adapt and improve. Companies lack the innovation to survive and prosper in the market. A company that doesn't want to innovate is doing itself a disservice. There is innovation in terms of configuration, supply, and experience (Keeley, Pikkell, Quinn & Walters, 2013). It is based on these three types of innovation, which are further subdivided in order to reach the ten ways to innovate, that we will base four interviews to better understand the changes that occurred from 2019 to 2020/21.

Leadership is an important factor in determining the performance of employees and their respective adaptive abilities for surviving different conditions. The leader's objective is not just to coordinate and communicate with the team, he has to know how to do it, not only to avoid the possibility of fraud, but to be an example to follow (Bastari, Eliyana, & Wijayanti, 2020). The scientific literature identifies the following leadership styles: transformational, transactional, *laissez-faire*, charismatic, servile, spiritual, benevolent, authentic, creative, and situational. With each style having its advantages and disadvantages, we came to the conclusion that there is no ideal leadership style, but rather a combination of different styles adapted to different occasions. Therefore, the situational leadership style seemed to us the most complete and supportive style to adopt.

The methodology adopted in this thesis is qualitative. Primary research was carried out, applying interviews to four leaders of Portuguese textile production SMEs dedicated to sport, with a view to comparing different styles of leadership, and their impact on innovation in the face of the crisis. Secondary research was based on a review of scientific literature in the field of innovation and leadership.

The conclusions reached in this dissertation, based on the discussion and comparison of the results of both investigations mentioned above, is that leadership style has a considerable impact on the revenue net income for the year. Unfortunately, it was not possible to assess the impact of leadership style on employees. There is no better style to be adopted, but it seems to us more appropriate to adopt a style that creates a good atmosphere in the different departments of the organization. Only by valuing employees and being open and autonomous will they try to do more and better.

JEL codes: M10, O30, O31

Keywords: Innovation, Creativity, Leadership, SMEs, Culture, Economic and Financial Crises, COVID-19, Employees

Índice

Agradecimentos.....	1
Resumo.....	2
Abstract.....	4
Índice de anexos.....	8
1. Introdução.....	9
1.1. Motivação pessoal.....	9
1.2. Contextualização temática.....	9
1.3. Objetivos e perguntas de investigação.....	10
1.4. Estrutura da tese.....	12
2. Enquadramento teórico.....	13
2.1. Crises Económicas e Financeiras.....	13
2.1.1. Colaboradores.....	13
2.2. Capacidade de Inovação.....	15
2.2.1. ‘ <i>Smart Working</i> ’.....	18
2.2.2. Cultura organizacional.....	20
2.3. Estilos de Liderança.....	23
2.4. Criatividade organizacional.....	29
2.4.1. Gestão da criatividade.....	30
2.4.2. Colaboradores.....	30
2.4.3. Clima organizacional.....	31
2.4.4. Incentivos à criatividade nas organizações.....	32
2.4.5. O papel do líder na criatividade organizacional.....	33
2.4.6. A criatividade organizacional nas PMEs.....	33
2.5. Da COVID-19 à liderança.....	34

3. Metodologia.....	36
3.1. Abordagem metodológica.....	36
3.2. Técnicas e instrumentos de recolha de dados.....	38
4. Análise dos Dados e dos Resultados.....	40
4.1. Contexto da investigação.....	40
4.2. Procedimentos metodológicos.....	40
4.3. Tratamento dos dados.....	41
4.4. Apresentação e discussão dos resultados.....	41
5. Conclusões.....	48
5.1. Conclusões do estudo.....	48
5.2. Limitações do estudo.....	49
5.3. Futuras linhas de investigação.....	50
Referências.....	52
Anexos.....	59

Índice de anexos

Anexo I - Entrevista 1 (empresa A)	59
Anexo II - Entrevista 2 (empresa B)	65
Anexo III - Entrevista 3 (empresa C)	70
Anexo IV - Entrevista 4 (empresa D)	76
Anexo V - Print screens do Miro Board.....	83

1. Introdução

1.1. Motivação pessoal

A autora desta dissertação representa uma PME portuguesa do setor têxtil vocacionada para o desporto, que é liderada por uma pessoa que lhe é bastante próxima, e cujo estilo de liderança adotado não vai ao encontro do que lhe foi incutido em toda a sua formação académica.

Recorreu a esta investigação com o intuito de perceber se efetivamente o estilo que o líder adota tem repercussões no sucesso e bom funcionamento da organização. O objetivo final será de certa forma, por um lado, poder vir a dar o seu bom contributo ao crescimento e desenvolvimento da organização em questão, e por outro lado partilhar as suas conclusões com a comunidade académica da área da Economia e Gestão da Inovação.

1.2. Contextualização temática

A COVID-19 veio testar não só os nossos valores morais, éticos e civis, mas também a capacidade das organizações de se adaptarem às exigências impostas pela situação de pandemia. Todos os setores foram de alguma forma afetados, seja pela recolocação dos colaboradores ou pela interrupção no processo de fabrico, sendo este não passível de ser feito remotamente (Autin, Blustein, Ali, e Garriott, 2020).

De acordo com dados recolhidos pelo INE (2020), a pandemia da COVID-19 implicou ao nível das empresas uma diminuição do volume de negócio e do pessoal ao serviço de 80% e 59%, respetivamente. A crise económica e financeira provocada pela pandemia COVID-19 que assola nos dias de hoje, fez gerar instabilidade financeira que afetou negativamente as empresas com recursos mais limitados como é o caso das PMEs (Santos-Arteaga, Tavana, Torrecillas, & Di Caprio, 2020).

As pequenas e médias empresas (PMEs) são a base da economia europeia e portuguesa. Segundo dados da PORDATA, referentes a 2018, existem cerca de 1.294.037 PMEs em Portugal (PORTDATA, 2018b) que corresponde a 99,9% do número total de empresas do país (PORTDATA, 2018a). As PMEs em Portugal são responsáveis por 79% do emprego e 67% do PIB (Commission, 2015).

No contexto das PME's que geralmente são lideradas por um sócio-gerente/ proprietário, compostas por uma estrutura operacional simples, poucos colaboradores e algumas limitações comerciais, as estratégias de negócio passam muito pelos objetivos e ambições do sócio-gerente. Ao passo que, o estilo de liderança a ser adotado por este, será fulcral no que toca o impacto ao nível do desempenho e satisfação dos colaboradores (Hoang, Wilson-Evered, & Lockstone-Binney, 2020).

Os estudos feitos referentes à liderança têm mais enfoque na inovação das grandes empresas e em grandes economias, apesar de haver estudos que afirmam que embora as PME's disponham de poucos recursos, estas são tidas como motores-chave para a inovação e o desenvolvimento tecnológico e contribuem para os avanços sociais (Hoang et al., 2020), ao passo que existe uma lacuna no que toca a estudos feitos referentes ao impacto do estilo de liderança nas capacidades de inovação das PME's em Portugal.

Segundo Santos-Arteaga (2020), a falta de recursos financeiros por parte das PME's, poderá ter um impacto negativo no investimento em investigação e desenvolvimento (I&D), mas este impacto é enfraquecido à medida em que é aumentada a capacidade de inovação por parte das organizações.

Sendo a pandemia COVID-19 um tema tão impactante na história mundial, que provocou uma quebra económica que se equipara à crise económica de 2008 (Santos-Arteaga et al., 2020), é uma temática que merece ser aprofundada de modo a procurar munir as organizações de anticorpos com vista a minimizar as repercussões que uma crise sanitária desta dimensão provoca.

Junta-se então à lacuna encontrada acima a crise económica e financeira COVID-19. O presente trabalho científico pretende dar algum contributo a esta lacuna, estudando o efeito da liderança na capacidade de inovação das PME's face à pandemia.

1.3. Objetivos e perguntas de investigação

Procura-se compreender qual o impacto da situação pandémica nos líderes e nas suas organizações, e de que forma estão as empresas, em particular as PME's, a sobreviver em períodos tão conturbados. Pretende-se entender também em que medida, diferentes estilos de liderança sofrerão diferentes repercussões para conseguirem manter os níveis de

compromisso e devoção à missão da empresa pelos seus colaboradores, apesar das legítimas preocupações sanitárias que se impõe, bem como manter os padrões de inovação.

A questão de investigação que o presente estudo tenciona responder é “Será que o estilo de liderança afeta o impacto da COVID-19 na capacidade de inovação das PME's portuguesas do setor têxtil orientado para o desporto?”.

De maneira crítica, e uma vez que os conceitos de Liderança, Inovação e Crise podem ser percecionados de forma diferente nas economias portuguesas, é importante compreender a forma como esses conceitos são construídos e vivenciados de uma perspetiva qualitativa.

Consequentemente, este estudo tem como objetivo diminuir a panóplia de divergências focando-se num só setor, um dos mais afetados pela crise COVID-19: o do comércio vocacionado para o desporto, com produção própria desenvolvida no território português.

Devido aos confinamentos obrigatórios, a prática desportiva ficou bastante limitada, principalmente as modalidades coletivas. As empresas de confeção própria de vestuário ligado ao desporto tiveram sérias dificuldades em relação à produção do artigo, devido a se tratar de uma atividade que exige estar presente nas instalações e a pandemia não o permitir. Mesmo que o consumidor quisesse efetuar compras, não havia quem confeciona-se o seu pedido.

Sendo assim, esta dissertação procura responder numa fase secundária às seguintes questões de investigação:

Q1. Qual o impacto da crise económica e financeira na capacidade de inovação das PME's?

Q2. Qual o impacto dos diferentes estilos de liderança na capacidade de inovação das PME's?

Q3. Qual o efeito mediador da liderança na capacidade de inovação face ao COVID- 19?

Ao aprofundar estas questões, este estudo pretende trazer contributos significativos para a literatura de economia e gestão no âmbito da liderança e da inovação. Sendo um estudo feito ao nível das PME's, permite trazer uma nova visão e talvez abrir novos caminhos para os líderes que acham que a inovação só é possível quando se dispõe de muitos recursos. Finalmente, este estudo vem enfatizar que uma empresa sem inovação não tem garantias de sustentabilidade no mercado, e que parte do líder abrir as portas à inovação.

A metodologia a ser adotada é a qualitativa. Será feita uma pesquisa primária aplicando entrevistas a PME's na área da produção têxtil voltada para o desporto, com vista a comparar

diferentes estilos de liderança, e o impacto destes face à crise, na inovação. A pesquisa secundária será baseada na revisão de literatura científica na área da inovação e liderança. As conclusões a ser tiradas terão por base a discussão e o confronto dos resultados de ambas as pesquisas.

1.4 Estrutura da tese

Estruturalmente, o presente trabalho organiza-se da seguinte forma: Inicia-se com uma abordagem aprofundada de todos os conceitos-chave desta dissertação (investigação secundária). Na segunda parte, dedica-se à investigação primária, introduzindo os procedimentos, a recolha e análise de dados, e a explicação dos resultados obtidos de entrevistas feitas a 4 líderes de PME's portuguesas do setor têxtil vocacionadas para o desporto com produção própria em Portugal. Por fim é feito um cruzamento dos dados obtidos na investigação secundária com os dados obtidos na investigação primária. Finalmente são apresentadas as conclusões tiradas, identificadas algumas lacunas da nossa investigação e é dada uma orientação para investigações futuras.

2. Enquadramento teórico

2.1. Crises Económicas e Financeiras

A crise é um acontecimento que pode ter impactos catastróficos para todos, uma crise vai desde um desastre natural a uma guerra. Como “gestão da crise” pressupõe-se que a ameaça já ocorreu, será necessária a criação de um plano de superação bem fundamentado e nesta fase a comunicação é a chave para o sucesso (Hertati, Widiyanti, Desfitriana, Syafarudin & Safkaur, 2020). Face à COVID-19, existem relatos que até ao final de janeiro de 2021, já foram notificados à Organização Mundial de Saúde, mais de 99 milhões de casos confirmados positivos à COVID-19, incluindo mais de 2 milhões de mortes. Esta grave crise de saúde pública está a desencadear uma crise socioeconómica, levando cidadãos ao desemprego, empresas à falência, (...) (Tu, Li, & Wang, 2021). O ano 2020 ficará marcado para sempre na história como o ano que economicamente faz frente ao panorama global aquando da Segunda Guerra Mundial. O COVID-19 foi responsável pelas mais graves crises não só sanitárias como económicas. Movidos pelo receio e medo do desconhecido, os mercados colapsaram com a imposição de medidas de contenção sociais por parte da OMS (Organização Mundial de Saúde) (Nicola, Alsafi, Sohrabi, Kerwan, Al-Jabir, Iosifidis, Agha & Aghaf, 2020).

O setor financeiro foi fortemente abalado; impossível de prever e difícil de controlar, a pandemia levou ao desinvestimento e consequente queda abrupta no comércio (Sukharev, 2020). Na minoria das empresas que não cessaram atividade devido à crise, planeamento e controlo serão as palavras-chave na reconstrução financeira de cada organização (Hertati et al., 2020).

2.1.1 Colaboradores

As empresas devem prestar atenção aos fatores de *e-training*, *e-leadership* e equilíbrio entre vida profissional e pessoal, para manter os colaboradores motivados e maximizar o seu desempenho, especialmente durante a pandemia COVID-19 por meio do trabalho online (Wolor, Solikhah, Fidhyallah, & Lestari, 2020).

De modo a garantir o bem-estar dos colaboradores, há quatro domínios fundamentais a ter em consideração por parte do líder de uma empresa. São eles o desemprego, a saúde mental, a relação trabalho-família e as **disparidades de emprego** (Autin et al., 2020).

Quanto ao **desemprego** sabemos que a taxa de desemprego em Portugal é de cerca de 6,5% (PORDATA, 2019). De modo a impedir o aumento desta taxa, foram tomadas várias medidas. A mais aplicada foi o regime de *layoff* temporário simplificado, onde 70% é pago pelo Estado e 30% pela entidade empregadora. Outras medidas foram uma isenção de pagamento de contribuições para a Segurança Social, a cargo da entidade empregadora até três meses, um incentivo financeiro extraordinário, para apoio à normalização da atividade da empresa (um salário mínimo por trabalhador) e ainda um apoio para um plano extraordinário de formação a tempo parcial (Mamede, Pereira & Simões, 2020).

Já a **saúde mental** dos trabalhadores é agora posta em causa com a incerteza que se vive em relação à manutenção dos postos de trabalho bem como o enfrentar do subemprego causado pela redução de horas e salários (*layoff*). A necessidade do trabalho em isolamento e a falta de contacto social que se tornaram imperativos enquanto medidas de combate à pandemia, resultaram em distúrbios ao nível do foro psicológico dos quais temos alguns exemplos como distúrbios do sono, ansiedade, depressão, somatização e sintomas obsessivo-compulsivos (Autin et al., 2020).

É imperativa a mudança dos colaboradores para um ***mindset* mais ágil**, uma nova maneira de pensar e agir, que significa não apenas fazer mais rápido, mas evitar o desperdício de fazer mais do que o necessário (CEGOC, 2020).

Segundo Autin et al. (2020) no que se refere à **relação trabalho-família**, a linha é cada vez mais ténue, uma vez que estando em casa, é fácil confundir os períodos de lazer com os de produtividade. Cabe a cada um encontrar essa autodisciplina e ser responsável, trabalhando assim para reduzir o impacto da crise na respetiva empresa ou organização. Entre os vários atributos e competências que esta pandemia veio despertar na população, ficou também estratificada a relevância que as várias áreas de negócio têm na sociedade, nomeadamente os prestadores de serviços que se revelaram ser não só dos mais importantes numa sociedade civil organizada como imprescindíveis, entre eles as superfícies comerciais ou postos de combustível. Em todos estes casos abrangidos pelo tipo de serviços que não podem parar, surge o medo e a tomada de decisão entre arriscar a própria vida e a da sua família ou abdicar do posto de trabalho; os negócios de venda a retalho ou distribuição foram tidos como indispensáveis embora os trabalhadores da área não sejam valorizados proporcionalmente à sua importância. É de conhecimento geral que neste ramo as condições de trabalho são

pouco propícias a cumprir as normas sanitárias exigidas pela pandemia como manter o distanciamento social (Autin et al., 2020).

Tu et al. (2021) frisa que a necessidade de recorrer a despedimentos imposta pela situação pandémica COVID-19, leva a um aumento do stress e diminuição do desempenho dos colaboradores que prevalecem a desempenhar as suas funções. Cabe ao líder tomar as melhores decisões com vista a garantir o bem-estar dos colaboradores e a sobrevivência da organização.

2.2 Capacidade de Inovação

A inovação é um processo estruturado onde devem ser definidas metas SMART (*Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time-based*). Exige um planeamento claro e concreto para a resolução dos problemas maiores de qualquer organização, onde o fim de qualquer projeto é apenas atingido quando este é apresentado ao mercado (Macleod, 2013).

Um ponto-forte de qualquer projeto é a simplicidade, devendo-se priorizar sempre o que é alternativo e não apenas novo, uma vez sendo facto que grande parte das inovações assentam em avanços anteriores (Keeley, Pikkell, Quinn & Walters, 2013). Ao passo que uma inovação pode ser algo “novo” ou “significativamente melhorado”, mas terá de ter fins económicos, pelo que, ser vendido no mercado e trazer o investimento feito na sua criação (Tarakçı, 2019).

A componente-chave da inovação eficaz é a recetividade para aprender. Aprende-se tanto com as 'falhas' quanto com o que faz trabalhar. O fracasso inesperado pode ser uma fonte importante de oportunidade de inovação, uma vez que a inovação na maioria das vezes funciona de maneiras diferentes das esperadas. Muitas pequenas falhas podem ajudar a evitar grandes falhas. Segundo Perrin (2002), muito fracasso é meio caminho para o sucesso, mas devem ser evitadas as mesmas falhas, procurando apenas cometer novas.

Inovar é evoluir, adaptar e melhorar. As empresas que não procurarem investir na inovação terão dificuldade em sobreviver e prosperar no mercado. Uma empresa que não queira inovar está a prestar um desserviço a si mesma. É importante o líder compreender que a inovação é um trabalho de qualquer colaborador da empresa e não apenas dos cientistas, engenheiros, (...) envolve toda a empresa e a respetiva liderança (Keeley et al., 2013).

Existe muitas vezes a diluição dos conteúdos **inovação vs invenção**: as invenções surgem todos os dias, porém, muitas não alcançam o *status* de inovação. Para ser considerado uma

inovação, esta deve possuir um fim económico e social (Haeussler & Assmus, 2021). Segundo Keeley et al. (2013), a inovação não se trata apenas de uma invenção, envolve a invenção assim como a compreensão das necessidades dos clientes, reconhecer potenciais parcerias e saber até que ponto esta se pode amortizar com o passar do tempo. Vai além do produto/serviço, engloba novas formas de fazer negócio e obter lucro, novos sistemas de produtos e serviços a até novas formas de interação e envolvimento entre a organização e os seus clientes.

Também é importante distinguir entre **inovação e descoberta**. A considerar que uma descoberta se trata de algo que já existe, a título de exemplo, com vista a facilitar a compreensão, na tabela periódica se juntarmos o H(hidrogénio) com o O(oxigénio) obtemos o H₂O, água, que é algo já existente. A inovação aqui está presente na forma como é estruturada a tabela periódica.

A título de curiosidade, na literatura também é feita uma referência muito interessante à teoria de Darwin, da seleção natural, presente na inovação, na componente básica de todos os aumentos genuínos. O conhecimento, envolvem estes três mecanismos críticos: 1. Geração de uma ampla gama de novas soluções potenciais; 2. Processos de seleção consistentes; 3. Um meio de preservar as variações selecionadas (Perrin, 2002).

Segundo estudos de Adriopoulos (2001), para que exista inovação é fundamental ser criado um bom clima organizacional que está relacionado com a "atmosfera" ou "humor". Uma "atmosfera de trabalho" favorável à criatividade e inovação requer participação e liberdade de expressão, mas também exige padrões de desempenho. Estudos indicam que a inovação é melhor alcançada em **climas abertos** onde várias etapas são realizadas para atingir esses fins: interação com pequenas barreiras; um grande número de estímulos; liberdade para experimentar; a possibilidade de desenvolver ideias anteriores.

Uma inovação carece do **caráter autossustentável**, na medida em que é imprescindível que exista o retorno do investimento feito no seu desenvolvimento. Daí ser tão importante a coordenação entre o saber como e onde inovar para se minimizar as falhas e erros e se gerem resultados concretos e sustentáveis (Keeley et al., 2013).

Na literatura também é defendido que para se inovar com sucesso é preciso haver **ambidestria**. Provocar ao colaborador um paradoxo ao nível mental, retirando-o da sua área de conforto, estimulado a criatividade e inovação individual. Ao nível da gestão distingue-se entre gestão ativa por um lado e processos autorreguladores por outro. Para isso é necessário

a combinação de dois lados, o exploratório que consiste em refinar o que já existe, e o explorador que consiste em criar algo novo (Anderson, Potočnik & Zhou, 2014).

Estudos de Keeley et al. (2013) mostram que os **workshops de criatividade**, são um meio necessário para se estimular as capacidades criativas dos colaboradores com vista a gerar inovação, mas há que haver um plano delineado antecipadamente para que todos os presentes na sala gerem grandes conceitos e não uma série de ideias inúteis. Para muitos líderes este mecanismo é tido como um “roubo” de tempo à produção, incapazes de ver como um momento fundamental a criação de novas ideias.

A ter em atenção que quando a temática é inovação, o foco deverá ser na aprendizagem e no grau de inovação, ao invés de 'sucessos', de modo a garantir que não haja falta de reconhecimento para com alguns colaboradores. Numa avaliação de projetos e programas inovadores devem identificar até que ponto houve qualquer tentativa de aprender com os 'fracassos' (bem como com os 'sucessos'); identificar implicações para o futuro; e até que ponto a ação foi realizada com base no que foi aprendido (Perrin, 2002).

Nesta dissertação vai se procura entender se uma empresa foi ou não capaz de manter ou aumentar os padrões de inovação, face as condições provocadas pela pandemia COVID-19, mas para isso é imprescindível conhecer quais as diversas formas que uma empresa se pode munir para inovar.

Na literatura científica, existem dois tipos de inovação, são eles a **inovação radical**, onde existe a criação de algo completamente novo e diz respeito a mudanças drásticas, capazes de quebrar paradigmas no segmento de atuação, e até mesmo modificações no modelo de negócio; e a **inovação incremental**, que consiste em realizar pequenas e contínuas melhorias que são praticamente impercetíveis aos clientes e nem sempre há uma transformação verdadeiramente dita (Tarakçı, 2019).

Segundo estudos de Keeley et al. (2013) ao passo destas duas vertentes de inovação, a empresa será decomposta em três blocos para possibilitar um estudo mais aprofundado da inovação nos diferentes departamentos da organização. São eles a configuração, a oferta e a experiência.

No **bloco da configuração** insere-se o **modelo de lucro ou negócio** que consiste em mudanças no modo como se geram as receitas e no modelo de operação, na maneira como se ganha dinheiro. Segue-se a **rede**, que corresponde às conexões com outras pessoas para

criar valor, e a **estrutura** que corresponde ao alinhamento do seu talento e ativos. Estes dois podem-se unir e denominar **inovação organizacional** que procura métodos novos para ampliar a competitividade, novos métodos de recrutamento e formação dos colaboradores, e gestão de qualidade e estratégias de comunicação interna. Para terminar este bloco existe o **processo** que tem em vista a aceleração da produtividade, atuando ao nível dos processos operacionais.

No **bloco da oferta** insere-se a **performance do produto** que se refere à criação ou lançamento de algo novo no mercado, bem como acréscimo de novas funcionalidades e acessórios, alteração de componentes, transformação do design ou embalagem dos produtos já oferecidos pela empresa, tendo em vista características e funcionalidades distintas. E o **sistema de produto** onde se procura produtos e serviços complementares.

No **bloco da experiência** insere-se o **serviço** que se relaciona com a oferta de um novo serviço no mercado, ou implementação de melhorias e transformações nos serviços já a ser oferecidos. Tem o objetivo de agregar ainda mais valor ao cliente. Ainda considera o **canal**, que trata como as ofertas são entregues aos clientes e usuários, a **marca** que corresponde à representação das ofertas e negócios, e o **envolvimento do cliente** onde se insere as interações distrativas que a empresa promove. Estes três últimos, poderão ser aglomerados num só designado **marketing** que agrega as mudanças ligadas ao produto e serviço, desde o design do produto, reposicionamento no mercado, segmentação de clientes, estratégias de comunicação e divulgação.

2.2.1. *'Smart Working'*

Segundo estudos de Rani e Dhir (2020), as ferramentas digitais tornaram-se no melhor aliado de quem viu a sua vida privada do contacto pessoal, necessário às funções mais básicas da nossa vida, desde a comunicação ao fabrico. No sentido de minimizar os danos causados ao negócio, as empresas viram-se obrigadas a reformular as suas estratégias, baseando-se sempre que possível no contacto virtual e trabalho remoto.

Para além das empresas, a população em geral condicionou a sua vida social ao contacto virtual e recorreram às mais variadas plataformas digitais seja para realizar as compras essenciais do dia-a-dia, seja para comunicar com os seus familiares ou amigos, pelo que se requer com urgência uma séria transformação de modo a garantir a estabilidade económica e a sustentabilidade de curto e longo prazo. Para isso, as empresas foram obrigadas a reduzir

os seus gastos ao nível do *marketing* e vendas para poderem investir no desenvolvimento do *software* e outros suportes tecnológicos para dar todas as ferramentas aos seus colaboradores para o contexto de teletrabalho. A crise pandémica que assola o mundo inteiro veio testar as capacidades de adaptação e improviso do ser humano, também ao nível profissional. Num sentido positivo, serviu como catalisador às empresas a reinventar recursos, práticas e políticas para mudar positivamente o panorama do mercado de trabalho (Autin et al., 2020). A pandemia COVID-19 levou a muitas organizações a repensarem as normas de segurança e preservação da saúde dos seus colaboradores e clientes, acelerando a difusão do trabalho remoto. Esta mudança requeria um projeto ponderado e dialogado, mas ao invés disso foi imposta de forma repentina, traumática e por vezes sobreposta às exigências familiares de cada um (CEGOC, 2020).

O ***Smart Working*** (forma de trabalhar "mais inteligente" e inovadora) possibilita realizar o mesmo trabalho que já era normalmente realizado e também manter as comunicações (via vídeo chamada por exemplo através do Zoom, WhatsApp, email...) pois cada vez mais se encontra "humanizada" e intuitiva a comunicação e interação não presencial (CEGOC, 2020). No entanto, pode acontecer que os colaboradores sejam solicitados a trabalhar por mais tempo do que o normal, inclusive aqueles que estavam bem preparados para o *Smart Working* (Bolisani, Scarso, Ipsen, Kirchner, & Hansen, 2020).

Segundo os estudos de Bolisani et al. (2020), como **aspetos negativos**, deparamo-nos com a hipotética dificuldade de contacto com as pessoas, a presença obrigatória em longas reuniões de atualização de resultados, o trabalho num ambiente que pode não ter as condições ideais presentes num escritório, e o receio de não conseguir realizar certo tipo de tarefas, seja por falta de condições materiais ou apoio técnico especializado. Como **aspetos positivos**, os autores realçam a otimização do tempo das pessoas, ao evitar por exemplo os transportes, a melhoria significativa na qualidade das refeições, e a redução de distrações existentes num escritório muitas vezes lotado de pessoas. Todos estes aspetos e novas condicionantes refletem-se direta ou indiretamente em poupança com despesas ou produtividade. Este estilo de trabalho irá funcionar muito bem com colaboradores que têm um tipo de trabalho independente, mas é imperativo um investimento em ferramentas tecnológicas que agilizem o processo de comunicação, bem como em condições que gerem bom ambiente dentro de casa, com o propósito de eliminar as barreiras de entrada ao trabalho a partir do domicílio bem como reduzir os níveis de stress.

Os estudos de Darics (2020), focam nas necessidades e na problemática de liderar toda uma equipa à distância, evidenciando a necessidade de uma comunicação ainda mais cuidada. Devido à ausência de contacto humano, dificulta-se a interpretação de sinais audiovisuais, mas as interações face a face podem ser recriadas por meios ortográficos e tipográficos em um ambiente escrito. As colaborações virtuais, só funcionarão com sucesso se o líder for capaz de resolver as falhas de comunicação, adotar um estilo de interação positivo e prestar um serviço extra de apoio. Para demonstrar a sua autoridade e poder, evitar falhas de comunicação e negociar metas relacionadas ao trabalho, ao mesmo tempo em que promove o desenvolvimento da identidade da equipa e compartilha a visão e missão da mesma, os líderes de equipa virtuais devem ser extraordinariamente competentes na comunicação, caso contrário, podem afetar negativamente a eficácia do trabalho virtual.

2.2.2. Cultura organizacional

A inovação nas empresas serve para ajudar na superação de desafios, na rápida adaptação às constantes mudanças e evolução da envolvente, e a garantir a vantagem competitiva na longa duração. Provém da conciliação de ideias originais transformadas em algo único e valioso para o mercado. Estas ideias novas provêm da equipa de profissionais que compõe a organização, profissionais esses com espírito empreendedor e visão para o futuro. Mas não basta existir o espírito empreendedor, este tem de ser estimulado através de um clima organizacional propício a isso; é neste ponto que entra a cultura organizacional (Chandler & Krajcsák, 2021).

A cultura organizacional é o reflexo da cultura, da ética (ou da falta dela) e da consciência dos seus líderes. É um conjunto de crenças, normas, atitudes, valores e comportamentos praticados no dia a dia dentro do ambiente de trabalho, visto e observado por aqueles colaboradores que trabalham na organização. A cultura adotada irá impactar a comunicação, o comprometimento dos colaboradores, a capacidade de inovação entre outros aspetos do desempenho, sendo crucial para a definição do rumo que a organização irá tomar (Zeb, Akbar, Hussain, Safi, Rabnawaz, & Zeb, 2021). À conclusão que, a cultura organizacional é um fator crucial para aumentar a capacidade de inovação nas organizações (Matinaro & Liu, 2017). Pode até mesmo ser visto como um instrumento de inovação (Zeb et al., 2021).

Estudos científicos de Lam, Nguyen, Le e Tran (2021) comprovam que uma cultura de inovação aberta de uma organização na qual a confiança é mútua, a colaboração e a

aprendizagem são promovidos por líderes solidários e participativos, tem mais probabilidade de aumentar a eficiência das práticas de gestão do conhecimento, levando assim, a uma maior capacidade de inovação da empresa. A inovação aberta é considerada um novo modelo de negócios que conduz ao conhecimento diversificado e fornece mecanismos para que este seja transformado em resultados criativos. Cada vez mais é fundamental o investimento na inovação com vista a garantir a sustentabilidade da organização. Está provado cientificamente que a cultura organizacional é um fator-chave na formação de estilos de liderança eficazes numa organização. Estudos mostram que os incentivos monetários não são a melhor via para motivar os colaboradores, mas sim o estilo de liderança adotado, daí o papel da liderança ser essencial para a promoção de mudanças de cultura e estimular os colaboradores a contribuir com novas ideias para integrar o ambiente de inovação aberta.

Hald, Gillespie e Reader (2020) afirmam que problemas como acidentes e corrupção (falhas físicas, financeiras e sociais), são por vezes fruto de uma cultura organizacional não devidamente aplicada com falhas na priorização, uma gestão ineficaz ou formação inadequada.

Zeb et al. (2021) desenvolveu um modelo com vista a facilitar a avaliação da cultura organizacional adotada numa organização, distinguindo quatro tipos de cultura. São eles 1. adhocracia, 2. hierarquia, 3. cultura do clã e 4. cultura de mercado, sendo duas delas de índole externa, adaptabilidade e missão, e as outras duas interna, envolvimento e consistência. Elementos como remuneração por desempenho, delegação de responsabilidade, rotação de cargos planeada, integração de funções, círculos de qualidade e grupos de trabalho interdisciplinares irão ajudar a diferenciar as culturas.

Segundo Zeb et al. (2021), a **cultura de adhocracia** é a que apresenta um impacto mais positivo quanto a capacidade de inovação e performance, tem foco no externo e tem carácter adaptativo. Os colaboradores são motivados a pensar diferentemente e a experimentação, tendo a destreza de reagir rapidamente às mudanças. Há liberdade de produzir novas ideias úteis para promover o crescimento, e os colaboradores ainda são incentivados por um sistema de recompensas. Este estilo de cultura está associado a elevados níveis de risco, dinamismo e criatividade. Apesar disto, este estilo de cultura não é suficiente para a organização. É necessário a liderança agregar outras características culturais para promover o desempenho.

A **cultura de hierarquia** é a que apresenta impacto mais negativo quanto a capacidade de inovação e desempenho. Tem foco no interior e enfatiza a estabilidade e controle. Existe uma estrutura e controle único gerida por regras e ações formais onde os colaboradores apenas se limitam a respeitar e executar o que lhes é pedido. Nesta cultura destaca-se a confiabilidade, estabilidade, previsibilidade e segurança do emprego. Neste tipo de cultura apenas ocorrem alterações no caso de surgir o desejo de aumentar, desenvolver e padronizar os atuais modelos, técnicas, processos, produtos e serviços que estão em conformidade com as novas tendências num ambiente de negócios (Zeb et al., 2021).

Ainda segundo Zeb et al. (2021), a **cultura de mercado**, não tem um impacto significativo na capacidade de inovação. Ela está mais orientada para o desempenho dos colaboradores, pois o mal-estar dos colaboradores cria um impacto negativo nas capacidades de inovação. Este tipo de cultura foca-se no exterior e mais propriamente na concorrência pois nesta cultura prevalece a realização, e daí, o alcance dos objetivos, a consistência e a competitividade.

A **cultura de clã**, também não tem um impacto significativo na capacidade de inovação. Está orientada para a humanidade e é controlada internamente. O foco são os colaboradores e o seu bem-estar. Neste tipo de cultura existem tradições de trabalho em equipa, lealdade, envolvimento dos colaboradores, comprometimento pessoal e autogestão na organização.

Como já foi mencionado anteriormente, a organização adotar simplesmente a cultura de adhocracia não é suficiente. É importante se conhecer as dimensões que potenciam a inovação, para que o líder compreenda onde tem de investir para conseguir alcançar os objetivos almejados. São elas o sucesso, a comunicação interna, a abertura e flexibilidade, a competência e o profissionalismo, a responsabilidade, a cooperação, a valorização e a assunção de riscos (Zeb et al., 2021).

O **sucesso** aumenta a autoestima dos colaboradores, deixando-os mais entusiasmados e motivados para criarem ideias novas, elevando as expectativas de desempenho. A **abertura e flexibilidade** potencia o pensamento divergente apoiando assim a criatividade e o desenvolvimento, proporcionando novas ideias e agilizando a deteção mais célere de problemas. A **comunicação interna** estimula a interação da informação social e fornece acesso ao conhecimento diversificado, potenciando o crescimento e desenvolvimento proporcionado pela partilha interna de novas soluções e ideias. A **competência e o profissionalismo** estão voltados para a formação especializada que eleva o nível de destreza

na resolução de problemas, criando um avanço em todos os departamentos da organização, e capacitando a organização e equipa para possíveis inovações radicais. A **cooperação** interfuncional prima pelo melhor relacionamento possível entre colaboradores com vista a incentivar a autoajuda e a partilha de conhecimento e informação, e abolindo possíveis conflitos para que seja possível ser criado um ambiente inovador. A **responsabilidade e o incentivo** são caracteres psíquicos atribuídos aos colaboradores que uma vez partindo do seu autocontrole irão promover a criatividade e inovação. Quanto à **valorização** denota-se que, as motivações intrínsecas e extrínsecas influenciam positivamente a inovação organizacional, pelo que a demanda de produção é mais bem-sucedida quando acompanhada por feedback, recompensas e reconhecimento. **Encorajar a admissão de riscos** fortalece a identidade dos colaboradores e o incentivo influencia positivamente a inovação do produto (Zeb et al., 2021).

Em suma, a cultura de adhocracia deve ser flexível e orientada para o exterior, o que promove a criatividade e, consequentemente, a inovação. Já a cultura da hierarquia reprime a inovação. O papel do mercado e da cultura do clã, é essencial para elucidar a relação entre cultura e inovação e promover participação e trabalho em grupo por parte dos colaboradores; um fator essencial para potenciar o desempenho dos mesmos (Zeb et al., 2021).

Chandler e Krajcsák (2021) afirmam que ter uma cultura organizacional que estimule o lado empreendedor dos colaboradores nem sempre é possível devido ao seu valor monetário. Daí ser fundamental conhecer aprofundadamente cada tipo de cultura para se saber qual encoraja ou desencoraja as atitudes empreendedoras em determinada situação. A inovação surge em qualquer tipo de organização e cultura organizacional, o importante é se ter uma cultura organizacional forte e a fazer chegar a todos os colaboradores. Com vista a ajudar financeiramente, é conhecido que o desenvolvimento de habilidades especializadas ajuda a organização a ter um desempenho ainda melhor.

2.3. Estilos de Liderança

O estilo de liderança é definido como um relacionamento influente entre líderes e colaboradores que resulta na realização dos seus objetivos comuns (Lam et al., 2021). O objetivo do líder não passa apenas por coordenar e comunicar com a equipa, pois ele tem de saber fazer, não só para não incorrer na possibilidade de fraude, mas para ser um exemplo a seguir (Bastari, Eliyana & Wijayanti, 2020).

No contexto das PMEs que geralmente são lideradas por um sócio-gerente, compostas por uma estrutura operacional simples, poucos colaboradores e algumas limitações comerciais, as estratégias de negócio passam muito pelos objetivos e ambições do proprietário. Ao passo que, o estilo de liderança a ser adotado por este, será fulcral relativamente ao impacto ao nível do desempenho e satisfação dos colaboradores (Hoang et al., 2020).

Segundo Drewniak e Posadzinska (2020), o estilo de liderança indicado é determinado, em grande parte, pela especificidade da organização - estrutura, distribuição de poder, arranjos locais, (...). Independentemente do tipo de atividade, da especificidade da indústria ou do tipo de organização, o líder é o responsável pelos resultados obtidos. A liderança é um processo complexo que envolve aspetos relacionais, situacionais e comportamentais. Estudos de Sharma, Aryan, Singh e Kaur (2020) consideram que um líder empresarial deve estar atento para manter a competitividade da empresa num ambiente de negócios dinâmico. Manter os recursos humanos produtivos e reduzir a rotatividade de funcionários é a chave.

A liderança é um fator importante na determinação do desempenho dos colaboradores e nas suas respetivas capacidades adaptativas a diferentes intempéries (Bastari et al., 2020). De facto a personalidade, as qualificações e os valores do líder afetam tanto o desempenho atual quanto as atitudes dos funcionários a longo prazo (Drewniak & Posadzinska, 2020). A postura a ser adotada pelo líder vai depender da sua educação, formação, maneira de ser e estar, ambição entre outros fatores que irão manipular o líder na sua atitude (Trimble, Thompson & Camp, 2020).

Drewniak e Posadzinska (2020) afirmam que características como entusiasmo, vontade de liderar, honestidade e virtude, autoconfiança, habilidades cognitivas e compreensão da entidade gerida, ajudam o líder a motivar e persuadir os seus colaboradores a realizar as tarefas no rumo que deseja. Em simultâneo ajudam a manter os colaboradores felizes e a se sentirem parte integrante da organização, procurando desafios e formas de satisfazerem as suas aspirações profissionais e pessoais, procurando cumprir da melhor maneira as suas funções, pensando de forma inovadora e empreendendo ações que aumentem a vantagem competitiva. Desta forma, os colaboradores ajudarão a aumentar a inovação e a melhorar a situação financeira da organização. Estes estudos mostram que colaboradores motivados e felizes são fundamentais para promover uma maior eficácia de toda a organização, bem como a existência de boas relações interpessoais têm um impacto positivo na gestão do conhecimento e aumento da produtividade.

Relativamente à **tomada de decisão**, o líder é **autocrático** quando as decisões executivas são tomadas sem consultar os colaboradores; **democrático** quando os colaboradores estão envolvidos na tomada de decisões, mas o líder toma as decisões finais baseada no consenso do grupo; e ***Laissez-Faire*** quando são os seguidores que tomam decisões por conta própria e lidam com as respectivas consequências por conta própria sem qualquer intervenção do líder (Trimble et al., 2020).

Quanto ao **panorama da gestão**, outros autores sugerem a existência de três estilos de liderança: 1. Transformacional, 2. Transacional e 3. *Laissez-Faire* (Alheet, Adwan, Areiqat, Zamil & Saleh, 2021).

Na **liderança transformacional**, o líder cria uma cultura com base na confiança, num ambiente aberto. Preocupa-se com a orientação e motivação dos seus colaboradores e perspectiva o seu crescimento e desenvolvimento para o futuro. É recomendada a adoção deste estilo de liderança quando se trata de mudanças radicais, como o caso da crise COVID-19 que devido as questões sanitárias foi necessário o trabalho a distância, quando possível, pois cria um maior conforto aos colaboradores (Bastari et al., 2020).

Já na **liderança transacional**, o líder cria um ambiente de troca, onde se criam recompensas para desempenhos satisfatórios e são penalizados os desempenhos indesejados (Bastari et al., 2020). O líder foca a sua atenção na supervisão, organização e desempenho, com vista a alcançar um objetivo final, gerando um ambiente organizacional por vezes hostil, obstruído de novos pensamentos e de elevada tensão (Sharma, 2020).

Vários autores evidenciam que a combinação do estilo de liderança transacional com o transformacional é a fórmula para conseguir absorver todos os benefícios em termos de motivação dos colaboradores (Bastari et al., 2020). Um bom líder quer seja transformacional ou transacional, segundo Trimble et al. (2020), deve ser um modelo a seguir para ser respeitado e conseguir a confiança da sua equipa bem como colocar as necessidades da equipa a frente das suas, mantendo sempre os valores e princípios (influência idealizada). Tem de ser motivador, entusiasta e otimista para garantir o foco da equipa nas ambições para o futuro (motivação inspiradora). Deve estimular a criatividade e a inovação, apresentando soluções para problemas de outras perspectivas (estímulo intelectual). Finalmente deve facultar oportunidades de crescimento e desenvolvimento aos colaboradores (consideração individualizada).

A **liderança *Laissez-Faire*** prima pela liberdade que é dada aos colaboradores. O líder evita as suas responsabilidades de liderança, e por vezes é tido como inconsistente. Neste estilo temos o comprometimento afetado (Babalola, 2016). Esta liderança é desprovida de intervenção direta pelas entidades superiores, e permite aos colaboradores adotarem a estratégia que melhor se adapte ao processo. O líder é ausente, responsabiliza os seus colaboradores pelas suas tarefas e decisões e apenas intervém na resolução de problemas (Financeiro, 2020). Segundo Babalola (2016), o estilo de liderança *Laissez-Faire* faz com que os colaboradores não confiem no seu líder, mas pode ser bastante positivo se se tratar de uma combinação com os outros estilos de liderança. Caso o líder esteja a ter um dia menos bom adota o *Laissez-Faire* de modo a não prejudicar a sua equipa.

Para além dos três estilos de liderança elencados anteriormente, Trimble et al. (2020) indica outras classificações, concretamente: liderança carismática, liderança servil, liderança espiritual, liderança benevolente, liderança autêntica e liderança situacional.

A **liderança carismática** envolve a criação de uma visão como inspiração para os colaboradores, o que a faz ser similar a liderança transformacional. A aplicação deste estilo de liderança apresenta resultados muito positivos quando aplicado em tempos de crise, como pode ser o caso da crise COVID-19 aqui abordada. Este estilo eleva o líder ao nível da perfeição que pode levar a criar ódio em alguns dos seus colaboradores. O que difere este estilo do transformacional é o facto de não se enfatizar o desenvolvimento, melhoria e capacitação dos colaboradores.

A **liderança servil** é um estilo particularmente popular muito aplicado em contextos religiosos, mas não só. Envolve trabalhar pela igualdade e justiça social. Servir os colaboradores leva-os a evoluir, desenvolver e crescer tornando-os também mais confiáveis e leais. Os líderes-servos colocam os colaboradores em primeiro lugar, o que significa que são sensíveis e responsivos às suas necessidades, ajudando-os a desenvolver as suas melhores características. Segundo Strait (2020), este estilo de liderança é caracterizado 1. pela comunicação, pois a escuta é imprescindível para compreender as necessidades dos colaboradores; 2. pelo bem-estar, no sentido em que faz parte do objetivo do líder conseguir alcançar o bem-estar dos seus colaboradores; 3. por estar alerta para todas e quaisquer mudanças e/ou alterações; 4. pela persuasão, pois o líder consegue da melhor maneira levar a sua avante; e 5. pela visão, no sentido em que o líder está preparado para o futuro. A liderança servil está em pleno funcionamento quando o líder consegue incentivar os

colaboradores a se ajudarem uns aos outros, e ajudarem o líder a alcançar melhores resultados.

A **liderança espiritual**, tem o mesmo intuito da liderança servil, que é criar as melhores condições para os colaboradores, mas aborda duas necessidades específicas: transcendência e companheirismo. Se um colaborador alcança a transcendência, ele descobre que o seu trabalho tem valor que vai além dos seus próprios benefícios pessoais. Quanto ao companheirismo, é importante não só a felicidade com o sucesso próprio como com o do colega, é importante que exista um bom relacionamento. A ausência de alguma ética na liderança pode ter consequências muito graves, das quais demissões, desligamento psicológico e recessão económica. A existência de ética é crucial para eliminar ganância descontrolada, desconfiança e outros problemas organizacionais.

A passagem de uma liderança autoritária para uma liderança mais benevolente revela um foco na colaboração em vez de na competição. Numa **liderança benevolente** as tomadas de decisão são num sentido mais ético, as ações com base em princípios morais, desenvolver o bom senso e a consciência e incitar ações positivas, tudo isto com vista a ser dada continuidade futura e que se torne num “círculo virtuoso”.

Na **liderança autêntica**, a consistência entre valores e comportamentos mostra aos colaboradores que o líder tem integridade pessoal. Mas a transparência inerente a este estilo pode levar à opressão por parte dos colaboradores que não se regem pelos mesmos valores. Estudos científicos de Strait (2020) concluíram que para este estilo de liderança há uma relação positiva entre liderança autêntica e comunicação simétrica e transparente. Um líder honesto e sem historial de ser enganador cria confiança na equipa, o fundamento para se criarem bons e satisfatórios relacionamentos. O líder autêntico tem valores elevados e graças à confiança que instaura nos seus colaboradores e a sua capacidade de os compreender, cria bons relacionamentos que se desencadeiam em produtividade. Este estilo de liderança encontra-se em plena execução, quando o líder consegue alcançar a autodisciplina e autoconsciência, que desencadeia em mais objetivos alcançados e melhores resultados. Uma das lacunas ainda em desenvolvimento para este recente estilo de liderança, é se é realmente possível aprender as características psicológicas e comportamentos morais tidos como positivos, pois uma vez sendo dois conteúdos ligados ao foro psicológico, não há como dar garantias da devida aprendizagem.

Já a **liderança situacional** foca-se no aspeto que não existe uma maneira universal ou melhor de liderar, mas sim que os líderes têm a capacidade de se adaptar a diferentes situações (Trimble et al., 2020).

Estudos de Biggs (2020) consideram ainda uma forma mais abrangente e simplista de analisar um estilo de liderança, apenas considerando a existência de 3 estilos: 1. diretivo, 2. democrático ou participativo e 3. facilitador ou *coaching*. São facilmente descritos como: dizendo aos colaboradores o que fazer (diretiva), perguntando aos colaboradores o que eles querem fazer (democrata), e ensinando os colaboradores como fazer (*coaching*). O estilo que o líder adota depende de uma série de fatores; entre eles se encontra o temperamento do líder, o temperamento e a predisposição dos colaboradores, o tipo de organização e a situação em que é empregue. O melhor estilo de liderança é aquele que se adequa devidamente as diferentes situações como descreve a liderança situacional.

No **estilo diretivo**, também conhecido como militar, os colaboradores apenas se limitam cumprir ordens sob pena de punições. Como no caso do estilo de liderança transacional, é criado um ambiente de troca com resistência à mudança e falta de agilidade de resposta a fatores e mudanças ambientais. No **estilo democrático** há a valorização da opinião do colaborador o que o faz sentir mais capacitado e parte integrante da organização. Aparentemente é o oposto do estilo de liderança diretivo, mas apresenta os mesmos pontos negativos na medida em que existem muitas opiniões e as decisões não são tomadas. Este impasse causa estagnação face à mudança na organização e cria incapacidade de agir rapidamente sobre as ameaças e/ou oportunidades no meio ambiente. O **estilo de coaching** é muito aplicado nos departamentos de formação e desenvolvimento dos colaboradores, mas pode ter aplicação fora destes campos. Este estilo concentra-se nas melhorias e reconhecimento de sucesso e nem tanto nos pontos menos positivos e críticos do desempenho do colaborador. Graças a este relacionamento tão próximo, torna-se possível a criação de laços mais pessoais que aumentam a lealdade. A ausência de preocupação com o desempenho torna-se um ponto menos positivo deste estilo quando o líder atua ao nível da produção.

Ainda estudos de Biggs (2020) focam na necessidade de o líder ser capaz de aplicar o estilo de liderança adequado a determinada situação e até mesmo fazer combinações de mais do que um estilo de liderança em simultâneo. Antes de o líder escolher o rumo que pretende levar, deve de colocar certas questões, a saber; “Qual é o objetivo?”, “Quem são os

colaboradores?” e “Qual é o ambiente?”. Só depois de obter as repostas é que pode escolher o(s) estilo(s) de liderança mais apropriado(s), eficaz(es) e autêntico(s).

Dijk, Davidson e Mecozzi (2017) sugerem um novo estilo de liderança: a **liderança criativa**. Trata-se de uma versão melhorada da liderança, que serve como catalisador à realização coletiva e cultural - uma fonte de inspiração que promove o processo criativo, ajudando à adaptação, comunicação, centralização de objetivos e otimização de recursos. O objetivo principal é a capacitação dos colaboradores e a criação de um ambiente de confiança, colaboração e experimentação de soluções novas.

2.4. Criatividade organizacional

Criatividade é aquilo a que se chama inovação subjacente, ou seja, a capacidade de produzir ideias que podem resultar na criação de um novo produto, serviço, procedimento ou processo valioso e útil, concebido por indivíduos que trabalham juntos num sistema social complexo (Sundgren, Dimenäs, Gustafsson & Selart, 2005). Sátiro e Tschimmel (2020) consideram que a criatividade é a aptidão de um sistema consciente (indivíduo, grupo, empresa, país) para criar algo novo ou reformular algo já existente, sempre direcionado para um determinado contexto e no sentido da evolução cultural, social, tecnológico, organizacional, etc...

“Todas as inovações surgem de ideias eficazes!”, pelo que o grande desafio da empresa passa por transformar as ideias em inovações de sucesso, mas para isso é necessário estimular e apoiar a criação de ideias. Segundo Johannsen, Renault, Schwartz e Vagner (2012), a esta capacidade dá-se o nome de Criatividade Organizacional.

Ao contrário do que outrora foi dito, a criatividade organizacional não depende de uma característica inata dos colaboradores de uma empresa. Não basta contratar indivíduos tidos como criativos, é necessário se criar e implementar toda uma estrutura na organização que impulse e estimule o pensamento criativo. Uma organização necessita de se munir do recurso criatividade organizacional, pois é um fator importante para garantir a vantagem competitiva e sustentável. Envolve flexibilidade e abertura na organização para novas ideias, atitudes e pensamentos, e só com esta flexibilidade instaurada no clima organizacional é que é possível existir o pensamento criativo que depende da motivação dos colaboradores (Sundgren & Styhre, 2003).

Estudos de Sundgren et al. (2005) mostram que para ser possível compreender a criatividade organizacional, é preciso compreender a ligação que existem entre o processo criativo, o produto criativo, a pessoa criativa e a situação criativa.

A **pessoa criativa**, manifesta comportamentos que são fruto do indivíduo em si e da situação. Pelo que se depreende que as diferenças individuais em criatividade estão dependentes de características pessoais, como estilo cognitivo, capacidade cognitiva, personalidade e motivação, mas também são influenciadas pelas diferentes situações e contextos. A **criatividade organizacional** pressupõe o trabalho em equipa pelo que às condições que afetam a pessoa criativa se agrega à capacidade de trabalhar em grupo. Segundo estudos de Sundgren e Styhre (2003), o **processo criativo** inclui as variáveis cognitivas, como estilos de pensamento, habilidades e técnicas de resolução de problemas. O **produto criativo** é o que lida, por exemplo, com aspetos da avaliação do que define a produção criativa (por exemplo, originalidade, relevância, utilidade, complexidade e quão agradável é a produção). A **situação criativa** investiga diferentes aspetos de fatores culturais, ambientais ou de clima de trabalho no contexto organizacional.

2.4.1. Gestão da criatividade

A criatividade organizacional procura conhecimento e informações em diversas fontes, sejam elas internas ou externas à empresa, quebrando barreiras. Alguns exemplos de fontes de conhecimento e informação externos surge de novos contactos entre outras empresas, instituições de ensino e universidades e centros de pesquisa (Sundgren & Styhre, 2003).

Existem três níveis de criatividade a ter em consideração: o individual, o de grupo e o organizacional. O nível **individual** é influenciado por todas as questões de cariz pessoal como personalidade, formação, vivências, (...). O nível de **grupo** vai depender do nível de desenvolvimento pessoal acoplado, a capacidade de interação em grupo bem como da capacidade de influenciar e comunicar. O **organizacional** une os dois níveis anteriores, aqui a criatividade pode ser aumentada ou inibida (Anderson et al., 2014).

2.4.2. Colaboradores

Um colaborador com altas habilidades e competências e que procure a constante aprendizagem e atualização traz novos conhecimentos para a organização, enriquecendo o

capital intelectual da organização. Este tipo de elementos é crucial para estimular a criatividade numa organização (Salima, Ahmed, Baali, Abdelli, Bentouir & Khalil, 2021).

Sundgren et al. (2005) afirmam que cada vez mais há um investimento a este nível pelo que os colaboradores têm acesso gratuito a uma vasta rede de informação para poderem formar a matéria-prima do processo criativo. Mas para isso tem de haver a chamada **motivação intrínseca**. Esta motivação interna é dominada inteiramente pelo colaborador e está relacionada com as suas ambições pessoais. Tem de partir dele a vontade de aumentar a sua cultura e trazer mais valor para a organização. Já a **motivação extrínseca** também conhecida como externa, está muito relacionada com o clima organizacional e a partilha de conhecimentos e com a capacidade que o líder tem em manter os colaboradores comprometidos e motivados nas tarefas que se encontram a realizar.

Estudos mostram que se for dada a liberdade ao colaborador de escolher que caminho seguir, este vai se agarrar a sua motivação intrínseca e às suas ambições pessoais e vai estar muito mais empenhado, dedicado e focado na tarefa que está a desempenhar. A motivação extrínseca é excelente na medida em que faculta uma vasta rede de informação e um potencial fio condutor do desencadear do trabalho, mas nem sempre é este o caminho percebido pelo colaborador como sendo o melhor (Sundgren et al., 2005). Sundgren e Styhre (2003) ainda sublinham que fatores como controlo são muito prejudiciais à criatividade. As competências dos colaboradores têm de ser desafiadas e desenvolvidas, para estimular a motivação intrínseca dos mesmos e por sua vez possibilitar a criação de um bom clima organizacional (Sundgren et al., 2005).

2.4.3. Clima organizacional

Assim como a cultura organizacional é influenciada pela liderança e é fundamental para impulsionar a inovação e criatividade, o clima organizacional também o é. A grande diferença entre eles é que o clima organizacional pode ser um indicador mensurável e observável através da perceção dos colaboradores (Hoang et al., 2020).

Estudos de Sundgren et al. (2005) mostram o quão imprescindível é existir um bom clima organizacional, com vista a impulsionar a criatividade e inovação. Este clima organizacional é gerado pelas condições disponibilizadas pela empresa aos seus colaboradores, bem como pelos padrões de comportamento que surgem diariamente e são percebidos pelos

colaboradores. Alguns dos fatores já estudados que impactam o clima organizacional são a autonomia dos colaboradores, as formas de avaliação, programas de incentivo, a formulação de problemas e a partilha de conhecimentos.

Earsakul (2020) afirma que não basta apenas querer inovar; é necessário se proporcionar um ambiente organizacional impulsionador. Este ambiente, face à situação imposta pela pandemia COVID-19, está dependente de cada um e daquilo que conseguem criar em casa a par de todos os elementos familiares distrativos.

A criatividade e inovação são fruto de enumeras ideias que por sua vez existem graças às informações e conhecimento. Se houver uma partilha aberta e livre de informações e conhecimentos bem-sucedida entre os diversos departamentos da organização e os respetivos colaboradores, é criado um ambiente bastante enriquecido pelo que bastante propenso ao surgimento de ideias criativas com potencial para chegarem a ser inovações eficazes. Estudos afirmam mesmo que a obstrução à partilha de informações e conhecimentos desencadeia num desempenho criativo negativo (Sundgren et al., 2005).

2.4.4. Incentivos à criatividade nas organizações

Mediante estudos científicos de Hoang et al. (2020), existem incentivos **monetários** e **não monetários**, sendo respetivamente incentivo **financeiro** e **psicológico**, tendo como não monetários o exemplo de e-mails de agradecimento, oportunidades de promoção, prémios de equipa, (...). É bem conhecido que os incentivos monetários têm um impacto positivo na motivação dos colaboradores a curto prazo, já os não monetários são mais eficientes para o longo prazo.

Estudos de Burroughs, Dahl, Moreau, Chattopadhyay e Gorn (2011) acrescentam que o uso de incentivos monetários tolda, deturpa e corrói a capacidade do pensamento criativo dos colaboradores, reduzindo a sua motivação intrínseca. O cariz financeiro leva o colaborador a esquecer do motivo do desenvolvimento da sua tarefa, perdendo o gosto pelo que está a fazer e apenas se movendo pelo dinheiro.

A melhor forma de incentivo à criatividade organizacional é uma combinação devidamente balanceada entre incentivos monetários e não monetários, ressalvando que os incentivos monetários nem sempre terão de ser em dinheiro propriamente dito. Poderá ser uma recompensa como umas férias pagas que neste caso promoverá o descanso físico e

psicológico. É esperado que os colaboradores incentivados trarão efeitos colaterais para a organização, que se desencadeará no incentivo e motivação da restante equipa (Hoang et al., 2020).

2.4.5. O papel do líder na criatividade organizacional

Salima et al. (2021) afirmam que um líder com visão para o futuro vai procurar não só criar ideias novas, mas também partilhar conhecimento para que os diversos departamentos da organização possam entrar na conceção de novos conteúdos. Quanto mais divergentes forem as ideias, mais enriquecido fica o ambiente, potenciando a criatividade e inovação. Possibilitar que os diversos departamentos e respetivos colaboradores participem do processo criativo não só é bastante benéfico para a organização devido à existência de pensamentos/ideias divergentes, assim como, também é bastante benéfico para o colaborador que se sentirá valorizado e parte integrante da organização.

Alheet et al. (2021) consideram que um atributo fulcral para desenvolver a criatividade numa organização é promover o comportamento criativo, tanto a nível profissional como na vida pessoal de cada indivíduo envolvido no projeto, e é responsabilidade do líder impulsionar e ser um exemplo a seguir.

Os estudos de Hoang et al. (2020) completam que para se promover um desempenho inovador e criativo é preciso a relação líder-colaborador se caracterizar por altos níveis de confiança, sendo que o líder atribui ao seu colaborador elevados níveis de autonomia e facilita o acesso aos recursos organizacionais.

2.4.6. A criatividade organizacional nas PMEs

No contexto das PMEs, a criatividade organizacional passa por apoiar a criação de ideias novas, úteis, originais e inatingíveis (Johannsen et al., 2012) sobre bens, serviços, procedimentos, práticas de gestão e estratégias, estimulando a inovação (Baali, Khalifa, Mesai, Associate, El, Abdelli & Bentouir, 2021).

Atualmente já não é apenas nas escolas que se consegue adquirir informação útil, através dos computadores temos acesso a numerosas reuniões abertas, palestras celebradas por pessoas

com um leque imenso de informação, documentos científicos, os média que facilitam a comunicação entre indivíduos, (...) (Sundgren et al., 2005).

2.5. Da COVID-19 à liderança

A crise económica e financeira provocada pela pandemia COVID-19 veio abalar o desenvolvimento das empresas, principalmente das PME's, desacelerando a inovação e havendo uma maior aposta nos bens tradicionais, voltando a haver uma grande procura pela importação (Autin et al., 2020). Para impedir este cenário, é fundamental haver uma estratégia bem formulada de desenvolvimento empresarial (Hertati et al., 2020). Segundo Polinkevych (2016), é necessário que haja uma forte cultura organizacional, que tem de partir da vontade do líder em investir na inovação e de criar algo novo para que toda a equipa o acompanhe rumo à conquista de novos produtos e novos mercados, promovendo o crescimento económico no território nacional e o não decaimento da própria empresa.

A crise veio provocar uma diminuição do capital disponível para se investir em investigação e desenvolvimento (I&D) com vista a alargar o conhecimento e potenciar a criatividade e inovação (Sukharev, 2020). Estudos de Paula & Da Silva (2018) sugerem duas formas de alcançar o conhecimento: a interna e a externa. A forma interna baseia-se nas pesquisas feitas dentro dos limites da empresa, na forma externa o conhecimento é adquirido através de outras empresas, fusões, aquisições e da colaboração com outros participantes da indústria. Mas para ser possível a aquisição do conhecimento é preciso haver uma muito boa capacidade de absorção por parte da empresa e dos respetivos colaboradores. Principalmente quando se trata da I&D externa, cabe ao líder gerar e preparar a sua equipa para que esteja o mais bem munida possível, pois quanto melhores recursos a empresa for detentora menor serão os custos para chegar à inovação. Estes estudos concluíram que em países que enfrentam uma forte crise económica e financeira, a inovação pode melhorar, pelo que o desempenho da inovação não influencia o desempenho financeiro a curto prazo, pois o processo de amadurecimento de novos produtos e processos são demorados (Paula & Da Silva, 2018).

O estilo adotado pelo líder tem impacto no desempenho e na satisfação dos colaboradores (Bastari et al., 2020), principalmente quando se trata de uma PME onde as ambições e os objetivos pessoais do sócio-gerente proprietário são o reflexo do negócio (Hoang et al., 2020), apesar de Babalola (2016) afirmar que um bom desempenho no trabalho está mais

relacionado com os anos de experiência do que propriamente com o estilo de liderança percebido. Procura-se entender neste estudo qual o estilo de liderança mais indicado. Será que existe efetivamente um estilo de liderança indicado para as PME's impulsionarem a inovação e garantirem a sustentabilidade? Bastari et al. (2020) sugerem uma liderança transformacional devido ao ambiente aberto e à confiança, já Trimble (2020) apresenta o estilo de liderança situacional que consiste em ajustar os diversos estilos de liderança às diversas ocasiões.

Face a literatura, as conclusões a que este estudo deverá chegar, são que o estilo de liderança tem impacto na capacidade de inovação, uma vez que a atitude do líder tem a capacidade de impulsionar ou bloquear as capacidades criativas dos colaboradores. Isso, por se tratar principalmente de PME's, e face à crise COVID-19 é fundamental o papel do líder para orientar os colaboradores no melhor sentido.

Quanto ao melhor estilo de liderança a ser adotado pelo líder durante a crise COVID-19, onde prevalecem as mudanças radicais, avançamos com a hipótese que será o situacional, uma vez que não se trata de apenas um estilo específico de liderança, e porque em tempos de crise até o líder teve a necessidade de se reinventar para estar à altura da situação.

3. Metodologia

3.1. Abordagem metodológica

Existe diferentes metodologias a ser adotadas com diferentes características referentes aos recursos e tempo de investigação, que se ajustam mediante o objetivo final a alcançar. Antes de se adotar uma determinada abordagem metodológica há que ter em atenção o tempo e recursos disponíveis (Creswell, 2018).

Segundo estudos de Patton (2015), existem três estilos de investigação: 1. a **quantitativa** que é positivista e pode ser medida; apoia-se na dedução (modelo dedutivo) dos factos a partir dos testes de hipóteses, 2. a **qualitativa** apoia-se na construção da teoria a partir dos dados obtidos de teorias, opiniões e experiências (modelo indutivo) e 3. a **mista** que consiste na triangulação de métodos qualitativo e quantitativo, o que faz deste último ser mais dispendioso, complexo e menos sujeito a enviesamentos associados a um só método/investigador/fonte de dados, o que aumenta a credibilidade e qualidade da investigação.

Nesta dissertação recorre-se à investigação de natureza qualitativa uma vez que para a temática em estudo, não existe uma realidade. É necessário se focar no significado e na interpretação, construir uma teoria a partir dos dados (modelo indutivo) e enfatizar o processo e contexto, o que irá permitir maior subjetividade e flexibilidade. Este estilo de investigação permite compreender os significados dos conteúdos em análise (ex. O que é inovação/liderança/criatividade?), compreender como funcionam (ex. Como é que diferentes estilos de liderança impactam a capacidade de inovação da organização?), permite capturar histórias e compreender vivências (ex. Como é que os colaboradores/líderes lidaram com a situação pandémica COVID-19?), permite descobrir, identificar e compreender padrões entre casos (ex. Quais foram as mudanças impostas pela situação pandémica COVID-19?), compreender os diferentes contextos (ex. Como é que a situação pandémica afetou economicamente as PME's portuguesas do setor têxtil vocacionado para o desporto?) e identificar e compreender relações inesperadas (ex. Porquê que, face à situação pandémica COVID-19, algumas PME's em estudo tiveram o seu melhor ano em termos de volume de negócio a outras foi o contrário?) (Patton, 2015).

Estudos de Aires (2015) mostram que a investigação qualitativa sofreu uma grande evolução em relação ao que era em 1900 até aos dias de hoje, muito por causa da mentalidade e

recursos. Este estilo de investigação começou por se tratar de um paradigma positivista onde se acreditava na objetividade; começando a surgir novas interrogações e paradigmas, a necessidade da formalização de métodos qualitativos e a combinação de métodos quantitativos e qualitativos (designs mistos); sendo cada vez mais específica e centrando-se em estudos de caso, a introdução do uso dos computadores na análise dos conteúdos. Levantam-se novos conceitos, sendo eles validade, fiabilidade e objetividade, focando-se agora a investigação na ação desde a variedade de técnicas de recolha de informação, às ferramentas disponíveis para utilização e a seleção das práticas de pesquisa. A investigação qualitativa é um processo bastante interativo e configurado pela história pessoal, e biográfica, género, classe social e etnia das pessoas que descreve.

Com a investigação qualitativa conseguimos perceber como e porquê as coisas acontecem. Não é preciso amostras grandes, pois é difícil conseguir que os entrevistados disponibilizem o seu tempo para nos fornecerem conteúdo. As informações que se consegue obter são imprecisas e carecem de validação. Nem sempre se consegue obter as informações que pretendemos ouvir e temos de respeitar a informação que o entrevistado não pretende divulgar (Carmo & Ferreira, 2015).

Existem inúmeros aspetos que poderão atribuir a **validação** dos resultados que são obtidos, são eles: validação, fiabilidade/confiança, fidedignidade, consistência, confirmação, credibilidade e transferibilidade/aplicabilidade (Aires, 2015).

Segundo Amado (2017), existem diferentes propósitos para este estilo de investigação: investigação **fundamental**, investigação **aplicada** e **investigação-ação**. Para esta dissertação o propósito da investigação é contribuir para o conhecimento base (investigação fundamental). Recorrendo a um segmento específico do mercado com vista a obter um enviesamento dos dados, eliminando potenciais disparidades. Para esta dissertação temos PMEs portuguesas do ramo têxtil com confeção própria vocacionada para o vestuário desportivo.

Existem vários **métodos** para a recolha de material empírico. Entre eles encontram-se o método naturalista, o positivismo, o pós-positivismo, a fenomenologia, o design planeado/com amostragem intencional, os dados qualitativos, o envolvimento e a experiência pessoal, o estudo de caso, a investigação-ação, a análise indutiva, a *grounded theory*, a etnografia, a netnografia, a hermenêutica, o inquérito narrativo e o inquérito qualitativo genérico (Carmo & Ferreira, 2015). O método adotado nesta dissertação é o de design

planeado/com amostragem intencional. Foram selecionadas 4 empresas a ser estudadas, em específico falamos de PME's portuguesas do ramo de vestuário desportivo. Foram realizadas entrevistas aos líderes destas empresas com vista a entender quais os estilos de liderança a serem adotados e qual o respetivo impacto na capacidade de inovação no período da pandemia COVID-19. Também se recorreu ao método do envolvimento e experiência pessoal, promovido pela presença e laboração da autora desta dissertação, numa empresa que se enquadra nos parâmetros em estudo, na qual trabalha em contacto direto com o líder e experiencia toda a sua forma de agir e pensar.

Quanto à **seleção da amostra**, no estilo de investigação adotado tem por objetivo nos permitir alcançar todos os dados necessários para a fundamentação do projeto de pesquisa. Existem vários tipos de amostra: **teórica, intencional, por conveniência ou acessibilidade, em bola de neve, por quotas, de casos extremos e de casos típicos ou especiais** (Carmo & Ferreira, 2015). Para esta dissertação, numa fase inicial, começou por se tratar de uma amostra por conveniência ou acessibilidade, devido à presença da autora numa PME com as características selecionadas para o estudo. Depois desencadeou-se numa amostra em bola de neve onde através de entrevistados se conseguiu obter contactos de novos potenciais entrevistados. A **saturação** na investigação qualitativa irá ditar qual a dimensão da nossa amostra, que significa que já não se obtém mais informações novas face às unidades já analisadas (Aires, 2015).

3.2. Técnicas e instrumentos de recolha de dados

Segundo Aires (2015) existem dois tipos de técnicas de recolha de material empírico, as **técnicas diretas ou interativas**, muito ligadas ao contacto direto e experimentação, onde se insere a **observação participante**, a **entrevista qualitativa** e a **história de vida**. Nas **técnicas indiretas ou não-interativas** insere-se a análise de **documento oficiais** como registos, documentos internos, *dossiers*, estatutos, registos pessoais, (...) e outro tipo de **documentos não oficiais** como diários, cartas, autobiografias, (...).

Para a investigação secundária recorreu-se à leitura de artigos científicos com uma boa conotação em respeito à fiabilidade do conteúdo deliberado. No âmbito da investigação primária foram realizadas entrevistas qualitativas a líderes de PME's que se enquadram nas características delineadas para esta investigação.

Existem muitas formas de realizar **entrevistas**, entre elas encontram-se a individual, de grupo, por correio, telemóvel ou computador, durante minutos ou longos dias. A forma pode abarcar um leque alargado de temas ou incidir num só tema. Pode ser uma entrevista estruturada, semiestruturada ou não estruturada (Aires, 2015). No âmbito desta dissertação realizaram-se entrevistas individuais aos diferentes líderes selecionados. Face à disponibilidade de tempo e espaço optou-se por recorrer à plataforma Zoom para a realização das entrevistas com vídeo e som, com uma durabilidade de cerca de 45min. As entrevistas abarcaram um grande leque de temáticas desde a liderança à criatividade e inovação, e foram devidamente estruturadas para orientar e conduzir o entrevistado a fornecer todas as informações necessárias para o estudo, e para ajudar à comparação e análise dos dados obtidos pois todos os entrevistados responderam às mesmas questões.

A entrevista antes de ser posta em prática foi delineada com o intuito de obter o máximo de informação possível sobre o *background* dos líderes entrevistados. Foi realizado um teste piloto da entrevista com a orientadora da tese, com o intuito de ter uma ideia do tempo necessário e perceber se as questões estavam claras para não criar desconforto aos entrevistados e conseguir obter todas as informações necessárias para o estudo. Na aplicação das entrevistas, infelizmente não foi possível assegurar a privacidade e evitar interrupções. Sendo online foi inevitável controlar as quebras de rede. Houve o cuidado de colocar o entrevistado a par do motivo da entrevista, foi sempre mencionado o anonimato e procurou-se deixar o entrevistado à vontade. O facto de a entrevista estar delineada ajudou a manter sempre o foco nas temáticas devidas e não se entrou em discussão de ideias. Trataram-se de entrevistas bastante objetivas, sem nunca se formular juízos de valor. Procurou-se ouvir mais do que falar, o que nem sempre foi possível devido as quebras de rede que careciam de constante interrupção com vista a não se perder nenhum conteúdo. Procurou-se a imparcialidade para que o entrevistado não sentisse a necessidade de recorrer à defensiva.

4. Análise dos Dados e dos Resultados

4.1. Contexto da investigação

Para a realização da investigação recorreu-se à técnica direta usando as entrevistas como instrumento. A primeira entrevista surge por conveniência e comodidade, é realizada presencialmente com o líder da PME da empresa que a autora se encontra a representar atualmente. As seguintes vieram por efeito bola de neve, tendo sido duas delas realizadas via Zoom com vídeo e áudio, onde uma delas foi com o líder e a outra foi com o braço direito do líder, devido à falta de disponibilidade do mesmo. A última entrevista foi realizada por chamada móvel diretamente com o líder.

Nesta fase de pandemia, o recurso aos instrumentos virtuais e móveis foi vital para conseguir consumir as entrevistas. O Zoom, ferramenta já experienciada em contexto de aula, permitiu manter o contacto visual para uma possível leitura da linguagem corporal, possibilitando a gravação das entrevistas para uma melhor e mais calma análise à posteriori, e facilitando um diálogo mais fluido e corrente aquando do decorrer da entrevista, excluindo a problemática de rede que é algo impossível de controlar. A chamada telefónica não foi tão completa como o Zoom, mas possibilitou a existência da entrevista apenas através do diálogo. Na entrevista presencial, já existia uma maior empatia com o líder, apenas ficou gravado o áudio para posterior análise.

Para todas as entrevistas, o líder encontrava-se dentro dos parâmetros em estudo, era líder de uma PME portuguesa, com confeção em Portugal, ligada ao ramo têxtil vocacionado para o desporto.

4.2. Procedimentos metodológicos

Como já referido anteriormente, a metodologia adotada para o desenvolvimento desta dissertação foi a qualitativa, recorrendo ao método de design planeado/com amostragem intencional. As entrevistas realizadas serviram para tentar perceber qual o estilo de liderança adotado pelo líder através de questões relacionadas com a forma de gestão e tomadas de decisão, bem como a forma como lidam e pensam nas temáticas ligadas aos colaboradores. Posto isto e sabendo o impacto existente no volume de negócio referente ao ano 2020 em relação a 2019, pretende-se chegar à conclusão se o estilo de liderança adotado tem algum

impacto ou não nos valores obtidos no ano referente à pandemia COVID-19, ano este que abalou e veio obrigar a muitas mudanças e ajustes para sobrevivência no mercado.

Durante a fase de análise de dados, a autora denotou a necessidade de mais alguns conteúdos. Recorreu-se ao uso das mensagens moveis, via WhatsApp, para obter os últimos pontos em falta.

4.3. Tratamento dos dados

Depois de todas as entrevistas feitas e recolhidas todas as respostas, recorreu-se ao uso do Excel para se poder colocar lado a lado as respostas de cada entrevistado e encontrar padrões através das igualdades e diferenças. No entanto chegou-se à conclusão, que esta ferramenta tinha algumas limitações.

Recorreu-se então ao uso do *Miro Board*, uma plataforma colaborativa que não só permite a participação em simultâneo de mais do que um interveniente, mas que também oferece muitas ferramentas de visualização de informações e de comunicação. Usou-se esta plataforma para categorizar as respostas (ver anexo V). O único problema encontrado no uso do *Miro Board* é a dificuldade de leitura das respostas às entrevistas, mas estas encontram-se bem legíveis nos anexos de cada entrevista individual.

4.4. Apresentação e discussão dos resultados

A identidade das empresas será mantida em sigilo, sendo as empresas denominadas A, B, C e D, coincidindo respetivamente com a ordenação das entrevistas 1, 2, 3 e 4.

A primeira entrevista realizada a uma PME portuguesa, que já se encontra a laborar no mercado têxtil de vestuário desportivo há 45 anos, tem confeção própria e vende diretamente os seus produtos aos consumidores finais. Esta empresa A, conseguiu ajustar a sua equipa e instalações às condições impostas pela pandemia COVID-19, dispondo de uma equipa de meia-idade (média 40 anos). Das quatro empresas entrevistadas foi a única que teve uma quebra de faturação na ordem dos 40% no ano 2020 face ao faturado em 2019, e apenas almeja melhorias para 2021, caso todas as modalidades voltem ao funcionamento normal. O líder da empresa A demonstrou ser **autocrático**, na medida em que as decisões são deliberadas apenas por ele e à posteriori são comunicadas aos colaboradores (Trimble et al.,

2020); aplica uma **liderança transacional**, onde apenas se preocupa e foca que o serviço fique feito e bem feito, recorrendo à agressividade verbal quando são cometidos erros (Bastari et al., 2020); mune-se do estilo **diretivo**, uma vez que os colaboradores apenas se limitam a cumprir ordens (Biggs, 2020).

Segundo estudos de Sharma (2020), este estilo de liderança adotado gera um ambiente organizacional hostil, obstruído de novos pensamentos e de elevada tensão. A ausência de um espaço destinado à criatividade e incentivos monetários e não monetário enfatiza a ausência de estimulação de criatividade nesta organização.

A empresa A caracteriza-se por uma **cultura de hierarquia**, pois procura a estabilidade e o controlo, é gerida por regras onde os colaboradores apenas se limitam a respeitar e a executar o que lhes é pedido. Este tipo de cultura segundo Zeb et al. (2021), tem um impacto negativo na capacidade de inovação e desempenho, abafando qualquer possibilidade de criatividade e inovação como explicamos no capítulo 2.2.2. da Cultura Organizacional.

Quanto à temática **inovação**, é uma empresa que tem relatos de frequente investimento em tecnologia, tendo já sido feita a aquisição de uma máquina, nesta fase, e já se perspectivando a aquisição de outra, com o intuito de melhoria e evolução do departamento de design e produção respetivamente. Investe também em internacionalização, tem hábitos constantes de melhoria do produto e preocupação com a expansão através do *marketing* digital (mídia e site). A empresa A atenta às necessidades de mercado uma vez que procura entrar e desenvolver novas modalidades, e tem preocupação com questões ambientais tendo já munido quase toda a sua frota de veículos elétricos e tendo em vista a aquisição de painéis fotovoltaicos.

Todos estes investimentos executados pela empresa A, apenas poderão ser tidos como inovação, se forem detentores de carácter autossustentável, pelo que, segundo Keeley et al. (2013), terão de devolver à organização todo o investimento feito. Segundo estudos de Adriopoulos (2001), para existir inovação é fundamental que exista um bom clima organizacional, que é um ponto fraco desta organização, como foi mencionado anteriormente.

A segunda PME portuguesa entrevistada, a empresa B, já existe no mercado há 33 anos, com confeção própria, mas vende os seus produtos a outras marcas que depois o irão vender ao consumidor final. Conseguiu ajustar a sua equipa e instalações às condições impostas pela pandemia COVID-19, dispondo de uma equipa de meia-idade (média 40 anos). Das quatro

empresas entrevistada foi a que teve um melhor ano 2020. A empresa B teve um aumento de faturação de 70% face a 2019 e criou vínculos mais fortes com os clientes que lhes dá garantias de bons resultados para 2021. O líder demonstrou ser **democrático** envolvendo os seus colaboradores nas suas tomadas de decisão (Trimble et al., 2020); pratica um estilo de **liderança transformacional**, na medida em que é dada liberdade e confiança aos colaboradores de se expressarem e criarem ideias novas e ajustarem a sua metodologia de trabalho dia após dia com vista ao melhoramento (Bastari et al., 2020); mune-se do **estilo democrático** onde a opinião dos colaboradores é muito valorizada (Biggs, 2020).

Toda esta abordagem adotada pelo líder, como indicado por Bastari et al. (2020), leva ao impulsionamento da criatividade nesta organização. Trata-se do estilo mais recomendado para mudanças radicais, como foi o caso da crise COVID-19, que obrigou a empresa B a reinventar a abordagem de trabalho. A existência de espaços pensados para estimular a criatividade, o ambiente gerado pela confiança e abertura para se fazer algo diferente muito embora correndo o risco de errar, mas sabendo que o líder estará lá para ajudar a perceber o que motivou o erro sem represálias, são pontos que levam à existência de um bom ambiente organizacional (Sundgren et al., 2005).

Esta organização adota uma **cultura de adhocracia**, existindo a liberdade de fluir novas ideias úteis recorrendo ainda a um sistema de recompensas (Zeb et al., 2021). Recurso a recompensas **não monetárias** como a flexibilidade e liberdade que é proporcionada, e recompensas **monetárias** que acontece duas vezes ao ano, os lucros são distribuídos aos colaboradores em proporção ao seu mérito e responsabilidade (Hoang et al., 2020). O facto de o líder mencionar que “as ideias criativas e inovadoras parte da administração e de alguns responsáveis de cada departamento”, deixa algumas dúvidas na medida em que segundo os estudos de Keeley et al. (2013), as ideias criativas não surgem apenas dos engenheiros ou doutores, mas sim de todos e quaisquer elementos de uma organização, podendo existir aqui uma barreira ao processo criativo e inovador.

Nas respostas facultadas pelo líder da empresa B, notaram-se algumas incongruências quanto à temática ‘colaboradores’, desde o afirmar que remam todos no mesmo sentido e depois se dizer que existem colaboradores que não se preocupam com as problemáticas da organização, bem como algumas respostas com ausência de fundamentação. O que pode levar a crer que a relação líder-colaborador possa não ser tão aberta quanto se faz crer ser.

Quanto à temática de **inovação**, demonstrou ser uma empresa de rápida adaptação e atuação, tendo nesta fase da pandemia se reajustado de imediato as necessidades do mercado, começando a produzir máscaras e EPI's, e tendo sido pioneiros na disponibilização de máscaras certificadas. Não existe um grande investimento em *marketing* digital, internacionalização, tecnologias, mas tem relatos de uma vasta criação e desenvolvimento de produtos e é mencionado que é algo que se tem o hábito de fazer anualmente.

Na empresa B tal como na empresa A só poderá considerar os investimentos feitos inovação, se devolverem à organização todo o investimento feito (Keeley et al., 2013). A empresa B ao contrário da empresa A, detém um ambiente aberto, potenciador de inovação (Adriopoulos, 2001), apesar de não apresentar um leque tão alargado de investimentos, mas tendo conseguido um aumento do volume de negócio.

Outro dos pontos diferenciador da empresa A em relação à B, é que a B tem o hábito de reunir semanalmente com toda a sua equipa. Nestas reuniões é dada a palavra aos colaboradores e é feita a partilha de ideias, de onde podem surgir ideias criativas com potencial a se tornarem inovações (Johannsen et al., 2012). Segundo Salima et al. (2021), potenciar este cruzamento e a partilha de ideias, enriquece o ambiente, incentivando a criatividade e a inovação.

A entrevista 3, não foi realizada diretamente com o líder da empresa C, mas sim com o seu braço direito que está por dentro de todas as tomadas de decisão, pensamentos e comportamentos. Esta PME portuguesa já se encontra no mercado há 30 anos, com confeção própria, mas também recorre à subcontratação de confeção a empresas situadas em Portugal, vendendo os seus produtos diretamente ao consumidor final. Conseguiu ajustar a sua equipa e instalações às condições impostas pela pandemia COVID-19, dispondo de uma equipa de meia-idade (média 40 anos). Apresentou um aumento de 50% da faturação em relação ao ano 2020. Para 2021 têm a ambição de fazer valer o investimento feito na reinvenção da organização, e com os desportos no ativo, acoplar o trabalho a que estavam acostumados antes da pandemia COVID-19.

Face à ideia passada, o líder da empresa C é **democrático** muito embora as decisões não tenham em conta a opinião de todos os colaboradores, mas não partem apenas do líder; são tidos em consideração os chefes de cada departamento da organização (Trimble et al., 2020). O estilo de liderança adotado é uma combinação entre o estilo de liderança **Laissez-Faire** (é dada a liberdade total aos chefes de cada departamento para os gerirem como acharem

melhor), com o estilo de liderança **transacional** na mediada em que o líder está presente para garantir que o trabalho fica feito e bem feito, para o caso de ser necessário chamar à atenção algum chefe de departamento (Bastari et al., 2020).

Existe algumas incongruências das quais sabemos que em certa parte o líder da empresa C é **democrático**, tendo em conta a opinião dos chefes de equipa, mas ao mesmo tempo não tem hábito de reunir com estes, pelo que deixa em aberto quando surge a interação destes para cruzamento de ideias e tomadas de decisão podendo estar presente o estilo **autocrático**, se se tratar de decisões tomadas pelo líder que são comunicadas à posteriori (Biggs, 2020).

A empresa C caracteriza-se por uma **cultura de clã**, por se tratar de uma empresa familiar. Existe uma grande preocupação com o bem-estar dos colaboradores, existindo já tradições de trabalho em equipa, lealdade, compromisso pessoal e de certa forma existe a autogestão da organização quando são os chefes de equipa a gerir e tomar decisões (Zeb et al., 2021). Para manter os colaboradores motivados existe o recurso a **incentivos monetários** desde ofertas em alturas festivas a jantares e aumentos salariais (Hoang et al., 2020). Segundo estudo de Burroughs et al. (2011), sabemos que por vezes o recurso apenas a incentivos monetários tolda, deturpa e corrói a capacidade do pensamento criativo dos colaboradores.

Nesta entrevista, quando se tratava da temática criatividade e inovação, esta era sempre direcionada para os designers pelo que não é esperado que os outros colaboradores também possam participar. Tal como acontece na empresa B, sabemos que as ideias criativas não surgem apenas dos designers, mas sim de todos e quaisquer elementos da organização, podendo existir aqui uma barreira ao processo criativo e inovador (Keeley et al., 2013).

Em relação à **inovação**, a análise a esta entrevista demonstrou que se trata de uma empresa de rápida adaptação e atuação, tendo nesta fase da pandemia se reajustado de imediato às necessidades do mercado, começando a produzir máscaras e batas. Para isto houve investimentos em equipamento e formação dos colaboradores, e com o aumento do volume de negócio surgiu a necessidade de construir um novo espaço para aumentar o número de colaboradores e stock. Sentiram a necessidade de melhoria da entrega do produto, recorrendo a novas transportadoras mais rápidas e eficazes, muito devido à exportação dos seus produtos para outros países, o que leva a perceber o cuidado destes para com a internacionalização. A empresa C, tem o hábito de melhoria do produto anualmente, mas não existe um grande investimento em *marketing* digital.

Tal como a empresa A e B, a empresa C apenas poderá considerar os seus investimentos inovação, quando obtiver o respetivo retorno (Keeley et al., 2013). A análise da empresa C foi dúbia, não sendo possível definir como é o ambiente organizacional, mas a ausência de um espaço estimulador de criatividade e reuniões semanais leva à existência de barreiras à criatividade e inovação. Aos olhos da autora, esta empresa é semelhante à empresa A, mas que teve a felicidade de aumentar o seu volume de negócio num ano pandémico, graças aos seus investimentos.

A PME portuguesa da quarta entrevista, a empresa D, é a mais nova em relação às restantes entrevistadas. Apenas está no mercado há 12 anos, não tem confeção própria, recorre à subcontratação de confeção a empresas situadas em Portugal, vendendo os seus produtos diretamente ao consumidor final. Conseguiu ajustar a sua equipa e instalações às condições impostas pela pandemia COVID-19, dispondo de uma equipa de meia-idade (média 40 anos). Habituada a um aumento anual de 30% do seu volume de negócio, em 2020 manteve o seu volume de negócio face ao ano 2019, mas teve neste ano o melhor mês de faturação de todos os tempos. Para 2021, com as modalidades coletivas a trabalhar dentro da normalidade e com o acoplar das modalidades individuais perspectiva um ano muito positivo.

O líder demonstrou ser **democrático** pois apesar de ser ele a tomar as decisões finais, explica e envolve todos os seus colaboradores, com o intuito de todos se sentirem parte integrante da organização (Trimble et al., 2020). Pratica um estilo de **liderança transformacional**, na medida em que cria todo um ambiente com base na confiança e interajuda, dando liberdade aos colaboradores de terem uma palavra a dizer (Bastari et al., 2020). Mune-se do **estilo democrático** onde a opinião dos colaboradores é muito valorizada (Biggs, 2020).

Segundo estudo de Bastari et al. (2020), esta abordagem adotada pelo líder, leva ao impulsionamento da criatividade nesta organização, e é o estilo mais recomendado para mudanças radicais, como foi o caso da crise COVID-19, que obrigou a empresa D, tal como na empresa B, a reinventar a abordagem de trabalho, explorando as modalidades individuais.

A empresa D não dispõe de espaços pensados para estimular a criatividade, mas o ambiente gerado pelo estilo de liderança adotado, que proporciona confiança e abertura aos colaboradores, para fazerem algo diferente e melhorarem a sua performance, muito embora correndo o risco de errar, leva à existência de um bom ambiente organizacional (Sundgren et al., 2005).

A empresa D caracteriza-se por uma **cultura de mercado**, focando-se no exterior e na respetiva concorrência. Prevalece a realização, o alcance dos objetivos, a consistência e a competitividade (Zeb et al., 2021). O líder estudou as necessidades do mercado, viu uma oportunidade no padel, tendo agora a ambição de se tornar a melhor marca de equipamentos desta modalidade. Segundo estudos de Zeb et al. (2021), este estilo de cultura não tem um impacto significativo na capacidade de inovação.

Para este líder não existem ideias perdidas, o que não dá para aplicar numa determinada situação, pode vir a ter aplicabilidade noutra, daí o recurso a incentivos **não monetários**, eliminando todas as barreiras psicológicas à criação de ideias novas, e impulsionando os colaboradores a que o façam (Hoang et al., 2020).

Quanto à temática ‘inovação’, no ano 2020 desenvolveu máscaras personalizáveis e entrou num novo segmento de mercado das modalidades individuais. Em termos de tesouraria desenvolveram uma nova forma de trabalhar, pois apercebeu-se que muito do dinheiro já faturado não se encontrava na organização, obrigando agora a uma sinalização e a um pagamento final aquando do levantamento da mercadoria, o que possibilitou uma maior liberdade de tesouraria. Os produtos novos ou melhorados surgem sempre anualmente no início de cada época e acompanhando as tendências e modas do mercado. Apresenta cuidados em termos ambientais, estando para certificar a empresa quanto ao uso de fibras recicladas, impulsionado por um cliente. Foi implementado um novo software para se tornar possível controlar o ponto de situação exato de cada encomenda. Houve investimento em melhorias no que toca ao *marketing* digital, desenvolvimento de imagens em 3D. Apresenta preocupação em aumentar as exportações e promover a internacionalização. Tal como acontece como as restantes empresas entrevistadas, a empresa D apenas verá o seu investimento tornar-se inovação quando este devolver à empresa todo o investimento nele feito (Keeley et al., 2013).

A empresa D tal como a empresa B, tem o hábito de reunir semanalmente com toda a sua equipa. Nestas reuniões é dada a palavra aos colaboradores e é feita a partilha de ideias, de onde podem surgir ideias criativas com potencial de se tornarem inovações (Johannsen et al., 2012). Segundo Salima et al. (2021), potenciar este cruzamento e a partilha de ideias, enriquece o ambiente, incentivando a criatividade e a inovação.

Apesar da ausência de um espaço destinado à estimulação de ideias criativas, o estilo e cultura que o líder adota e a existência de reuniões semanais, são pontos favoráveis para a existência

de um bom ambiente organizacional e impulsionador da criatividade e inovação (Adriopoulos, 2001).

5. Conclusões

5.1. Conclusões do estudo

Todas as empresas entrevistadas são PMEs ligadas ao setor têxtil vocacionadas para o desporto, que se conseguiram adaptar bem às mudanças impostas pela COVID-19 (instalações, trabalho e equipa) e os colaboradores rondam uma média de 40 anos de idade.

Diferem no destino do produto final sendo que A, C e D vendem diretamente ao consumidor final e B produz para empresas que depois irão vender ao consumidor final. As empresas A, B e C têm confeção própria, apesar da empresa C apenas usar a confeção para amostras e depois subcontrata este serviço a outras empresas sediadas em Portugal, já a empresa D não tem confeção própria, apenas subcontrata este serviço. A empresa C tem a particularidade de se tratar de uma empresa familiar. Em termos de volume de faturação do ano 2020 (ano do COVID-19) em relação a 2019, as empresas B e C aumentaram, a empresa A diminuiu e a D manteve-se.

Com base na investigação secundária (revisão de literatura científica) chegamos à conclusão que o estilo de liderança transformacional é recomendado quando se trata de mudanças radicais, como o caso da crise COVID-19, que obrigou a alterar a forma como se trabalha (Bastari et al., 2020). Outros estudos apresentam um novo estilo de liderança, que consegue agregar todos os diferentes estilos e os aplicar às diferentes ocasiões, designado situacional (Trimble et al., 2020). Das empresas em estudo, parece-nos que nenhuma adota o estilo situacional, já o transformacional, é adotado pelas empresas B e D.

Segundo o estudo de Hoang et al. (2020), ficou claro que o estilo de liderança adotado é um ponto fulcral no desencadeamento de um ambiente propenso à criatividade e inovação, devido à estrutura operacional simples e todas as estratégias de negócio passarem e dependerem do líder (sócio-gerente).

A cultura organizacional é um instrumento que tem impacto na capacidade de inovação e performance dos colaboradores (Matinaro & Liu, 2017). Todas as empresas entrevistadas apresentaram uma cultura diferente. Zeb et al. (2021) afirma que a cultura que apresenta um

impacto positivo é a de adhocracia, que é a adotada pela empresa B, as culturas de clã e mercado não têm um impacto significativo, e são adotadas pelas empresas C e D respetivamente, já a cultura de hierarquia apresenta um impacto negativo, e é adotada pela empresa A.

Em questões de investimentos com vista a inovar, todas as empresas apresentaram um leque alargado, mas é inconclusivo se se tornarão inovação ou cairão em fundo perdido.

Hoang et al. (2020) indica que a melhor forma de incentivar a criatividade e inovação organizacional, é realizando uma combinação entre os incentivos financeiros e psicológicos. Apenas a empresa A, não recorre a qualquer tipo de incentivo. As empresas C e D apenas recorrem a um tipo de incentivo, o monetário e o não monetário respetivamente. A empresa B é a única que se mune dos dois tipos de incentivos.

Em suma, a empresa B é a que se encontra mais bem qualificada segundo os estudos feitos na investigação secundária, e foi a que teve um maior aumento do volume de negócio. No ponto oposto do espectro, temos a empresa A, que consequentemente teve uma quebra abrupta do seu volume de negócio. Podendo concluir-se que efetivamente, a abordagem adotada pelo líder pode ter efeitos nefastos no sucesso de uma organização.

5.2. Limitações do estudo

Segundo Amado (2017), não existe investigação qualitativa perfeita, e esta dissertação não foge à regra.

Uma vez que a autora desta dissertação é trabalhadora-estudante, o fator tempo para desenvolvimento da dissertação tornou-se bastante limitado. Escolhendo a investigação qualitativa com recurso às entrevistas, careceu de disponibilidade de tempo dos entrevistados. Sabendo que os entrevistados estavam a dispor do seu tempo de trabalho, foi crucial desenvolver uma entrevista o mais célere possível que abarcasse todo o conteúdo necessário para estudo. Contudo, houve muito conteúdo que não foi explorado.

Tratando-se de um estudo vocacionado para PMEs portuguesas do ramo de vestuário desportivo, coincidente com a empresa onde a autora se insere, facilitou a realização de entrevistas devido à rede de contactos já existente, o que também revelou muito companheirismo e interajuda neste ramo. Mas sentiu-se que ao se tratar de empresas concorrentes, houve uma certa barreira para a obtenção de dados claros e fluidos, pelo que

se pressupõe haver alguma omissão e obtenção de respostas tidas como corretas não coincidindo a 100% com a realidade.

As entrevistas apenas foram realizadas com os líderes de cada organização, o que leva somente a existir a versão de uma das partes de um todo. Uma vez os dados não terem sido experienciados, apenas foi analisado o que foi dito pelo líder, perdendo assim alguma conotação, devido à possibilidade de ser dito aquilo que se pretende, e/ou omitido aquilo de que não se orgulha.

5.3. Futuras linhas de investigação

Seria bastante interessante ser feita uma investigação mais aprofundada, recorrendo a estágios, poder estar em contacto direto com o líder, colaboradores, o espaço, sentir como é o ambiente dentro da organização. Pois o estilo que o líder adota depende de uma série de fatores, entre eles o seu temperamento, a mentalidade e a predisposição dos seus colaboradores, o tipo de organização e a situação em que é empregue.

Só estudando os colaboradores se consegue saber mais sobre a sua capacidade criativa, a sua personalidade e motivação, e a capacidade de trabalhar em grupo. Pois a motivação intrínseca apenas pode ser controlada pela própria pessoa. O estilo de liderança e o clima organizacional apenas terão impacto na motivação extrínseca. Apenas vivenciando o funcionamento diário da organização seria possível aferir como funciona o processo criativo e como é a maneira de pensar de toda a equipa, quais as habilidades e técnicas para a resolução de problemas. Se um produto novo que é desenvolvido tem originalidade, relevância, utilidade, complexidade e o quão agradável é a produção. E como é a situação criativa em termos de cultura e clima de trabalho. Ao estudar diretamente os colaboradores das diferentes organizações, será possível conhecer a imagem do líder, se este é tido como um modelo a seguir, uma pessoa com valores e princípios, se o respeitam e confiam. Se sentem que são valorizados, motivados, entusiasmados, otimistas, estimulados a serem criativos e inovadores e que lhes são facultadas oportunidades de crescimento e desenvolvimento. Saber se lhes é concedida a liberdade para apresentarem ideias e soluções novas e diferentes, e se estão focados nas ambições da organização para o futuro.

Em aberto ficou a questão dos investimentos, se se tornarão inovação. E em que casos houve inovação. Este ponto é bastante interessante principalmente para diferenciar as empresas A

e C. Sabendo que a autora considerou estas semelhantes, mas com impactos dispares nos volumes de negócio, em relação ao ano pandémico (2020). Assim seria possível chegar a uma conclusão do que motivou a disparidade dos volumes de negócio, pressupondo que os investimentos de A não foram bem-sucedidos, e os de B alcançaram a inovação.

A autora desta dissertação tem a ambição, de um dia mais tarde, num cenário de doutoramento, vir a desenvolver um plano de implementação da criatividade numa PME, com vista a facilitar a chegada desta temática às empresas com menos recursos. Potenciando as PMEs no mercado, munindo-as de ferramentas internas, para gerarem boas condições de trabalho e facilitar o alcançar da inovação. Esta dissertação é uma boa rampa de lançamento para a perspetiva de trabalho futuro.

Referências

- Adriopoulos, C. (2001). Determinants of organisational creativity: a literature review. *Management Decision* 39/10. University Press. 834-840. <https://doi.org/10.1108/00251740110402328>.
- Aires, L. (2015). Paradigma Qualitativo e Práticas de Investigação Educacional. Lisboa: Universidade Aberta. Disponível em https://repositorioaberto.uab.pt/bitstream/10400.2/2028/4/Paradigma_Qualitativo%20%281%c2%aa%20edi%c3%a7%c3%a3o_a_tualizada%29.pdf, consultado em 29/06/2021.
- Anderson, N., Potočník, K., Zhou, J. (2014). Innovation and Creativity in Organizations: A State-of-the-Science Review, Prospective Commentary, and Guiding Framework. *Journal of Management*. doi:0.1177/0149206314527128.
- Alheet, A. F., Adwan, A. A., Areiqat, A. Y., Zamil, A. M. A., & Saleh, M. A. (2021). The effect of leadership styles on employees' innovative work behavior. *Management Science Letters*, 11(1), 239-246. doi: 10.5267/j.msl.2020.8.010.
- Amado, J. (Coord.) (2017). *Manual de Investigação Qualitativa* (3ª ed.). Coimbra: Imprensa da Universidade de Coimbra. doi: <http://dx.doi.org/10.14195/978-989-26-0879-2>. Disponível em <https://digitalis-dsp.uc.pt/jspui/bitstream/10316.2/35271/1/Manual%20de%20investiga%C3%A7%C3%A3o%20qualitativa%20em%20educa%C3%A7%C3%A3o.pdf>, consultado em 29/06/2021.
- Autin, K. L., Blustein, D. L., Ali, S. R., & Garriott, P. O. (2020). Career Development Impacts of COVID-19: Practice and Policy Recommendations. *Journal of Career Development*, 47(5), 487-494. doi: 10.1177/0894845320944486.
- Baali, H., Khalifa, B., Mesai, M., Associate, A., El, M., Abdelli, A., Bentouir, N. (2021). The Influence of Knowledge Generation on Organizational Creativity in CASNOS Foundation. *Journal of Information Technology Management*. doi:10.22059/jitm.2021.80361.
- Babalola, S. S. (2016). The effect of leadership style, job satisfaction and employee-supervisor relationship on job performance and organizational commitment. *Journal of Applied Business Research*, 32(3), 935-946. doi: 10.19030/jabr.v32i3.9667.

- Bastari, A., Eliyana, A., & Wijayanti, T. W. (2020). Effects of transformational leadership styles on job performance with job motivation as mediation: A study in a state-owned enterprise. *Management Science Letters*, 10(12), 2883-2888. doi: 10.5267/j.msl.2020.4.019.
- Biggs, A. (2020). A Study in Leadership Styles. doi:10.13140/RG.2.2.23649.53608. Disponível em https://www.researchgate.net/publication/341757010_A_Study_in_Leadership_Styles, consultado em 08/04/2021.
- Bolisani, E., Scarso, E., Ipsen, C., Kirchner, K., & Hansen, J. P. (2020). Working from home during COVID-19 pandemic: Lessons learned and issues. *Management and Marketing*, 15(s1), 458-476. doi: 10.2478/mmcks-2020-0027.
- Burroughs, J. E., Dahl, D. W., Moreau, C. P., Chattopadhyay, A., & Gorn, G. J. (2011). Facilitating and rewarding creativity during new product development. *Journal of Marketing*, 75(4), 53-67. doi:10.1509/jmkg.75.4.53.
- Carmo, H.; Ferreira, M.M. (2015). *Metodologia da Investigação: Guia Para Autoaprendizagem* (3ª e d.). Lisboa: Universidade Aberta. Disponível em https://www.academia.edu/17585183/Metodologia_da_Investiga%C3%A7%C3%A3o, consultado em 29/06/2021
- CEGOC. (2020). Smart Working: 10 dicas para trabalhar em casa. Disponível em <https://observador.pt/2020/04/28/smart-working-10-dicas-para-trabalhar-em-casa/>, consultado em 20/01/2021
- Chandler, N., & Krajcsák, Z. (2021). Intrapreneurial fit and misfit: Enterprising behavior, preferred organizational and open innovation culture. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 7(1), 1-16. doi:10.3390/joitmc7010061.
- Commission, E. (2015). Ficha SBA de 2015 Portugal. Disponível em file:///C:/Users/Daniela%20Baptista/Downloads/portugal_pt.pdf, consultado em 05/01/2021.
- Creswell, J. W. (2018). *Research Design: Qualitative, Quantitative and Mixed Methods Approaches*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Darics, E. (2020). E-Leadership or “How to Be Boss in Instant Messaging?” The Role of Nonverbal Communication. *International Journal of Business Communication*, 57(1), 3-29. doi: 10.1177/2329488416685068.

- Drewniak, R., Posadzinska, I. (2020). Leadership Styles and Employee Expectations. *European Research Studies Journal*, Volume XXIII, Special Issue 1, pp. 398-411. doi:10.35808/ersj/1768.
- Earsakul, S. (2020). The relationship between spiritual leadership and firm value: the moderating effect of organizational climates. doi: <https://doi.org/10.14456/hasss.2020.11>. Disponível em <https://so02.tci-thaijo.org/index.php/hasss/article/view/195769/163682>, consultado em 18/05/2021.
- Financeiro, D. (2020). Laissez-faire. Disponível em <https://www.dicionariofinanceiro.com/laissez-faire/>, consultado em 16/03/2021.
- Haeussler, C., & Assmus, A. (2021). Bridging the gap between invention and innovation: Increasing success rates in publicly and industry-funded clinical trials. *Research Policy*, 50(2). doi: 10.1016/j.respol.2020.104155.
- Hald, E. J., Gillespie, A., & Reader, T. W. (2020). Causal and Corrective Organisational Culture: A Systematic Review of Case Studies of Institutional Failure. *Journal of Business Ethics*. doi:10.1007/s10551-020-04620-3.
- Hansen, J. A., & Pihl-Thingvad, S. (2019). Managing employee innovative behaviour through transformational and transactional leadership styles. *Public Management Review*, 21(6), 918-944. doi:10.1080/14719037.2018.1544272.
- Hertati, L., Widiyanti, M., Desfitriana, Syafarudin, A. & Safkaur, O. (2020). The Effects of Economic Crisis on Business Finance. *International Journal of Economics and Financial Issues*. doi: <https://doi.org/10.32479/ijefi.9928>. Disponível em <https://pdfs.semanticscholar.org/867e/27fefca8c6f8374d9799a9c6cf06cd68a8d1.pdf>, consultado em 10/01/2021.
- Hoang, G., Wilson-Evered, E., & Lockstone-Binney, L. (2020). Leaders influencing innovation: A qualitative study exploring the role of leadership and organizational climate in Vietnamese tourism SMEs. *Employee Relations*, 43(2). 416-437. doi:10.1108/ER-07-2019-0279.
- INE. (2020). COVID-19: acompanhamento do impacto da pandemia nas empresas. Disponível em <https://inecovid19.com.br/>, consultado em 18/05/2021.

//www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_destaques&DESTAQUESdest_boui=430126865&DESTAQUESmodo=2, consultado em 05/01/2021.

Johannsen, L., Renault, S., Schwartz, L., Vagner, A. (2012). Designing for organizational creativity. Disponível em https://www.researchgate.net/publication/285152992_Designing_for_organizational_creativity, consultado em 12/04/2021.

Keeley, L., Pikkel, R., Quinn B., & Walters, H. (2013). *Ten types of innovation: The discipline of building breakthroughs*. New Jersey: John Wiley & Sons inc.

Lam, L., Nguyen, P., Le, N., & Tran, K. (2021). The relation among organizational culture, knowledge management, and innovation capability: Its implication for open innovation. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 7(1), 1-16. doi:10.3390/joitmc7010066.

Macleod, L. (2013). Making SMART goals smarter. Disponível em https://www.researchgate.net/publication/256098067_Making_SMART_goals_smarter, consultado em 27/04/2021.

Mamede, P., Pereira, M. & Simões, A. (2020). Portugal: Uma análise rápida do impacto da COVID-19 na economia e no mercado de trabalho. Disponível em https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---europe/---ro-geneva/---ilo-lisbon/documents/publication/wcms_754606.pdf, consultado em 20/01/2021.

Matinaro, V., & Liu, Y. (2017). Towards increased innovativeness and sustainability through organizational culture: A case study of a Finnish construction business. *Journal of Cleaner Production*, 142. 3184-3193. doi: 10.1016/j.jclepro.2016.10.151.

Nicola, M., Alsafi, Z., Sohrabi, C., Kerwan, A., Al-Jabir, A., Iosifidis, C., Agha, M. & Aghaf, R. (2020). The socio-economic implications of the coronavirus pandemic (COVID-19). Elsevier Public Health Emergency Collection. doi: 10.1016/j.ijhsu.2020.04.018. Disponível em <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC7162753/#bib1>, consultado em 16/01/2021.

Patton, M. (2015). *Qualitative Research & Evaluation Methods*. (4th Ed.) London: Sage Publications Inc.

- Paula, F. O., Da Silva, J. F. (2018). Balancing internal and external R&D strategies to improve innovation and financial performance. *BAR - Brazilian Administration Review*, 15(2). doi:10.1590/1807-7692bar2018170129.
- Perrin, B. (2002). How to — and How Not to — Evaluate Innovation. *Evaluation*, 8. 13 – 28. doi:10.1177/1358902002008001514.
- Polinkevych, O. (2016). Factors of enterprises' outstripping development in conditions of global economic crisis. *Economic Annals-XXI*, 156(1-2). 59-62. doi:10.21003/ea.V156-0013.
- PORDATA (2018a). Pequenas e médias empresas em % do total de empresas: total e por dimensão. Disponível em <https://www.pordata.pt/Portugal/Pequenas+e+m%C3%A9dias+empresas+em+percentagem+do+total+de+empresas+total+e+por+dimens%C3%A3o-2859>, consultado em 05/01/2021.
- PORDATA (2018b). Pequenas e médias empresas: total e por dimensão. Disponível em <https://www.pordata.pt/Portugal/Pequenas+e+m%C3%A9dias+empresas+total+e+por+dimens%C3%A3o-2927>, consultado em 05/01/2021.
- PORDATA (2019). Taxa de desemprego: total e por sexo (%). Disponível em [https://www.pordata.pt/Portugal/Taxa+de+desemprego+total+e+por+sexo+\(percentagem\)-550](https://www.pordata.pt/Portugal/Taxa+de+desemprego+total+e+por+sexo+(percentagem)-550), consultado em 05/01/2021.
- Rani, U., & Dhir, R. K. (2020). Platform Work and the COVID-19 Pandemic. *Indian Journal of Labour Economics*, 63. 163-171. doi:10.1007/s41027-020-00273-y.
- Salima, M., Ahmed, B., Baali, H., Abdelli, M., Bentouir, N., Khalil, A. (2021). The Influence of Knowledge Generation on Organizational Creativity in CASNOS Foundation. *Journal of Information Technology Management*. doi:10.22059/jitm.2021.80361.
- Santos-Arteaga, F. J., Tavana, M., Torrecillas, C., & Di Caprio, D. (2020). Innovation dynamics and financial stability: A European union perspective. *Technological and Economic Development of Economy*, 26(6), 1366-1398. doi:10.3846/tede.2020.13521.
- Sátiro, A., Tschimmel, K. (2020). *CriAtivaMente. The Creative Mind. CreA(c)tivaMente*. Porto: Ed. Mindshake.
- Sharma, G.D., Aryan, R., Singh, S. & Kaur, T. (2020). A Systematic Review of Literature about Leadership and Organization. doi: 10.3923/rjbm.2018. Disponível em

- https://www.researchgate.net/publication/326294616_A_Systematic_Review_of_Literature_about_Leadership_and_Organization, consultado em 03/04/2021.
- Strait, D. (2020). Authentic and Servant Leadership Approaches. doi:10.13140/RG.2.2.36200.42243. Disponível em https://www.researchgate.net/publication/340386560_Leadership_Styles, consultado em 07/04/2021
- Sukharev, O. (2020). Economic crisis as a consequence COVID-19 virus attack: risk and damage assessment. *AIMS - Quantitative Finance and Economics*. doi: 10.3934/QFE.2020013. Disponível em <https://www.aimspress.com/fileOthher/PDF/QFE/QFE-04-02-013.pdf>, consultado em 16/01/2021.
- Sundgren, M., Dimenäs, E., Gustafsson, J., Selart, M. (2005). Drivers of Organizational Creativity. doi: 10.1111/j.1467-9310.2005.00395.x. Disponível em https://www.researchgate.net/publication/227744952_Drivers_of_Organizational_Creativity, consultado em 13/04/2021.
- Sundgren, M., Styhre, A. (2003). Managing Organizational Creativity. doi: 10.1057/9780230505575_8. Disponível em https://www.researchgate.net/publication/258217714_Managing_Organizational_Creativity, consultado em 14/04/2021.
- Tarakçı, I. (2019). How to innovate? Product innovation vs process innovation. Disponível em https://www.researchgate.net/publication/346975373_HOW_TO_INNOVATE_PRODUCT_INNOVATION_VS_PROCESS_INNOVATION, consultado em 27/04/2021.
- Trimble, J., Thompson, J. & Camp, J. (2020). Leadership Styles. The Wiley-Blackwell Encyclopedia of Personal and Individual Differences. doi:10.1002/9781119547181.ch347 Disponível em https://www.researchgate.net/publication/347343260_Leadership_Styles, consultado em 28/04/2021.
- Tu, Y., Li, D., & Wang, H. J. (2021). COVID-19-induced layoff, survivors' COVID-19-related stress and performance in hospitality industry: The moderating role of social support. *International Journal of Hospitality Management*, 95. doi: 10.1016/j.ijhm.2021.102912.
- Dijk, M. V., Davidson, G., & Mecozzi, V. (2017). Creative Leadership. SCHOOL OF CREATIVE LEADERSHIP. Disponível em <https://www.thnk.org/insights/creative-leadership-characteristics-creative-leader/>, consultado em 25/03/2021.

- Wolor, C. W., Solikhah, S., Fidhyallah, N. F., & Lestari, D. P. (2020). Effectiveness of E-Training, E-Leadership, and Work Life Balance on Employee Performance during COVID-19. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(10), 443-450. doi: 10.13106/jafeb.2020.vol7.no10.443.
- Zeb, A., Akbar, F., Hussain, K., Safi, A., Rabnawaz, M. & Zeb, F. (2021). The competing value framework model of organizational culture, innovation and performance. *Business Process Management Journal*, 27 (2). 658-683. doi:10.1108/BPMJ-11-2019-0464.

ANEXO I – ENTREVISTA 1 (EMPRESA A)

Contextualização sobre a empresa em estudo

É uma empresa que se encontra a laborar no mercado há 45 anos, com confeção própria situada em Portugal Continental ligada ao ramo do desporto. Fornece um produto aos clientes.

1. Como é que está a lidar com as condições impostas pela COVID-19? (Medidas adotadas).

Durante o confinamento obrigatório, recorremos ao teletrabalho no departamento de vendas, já a confeção mal foi possível voltar às instalações, dividiu-se em duas equipas que trabalharam em turnos diferentes. Recorremos ao *layoff*. Recorremos a todos os apoios facultados pelo Estado, e neste momento temos a equipa a trabalhar a 60%, todos os setores foram divididos em dois que trabalham em turnos diferentes dentro das nossas instalações.

1.1. Que mudanças fez na empresa?

Foi necessário realizar muitas adaptações ao nível da higienização, para que os clientes pudessem aceder às instalações em segurança, desde desinfetante das mãos, distribuído por pontos estratégicos no espaço, à aquisição de uma máquina de ozonização para que os clientes possam experimentar o material com a garantia que este está higienizado, e irá ser higienizado de seguida caso este não o pretenda adquirir. Para garantir a segurança do pessoal interno, foi feita a aquisição de um tapete para higienização dos sapatos, um termómetro para controlo de temperatura e separadores em acrílico.

2. Qual o impacto económico? Volume de negócio? (só se pretende saber as percentagens e se aumentou ou diminuiu comparação de 2019 vs 2020 e previsões para 2021).

Tivemos uma quebra de faturação na ordem dos 40%. Para 2021 as previsões têm de ser otimistas, pois estando ligados ao desporto, sabendo que o desporto sofreu e ainda está a sofrer muito com a pandemia COVID-19, está muito incerto como serão as coisas daqui para a frente. Se os campeonatos começarem a funcionar, a empresa será alavancada no mesmo sentido, caso contrário a empresa continuará numa situação muito delicada.

3. Qual a média de idades da sua equipa?

A média de idades da equipa ronda os 40 anos.

3.1. Como é que os seus colaboradores lidaram com a situação?

Na minha perspetiva tivemos uma rápida adaptação, e todo o pessoal foi excelente nesse processo, foram aceites relativamente bem as condições que a empresa quis impor em relação a higiene e saúde, e tudo foi minimamente bem compreendido, o que foi ótimo.

4. Confia no desempenho de todos os seus colaboradores? Sente que se dedicam e remam todos no mesmo sentido?

Sim, em princípio sim.

5. É recetivo a ideias e sugestões dos seus colaboradores?

Algumas, vou ouvindo e gosto de receber opiniões, e vou tentando melhorar nesse sentido, o que não quer dizer que siga à risca o que me sugerem.

6. Quando se trata de erros /falhas como intervém diante dos colaboradores?

(Punição fazer a distinção entre erro moral versus falha de performance).

Quando se trata de um erro moral, eu normalmente corrijo logo de momento e sou um pouco ríspido, sou sincero. Nas falhas de performance, também sou ríspido logo no momento e levo a situação a não gostar, pois inicialmente é lhes explicado como a situação deve ser feita, e se a pessoa não o faz exijo que o faça, e sou um pouco exigente com essa situação.

7. Tem o hábito de falar proactivamente com a sua equipa?

Nem sempre, mas volta e meia gosto de conversar sobre situações de trabalho, sobre a organização e como as coisas funcionam, principalmente quando há produtos novos, quando tenho efetivamente que fazer lançamento de coleção. Gosto de trabalhar por departamentos, não gosto de juntar todos os intervenientes, e fazendo com que o departamento funcione bem.

7.1. Os seus colaboradores apenas se limitam a fazer o que lhes manda diretamente?

Nem sempre, muitas vezes questionam e se a questão for fundamental, reflito sobre o assunto. Mas eles limitam-se a fazer o que está dentro das suas competências.

7.2. Eles ignoram / não se preocupam com os problemas?

Quando existem problemas, eles comunicam-me e é o que eu espero deles. Eles não se preocupam com problemas, eles preocupam-se em fazer o que lhes mando, isto é a realidade.

7.3. Limitam-se a fazer o seu trabalho de igual forma todos os dias?

Dentro das suas competências, tentam fazer e melhorar, mas fora das suas competências não fazem nem podem fazer nada, pois estariam a interferir com o trabalho dos outros e eu não deixo, e se isso acontecer, eu tenho logo de intervir.

8. Dispõe de alguns espaços específico para estimular a criatividade?

Não tenho desse tipo de espaço físico.

9. Realizou algumas mudanças na forma como opera e gera receitas?

Estávamos a desenvolver um novo método com vista a ajudar os clubes, pois pretendemos ser vistos perante o cliente como um parceiro e não só um simples vendedor. Nas suas encomendas, proporcionamos-lhes uma plataforma no nosso site onde podem comunicar com os seus atletas, para resolver todos as questões em torno dos equipamentos. Mas forma de criar receitas propriamente dita não implementamos nada de novo.

10. Criou métodos novos para aumentar a competitividade da sua organização?

(Estou a referir-me a melhorias internas/equipa).

Não desenvolvemos nada dentro deste assunto.

11. Adquiriu ou fez algo para aumentar a produtividade? Sentiu a necessidade de melhorar/ acelerar a produtividade?

Neste momento não há encomendas para que seja necessário aumentar a produtividade, mas adquirimos uma máquina de impressão que tem outras valências e por sua vez é mais rápida, o que a longo prazo com a necessidade de aumentar a produtividade será bastante útil. Também temos em vista a aquisição de uma máquina de corte a laser, não só para aumentar a produtividade, mas principalmente para reduzir os desperdícios de matéria-prima.

- 12. Lançou algum produto novo no mercado, nesta fase? Quando foi a última vez que lançou? Com que frequência o faz?** (Aqui também entra melhoria do produto, capacidades e embalagem).

Nesta fase criamos uns modelos novos na área do basquetebol, patins em linha, enduro e ciclismo. Temos o hábito de fazer melhorias de produto anualmente, com o objetivo das feiras internacionais. Perante isso temos duas feiras, que normalmente participamos e procuramos ter sempre produtos novos e melhores para dar a conhecer. O que não invalida, que durante o ano surjam novos produtos mediante a procura do consumidor.

- 13. Sentiu a necessidade de procurar produtos / serviços complementares?**

Não tivemos.

- 14. Melhorou o serviço de entrega do produto / serviço ao cliente?** (Implementação de melhorias).

Investimos na melhoria do nosso site, e recorremos ao teletrabalho durante o confinamento obrigatório para garantir o contacto e apoio aos nossos clientes.

- 15. Fez alguma melhoria à imagem das ofertas e negócios?**

Investimos no site, e estamos a desenvolver uma nova estratégia de divulgação da nossa marca nas redes sociais (Facebook e Instagram).

- 16. Criou interações distrativas novas para os clientes?** (Design do produto / reposicionamento no mercado/ segmentação de clientes / estratégias de comunicação e divulgação).

Em termos de design do produto, desenvolvemos uma nova linha, o X10 que iremos lançar este ano. Estamos a tentar entrar no mercado suíço, através de um contrato de exclusividade de marca que fizemos com um cliente de lá, para tentarmos com este mesmo cliente chegar mais longe. Estamos a tentar desenvolver uma linha para o mercado de lojas de bicicletas, para que estas nas suas instalações vendam o nosso produto. Temos vindo a dinamizar muito mais as nossas redes sociais, e andamos à procura de representação nas provas que se encontram a decorrer, nem que seja apenas com uma carrinha ou tenda e elementos da equipa, para estarmos mais próximos do cliente, principalmente nas áreas de ciclismo, btt, triatlo e trail.

17. Como encara o erro?

Encaro o erro como uma aprendizagem. Por norma não os considero erros mas sim um problema ou uma situação que preciso de solucionar, é mais uma barreira. O sentimento que tenho maior quando tento uma estratégia e ela não corre bem, eu não desisto, tento ir por outro caminho para chegar à saída. Tento aprender sempre mais um bocado para chegar ao objetivo que tenho em mente. Tenho projetos sempre de cinco anos, claro que uns irão demorar mais, assim como outros demoram menos, mas nunca desisto, e assim que realizo uns já estou a investir e a entrar noutros. Atualmente a empresa tem como objetivo principal a internacionalização, conseguir que a marca chegue o mais longe possível. Tenho como objetivo conseguir que a empresa em cinco anos se insira em pelo menos uns 10 países, e que estes nos comprem cerca de 5% a 10% da nossa produção. Isto para que a empresa não esteja dependente do mercado nacional.

18. Permite que uma decisão tenha em consideração visões diferentes e opiniões contrárias?

Aceito a opinião e observo a preocupação dessa pessoa, e depois decido se vou ou não seguir pela sugestão que me é dada.

19. Reconhece algum tipo de bloqueio interno? Possível eliminar? (Objetivo de maximizar os resultados).

Há sempre problemas seja qual for a empresa, e há departamentos que funcionam a 90%, outros a 70%, outros a 50% ou a 30% e depois as situações mudam, estas percentagens não estão sempre assim e há departamentos muito problemáticos. Aqui na nossa empresa a maior problemática que temos é ligar a parte industrial com a comercial, e esta interligação requer uma atenção redobrada pois existem muitos problemas associados à comunicação que têm vindo a ser solucionados com a informática. Este bloqueio para já não pode ser eliminado por completo, mas pode vir a ser eliminado com o tempo ou melhor dizendo atenuado. O meu grande objetivo, é que os departamentos em separado estejam a funcionar bem o que irá desencadear que a equipa cresça. A equipa no seu todo será muito difícil ser toda ela interliga e funcionar como um todo a 100%. Já é muito bom para a empresa que todos os departamentos funcionem por si só a 90%. Temos que estar sempre aptos ao imprevisto ou remedeio embora não seja muito profissional.

20. No seu ver, considera o impacto da COVID-19 positivo ou negativo? Melhorou ou prejudicou o negócio? Porquê?

A COVID-19 neste momento prejudicou seriamente o meu ramo, e irá prejudicar a longo prazo. A empresa já existe há 45 anos e nunca se viu nesta situação, de ser obrigada a enviar pessoas para casa com o *layoff*, teve de recorrer a todos os apoios possibilitados pelo estado para conseguir sobreviver, conseguiu não despedir ninguém e tem feito todos os esforços. Apesar dos apoios, não nos podemos esquecer que a empresa suporta uma parte, e tendo os colaboradores em casa a empresa não consegue gerar receitas para suportar os seus encargos. Esta situação abalou muito a empresa quer em 2020 e mesmo para 2021, será muito complicado recuperar e voltar à normalidade tão cedo.

21. Com os conhecimentos que já tem do mercado, se fosse abrir hoje uma nova empresa no mesmo ramo / setor / segmento, abriria a empresa? O que faria de diferente?

Com o *know-how* que tenho atualmente, abriria uma empresa muito mais evoluída e desenvolvida pois na altura em que abri esta empresa, era uma empresa caseira, eu não tinha conhecimentos nem estudos nenhuns, nem havia as tecnologias que já existem hoje em dia. A estratégia que eu iria adotar seria muito diferente, procuraria criar uma rede de clientes muito mais forte e consolidada, e não aceitaria tudo o que me aparecesse sem qualquer tipo de critério. Desenvolveria uma forte equipa de vendedores, e investiria de imediato na internacionalização, eu na altura não tinha a visão que tenho atualmente. Em suma, eu partiria do ponto em que me encontro agora, mas com uma estratégia mais objetiva para me conseguir inserir e impor no mercado muito mais rápido.

22. Quais são os incentivos que usam para incentivar/motivar/impulsionar a criatividade dos colaboradores? (monetário ou não monetário).

Não uso.

23. De onde partem/surgem as ideias criativas e inovadoras? (compreender como funciona o processo criativo).

Partem de mim.

ANEXO II – ENTREVISTA 2 (EMPRESA B)

Contextualização sobre a empresa em estudo

É uma empresa que se encontra a laborar no mercado há 33 anos, com confeção própria situada em Portugal Continental, ligada ao ramo do desporto. Fornece um produto aos clientes, mas vende essencialmente para outras marcas.

Dimensão da equipa: 60 pessoas.

Estruturada por departamentos: Administração, gestão, financeira, design e comercial e a produção.

1. Como é que está a lidar com as condições impostas pela COVID-19? (Medidas adotadas).

1.1. Que mudanças fez na empresa?

Numa fase inicial tivemos algumas pessoas em teletrabalho, principalmente os designers. Na parte produtiva tivemos de reestruturar desde os distanciamentos das máquinas entre 30 a 50cm. Obrigatoriedade do uso de máscara, intercalar os horários das pausas e refeições. Mantive a equipa sempre a 100%, não tive necessidade de recorrer ao *layoff* e apoios potenciados pelo Estado.

2. Qual o impacto económico? Volume de negócio? (só se pretende saber as percentagens e se aumentou ou diminuiu comparação de 2019 vs 2020 e previsões para 2021).

Em 2020 tivemos um crescimento do volume de negócio em mais de 70%, muito por causa da produção das máscaras e EPI's. Uma vez que fomos a primeira empresa a ter máscaras certificadas, tivemos uma demanda muito grande.

3. Qual a média de idades da sua equipa?

Eu disponho de duas empresas, com uma média de idades da equipa que deve rondar os 32/33 anos, e nas confeções rondam os 50anos.

3.1. Como é que os seus colaboradores lidaram com a situação?

Adaptaram-se bem, não houve problemas nenhuns.

- 4. Confia no desempenho de todos os seus colaboradores? Sente que se dedicam e remam todos no mesmo sentido?**

Sim.

- 5. É recetivo a ideias e sugestões dos seus colaboradores?**

Sim sempre, isso é muito valorizado, pois são eles que estão no terreno.

- 6. Quando se trata de erros /falhas como intervém diante dos colaboradores?**
(Punição fazer a distinção entre erro moral versus falha de performance).

Não tenho tido grandes stresses com a equipa, mas sempre que ocorrem erros eu tento falar com eles para obter uma justificação do sucedido. Quanto a erros de laboração o mais importante é tentar perceber o que provocou o erro para que não se volte a repetir. Porque os erros infelizmente acontecem, uma vez que que trabalhamos muito o *customer*, temos muitos modelos, muitas cores e muitos desenhos. Mas tentamos sempre criar métodos para que pelo menos aqueles erros não se repitam, e ir reduzindo aos erros o máximo possível.

- 7. Tem o hábito de falar proactivamente com a sua equipa?**

Sim, tenho o hábito de reunir uma vez por semana por departamentos, e com todos os respetivos elementos. Pois aparecem situações novas constantemente, é preciso fazer modificações, as exigências são outras, parte dos clientes mudanças. Como trabalhamos para marcas temos de estar em constante atualização, quer processos produtivos, quer materiais, etc etc...

- 7.1. Os seus colaboradores apenas se limitam a fazer o que lhes manda diretamente?**

Muitos têm, principalmente os da parte do design e comercial porque eu assim o exijo, liberdade de criar, inovar e dar propostas de como podemos fazer ou melhorar o que está mal.

- 7.2. Eles ignoram / não se preocupam com os problemas?**

Sim, isso também há.

8. Dispõe de alguns espaços específico para estimular a criatividade?

Temos espaços disponíveis para isso, embora não serem específicos para estimular a criatividade, mas muitos espaços são usados para esse propósito.

9. Realizou algumas mudanças na forma como opera e gera receitas?

Investimos na questão das máscaras e EPI's, fora isso mantivemos o nosso trabalho normal para com os clientes.

10. Criou métodos novos para aumentar a competitividade da sua organização?
(Estou a referir-me a melhorias internas/equipa).

Não, nesta fase não.

11. Adquiriu ou fez algo para aumentar a produtividade? Sentiu a necessidade de melhorar/ acelerar a produtividade?

Não.

12. Lançou algum produto novo no mercado, nesta fase? Quando foi a última vez que lançou? Com que frequência o faz? (Aqui também entra melhoria do produto, capacidades e embalagem).

As máscaras e EPI's, e na nossa área mais uns quatro ou cinco modelos novos. Estamos numa fase de lançar muito, apesar de eu esperar que abrande um pouco. Mas geralmente lançamos uns quatro ou cinco modelos novos por ano, depende muito da procura dos consumidores.

13. Sentiu a necessidade de procurar produtos / serviços complementares?

Sim, com esta situação das máscaras e EPI's era tudo novo para nós. Deu muito trabalho a procurar os artigos, materiais, acessórios até mesmo formas de produção. Foi tudo novo para nós.

14. Melhorou o serviço de entrega do produto / serviço ao cliente? (Implementação de melhorias).

Mantivemos igual. O que dispúnhamos.

15. Fez alguma melhoria à imagem das ofertas e negócios?

Não.

- 16. Criou interações distrativas novas para os clientes?** (Design do produto / reposicionamento no mercado/ segmentação de clientes / estratégias de comunicação e divulgação).

Não.

- 17. Como encara o erro?**

Procuro que seja natural. Custa a aceitar, não é fácil, mas infelizmente acontece. Mas também depende do tipo de erro que é normal de colaboração, e depois há aquele erro que é por desleixo ou distração. Considero que o erro ajuda sempre a melhorar, tentamos sempre perceber onde está o erro, e não é como se fez, mas sim porquê que se fez. Não desisto de um objetivo só porque surgiu um erro.

- 18. Permite que uma decisão tenha em consideração visões diferentes e opiniões contrárias?**

Sim.

- 19. Reconhece algum tipo de bloqueio interno? Possível eliminar?** (Objetivo de maximizar os resultados).

Não.

- 20. No seu ver, considera o impacto da COVID-19 positivo ou negativo? Melhorou ou prejudicou o negócio? Porquê?**

Para mim melhorou em tudo, 2020 foi o melhor ano, e 2021 estamos com muitos mais clientes para além dos clientes normais, e os clientes estão a comprar muito mais. Em questão de números, a COVID-19 foi muito positiva para a minha empresa. Está tudo muito mais ativo, muito mais dinâmico, os clientes estão muito mais fiéis, sem grandes stresses, está tudo melhor muito mais prático, mais simples. A concorrência é grande, mas parece que neste momento não há concorrência.

21. Com os conhecimentos que já tem do mercado, se fosse abrir hoje uma nova empresa no mesmo ramo / setor / segmento, abriria a empresa? O que faria de diferente?

Conseguiria abrir uma empresa e até melhor, mas não sei se seria capaz, o nosso mercado é muito pequeno, mas quem é que não gostava de trabalhar tipo PPR, ter já 2022 todo programado, não ter de estar à espera de clientes. Quando eu comecei o negócio, eu não sabia onde iria ou deveria chegar, agora já sei, se fosse abrir agora um negócio saberia exatamente onde me dirigir. Na altura era tudo novo, nunca tinha trabalhado neste ramo, nem noutras empresas do género, nem tinha ninguém da família que trabalhasse neste ramo ou tivesse conhecimentos destes ramos, foi tudo novo. Se fosse abrir agora uma empresa, seria tudo muito mais fácil, e faria muitas coisas diferentes.

22. Quais são os incentivos que usam para incentivar/motivar/impulsionar a criatividade dos colaboradores? (monetário ou não monetário).

Para incentivar os meus colaboradores, proporciono um bom ambiente, flexibilidade de horários e férias (não monetário). Dou incentivos monetários 2 vezes por ano, este prémio é distribuído por todos os trabalhadores, em função das responsabilidades e mérito de cada um.

23. De onde partem/surgem as ideias criativas e inovadoras? (compreender como funciona o processo criativo).

Ideias criativas e inovadoras, parte da administração e de alguns responsáveis de cada departamento.

ANEXO III – ENTREVISTA 3 (EMPRESA C)

Contextualização sobre a empresa em estudo

É uma empresa que se encontra a laborar no mercado há 12 anos, mas dispõe de mais de 30 anos de experiência de produção e comércio de vestuário desportivo. Com confeção própria situada em Portugal Continental, ligada ao ramo do desporto. Fornece um produto aos clientes. Trabalham essencialmente com a sublimação.

Está estruturada por departamentos: sublimação, corte, designers, confeção (só para amostras, pois recorrem à subcontratação).

- 1. Como é que está a lidar com as condições impostas pela COVID-19?** (Medidas adotadas).

1.1. Que mudanças fez na empresa?

Sendo uma empresa de desporto e com o desporto parado, tivemos que trabalhar noutras áreas. Tivemos de fazer batas, máscaras, (...) investimos em novas máquinas, contratar mais pessoas. Temos loja online e recebemos pessoas aqui na fábrica. Tivemos fases em que não recebíamos as pessoas na fábrica, era tudo via email, chamada ou site. Para receber as pessoas aqui tínhamos os cuidados básicos, desde a desinfeção ao distanciamento. Não tivemos teletrabalho, e mesmo em confinamento prevalecemos em funcionamento. Estivemos um mês em *layoff*, foi apenas no mês de abril que recorremos aos apoios do Estado.

- 2. Qual o impacto económico? Volume de negócio?** (só se pretende saber as percentagens e se aumentou ou diminuiu comparação de 2019 vs 2020 e previsões para 2021).

Dobramos o valor de faturação em relação ao ano 2019. Para 2021 esperamos continuar a trabalhar com o desporto, uma vez que está tudo a começar a entrar na normalidade, nunca desfazendo do que nos temos vindo a adaptar até agora. Para fazer jus ao investimento que tivemos de fazer, e continuarmos a satisfazer os novos clientes que angariamos fora da nossa área de negócio. Procuramos tentar conjugar, inclusive temos agora a construção de um novo espaço, para aumentar o número de trabalhadores e de stock.

3. Qual a média de idades da sua equipa?

Da equipa de designers, contamos com sete pessoas que rondam os 30 anos, na parte da confeção as mulheres andarão entre os 40/50 anos e na parte da produção, corte e sublimação rondam os 40 anos.

3.1. Como é que os seus colaboradores lidaram com a situação?

Adaptaram-se super bem, compreenderam perfeitamente quando lhes pedimos, e precisamos da ajuda deles na parte mais difícil, que foi em abril que tivemos de entrar em *layoff*, e tivemos de colocar algumas pessoas de férias inicialmente. Foram sempre super compreensivos e ajudaram-nos em tudo. O stress que senti, foi mais pela novidade e volume de trabalho, do que propriamente por causa da pandemia COVID-19.

4. Confia no desempenho de todos os seus colaboradores? Sente que se dedicam e remam todos no mesmo sentido?

Sim, também fazemos para que isso aconteça.

5. É recetivo a ideias e sugestões dos seus colaboradores?

Sim, maioritariamente sim.

6. Quando se trata de erros /falhas como intervém diante dos colaboradores? (Punição fazer a distinção entre erro moral versus falha de performance).

Nós costumamos dar liberdade, temos chefes de secção, e cada um se responsabiliza e organiza como entendem como deve de ser. A não ser que seja algo muito fora daquilo a que estamos habituados. Quanto à ética não temos grandes queixas, os nossos colaboradores são bastante responsáveis, chegam sempre antes da hora, respeitam os horários, salvo algumas exceções. Não é um cenário perfeito, porque em todas as empresas existem problemas. Dependendo das situações, procuramos fazer as chamadas de atenção à parte, por acaso acho que nunca aconteceu, por isso não posso dar um testemunho real.

7. Tem o hábito de falar proactivamente com a sua equipa?

Não temos.

7.1. Os seus colaboradores apenas se limitam a fazer o que lhes manda diretamente?

Temos alguns funcionários que procuram dinamizar e sair da rotina, como comerciais e equipa de *marketing*, já os da confeção apenas fazem o que lhes é pedido.

7.2. Eles ignoram / não se preocupam com os problemas?

Alguns sim outros nem tanto.

8. Dispõe de alguns espaços específico para estimular a criatividade?

Não.

9. Realizou algumas mudanças na forma como opera e gera receitas?

Não, o que fizemos mais foi investimento em maquinaria.

10. Criou métodos novos para aumentar a competitividade da sua organização?
(Estou a referir-me a melhorias internas/equipa).

Sim demos formação, uma vez que nos tivemos de readaptar, tivemos de criar novos produtos e adquirir novas máquinas, tivemos de dar formação nesse sentido. Quer sobre as máquinas, quer sobre os novos produtos, foram feitos vários testes e por exemplo no caso das máscaras, foi necessária a certificação, daí a formação nesse sentido.

11. Adquiriu ou fez algo para aumentar a produtividade? Sentiu a necessidade de melhorar/ acelerar a produtividade?

Fizemos a aquisição de maquinaria nova, que de certa forma acaba por contribuir para o aumento de produtividade.

12. Lançou algum produto novo no mercado, nesta fase? Quando foi a última vez que lançou? Com que frequência o faz? (Aqui também entra melhoria do produto, capacidades e embalagem).

Nesta fase da pandemia COVID-19 lançamos máscaras, batas, e para os clubes nesta fase o que encomendavam eram bandeiras, cachecóis, mais *merchandising* e não tanto equipamentos desportivos. Nós anualmente mantemos os produtos, mas lançamos desenhos novos, mais apelativos, um apontamento ou outro no equipamento, mais melhorias de produto do que produtos novos propriamente dito.

13. Sentiu a necessidade de procurar produtos / serviços complementares?

Sim.

14. Melhorou o serviço de entrega do produto / serviço ao cliente? (Implementação de melhorias).

Tivemos de trabalhar com novas transportadoras mais rápidas e eficazes, muito devido a termos começado a trabalhar muito com a França, Holanda e Bélgica diretamente. E eles exigem que se trabalhe com transportadoras específicas, com prazo de resposta muito mais rápido e tivemos de nos ajustar a isso.

15. Fez alguma melhoria à imagem das ofertas e negócios?

Não.

16. Criou interações distrativas novas para os clientes? (Design do produto / reposicionamento no mercado/ segmentação de clientes / estratégias de comunicação e divulgação).

Entramos em novos segmentos de clientes ligados às máscaras e batas, aumentamos o volume de negócio ao nível da exportação para a França, Holanda e Bélgica.

17. Como encara o erro?

Quando não somos bem-sucedidos numa ação ou decisão, procuramos novas saídas, para conseguirmos manter os nossos colaboradores e a empresa a laborar. O erro, é mais uma barreira a ser superada.

18. Permite que uma decisão tenha em consideração visões diferentes e opiniões contrárias?

Sim.

19. Reconhece algum tipo de bloqueio interno? Possível eliminar? (Objetivo de maximizar os resultados).

A nossa empresa é uma empresa familiar, que só por si já cria alguns bloqueios, porque muitas das decisões deixam de tender tanto para a racionalidade, caindo mais para o lado emocional. Os nossos colaboradores, estão connosco desde sempre, e há certas atitudes e comportamentos que são difíceis de ultrapassar, muito por causa da prevalência do lado

emocional e menos racional. Para com os elementos da liderança, existem disparidades de mentalidade, e ideias muito diferentes devido às gerações e evoluções, mas procura-se chegar a um ponto de equilíbrio e evitar o conflito, tratando-se de um ambiente familiar já se sabe com o que contar.

20. No seu ver, considera o impacto da COVID-19 positivo ou negativo? Melhorou ou prejudicou o negócio? Porquê?

Não considero positivo o impacto da COVID-19, pois para o nosso nicho de mercado nós não conseguimos trabalhar nele, mas em termos de faturação e volume de negócio crescemos, é certo. Tivemos de nos reinventar foi um desafio que teve resultados bastante positivos, mas tivemos de deixar de parte aquilo que era a nossa empresa.

21. Com os conhecimentos que já tem do mercado, se fosse abrir hoje uma nova empresa no mesmo ramo / setor / segmento, abriria a empresa? O que faria de diferente?

Sim abriria, não faria muitas coisas diferentes, apenas algumas mudanças. Em termos de organização, acho que colocaria tudo muito mais mecânico, acabaria com o uso abusivo do papel, e recorreria a tudo muito mais digital, e garantiria uma margem muito menor de erros. Tudo muito mais mecânico, de forma a evitar erros de produção, pois todas as pessoas têm falhas diárias, ou porque estão mal dispostas, tiveram um dia menos bom, ou se distraíram, que são coisas que acontecem a todos os seres humanos. Se fosse tudo muito mais mecanizado, a margem de erro seria mais pequena.

22. Quais são os incentivos que usam para incentivar/motivar/impulsionar a criatividade dos colaboradores? (monetário ou não monetário).

Existe incentivos diferentes para os diferentes departamentos. São feitos jantares com todos os elementos, na altura do Natal e Páscoa, oferecemos sempre uma lembrança para eles e família, e fazemos um lanchinho antes das férias. Todos os anos fazemos aumentos de salários, facilitamos com os dias de férias (ex. aniversários). Para impulsionar a criatividade, proporcionamos formações e damos liberdade para se reinventarem.

23. De onde partem/surgem as ideias criativas e inovadoras? (compreender como funciona o processo criativo).

Os designers que trabalham connosco, já têm por si só ferramentas para estimularem a sua criatividade. Os clientes, quando nos procuram também trazem novas ideias. Nós anualmente desenvolvemos mais a imagem e não tanto o modelo.

ANEXO IV – ENTREVISTA 4 (EMPRESA D)

Contextualização sobre a empresa em estudo

É uma empresa que se encontra a laborar no mercado há 9 anos. Trata-se de uma marca de vestuário desportivo, com produção nacional e recurso a produtos portugueses. Fornece um produto aos clientes, e trabalham essencialmente com a sublimação.

Esta empresa está dividida em duas empresas independentes: uma que confere a parte administrativa e a gerência, constituída por duas pessoas. A outra dá suporte à primeira desde a produção, design ao embalamento; é constituída por seis colaboradores.

A confeção é subcontratada, todos os serviços subcontratados são a empresas portuguesas. Esta empresa desenvolve toda a matéria-prima e depois entrega às respetivas empresas subcontratadas.

Dimensão da equipa : 8 pessoas.

1. Como é que está a lidar com as condições impostas pela COVID-19? (Medidas adotadas).

Em março de 2020 fechamos portas. Dispomos de um mercado muito volátil de agosto a dezembro. Existe um grande volume de encomendas a partir de dezembro - os campeonatos já estão a rolar e os clubes já estão servidos de equipamentos, pelo que já quase que não temos encomendas nenhuma. Face a isto, em março, como não tínhamos muito trabalho, mandamos as pessoas para casa, em *layoff*. Numa segunda fase levantamos o *layoff* e algumas pessoas recorreram ao teletrabalho, principalmente os elementos do departamento de design que desenvolveram novas coleções desde casa. Depois reabrimos, e como somos poucos e as instalações são grandes, estivemos divididos por espaços e não tivemos grandes problemas com o distanciamento social.

Diversificamos os produtos. Fizemos máscaras, aplicando o mesmo conceito que fazíamos nos equipamentos, pelos que desenvolvemos as máscaras personalizadas. E também envergamos para as modalidades individuais, nomeadamente o padel, onde temos um parceiro espanhol. Uma vez que as modalidades individuais não estiveram tão paradas, nem com tantas limitações como as coletivas, procuramos entrar nesses novos mercados, e em Espanha quase nem teve parado.

1.1. Que mudanças fez na empresa?

O nosso grande forte é o desporto coletivo, nomeadamente o futebol. Como estava tudo parado, ninguém se dirigia à loja para ver nada, pelo que a loja esteve grande parte do tempo fechada ao público. Recorremos ao programa “Apoiar”, para a aquisição de material de higienização, todos os dispensadores desde o papel ao álcool gel foi tudo com sensores para evitar o toque. Criamos um espaço para os colaboradores desinfetarem, e distribuímos pelos diversos espaços da empresa, principalmente naqueles departamentos de entrega e receção de material.

Em termos de apoios do Estado, recorremos ao *layoff* no mês de março/abril, e ao programa denominado “Apoiar” que foram uns incentivos para adaptar os espaços à nova realidade (higienização e segurança).

2. Qual o impacto económico? Volume de negócio? (só se pretende saber as percentagens e se aumentou ou diminuiu comparação de 2019 vs 2020 e previsões para 2021).

Mantivemos o volume de negócio em relação a 2019. Nós estávamos com um crescimento de 30% ao ano e em 2020 não tivemos crescimento. Nós no fundo faturamos o mesmo, mas a grande diferença foi no que fazíamos. Desde a faturação das máscaras ao material para o padel, que eram duas coisas que não fazíamos, e por força desta situação pandémica não fizemos equipamentos de futebol, mas os novos produtos desenvolvidos vieram balancear as contas, proporcionando um grande volume de trabalho.

Eu posso afirmar que o mês de outubro foi o meu melhor mês de sempre, mas não foi com produtos que eu geralmente fazia. Em termos de faturação, o ano de 2020 foi igual a 2019, só para dizer que os produtos produzidos não foram os mesmos. Face a isto, a nossa época alta começa em agosto, para 2021 e com a abertura da prática das modalidades coletivas. A população em breve estará toda vacinada, se as modalidades coletivas não voltarem a sofrer interrupções prevejo e se se mantiver o que está previsto, as expectativas para 2021 são muito boas pois agora temos duas áreas de negócio em atuação que poderão trazer resultados muito bons.

3. Qual a média de idades da sua equipa?

Temos uma média de idades de 40 anos.

3.1. Como é que os seus colaboradores lidaram com a situação?

Acho que todos numa primeira fase passaram por momentos de pânico, promovidos pelo desconhecido que advinha da situação pandémica. Entretanto depois disponibilizaram-se todos numa primeira fase, antes de se entrar em *layoff* e de se perceber que tipo de apoios se poderia vir a ter, pois as regras do *layoff* mudavam quase semanalmente, tendo em conta que na altura as decisões eram tomadas sem se saber como seria o dia de amanhã. Em conversação com a equipa tomamos a decisão de ir todos para casa e gozar as férias todas, pois achávamos nós que quando reabrissemos perto do verão, já ninguém faria férias pois precisaríamos de todos para voltar em força. Fomos juntos nos habituando à nova realidade, houve uma primeira fase de pânico e depois a normalização.

4. Confia no desempenho de todos os seus colaboradores? Sente que se dedicam e remam todos no mesmo sentido?

Sim, eu fiz por ir transmitindo e explicando o porquê das decisões e não só me limitar a comunicar, o que por vezes me arrependo um bocado. Tentei envolver a equipa toda no processo fazendo com que remássemos juntos num só sentido.

5. É recetivo a ideias e sugestões dos seus colaboradores?

Sim, claro.

6. Quando se trata de erros /falhas como intervém diante dos colaboradores? (Punição fazer a distinção entre erro moral versus falha de performance).

Tive um episódio no passado de um colaborador que foi malcriado, e quando isso acontece quebra-se toda a confiança que resulta no despedimento dessa pessoa. Quanto a falhas de performance, que são os erros mais recorrentes no dia a dia com que me debato, o meu grande objetivo é entender o porquê, pois muitas vezes o erro é a consequência e não causa.

Como a empresa é relativamente recente no mercado e teve um crescimento bastante acelerado, nós nunca temos dois anos iguais, todos os anos estamos a aprender e a fazer coisas novas, mesmo a questão das disparidades de volume de negócio em diferentes épocas. O desafio é nos tentarmos organizar da melhor maneira para minimizar os erros. Este trabalho é um trabalho muito minucioso e tem muitos pormenores, e vai sempre haver erros. Nós temos é de tentar captar os erros o mais rápido possível, para evitar desperdícios de maior dimensão, como é o caso de se detetar o erro e a peça já está para ser entregue ao

cliente, pois nesse ponto já ficaremos com uma peça sem solução, e que nem nos serve a nós nem ao cliente para nada, é lixo.

Implementamos um *software* no ano passado, para conseguirmos controlar os tempos que uma encomenda se encontrava em determinado departamento, este *software* permite seguir o estado da encomenda.

7. Tem o hábito de falar proactivamente com a sua equipa?

Sim, reuniões semanais, todas as segundas.

7.1. Os seus colaboradores apenas se limitam a fazer o que lhes manda diretamente?

Alguns deles devido à força da sua posição, têm mais responsabilidades e uma maior autonomia, por exemplo a pessoa que está no embalamento não tem as mesmas responsabilidades que um designer ou um chefe de produção, daí que também reúnem mais e ouço mais o que têm para dizer e consequentemente opinam mais.

7.2. Eles ignoram / não se preocupam com os problemas?

Sim, sinto que vestem a camisola.

8. Dispõe de alguns espaços específico para estimular a criatividade?

Não.

9. Realizou algumas mudanças na forma como opera e gera receitas?

A única coisa que criei, foi um controle efetivo dos pagamentos. Força destas circunstâncias eu percebi que existia muito dinheiro fora, isto é, muitas faturas vencidas em que o dinheiro não estava do nosso lado. A estratégia que agora estamos a adotar é as encomendas quando são feitas são sinalizadas, pois como se trata de equipamentos personalizados, imaginemos que no final o cliente lembra-se que não quer os produtos e nós ficamos com material que não serve para nada pois tem a imagem e logos do cliente. É efetuado o pagamento final, quando se entrega a mercadoria, caso contrário a mercadoria não sairá das nossas instalações. Esta medida dá-nos muito maior liberdade de tesouraria.

10. Criou métodos novos para aumentar a competitividade da sua organização?

(Estou a referir-me a melhorias internas/equipa).

Não.

11. Adquiriu ou fez algo para aumentar a produtividade? Sentiu a necessidade de melhorar/ acelerar a produtividade?

Não.

12. Lançou algum produto novo no mercado, nesta fase? Quando foi a última vez que lançou? Com que frequência o faz? (Aqui também entra melhoria do produto, capacidades e embalagem).

Entramos nas modalidades individuais, mais especificamente no padel, e desenvolvemos máscaras personalizáveis. Os produtos novos ou melhorados, surgem nos inícios de época todos os anos. Procuramos sempre nos ajustar às tendências e modas do mercado.

13. Sentiu a necessidade de procurar produtos / serviços complementares?

Sim, neste momento iremos certificar a empresa quanto ao uso de fibras recicladas, que surgiu de uma necessidade de um dos nossos clientes holandeses, que só fecharia o negócio se nós detivermos a característica de uso de fibras recicladas.

14. Melhorou o serviço de entrega do produto / serviço ao cliente? (Implementação de melhorias).

A implementação do novo *software*, permite-nos uma melhor organização e possibilita-nos dizer ao cliente com muito mais clareza qual o ponto de situação da sua encomenda, e em que dia estará pronta para entrega.

15. Fez alguma melhoria à imagem das ofertas e negócios?

Não em específico, mas muito do meu trabalho em casa durante o confinamento foi desenvolver novas imagens em 3D. Noutra altura não teria tempo para me debruçar sobre esta temática, mas como me vi obrigado a estar em casa sem o que fazer, aproveitei para olhar pela imagem da empresa e aprendi a dominar o *background* do site, não tendo agora de depender de ninguém para efetuar potenciais alterações.

- 16. Criou interações distrativas novas para os clientes?** (Design do produto / reposicionamento no mercado/ segmentação de clientes / estratégias de comunicação e divulgação).

Desenvolvemos produtos novos e melhoramos o design dos já existentes, reposicionamos no mercado ao nível de Espanha e Holanda, entramos em novos segmentos de clientes que são os desportos individuais, mais concretamente o padel, e melhoramos a estratégia de comunicação e divulgação, muito por força da quarentena e de não ter o que fazer em casa.

- 17. Como encara o erro?**

Encaro com vontade de o corrigir e ultrapassar o quanto antes. Gosto de falar com a equipa, pois pior que cometer o erro é nos mantermos no erro, para identificar o quanto antes o que está errado; não dramatizo com os erros. Se se tratar de algo que dá má imagem à empresa, há que pegar no carro ou telemóvel e nos assumir a quem de direito, e pedir/agradecer pelo novo voto de confiança.

- 18. Permite que uma decisão tenha em consideração visões diferentes e opiniões contrárias?**

Sim. (já foi várias vezes mencionado)

- 19. Reconhece algum tipo de bloqueio interno? Possível eliminar?** (Objetivo de maximizar os resultados).

Acho que não.

- 20. No seu ver, considera o impacto da COVID-19 positivo ou negativo? Melhorou ou prejudicou o negócio? Porquê?**

Bloqueou o crescimento, mas entramos e crescemos noutras áreas, já outrora tínhamos tentado implementar o novo *software*, mas força das rotinas não havia tempo e agora tornou-se possível. Não dramatizo, perdi por um lado, mas consegui crescer por outro, surgiram novas oportunidades. O balanço final teremos de esperar pelo futuro e ver se o que semeamos agora trará frutos. Como por exemplo o caso do padel, se de futuro nos tornamos na melhor marca de vestuário desportivo de padel, e se justifica o investimento que fizemos agora.

21. Com os conhecimentos que já tem do mercado, se fosse abrir hoje uma nova empresa no mesmo ramo / setor / segmento, abriria a empresa? O que faria de diferente?

Sim, hoje sei coisas que não sabia antigamente, logo por aí faria muitas coisas diferentes. Seria mais criterioso em algumas situações de contratação do pessoal. Teria apostado em mais modalidades e não só numa que foi o que tinha predefinido. Eu não tenho formação em gestão, sou licenciado em educação física, se havia coisa que gostaria de fazer seria investir em conhecimento dentro da área, pois sinto que poderia fazer muito mais por menos.

22. Quais são os incentivos que usam para incentivar/motivar/impulsionar a criatividade dos colaboradores? (monetário ou não monetário).

Essencialmente passa por incentivar a iniciativa própria. Permitir que desenhem sem qualquer limitação pois os desenhos podem ter utilização. Por exemplo, um desenho que não seja muito interessante num equipamento, pode resultar muito bem num polo de badminton. Para além disso, creio que o facto de eles verem o desenho que criaram impresso num equipamento, e por consequência nas redes sociais, é sempre uma fonte de motivação.

23. De onde partem/surgem as ideias criativas e inovadoras? (compreender como funciona o processo criativo).

É um processo que pode ter pontos de partida muito distintos... da calçada portuguesa (como será o caso este ano) a uma textura que vimos numa caixa de cereais, ou simplesmente pesquisa sobre texturas na internet... depois dali, vai sendo conduzido dependendo do destino final. Se o cliente é mais conversador ou gosta de coisas mais arrojadas. Ou se o equipamento terá muitas ou poucas publicidades. Neste caso, se tiver muitas publicidades, o desenho pode ser mais discreto. Este é um processo mais de equipa. Cada um participa com ideias até ao produto final.

ANEXO V – PRINT SCREENS DO MIRO BOARD

	EMPRESA A	EMPRESA B	EMPRESA C	EMPRESA D
QUESTÕES	ENTREVISTA 1	ENTREVISTA 2	ENTREVISTA 3	ENTREVISTA 4
1. Como é que está a lidar com as condições impostas pela COVID19? Medidas adotadas	Durante o confinamento obrigatório recorremos ao teletrabalho no departamento de vendas, já a contação não foi possível visto as condições da falta a cidade em duas equipes que trabalhavam em turnos diferentes. Recorremos ao teletrabalho. Recorremos a todos os meios tecnológicos para Estado e neste momento temos a equipa a trabalhar a 80% todos os setores foram divididos em dois que trabalham em turnos diferentes dentro das nossas instalações. ADAPTAÇÃO	Uma fase inicial tivemos algumas pessoas em teletrabalho principalmente os designers, na parte produção tivemos de reestruturar desde os deslocamentos das máquinas entre 20 a 30cm, obrigando-se do uso de máscara, manter os horários das pausas e refeições e manter a equipa sempre a 100% não tive necessidade de recorrer ao teletrabalho após a primeira fase. INSTALAÇÕES ADAPTAÇÃO	Desde uma empresa de design e com a maioria das pessoas que trabalham em teletrabalho, tivemos de reestruturar desde os deslocamentos das máquinas entre 20 a 30cm, obrigando-se do uso de máscara, manter os horários das pausas e refeições e manter a equipa sempre a 100% não tive necessidade de recorrer ao teletrabalho após a primeira fase. INSTALAÇÕES ADAPTAÇÃO	Em março de 2020 tivemos uma adaptação da nossa realidade de trabalho, tivemos de reestruturar desde os deslocamentos das máquinas entre 20 a 30cm, obrigando-se do uso de máscara, manter os horários das pausas e refeições e manter a equipa sempre a 100% não tive necessidade de recorrer ao teletrabalho após a primeira fase. ADAPTAÇÃO
1.1 Que mudanças fez na empresa?	Por necessidade realizei muitas adaptações no nível de higienização para que os clientes pudessem aderir as instalações de segurança, desde desinfetante das mãos distribuído por pontos estratégicos no espaço à aquisição de uma máquina de costura para que os clientes possam experimentar o material com a garantia que esse não higienizado e na higienização da região caso não o presente aderir. Para garantir a segurança do espaço interno foi feita a aquisição de um tapete para higienização dos sapatos, um sistema para controle de temperatura e separados em artigos. INSTALAÇÕES	Uma fase inicial tivemos algumas pessoas em teletrabalho principalmente os designers, na parte produção tivemos de reestruturar desde os deslocamentos das máquinas entre 20 a 30cm, obrigando-se do uso de máscara, manter os horários das pausas e refeições e manter a equipa sempre a 100% não tive necessidade de recorrer ao teletrabalho após a primeira fase. INSTALAÇÕES ADAPTAÇÃO	Desde uma empresa de design e com a maioria das pessoas que trabalham em teletrabalho, tivemos de reestruturar desde os deslocamentos das máquinas entre 20 a 30cm, obrigando-se do uso de máscara, manter os horários das pausas e refeições e manter a equipa sempre a 100% não tive necessidade de recorrer ao teletrabalho após a primeira fase. INSTALAÇÕES ADAPTAÇÃO	O nosso grande furo é o espaço comercial, não tivemos a flexibilidade e como estava tudo parado ninguém da string a loja para ver nada pois que a loja estava grande para o tempo futuro do público. Recorremos ao programa "apoiar" para a aquisição de material de higienização, todos os colaboradores desde a cadeia de produção até ao cliente para evitar o toque, criamos um espaço para os colaboradores de higienização e a distribuição para diversos espaços da empresa principalmente nas áreas de produção de entrega e relação de material. Em termos de apoio do Estado, recorremos ao Apoio no mês de março e abril e ao programa denominado "Apoio" que foram um incentivo para adaptar os espaços à nova realidade (higienização e segurança). INSTALAÇÕES
2. Qual o impacto económico? Volume de negócio só quero saber as percentagens e se aumentou ou diminuiu comparação de 2019 vs 2020 e previsões para 2021	Tivemos uma queda de faturação na ordem dos 40%, para 2021 as previsões são de ser cometas por uma vez tivemos alguma adaptação a mais que o espaço sofreu e ainda está a sofrer muito com a pandemia COVID-19 e ainda está muito incerto quanto a como serão as coisas daqui para a frente. De os colaboradores começaram a funcionar neste momento e a empresa está a avançar mais sentido, caso contrário a empresa continuará numa situação muito delicada. FATURACÃO	Em 2020 tivemos um crescimento do volume de negócio em mais de 70% muito por causa da produção das máscaras e epi's, uma vez que fomos a primeira empresa a ter máscaras certificadas, tivemos uma demanda muito grande. FATURACÃO	Diminuímos o valor de faturação em relação ao ano 2019. Para 2021 esperamos continuar a trabalhar com o mesmo valor de faturação, mas com a adaptação a mais que o espaço sofreu e ainda está a sofrer muito com a pandemia COVID-19 e ainda está muito incerto quanto a como serão as coisas daqui para a frente. De os colaboradores começaram a funcionar neste momento e a empresa está a avançar mais sentido, caso contrário a empresa continuará numa situação muito delicada. FATURACÃO	Recorremos a todos os meios tecnológicos para Estado e neste momento temos a equipa a trabalhar a 80% todos os setores foram divididos em dois que trabalham em turnos diferentes dentro das nossas instalações. FATURACÃO
3. Qual a média de idades da sua equipa?	A média de idades da equipa ronda os 40 anos. MEIA IDADE	Eu disponho de duas empresas, numa a média de idades da equipa deve rondar os 32/33 anos e nas confeções rondam os 50anos. MEIA IDADE	Da equipa de designers, contamos com sete pessoas que rondam os 30 anos, na parte da confeção as mulheres andarão entre os 40/50 anos e na parte da produção, corte e sublimação rondam os 40 anos. MEIA IDADE	Temos uma média de idades de 40 anos. MEIA IDADE
3.1 Como é que os seus colaboradores lidaram com a situação?	No meu ver tivemos uma rápida adaptação e todo o pessoal foi excelente na sua adaptação, aceitaram quase todas as condições que a empresa quis impor em relação a higiene e saúde e tudo isso foi minimamente bem compreendido o que foi ótimo. COLABORADORES	Adaptaram-se bem, não houve problemas nenhuns. DÚVIDA COLABORADORES	Adaptaram-se super bem, compreenderam perfeitamente quando lhes pediram a adaptação de tudo o que era necessário para a adaptação a mais que o espaço sofreu e ainda está a sofrer muito com a pandemia COVID-19 e ainda está muito incerto quanto a como serão as coisas daqui para a frente. De os colaboradores começaram a funcionar neste momento e a empresa está a avançar mais sentido, caso contrário a empresa continuará numa situação muito delicada. COLABORADORES	Acho que todos numa primeira fase passaram por momentos de adaptação, mas depois disso tudo se tornou numa adaptação a mais que o espaço sofreu e ainda está a sofrer muito com a pandemia COVID-19 e ainda está muito incerto quanto a como serão as coisas daqui para a frente. De os colaboradores começaram a funcionar neste momento e a empresa está a avançar mais sentido, caso contrário a empresa continuará numa situação muito delicada. COLABORADORES
4. Confiar no desempenho de todos os seus colaboradores? Sente que se dedicam e remam todos no mesmo sentido?	Sim em princípio sim. DIRETIVO TRANSACIONAL	Sim. TRANSACIONAL DÚVIDA	Sim, também fazemos para que isso aconteça. TRANSACIONAL	Sim, eu fiz por ir transmitindo e explicando o porquê das decisões e não só me limitar a comunicar, o que por vezes me arrependo um bocadinho. Tentei envolver a equipa toda no processo fazendo com que remássemos juntos num só sentido. TRANSACIONAL DEMOCRÁTICA DEMOCRÁTICO
5. É recetivo a ideias e sugestões dos seus colaboradores?	Algumas, vou ouvindo e gosto de receber opiniões e vou tentando melhorar nesse sentido, o que não quer dizer que siga à risca o que me sugerem. DÚVIDA TRANSACIONAL AUTOCRÁTICO DIRETIVO	Sim sempre, isso é muito valorizado, pois são eles que estão no terreno. DEMOCRÁTICA DEMOCRÁTICO	Sim, maioritariamente sim. DEMOCRÁTICA DEMOCRÁTICO	Sim, claro. DEMOCRÁTICA DEMOCRÁTICO

11. Adquiriu ou fez algo para aumentar a produtividade? Sentiu a necessidade de melhorar/ acelerar a produtividade?	Neste momento não há produção para que seja necessário aumentar a produtividade, mas adquirimos uma máquina de impressão que tem outras valências e por sua vez é mais rápida o que a longo prazo com a necessidade de aumentar a produtividade será bastante útil. Também temos em vista a aquisição de uma máquina de corte a laser não só para aumentar a produtividade, mas principalmente para reduzir os desperdícios de matéria-prima. INOVAÇÃO	Não.	Fizemos a aquisição de maquinaria nova, que de certa forma acaba por contribuir para o aumento de produtividade.	INOVAÇÃO	Não.			
12. Lançou algum produto novo no mercado, nesta fase? Quando foi a última vez que lançou? Com que frequência o faz? Aqui também entra melhoria do produto, capacidades e embalagem	Nesta fase criamos uns modelos novos na área do basquetebol, patins em linha, enduro e ciclismo. Temos o hábito de fazer melhorias de produto anualmente, com o objetivo das feiras internacionais e perante isso temos duas feiras que normalmente nós fazemos e procuramos temos sempre produtos novos e melhores para dar a conhecer. O que não invalida que durante o ano surjam novos produtos mediante a procura do consumidor. INOVAÇÃO	As máscaras e epi's, e na nossa área mais uns quatro ou cinco modelos novos. Estamos numa fase de lançar muito apesar de eu esperar que abrande um pouco, mas geralmente lançamos uns quatro ou cinco modelos novos por ano, depende muito da procura dos consumidores.	INOVAÇÃO	Nesta fase da pandemia COVID19 lançamos máscaras, batas, e para os clubes nesta fase o que encomendavam eram bandeiras, cachecóis, mais merchandising e não tanto equipamentos desportivos. Nós anualmente mantemos os produtos, mas lançamos desenhos novos, mais apelativos, um apontamento ou outro no equipamento, mais melhorias de produto do que produtos novos propriamente dito.	INOVAÇÃO	Entramos nas modalidades individuais mais especificamente no padel e desenvolvemos máscaras personalizáveis. Os produtos novos ou melhorados surgem nos inícios de época todos os anos. Procuramos sempre nos ajustar às tendências e modas do mercado.		
13. Sentiu a necessidade de procurar produtos / serviços complementares?	Não tivemos.	Sim, com esta situação das máscaras e epi's era tudo novo para nós, deu muito trabalho a procurar os artigos, materiais, acessórios até mesmo formas de produção. Foi tudo novo para nós.	INOVAÇÃO	Sim.	INOVAÇÃO	Sim, neste momento iremos certificar a empresa quanto ao uso de fibras recicladas que surgiu de uma necessidade de um dos nossos clientes holandeses que só fecharia o negócio se nós tivéssemos a característica de uso de fibras recicladas.		
14. Melhorou o serviço de entrega do produto / serviço ao cliente? Implementação de melhorias	Investimos na melhoria do nosso site e recorremos ao teletrabalho durante o confinamento obrigatório para garantir o contacto e apoio aos nossos clientes.	INOVAÇÃO	Mantivemos igual, o que dispúnhamos.	INOVAÇÃO	Tivemos de trabalhar com novas transportadoras mais rápidas e eficazes, muito devido a termos começado a trabalhar muito com a França, Holanda e Bélgica diretamente, e eles exigem que se trabalhe com transportadoras específicas, com prazo de resposta muito mais rápido e tivemos de nos ajustar a isso.	INOVAÇÃO	A implementação do novo software permite-nos uma melhor organização e puder dizer ao cliente com muito mais clareza qual o ponto de situação da sua encomenda e em que dia estará pronta para entrega.	
15. Fez alguma melhoria à imagem das ofertas e negócios? Ex. Website	Investimos no site e estamos a desenvolver uma nova estratégia de divulgação da nossa marca nas redes sociais (Facebook e Instagram).	INOVAÇÃO	Não.	Não.	Não em específico, mas muito do meu trabalho em casa durante o confinamento foi desenvolver novas imagens em 3D. Noutra altura não teria tempo para me debicurar sobre esta temática, mas como me vi obrigado a estar em casa sem o que fazer aproveitei para olhar pela imagem da empresa e aprendi a dominar o background do site, não tendo agora de depender de ninguém para efetuar potenciais alterações.	INOVAÇÃO		
16. Criou interações distrativas novas para os clientes? Design do produto / reposicionamento no mercado/ segmentação de clientes / estratégias de comunicação e divulgação	Desenvolvi o design de produtos personalizados para mais de 100 clientes, sempre para algo. Desenvolvi o design de produtos personalizados para mais de 100 clientes, sempre para algo. Desenvolvi o design de produtos personalizados para mais de 100 clientes, sempre para algo. INOVAÇÃO	INOVAÇÃO	Não.	Entramos em novos segmentos de clientes ligados às máscaras e batas, aumentamos o volume de negócio ao nível da exportação para a França, Holanda e Bélgica.	INOVAÇÃO	Desenvolvemos produtos novos e melhoramos o design dos já existentes. reposicionamo-nos no mercado ao nível de Espanha e Holanda, entramos em novos segmentos de clientes que são os desportos individuais mais concretamente o padel e melhoramos a estratégia de comunicação e divulgação muito por força da quarentena e de não ter o que fazer em casa.		
17. Como encara o erro?	Muito com calma e serenidade, mas por vezes não dá o resultado certo, mas não se desanima e continua a trabalhar para melhorar. É mais uma lição. INOVAÇÃO	Procuro que seja natural, mas custa a aceitar não é fácil, mas infelizmente acontece. Mas também depende do tipo de erro que é normal de colaboração e depois há aquele erro que é por desleixo ou distração. Considero que o erro ajuda sempre a melhorar, tentamos sempre perceber onde está o erro, e não é como se fez, mas sim porque se fez. Não desisto de um objetivo só porque surgiu um erro.	INOVAÇÃO	Quando não somos bem-sucedidos numa ação ou decisão procuramos novas saídas, para conseguirmos manter os nossos colaboradores e a empresa a laborar. O erro é mais uma barreira a ser superada.	INOVAÇÃO	Encaro com vontade de o corrigir e ultrapassar o quanto antes, daí que gosto de falar com a equipa, pois pior que cometer o erro é nos mantermos no erro, para identificar o quanto antes o que está errado, não dramático com os erros. Se se tratar de algo que dá má imagem à empresa há que pegar no carro ou telefone e não assumir a quem de direito e pedir/ agradecer pelo novo voto de confiança.	DEMOCRÁTICA	DEMOCRÁTICO
18. Permite que uma decisão tenha em consideração visões diferentes e opiniões contrárias?	Aceito a opinião e observo a preocupação dessa pessoa, e depois decido se vou ou não seguir pela sugestão que me é dada.	AUTOCRÁTICO	Sim.	Sim.	Sim. (já foi várias vezes mencionado)	DEMOCRÁTICA		

19. Reconhece algum tipo de bloqueio interno? Possível eliminar? Objetivo de maximizar os resultados	...reconhece qualquer tipo de bloqueio interno? Possível eliminar? Objetivo de maximizar os resultados Não. CULTURA DE CLÃ	A nossa empresa é uma empresa familiar que só por si já vive alguns bloqueios, porque temos de decidir, devemos de tomar tanto para a racionalidade quanto para para a emoção. Os nossos colaboradores estão comprometidos sempre há certas atitudes e comportamentos que são difíceis de mudar apesar muito mais de pressão do lado mais emocional e menos racional. Para com os elementos da liderança existem dificuldades de mentalidade e ideias muito boas em grandes e pequenas, mas precisam de chegar a um ponto de equilíbrio e estar em equilíbrio, portanto de um ambiente familiar já se sabe com o qual.	Acho que não.	
20. No seu ver considera o impacto da COVID-19 positivo ou negativo? Melhorou ou prejudicou o negócio? Porquê?	A COVID-19 trouxe momentos negativos, mas também trouxe momentos positivos. A empresa já está a 85 anos e nunca se viu numa situação de se ver obrigada a fazer ajustes para lidar com o impacto da crise. A empresa não conseguiu gerar mais receita para corrigir o problema. A empresa não conseguiu gerar mais receita para corrigir o problema. FATURACÃO	Não considero positivo o impacto da COVID-19 por parte do nosso nicho de mercado. Nós não conseguimos trabalhar mais, mas em termos de faturação e volume de negócio crescemos. O desafio de nós reinventar foi um desafio que teve resultados bastante positivos, mas tivemos de deixar de parte aquilo que era a nossa empresa. FATURACÃO	Bloqueio e crescimento, mas estamos a crescer. Estamos a crescer, mas estamos a crescer. Estamos a crescer, mas estamos a crescer. INOVAÇÃO criatividade FATURACÃO	
21. Com os conhecimentos que já tem do mercado, se fosse abrir hoje uma nova empresa no mesmo ramo / setor / segmento abriria a empresa? O que faria de diferente? Pergunta para fechar a reunião	Com o conhecimento que tenho atualmente sobre a empresa, não abriria uma nova empresa no mesmo ramo. A empresa já está a 85 anos e nunca se viu numa situação de se ver obrigada a fazer ajustes para lidar com o impacto da crise. A empresa não conseguiu gerar mais receita para corrigir o problema. A empresa não conseguiu gerar mais receita para corrigir o problema. FATURACÃO	Sim, abriria. Não faria muitas coisas diferentes, apenas algumas mudanças. Em termos de organização acho que poderia ser muito mais eficiente. A empresa já está a 85 anos e nunca se viu numa situação de se ver obrigada a fazer ajustes para lidar com o impacto da crise. A empresa não conseguiu gerar mais receita para corrigir o problema. A empresa não conseguiu gerar mais receita para corrigir o problema. FATURACÃO	Sim, hoje sei coisas que não sabia antigamente logo por aí faria muitas coisas diferentes. Seria mais criterioso em algumas situações de contratação do pessoal. Teria apostado em mais modalidades e não só numa que foi o que tinha preferido. Eu não tenho formação em gestão, sou licenciado em educação física. Se havia coisa que gostaria de fazer seria investir em conhecimento dentro da área pois sinto que poderia fazer muito mais por mim.	
22. Quais são os incentivos que usam para incentivar/motivar/impulsivar a criatividade dos colaboradores? (monetário ou não monetário)	Não uso. CULTURA DE HIERARQUIA criatividade	Para incentivar os meus colaboradores proporciono um bom ambiente, flexibilidade de horários e férias (não monetário). Dou incentivos monetários 2 vezes por ano, este prémio é distribuído por todos os trabalhadores em função das responsabilidades e mérito de cada um. MONETÁRIO NÃO MONETÁRIO CULTURA DE AD-HOC...	Essencialmente passo por incentivos monetários. Por exemplo, um incentivo que não seja muito interessante num equipamento pode resultar muito bem num ponto de bônus. Há a ideia de que o facto de eles serem o mesmo que os outros, mas não são. Há a ideia de que o facto de eles serem o mesmo que os outros, mas não são. NÃO MONETÁRIO CULTURA DE MERCADO criatividade	
23. De onde partem/surgem as ideias criativas e inovadoras? (compreender como funciona o processo criativo)	Partem de mim. INOVAÇÃO CULTURA DE HIERARQUIA criatividade	Idéias criativas e inovadoras parte da administração e de alguns responsáveis de cada departamento. INOVAÇÃO criatividade DÚVIDA	Os designers que trabalham conosco, já têm por si só ferramentas para estimularem a criatividade. Os clientes quando nos procuram também trazem novas ideias. Nós anualmente desenvolvemos mais a imagem e não tanto o modelo. INOVAÇÃO	É um processo que pode ter pontos de partida muito distintos. De acordo com a natureza do produto, este pode ser uma ideia que surge numa reunião de trabalho, ou pode surgir numa reunião de trabalho. Há a ideia de que o facto de eles serem o mesmo que os outros, mas não são. Há a ideia de que o facto de eles serem o mesmo que os outros, mas não são. INOVAÇÃO criatividade INOVAÇÃO

CONTEÚDOS EM ESTUDO

INSTALAÇÕES

MEIA IDADE

FATURACÃO

INOVAÇÃO

CRIATIVIDADE

DIRETIVO

ADAPTAÇÃO

AUTOGRÁTICO

FATURACÃO

TRANSACCIONAL

DÚVIDA

FATURACÃO

DEMOCRÁTICA

DEMOCRÁTICO

CRIATIVIDADE

COLABORADORES

TRANSACCIONAL

NÃO MONETÁRIA

LAISSEZ-FAIRE

MONETÁRIO

CULTURA DE MERCADO

CULTURA DE HIERARQUIA

CULTURA DE CLÃ

CULTURA DE AD-HOC