



**A INFLUÊNCIA DA CULTURA NA LIDERANÇA DAS
PEQUENAS MÉDIAS EMPRESAS PORTUGUESAS: Uma
Análise à Luz do Modelo *Culture Map* de Erin Meyer**

Elaborado por:

Maria Vinagre – nº 20212626

Orientador da Dissertação:

Prof. Doutor Fernando Romana

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Gestão

Barcarena

Junho de 2026

ELEMENTO MOTIVADOR



“The way we are conditioned to see the world in our own culture seems so completely obvious and commonplace that it is difficult to imagine that another culture might do things differently. It is only when you start to identify what is typical in your culture but different from others, that you can begin to open a dialogue of sharing, learning, and ultimately understanding.” (Meyer, 2014, p. 224)

Erin Meyer

Meyer, E. (2014). *The culture map: Breaking through the invisible boundaries of global business*. PublicAffairs.

AGRADECIMENTOS

A realização desta dissertação representa o culminar de uma etapa profundamente marcante do meu percurso académico, profissional e pessoal. Este trabalho é o resultado de muitas horas de dedicação, persistência e aprendizagem, mas também do incentivo, da confiança e da presença de pessoas que me acompanharam ao longo deste caminho. A todas elas, expresso a minha mais sincera gratidão.

Em primeiro lugar, manifesto o meu profundo agradecimento ao meu orientador, Professor Doutor Fernando Romana, pela orientação científica exemplar, pela permanente disponibilidade, pela exigência académica, pelos ensinamentos partilhados e pela confiança depositada em mim desde o primeiro momento. A sua dedicação, capacidade de motivação e acompanhamento incansável foram determinantes para a concretização desta investigação e para o meu crescimento enquanto estudante e futura profissional.

Ao Bruno Oliveira, deixo um agradecimento muito especial. Obrigada por nunca deixares de acreditar em mim, mesmo quando eu própria duvidei da minha capacidade. Obrigada pela tua presença incondicional, pela paciência, pela disponibilidade para ajudar, pelas palavras certas nos momentos mais difíceis e por me dares sempre a mão durante este percurso. O teu apoio foi muito além desta dissertação e teve um significado inestimável para que conseguisse chegar até aqui.

À minha família, expresso a minha mais profunda gratidão pelo amor, pela compreensão, pelo apoio incondicional e pelo incentivo permanente. Obrigada por acreditarem sempre em mim, por compreenderem as minhas ausências, por celebrarem cada pequena conquista e por serem o meu porto de abrigo ao longo desta etapa. Sem vocês, este percurso não teria sido possível.

À minha grande amiga Ana Carreira, agradeço de coração pela amizade verdadeira, pela presença em todos os momentos, pela força transmitida nas fases de maior dificuldade e por nunca me deixares desistir. Obrigada pelas palavras de coragem, pela confiança e por me recordares, tantas vezes, que era capaz de chegar ao fim desta etapa.

Agradeço igualmente a todos os meus colegas de mestrado, com quem tive o privilégio de partilhar experiências, conhecimentos, desafios e momentos de crescimento académico. A entajada, as partilhas e o espírito de companheirismo tornaram esta experiência ainda mais enriquecedora.

Dirijo também um agradecimento muito especial a todos os professores que fizeram parte da minha formação académica. Cada um deles contribuiu, de diferentes formas, para o

desenvolvimento do meu conhecimento, do espírito crítico e da minha evolução pessoal e profissional. Levo comigo os ensinamentos, os desafios e os valores transmitidos ao longo destes anos.

Expresso igualmente o meu reconhecimento a todos os gestores e colaboradores que aceitaram participar nesta investigação. A disponibilidade demonstrada, o tempo dedicado e os contributos prestados foram essenciais para a realização deste estudo e para a concretização dos objetivos definidos.

Por fim, agradeço a todas as pessoas que, de forma direta ou indireta, fizeram parte desta conquista. Cada gesto de incentivo, cada palavra de encorajamento e cada demonstração de confiança tiveram um significado especial e permanecerão para sempre associados a este momento tão importante da minha vida.

Esta dissertação representa muito mais do que a conclusão de um ciclo académico. Representa um percurso de crescimento, resiliência e aprendizagem, construído graças ao apoio de pessoas extraordinárias que tornaram esta conquista possível.

Mais do que um trabalho académico, esta dissertação representa a concretização de um sonho, alcançado com esforço, perseverança e, sobretudo, com o apoio daqueles que nunca deixaram de acreditar em mim.

Levo comigo não apenas o conhecimento adquirido, mas também as experiências vividas, as pessoas que marcaram este percurso e a certeza de que nenhum objetivo verdadeiramente importante se alcança sozinho.

A todos, o meu mais sincero e profundo obrigada. Este trabalho é também dedicado a todos aqueles que acreditaram em mim antes mesmo de eu acreditar em mim própria.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

APA – *American Psychological Association*

GLOBE – *Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness*

INE – Instituto Nacional de Estatística

JAMOVİ – Software estatístico *jamovi*

MSMEs – *Micro, Small and Medium Enterprises* (Micro, Pequenas e Médias Empresas)

PME – Pequena e Média Empresa

PMEs – Pequenas e Médias Empresas

RGPD – Regulamento Geral sobre a Proteção de Dados (Regulamento (UE) 2016/679)

SME – *Small and Medium-sized Enterprise* (Pequena e Média Empresa)

SMEs – *Small and Medium-sized Enterprises* (Pequenas e Médias Empresas)

UE – União Europeia

RESUMO

As Pequenas e Médias Empresas (PMEs) portuguesas desenvolvem a sua atividade num contexto organizacional marcado pela globalização, pela crescente diversidade cultural e pela necessidade de adaptação a ambientes empresariais cada vez mais dinâmicos. Neste enquadramento, a liderança assume particular relevância, não apenas enquanto exercício de autoridade, mas também enquanto elemento influenciador da motivação, das relações interpessoais e do funcionamento organizacional.

A presente investigação analisou a influência das dimensões culturais nas práticas de liderança e na motivação dos colaboradores em PMEs portuguesas, tendo por base o modelo *Culture Map* de Erin Meyer (2014). Este modelo identifica oito dimensões culturais associadas à comunicação, avaliação, persuasão, liderança, tomada de decisão, confiança, discordância e gestão do tempo, permitindo compreender a forma como diferentes padrões culturais influenciam as dinâmicas organizacionais.

Metodologicamente, o estudo adotou uma abordagem mista, integrando dados quantitativos recolhidos junto de 30 participantes e dados qualitativos provenientes de 13 respostas abertas de gestores de PMEs portuguesas. A análise permitiu identificar tendências relacionadas com comunicação, confiança, tomada de decisão e práticas de liderança.

Os resultados obtidos evidenciaram a relevância das relações interpessoais, da proximidade entre equipas e da comunicação organizacional no funcionamento das empresas analisadas. Verificou-se igualmente a coexistência de práticas de liderança participativas, transformacionais e, em alguns contextos, mais centralizadas, refletindo a diversidade de dinâmicas organizacionais presentes nas PMEs portuguesas. Ao nível da motivação, os participantes atribuíram particular importância ao reconhecimento profissional, à qualidade do ambiente organizacional e à proximidade entre colaboradores e chefias.

Os resultados do estudo evidenciaram que as dimensões culturais influenciam a forma como as práticas de liderança são desenvolvidas nas organizações e como os colaboradores percecionam o ambiente profissional e o seu envolvimento organizacional. Neste sentido, o estudo contribui para uma compreensão mais abrangente das relações entre cultura organizacional, liderança e motivação no contexto das Pequenas e Médias Empresas portuguesas.

Palavras-chave: Liderança; Cultura Organizacional; PME; Gestão; Motivação.

ABSTRACT

Portuguese Small and Medium-sized Enterprises (SMEs) operate in an organizational environment shaped by globalization, increasing cultural diversity, and the need to adapt to increasingly dynamic business contexts. In this setting, leadership plays a particularly important role, not only as an exercise of authority but also as a factor influencing motivation, interpersonal relationships, and organizational performance.

This study aimed to analyse the influence of cultural dimensions on leadership practices and employee motivation in Portuguese SMEs, based on Erin Meyer's *The Culture Map* model (2014). This model identifies eight cultural dimensions related to communication, evaluation, persuasion, leadership, decision-making, trust, disagreement, and time management, enabling a better understanding of how different cultural patterns influence organizational dynamics.

Methodologically, the research adopted a mixed-methods approach, integrating quantitative data collected through the Erin Meyer Profile Questionnaire, administered to 30 participants, and qualitative data obtained from 13 open-ended responses collected through an online questionnaire applied to SME managers in Portugal. Data analysis allowed the identification of different organizational tendencies concerning communication, trust, decision-making processes, and leadership practices within professional contexts.

The findings highlighted the relevance of interpersonal relationships, team proximity, and organizational communication in the functioning of the analysed companies. The results also revealed the coexistence of participative, transformational, and, in some contexts, more centralized leadership practices, reflecting the diversity of organizational dynamics within Portuguese SMEs. Regarding motivation, participants emphasized professional recognition, the quality of the organizational environment, and the closeness between employees and management as particularly important factors.

The study demonstrated that cultural dimensions influence the way leadership practices are developed within organizations and how employees perceive the professional environment and their organizational engagement. Consequently, this research contributes to a broader understanding of the relationship between organizational culture, leadership, and motivation in the context of Portuguese SMEs.

Keywords: Leadership; Organizational Culture; SME; Management; Motivation.

ÍNDICE

CAPÍTULO 1 - INTRODUÇÃO	13
Objetivo Geral.....	14
Objetivos Específicos	14
CAPÍTULO 2 - REVISÃO DA LITERATURA	15
2.1. Cultura: Definição e Conceitos Fundamentais	15
2.2. Cultura Organizacional	16
2.3. Cultura, Liderança e Contexto Organizacional.....	17
2.4. Modelo <i>Culture Map</i> de Erin Meyer	18
2.5. As Dimensões Culturais do Modelo <i>Culture Map</i>	20
2.6. Liderança: Definição e Conceitos Fundamentais	21
2.7. Estilos de Liderança.....	22
2.7.1. <i>Liderança Transformacional</i>	22
2.7.2 <i>Liderança Situacional</i>	24
2.7.3. <i>Liderança Transacional</i>	26
2.7.4. <i>Liderança Participativa e Democrática</i>	27
2.7.5. <i>Liderança Hierárquica</i>	29
2.7.6. <i>Liderança Liberal (Laissez-Faire)</i>	30
2.8. Motivação: Conceitos e Teorias da Motivação.....	30
2.8.1. <i>Teoria de Conteúdo</i>	31
2.9. Teorias de Processo	33
2.9.1. <i>Teoria da Expectativa de Vroom</i>	33
2.9.2. <i>Teoria da Equidade de Adams</i>	33
2.9.3. <i>Teoria da Definição de Metas de Locke e Latham</i>	33
2.10. Relação entre Liderança e Motivação.....	34
2.11. A Cultura Organizacional e a Liderança nas PMEs Portuguesas	35
2.12. Aplicação do modelo às PMEs portuguesas	35
CAPÍTULO 3 - METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO	37
3.1. Enquadramento Metodológico.....	37
3.2. Desenho da Investigação	38
3.3. População e Amostra	40
3.3.1. Caracterização da amostra	40

3.4. Conceptual Framework.....	41
3.4.1. <i>Identificação das Variáveis do Estudo</i>	43
3.4.2. <i>Hipóteses de Investigação</i>	46
3.5. Instrumento de Recolha de Dados	48
3.5.1. <i>Questionário Perfil de Erin Meyer</i>	48
3.5.2. <i>Recolha Qualitativa através de Questões Abertas em Formulário Online</i>	50
3.6. Procedimento de Análise dos Dados	51
3.6.1. <i>Análise Quantitativa</i>	51
3.6.2. <i>Análise Qualitativa</i>	52
3.7. Considerações Éticas	54
3.8. Calendarização com as etapas fundamentais	55
CAPÍTULO 4 - ANÁLISE DE DADOS E RESULTADOS.....	57
4.1. Introdução ao Capítulo.....	57
4.2. Caracterização da Amostra	57
4.3. Análise das Dimensões Culturais	59
4.4. Análise Qualitativa das Respostas Abertas.....	62
4.5. Síntese dos Resultados.....	67
CAPÍTULO 5 - DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	69
5.1. Introdução ao capítulo	69
5.2. Discussão das dimensões culturais nas PMEs Portuguesas.....	72
5.3. Discussão da liderança nas PMEs portuguesas.....	74
5.4. Discussão da motivação dos colaboradores.....	75
5.5. Relação entre Cultura, Liderança e Motivação.....	77
5.6. Síntese da discussão e validação das hipóteses	80
5.7. Síntese global da validação das hipóteses.....	83
5.8. Síntese do Capítulo	83
CONCLUSÕES	86
6.2. Contributos da Investigação.....	87
6.4. Limitações da Investigação.....	90
6.5. Sugestões para investigações futuras	91
6.6. Considerações Finais	93
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	95
APÊNDICES.....	97
APÊNDICE A.....	98

Questionário Aplicado a Colaboradores de PMEs Portuguesas	98
Resultados Brutos Do Questionário Perfil De Erin Meyer (Anonimizados)	108
APÊNDICE C	109
Caracterização Sociodemográfica Da Amostra (Questionário Quantitativo)	109
APÊNDICE D	111
Resultados Descritivos das Dimensões Culturais	111
APÊNDICE E	114
Matriz De Correlações Entre Dimensões Culturais (<i>Culture Map</i>)	114
APÊNDICE F	116
Questionário Aplicado a Gestores de PMEs Portuguesas	116
APÊNDICE G	120
Respostas Qualitativas (Dados Anonimizados)	120
APÊNDICE H	122
Caracterização Sociodemográfica Da Amostra (Questionário Quantitativo)	122
APÊNDICE I	124
Categorias Temáticas e Gráficos de Análise Qualitativa	124
APÊNDICE J	128
CRONOGRAMA DA INVESTIGAÇÃO	128
APÊNDICE L	129
CONSENTIMENTO INFORMADO	129

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1	Modelo Culture Map de Erin Meyer	19
Figura 2	Liderança Transformacional, os 4 I's	23
Figura 3	Modelo de Liderança Situacional.....	25
Figura 4	Componentes da Liderança Transacional.....	27
Figura 5	Hierarquia das Necessidades de Maslow	32
Figura 6	Estrutura metodológica da investigação	39
Figura 7	Modelo Conceptual da Investigação.	42
Figura 8	Modelo das Hipóteses de Investigação	47
Figura 9	Média das dimensões culturais do modelo Culture Map (N=30).....	60

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1	Caracterização da Amostra da Investigação	41
Tabela 2	Síntese dos Instrumentos de Recolha de Dados - Questionário Perfil de Erin Meyer	49
Tabela 3	Síntese dos Instrumentos de Recolha de Dados – Questões Abertas.....	51
Tabela 4	Técnicas de análise utilizadas na investigação.....	52
Tabela 5	Etapas Fundamentais da Dissertação	56
Tabela 6	Caracterização Sociodemográfica da Amostra	58
Tabela 7	Médias das Dimensões Culturais do modelo Culture Map (N=30)	60
Tabela 8	Síntese das Dimensões Culturais com Maior e Menor Expressão	61
Tabela 9	Estilos de Liderança identificados nas respostas abertas	63
Tabela 10	Fatores associados à motivação dos colaboradores	64
Tabela 11	Relação entre dimensões culturais e práticas de liderança.....	65
Tabela 12	Categorias emergentes da análise qualitativa.....	66
Tabela 13	Matriz de correlação entre as dimensões culturais.....	70
Tabela 14	Correlações mais relevantes entre as dimensões culturais	78
Tabela 15	Síntese da validação das hipóteses	83

CAPÍTULO 1 - INTRODUÇÃO

A globalização, a digitalização e a crescente interdependência dos mercados têm vindo a transformar significativamente a forma como as organizações comunicam, tomam decisões e gerem equipas cada vez mais diversificadas. Neste contexto, as Pequenas e Médias Empresas (PMEs) enfrentam desafios relacionados com adaptação organizacional, inovação e competitividade.

De acordo com o Instituto Nacional de Estatística (INE, 2023), as micro, pequenas e médias empresas representam 99,9% das empresas não financeiras em Portugal, desempenhando um papel fundamental na criação de emprego, no desenvolvimento regional e na dinamização da economia nacional. Caracterizadas por estruturas organizacionais mais flexíveis e relações hierárquicas geralmente mais próximas, as PMEs constituem um contexto relevante para analisar a influência da cultura nas práticas de liderança.

A liderança assume atualmente uma importância crescente nas organizações, ultrapassando o exercício formal da autoridade e envolvendo competências relacionadas com comunicação, influência, adaptação e gestão das relações interpessoais. Segundo Bass (1990) e Goleman, Boyatzis e McKee (2013), a eficácia da liderança encontra-se associada à capacidade de os líderes compreenderem os contextos humanos em que atuam e ajustarem os seus comportamentos às necessidades das equipas.

Paralelamente, a cultura organizacional influencia a forma como os indivíduos comunicam, interpretam a autoridade, tomam decisões e constroem relações profissionais. Hofstede (2001) demonstrou que fatores culturais, como a distância hierárquica, o individualismo ou a aversão à incerteza, condicionam os comportamentos organizacionais e a forma como as pessoas interagem em contexto profissional.

Neste enquadramento, o modelo *Culture Map*, desenvolvido por Erin Meyer (2014), constitui uma referência relevante para a análise das diferenças culturais em ambiente organizacional. O modelo identifica oito dimensões culturais — comunicação, avaliação, persuasão, liderança, tomada de decisão, confiança, discordância e gestão do tempo — permitindo compreender como diferentes padrões culturais influenciam as práticas profissionais e as dinâmicas organizacionais.

A aplicação deste modelo ao contexto das PMEs portuguesas revela-se particularmente pertinente, uma vez que permite analisar de que forma características frequentemente associadas à realidade organizacional portuguesa, como a valorização das relações

interpessoais, a proximidade entre equipas e a confiança relacional, influenciam as práticas de liderança e a motivação dos colaboradores.

A presente investigação procurou analisar a influência das dimensões culturais nas práticas de liderança em Pequenas e Médias Empresas portuguesas, articulando contributos teóricos sobre cultura organizacional, liderança e motivação com evidências empíricas recolhidas junto de gestores e colaboradores.

A questão central que orientou o estudo foi a seguinte:

De que forma as oito dimensões do modelo *Culture Map*, de Erin Meyer, contribuem para compreender as práticas de liderança nas Pequenas e Médias Empresas portuguesas?

Objetivo Geral

Compreender de que forma a cultura influencia as práticas de liderança nas Pequenas e Médias Empresas em Portugal, à luz das oito dimensões do modelo *Culture Map* de Erin Meyer.

Objetivos Específicos

1. Analisar os principais contributos teóricos relacionados com liderança, cultura organizacional e liderança intercultural, com destaque para os modelos de Meyer, Hofstede, Goleman e Bass;
2. Compreender de que forma as oito dimensões culturais do modelo *Culture Map* se manifestam nas práticas de liderança das PME's portuguesas;
3. Analisar as perceções dos participantes relativamente ao impacto da cultura na comunicação, motivação e tomada de decisão organizacional;
4. Comparar os resultados empíricos obtidos com a literatura existente, identificando convergências e divergências relativamente aos modelos teóricos analisados;
5. Identificar contributos práticos para o desenvolvimento de práticas de liderança ajustadas às dinâmicas culturais e organizacionais das PME's portuguesas.

Relativamente à estrutura da dissertação, o Capítulo 2 apresenta a revisão da literatura, abordando os conceitos de cultura, cultura organizacional, liderança, motivação e o modelo *Culture Map* de Erin Meyer. O Capítulo 3 descreve a metodologia adotada, incluindo o desenho da investigação, os instrumentos de recolha de dados e os procedimentos de análise. O Capítulo 4 apresenta os resultados obtidos, enquanto o Capítulo 5 procede à sua discussão à luz da literatura. Por fim, o Capítulo 6 reúne as principais conclusões, contributos, limitações e sugestões para futuras investigações.

CAPÍTULO 2 - REVISÃO DA LITERATURA

2.1. Cultura: Definição e Conceitos Fundamentais

A cultura constitui um conceito central nas ciências sociais, sendo amplamente utilizada para compreender os comportamentos humanos, as relações sociais e os padrões de interação desenvolvidos pelos diferentes grupos. Apesar da diversidade de definições existentes, a literatura converge na ideia de que a cultura corresponde a um conjunto de valores, crenças, normas e práticas partilhadas que influenciam a forma como os indivíduos interpretam a realidade e se relacionam com os outros.

Uma das primeiras definições de cultura foi apresentada por Tylor (1871), que a descreveu como um “todo complexo” que engloba conhecimentos, crenças, arte, moral, leis, costumes e outras capacidades adquiridas pelo ser humano enquanto membro de uma sociedade. Esta perspetiva permitiu compreender a cultura como um fenómeno aprendido e transmitido socialmente.

Posteriormente, Hofstede (2001) definiu a cultura como a “programação coletiva da mente” que distingue os membros de um grupo dos de outros grupos. Segundo o autor, os indivíduos desenvolvem padrões de pensamento e comportamento influenciados pelos contextos culturais em que se encontram inseridos.

De forma complementar, Schein (2010) considera que a cultura corresponde a um conjunto de pressupostos básicos partilhados por um grupo, desenvolvidos ao longo do tempo através da adaptação a desafios externos e da integração interna. Estes pressupostos tendem a ser transmitidos aos novos membros como formas adequadas de interpretar e responder às diferentes situações.

A cultura manifesta-se através de elementos visíveis, como comportamentos, símbolos, linguagem e rituais, mas também através de componentes menos observáveis, como valores, crenças e pressupostos subjacentes que orientam as ações dos indivíduos (Schein, 2010). Esta característica contribui para explicar a diversidade de interpretações e comportamentos observados entre diferentes grupos sociais e culturais.

Num contexto marcado pela crescente globalização e interação entre pessoas provenientes de diferentes origens, a compreensão da cultura assume particular relevância para a análise dos comportamentos humanos e das relações estabelecidas em diferentes contextos sociais e profissionais. Neste sentido, o conceito de cultura constitui a base para a compreensão

da cultura organizacional e da influência dos fatores culturais no funcionamento das organizações.

2.2. Cultura Organizacional

A cultura organizacional constitui um dos elementos centrais para a compreensão do funcionamento das organizações, influenciando comportamentos, processos de decisão, formas de comunicação e relações estabelecidas entre os seus membros. De forma geral, corresponde ao conjunto de valores, crenças, normas e pressupostos partilhados que orientam a forma como os indivíduos interpretam e respondem às situações do contexto profissional.

Schein (2010) define a cultura organizacional como um conjunto de pressupostos básicos desenvolvidos por um grupo ao longo do tempo, à medida que aprende a lidar com problemas de adaptação externa e integração interna. Quando essas soluções demonstram ser eficazes, passam a ser consideradas válidas e transmitidas aos novos membros como formas adequadas de pensar, sentir e agir dentro da organização.

Segundo o autor, a cultura organizacional manifesta-se em três níveis distintos. O primeiro corresponde aos artefactos, que incluem elementos visíveis como símbolos, linguagem, rituais e práticas organizacionais. O segundo refere-se aos valores partilhados, que orientam comportamentos e decisões. O terceiro corresponde aos pressupostos básicos, frequentemente inconscientes, que influenciam a forma como os indivíduos interpretam a realidade organizacional.

Hofstede (2001) destaca igualmente a influência dos valores culturais nos comportamentos organizacionais, afetando aspetos como as relações hierárquicas, a comunicação, a tomada de decisão e a gestão de conflitos. Nesta perspetiva, as organizações são influenciadas pelos contextos socioculturais em que se encontram inseridas, refletindo frequentemente valores e práticas predominantes na sociedade envolvente.

De acordo com Robbins e Judge (2019), a cultura organizacional contribui para a construção da identidade da organização, promovendo alinhamento entre os objetivos organizacionais e os comportamentos dos colaboradores. Uma cultura organizacional consistente tende a favorecer a integração, a cooperação e o compromisso organizacional, enquanto a existência de incongruências entre valores e práticas pode dificultar a comunicação e reduzir os níveis de envolvimento dos colaboradores.

Assim, a cultura organizacional constitui um elemento fundamental para compreender a forma como as organizações funcionam e como os seus membros interagem, influenciando práticas de gestão, relações de trabalho e dinâmicas organizacionais.

2.3. Cultura, Liderança e Contexto Organizacional

A relação entre cultura e liderança tem sido amplamente reconhecida na literatura como um dos fatores centrais para a compreensão do comportamento organizacional. As práticas de liderança não se desenvolvem de forma isolada, sendo influenciadas pelos valores, normas e expectativas presentes nos contextos culturais onde as organizações operam. Simultaneamente, os líderes desempenham um papel relevante na construção e consolidação da cultura organizacional, estabelecendo valores, comportamentos e práticas que orientam o funcionamento das organizações (Schein, 2010).

A influência da cultura nas práticas de liderança manifesta-se em diversos aspetos organizacionais, incluindo a comunicação, a distribuição da autoridade, a tomada de decisão, a gestão de conflitos e a construção de relações de confiança. Diferentes contextos culturais tendem a valorizar diferentes formas de liderança, influenciando aquilo que é considerado um comportamento adequado ou eficaz por parte dos líderes.

Hofstede (2001) defende que os valores culturais influenciam significativamente as relações estabelecidas entre líderes e colaboradores. Dimensões como distância hierárquica, individualismo, coletivismo e aversão à incerteza condicionam a forma como os indivíduos interpretam autoridade, participação e responsabilidade dentro das organizações. Consequentemente, práticas de liderança eficazes num determinado contexto cultural podem não produzir os mesmos resultados noutros contextos.

Esta perspetiva foi reforçada pelo Projeto GLOBE, desenvolvido por House et al. (2004), que analisou a relação entre cultura e liderança em diferentes países. Os resultados evidenciaram que as expectativas relativamente aos líderes variam significativamente entre culturas, influenciando a forma como determinados estilos de liderança são valorizados ou percebidos pelos colaboradores.

Segundo Northouse (2022), a compreensão dos fatores culturais tornou-se particularmente relevante num contexto organizacional marcado pela globalização e pela crescente diversidade das equipas de trabalho. Neste enquadramento, os líderes necessitam de desenvolver competências que lhes permitam adaptar práticas de comunicação, coordenação e gestão às características dos diferentes contextos culturais.

A análise da relação entre cultura e liderança constitui, assim, um elemento fundamental para compreender as dinâmicas organizacionais contemporâneas. Este enquadramento teórico sustenta a utilização do modelo *Culture Map*, desenvolvido por Meyer

(2014), como instrumento de análise da influência das dimensões culturais nas práticas de liderança em contexto organizacional.

2.4. Modelo *Culture Map* de Erin Meyer

O aumento da globalização e da diversidade cultural nas organizações tem reforçado a necessidade de compreender de que forma as diferenças culturais influenciam a comunicação, a liderança, a tomada de decisão e as relações profissionais. Neste contexto, Erin Meyer desenvolveu o modelo *Culture Map*, com o objetivo de apoiar profissionais e organizações na compreensão das diferenças culturais que influenciam o comportamento em ambiente de trabalho.

Apresentado na obra *The Culture Map: Breaking Through the Invisible Boundaries of Global Business* (Meyer, 2014), o modelo procura explicar como indivíduos provenientes de diferentes contextos culturais interpretam e respondem a situações organizacionais semelhantes. A autora defende que muitas dificuldades observadas nas organizações não resultam necessariamente de diferenças individuais, mas sim de diferentes formas culturais de comunicar, liderar, construir confiança ou gerir divergências.

O modelo *Culture Map* distingue-se de outras abordagens por privilegiar uma perspetiva prática e aplicada ao contexto organizacional. Enquanto outros modelos culturais se concentram sobretudo na identificação de valores culturais gerais, Meyer procura analisar comportamentos observáveis que influenciam diretamente a interação profissional entre indivíduos e equipas.

Segundo Meyer (2014), as diferenças culturais manifestam-se de forma particular em situações relacionadas com comunicação, feedback, persuasão, liderança, tomada de decisão, confiança, gestão da discordância e organização do trabalho. Estas dimensões permitem compreender como diferentes culturas interpretam autoridade, colaboração, relações interpessoais e processos organizacionais.

A relevância do modelo tem sido amplamente reconhecida no contexto da gestão internacional, particularmente em organizações caracterizadas por equipas multiculturais e ambientes de trabalho cada vez mais diversificados. A sua aplicação permite identificar potenciais diferenças de perceção entre colaboradores e líderes, contribuindo para reduzir mal-entendidos e promover maior eficácia na comunicação e coordenação das equipas.

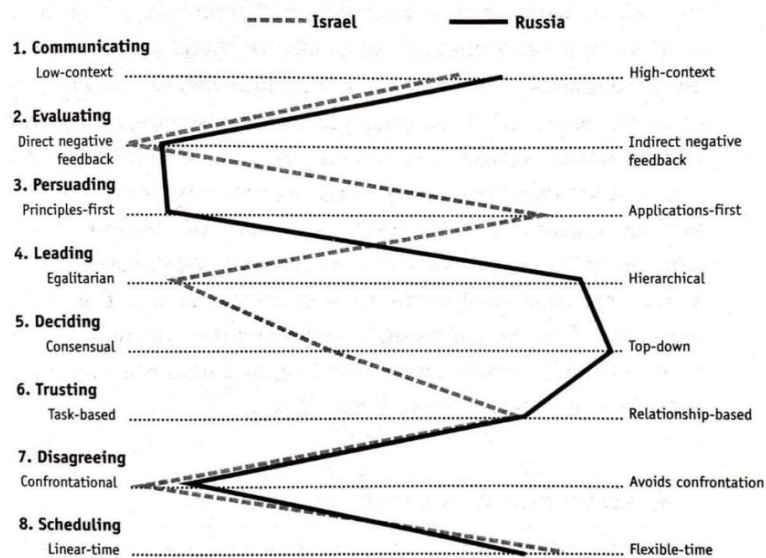
No âmbito da presente investigação, o modelo *Culture Map* assume particular relevância por fornecer um enquadramento conceptual adequado para analisar a influência das dimensões culturais nas práticas de liderança e na motivação dos colaboradores em Pequenas

e Médias Empresas portuguesas. A utilização deste modelo permite explorar de forma estruturada diferentes aspetos das relações organizacionais, contribuindo para uma compreensão mais aprofundada das dinâmicas culturais presentes no contexto empresarial estudado.

Assim, o modelo proposto por Meyer constitui a principal referência teórica da presente investigação, servindo de base para a análise das dimensões culturais consideradas no estudo e para a interpretação das relações entre cultura, liderança e motivação organizacional. A **Figura 1** apresenta uma representação do modelo *Culture Map*, ilustrando o posicionamento relativo de diferentes culturas ao longo das oito dimensões culturais propostas por Meyer (2014).

Figura 1

Modelo Culture Map de Erin Meyer



Nota. Adaptado de *The Culture Map: Breaking Through the Invisible Boundaries of Global Business* (p. 17), Meyer (2014), PublicAffairs.

Conforme ilustrado na **Figura 1**, as diferentes culturas posicionam-se de forma distinta ao longo das oito dimensões do modelo *Culture Map*. Esta representação evidencia que as diferenças culturais são relativas e influenciam aspetos como a comunicação, a liderança, a tomada de decisão, a construção da confiança e a gestão das relações profissionais em contexto organizacional.

2.5. As Dimensões Culturais do Modelo *Culture Map*

O modelo *Culture Map*, proposto por Meyer (2014), organiza as diferenças culturais observadas em contexto organizacional através de oito dimensões que permitem compreender diferentes formas de comunicar, liderar, tomar decisões e desenvolver relações profissionais. Estas dimensões não procuram classificar culturas como superiores ou inferiores, mas identificar tendências que ajudam a interpretar comportamentos e expectativas em ambientes de trabalho caracterizados pela diversidade cultural.

Comunicação (*Communicating*)

Esta dimensão analisa a forma como a informação é transmitida e interpretada entre indivíduos. Algumas culturas privilegiam mensagens explícitas, diretas e objetivas, enquanto outras recorrem mais frequentemente a formas de comunicação implícitas, nas quais parte da informação depende do contexto, das relações interpessoais e da interpretação dos interlocutores.

Avaliação (*Evaluating*)

A dimensão avaliação refere-se à forma como o feedback é transmitido no contexto profissional. Em determinadas culturas, a crítica tende a ser expressa de forma direta e objetiva, enquanto noutras é comunicada de forma mais diplomática e indireta. Estas diferenças podem influenciar os processos de desenvolvimento profissional e as relações entre líderes e colaboradores.

Persuasão (*Persuading*)

A persuasão relaciona-se com a forma como os indivíduos estruturam argumentos e procuram influenciar decisões. Algumas culturas valorizam abordagens assentes em princípios teóricos e enquadramentos conceptuais, enquanto outras privilegiam argumentos mais práticos e orientados para aplicações concretas.

Liderança (*Leading*)

Esta dimensão analisa a forma como a autoridade é percecionada e exercida dentro das organizações. Em alguns contextos culturais, as estruturas hierárquicas assumem maior relevância e a autoridade tende a ser mais formalizada. Em contrapartida, outras culturas valorizam relações mais igualitárias entre líderes e colaboradores.

Decisão (*Deciding*)

A dimensão decisão procura compreender como os processos de tomada de decisão são desenvolvidos nas organizações. Algumas culturas tendem a favorecer decisões centralizadas e mais rápidas, enquanto outras privilegiam processos participativos que envolvem diferentes membros da organização.

Confiança (*Trusting*)

A confiança refere-se aos mecanismos através dos quais as relações profissionais são construídas e mantidas. Em determinados contextos culturais, a confiança desenvolve-se sobretudo através das relações interpessoais, enquanto noutros tende a basear-se principalmente na competência profissional e no desempenho.

Discordância (*Disagreeing*)

Esta dimensão analisa a forma como as diferenças de opinião são expressas e geridas. Algumas culturas encaram o debate aberto como um elemento natural dos processos organizacionais, enquanto outras tendem a privilegiar a harmonia relacional e a evitar conflitos explícitos.

Horário e Pontualidade (*Scheduling*)

A dimensão horário e pontualidade relaciona-se com a forma como o tempo é organizado e gerido nas organizações. Algumas culturas valorizam planeamento rigoroso, cumprimento de prazos e definição prévia de objetivos, enquanto outras demonstram maior flexibilidade relativamente à gestão temporal e à adaptação às circunstâncias.

As oito dimensões propostas por Meyer (2014) constituem um modelo integrado de análise cultural que permite compreender diferentes aspetos das relações organizacionais. A sua aplicação possibilita identificar padrões de comportamento associados à comunicação, liderança, tomada de decisão e construção de relações profissionais.

No âmbito da presente investigação, estas dimensões constituem o principal referencial teórico utilizado para analisar a influência dos fatores culturais nas práticas de liderança e na motivação dos colaboradores em Pequenas e Médias Empresas portuguesas.

2.6. Liderança: Definição e Conceitos Fundamentais

A liderança tem sido amplamente estudada ao longo das últimas décadas, sendo reconhecida como um dos fenómenos mais complexos e determinantes no comportamento organizacional. No contexto das Pequenas e Médias Empresas, Romana, Gestoso e Lopes (2025) destacam igualmente a relevância da liderança na motivação, produtividade e envolvimento dos colaboradores.

Robbins (2002) reforça esta ideia ao definir liderança como a capacidade de influenciar um grupo de pessoas para que estas alcancem objetivos comuns. Esta perspetiva sugere que a eficácia da liderança não depende exclusivamente das características individuais do líder, mas também da interação com fatores contextuais e organizacionais. Para o autor, a liderança eficaz combina três dimensões: o líder, os liderados e a situação. A interação entre estas dimensões

determina o estilo de liderança adotado e o seu impacto na motivação e no desempenho dos colaboradores.

Numa abordagem mais contemporânea, Northouse (2022) conceptualiza a liderança como um processo através do qual um indivíduo influencia um grupo de pessoas para alcançar um objetivo comum. Esta definição enfatiza a natureza relacional da liderança e afasta-se de interpretações centradas exclusivamente na autoridade formal ou na posição hierárquica ocupada pelo líder.

A liderança assume particular relevância nas organizações contemporâneas devido à sua capacidade de influenciar comportamentos, promover o envolvimento dos colaboradores e facilitar a adaptação às exigências do ambiente organizacional. Neste sentido, Bass (1990) destaca que a liderança eficaz contribui para o compromisso organizacional e para o desenvolvimento das equipas, influenciando positivamente o desempenho individual e coletivo.

Embora existam diferentes perspetivas teóricas sobre o fenómeno da liderança, a literatura converge na sua compreensão enquanto processo dinâmico, relacional e dependente do contexto. A liderança não se limita à gestão de tarefas ou recursos, envolvendo igualmente a capacidade de orientar comportamentos, promover cooperação e mobilizar esforços em direção a objetivos comuns.

Dada a diversidade de formas através das quais a liderança pode ser exercida, foram desenvolvidas diferentes abordagens e estilos de liderança, procurando explicar as características e comportamentos associados aos líderes em distintos contextos organizacionais. Estas abordagens serão analisadas na secção seguinte.

2.7. Estilos de Liderança

2.7.1. Liderança Transformacional

A liderança transformacional constitui uma das abordagens mais influentes da literatura contemporânea sobre liderança, distinguindo-se pela capacidade de inspirar os colaboradores, promover o compromisso organizacional e estimular o desenvolvimento individual e coletivo. Ao contrário das abordagens centradas exclusivamente na supervisão e controlo, este modelo enfatiza a motivação, a confiança e a construção de uma visão partilhada entre líderes e seguidores.

O conceito foi introduzido por Burns (1978), que definiu a liderança transformacional como um processo através do qual líderes e seguidores elevam mutuamente os seus níveis de motivação, compromisso e desenvolvimento. Posteriormente, Bass (1985) aprofundou esta

perspetiva, defendendo que os líderes transformacionais incentivam os colaboradores a ultrapassar interesses individuais em benefício dos objetivos organizacionais, contribuindo para níveis mais elevados de envolvimento e desempenho.

Segundo Bass e Riggio (2006), a liderança transformacional assenta em quatro dimensões fundamentais, frequentemente designadas como os “4 I’s”, apresentadas na **Figura 2**:

1. **Influência Idealizada (*Idealized Influence*)** – o líder atua como modelo de referência, conquistando respeito e credibilidade junto dos colaboradores;
2. **Motivação Inspiracional (*Inspirational Motivation*)** – o líder comunica uma visão mobilizadora e orientada para objetivos comuns;
3. **Estimulação Intelectual (*Intellectual Stimulation*)** – promove pensamento crítico, criatividade e procura de soluções inovadoras;
4. **Consideração Individualizada (*Individualized Consideration*)** – reconhece as necessidades individuais dos colaboradores e incentiva o seu desenvolvimento.

Figura 2

Liderança Transformacional, os 4 I’s

<i>Transformational Leadership</i>	
Idealized influence	Whether “puffery” and egoism on part of the leader predominate and whether the leader is manipulative or not
Inspirational motivation	Whether providing for true empowerment and self-actualization of followers or not
Intellectual stimulation	Whether the leader’s program is open to dynamic transcendence and spirituality or is closed propaganda and a “line” to follow
Individualized consideration	Whether followers are treated as ends or means, whether their unique dignity and interests are respected or not

Note. From “Ethics, Character, and Authentic Transformational Leadership Behavior,” by B. M. Bass and P. Steidlmeier, 1999, *Leadership Quarterly*, 10(2), p. 185. Copyright by Elsevier. Reprinted with permission.

Nota. Adaptado de *Transformational Leadership* (2nd ed.), por B. M. Bass e R. E. Riggio, 2006, Lawrence Erlbaum Associates.

Estas dimensões evidenciam que a liderança transformacional procura influenciar não apenas o desempenho organizacional, mas também a forma como os colaboradores interpretam o seu papel dentro da organização, fortalecendo níveis de confiança, compromisso e envolvimento.

De acordo com Northouse (2022), este estilo de liderança assume particular relevância em contextos caracterizados por mudança, inovação e necessidade de adaptação contínua. A sua eficácia encontra-se frequentemente associada à capacidade de mobilizar equipas em torno de objetivos partilhados e de promover ambientes organizacionais mais participativos e colaborativos.

No contexto das Pequenas e Médias Empresas, a liderança transformacional pode assumir especial importância devido à proximidade existente entre líderes e colaboradores. Em estruturas organizacionais menos formalizadas, a influência direta das chefias tende a refletir-se no clima organizacional, no envolvimento das equipas e na capacidade de adaptação da organização aos desafios do ambiente externo.

Assim, a liderança transformacional constitui um referencial teórico relevante para compreender práticas de liderança orientadas para inspiração, desenvolvimento dos colaboradores e promoção do compromisso organizacional. Contudo, nem todas as abordagens de liderança assentam na transformação e mobilização das equipas, existindo modelos mais orientados para supervisão, controlo e recompensa, como a liderança transacional, analisada na secção seguinte.

2.7.2 Liderança Situacional

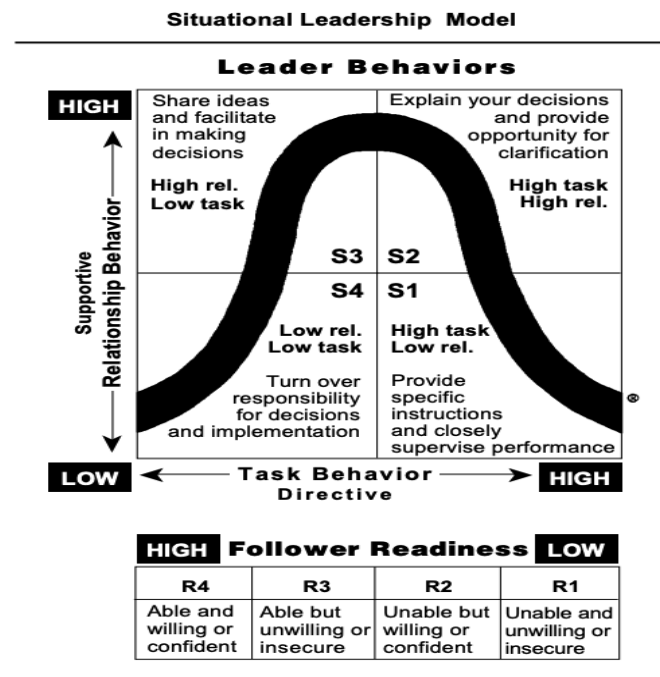
A liderança situacional baseia-se no princípio de que não existe um único estilo de liderança adequado a todas as situações organizacionais. Esta abordagem defende que a eficácia da liderança depende da capacidade do líder para adaptar o seu comportamento às características da equipa, às exigências da tarefa e ao contexto em que a ação ocorre.

O modelo foi desenvolvido por Hersey e Blanchard (1969), que defendem que os líderes devem ajustar o seu estilo de liderança em função do nível de competência, experiência, autonomia e motivação dos colaboradores. Nesta perspetiva, a liderança é entendida como um processo dinâmico, no qual os comportamentos do líder variam de acordo com as necessidades identificadas em cada situação.

Segundo Hersey, Blanchard e Johnson (2013), a liderança situacional integra quatro estilos fundamentais, representados na **Figura 3**:

- 1. Diretivo (S1)** – o líder fornece orientações claras e supervisiona de forma próxima a execução das tarefas;
- 2. Persuasivo (S2)** – o líder continua a orientar a equipa, mas procura explicar decisões e promover maior envolvimento dos colaboradores;

3. **Participativo (S3)** – privilegia a colaboração, o diálogo e a partilha de responsabilidades nos processos de decisão;
4. **Delegador (S4)** – caracteriza-se pela atribuição de elevados níveis de autonomia aos colaboradores, mantendo reduzida intervenção direta do líder.

Figura 3*Modelo de Liderança Situacional*

Nota. Adaptado de *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources*, por P. Hersey e K. H. Blanchard, 1997, Prentice Hall.

Estes estilos refletem diferentes combinações entre orientação e apoio, permitindo ao líder ajustar a sua atuação às necessidades específicas dos colaboradores e da organização.

De acordo com Northouse (2022), uma das principais vantagens desta abordagem reside na sua flexibilidade, uma vez que permite adaptar as práticas de liderança a diferentes contextos organizacionais e níveis de desenvolvimento das equipas. Esta capacidade de adaptação revela-se particularmente relevante em ambientes marcados por mudança, diversidade de funções e diferentes níveis de experiência profissional.

Apesar da sua ampla utilização, a liderança situacional tem sido alvo de algumas críticas, sobretudo devido à dificuldade de avaliar de forma objetiva o nível de desenvolvimento dos colaboradores e determinar qual o estilo mais adequado em cada circunstância. Ainda assim, continua a ser uma das abordagens mais influentes no estudo da

liderança, particularmente pela sua orientação prática e pela valorização da adaptação às características do contexto.

No contexto das Pequenas e Médias Empresas, a liderança situacional pode revelar-se especialmente relevante devido à proximidade existente entre líderes e colaboradores e à necessidade frequente de adaptação a diferentes desafios organizacionais. A flexibilidade associada a esta abordagem permite ajustar práticas de gestão às características das equipas e às exigências específicas da organização.

2.7.3. Liderança Transacional

A liderança transacional corresponde a uma abordagem centrada na supervisão, no controlo e na relação de troca estabelecida entre líder e colaboradores. Neste modelo, a liderança baseia-se na definição de objetivos, monitorização do desempenho e atribuição de recompensas em função dos resultados alcançados.

O conceito foi inicialmente desenvolvido por Burns (1978), que distinguiu a liderança transacional da liderança transformacional. Segundo o autor, a liderança transacional assenta numa relação de natureza instrumental, na qual líderes e colaboradores estabelecem uma troca orientada para o cumprimento de objetivos específicos.

Posteriormente, Bass (1985) aprofundou esta perspetiva, defendendo que os líderes transacionais procuram garantir o desempenho organizacional através da clarificação de funções, definição de metas e acompanhamento das atividades desenvolvidas pelos colaboradores. Neste contexto, a relação entre líder e equipa assenta numa lógica de reciprocidade, em que o cumprimento das expectativas organizacionais pode conduzir a recompensas previamente definidas.

De acordo com Bass e Riggio (2006), a liderança transacional integra dois componentes fundamentais, sintetizados na **Figura 4**:

- 1. Recompensa Contingente (*Contingent Reward*)** – o líder estabelece objetivos claros e recompensa os colaboradores quando estes são alcançados;
- 2. Gestão por Exceção (*Management by Exception*)** – o líder monitoriza o desempenho e intervém quando ocorrem desvios, erros ou incumprimento dos padrões estabelecidos.

Figura 4*Componentes da Liderança Transacional*

Moral Elements of Transformational and Transactional Leadership	
<i>Leadership Dynamic</i>	<i>Transactional Leadership Ethical Concern</i>
Task	Whether what is being done (the end) and the means employed to do it are morally legitimate
Reward system	Whether sanctions or incentives impair effective freedom and respect conscience
Intentions	Truth telling
Trust	Promise keeping
Consequences	Egoism versus altruism—whether the legitimate moral standing and interests of all those affected are respected
Due process	Impartial process of settling conflicts and claims

Nota. Adaptado de *Transformational Leadership* (2nd ed.), por B. M. Bass e R. E. Riggio, 2006, Lawrence Erlbaum Associates.

Os componentes apresentados evidenciam que a liderança transacional privilegia mecanismos formais de controlo, supervisão e avaliação do desempenho, com o objetivo de assegurar a execução eficiente das tarefas e o cumprimento dos objetivos organizacionais.

Segundo Northouse (2022), este estilo de liderança tende a revelar-se particularmente eficaz em contextos organizacionais que valorizam estabilidade, previsibilidade e cumprimento de procedimentos. A definição clara de responsabilidades e expectativas pode contribuir para a eficiência operacional e para a coordenação das atividades organizacionais.

Apesar das suas vantagens, a literatura refere que a liderança transacional apresenta algumas limitações, sobretudo em contextos que exigem criatividade, inovação e elevados níveis de autonomia por parte dos colaboradores. O foco no cumprimento de objetivos e na supervisão do desempenho pode limitar a iniciativa individual e reduzir o envolvimento dos colaboradores nos processos organizacionais (Bass & Riggio, 2006).

No contexto das Pequenas e Médias Empresas, a liderança transacional pode manifestar-se através de práticas de supervisão direta, definição clara de funções e monitorização regular das atividades desenvolvidas pelas equipas. Assim, este modelo constitui uma abordagem relevante para compreender práticas de liderança orientadas para a coordenação, controlo e alcance de resultados organizacionais.

2.7.4. Liderança Participativa e Democrática

A liderança participativa, frequentemente designada liderança democrática, caracteriza-se pelo envolvimento dos colaboradores nos processos de decisão e pela

valorização da comunicação, da cooperação e da partilha de responsabilidades. Neste modelo, o líder assume um papel de coordenação e facilitação, incentivando a participação da equipa na resolução de problemas e na definição de objetivos organizacionais.

Os primeiros estudos sobre liderança democrática foram desenvolvidos por Lewin, Lippitt e White (1939), que identificaram diferentes estilos de liderança e concluíram que os grupos sujeitos a práticas participativas apresentavam níveis mais elevados de satisfação, cooperação e envolvimento. Os autores verificaram que a participação dos colaboradores nos processos de decisão tende a favorecer relações de trabalho mais positivas e maior compromisso com os objetivos da organização.

Posteriormente, Likert (1961) aprofundou esta perspetiva ao defender que os sistemas de gestão mais eficazes são aqueles que promovem relações de confiança, comunicação aberta e participação ativa dos colaboradores. Segundo o autor, o envolvimento das equipas contribui para melhorar a motivação, a integração organizacional e a qualidade das decisões.

De acordo com Northouse (2022), a liderança participativa permite integrar diferentes perspetivas e conhecimentos no processo de gestão, favorecendo a colaboração e o compromisso dos colaboradores com as decisões tomadas. Embora a responsabilidade final permaneça no líder, este procura considerar os contributos da equipa antes de definir orientações ou implementar mudanças organizacionais.

Uma das principais vantagens desta abordagem reside na sua capacidade de promover o envolvimento dos colaboradores e fortalecer o sentimento de pertença à organização. A participação ativa nos processos organizacionais tende a favorecer maior compromisso, cooperação e responsabilização pelas decisões adotadas.

No entanto, a literatura refere que a liderança participativa poderá apresentar algumas limitações em contextos que exigem decisões rápidas ou níveis elevados de controlo operacional. Nestas situações, processos excessivamente participativos podem tornar a tomada de decisão mais lenta e dificultar a coordenação das atividades organizacionais.

No contexto das Pequenas e Médias Empresas, a liderança participativa pode assumir particular relevância devido à proximidade existente entre líderes e colaboradores e à menor formalização das estruturas organizacionais. Assim, este modelo constitui um referencial importante para compreender práticas de liderança assentes na comunicação, colaboração e envolvimento das equipas nos processos organizacionais.

2.7.5. Liderança Hierárquica

A liderança hierárquica caracteriza-se pela centralização da autoridade e pela existência de uma estrutura formal de poder, na qual as decisões são predominantemente assumidas pelos níveis superiores da organização. Neste modelo, as responsabilidades, funções e relações de autoridade encontram-se claramente definidas, cabendo ao líder coordenar, supervisionar e orientar as atividades desenvolvidas pelos colaboradores.

A origem desta abordagem encontra-se associada aos estudos de Weber (1947) sobre autoridade racional-legal e organização burocrática. Segundo o autor, a existência de regras formais, procedimentos definidos e estruturas hierárquicas contribui para a estabilidade, previsibilidade e eficiência organizacional. A legitimidade da liderança decorre, assim, da posição ocupada na estrutura da organização e da autoridade formal associada ao cargo.

Posteriormente, Likert (1967) identificou sistemas de gestão mais centralizados, caracterizados pela concentração dos processos de decisão nos níveis superiores da organização e pela predominância de mecanismos formais de supervisão e controlo. Nestes contextos, a comunicação tende a seguir canais hierárquicos claramente estabelecidos e os colaboradores assumem funções predominantemente orientadas para a execução das tarefas definidas pela liderança.

De acordo com Northouse (2022), a liderança hierárquica pode revelar-se particularmente eficaz em organizações que exigem elevada coordenação, definição clara de responsabilidades e rapidez na tomada de decisão. A existência de estruturas formais de autoridade facilita a organização das atividades e contribui para a clarificação dos papéis desempenhados pelos diferentes membros da organização.

Apesar destas vantagens, a literatura refere que níveis excessivos de centralização podem limitar a participação dos colaboradores, reduzir a autonomia das equipas e dificultar a adaptação a contextos que exigem maior flexibilidade e inovação. Neste sentido, a eficácia da liderança hierárquica tende a depender das características da organização, das exigências do contexto e dos objetivos pretendidos.

No contexto das Pequenas e Médias Empresas, este modelo pode manifestar-se através da concentração dos processos de decisão nas chefias ou nos proprietários da organização, assumindo particular relevância em estruturas organizacionais mais tradicionais ou fortemente centralizadas.

2.7.6. Liderança Liberal (*Laissez-Faire*)

A liderança liberal, frequentemente designada por *laissez-faire*, caracteriza-se pela reduzida intervenção do líder nos processos organizacionais e pela atribuição de elevados níveis de autonomia aos colaboradores. Neste modelo, o líder assume uma postura pouco diretiva, permitindo que os membros da equipa tomem decisões e organizem o seu trabalho com reduzida supervisão.

Os primeiros estudos sobre este estilo de liderança remontam a Lewin, Lippitt e White (1939), que identificaram a liderança *laissez-faire* como uma das principais formas de exercício da liderança. Segundo os autores, este estilo proporciona elevados níveis de liberdade aos colaboradores, favorecendo a independência e a autonomia na execução das tarefas.

Posteriormente, Bass (1990) descreveu a liderança *laissez-faire* como uma abordagem marcada pela ausência de orientação sistemática e pela reduzida participação do líder nos processos de decisão e coordenação das equipas. Neste contexto, os colaboradores assumem maior responsabilidade pela gestão das atividades e pela resolução dos problemas que surgem no desempenho das suas funções.

De acordo com Northouse (2022), este estilo de liderança tende a apresentar melhores resultados quando aplicado a equipas experientes, autónomas e tecnicamente competentes, capazes de gerir eficazmente o seu trabalho sem necessidade de acompanhamento constante. Nestas circunstâncias, a liberdade concedida pelo líder pode favorecer criatividade, inovação e responsabilização individual.

Contudo, a literatura refere que níveis excessivos de ausência de liderança podem comprometer a coordenação das equipas, dificultar a comunicação organizacional e gerar indefinição relativamente aos objetivos e responsabilidades. Assim, a eficácia da liderança *laissez-faire* depende fortemente das características dos colaboradores e das exigências do contexto organizacional.

No contexto das Pequenas e Médias Empresas, este estilo poderá revelar-se adequado em equipas altamente qualificadas e autónomas, embora a reduzida intervenção da liderança possa constituir um desafio em situações que exigem coordenação próxima ou tomada de decisão rápida.

2.8. Motivação: Conceitos e Teorias da Motivação

A motivação constitui um dos conceitos centrais no estudo do comportamento organizacional, sendo frequentemente associada ao desempenho, ao envolvimento e à satisfação dos colaboradores no contexto profissional. A compreensão dos fatores que

influenciam a motivação assume particular relevância para as organizações, uma vez que o comportamento dos colaboradores pode afetar diretamente a produtividade, o compromisso organizacional e a concretização dos objetivos definidos.

Segundo Robbins (2002), a motivação corresponde à disposição para exercer elevados níveis de esforço em direção aos objetivos organizacionais, condicionada pela capacidade desse esforço satisfazer necessidades individuais. Esta perspetiva evidencia que a motivação resulta da interação entre objetivos organizacionais e expectativas pessoais dos colaboradores.

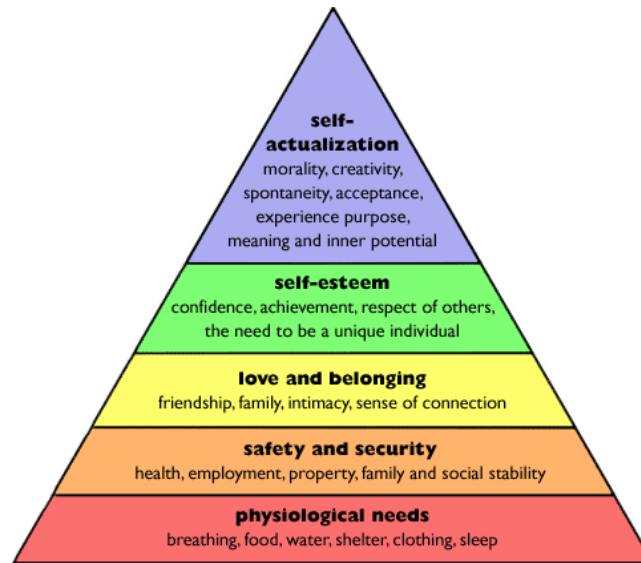
No contexto organizacional, a motivação encontra-se associada a fatores como reconhecimento, realização profissional, oportunidades de desenvolvimento, relações interpessoais e condições de trabalho. A literatura sugere igualmente que práticas de liderança adequadas podem contribuir para níveis mais elevados de envolvimento e compromisso dos colaboradores, influenciando positivamente o seu desempenho e satisfação profissional.

Dada a relevância da motivação para o funcionamento das organizações, foram desenvolvidas diversas teorias que procuram explicar os fatores que influenciam o comportamento humano em contexto de trabalho. Estas abordagens permitem compreender de que forma as necessidades, expectativas e perceções individuais podem influenciar a motivação e o envolvimento dos colaboradores nas organizações.

2.8.1. Teoria de Conteúdo

As teorias de conteúdo procuram identificar os fatores internos que motivam o comportamento humano, centrando-se nas necessidades, desejos e impulsos individuais que influenciam a ação.

2.8.1.1. Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow. Maslow (1954) propôs uma hierarquia de cinco níveis de necessidades humanas (Figura 5): necessidades fisiológicas, segurança e proteção, amor e pertença, autoestima e autorrealização. De acordo com o autor, as necessidades básicas devem ser satisfeitas antes de as superiores se tornarem motivadoras.

Figura 5*Hierarquia das Necessidades de Maslow*

Nota. Adaptado de *Maslow's Hierarchy of Needs* (Maslow & Lewis, 1987).

Esta teoria sugere que a motivação evolui progressivamente, variando consoante as necessidades predominantes em cada indivíduo. No contexto organizacional, fatores associados à segurança, reconhecimento e desenvolvimento pessoal podem influenciar diferentes níveis de motivação e envolvimento profissional.

2.8.1.2. Teoria dos Dois Fatores de Herzberg. Herzberg (1968), através da Teoria dos Dois Fatores, distinguiu fatores motivacionais — como reconhecimento, responsabilidade e crescimento pessoal — de fatores higiénicos, incluindo salário, condições de trabalho e relações interpessoais. Segundo o autor, a ausência dos fatores higiénicos pode gerar insatisfação, mas a sua presença não garante motivação duradoura. A motivação resulta sobretudo de fatores associados à realização e ao desenvolvimento profissional.

2.8.1.3. Teoria das Necessidades de McClelland. McClelland (1961) propôs a Teoria das Necessidades Adquiridas, identificando três necessidades predominantes: realização, poder e afiliação. Segundo o autor, a predominância de cada necessidade influencia comportamentos profissionais, preferências organizacionais e formas de interação no trabalho. Esta abordagem contribui para compreender as diferenças individuais observadas entre colaboradores e as distintas respostas às práticas de liderança.

2.9. Teorias de Processo

As teorias de processo procuram explicar como a motivação se desenvolve, focando-se nas percepções, expectativas e avaliações realizadas pelos indivíduos perante o contexto organizacional.

2.9.1. Teoria da Expectativa de Vroom

Vroom (1964) propôs que a motivação depende da interação entre três fatores:

- **Expectativa:** a percepção de que o esforço levará ao desempenho;
- **Instrumentalidade:** a crença de que o desempenho será recompensado;
- **Valência:** o valor atribuído à recompensa.

Segundo Vroom (1964) a equação da motivação é: **Motivação = Expectativa x Instrumentalidade x Valência**

Para o autor, os líderes eficazes são aqueles que alinham recompensas significativas com o esforço e o desempenho, promovendo uma percepção de justiça e reconhecimento.

2.9.2. Teoria da Equidade de Adams

Adams (1963), através da Teoria da Equidade, acrescenta que a motivação também é influenciada pela comparação social, os colaboradores avaliam se o que recebem é proporcional ao que entregam, em relação aos seus colegas.

De acordo com Adams (1965) as pessoas são motivadas pela justiça percebida nas relações de troca, os colaboradores comparam o que investem (esforço, tempo, empenho) e o que recebem (salário, reconhecimento), com outros colegas. Quando percebem desigualdade, tendem a ajustar o esforço ou o comportamento para restaurar o equilíbrio.

2.9.3. Teoria da Definição de Metas de Locke e Latham

Locke e Latham (1990), com a Teoria da Definição de Objetivos, defendem que a motivação é mais forte quando as metas são claras, desafiantes e acompanhadas de feedback.

O líder desempenha aqui um papel crucial ao definir objetivos realistas e ao reforçar continuamente o progresso da equipa.

2.10. Relação entre Liderança e Motivação

A relação entre liderança e motivação constitui um dos temas centrais no estudo do comportamento organizacional, uma vez que as práticas de liderança podem influenciar significativamente o envolvimento, o compromisso e o desempenho dos colaboradores. Para além da coordenação das atividades e da definição de objetivos, os líderes desempenham um papel importante na criação de condições que favorecem a satisfação profissional e a motivação no contexto de trabalho.

A literatura sugere que diferentes estilos de liderança podem influenciar a motivação de formas distintas. Segundo Burns (1978) e Bass (1985), abordagens de liderança orientadas para inspiração, desenvolvimento individual e envolvimento dos colaboradores tendem a favorecer níveis mais elevados de compromisso organizacional. Por sua vez, estilos de liderança mais centrados na supervisão, controlo e recompensa tendem a associar-se ao cumprimento de objetivos e à obtenção de resultados através de incentivos externos.

De acordo com Deci e Ryan (1985), a motivação é influenciada pela satisfação de necessidades relacionadas com autonomia, competência e relacionamento interpessoal. Neste contexto, práticas de liderança que promovam participação, reconhecimento e apoio ao desenvolvimento individual podem contribuir para níveis mais elevados de motivação e envolvimento dos colaboradores.

A investigação tem igualmente demonstrado que a qualidade das relações estabelecidas entre líderes e equipas influencia a forma como os colaboradores percecionam o ambiente organizacional, o reconhecimento profissional e as oportunidades de participação nos processos de decisão. Assim, a liderança não afeta apenas o desempenho das equipas, mas também a experiência profissional dos colaboradores e o seu compromisso com a organização.

De forma geral, a literatura evidencia a existência de uma relação próxima entre liderança e motivação, sugerindo que as práticas de gestão adotadas pelos líderes podem influenciar significativamente o comportamento, o envolvimento e a satisfação dos colaboradores. Esta relação assume particular relevância no contexto das Pequenas e Médias Empresas, onde a proximidade entre líderes e equipas tende a exercer influência direta nas dinâmicas organizacionais. Estudos recentes desenvolvidos em PMEs reforçam igualmente a associação entre práticas de liderança, motivação e compromisso organizacional dos colaboradores (Romana, Gestoso & Lopes, 2025).

A compreensão desta relação revela-se particularmente importante para a presente investigação, uma vez que permite analisar de que forma as práticas de liderança podem influenciar a motivação dos colaboradores no contexto das Pequenas e Médias Empresas portuguesas.

2.11. A Cultura Organizacional e a Liderança nas PMEs Portuguesas

A relação entre cultura organizacional e liderança assume particular relevância no contexto das Pequenas e Médias Empresas (PMEs), onde a proximidade entre líderes e colaboradores tende a exercer influência significativa nas dinâmicas organizacionais. Em estruturas organizacionais geralmente menos formalizadas, as práticas de liderança refletem-se diretamente na comunicação, nos processos de decisão, nas relações interpessoais e na forma como os colaboradores percecionam o ambiente de trabalho.

A literatura sugere que as características culturais das organizações influenciam as expectativas relativamente à liderança, ao exercício da autoridade e ao grau de participação dos colaboradores nos processos organizacionais. Simultaneamente, os líderes desempenham um papel relevante na promoção de valores, comportamentos e práticas que contribuem para o desenvolvimento e consolidação da cultura organizacional (Schein, 2010).

No contexto das PMEs, a reduzida dimensão das equipas e a proximidade existente entre gestores e colaboradores favorecem frequentemente relações de trabalho mais diretas e personalizadas. Estas características podem contribuir para a valorização da comunicação, da confiança e do envolvimento dos colaboradores nas atividades organizacionais.

Estudos recentes desenvolvidos em Pequenas e Médias Empresas evidenciam igualmente a existência de relações entre práticas de liderança, cultura organizacional e motivação dos colaboradores, sugerindo que ambientes organizacionais assentes em proximidade relacional, comunicação e participação tendem a favorecer níveis mais elevados de compromisso e envolvimento organizacional (Romana, Gestoso & Lopes, 2025).

Neste enquadramento, a análise da relação entre cultura organizacional, liderança e motivação revela-se particularmente relevante para compreender as dinâmicas internas das PMEs portuguesas. A presente investigação procura contribuir para esta compreensão, analisando de que forma as dimensões culturais influenciam as práticas de liderança e a motivação dos colaboradores neste contexto organizacional específico.

2.12. Aplicação do modelo às PMEs portuguesas

A aplicação do modelo *Culture Map*, desenvolvido por Meyer (2014), ao contexto das Pequenas e Médias Empresas portuguesas permite analisar de que forma diferentes dimensões

culturais podem influenciar práticas de liderança, comunicação, tomada de decisão e relações organizacionais.

Embora o modelo tenha sido inicialmente concebido para contextos internacionais e equipas multiculturais, a sua utilização revela-se igualmente pertinente em organizações nacionais, particularmente em PMEs caracterizadas por estruturas menos formalizadas, proximidade entre líderes e colaboradores e forte influência das relações interpessoais no funcionamento organizacional.

No contexto português, a literatura sugere a coexistência de elementos associados à valorização da autoridade formal e à importância atribuída às relações interpessoais no ambiente profissional. Estas características poderão influenciar a forma como a liderança é exercida, como a comunicação é desenvolvida e como os processos de decisão são percecionados pelos colaboradores.

As dimensões propostas por Meyer (2014), nomeadamente *Leading*, *Trusting*, *Communicating*, *Deciding* e *Evaluating*, constituem um referencial útil para compreender diferentes dinâmicas organizacionais presentes nas PMEs. A análise destas dimensões permite explorar aspetos relacionados com autoridade, confiança, comunicação, participação e coordenação das equipas, frequentemente identificados como relevantes no funcionamento deste tipo de organizações.

Estudos recentes desenvolvidos no contexto das PMEs reforçam igualmente a importância da relação entre cultura organizacional, liderança e motivação. Romana, Gestoso e Lopes (2025) evidenciam que práticas de liderança ajustadas às características das equipas podem influenciar positivamente o compromisso organizacional, a motivação e o envolvimento dos colaboradores. De forma semelhante, Kurniyati e Surya (2025) destacam o papel da liderança na construção e manutenção da cultura organizacional em pequenas empresas.

Neste enquadramento, o modelo *Culture Map* constitui um instrumento relevante para analisar a influência das dimensões culturais nas práticas de liderança e na motivação dos colaboradores. A sua aplicação ao contexto das PMEs portuguesas permite enquadrar teoricamente a presente investigação e sustentar a análise empírica desenvolvida nos capítulos seguintes.

CAPÍTULO 3 - METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO

3.1. Enquadramento Metodológico

A presente investigação adotou uma abordagem metodológica mista, combinando procedimentos quantitativos e qualitativos, com o objetivo de compreender de forma mais abrangente a influência das dimensões culturais nas práticas de liderança e na motivação dos colaboradores em Pequenas e Médias Empresas (PMEs) portuguesas.

A opção por uma metodologia mista decorreu da natureza multifacetada do fenómeno em análise, uma vez que as relações entre cultura organizacional, liderança e motivação envolvem simultaneamente padrões observáveis e interpretações subjetivas associadas às experiências dos participantes. Segundo Creswell (2014), a investigação mista revela-se particularmente adequada quando se pretende integrar dados quantitativos e qualitativos, permitindo complementar resultados estatísticos com significados, perceções e interpretações dos participantes.

Neste sentido, a investigação integrou duas componentes metodológicas complementares:

- uma componente quantitativa, baseada na aplicação do Questionário Perfil de Erin Meyer, estruturado segundo as oito dimensões do modelo *Culture Map* (Meyer, 2014), com o objetivo de identificar tendências culturais, práticas de liderança e perceções organizacionais dos participantes;
- e uma componente qualitativa, desenvolvida através de um questionário de respostas abertas aplicado online, dirigido a gestores de PMEs portuguesas, permitindo aprofundar perceções relativas à influência da cultura na liderança, comunicação, confiança e motivação organizacional.

Os instrumentos de recolha de dados utilizados encontram-se apresentados nos Apêndices A e F, correspondendo respetivamente ao Questionário Perfil de Erin Meyer, utilizado na recolha de dados quantitativos, e ao Questionário de Respostas Abertas aplicado via Google Forms, utilizado na recolha de dados qualitativos.

A recolha dos dados quantitativos foi realizada junto de **30 participantes**, enquanto a componente qualitativa integrou **13 respostas abertas**, obtidas através de participação voluntária de gestores pertencentes a diferentes contextos organizacionais.

Esta combinação metodológica permitiu articular resultados estatísticos provenientes da análise quantitativa com interpretações qualitativas associadas às experiências profissionais

dos participantes, contribuindo para uma compreensão mais integrada das relações entre cultura, liderança e motivação nas PMEs portuguesas.

A utilização simultânea destas abordagens procurou reforçar a consistência interpretativa dos resultados através de triangulação metodológica, permitindo analisar convergências entre tendências quantitativas e perceções qualitativas observadas no estudo.

Neste enquadramento, as oito dimensões culturais propostas por Meyer (2014) — *Communicating, Evaluating, Persuading, Leading, Deciding, Trusting, Disagreeing* e *Scheduling* — constituíram o principal referencial para interpretação dos dados recolhidos e análise das práticas organizacionais observadas.

3.2. Desenho da Investigação

O presente estudo desenvolveu-se através de três fases complementares, articulando revisão teórica, recolha empírica quantitativa e recolha empírica qualitativa, com o objetivo de compreender a influência das dimensões culturais nas práticas de liderança e na motivação dos colaboradores em Pequenas e Médias Empresas portuguesas.

Fase teórica – Revisão da literatura - primeira fase consistiu na revisão da literatura sobre liderança, cultura organizacional e motivação no trabalho, com especial enfoque nos contributos de autores como Hofstede (2001), Bass (1990), Goleman, Boyatzis e McKee (2013) e Meyer (2014). Esta etapa permitiu construir o enquadramento teórico da investigação e definir o modelo conceptual orientador do estudo.

A revisão incidiu particularmente sobre o modelo *Culture Map*, desenvolvido por Erin Meyer (2014), enquanto principal referencial para interpretação das dimensões culturais analisadas na investigação.

Fase empírica quantitativa – Aplicação do Questionário Perfil de Erin Meyer - A segunda fase correspondeu à componente quantitativa da investigação, baseada na aplicação do Questionário Perfil de Erin Meyer a gestores e colaboradores de PMEs portuguesas.

O instrumento procurou recolher perceções relacionadas com as oito dimensões culturais propostas por Meyer (2014), permitindo identificar tendências associadas à comunicação, liderança, confiança, tomada de decisão e outras práticas organizacionais.

Foram obtidas 30 respostas válidas, posteriormente tratadas através de estatística descritiva e análise de correlação entre variáveis culturais.

O questionário utilizado encontra-se apresentado no Apêndice A, enquanto os resultados descritivos por dimensão cultural se encontram no Apêndice D e a matriz de correlações é apresentada no Apêndice E.

Fase empírica qualitativa – Questionário de questões Abertas - A terceira fase correspondeu à componente qualitativa da investigação, desenvolvida através de um questionário de respostas abertas aplicado online, dirigido a gestores e de PMEs portuguesas.

O instrumento qualitativo procurou aprofundar perceções relativas à influência da cultura na liderança, motivação, comunicação e relações organizacionais, permitindo complementar os resultados quantitativos obtidos anteriormente.

Foram recolhidas 13 respostas abertas, posteriormente analisadas através de interpretação temática das respostas, procurando identificar padrões recorrentes associados às dimensões culturais do modelo *Culture Map*.

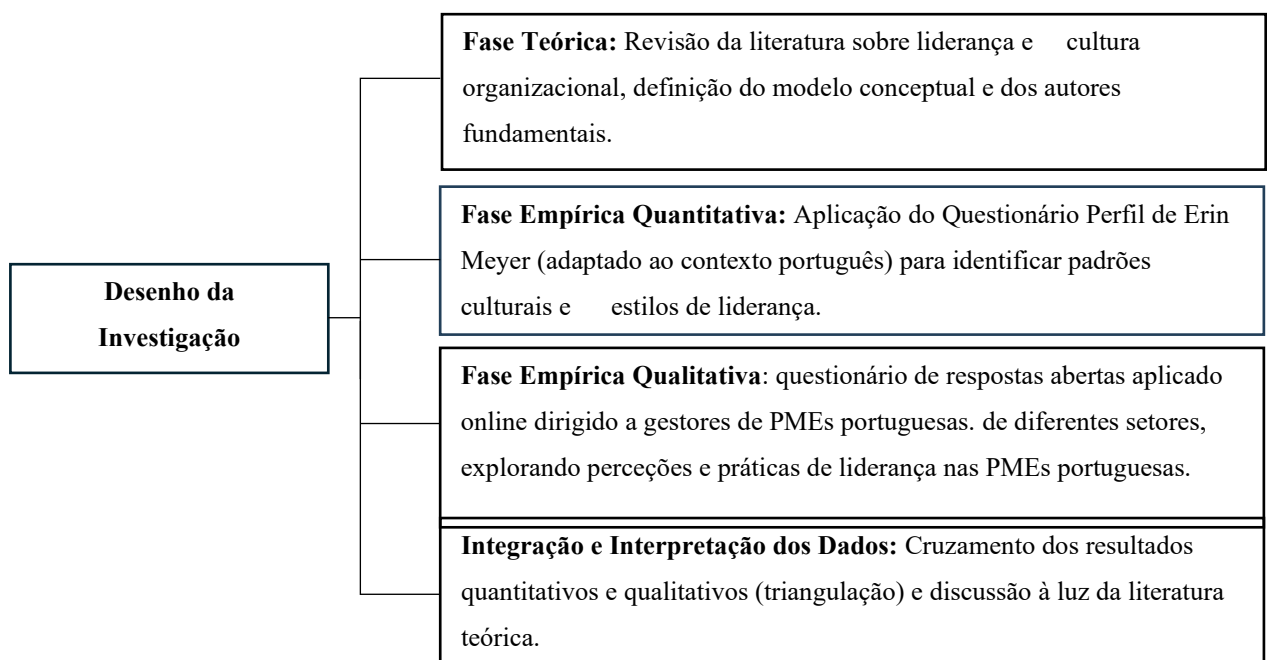
O instrumento qualitativo utilizado encontra-se disponível no Apêndice F, enquanto as respostas anonimizadas dos participantes são apresentadas no Apêndice G.

A combinação entre dados quantitativos e qualitativos permitiu desenvolver uma análise mais abrangente das relações entre cultura organizacional, liderança e motivação nas PMEs portuguesas.

A articulação entre ambas as componentes procurou reforçar a interpretação dos resultados através de triangulação metodológica, permitindo identificar convergências entre tendências estatísticas e perceções expressas pelos participantes relativamente às práticas organizacionais observadas. O desenho global da investigação encontra-se sintetizado na **Figura 6**.

Figura 6

Estrutura metodológica da investigação



Nota. Elaboração própria.

A integração destas fases permitiu compreender de forma mais aprofundada a influência das dimensões culturais nas práticas de liderança observadas no contexto das Pequenas e Médias Empresas portuguesas analisadas no estudo.

3.3. População e Amostra

A população-alvo da presente investigação foi constituída por gestores e colaboradores de Pequenas e Médias Empresas (PMEs) portuguesas, com experiência profissional em contextos organizacionais caracterizados por relações de liderança, trabalho em equipa e processos de tomada de decisão.

Considerando os objetivos exploratórios do estudo e a natureza da investigação, foi adotada uma amostragem não probabilística por conveniência, privilegiando participantes com disponibilidade para colaborar e potencial para fornecer contributos relevantes relativamente às dimensões culturais, práticas de liderança e motivação no contexto organizacional.

A recolha de dados integrou duas componentes distintas:

- Componente quantitativa - A componente quantitativa correspondeu à aplicação do Questionário Perfil de Erin Meyer, tendo sido obtidas 30 respostas válidas. Os participantes incluíram gestores e colaboradores pertencentes a diferentes setores de atividade, permitindo recolher perceções relativas às dimensões culturais do modelo Culture Map, práticas de liderança e experiências organizacionais.

Os dados quantitativos recolhidos constituíram a base para análise estatística descritiva e análise de correlação entre variáveis culturais.

- A componente qualitativa foi desenvolvida através de um questionário de respostas abertas aplicado online, dirigido igualmente a gestores e colaboradores de PMEs portuguesas.

Foram recolhidas 13 respostas válidas, permitindo aprofundar perceções relacionadas com influência da cultura na liderança, comunicação organizacional, confiança e motivação dos colaboradores.

A utilização de questões abertas procurou favorecer expressão livre das experiências e interpretações individuais dos participantes relativamente ao contexto profissional.

3.3.1. Caracterização da amostra

No total, participaram **43 indivíduos**, distribuídos entre a componente quantitativa e a componente qualitativa, conforme apresentado na **Tabela 1**.

- 30 participantes na componente quantitativa;

- 13 participantes na componente qualitativa.

Importa salientar que os participantes da componente qualitativa não corresponderam necessariamente aos mesmos indivíduos que responderam ao questionário quantitativo, pelo que os resultados foram analisados enquanto contributos complementares para compreensão do fenómeno estudado.

Tabela 1

Caracterização da Amostra da Investigação

Componente	Instrumento	Nº participantes	Tipo de dados
Quantitativa	Questionário Perfil de Erin Meyer	30	Quantitativos
Qualitativa	Questionário aberto (Google Forms)	13	Qualitativos

Nota. Elaboração própria.

Os instrumentos utilizados na recolha dos dados encontram-se disponíveis nos Apêndices A e F, correspondendo respetivamente ao Questionário Perfil de Erin Meyer (componente quantitativa) e ao Questionário Qualitativo de Respostas Abertas aplicado através do Google Forms.

As respostas qualitativas anonimizadas encontram-se apresentadas no Apêndice G, enquanto os resultados descritivos por dimensão cultural são apresentados no Apêndice D e a matriz de correlações se encontra disponível no Apêndice E.

Apesar da dimensão reduzida da amostra, os dados recolhidos permitiram identificar tendências relevantes relativamente às relações entre cultura organizacional, liderança e motivação nas PMEs portuguesas analisadas. Contudo, os resultados devem ser interpretados considerando o carácter exploratório da investigação e as limitações inerentes à generalização dos dados.

A caracterização sociodemográfica dos participantes da componente quantitativa encontra-se apresentada no Apêndice C, enquanto a caracterização da amostra qualitativa é apresentada no Apêndice H.

3.4. Conceptual Framework

O modelo conceptual da presente investigação foi desenvolvido com o objetivo de analisar a influência das dimensões culturais propostas por Erin Meyer (2014) nos estilos de liderança adotados em Pequenas e Médias Empresas portuguesas, bem como compreender de

que forma estas práticas poderão influenciar a motivação dos colaboradores e o desempenho organizacional das PMEs.

Partindo do pressuposto de que a cultura influencia comportamentos organizacionais, considera-se que fatores associados à comunicação, confiança, tomada de decisão, exercício da autoridade e relações interpessoais poderão condicionar a forma como a liderança é exercida nas organizações.

Neste enquadramento, as dimensões culturais do modelo *Culture Map* constituem o principal constructo independente da investigação, assumindo-se que diferenças culturais influenciam práticas de liderança desenvolvidas no contexto profissional.

Considera-se igualmente que os estilos de liderança desempenham uma função mediadora na relação entre cultura e motivação organizacional. Assim, a forma como líderes interpretam e aplicam valores culturais presentes na organização poderá influenciar o envolvimento, compromisso e motivação dos colaboradores.

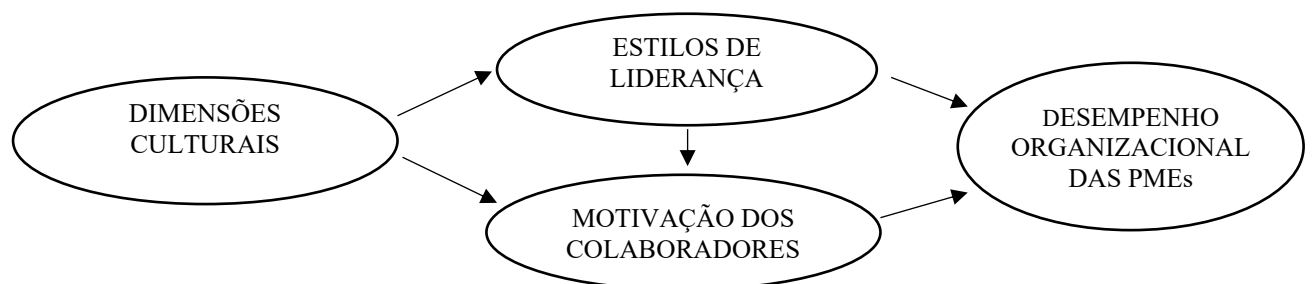
A motivação dos colaboradores é entendida como consequência associada às práticas de liderança desenvolvidas no contexto organizacional, refletindo perceções relativas ao envolvimento, reconhecimento profissional, satisfação e compromisso com a organização.

Adicionalmente, o estudo considera o desempenho organizacional enquanto resultado associado à interação entre cultura, liderança e motivação. Embora não sejam analisados indicadores objetivos de desempenho financeiro ou produtividade, procura-se compreender de que forma os participantes percecionam o impacto destas dinâmicas no funcionamento geral das organizações.

O modelo conceptual adotado procura, deste modo, representar relações potenciais entre dimensões culturais, liderança, motivação e o desempenho organizacional nas PMEs portuguesas, conforme ilustrado na **Figura 7**.

Figura 7

Modelo Conceptual da Investigação.



Nota: Elaboração Própria, adaptado de Meyer (2014).

Conforme ilustrado na **Figura 7**, assume-se que as dimensões culturais influenciam os estilos de liderança adotados nas PMEs portuguesas, refletindo-se posteriormente na motivação dos colaboradores e no desempenho organizacional.

O modelo conceptual apresentado representa quatro relações principais:

- influência das dimensões culturais nas práticas de liderança;
- influência das práticas de liderança na motivação dos colaboradores;
- relação entre motivação e desempenho organizacional das PMEs;
- papel mediador da liderança na relação entre cultura organizacional e motivação.

Estas relações sustentam a formulação das hipóteses de investigação e orientam a interpretação dos resultados quantitativos e qualitativos obtidos ao longo do estudo.

A construção do modelo conceptual baseou-se nos contributos teóricos de Meyer (2014) relativamente às dimensões culturais, em abordagens sobre liderança organizacional desenvolvidas por Bass e Avolio (1994) e em perspetivas associadas à motivação e comportamento organizacional discutidas ao longo da revisão da literatura.

Assim, o modelo conceptual procura integrar diferentes contributos teóricos numa estrutura interpretativa única, adequada à análise das relações entre cultura, liderança e motivação em Pequenas e Médias Empresas portuguesas.

3.4.1. Identificação das Variáveis do Estudo

A definição das variáveis de investigação permitiu estruturar o modelo conceptual adotado e clarificar as relações analisadas entre cultura organizacional, liderança e motivação no contexto das Pequenas e Médias Empresas portuguesas.

Partindo do enquadramento teórico desenvolvido ao longo da investigação, assume-se que fatores culturais influenciam práticas de liderança desenvolvidas nas organizações, refletindo-se posteriormente na motivação dos colaboradores e no desempenho organizacional.

Neste sentido, foram consideradas as seguintes variáveis:

Variável Independente

Dimensões culturais do modelo *Culture Map*

A variável independente da investigação corresponde às dimensões culturais propostas por Erin Meyer (2014) no modelo *Culture Map*.

Estas dimensões permitem analisar diferentes formas de interação profissional e comportamento organizacional, particularmente ao nível da comunicação, liderança, confiança, tomada de decisão e gestão das relações interpessoais.

O modelo integra oito dimensões culturais:

- *Communicating* (Comunicação);
- *Evaluating* (Avaliação/Feedback);
- *Persuading* (Persuasão);
- *Leading* (Liderança);
- *Deciding* (Tomada de decisão);
- *Trusting* (Confiança);
- *Disagreeing* (Discordância);
- *Scheduling* (Gestão do tempo).

Estas dimensões constituíram o principal referencial para interpretação dos dados quantitativos recolhidos através do Questionário Perfil de Erin Meyer (Apêndice A).

A escolha deste constructo relaciona-se com a relevância crescente atribuída às influências culturais na liderança organizacional e na gestão de equipas em contextos empresariais caracterizados por diversidade relacional e mudanças organizacionais.

Variável Mediadora

Estilos de liderança

Os estilos de liderança foram considerados variável mediadora da investigação.

Parte-se do pressuposto de que a influência das dimensões culturais na motivação dos colaboradores ocorre parcialmente através das práticas de liderança desenvolvidas nas organizações.

Com base na revisão da literatura, a investigação incidiu sobretudo em práticas associadas a:

- liderança participativa;
- liderança transformacional;
- liderança hierárquica.

Estes estilos refletem diferentes formas de exercício da autoridade, comunicação com equipas e gestão das relações profissionais.

A literatura sugere que práticas de liderança influenciam compromisso organizacional, confiança, envolvimento e motivação dos colaboradores (Bass & Avolio, 1994).

Neste enquadramento, a liderança assume função de ligação entre cultura organizacional e motivação.

Variável Dependente

Motivação dos colaboradores

A principal variável dependente da investigação corresponde à motivação dos colaboradores.

Diversos estudos sugerem que motivação organizacional é influenciada por múltiplos fatores, incluindo práticas de liderança, qualidade das relações interpessoais e ambiente organizacional percebido pelos colaboradores.

Neste estudo, a motivação foi analisada através das perceções dos participantes relativamente a:

- reconhecimento profissional;
- envolvimento organizacional;
- satisfação;
- compromisso com a organização;
- valorização do trabalho desenvolvido.

Assume-se que diferentes práticas culturais e estilos de liderança poderão influenciar níveis distintos de motivação nas organizações analisadas.

Variável Consequente

Desempenho Organizacional das PMEs

Para além das variáveis centrais anteriormente identificadas, a investigação considerou ainda o desempenho organizacional enquanto consequência associada às relações entre cultura, liderança e motivação.

Não foram analisados indicadores objetivos de produtividade ou desempenho financeiro. Contudo, procurou-se compreender a forma como participantes percebem:

- funcionamento organizacional;
- cooperação entre equipas;
- ambiente de trabalho;
- compromisso com objetivos organizacionais.

Assim, considera-se que níveis mais elevados de motivação e envolvimento poderão refletir-se num desempenho organizacional mais positivo nas PMEs.

A articulação entre as variáveis consideradas encontra-se representada na **Figura 17**, Modelo Conceptual da Investigação, apresentada anteriormente.

De forma sintética, o modelo assume que: Dimensões culturais → influenciam práticas de liderança → influenciam motivação → influenciam o desempenho organizacional das PMEs.

Esta relação constitui a base para formulação das hipóteses de investigação apresentadas no ponto seguinte.

3.4.2. Hipóteses de Investigação

A formulação das hipóteses de investigação baseou-se no enquadramento teórico desenvolvido ao longo da presente dissertação, particularmente nos contributos de Erin Meyer (2014) relativamente às dimensões culturais, bem como na literatura associada à liderança organizacional, cultura e motivação dos colaboradores.

Partindo do modelo conceptual definido, assume-se que fatores culturais influenciam a forma como os líderes comunicam, tomam decisões, estabelecem relações de confiança e desenvolvem práticas de liderança dentro das organizações. No contexto das Pequenas e Médias Empresas portuguesas, estas dinâmicas poderão refletir-se na motivação dos colaboradores e no desempenho do funcionamento organizacional.

Neste sentido, a investigação procurou analisar relações entre dimensões culturais, liderança e motivação organizacional, considerando a possibilidade de influência indireta entre estas variáveis.

Com base nestes pressupostos, formulam-se as seguintes hipóteses de investigação:

H1 – As dimensões culturais influenciam as práticas de liderança nas PMEs portuguesas.

Parte-se do pressuposto de que fatores culturais relacionados com comunicação, confiança, tomada de decisão e relações interpessoais poderão influenciar estilos de liderança adotados nas organizações.

H2 – As práticas de liderança participativas e relacionais influenciam positivamente a motivação dos colaboradores nas PMEs portuguesas.

Assume-se que contextos organizacionais caracterizados por maior proximidade entre líderes e equipas tendem a favorecer envolvimento, compromisso organizacional e reconhecimento profissional dos colaboradores.

H3 – Níveis mais elevados de motivação dos colaboradores encontram-se associados a um desempenho organizacional mais positivo nas PMEs portuguesas.

Considera-se que maior motivação poderá refletir-se num desempenho organizacional mais favorável relativamente ao ambiente organizacional, cooperação entre equipas e compromisso com objetivos organizacionais.

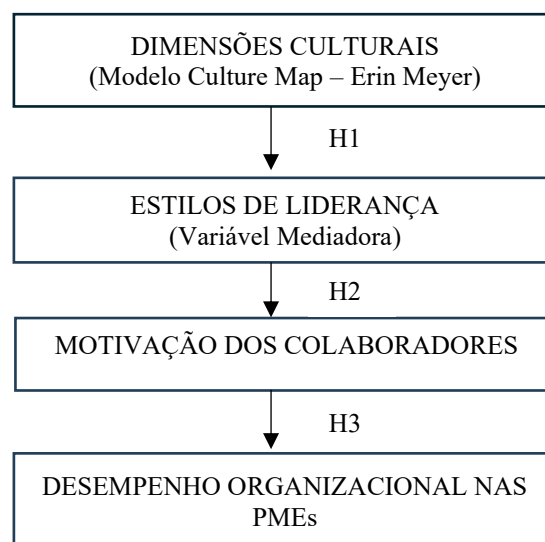
H4 – As dimensões culturais poderão influenciar indiretamente a motivação dos colaboradores através das práticas de liderança desenvolvidas nas organizações.

Esta hipótese parte do pressuposto teórico de que cultura organizacional, liderança e motivação constituem dimensões interdependentes. Contudo, a investigação procurou analisar esta relação de forma exploratória, através da interpretação integrada dos resultados quantitativos e qualitativos, não sendo efetuados testes estatísticos de mediação.

As hipóteses formuladas procuram representar relações potenciais entre dimensões culturais, liderança e motivação no contexto das Pequenas e Médias Empresas portuguesas, constituindo base orientadora para análise e discussão dos resultados obtidos. O modelo das hipóteses de investigação encontram-se sintetizados na **Figura 8**.

Figura 8

Modelo das Hipóteses de Investigação



H4 (Relação exploratória): Os estilos de liderança desempenham uma função mediadora na relação entre as dimensões culturais e a motivação dos colaboradores.

Nota. Elaboração própria

O modelo apresentado sintetiza as relações propostas entre as variáveis consideradas no estudo, assumindo que:

- as dimensões culturais influenciam práticas de liderança;
- as práticas de liderança influenciam a motivação dos colaboradores;
- a motivação poderá influenciar o desempenho organizacional;
- a liderança poderá assumir um papel mediador na relação entre cultura e motivação.

Estas relações orientaram posteriormente a análise dos dados quantitativos recolhidos através do questionário e a interpretação das respostas qualitativas obtidas junto dos participantes.

3.5. Instrumento de Recolha de Dados

A presente investigação recorreu a dois instrumentos complementares de recolha de dados, procurando integrar abordagens quantitativas e qualitativas de modo a obter uma compreensão mais abrangente da influência das dimensões culturais nas práticas de liderança e motivação em Pequenas e Médias Empresas portuguesas.

A utilização de instrumentos distintos permitiu recolher simultaneamente informação estruturada sobre tendências culturais e perceções mais aprofundadas relativas às experiências organizacionais dos participantes.

Os instrumentos utilizados foram:

- Questionário Perfil de Erin Meyer (instrumento quantitativo);
- Questionário de Respostas Abertas aplicado online (instrumento qualitativo).

Os instrumentos de recolha de dados encontram-se disponíveis nos Apêndices A e F, correspondendo, respetivamente, ao Questionário Perfil de Erin Meyer, utilizado na componente quantitativa da investigação, e ao Questionário de Respostas Abertas aplicado aos gestores das PMEs participantes, utilizado na componente qualitativa.

3.5.1. *Questionário Perfil de Erin Meyer*

A componente quantitativa da investigação baseou-se na aplicação do **Questionário Perfil de Erin Meyer**, desenvolvido com base nas oito dimensões culturais apresentadas no modelo *Culture Map* (Meyer, 2014):

- *Communicating;*
- *Evaluating;*
- *Persuading;*
- *Leading;*
- *Deciding;*
- *Trusting;*
- *Disagreeing;*
- *Scheduling.*

O instrumento procurou avaliar perceções relacionadas com práticas culturais, liderança organizacional e funcionamento das equipas no contexto das PMEs portuguesas.

Para medição das respostas foi utilizada uma escala de *Likert*, amplamente aplicada em investigação nas ciências sociais para análise de atitudes e percepções.

As respostas variaram entre:

- 1 – Discordo totalmente;
- 2 – Discordo;
- 3 – Nem concordo nem discordo;
- 4 – Concordo;
- 5 – Concordo totalmente.

O questionário quantitativo integrou três secções principais:

1. Caracterização sociodemográfica dos participantes (idade, género, função, experiência profissional);
2. Avaliação das dimensões culturais do modelo *Culture Map*;
3. Percepções relativas à liderança, relações organizacionais e motivação.

Foram obtidas 30 respostas válidas, posteriormente tratadas através de estatística descritiva e análise de correlação entre variáveis. A síntese das características do instrumento quantitativo utilizado na investigação encontra-se apresentada na **Tabela 2**.

O instrumento utilizado encontra-se disponível no Apêndice A, enquanto a caracterização sociodemográfica da amostra quantitativa é apresentada no Apêndice C, os resultados descritivos das dimensões culturais no Apêndice D e a matriz de correlações no Apêndice E.

Tabela 2

Síntese dos Instrumentos de Recolha de Dados - Questionário Perfil de Erin Meyer

Instrumento	Finalidade	Dados	População / Amostra	Técnica de Análise
Questionário Perfil de Erin Meyer	Avaliar dimensões culturais, liderança e motivação	Quantitativos	30 participantes	Estatística descritiva, análise de frequências e correlações de <i>Pearson</i>

Nota. Elaboração Própria, 2026

3.5.2. Recolha Qualitativa através de Questões Abertas em Formulário Online

A componente qualitativa da investigação foi desenvolvida através de um questionário de respostas abertas aplicado online através da plataforma Google Forms, dirigido a gestores de Pequenas e Médias Empresas portuguesas.

Ao contrário de entrevistas presenciais ou semiestruturadas, este instrumento permitiu recolher respostas escritas dos participantes relativamente às suas experiências profissionais, perceções sobre liderança e influência da cultura no contexto organizacional.

O questionário qualitativo procurou aprofundar aspetos relacionados com:

- práticas de liderança observadas;
- comunicação entre equipas;
- confiança organizacional;
- motivação;
- influência da cultura nas relações profissionais.

Entre as questões incluídas destacam-se:

- Como descreveria o estilo de liderança na sua organização?
- De que forma considera que a cultura influencia as práticas de liderança?
- Que fatores considera mais importantes para a motivação dos colaboradores?

Foram recolhidas 13 respostas válidas, posteriormente sujeitas a análise temática interpretativa, procurando identificar padrões recorrentes associados às dimensões culturais analisadas no estudo. A síntese das características do instrumento qualitativo utilizado encontra-se apresentada na **Tabela 3**.

A utilização de questões abertas permitiu complementar os dados quantitativos com perceções individuais e experiências organizacionais dos participantes.

O instrumento encontra-se disponível no Apêndice F, enquanto as respostas abertas anonimizadas são apresentadas no Apêndice G e os quadros de categorização temática e respetivos gráficos de análise se encontram disponíveis no Apêndice I.

Tabela 3*Síntese dos Instrumentos de Recolha de Dados – Questões Abertas*

Instrumento	Finalidade	Dados	População / Amostra	Técnica de Análise
Questionário respostas abertas (Google Forms)	Explorar perceções sobre cultura, liderança e motivação	Qualitativos	13 respostas abertas válidas	Análise de conteúdo temática, com identificação de categorias e padrões interpretativos.

Nota. Elaboração Própria

A combinação entre ambos os instrumentos permitiu integrar tendências quantitativas e interpretações qualitativas, reforçando a compreensão das relações entre cultura organizacional, liderança e motivação nas PMEs portuguesas analisadas.

3.6. Procedimento de Análise dos Dados

3.6.1. Análise Quantitativa

Os dados recolhidos através do Questionário Perfil de Erin Meyer foram tratados recorrendo a técnicas de estatística descritiva, permitindo organizar, resumir e interpretar a informação obtida junto dos participantes.

Foram analisadas medidas como:

- frequências absolutas e relativas (percentagens);
- médias aritméticas;
- desvios-padrão;
- correlações entre dimensões culturais.

A análise procurou identificar tendências associadas às dimensões culturais do modelo *Culture Map*, bem como relações entre práticas de liderança, confiança, tomada de decisão e outras variáveis consideradas no estudo.

Para aprofundar a interpretação das relações entre variáveis, procedeu-se ainda à análise de correlação de Pearson, permitindo avaliar a intensidade e a direção das associações entre as diferentes dimensões culturais analisadas.

O tratamento estatístico dos dados foi realizado com recurso ao software JAMOV, utilizado para obtenção de estatísticas descritivas e realização da análise de correlação de Pearson, posteriormente apresentada nos resultados.

Os resultados estatísticos descritivos por dimensão cultural encontram-se apresentados no Apêndice D, enquanto a matriz de correlações entre as dimensões culturais é apresentada no Apêndice E.

A análise quantitativa permitiu identificar padrões culturais predominantes nas PMEs portuguesas representadas na amostra e constituiu base para interpretação das hipóteses formuladas na investigação. As técnicas de análise utilizadas ao longo do estudo encontram-se sintetizadas na **Tabela 4**.

Tabela 4

Técnicas de análise utilizadas na investigação

Tipo de dados	Técnica de análise	Objetivo	Ferramenta
Quantitativos	Estatística descritiva (frequências, percentagens, médias e desvios-padrão)	Identificar tendências e caracterizar respostas	Jamovi
Quantitativos	Correlação de Pearson	Avaliar relações entre dimensões culturais	Jamovi
Qualitativos	Análise temática	Identificar padrões recorrentes nas respostas abertas	Análise manual
Integração	Triangulação metodológica	Relacionar resultados quantitativos e qualitativos	Comparação interpretativa

Nota. Elaboração Própria.

3.6.2. Análise Qualitativa

A componente qualitativa da investigação foi analisada através de análise temática das respostas abertas, procurando identificar padrões recorrentes associados às perceções dos participantes relativamente à cultura organizacional, liderança e motivação.

As respostas obtidas através do questionário qualitativo aplicado online foram organizadas e analisadas considerando temas emergentes relacionados com:

- comunicação organizacional;
- confiança entre equipas;
- estilos de liderança;

- tomada de decisão;
- motivação;
- relações interpessoais no contexto profissional.

O processo de análise desenvolveu-se em três etapas principais:

1. Organização inicial das respostas: Procedeu-se à leitura integral das respostas abertas, permitindo familiarização com o conteúdo e identificação preliminar de temas recorrentes.

2. Agrupamento temático: As respostas foram posteriormente agrupadas em categorias interpretativas associadas às dimensões culturais do modelo *Culture Map* e aos objetivos da investigação.

- liderança participativa;
- proximidade entre equipas;
- comunicação;
- confiança;
- motivação;
- participação organizacional.

3. Interpretação temática dos resultados: Numa fase final procedeu-se à interpretação das categorias identificadas, procurando compreender relações entre perceções dos participantes e enquadramento teórico desenvolvido ao longo da investigação.

A caracterização sociodemográfica dos participantes da componente qualitativa encontra-se apresentada no Apêndice H.

As respostas qualitativas anonimizadas encontram-se apresentadas no Apêndice G, enquanto os quadros de categorização temática, agrupamentos interpretativos e categorias emergentes e respetivos gráficos de análise são apresentados no Apêndice I.

Após análise individual das componentes quantitativa e qualitativa, procedeu-se à articulação integrada dos resultados, procurando identificar convergências e complementaridades entre tendências estatísticas e perceções expressas pelos participantes.

Esta estratégia procurou reforçar consistência interpretativa através de triangulação metodológica, permitindo compreender de forma mais abrangente a influência das dimensões culturais nas práticas de liderança e motivação nas PMEs portuguesas analisadas.

A integração entre diferentes fontes de dados permitiu enriquecer interpretação dos resultados e sustentar posteriormente a discussão desenvolvida no Capítulo 5.

3.7. Considerações Éticas

A realização da presente investigação procurou respeitar os princípios éticos fundamentais associados à investigação científica, garantindo proteção dos participantes, confidencialidade dos dados recolhidos e integridade do processo de investigação.

Antes da participação nos instrumentos de recolha de dados, os participantes foram informados relativamente aos objetivos, natureza e finalidade do estudo, sendo igualmente esclarecidos sobre o carácter voluntário da participação e a possibilidade de desistência a qualquer momento, sem qualquer consequência.

O consentimento informado foi obtido de forma explícita através da apresentação de informação introdutória no início dos questionários aplicados online, indicando os objetivos da investigação, a utilização académica dos dados recolhidos e a garantia de anonimato dos participantes. O modelo de consentimento informado utilizado na investigação encontra-se apresentado no Apêndice L.

A recolha de dados foi realizada exclusivamente para fins académicos, no âmbito da presente dissertação de mestrado, não sendo solicitadas informações que permitissem identificar diretamente participantes ou organizações.

Foi assegurada a confidencialidade e anonimato das respostas, sendo os dados tratados de forma agregada e utilizados apenas para análise científica.

Os instrumentos de recolha de dados utilizados encontram-se apresentados nos Apêndices A e F, correspondendo respetivamente ao Questionário Perfil de Erin Meyer e ao Questionário Qualitativo de Respostas Abertas aplicado através do Google Forms, não contendo elementos de identificação pessoal dos participantes.

As respostas qualitativas apresentadas no Apêndice G foram previamente anonimizadas, procurando preservar integralmente identidade dos participantes e referências organizacionais.

Os dados recolhidos foram armazenados de forma segura e utilizados exclusivamente no contexto desta investigação, em conformidade com princípios associados ao Regulamento Geral sobre a Proteção de Dados (RGPD – Regulamento (UE) 2016/679).

No tratamento e interpretação dos resultados procurou-se assegurar imparcialidade analítica, evitando enviesamentos ou interpretações suscetíveis de comprometer rigor científico da investigação.

Deste modo, a investigação procurou garantir princípios de transparência, confidencialidade, integridade científica e respeito pelos participantes, ao longo de todas as etapas do estudo.

3.8. Calendarização com as etapas fundamentais

Com o objetivo de assegurar coerência metodológica e organização do processo de investigação, o presente estudo foi estruturado em diferentes etapas fundamentais, orientando o desenvolvimento da dissertação desde a revisão da literatura até à análise e interpretação dos resultados obtidos.

Estas etapas procuraram garantir uma progressão lógica entre fundamentação teórica, recolha empírica e análise dos dados, assegurando articulação entre objetivos definidos, procedimentos metodológicos adotados e resultados alcançados.

O desenvolvimento da investigação integrou três fases principais:

1. Fase Teórica: dedicada à revisão da literatura e construção do enquadramento conceptual, com especial enfoque no modelo *Culture Map* de Erin Meyer e na relação entre cultura, liderança e motivação;
2. Fase Empírica Quantitativa: correspondente à aplicação do Questionário Perfil de Erin Meyer, recolha dos dados quantitativos e tratamento estatístico das respostas obtidas junto de colaboradores de PMEs portuguesas;
3. Fase Empírica Qualitativa: baseada na aplicação de um questionário de respostas abertas, permitindo aprofundar perceções sobre liderança, comunicação, confiança e motivação no contexto organizacional.

A calendarização das atividades procurou assegurar equilíbrio entre as diferentes fases do estudo, contemplando períodos destinados à pesquisa bibliográfica, construção dos instrumentos de recolha de dados, aplicação dos questionários, tratamento estatístico e interpretação dos resultados.

A síntese da calendarização das principais etapas da investigação encontra-se apresentada na **Tabela 5**, sendo o cronograma detalhado disponibilizado no Apêndice J.

Tabela 5*Etapas Fundamentais da Dissertação*

Etapas	Atividade Principal
Revisão literatura	Pesquisa bibliográfica e enquadramento Teórico
Metodologia	Definição metodológica e construção dos instrumentos
Recolha dados	Aplicação dos questionários quantitativo e qualitativo
Análise dados	Tratamento estatístico e análise temática
Discussão dos resultados	Integração e interpretação dos resultados
Redação final	Revisão e conclusão da dissertação

Nota. Elaboração Própria.

O cronograma detalhado da investigação encontra-se apresentado no Apêndice J, permitindo visualizar a distribuição temporal das diferentes atividades desenvolvidas ao longo do estudo.

O cronograma desenvolvido permitiu acompanhar a evolução do processo de investigação e organizar o cumprimento das diferentes etapas necessárias à realização do estudo.

Para além da função organizativa, a calendarização constituiu igualmente um instrumento de monitorização do progresso da investigação, facilitando ajustamentos ao longo do desenvolvimento da dissertação sempre que necessário.

A sequência metodológica adotada procurou assegurar que a consolidação dos fundamentos teóricos antecederse a recolha empírica dos dados, permitindo posteriormente desenvolver uma interpretação integrada entre dimensões culturais, práticas de liderança e motivação dos colaboradores nas Pequenas e Médias Empresas portuguesas analisadas no estudo.

CAPÍTULO 4 - ANÁLISE DE DADOS E RESULTADOS

4.1. Introdução ao Capítulo

O presente capítulo apresenta os resultados obtidos no âmbito da investigação desenvolvida sobre a influência das dimensões culturais nas práticas de liderança e na motivação dos colaboradores em Pequenas e Médias Empresas portuguesas.

A análise dos dados foi realizada através de uma abordagem metodológica mista, integrando informação quantitativa recolhida através do Questionário Perfil de Erin Meyer (Apêndice A) com dados qualitativos obtidos por meio de respostas abertas recolhidas através de questionário online dirigido a gestores e colaboradores de PMEs portuguesas (Apêndice F).

Esta combinação metodológica permitiu analisar diferentes perceções associadas às dinâmicas culturais, práticas de liderança e relações organizacionais observadas no contexto empresarial estudado.

Numa primeira fase, são apresentados os resultados quantitativos relativos à caracterização da amostra e às dimensões culturais analisadas. A caracterização sociodemográfica da amostra quantitativa encontra-se apresentada no Apêndice C, enquanto os resultados descritivos por dimensão cultural são apresentados no Apêndice D e a matriz de correlações obtida através do software Jamovi é apresentada no Apêndice E.

Posteriormente, são apresentados os resultados qualitativos provenientes das respostas abertas dos participantes, procurando identificar perceções relacionadas com liderança, comunicação, confiança, motivação e funcionamento organizacional. As respostas qualitativas anonimizadas encontram-se disponíveis no Apêndice G, enquanto os quadros de categorização temática e os gráficos de análise qualitativa são apresentados no Apêndice I.

A apresentação dos resultados procura evidenciar as principais tendências identificadas ao longo da investigação de forma descritiva e organizada, privilegiando a separação entre a exposição dos dados e a respetiva interpretação. A discussão crítica e a articulação dos resultados com a literatura serão desenvolvidas no Capítulo 5.

4.2. Caracterização da Amostra

A caracterização da amostra permite identificar o perfil dos participantes envolvidos na investigação e contextualizar os dados recolhidos no âmbito do estudo.

A componente quantitativa da investigação integrou 30 participantes, colaboradores pertencentes a diferentes contextos organizacionais, apresentando perfis sociodemográficos e experiências profissionais diversificadas.

Os dados recolhidos através do Questionário Perfil de Erin Meyer possibilitaram a análise de variáveis como género, faixa etária e situação profissional dos participantes, contribuindo para uma melhor compreensão das características da amostra considerada no estudo.

A caracterização sociodemográfica detalhada da amostra quantitativa encontra-se igualmente apresentada no Apêndice C.

A **Tabela 6** apresenta a distribuição sociodemográfica dos participantes considerados na componente quantitativa da investigação.

Tabela 6

Caracterização Sociodemográfica da Amostra

Variável	Categoria	Frequência	Percentagem
Género	Masculino	17	56,7%
	Feminino	13	43,3%
Faixa Etária	18-24 anos	5	16,7%
	25-35 anos	14	46,7%
	36-45 anos	6	20,0%
	46-55 anos	3	10,0%
	56-65 anos	2	6,7%
	Trabalhador com contrato de trabalho sem termo	14	46,7%
	Trabalhador com contrato de trabalho a termo	6	20,0%
Situação Profissional	certo		
	Trabalhador com contrato de trabalho a termo	3	10,0%
	incerto		
	Estagiário(a)	1	3,3%
	Outra	6	20,0%

Nota. Elaboração Própria.

Conforme apresentado na **Tabela 6**, observa-se uma predominância de participantes do sexo masculino (56,7%), enquanto os participantes do sexo feminino representam 43,3% da amostra.

Relativamente à faixa etária, verifica-se uma maior representatividade do grupo com idades compreendidas entre os 25 e os 35 anos (46,7%), seguido dos participantes com idades compreendidas entre os 36 e os 45 anos (20,0%). As restantes faixas etárias apresentam menor expressão no conjunto da amostra.

No que respeita à situação profissional, predominam participantes com contrato de trabalho sem termo (46,7%). Observa-se igualmente presença de trabalhadores com contrato a termo certo (20,0%), contrato a termo incerto (10,0%) e participantes que selecionaram a categoria “Outra” (20,0%). A categoria de estagiários apresenta menor representatividade (3,3%).

A heterogeneidade observada relativamente à idade, género e situação profissional poderá contribuir para maior diversidade de perceções acerca da cultura organizacional, liderança e motivação analisadas no estudo.

Embora a dimensão da amostra limite generalizações para outros contextos organizacionais, os dados recolhidos permitem identificar tendências relevantes relativamente às dinâmicas culturais e organizacionais presentes nas PMEs portuguesas analisadas.

4.3. Análise das Dimensões Culturais

A análise das dimensões culturais baseou-se nas respostas obtidas através do Questionário Perfil de Erin Meyer (Apêndice A), estruturado segundo as oito dimensões do modelo *Culture Map* (Meyer, 2014).

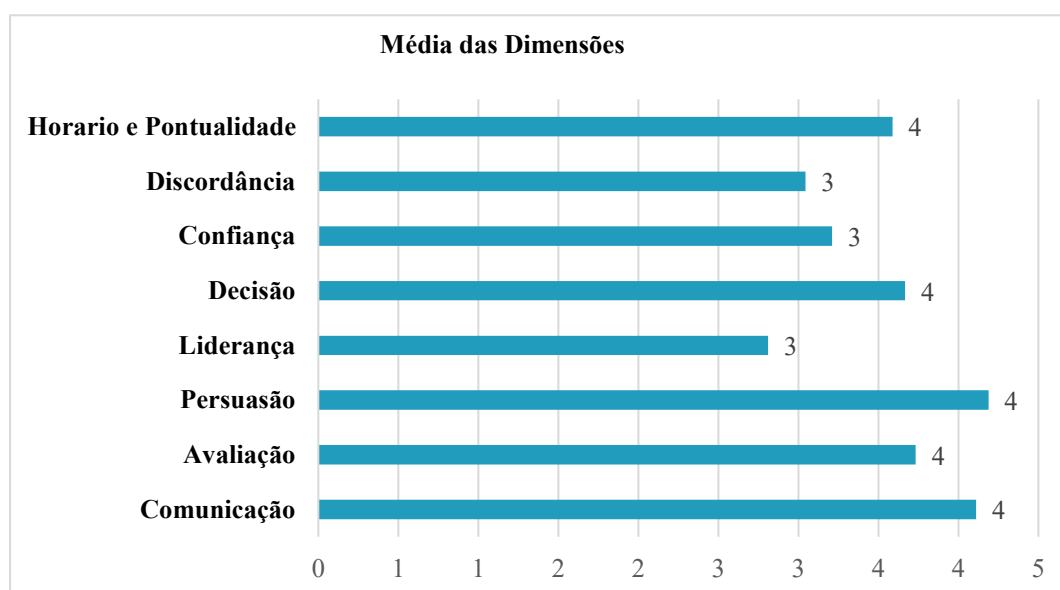
Os dados quantitativos considerados nesta fase correspondem a 30 participantes ($N = 30$) e procuraram identificar tendências associadas às perceções culturais dos participantes relativamente às práticas organizacionais presentes nas Pequenas e Médias Empresas analisadas.

Para cada dimensão cultural foram calculadas médias aritméticas, permitindo observar padrões predominantes nas respostas obtidas relativamente às diferentes dimensões do modelo *Culture Map*. Os resultados descritivos completos encontram-se disponíveis no Apêndice D.

A **Tabela 7** apresenta as médias obtidas para cada dimensão cultural analisada. Para facilitar a visualização e comparação dos resultados, a **Figura 9** representa graficamente as médias obtidas nas oito dimensões culturais do modelo *Culture Map*.

Tabela 7*Médias das Dimensões Culturais do modelo Culture Map (N=30)*

Dimensão Cultural	Média
Comunicação	4,11
Avaliação	3,73
Persuasão	4,19
Liderança	2,81
Decisão	3,67
Confiança	3,21
Discordância	3,04
Horário e Pontualidade	3,59

Nota. Elaboração Própria.**Figura 9***Média das dimensões culturais do modelo Culture Map (N=30)**Nota.* Elaboração Própria.

A dimensão Persuasão apresenta a média mais elevada ($M = 4,19$), seguida da dimensão Comunicação ($M = 4,11$), sugerindo maior concordância dos participantes relativamente a aspetos associados à interação organizacional, comunicação e construção de entendimento no contexto profissional.

As dimensões Avaliação ($M = 3,73$), Decisão ($M = 3,67$) e Horário e Pontualidade ($M = 3,59$) apresentam valores intermédios, indicando perceções moderadamente positivas relativamente a práticas relacionadas com feedback, tomada de decisão e organização do trabalho.

Por sua vez, as dimensões Confiança ($M = 3,21$) e Discordância ($M = 3,04$) apresentam valores mais moderados, podendo refletir maior heterogeneidade nas respostas associadas às relações interpessoais e à gestão do desacordo em contexto profissional.

A dimensão Liderança apresenta a média mais reduzida entre as dimensões analisadas ($M = 2,81$), sugerindo menor concordância relativamente às afirmações incluídas nesta componente do questionário.

Com o objetivo de sintetizar as dimensões com maior e menor expressão observadas na amostra, apresenta-se a **Tabela 8**.

Tabela 8

Síntese das Dimensões Culturais com Maior e Menor Expressão

Dimensão Cultural	Média	Tendência Observada
Persuasão	4,19	Elevada valorização
Comunicação	4,11	Elevada valorização
Avaliação	3,73	Valorização moderada
Decisão	3,67	Valorização moderada
Liderança	2,81	Menor expressão

Nota. Elaboração Própria.

De forma geral, observa-se maior expressão das dimensões relacionadas com Persuasão e Comunicação, enquanto a dimensão Liderança apresenta valores médios inferiores relativamente às restantes dimensões analisadas.

Importa salientar que estes resultados devem ser interpretados enquanto tendências descritivas associadas às perceções dos participantes, não permitindo estabelecer relações causais entre variáveis culturais e práticas organizacionais.

Apesar da dimensão reduzida da amostra, os resultados obtidos contribuem para a compreensão das dinâmicas culturais presentes nas PMEs portuguesas analisadas e constituem base para interpretação das relações exploradas posteriormente através da análise de correlação.

4.4. Análise Qualitativa das Respostas Abertas

A componente qualitativa da investigação procurou complementar os resultados obtidos através da análise quantitativa, permitindo aprofundar perceções dos participantes relativamente às práticas de liderança, comunicação, confiança e motivação no contexto das Pequenas e Médias Empresas portuguesas.

Foram analisadas 13 respostas abertas, recolhidas através de questionário online dirigido a gestores de PMEs portuguesas, cujos instrumentos e respostas anonimizados se encontram apresentados nos Apêndices F e G, respetivamente. Os quadros de categorização temática e os gráficos de análise qualitativa encontram-se apresentados no Apêndice I.

As respostas foram analisadas através de interpretação temática, procurando identificar padrões recorrentes associados às dimensões culturais do modelo *Culture Map* (Meyer, 2014), bem como às práticas de liderança observadas nas organizações.

Os participantes destacaram sobretudo a importância da comunicação interna, da proximidade entre líderes e equipas e do ambiente organizacional no funcionamento das empresas. Surgiram igualmente referências frequentes à confiança nas relações profissionais e ao impacto das práticas de liderança na motivação e envolvimento dos colaboradores.

No domínio da comunicação organizacional, várias respostas evidenciam valorização da clareza na transmissão de informação e da existência de relações próximas entre chefias e colaboradores. Alguns participantes referiram igualmente importância da disponibilidade das lideranças e da comunicação direta no contexto profissional.

Relativamente às práticas de liderança, os participantes destacaram aspetos associados ao acompanhamento das equipas, participação nos processos de decisão e valorização das relações interpessoais dentro das organizações. As respostas sugerem coexistência entre práticas mais participativas e estruturas de decisão mais centralizadas.

Com o objetivo de sintetizar os estilos de liderança identificados nas respostas dos participantes, apresenta-se a **Tabela 9**.

Tabela 9*Estilos de Liderança identificados nas respostas abertas*

Estilo de Liderança	Frequência
Liderança Hierárquica/Autocrática	3
Liderança Participativa/Democrática	3
Liderança Transformacional	3
Liderança Orientada para Resultados	2
Liderança Situacional	1
Liderança <i>Laissez-faire</i>	1

Nota. Algumas respostas apresentaram características associadas a mais do que um estilo de liderança, pelo que determinadas classificações resultam de interpretação temática predominante. Elaboração Própria.

Os resultados qualitativos evidenciam referências frequentes a estilos de liderança hierárquicos/autocráticos, participativos/democráticos e transformacionais, todos com frequência semelhante nas respostas analisadas. Esta distribuição sugere diversidade nas perceções dos participantes relativamente às práticas de liderança observadas nas organizações.

As respostas indicam igualmente presença de características associadas à liderança orientada para resultados, embora com menor expressão comparativamente às categorias anteriormente identificadas.

Com menor incidência surgem referências associadas à liderança situacional e ao estilo *laissez-faire*, evidenciando que alguns participantes percecionam práticas de liderança mais flexíveis ou menos interventivas no contexto organizacional.

De forma geral, os resultados sugerem coexistência de diferentes estilos de liderança nas Pequenas e Médias Empresas representadas na amostra, observando-se combinação entre abordagens mais participativas, modelos de liderança mais centralizados e práticas orientadas para relações interpessoais e desenvolvimento das equipas.

Importa salientar que estas categorias resultam de interpretação temática das respostas abertas dos participantes, podendo determinadas descrições integrar características associadas a mais do que um estilo de liderança.

Relativamente aos fatores associados à motivação dos colaboradores, a **Tabela 10** apresenta as categorias mais frequentemente identificadas nas respostas abertas dos participantes.

Tabela 10*Fatores associados à motivação dos colaboradores*

Fator Identificado	Frequência de Referências
Reconhecimento e valorização	5
Ambiente de trabalho e relações interpessoais	3
Condições organizacionais e liderança	2
Recompensas e incentivos	2
Autonomia e responsabilidade	1

Nota. Frequência correspondente ao número de referências identificadas nas respostas abertas dos participantes. Elaboração própria.

Os resultados qualitativos evidenciam que o fator mais frequentemente associado à motivação dos colaboradores corresponde ao reconhecimento e valorização profissional, observando-se referências à importância do reconhecimento do trabalho desenvolvido, valorização das competências individuais e sentimento de utilidade dentro da organização.

O ambiente de trabalho e as relações interpessoais surgem igualmente como elementos relevantes para motivação, verificando-se referências associadas à cooperação entre colegas, clima organizacional e proximidade entre equipas e chefias.

As condições organizacionais e as práticas de liderança foram também associadas aos níveis de motivação dos participantes, particularmente no que respeita à organização do trabalho, acompanhamento das equipas e funcionamento interno das empresas.

Com menor frequência surgem referências relacionadas com recompensas e incentivos materiais, bem como autonomia e responsabilidade profissional, sugerindo que fatores relacionais e reconhecimento poderão assumir maior relevância nas perceções dos participantes relativamente à motivação.

Embora a dimensão da amostra qualitativa seja reduzida, os resultados sugerem tendência para valorização dos aspetos interpessoais e organizacionais enquanto elementos influenciadores do envolvimento profissional.

Com o objetivo de relacionar as categorias emergentes com as dimensões culturais analisadas na investigação, apresenta-se a **Tabela 11**.

Tabela 11*Relação entre dimensões culturais e práticas de liderança*

Dimensão Cultural	Tendência Observada nas Práticas de Liderança
Comunicação	Maior proximidade entre líderes e equipas
Persuasão	Valorização da participação dos colaboradores nos processos de decisão
Confiança	Relações interpessoais baseadas em cooperação e proximidade
Liderança	Coexistência de práticas participativas e centralizadas
Decisão	Diferentes níveis de envolvimento das equipas na tomada de decisão

Nota. Síntese interpretativa elaborada a partir da análise temática das respostas abertas e das dimensões do modelo *Culture Map* (Meyer, 2014). Elaboração própria.

A articulação entre dimensões culturais e práticas de liderança permitiu identificar tendências associadas à comunicação, participação das equipas, confiança organizacional e processos de decisão.

As respostas sugerem que práticas de liderança mais próximas e participativas tendem a surgir associadas a contextos caracterizados por maior comunicação, cooperação e relações interpessoais positivas.

Observa-se igualmente coexistência entre práticas de liderança participativas e modelos mais centralizados, sugerindo que estilos de liderança poderão variar em função das características organizacionais e do contexto profissional dos participantes.

Estes resultados qualitativos mostram-se consistentes com algumas tendências observadas anteriormente na análise quantitativa, relativamente às dimensões Comunicação, Persuasão e Confiança.

Para ilustrar as categorias emergentes identificadas durante a análise temática, apresentam-se na **Tabela 12** alguns excertos anonimizados das respostas dos participantes.

Tabela 12*Categorias emergentes da análise qualitativa*

Categoria	Evidência dos Participantes
Comunicação	“Há bastante proximidade entre as chefias e as equipas no dia a dia.”
Liderança Participativa	“Os colaboradores costumam ser envolvidos nas decisões da empresa.”
Confiança Organizacional	“A relação entre a equipa baseia-se muito na confiança e entreajuda.”
Motivação	“O reconhecimento do trabalho influencia bastante a motivação.”
Ambiente Organizacional	“Um bom ambiente de trabalho facilita a cooperação entre colegas.”

Nota. Os excertos apresentados possuem carácter ilustrativo e foram anonimizados para preservar a confidencialidade dos participantes. Elaboração própria.

Os resultados qualitativos permitiram complementar os dados quantitativos anteriormente apresentados, contribuindo para uma compreensão mais abrangente das relações entre cultura organizacional, liderança e motivação nas Pequenas e Médias Empresas portuguesas analisadas.

Em termos gerais, as respostas evidenciaram relevância atribuída à comunicação, proximidade entre líderes e equipas, confiança organizacional e reconhecimento profissional, sugerindo que estes fatores influenciam as perceções dos participantes relativamente ao funcionamento das organizações.

A integração entre resultados quantitativos e qualitativos permitiu identificar convergências interpretativas entre as dimensões culturais do modelo *Culture Map* e as práticas organizacionais descritas pelos participantes, reforçando a consistência analítica da investigação.

Os agrupamentos temáticos, categorias interpretativas e representações gráficas resultantes da análise qualitativa encontram-se apresentados no Apêndice I.

4.5. Síntese dos Resultados

Os resultados apresentados ao longo deste capítulo permitiram identificar diferentes tendências associadas às dimensões culturais, práticas de liderança e fatores de motivação presentes nas Pequenas e Médias Empresas portuguesas analisadas no estudo.

Ao nível da análise quantitativa, verificou-se maior expressão das dimensões culturais associadas à Persuasão e Comunicação, observando-se igualmente valores intermédios nas dimensões relacionadas com Avaliação, Tomada de decisão e Gestão do tempo. Em contraste, a dimensão Liderança apresentou valores médios inferiores relativamente às restantes dimensões analisadas.

Os resultados qualitativos, obtidos através de 13 respostas abertas, permitiram complementar estas tendências, evidenciando importância atribuída pelos participantes à comunicação interna, proximidade entre líderes e equipas e construção de relações de confiança no contexto organizacional. As respostas sugerem igualmente relevância das práticas de liderança no envolvimento e motivação dos colaboradores.

Relativamente aos estilos de liderança, os participantes identificaram coexistência de diferentes práticas organizacionais, observando-se referências frequentes a liderança participativa/democrática, liderança transformacional e liderança hierárquica/autocrática. Foram igualmente identificadas referências a práticas orientadas para resultados, liderança situacional e estilos menos interventivos.

Ao nível da motivação, os resultados sugerem que fatores como reconhecimento profissional, ambiente organizacional positivo, qualidade das relações interpessoais e comunicação interna assumem relevância nas perceções dos participantes. Observa-se igualmente tendência para associação entre práticas de liderança mais próximas e participativas e níveis mais elevados de envolvimento organizacional.

Tendo em conta os dados analisados, os resultados quantitativos e qualitativos evidenciam tendências convergentes relativamente à influência das dinâmicas culturais nas práticas de liderança e nas perceções associadas à motivação dos colaboradores.

A articulação entre diferentes fontes de dados permitiu identificar convergências entre dimensões culturais do modelo *Culture Map*, práticas organizacionais descritas pelos participantes e fatores associados à motivação, contribuindo para compreensão mais abrangente das dinâmicas organizacionais presentes nas PMEs portuguesas analisadas no estudo.

Importa referir que os resultados apresentados devem ser interpretados considerando o carácter exploratório da investigação e a dimensão reduzida da amostra, não permitindo generalização para outros contextos organizacionais.

A discussão crítica e interpretação dos resultados obtidos serão desenvolvidas no Capítulo 5, procurando relacionar as evidências empíricas observadas com o enquadramento teórico e as hipóteses formuladas no âmbito da investigação.

CAPÍTULO 5 - DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

5.1. Introdução ao capítulo

O presente capítulo tem como objetivo discutir os principais resultados obtidos ao longo da investigação, procurando relacioná-los com o enquadramento teórico desenvolvido nos capítulos anteriores e com as hipóteses formuladas no âmbito do estudo.

A discussão dos resultados é realizada através da articulação entre dados quantitativos e qualitativos, permitindo analisar de forma mais abrangente a influência das dimensões culturais nas práticas de liderança e na motivação dos colaboradores em Pequenas e Médias Empresas portuguesas.

Ao longo deste capítulo são discutidas as principais tendências identificadas relativamente às dimensões culturais do modelo *Culture Map*, às práticas de liderança observadas no contexto organizacional e aos fatores associados à motivação dos colaboradores.

Procura-se igualmente compreender de que forma a cultura organizacional, liderança e motivação se relacionam nas organizações analisadas.

A análise das correlações entre diferentes dimensões culturais, apresentada no Apêndice E, permitiu identificar associações estatisticamente significativas entre determinadas variáveis, particularmente ao nível da comunicação, avaliação, tomada de decisão, liderança e organização do trabalho.

Foram identificadas associações estatisticamente significativas entre:

- **Comunicação e Avaliação** ($r = .489$; $p = .006$);
- **Persuasão e Decisão** ($r = .368$; $p = .046$);
- **Liderança e Horário/Pontualidade** ($r = .383$; $p = .037$);
- **Confiança e Discordância** ($r = -.422$; $p = .020$).

Estas relações sugerem que determinadas dimensões culturais poderão encontrar-se associadas entre si no contexto organizacional analisado, embora não permitam estabelecer relações causais entre variáveis.

A **Tabela 13** apresenta a matriz de correlação de Pearson entre as dimensões culturais analisadas ($N = 30$), constituindo um elemento de apoio à discussão desenvolvida ao longo deste capítulo.

Tabela 13*Matriz de correlação entre as dimensões culturais*

Matriz de Correlações		Avaliação	Comunicação	Persuasão	Liderança	Decisão	Confiança	Discordância	Horário e Pontualidade
Avaliação	R de Pearson	—							
	gl	—							
	valor-p	—							
	Lim. Sup. IC 95%	—							
	Lim. Inf. IC 95%	—							
	N	—							
Comunicação	R de Pearson	0.489	—						
	gl	28	—						
	valor-p	.006	—						
	Lim. Sup. IC 95%	0.722	—						
	Lim. Inf. IC 95%	0.156	—						
	N	30	—						
Persuasão	R de Pearson	0.314	0.241	—					
	gl	28	28	—					
	valor-p	.091	.199	—					
	Lim. Sup. IC 95%	0.606	0.553	—					
	Lim. Inf. IC 95%	-0.052	-0.130	—					
	N	30	30	—					
Liderança	R de Pearson	-0.006	0.101	0.119	—				
	gl	28	28	28	—				
	valor-p	.973	.596	.533	—				
	Lim. Sup. IC 95%	0.355	0.445	0.459	—				
	Lim. Inf. IC 95%	-0.366	-0.269	-0.253	—				
	N	30	30	30	—				

Matriz de Correlações

Decisão	R de Pearson	0.325	0.035	0.368	0.196	—		
	gl	28	28	28	28	—		
	valor-p	.080	.855	.046	.300	—		
	Lim. Sup. IC 95%	0.614	0.390	0.643	0.519	—		
	Lim. Inf. IC 95%	-0.040	-0.330	0.009	-0.177	—		
	N	30	30	30	30	—		
Confiança	R de Pearson	-0.218	-0.199	-0.168	0.175	-0.300	—	
	gl	28	28	28	28	28	—	
	valor-p	.247	.293	.376	.355	.107	—	
	Lim. Sup. IC 95%	0.154	0.174	0.205	0.503	0.067	—	
	Lim. Inf. IC 95%	-0.536	-0.522	-0.498	-0.198	-0.596	—	
	N	30	30	30	30	30	—	
Discordância	R de Pearson	0.223	0.335	-0.016	-0.116	0.291	-0.422	—
	gl	28	28	28	28	28	28	—
	valor-p	.235	.070	.932	.543	.119	.020	—
	Lim. Sup. IC 95%	0.540	0.621	0.346	0.255	0.589	-0.073	—
	Lim. Inf. IC 95%	-0.149	-0.028	-0.374	-0.457	-0.078	-0.679	—
	N	30	30	30	30	30	30	—
Horário e Pontualidade	R de Pearson	0.015	-0.037	-0.160	0.383	0.124	-0.059	0.104
	gl	28	28	28	28	28	28	28
	valor-p	.939	.847	.400	.037	.515	.758	.584
	Lim. Sup. IC 95%	0.373	0.328	0.213	0.653	0.463	0.308	0.447
	Lim. Inf. IC 95%	-0.347	-0.392	-0.492	0.027	-0.248	-0.410	-0.266
	N	30	30	30	30	30	30	30

Nota. Com base nos resultados obtidos através do software *jamovi*. Os valores apresentados correspondem ao coeficiente de correlação de Pearson (r), utilizado para analisar a intensidade e direção da relação entre variáveis. Valores positivos indicam relações diretas entre dimensões, enquanto valores negativos representam relações inversas. Quanto mais próximo de 1 for o valor de r , mais forte tende a ser a associação observada; valores próximos de 0 sugerem relações reduzidas entre variáveis. O nível de significância estatística considerado foi $p < .05$, $p < .01$ e $p < .001$. Os intervalos de confiança apresentados correspondem a 95%. Elaboração própria.

A matriz de correlações completa encontra-se igualmente disponível no Apêndice E, permitindo uma consulta detalhada das associações observadas entre as diferentes dimensões culturais analisadas.

A discussão desenvolvida nos pontos seguintes procura relacionar as tendências empíricas identificadas com os contributos teóricos apresentados ao longo da revisão da literatura e com as hipóteses formuladas para a investigação.

5.2. Discussão das dimensões culturais nas PMEs Portuguesas

Os resultados obtidos relativamente às dimensões culturais evidenciam existência de diferentes tendências organizacionais nas Pequenas e Médias Empresas portuguesas analisadas no estudo.

Ao nível quantitativo, observaram-se valores médios mais elevados nas dimensões Persuasão e Comunicação, enquanto a dimensão Liderança apresentou valores médios inferiores relativamente às restantes dimensões analisadas. Estes resultados sugerem maior expressão de práticas associadas à interação organizacional, comunicação e construção de entendimento entre equipas.

A relevância atribuída às dimensões Comunicação e Persuasão aproxima-se da perspetiva apresentada por Meyer (2014), segundo a qual diferenças culturais influenciam significativamente a forma como indivíduos comunicam, partilham informação e desenvolvem relações profissionais em contexto organizacional.

As respostas qualitativas reforçam igualmente esta tendência, uma vez que vários participantes destacaram importância da clareza comunicacional, proximidade entre equipas e disponibilidade das lideranças no contexto profissional. Neste sentido, os resultados sugerem que comunicação organizacional poderá assumir papel relevante na forma como os colaboradores percecionam o funcionamento interno das empresas analisadas.

A análise correlacional evidenciou associação positiva moderada entre Comunicação e Avaliação ($r = .489$; $p = .006$), sugerindo que contextos organizacionais caracterizados por maior valorização da comunicação poderão igualmente apresentar maior abertura relativamente a práticas de feedback e avaliação profissional.

Esta associação é consistente com a perspetiva apresentada por Meyer (2014), que identifica a comunicação e o feedback como dimensões culturais frequentemente interdependentes em ambientes organizacionais.

Relativamente à dimensão Confiança, os resultados qualitativos evidenciam importância atribuída às relações interpessoais, cooperação e proximidade entre colegas e

chefias. Esta tendência aproxima-se igualmente dos resultados obtidos por Kurniyati e Surya (2025), que identificaram relevância dos valores organizacionais e relações interpessoais na consolidação da cultura organizacional em pequenas empresas.

A análise de correlação revelou ainda associação negativa moderada entre Confiança e Discordância ($r = -.422$; $p = .020$). Este resultado poderá sugerir que contextos percecionados como mais baseados em confiança tendem a apresentar menor expressão de discordância ou conflito interpessoal. Contudo, considerando dimensão reduzida da amostra, esta interpretação deve ser efetuada com prudência.

Os resultados relacionados com tomada de decisão evidenciam igualmente aspetos relevantes relativamente às dinâmicas organizacionais observadas nas empresas analisadas.

A correlação positiva entre Persuasão e Decisão ($r = .368$; $p = .046$) sugere que práticas associadas à construção de consenso e argumentação poderão encontrar-se relacionadas com processos de decisão organizacional. Esta tendência parece consistente com perspetivas apresentadas por Meyer (2014), segundo a qual diferentes culturas tendem a privilegiar formas distintas de persuasão e tomada de decisão.

Estes resultados fornecem evidência favorável à Hipótese 1 (H1), segundo a qual as dimensões culturais influenciam as práticas de liderança nas PMEs portuguesas. Em particular, os resultados sugerem que as dimensões Comunicação, Persuasão e Decisão se encontram associadas a formas específicas de interação e coordenação organizacional observadas nas empresas analisadas.

Ao nível qualitativo, verificaram-se simultaneamente referências a práticas de liderança participativas e a estruturas mais centralizadas, sugerindo coexistência entre diferentes modelos de gestão nas PMEs representadas na amostra.

Esta coexistência poderá refletir características frequentemente associadas às Pequenas e Médias Empresas portuguesas, onde a proximidade relacional tende, por vezes, a coexistir com processos de decisão mais concentrados nas chefias.

Os resultados qualitativos associados aos estilos de liderança reforçam igualmente esta tendência, observando-se referências simultâneas a liderança participativa, liderança transformacional e liderança hierárquica.

Por fim, observou-se correlação positiva entre Liderança e Horário/Pontualidade ($r = .383$; $p = .037$), sugerindo possível relação entre práticas de liderança e perceções associadas à organização do trabalho, gestão do tempo e coordenação das atividades profissionais.

Apesar das tendências identificadas, os resultados evidenciam heterogeneidade entre participantes e contextos organizacionais, sugerindo que fatores como estrutura organizacional,

dimensão da empresa, práticas de liderança e relações interpessoais poderão influenciar a manifestação das dimensões culturais observadas. Considerando a dimensão reduzida da amostra e o carácter exploratório da investigação, os resultados devem ser interpretados com prudência, não permitindo generalizações para o universo das PMEs portuguesas.

5.3. Discussão da liderança nas PMEs portuguesas

A análise desenvolvida ao longo da investigação evidenciam presença de diferentes práticas de liderança nas Pequenas e Médias Empresas portuguesas analisadas no estudo.

As respostas qualitativas permitiram identificar referências frequentes a liderança participativa/democrática, liderança transformacional e liderança hierárquica/autocrática, sugerindo coexistência de diferentes modelos de gestão no contexto organizacional analisado.

A presença de referências associadas à liderança participativa sugere valorização de práticas de gestão assentes na proximidade entre líderes e equipas, comunicação direta e envolvimento dos colaboradores nos processos organizacionais. Esta tendência aproxima-se das características associadas à liderança democrática descritas por Lewin, Lippitt e White (1939), relativamente ao envolvimento das equipas na tomada de decisão.

As respostas abertas evidenciaram igualmente referências à disponibilidade das chefias, acompanhamento das equipas e valorização das relações interpessoais, sugerindo relevância atribuída à proximidade entre liderança e colaboradores. Em diferentes momentos, os participantes associaram práticas de liderança mais próximas a ambientes organizacionais mais colaborativos e a relações de maior confiança entre equipas e chefias.

Os resultados permitiram igualmente identificar referências a liderança transformacional, particularmente associada à motivação das equipas, valorização individual dos colaboradores e promoção do envolvimento organizacional. Esta interpretação aproxima-se dos contributos de Bass e Avolio (1994), que associam liderança transformacional ao desenvolvimento do compromisso organizacional, motivação e reconhecimento individual.

Resultados semelhantes foram identificados por Romana, Gestoso e Lopes (2025), que relacionam estilos participativos e transformacionais com níveis mais elevados de envolvimento organizacional em PMEs.

Apesar da presença de práticas participativas e transformacionais, foram igualmente identificadas referências a estruturas de liderança mais centralizadas, sugerindo coexistência entre modelos de gestão próximos e práticas de decisão mais concentradas nas chefias. Alguns participantes referiram contextos organizacionais onde decisões permanecem mais

dependentes da liderança, particularmente em aspetos relacionados com coordenação, organização do trabalho e definição de prioridades.

Esta coexistência poderá refletir características frequentemente associadas às PMEs, onde estruturas organizacionais mais próximas e flexíveis coexistem, em alguns casos, com modelos de gestão mais centralizados.

A análise correlacional revelou associação positiva entre Liderança e Horário/Pontualidade ($r = .383$; $p = .037$), sugerindo possível relação entre práticas de liderança e perceções associadas à organização do trabalho, gestão do tempo e coordenação das atividades profissionais. Embora a correlação observada apresente intensidade moderada, os resultados poderão indicar que determinadas práticas de liderança se relacionam com maior estruturação dos processos organizacionais. Contudo, considerando a dimensão reduzida da amostra, esta interpretação deve ser efetuada com prudência.

Em conjunto, os resultados quantitativos e qualitativos fornecem suporte parcial à Hipótese 1 (H1), segundo a qual as dimensões culturais influenciam as práticas de liderança nas PMEs portuguesas. As associações observadas entre algumas dimensões culturais e as perceções expressas pelos participantes relativamente ao exercício da liderança sugerem que fatores culturais poderão influenciar a forma como a liderança é desenvolvida e percecionada no contexto organizacional.

Assim, os resultados obtidos sugerem que as práticas de liderança presentes nas PMEs portuguesas analisadas tendem a valorizar proximidade relacional, a comunicação, o envolvimento das equipas e a coordenação organizacional, coexistindo diferentes formas de gestão e exercício da liderança. No entanto, as evidências obtidas devem ser interpretadas enquanto tendências exploratórias, não permitindo estabelecer relações causais nem generalizações para o universo das PMEs portuguesas.

5.4. Discussão da motivação dos colaboradores

A análise dos dados realizada ao longo da investigação sugere que a motivação dos colaboradores se encontra associada sobretudo a fatores relacionados com reconhecimento profissional, ambiente organizacional e qualidade das relações estabelecidas no contexto de trabalho.

De acordo com as respostas qualitativas obtidas, os participantes tendem a valorizar ambientes profissionais caracterizados por proximidade entre equipas, cooperação, comunicação e valorização individual dos colaboradores.

Entre os fatores mais frequentemente referidos destaca-se o reconhecimento do trabalho desenvolvido. Em diferentes momentos, os participantes associaram a motivação à valorização das competências individuais, ao sentimento de utilidade dentro da organização e ao reconhecimento por parte das chefias.

Esta interpretação aproxima-se dos contributos de Herzberg (1968), que relaciona fatores como reconhecimento, realização pessoal e valorização profissional com níveis mais elevados de satisfação no contexto organizacional.

O ambiente organizacional surge igualmente como elemento relevante nas perceções dos participantes. Esta tendência mostra-se consistente com resultados apresentados por Romana, Gestoso e Lopes (2025), segundo os quais a liderança e o ambiente organizacional influenciam o compromisso, a motivação e a produtividade dos colaboradores em contexto de PME.

As referências frequentes à cooperação entre colegas, relações interpessoais positivas e clima organizacional sugerem que a motivação poderá ser influenciada pela forma como os colaboradores experienciam o quotidiano profissional dentro das organizações.

Outro aspeto frequentemente mencionado pelos participantes relaciona-se com a participação nos processos organizacionais e com a proximidade entre colaboradores e chefias. Em várias respostas, a abertura ao diálogo, o reconhecimento profissional e a valorização das opiniões das equipas foram associados a níveis mais elevados de envolvimento organizacional.

As respostas qualitativas sugerem igualmente que práticas de liderança mais próximas e participativas poderão favorecer maior compromisso e sentimento de pertença organizacional, embora estas tendências devam ser interpretadas considerando o carácter exploratório do estudo.

Os dados obtidos indicam ainda que contextos organizacionais assentes em relações de confiança e proximidade tendem a favorecer maior compromisso por parte dos colaboradores. A análise correlacional revelou uma associação negativa moderada entre Confiança e Discordância ($r = -.422$; $p = .020$), sugerindo que contextos organizacionais percecionados como mais baseados em confiança poderão apresentar menor expressão de conflito interpessoal ou divergência entre equipas. Esta relação poderá influenciar indiretamente o ambiente organizacional e as perceções associadas à motivação dos colaboradores. Contudo, considerando a dimensão reduzida da amostra, esta interpretação deve ser efetuada com prudência.

Embora tenham surgido referências relacionadas com incentivos materiais e recompensas, estes fatores apresentaram menor expressão comparativamente aos aspetos

relacionais identificados pelos participantes. Este resultado poderá sugerir que a motivação dos colaboradores nas PME's analisadas é percecionada de forma mais ampla, envolvendo fatores associados à integração organizacional, reconhecimento profissional, relações interpessoais e qualidade do ambiente de trabalho.

De um modo geral, os resultados obtidos indicam que a motivação dos colaboradores nas PME's portuguesas analisadas parece encontrar-se fortemente associada às dinâmicas relacionais e organizacionais desenvolvidas no contexto profissional, particularmente ao nível da comunicação, confiança, proximidade entre equipas e valorização dos colaboradores.

Em conjunto, os resultados quantitativos e qualitativos fornecem suporte parcial à Hipótese 2 (H2), segundo a qual práticas de liderança participativas e relacionais influenciam positivamente a motivação dos colaboradores nas PME's portuguesas. As evidências obtidas sugerem que fatores como proximidade entre líderes e equipas, reconhecimento profissional, comunicação e participação organizacional poderão contribuir para níveis mais elevados de envolvimento e motivação. Ainda assim, devido ao carácter exploratório da investigação e à dimensão reduzida da amostra, estas conclusões devem ser interpretadas com prudência.

5.5. Relação entre Cultura, Liderança e Motivação

A análise desenvolvida ao longo da investigação permitiu identificar diferentes relações entre dimensões culturais, práticas de liderança e motivação dos colaboradores nas Pequenas e Médias Empresas (PME's) portuguesas analisadas.

A articulação entre dados quantitativos e qualitativos sugere que estas variáveis tendem a relacionar-se no contexto organizacional, refletindo-se na forma como os participantes percecionam o funcionamento interno das organizações, as práticas de liderança e o ambiente profissional.

A **Tabela 14** apresenta as correlações estatisticamente significativas identificadas entre as dimensões culturais analisadas.

Tabela 15*Correlações mais relevantes entre as dimensões culturais*

Variáveis	Correlação de Pearson (r)	Significância
Comunicação ↔ Avaliação	0.489	p = .006
Persuasão ↔ Decisão	0.368	p = .046
Liderança ↔ Horário e Pontualidade	0.383	p = .037
Confiança ↔ Discordância	-0.422	p = .020

Nota. Elaboração própria com base nos resultados obtidos na aplicação JAMOV (2026).

Após a análise dos dados apresentados na **Tabela 14**, observa-se a existência de associações estatisticamente significativas entre determinadas dimensões culturais, particularmente ao nível da comunicação, avaliação, tomada de decisão, confiança e liderança.

Os resultados evidenciam uma associação positiva moderada entre Comunicação e Avaliação ($r = .489$, $p = .006$), sugerindo que contextos organizacionais caracterizados por maior abertura comunicacional poderão igualmente apresentar maior valorização de práticas associadas ao feedback e à avaliação profissional. Esta tendência aproxima-se da perspetiva de Meyer (2014), segundo a qual a comunicação e a gestão do feedback constituem dimensões culturais relevantes para a compreensão do funcionamento organizacional.

A correlação observada entre Persuasão e Decisão ($r = .368$, $p = .046$) sugere igualmente uma possível relação entre processos de argumentação, construção de consenso e tomada de decisão organizacional. Esta interpretação mostra-se consistente com o modelo *Culture Map*, no qual Meyer (2014) defende que as culturas diferem significativamente às formas de persuasão utilizadas e aos mecanismos de decisão predominantes.

Os resultados qualitativos reforçam esta tendência, observando-se referências frequentes à participação das equipas, abertura ao diálogo e proximidade entre colaboradores e chefias. Os dados obtidos indicam igualmente que determinadas dimensões culturais poderão influenciar a forma como as práticas de liderança são desenvolvidas nas organizações.

Esta relação aproxima-se dos resultados identificados por Kurniyati e Surya (2025), que evidenciam a interdependência entre liderança, cultura organizacional e motivação em pequenas empresas. A articulação entre cultura organizacional e liderança mostra-se igualmente consistente com a perspetiva de Schein (2010), segundo a qual cultura e liderança constituem elementos interdependentes no funcionamento das organizações.

A análise correlacional revelou ainda uma associação positiva entre Liderança e Horário/Pontualidade ($r = .383$, $p = .037$), sugerindo uma possível relação entre práticas de

liderança e percepções associadas à organização do trabalho, gestão do tempo e coordenação das atividades profissionais.

Ao nível da confiança organizacional, os resultados qualitativos evidenciaram referências frequentes à cooperação, entreajuda, proximidade interpessoal e qualidade das relações profissionais. A correlação negativa identificada entre Confiança e Discordância ($r = -.422$, $p = .020$) poderá sugerir que contextos organizacionais percecionados como mais baseados em confiança tendem a apresentar menor expressão de conflito interpessoal ou divergência entre equipas. Embora esta interpretação deva ser efetuada com prudência, os resultados poderão indicar que relações interpessoais positivas favorecem ambientes organizacionais mais colaborativos.

Relativamente à motivação, os resultados qualitativos permitiram compreender que fatores como reconhecimento profissional, ambiente organizacional positivo, comunicação interna e valorização das relações interpessoais assumem relevância nas percepções dos participantes. A articulação destes resultados com as práticas de liderança identificadas sugere que contextos organizacionais caracterizados por maior proximidade entre equipas e chefias tendem a favorecer níveis mais elevados de envolvimento organizacional.

A coexistência de diferentes estilos de liderança identificada nas respostas abertas parece igualmente refletir a diversidade de dinâmicas organizacionais existentes nas PMEs portuguesas analisadas. Embora tenham sido identificadas referências a práticas participativas e transformacionais, surgiram igualmente percepções associadas a estruturas de decisão mais centralizadas, particularmente em contextos relacionados com coordenação e gestão organizacional.

Em conjunto, os resultados obtidos fornecem suporte parcial às hipóteses formuladas na investigação. Os resultados mostram-se consistentes com a Hipótese 1 (H1), sugerindo que determinadas dimensões culturais influenciam as práticas de liderança observadas nas PMEs portuguesas. Verifica-se igualmente suporte parcial para a Hipótese 2 (H2), uma vez que práticas de liderança mais participativas e relacionais surgem associadas a fatores promotores da motivação dos colaboradores.

Relativamente à Hipótese 3 (H3), os resultados qualitativos sugerem que níveis mais elevados de motivação tendem a estar associados a percepções mais positivas sobre o funcionamento organizacional, embora esta relação não tenha sido testada estatisticamente de forma direta.

Por fim, os resultados mostram-se igualmente compatíveis com a Hipótese 4 (H4), sugerindo que a liderança poderá desempenhar um papel intermédio na relação entre dimensões

culturais e motivação dos colaboradores. Mesmo assim, esta conclusão deve ser interpretada com prudência, uma vez que não foram realizados testes estatísticos específicos de mediação.

Em termos gerais, os resultados obtidos sugerem que as dimensões culturais influenciam práticas de liderança, relações interpessoais e perceções associadas à motivação, contribuindo para uma compreensão mais abrangente das dinâmicas organizacionais presentes nas PMEs portuguesas analisadas. Contudo, os resultados devem ser interpretados considerando o carácter exploratório da investigação e a dimensão reduzida da amostra, não permitindo generalizações para outros contextos organizacionais.

5.6. Síntese da discussão e validação das hipóteses

A presente investigação procurou analisar a influência das dimensões culturais nas práticas de liderança e na motivação dos colaboradores em Pequenas e Médias Empresas (PMEs) portuguesas, tendo por base o modelo conceptual desenvolvido no enquadramento teórico.

A discussão das hipóteses formuladas permitiu relacionar os resultados empíricos obtidos com os objetivos inicialmente definidos para o estudo.

H1 – As dimensões culturais influenciam as práticas de liderança nas PMEs portuguesas.

Os resultados obtidos ao longo da investigação parecem fornecer suporte parcial para esta hipótese.

A análise quantitativa evidenciou associações entre determinadas dimensões culturais, particularmente ao nível da comunicação, liderança, tomada de decisão e organização do trabalho. Destaca-se a associação entre Liderança e Horário/Pontualidade ($r = .383$, $p = .037$), sugerindo uma possível relação entre práticas de liderança e perceções associadas à coordenação organizacional.

As respostas qualitativas reforçam igualmente esta tendência, uma vez que vários participantes associaram a liderança à proximidade entre equipas, à comunicação interna e à participação nos processos organizacionais.

A coexistência entre práticas participativas, transformacionais e estruturas mais centralizadas sugere igualmente que as dimensões culturais poderão influenciar os estilos de liderança observados nas PMEs analisadas.

Neste sentido, os resultados permitem considerar que a H1 se encontra parcialmente sustentada, embora as evidências obtidas devam ser interpretadas considerando o carácter exploratório da investigação.

H2 – As práticas de liderança influenciam a motivação dos colaboradores.

Os dados recolhidos sugerem igualmente a existência de uma relação entre práticas de liderança e motivação dos colaboradores.

As respostas qualitativas evidenciaram referências frequentes à importância da proximidade entre chefias e equipas, do reconhecimento profissional, da valorização dos colaboradores e da participação nos processos organizacionais.

Os participantes associaram contextos organizacionais mais participativos a maiores níveis de envolvimento, reconhecimento e satisfação profissional.

Os resultados relativos aos estilos de liderança identificados sugerem igualmente que práticas participativas e transformacionais tendem a ser percecionadas de forma positiva pelos participantes.

Esta tendência aproxima-se dos resultados apresentados por Romana, Gestoso e Lopes (2025), que relacionam liderança participativa com motivação e envolvimento organizacional em PMEs.

Considerando os resultados obtidos, a H2 parece encontrar suporte parcial, verificando-se associações entre determinadas práticas de liderança e fatores relacionados com a motivação dos colaboradores.

H3 - Níveis mais elevados de motivação dos colaboradores encontram-se associados a um desempenho organizacional mais positivo nas PMEs portuguesas.

Os resultados obtidos parecem fornecer suporte parcial para esta hipótese.

As respostas qualitativas evidenciaram que fatores como o reconhecimento profissional, a qualidade do ambiente organizacional, a comunicação interna, a cooperação entre equipas e a proximidade entre líderes e colaboradores são percecionados como elementos que favorecem a motivação e o envolvimento dos colaboradores.

Os participantes referiram igualmente que práticas de liderança participativas e um ambiente organizacional positivo contribuem para um maior compromisso com a organização, sugerindo uma associação entre níveis mais elevados de motivação e perceções mais favoráveis sobre o funcionamento organizacional.

Embora a investigação não tenha incluído indicadores objetivos de desempenho organizacional, os resultados obtidos permitem inferir que contextos organizacionais caracterizados por maior motivação dos colaboradores tendem a ser associados a um ambiente de trabalho mais colaborativo, maior envolvimento das equipas e melhor funcionamento organizacional.

Neste sentido, os resultados permitem considerar que a H3 se encontra parcialmente sustentada, devendo esta relação ser interpretada com prudência, atendendo ao carácter exploratório do estudo, à reduzida dimensão da amostra e à ausência de medidas objetivas de desempenho organizacional.

H4 – As dimensões culturais influenciam indiretamente a motivação dos colaboradores através das práticas de liderança.

Os resultados obtidos parecem sugerir a existência de uma relação indireta entre dimensões culturais, liderança e motivação, embora esta relação não tenha sido testada através de procedimentos estatísticos específicos de mediação.

A articulação entre dados quantitativos e qualitativos sugere que fatores culturais associados à comunicação, confiança, tomada de decisão e proximidade interpessoal poderão influenciar o desenvolvimento das práticas de liderança, refletindo-se posteriormente nas perceções dos participantes relativamente à motivação e ao envolvimento organizacional.

As respostas qualitativas evidenciaram associações entre ambientes organizacionais mais colaborativos, práticas de liderança participativas e perceções mais positivas relativamente ao reconhecimento profissional e à motivação.

No entanto, considerando a ausência de análises de mediação e a dimensão reduzida da amostra, os resultados não permitem confirmar esta relação indireta de forma conclusiva.

Deste modo, considera-se que a H4 apresenta suporte exploratório parcial, devendo ser aprofundada em investigações futuras.

Assim, os resultados obtidos fornecem suporte parcial para o conjunto das hipóteses formuladas na investigação. Os dados sugerem a existência de relações entre dimensões culturais, práticas de liderança, comunicação, confiança e motivação dos colaboradores nas PMEs portuguesas analisadas.

Embora as evidências observadas apontem para tendências consistentes com o enquadramento teórico adotado, os resultados devem ser interpretados considerando o carácter exploratório da investigação, a dimensão reduzida da amostra e a impossibilidade de estabelecer relações causais entre as variáveis analisadas.

Ainda assim, os resultados contribuem para uma melhor compreensão das relações entre cultura organizacional, liderança e motivação no contexto das PMEs portuguesas, constituindo uma base relevante para futuras investigações nesta área.

5.7. Síntese global da validação das hipóteses

Em termos gerais, os resultados obtidos sugerem que cultura organizacional, liderança e motivação constituem dimensões interdependentes no contexto das PMEs portuguesas analisadas, observando-se tendências consistentes entre dados quantitativos e qualitativos.

Contudo, considerando o carácter exploratório da investigação, a dimensão reduzida da amostra ($N = 30$ na componente quantitativa; $N = 13$ na componente qualitativa) e a inexistência de análises causais, os resultados devem ser interpretados com prudência.

A **Tabela 15** apresenta uma síntese da validação das hipóteses formuladas no estudo.

Tabela 16

Síntese da validação das hipóteses

Hipótese	Resultado
H1	Parcialmente sustentada
H2	Parcialmente sustentada
H3	Parcialmente sustentada
H4	Suporte exploratório parcial

Nota. Elaboração Própria.

Conforme apresentado na **Tabela 15**, as hipóteses H1, H2 e H3 foram consideradas parcialmente sustentadas pelos resultados obtidos, enquanto a H4 apresenta suporte exploratório parcial, uma vez que a relação indireta proposta não foi testada através de procedimentos estatísticos específicos de mediação.

Em conjunto, os resultados sugerem que as dimensões culturais influenciam práticas de liderança, relações interpessoais e perceções associadas à motivação dos colaboradores. Contudo, as evidências observadas devem ser interpretadas como tendências exploratórias, não permitindo estabelecer relações causais nem generalizações para o universo das PMEs portuguesas.

Ainda assim, os resultados obtidos contribuem para uma melhor compreensão das relações entre cultura organizacional, liderança e motivação no contexto das PMEs portuguesas, constituindo uma base relevante para futuras investigações nesta área.

5.8. Síntese do Capítulo

A discussão desenvolvida ao longo deste capítulo permitiu interpretar os principais resultados obtidos no âmbito da investigação, relacionando-os com o enquadramento teórico apresentado e com os objetivos definidos para o estudo.

Os resultados analisados evidenciaram a relevância das dimensões culturais no contexto das Pequenas e Médias Empresas portuguesas, particularmente ao nível da comunicação, confiança, tomada de decisão e relações interpessoais. A valorização atribuída à proximidade entre equipas, cooperação, clareza comunicacional e reconhecimento profissional sugere a importância das dinâmicas relacionais no funcionamento organizacional das empresas analisadas.

Ao nível das práticas de liderança, os resultados permitiram identificar a coexistência de diferentes estilos de gestão, observando-se referências à liderança participativa, à liderança transformacional e a estruturas mais centralizadas, sugerindo diversidade nas práticas organizacionais presentes nas PMEs representadas na amostra.

A discussão desenvolvida indica que as práticas de liderança tendem a refletir características culturais presentes nas organizações e poderão influenciar a forma como os colaboradores percebem o ambiente de trabalho, o envolvimento organizacional e as relações interpessoais.

Relativamente à motivação, os dados recolhidos evidenciaram a relevância de fatores associados ao reconhecimento profissional, ao ambiente organizacional, à comunicação e à qualidade das relações interpessoais. Os resultados indicam igualmente que contextos organizacionais mais colaborativos e participativos tendem a favorecer maiores níveis de envolvimento e compromisso por parte dos colaboradores.

A articulação entre resultados quantitativos e qualitativos permitiu compreender de forma mais abrangente as relações existentes entre cultura organizacional, liderança e motivação. As correlações identificadas entre determinadas dimensões culturais reforçaram a existência de associações entre comunicação, liderança, confiança, organização do trabalho e processos de decisão, contribuindo para uma melhor compreensão das dinâmicas organizacionais presentes nas empresas analisadas.

Os resultados obtidos mostram-se parcialmente consistentes com investigações recentes desenvolvidas no contexto das PMEs, que evidenciam relações entre liderança, cultura organizacional e motivação dos colaboradores nas dinâmicas internas das organizações (Kurniyati & Surya, 2025; Romana et al., 2025).

Em termos gerais, os resultados sugerem que as dimensões culturais assumem um papel relevante na forma como as práticas de liderança são desenvolvidas e na maneira como os colaboradores percebem o contexto organizacional e a sua motivação profissional nas PMEs portuguesas analisadas.

Não obstante, considerando o carácter exploratório da investigação, a dimensão reduzida da amostra e a inexistência de análises causais, as conclusões obtidas devem ser interpretadas com prudência.

O capítulo seguinte apresenta as principais conclusões da investigação, as suas limitações, os contributos científicos do estudo e sugestões para futuras investigações nesta área temática.

CONCLUSÕES

6.1. Principais Conclusões da Investigação

A presente investigação procurou analisar a influência das dimensões culturais nas práticas de liderança e na motivação dos colaboradores em Pequenas e Médias Empresas portuguesas, tendo por base o modelo *Culture Map* de Meyer (2014) e a articulação entre dados quantitativos e qualitativos recolhidos junto dos participantes.

Os resultados obtidos permitiram concluir que as dimensões culturais assumem relevância na forma como são percecionadas as práticas de liderança, as relações interpessoais e os fatores associados à motivação dos colaboradores no contexto organizacional analisado.

Ao nível das dimensões culturais, verificou-se uma maior expressão das dimensões relacionadas com Persuasão e Comunicação, sugerindo uma elevada relevância atribuída pelos participantes à interação organizacional, à clareza comunicacional e à construção de entendimento entre equipas. Em contraste, a dimensão Liderança apresentou valores médios inferiores relativamente às restantes dimensões analisadas.

Os resultados qualitativos reforçaram igualmente a importância atribuída à proximidade entre equipas, à cooperação, à confiança organizacional e à disponibilidade das lideranças, sugerindo que os fatores relacionais assumem um papel relevante no funcionamento das PMEs representadas na amostra.

Relativamente às práticas de liderança, observou-se a coexistência de liderança participativa, liderança transformacional e estruturas mais centralizadas, sugerindo diversidade de modelos de gestão no contexto organizacional analisado.

Ao nível da motivação, os resultados evidenciaram particular relevância atribuída ao reconhecimento profissional, ao ambiente organizacional, à qualidade das relações interpessoais e à valorização dos colaboradores, sugerindo que a motivação tende a ser percecionada para além de fatores exclusivamente materiais ou remuneratórios.

A análise correlacional permitiu identificar associações estatisticamente significativas entre determinadas dimensões culturais, destacando-se as relações entre Comunicação e Avaliação, Persuasão e Decisão, Liderança e Horário/Pontualidade, bem como a associação negativa entre Confiança e Discordância. Importa salientar que estas associações representam relações estatísticas entre variáveis e não permitem estabelecer relações de causalidade, atendendo ao carácter exploratório da investigação.

A integração entre os dados quantitativos (N = 30) e os dados qualitativos (N = 13) permitiu obter uma compreensão mais abrangente das relações entre cultura organizacional, liderança e motivação, evidenciando tendências convergentes entre diferentes fontes de informação.

Relativamente às hipóteses formuladas inicialmente, os resultados obtidos permitiram considerar que:

- **H1** – As dimensões culturais influenciam as práticas de liderança nas PME's portuguesas — parcialmente sustentada;
- **H2** – As práticas de liderança influenciam a motivação dos colaboradores nas PME's portuguesas — parcialmente sustentada;
- **H3** – Níveis mais elevados de motivação dos colaboradores encontram-se associados a um desempenho organizacional mais positivo nas PME's portuguesas — parcialmente sustentada;
- **H4** – As dimensões culturais influenciam indiretamente a motivação dos colaboradores através das práticas de liderança — suporte exploratório parcial.

De forma geral, os resultados obtidos sugerem que a cultura organizacional, a liderança e a motivação constituem dimensões interdependentes nas PME's portuguesas analisadas, assumindo particular relevância fatores associados à comunicação, à confiança, à proximidade relacional e ao reconhecimento profissional.

Apesar do carácter exploratório da investigação e da dimensão reduzida da amostra, o estudo permitiu aprofundar a compreensão da influência das dimensões culturais no contexto das Pequenas e Médias Empresas portuguesas, contribuindo para a reflexão sobre as práticas de liderança e sobre o funcionamento organizacional destas organizações.

6.2. Contributos da Investigação

O presente estudo procurou contribuir para o aprofundamento do conhecimento sobre a influência das dimensões culturais nas práticas de liderança e na motivação dos colaboradores no contexto das Pequenas e Médias Empresas portuguesas.

Um dos principais contributos teóricos do estudo consiste na articulação entre cultura organizacional, liderança e motivação, permitindo analisar estas dimensões de forma integrada no contexto empresarial. Os resultados obtidos sugerem que fatores culturais associados à comunicação, à confiança, à tomada de decisão e às relações interpessoais podem influenciar a forma como são percebidas as práticas de liderança e o funcionamento organizacional nas PME's analisadas.

A aplicação do modelo *Culture Map*, desenvolvido por Meyer (2014), constituiu igualmente um contributo relevante para a investigação, ao possibilitar a análise de diferentes dimensões culturais associadas à comunicação, à confiança, à tomada de decisão e à liderança no contexto organizacional português. A utilização deste modelo permitiu uma abordagem mais abrangente das dinâmicas culturais presentes nas organizações, contribuindo para a compreensão da influência da cultura no exercício da liderança em PMEs.

Outro contributo relevante prende-se com a integração de dados quantitativos e qualitativos, permitindo combinar a análise estatística com a interpretação das perceções expressas pelos participantes através de respostas abertas. A articulação entre 30 respostas quantitativas e 13 respostas qualitativas possibilitou uma compreensão mais abrangente das relações entre cultura organizacional, liderança e motivação, reforçando a consistência interpretativa da investigação.

O estudo contribuiu igualmente para aprofundar o conhecimento sobre as práticas de liderança em PMEs portuguesas, ao evidenciar a coexistência de liderança participativa, liderança transformacional e estruturas mais centralizadas, sugerindo a existência de diferentes modelos de gestão no contexto empresarial analisado.

Ao nível da motivação, os resultados evidenciaram a relevância atribuída a fatores como o reconhecimento profissional, o ambiente organizacional, a comunicação interna e a qualidade das relações interpessoais, reforçando a importância das dinâmicas humanas e relacionais no contexto das organizações.

Os resultados obtidos mostram-se parcialmente consistentes com investigações recentes desenvolvidas no contexto das PMEs, que evidenciam relações entre liderança, cultura organizacional e motivação dos colaboradores (Kurniyati & Surya, 2025; Romana et al., 2025).

Por fim, a investigação contribuiu para reforçar a discussão sobre a influência das dimensões culturais nas práticas organizacionais, sugerindo que os fatores culturais podem assumir um papel relevante no desenvolvimento da liderança, na motivação dos colaboradores e na forma como estes percebem o ambiente profissional.

Apesar do carácter exploratório do estudo e da dimensão reduzida da amostra, os resultados obtidos permitem aprofundar a compreensão das relações entre cultura, liderança e motivação no contexto das Pequenas e Médias Empresas portuguesas, constituindo um ponto de partida para futuras investigações nesta área temática.

6.3. Contributos Práticos e Organizacionais

Para além dos contributos teóricos identificados, a presente investigação apresenta igualmente implicações práticas relevantes para o contexto organizacional das Pequenas e Médias Empresas portuguesas.

Os resultados obtidos evidenciaram relevância atribuída pelos participantes à comunicação interna, proximidade entre equipas, cooperação e construção de relações de confiança, sugerindo que estas dimensões poderão influenciar funcionamento organizacional e perceções dos colaboradores relativamente ao ambiente profissional.

Neste sentido, o estudo sugere que práticas organizacionais assentes em comunicação clara, partilha de informação, cooperação entre equipas e envolvimento dos colaboradores poderão contribuir para desenvolvimento de ambientes organizacionais mais colaborativos e participativos.

A investigação destaca igualmente relevância das práticas de liderança na forma como colaboradores percebem motivação, reconhecimento profissional e envolvimento organizacional.

Os resultados qualitativos evidenciaram valorização atribuída à proximidade entre líderes e equipas, disponibilidade das chefias, participação nos processos organizacionais e reconhecimento do trabalho desenvolvido, sugerindo que práticas de liderança mais relacionais poderão favorecer níveis mais elevados de compromisso organizacional.

A coexistência identificada entre liderança participativa, liderança transformacional e estruturas mais centralizadas evidencia necessidade de adaptação das práticas de gestão às características culturais e organizacionais específicas de cada contexto empresarial.

Os resultados obtidos sugerem igualmente importância atribuída às relações interpessoais no contexto profissional, particularmente ao nível da cooperação entre equipas, qualidade do ambiente organizacional e construção de relações de confiança dentro das empresas.

Esta tendência aproxima-se de investigações recentes que destacam influência da liderança e das dinâmicas relacionais na motivação e envolvimento dos colaboradores em Pequenas e Médias Empresas (Kurniyati & Surya, 2025; Romana, Gestoso & Lopes, 2025).

Ao nível da gestão organizacional, os resultados obtidos poderão contribuir para reflexão relativamente à importância de:

- promover comunicação interna eficaz;
- incentivar participação dos colaboradores nos processos organizacionais;

- desenvolver práticas de reconhecimento profissional;
- reforçar relações de confiança entre equipas e lideranças;
- adaptar estilos de liderança às características culturais e organizacionais das empresas.

Deste modo, a investigação desenvolvida poderá contribuir para adoção de práticas de gestão mais ajustadas às dinâmicas relacionais e culturais presentes nas PMEs portuguesas, favorecendo contextos organizacionais mais colaborativos e potenciando envolvimento dos colaboradores.

Apesar do carácter exploratório do estudo, os resultados obtidos sugerem que cultura organizacional, liderança e motivação constituem dimensões relevantes para funcionamento das Pequenas e Médias Empresas, assumindo potencial interesse para gestores e organizações que procuram reforçar compromisso e bem-estar organizacional.

6.4. Limitações da Investigação

Para além dos contributos teóricos identificados, o presente estudo evidencia igualmente implicações práticas relevantes para o contexto organizacional das Pequenas e Médias Empresas portuguesas.

Os resultados obtidos demonstraram a relevância atribuída pelos participantes à comunicação interna, à proximidade entre equipas, à cooperação e à construção de relações de confiança, sugerindo que estas dimensões podem influenciar o funcionamento organizacional e a forma como os colaboradores percecionam o ambiente profissional.

Assim, o estudo sugere que a adoção de práticas organizacionais assentes numa comunicação clara, na partilha de informação, na cooperação entre equipas e no envolvimento dos colaboradores poderá contribuir para o desenvolvimento de ambientes organizacionais mais colaborativos, participativos e favoráveis ao compromisso organizacional.

A investigação evidencia igualmente a relevância das práticas de liderança na forma como os colaboradores percecionam a motivação, o reconhecimento profissional e o envolvimento com a organização.

Os resultados qualitativos demonstraram uma valorização da proximidade entre líderes e equipas, da disponibilidade das chefias, da participação nos processos organizacionais e do reconhecimento do trabalho desenvolvido, sugerindo que práticas de liderança mais participativas e relacionais poderão favorecer níveis mais elevados de compromisso organizacional.

A coexistência identificada entre liderança participativa, liderança transformacional e estruturas mais centralizadas evidencia a necessidade de adaptar as práticas de gestão às características culturais e organizacionais específicas de cada contexto empresarial.

Os resultados sugerem igualmente a importância das relações interpessoais no contexto profissional, particularmente ao nível da cooperação entre equipas, da qualidade do ambiente organizacional e da construção de relações de confiança no interior das organizações.

Esta tendência mostra-se consistente com investigações recentes que destacam a influência da liderança e das dinâmicas relacionais na motivação e no envolvimento dos colaboradores em Pequenas e Médias Empresas (Kurniyati & Surya, 2025; Romana et al., 2025).

Ao nível da gestão organizacional, os resultados obtidos sugerem a importância de:

- promover uma comunicação interna eficaz;
- incentivar a participação dos colaboradores nos processos organizacionais;
- desenvolver práticas de reconhecimento profissional;
- reforçar as relações de confiança entre equipas e lideranças;
- adaptar os estilos de liderança às características culturais e organizacionais das empresas.

Deste modo, o estudo poderá contribuir para a adoção de práticas de gestão mais ajustadas às dinâmicas relacionais e culturais presentes nas PMEs portuguesas, favorecendo contextos organizacionais mais colaborativos e potenciando o envolvimento dos colaboradores.

Apesar do carácter exploratório da investigação e da dimensão reduzida da amostra, os resultados obtidos sugerem que a cultura organizacional, a liderança e a motivação constituem dimensões relevantes para o funcionamento das Pequenas e Médias Empresas, assumindo potencial interesse para gestores e organizações que procuram reforçar o compromisso organizacional e o bem-estar dos colaboradores.

6.5. Sugestões para investigações futuras

A análise dos dados permitiu identificar diferentes relações entre as dimensões culturais, as práticas de liderança e a motivação dos colaboradores no contexto das Pequenas e Médias Empresas portuguesas. Contudo, a complexidade das dinâmicas organizacionais associadas a estas variáveis evidencia a necessidade de aprofundar esta temática em futuras investigações.

Uma das principais sugestões consiste no alargamento da dimensão da amostra e na diversificação das organizações analisadas. A inclusão de um maior número de participantes e de empresas pertencentes a diferentes setores de atividade poderá proporcionar uma compreensão mais abrangente das dinâmicas culturais e das práticas de liderança presentes em diferentes contextos organizacionais, reforçando a robustez dos resultados obtidos.

Seria igualmente pertinente desenvolver estudos comparativos entre diferentes setores de atividade, procurando analisar de que forma as características específicas de cada contexto profissional influenciam as relações entre cultura organizacional, liderança e motivação dos colaboradores.

Outra possibilidade de aprofundamento consiste na realização de investigações comparativas entre diferentes contextos culturais e geográficos. A análise de organizações pertencentes a diferentes países ou realidades organizacionais poderá contribuir para uma compreensão mais ampla da influência das dimensões culturais nas práticas de liderança e nas dinâmicas organizacionais, particularmente à luz do modelo *Culture Map* de Meyer (2014).

Futuras investigações poderão igualmente recorrer a metodologias qualitativas mais aprofundadas, como entrevistas semiestruturadas, grupos focais, estudos de caso organizacionais ou observação direta em contexto empresarial. A utilização destas abordagens poderá proporcionar uma análise mais detalhada das perceções dos colaboradores, das práticas organizacionais e dos processos relacionais desenvolvidos no interior das organizações.

Outra possibilidade relevante consiste na realização de estudos longitudinais, permitindo analisar a evolução das práticas de liderança, da cultura organizacional e da motivação ao longo do tempo. Este tipo de abordagem poderá contribuir para uma compreensão mais aprofundada da influência contínua das dimensões culturais no funcionamento das organizações.

Futuras investigações poderão também recorrer a técnicas estatísticas mais avançadas, incluindo modelos de regressão, análises de mediação ou modelos de equações estruturais, permitindo explorar de forma mais aprofundada as relações diretas e indiretas entre cultura organizacional, liderança e motivação.

A influência das novas formas de trabalho, nomeadamente dos modelos híbridos, do teletrabalho e das equipas distribuídas digitalmente, constitui igualmente uma área de interesse para futuras investigações. As transformações verificadas nas dinâmicas profissionais e organizacionais nos últimos anos poderão influenciar a forma como a comunicação, a liderança, a confiança e a motivação se desenvolvem no contexto empresarial.

Numa perspetiva futura, considera-se igualmente pertinente aprofundar o estudo das relações entre liderança participativa, envolvimento organizacional, bem-estar dos colaboradores e retenção de talento, particularmente no contexto das PMEs, onde as relações interpessoais tendem a assumir um papel relevante no funcionamento organizacional.

Em termos globais, futuras investigações poderão contribuir para aprofundar o conhecimento sobre a influência das dimensões culturais nas práticas organizacionais, reforçando a compreensão das relações entre cultura organizacional, liderança e motivação dos colaboradores em diferentes contextos empresariais.

6.6. Considerações Finais

O presente estudo teve como objetivo analisar a influência das dimensões culturais nas práticas de liderança e na motivação dos colaboradores em Pequenas e Médias Empresas portuguesas, permitindo compreender diferentes dinâmicas organizacionais associadas à comunicação, à confiança, à tomada de decisão e às relações interpessoais no contexto profissional.

Os resultados obtidos evidenciaram a relevância das dimensões culturais no funcionamento das organizações analisadas, particularmente ao nível da proximidade entre equipas, da cooperação, da comunicação e da qualidade das relações interpessoais.

O estudo permitiu igualmente compreender que as práticas de liderança desempenham um papel relevante na forma como os colaboradores percecionam o ambiente organizacional, o reconhecimento profissional e o seu envolvimento no contexto de trabalho. A coexistência entre liderança participativa, liderança transformacional e estruturas mais centralizadas evidencia a complexidade das dinâmicas organizacionais presentes nas PMEs portuguesas analisadas, sugerindo que os estilos de liderança tendem a adaptar-se às características culturais e relacionais de cada organização.

Ao nível da motivação, os resultados indicaram uma especial relevância atribuída ao reconhecimento profissional, ao ambiente organizacional, à comunicação interna e à qualidade das relações interpessoais, reforçando a importância das dinâmicas humanas no funcionamento das organizações.

A integração entre os dados quantitativos (N = 30) e os dados qualitativos (N = 13) permitiu obter uma compreensão mais abrangente das relações entre cultura organizacional, liderança e motivação, evidenciando tendências convergentes entre diferentes fontes de informação. Os resultados obtidos mostram-se igualmente parcialmente consistentes com investigações recentes desenvolvidas no contexto das PMEs, que evidenciam a

interdependência entre cultura organizacional, práticas de liderança e motivação dos colaboradores (Kurniyati & Surya, 2025; Romana et al., 2025).

Os resultados da investigação sugerem que as Pequenas e Médias Empresas portuguesas constituem contextos organizacionais onde a comunicação, a confiança, a proximidade entre líderes e colaboradores e a qualidade das relações interpessoais assumem um papel relevante na forma como os participantes percecionam o ambiente organizacional e o funcionamento das organizações.

Embora o estudo apresente limitações, nomeadamente a reduzida dimensão da amostra, o seu carácter exploratório e a utilização de um questionário qualitativo baseado em respostas abertas, os resultados obtidos contribuíram para aprofundar o conhecimento sobre a influência das dimensões culturais nas práticas organizacionais e nas perceções dos colaboradores.

Assim, o estudo reforça a importância de compreender a cultura organizacional, a liderança e a motivação como dimensões interdependentes. A valorização da comunicação, da confiança, do reconhecimento profissional e do envolvimento das equipas poderá contribuir para o desenvolvimento de contextos organizacionais mais colaborativos, favorecendo simultaneamente o compromisso organizacional e a adaptação das PMEs portuguesas aos desafios de ambientes de trabalho cada vez mais dinâmicos e diversificados.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Adams, J. S. (1963). Toward an understanding of inequity. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67(5), 422–436. <https://doi.org/10.1037/h0040968>
- Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (Vol. 2, pp. 267–299). Academic Press.
[https://doi.org/10.1016/S0065-2601\(08\)60108-2](https://doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60108-2)
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Free Press.
- Bass, B. M. (1990). *Bass & Stogdill's handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications* (3rd ed.). Free Press.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Sage Publications.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2nd ed.). Lawrence Erlbaum Associates. <https://doi.org/10.4324/9781410617095>
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. Harper & Row.
- Creswell, J. W. (2014). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (4th ed.). Sage Publications.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. Plenum Press. <https://doi.org/10.1007/978-1-4899-2271-7>
- Goleman, D., Boyatzis, R. E., & McKee, A. (2013). *Primal leadership: Unleashing the power of emotional intelligence*. Harvard Business Review Press.
- Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1969). Life cycle theory of leadership. *Training and Development Journal*, 23(5), 26–34.
- Hersey, P., Blanchard, K. H., & Johnson, D. E. (2013). *Management of organizational behavior: Leading human resources* (10th ed.). Pearson.
- Herzberg, F. (1968). One more time: How do you motivate employees? *Harvard Business Review*, 46(1), 53–62. <https://hbr.org/2003/01/one-more-time-how-do-you-motivate-employees>
- Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations* (2nd ed.). Sage Publications.
- House, R. J., Hanges, P. J., Javidan, M., Dorfman, P. W., & Gupta, V. (Eds.). (2004). *Culture, leadership, and organizations: The GLOBE study of 62 societies*. Sage Publications.
- Instituto Nacional de Estatística. (2025). *As micro, pequenas e médias empresas representaram 99,9% das empresas não financeiras em Portugal – 2023*. <https://www.ine.pt>

- Kurniyati, N. N., & Surya, H. (2025). The influence of leadership, values, and motivation on organizational culture in MSME actors. *PHINISI*, 2(3).
<https://doi.org/10.64282/phi.v2i3.91>
- Lewin, K., Lippitt, R., & White, R. K. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates. *The Journal of Social Psychology*, 10(2), 269–299.
<https://doi.org/10.1080/00224545.1939.9713366>
- Likert, R. (1961). *New patterns of management*. McGraw-Hill.
- Likert, R. (1967). *The human organization: Its management and value*. McGraw-Hill.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (1990). *A theory of goal setting and task performance*. Prentice Hall.
- Maslow, A. H. (1954). *Motivation and personality*. Harper & Row.
- McClelland, D. C. (1961). *The achieving society*. Van Nostrand.
- Meyer, E. (2014). *The culture map: Breaking through the invisible boundaries of global business*. PublicAffairs.
- Northouse, P. G. (2022). *Leadership: Theory and practice* (9th ed.). Sage Publications.
- Robbins, S. P. (2002). *Comportamento organizacional*. Pearson Prentice Hall.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Organizational behavior* (18th ed.). Pearson.
- Romana, F. A., Gestoso, C. G., & Lopes, A. A. (2025). The impact of leadership on the motivation of employees in small and medium-sized companies. *Journal of Cultural Analysis and Social Change*, 10(2), 4727–4736. <https://doi.org/10.64753/jcasc.v10i2.2335>
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4th ed.). Jossey-Bass.
- The jamovi project. (2025). *jamovi* (Version 2.7) [Computer software].
<https://www.jamovi.org>
- Tylor, E. B. (1871). *Primitive culture: Researches into the development of mythology, philosophy, religion, language, art and custom* (Vol. 1). John Murray.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. Wiley.
- Weber, M. (1947). *The theory of social and economic organization*. Oxford University Press.

APÊNDICES

APÊNDICE A

Questionário Aplicado a Colaboradores de PMEs Portuguesas

O presente apêndice apresenta o Questionário Perfil de Erin Meyer utilizado na componente quantitativa da investigação. O instrumento foi desenvolvido com base nas oito dimensões culturais do modelo *Culture Map* (Meyer, 2014) e aplicado aos participantes com o objetivo de recolher dados sobre perceções relativas à cultura organizacional, práticas de liderança e motivação nas Pequenas e Médias Empresas portuguesas. O questionário integrou igualmente uma secção destinada à caracterização sociodemográfica dos participantes e utilizou uma escala de Likert de cinco pontos para a avaliação das diferentes afirmações.

Questionário - A influência da Cultura na Liderança das PMEs Portuguesas

Com base no modelo "The Culture Map", de Erin Meyer (2014)

O presente questionário integra a investigação de dissertação de mestrado intitulada "**A Influência da Cultura na Liderança das Pequenas e Médias Empresas Portuguesas: Uma Análise à Luz do Modelo Culture Map de Erin Meyer**", realizada no âmbito do Mestrado em Gestão da Universidade Atlântica.

O objetivo deste estudo é **analisar de que forma as diferenças culturais influenciam as práticas de liderança e a motivação das equipas nas PMEs em Portugal**. O questionário baseia-se no modelo *Culture Map*, desenvolvido por **Erin Meyer (2014)**, que identifica oito dimensões culturais que moldam o comportamento e a comunicação nas organizações:

1. **Comunicação** (de direta a indireta)
2. **Avaliação** (franqueza e feedback)
3. **Persuasão** (formas de argumentar e influenciar)
4. **Liderança** (hierárquica ou igualitária)
5. **Tomada de decisão** (consensual ou de topo)
6. **Confiança** (baseada em tarefas ou em relações pessoais)
7. **Discordância** (grau de aceitação do confronto e da divergência)
8. **Gestão do tempo** (abordagem linear ou flexível ao planeamento e prazos)

Através das suas respostas, será possível identificar tendências culturais predominantes no contexto das PMEs portuguesas e compreender como estas influenciam o estilo de liderança e a motivação das equipas.

O questionário é anónimo, e todas as respostas serão tratadas de forma confidencial e utilizadas apenas para fins académicos.

O tempo estimado de preenchimento é de aproximadamente **10 a 12 minutos**.

A sua participação é **voluntária**, mas extremamente importante para o sucesso deste estudo.

Ao prosseguir, confirma que leu esta informação e concorda em participar de forma livre e esclarecida.

Agradeço desde já a sua colaboração e disponibilidade.

Investigadora: Maria Vinagre

Mestrado em Gestão – Universidade Atlântica

Orientador: Prof. Doutor Fernando Romana

[Seguinte](#)[Limpar formulário](#)

Questionário - A influência da Cultura na Liderança das PMEs Portuguesas

* Indica uma pergunta obrigatória

Dados Sociodemográficos

Idade *

A sua resposta _____

Género *

☐ Feminino

☐ Masculino

☐ Prefiro não dizer

Qual a sua situação profissional? *

☐ Estagiário

☐ Trabalhador com contrato de trabalho a termo incerto

☐ Trabalhador em contrato de trabalho a termo certo

☐ Trabalhador com contrato de trabalho sem termo

☐ Trabalhador temporário

☐ Outra:

[Anterior](#) [Seguinte](#) [Limpar formulário](#)

1- Comunicação

De que forma concorda com as seguintes afirmações: *

1 - Discordo totalmente; 2 - Discordo; 3 - Neutro; 4 - Concordo; 5 - Concordo totalmente

	1	2	3	4	5
1. Esforço-me por comunicar de forma simples, clara e explícita. Evito ler (e falar) nas entrelinhas.	☐	☐	☐	☐	☐
2. Os apresentadores mais eficazes explicam detalhadamente o que vão dizer, depois contam e resumem o que disseram, para garantir que a comunicação é totalmente clara.	☐	☐	☐	☐	☐
3. Esclareço o que foi dito para evitar mal entendidos ou confusões.	☐	☐	☐	☐	☐

[Anterior](#) [Seguinte](#) [Limpar formulário](#)

2 - Avaliação

De que forma concorda com as seguintes afirmações: *

1 - Discordo totalmente; 2 - Discordo; 3 - Neutro; 4 - Concordo; 5 - Concordo totalmente

	1	2	3	4	5
4. Se fiz um mau trabalho, prefiro que me digam sem rodeios em vez de gentil ou diplomaticamente.	☐	☐	☐	☐	☐
5. Quando dou feedback negativo, presto mais atenção à forma como a pessoa se sente ao receber a mensagem do que à clareza da minha crítica.	☐	☐	☐	☐	☐
6. Prefiro dar feedback negativo imediatamente e de uma só vez, em vez de construir a imagem gradualmente ao longo do tempo.	☐	☐	☐	☐	☐

AnteriorSeguinteLimpar formulário

3 - Persuasão

De que forma concorda com as seguintes afirmações: *

1 - Discordo totalmente; 2 - Discordo; 3 - Neutro; 4 - Concorde; 5 - Concorde totalmente

	1	2	3	4	5
7. Um bom apresentador influencia primeiro explicando e validando os conceitos e princípios por detrás do ponto antes de passar para os exemplos práticos e para os próximos passos.	☐	☐	☐	☐	☐
8. Um bom apresentador influencia indo direto ao assunto, dando exemplos e conclusões concretas, ferramentas e próximos passos.	☐	☐	☐	☐	☐
9. Antes de tomar uma decisão empresarial, é importante dedicar bastante tempo ao debate conceptual.	☐	☐	☐	☐	☐

4 - Liderança

De que forma concorda com as seguintes afirmações: *

1 - Discordo totalmente; 2 - Discordo; 3 - Neutro; 4 - Concordo; 5 - Concordo totalmente

	1	2	3	4	5
10. Se não concordar com o chefe digo-o abertamente, mesmo à frente dos outros.	☐	☐	☐	☐	☐
11. Ao reunir com clientes ou fornecedores não presto muita atenção à posição hierárquica das pessoas que participam na reunião.	☐	☐	☐	☐	☐
12. Se tiver ideias para partilhar com alguém que está vários níveis acima ou abaixo de mim na empresa, falarei diretamente com essa pessoa em vez de passar pelo meu chefe imediato ou subordinado imediato.	☐	☐	☐	☐	☐

5. Decisão					
De que forma concorda com as seguintes afirmações: *					
1 - Discordo totalmente; 2 - Discordo; 3 - Neutro; 4 - Concordo; 5 - Concordo totalmente					
	1	2	3	4	5
13. Mesmo que demore muito tempo, é melhor envolver todos no processo de tomada de decisão, pois isso levará a melhores decisões e a uma adesão mais forte.	☐	☐	☐	☐	☐
14. A construção de consensos conduz, em última análise, a decisões medíocres e a perdas de tempo.	☐	☐	☐	☐	☐
15. Se o chefe tomar uma decisão unilateral, eu discordo e ainda assim seguirei a decisão.	☐	☐	☐	☐	☐

6. Confiança

De que forma concorda com as seguintes afirmações: *

1 - Discordo totalmente; 2 - Discordo; 3 - Neutro; 4 - Concordo; 5 - Concordo totalmente

	1	2	3	4	5
16. É melhor não se aproximar emocionalmente das pessoas com quem trabalha.	☐	☐	☐	☐	☐
17. Costumo investir tempo em tomar café, comer ou beber com colegas, fornecedores e clientes, durante os quais não discutimos muito sobre trabalho, mas apenas nos conhecemos.	☐	☐	☐	☐	☐
18. Não posso realmente confiar num colega ou fornecedor até ter passado algum tempo a conhecê-lo pessoalmente.	☐	☐	☐	☐	☐

7. Discordância

De que forma concorda com as seguintes afirmações: *

1 - Discordo totalmente; 2 - Discordo; 3 - Neutro; 4 - Concordo; 5 - Concordo totalmente

	1	2	3	4	5
19. Expressar discordâncias abertas com outros membros da equipa com frequência terá provavelmente um impacto positivo no sucesso da equipa.	☐	☐	☐	☐	☐
20. Quando discordo veementemente de um ponto levantado por um colega durante uma apresentação, expressarei a minha discordância veementemente.	☐	☐	☐	☐	☐
21. O debate aberto, onde os membros da equipa confrontam as ideias e opiniões uns dos outros, provavelmente terminará em maus sentimentos e relações arruinadas.	☐	☐	☐	☐	☐

8 - Horário e pontualidade

De que forma concorda com as seguintes afirmações:
1 - Discordo totalmente; 2 - Discordo; 3 - Neutro; 4 - Concordo; 5 - Concordo totalmente

	1	2	3	4	5
22. Para demonstrar profissionalismo, é mais importante ser organizado e estruturado do que flexível e reativo.	☐	☐	☐	☐	☐
23. Se tiver uma reunião Às 9:00, é quando chegarei, e não 5 ou 15 minutos depois.	☐	☐	☐	☐	☐
24. A ordem de trabalhos de uma reunião é um guia que deve ser seguido o mais fielmente possível, não é simplesmente uma linha de orientação que deve ser alterada consoante o local para onde o grupo quer levar a discussão.	☐	☐	☐	☐	☐

[Anterior](#) [Enviar](#) [Limpar formulário](#)

Nota. O questionário foi elaborado com base nas oito dimensões culturais do modelo *Culture Map* proposto por Meyer (2014). O instrumento foi adaptado para os objetivos da presente investigação.

O instrumento apresentado neste apêndice constituiu a base da recolha de dados quantitativos realizada no âmbito da presente investigação. As respostas obtidas foram posteriormente tratadas através de estatística descritiva e análise de correlação de Pearson, cujos resultados são apresentados no Capítulo 4 e complementados pelos Apêndices D e E.

APÊNDICE B

Resultados Brutos Do Questionário Perfil De Erin Meyer (Anonimizados)

Dados Sociodemográficos	Gênero	Qual a sua situação Profissional?	Comunicação			Avaliação			Persuasão			Liderança			Decisão			Confiança			Discordância			Horário e Pontualidade		
			1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.	13.	14.	15.	16.	17.	18.	19.	20.	21.	22.	23.	24.
56-65	Masculino	Trabalhador com contrato de trabalho sem termo	4	5	5	3	2	4	4	5	4	1	1	2	4	2	4	2	3	4	4	3	1	2	5	4
18-24	Feminino	Outra	5	4	5	3	5	2	5	5	5	3	2	2	4	4	4	2	4	4	4	4	2	4	1	4
36-45	Masculino	Trabalhador com contrato de trabalho sem termo	4	5	4	4	2	4	4	4	5	3	3	3	3	3	4	4	5	3	2	2	2	4	5	3
46-55	Masculino	Trabalhador com contrato de trabalho sem termo	4	4	4	5	4	3	4	2	3	1	3	2	4	2	3	2	3	3	2	2	3	3	2	3
25-35	Feminino	Outra	5	4	4	5	4	4	5	5	5	3	3	5	5	1	2	2	1	4	4	4	1	1	5	4
36-45	Masculino	Trabalhador com contrato de trabalho sem termo	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	4	2	2	3	3	2	2
25-35	Feminino	Trabalhador com contrato de trabalho sem termo	4	5	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5
25-35	Masculino	Trabalhador com contrato de trabalho a termo incerto	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	5	1	5	5	5	5	5	5
25-35	Feminino	Trabalhador com contrato de trabalho sem termo	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	4	4	4	4	3	3	3	2	4	3	4	4
46-55	Feminino	Outra	1	1	1	3	1	2	5	5	5	4	4	1	5	3	2	4	3	3	3	4	4	4	5	5
25-35	Masculino	Trabalhador em contrato de trabalho a termo certo	3	2	3	3	2	2	3	4	3	3	2	3	3	2	3	3	3	4	4	3	2	4	5	3
25-35	Feminino	Trabalhador com contrato de trabalho sem termo	5	5	5	4	3	5	4	5	5	3	3	3	4	4	4	4	4	4	5	4	3	3	4	4
25-35	Masculino	Outra	4	4	5	5	1	3	3	4	5	5	2	5	5	1	3	1	5	1	5	2	1	5	1	5
46-55	Masculino	Outra	5	4	5	5	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	2	3	3	5	5	4	4	5	5
18-24	Feminino	Trabalhador com contrato de trabalho sem termo	4	4	4	3	3	3	4	3	4	5	1	5	5	5	4	2	1	3	3	5	5	5	5	3
36-45	Masculino	Trabalhador em contrato de trabalho a termo certo	5	4	5	5	4	5	4	4	4	2	2	3	5	3	4	4	4	4	4	3	3	3	5	4
56-65	Masculino	Trabalhador com contrato de trabalho sem termo	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	2	4	2	4	4	2	3	3	2	2	1	5	5
18-24	Masculino	Trabalhador com contrato de trabalho sem termo	4	5	4	5	2	3	4	5	2	1	2	1	3	3	4	3	3	2	4	4	2	2	2	3
36-45	Feminino	Trabalhador em contrato de trabalho a termo certo	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	1	1	5	2	4	2	5	4	4	2	2	3	5	5
25-35	Masculino	Trabalhador com contrato de trabalho a termo incerto	2	2	3	3	1	2	3	4	4	4	3	3	4	4	4	5	3	3	2	2	1	2	2	2
25-35	Masculino	Trabalhador com contrato de trabalho sem termo	4	3	3	5	3	2	4	3	4	3	1	4	5	2	2	4	4	2	4	2	2	4	5	1
36-45	Feminino	Trabalhador com contrato de trabalho sem termo	5	5	5	5	4	5	5	5	5	3	2	1	5	4	4	1	4	4	5	4	4	2	5	4
25-35	Masculino	Trabalhador em contrato de trabalho a termo certo	2	5	4	5	4	5	5	5	4	2	1	2	5	1	4	2	5	4	2	2	3	4	1	5
36-45	Masculino	Trabalhador com contrato de trabalho a termo incerto	5	4	5	4	4	4	4	4	3	4	3	1	4	1	3	4	3	4	2	3	2	4	5	5
25-35	Masculino	Trabalhador com contrato de trabalho sem termo	5	4	5	5	3	4	4	4	3	3	1	4	4	2	3	1	3	4	3	2	1	3	2	4
18-24	Masculino	Estagiário	3	5	5	4	5	1	4	5	5	1	3	1	5	4	3	1	4	4	5	3	1	2	1	5
18-24	Feminino	Outra	4	4	4	3	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	2	4	4	3	3	2	2	1	2
25-35	Feminino	Trabalhador com contrato de trabalho sem termo	3	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3	2	4	4	4	3	3	3	4	3	4	4	4	4
25-35	Feminino	Trabalhador em contrato de trabalho a termo certo	5	4	5	5	4	5	4	4	3	2	2	2	5	4	4	4	3	4	5	1	2	4	4	4
25-35	Feminino	Trabalhador em contrato de trabalho a termo certo	4	4	4	4	3	4	4	4	3	1	2	1	4	4	4	2	3	3	5	1	1	4	4	4

APÊNDICE C

Caracterização Sociodemográfica Da Amostra (Questionário Quantitativo)

O presente apêndice apresenta a caracterização sociodemográfica dos participantes que integraram a componente quantitativa da investigação (N = 30). A amostra foi caracterizada com base nas variáveis faixa etária, género e situação profissional.

Tabela C1

Distribuição dos Participantes por faixa Etária (N=30)

Faixa Etária	Frequência (n)	Percentagem (%)
18–24 anos	5	16,7
25–35 anos	14	46,7
36–45 anos	6	20,0
46–55 anos	3	10,0
56–65 anos	2	6,6
Total	30	100

Nota. Elaboração própria.

Tabela C3

Distribuição dos Participantes por Situação Profissional (N=30)

Situação Profissional	Frequência (n)	Percentagem (%)
Trabalhador com contrato de trabalho sem termo	14	46,7
Trabalhador com contrato de trabalho a termo certo	7	23,3
Trabalhador com contrato de trabalho a termo incerto	3	10,0
Estagiário	1	3,3
Outra	5	16,7
Total	30	100,0

Nota. Elaboração própria.

Tabela C2

Distribuição dos Participantes por Género (N=30)

Género	Frequência (n)	Percentagem (%)
Feminino	13	43,3
Masculino	17	56,7
Total	30	100

Nota. Elaboração própria.

Verifica-se uma predominância de participantes com idades compreendidas entre os 25 e os 35 anos (46,7%), bem como uma distribuição relativamente equilibrada entre participantes do género masculino (56,7%) e feminino (43,3%). Relativamente à situação profissional, a maioria dos participantes encontrava-se vinculada através de contrato de trabalho sem termo (46,7%), seguindo-se os trabalhadores com contrato a termo certo (23,3%). Esta caracterização permite contextualizar os resultados obtidos na componente quantitativa da investigação.

APÊNDICE D

Resultados Descritivos das Dimensões Culturais

O presente apêndice apresenta os resultados descritivos obtidos para as oito dimensões culturais do modelo *Culture Map* de Erin Meyer (2014), com base nas respostas dos participantes da componente quantitativa da investigação ($N = 30$). São apresentados uma tabela de síntese com as médias obtidas em cada dimensão, um gráfico comparativo das médias globais e gráficos individuais que ilustram a distribuição dos valores médios observados em cada dimensão cultural. Estes resultados complementam a análise descritiva apresentada no Capítulo 4 e constituem informação de suporte à interpretação dos resultados.

Tabela D1

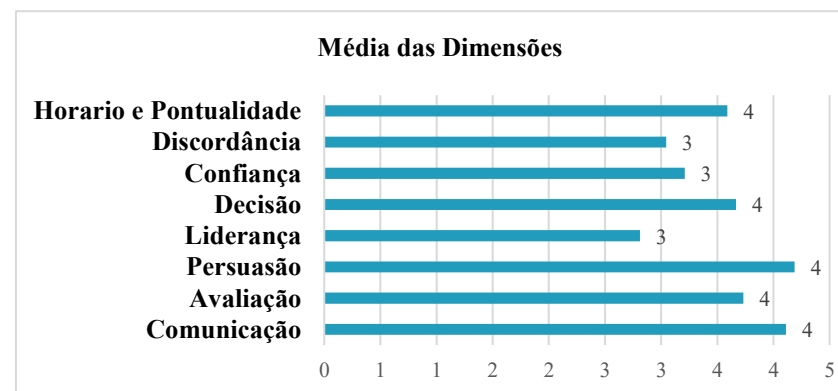
*Médias das Dimensões Culturais do Modelo
Culture Map ($N = 30$)*

Dimensões	Média
Comunicação	4,11
Avaliação	3,73
Persuasão	4,19
Liderança	2,81
Decisão	3,67
Confiança	3,21
Discordância	3,04
Horário e Pontualidade	3,59

Nota. Elaboração própria.

Figura D2

Médias das Dimensões Culturais do Modelo Culture Map ($N = 30$)



Nota. Elaboração própria.

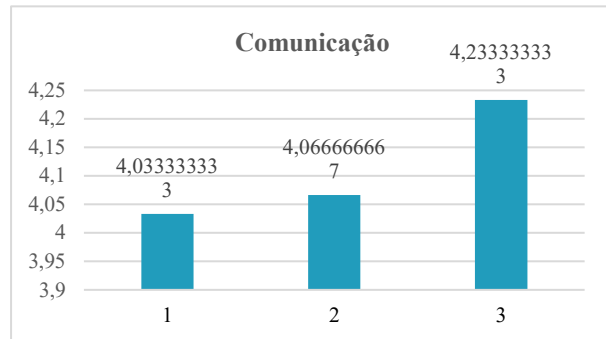
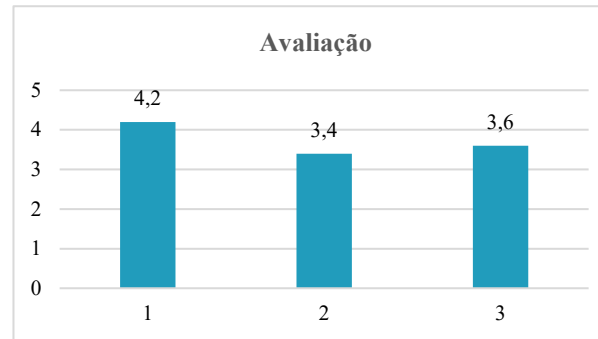
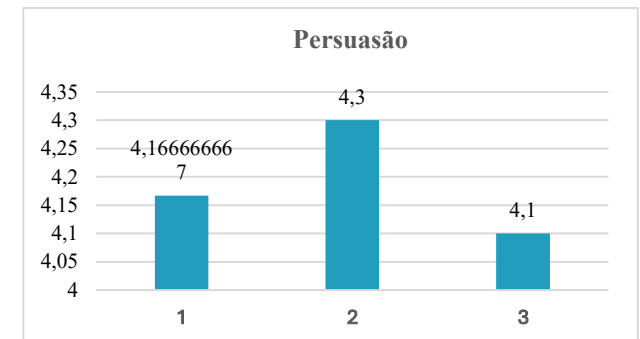
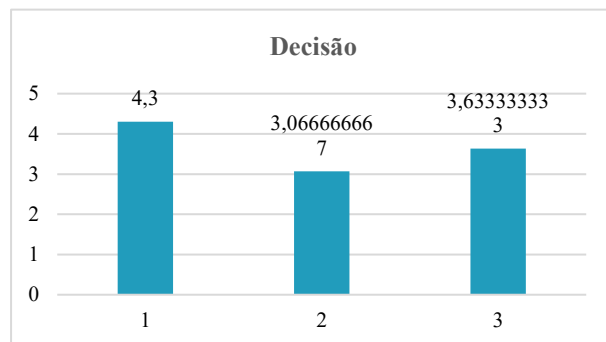
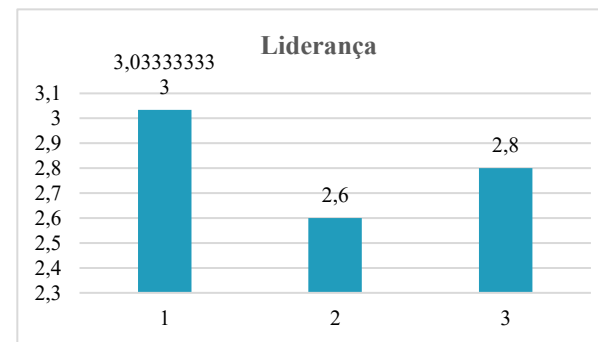
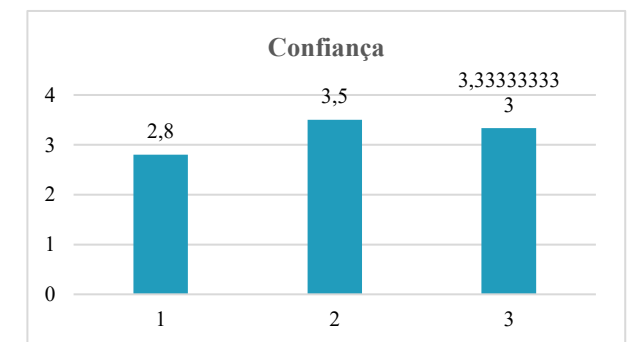
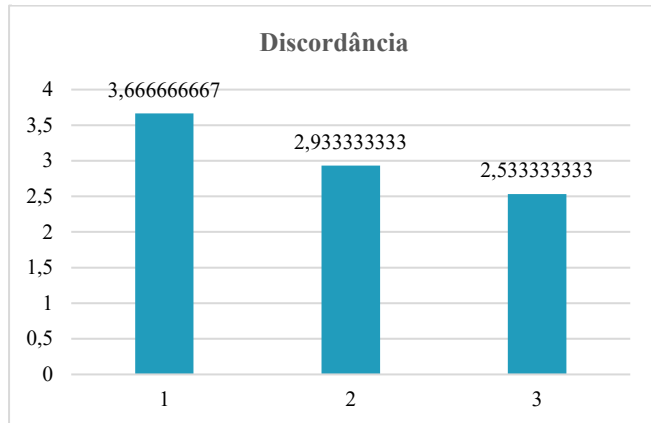
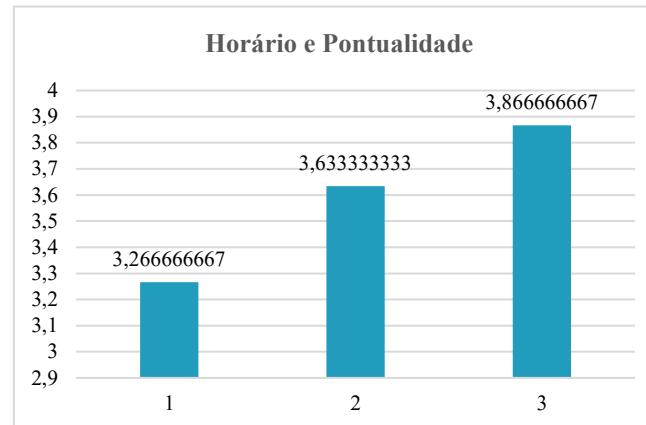
Figura D3*Média da Dimensão Comunicação**Nota.* Elaboração própria.**Figura D4***Média da Dimensão Avaliação**Nota.* Elaboração própria.**Figura D5***Média da Dimensão Persuasão**Nota.* Elaboração própria.**Figura D6***Média da Dimensão Decisão**Nota.* Elaboração própria.**Figura D7***Média da Dimensão Liderança**Nota.* Elaboração própria.**Figura D8***Média da Dimensão Confiança**Nota.* Elaboração própria.

Figura D9*Média da Dimensão Discordância*

Nota. Elaboração própria.

Figura D10*Média da Dimensão Horário e Pontualidade*

Nota. Elaboração própria.

Os resultados apresentados neste apêndice evidenciam diferenças nas médias observadas entre as várias dimensões culturais analisadas. Estas estatísticas descritivas serviram de base à interpretação desenvolvida no Capítulo 4 e constituíram igualmente suporte à análise correlacional apresentada no Apêndice E e discutida no Capítulo 5.

APÊNDICE E

Matriz De Correlações Entre Dimensões Culturais (*Culture Map*)

O presente apêndice apresenta a matriz completa de correlações de Pearson entre as oito dimensões culturais do modelo *Culture Map* de Erin Meyer (2014), obtida a partir das respostas dos 30 participantes da componente quantitativa da investigação. Para cada associação são apresentados o coeficiente de correlação de Pearson (r), o valor de significância (p), os intervalos de confiança a 95% e o número de observações consideradas na análise ($N = 30$). Esta matriz constitui a base estatística utilizada na interpretação das relações entre as dimensões culturais discutidas no Capítulo 5.

Tabela E1

Matriz de Correlações de Pearson entre as Dimensões Culturais do Modelo Culture Map

Matriz de Correlações		Avaliação	Comunicação	Persuasão	Liderança	Decisão	Confiança	Discordância	Horário e Pontualidade
Avaliação	R de Pearson	—							
	gl	—							
	valor-p	—							
	Lim. Sup. IC 95%	—							
	Lim. Inf. IC 95%	—							
	N	—							
Comunicação	R de Pearson	0.489	—						
	gl	28	—						
	valor-p	.006	—						
	Lim. Sup. IC 95%	0.722	—						
	Lim. Inf. IC 95%	0.156	—						
	N	30	—						
Persuasão	R de Pearson	0.314	0.241	—					
	gl	28	28	—					
	valor-p	.091	.199	—					
	Lim. Sup. IC 95%	0.606	0.553	—					
	Lim. Inf. IC 95%	-0.052	-0.130	—					
	N	30	30	—					
Liderança	R de Pearson	-0.006	0.101	0.119	—				
	gl	28	28	28	—				
	valor-p	.973	.596	.533	—				
	Lim. Sup. IC 95%	0.355	0.445	0.459	—				
	Lim. Inf. IC 95%	-0.366	-0.269	-0.253	—				
	N	30	30	30	—				

Matriz de Correlações									
Decisão	R de Pearson	0.325	0.035	0.368	0.196	—			
	gl	28	28	28	28	—			
	valor-p	.080	.855	.046	.300	—			
	Lim. Sup. IC 95%	0.614	0.390	0.643	0.519	—			
	Lim. Inf. IC 95%	-0.040	-0.330	0.009	-0.177	—			
	N	30	30	30	30	—			
Confiança	R de Pearson	-0.218	-0.199	-0.168	0.175	-0.300	—		
	gl	28	28	28	28	28	—		
	valor-p	.247	.293	.376	.355	.107	—		
	Lim. Sup. IC 95%	0.154	0.174	0.205	0.503	0.067	—		
	Lim. Inf. IC 95%	-0.536	-0.522	-0.498	-0.198	-0.596	—		
	N	30	30	30	30	30	—		
Discordância	R de Pearson	0.223	0.335	-0.016	-0.116	0.291	-0.422	—	
	gl	28	28	28	28	28	28	—	
	valor-p	.235	.070	.932	.543	.119	.020	—	
	Lim. Sup. IC 95%	0.540	0.621	0.346	0.255	0.589	-0.073	—	
	Lim. Inf. IC 95%	-0.149	-0.028	-0.374	-0.457	-0.078	-0.679	—	
	N	30	30	30	30	30	30	—	
Horário e Pontualidade	R de Pearson	0.015	-0.037	-0.160	0.383	0.124	-0.059	0.104	—
	gl	28	28	28	28	28	28	28	—
	valor-p	.939	.847	.400	.037	.515	.758	.584	—
	Lim. Sup. IC 95%	0.373	0.328	0.213	0.653	0.463	0.308	0.447	—
	Lim. Inf. IC 95%	-0.347	-0.392	-0.492	0.027	-0.248	-0.410	-0.266	—
	N	30	30	30	30	30	30	30	—

Nota. Matriz de correlações obtida através do software *jamovi* (versão 2.7), utilizando o coeficiente de correlação de Pearson (r). São apresentados os valores de r , o nível de significância (p), os intervalos de confiança a 95% e o número de observações ($N = 30$).
Elaboração própria.

As correlações estatisticamente significativas identificadas nesta matriz foram posteriormente analisadas e discutidas no Capítulo 5, procurando relacionar as associações observadas entre as diferentes dimensões culturais com o enquadramento teórico da investigação e com as hipóteses formuladas.

APÊNDICE F

Questionário Aplicado a Gestores de PMEs Portuguesas

O presente apêndice apresenta o questionário qualitativo de respostas abertas utilizado na componente qualitativa da investigação. O instrumento foi desenvolvido com o objetivo de aprofundar as perceções dos participantes relativamente à influência das dimensões culturais nas práticas de liderança, na comunicação, na confiança organizacional e na motivação dos colaboradores em Pequenas e Médias Empresas portuguesas. O questionário foi aplicado através da plataforma Google Forms e integrou questões de resposta aberta, permitindo aos participantes descrever livremente as suas experiências e perceções.

A Influência da Cultura na Liderança das PMEs Portuguesas: Uma Análise à Luz do Modelo *Culture Map* de Erin Meyer

Caro(a) participante,

Esta entrevista integra o estudo "A Influência da Cultura na Liderança das PMEs Portuguesas: Uma Análise à Luz do Modelo *Culture Map* de Erin Meyer", desenvolvido no âmbito do Mestrado em Gestão da Universidade Atlântica.

O objetivo é compreender de que forma a cultura organizacional influencia os estilos de liderança e a motivação nas Pequenas e Médias Empresas (PMEs) em Portugal.

As suas respostas são **estritamente confidenciais e anónimas**, sendo utilizadas apenas para fins académicos. A participação é voluntária e pode ser interrompida a qualquer momento.

Agradeço desde já a sua colaboração.

Com os melhores cumprimentos,
Maria Vinagre

Estudante de Mestrado em Gestão – Universidade Atlântica

[Seguinte](#)[Limpar formulário](#)

A Influência da Cultura na Liderança das PMEs Portuguesas: Uma Análise à Luz do Modelo *Culture Map* de Erin Meyer

* Indica uma pergunta obrigatória

Identificação (Opcional)

Nome (Opcional)
A sua resposta

Função na Empresa *
A sua resposta

Setor de atividade da empresa *
A sua resposta

Tempo de experiência na organização *
☐ Menos de 1 ano
☐ 1 a 3 anos
☐ 4 a 6 anos
☐ Mais de 6 anos

Número de colaboradores da empresa
☐ Menos de 10 (microempresa)
☐ 10 a 49 (pequena empresa)
☐ 50 a 249 (média empresa)

[Anterior](#) [Seguinte](#) [Limpar formulário](#)

* Indica uma pergunta obrigatória

Cultura e Liderança

Como descreveria o estilo de liderança na sua organização? *

A sua resposta

De que forma considera que a cultura organizacional influencia as práticas de liderança? *

A sua resposta

Como é feita a comunicação entre líderes e colaboradores na sua empresa? *
(Pretende-se identificar comunicação direta/indireta, aberta/hierarquizada)

A sua resposta

De que forma a confiança se constrói entre os membros da equipa? *
(Relaciona-se com a dimensão "Trusting" do modelo de Meyer)

A sua resposta

Na sua opinião, como são tomadas as decisões na empresa (de forma participativa ou centralizada)? *
(Relaciona-se com a dimensão "Deciding" e "Leading")

A sua resposta

Como lida a equipa com opiniões divergentes ou conflitos? *
(Relaciona-se com a dimensão "Disagreeing")

A sua resposta

Que fatores considera mais importantes para a motivação dos colaboradores? *
(Relaciona-se com as teorias da motivação – Maslow, Herzberg, McClelland, etc.)

A sua resposta

Em que medida considera que a cultura e a liderança impactam o desempenho organizacional? *

A sua resposta

Deseja acrescentar algum comentário ou reflexão final sobre a liderança e a cultura na sua empresa? *

A sua resposta

[Anterior](#) [Seguinte](#) [Limpar formulário](#)

Consentimento informado

Declaro que compreendi o objetivo do estudo e concordo em participar voluntariamente, sabendo que as minhas respostas serão utilizadas apenas para fins académicos. *

☐ Sim, concordo

☐ Não, não concordo

[Anterior](#) [Enviar](#) [Limpar formulário](#)

Nota. Instrumento elaborado pela autora para a presente investigação e aplicado através da plataforma Google Forms.

O instrumento apresentado neste apêndice constituiu a base da recolha dos dados qualitativos da investigação. As respostas obtidas foram posteriormente sujeitas a análise temática, cujos resultados são apresentados no Capítulo 4. As respostas anonimizadas encontram-se reproduzidas no Apêndice G e os respetivos quadros de categorização temática são apresentados no Apêndice H.

APÊNDICE G

Respostas Qualitativas (Dados Anonimizados)

Identificação Nome (Opcional)	Função na Empresa*	Setor de atividade da empresa*	Tempo de experiência na organização*	Número de colaboradores da empresa*	Como descreveria o estilo de liderança na sua organização? *	De que forma considera que a cultura organizacional influencia as práticas de liderança? *	Como é feita a comunicação entre líderes e colaboradores na sua empresa? (Pretende-se identificar comunicação direta/indireta, aberta/hierarquizada)*	De que forma a confiança se constrói entre os membros da equipa? (Relaciona-se com a dimensão “Trusting” do modelo de Meyer) *
	Estudante	Saúde	Mais de 6 anos	50 a 249 (média empresa)	Liderança situacional	Se tiver uma cultura organizacional com valores éticos e morais as práticas de liderança vão ser adequadas	Comunicação direta e indireta e de forma aberta	Com o diálogo
	Gestor de Serviços	Tecnologias de Informação	1 a 3 anos	50 a 249 (média empresa)	Hierárquica e centralizada.	Tem influência na comunicação, procedimentos e dinâmicas que podem ser adotadas.	É predominantemente formal e hierarquizada.	Através da competência e colaboração.
	Gerente	Educação	Mais de 6 anos	10 a 49 (pequena empresa)	Transformacional	A Cultura organizacional é o ADN de uma empresa: o conjunto de valores, crenças, normas, hábitos e comportamentos partilhados pelos seus membros, definindo a sua identidade e a forma como opera e se relaciona. É a "maneira como fazemos as coisas", influenciando a comunicação, tomada de decisões, ambiente de trabalho e satisfação dos colaboradores, podendo ser um grande ativo (atraindo talentos, aumentando a lealdade) ou um obstáculo (baixa produtividade, conflitos) se não for bem gerida. Talvez considere que sejam mais as práticas de liderança que influenciam a cultura organizacional, do que o contrário.	A comunicação entre líderes e liderados é vital para a confiança, alinhamento e sucesso da equipe, focando em escuta ativa, transparência, feedback contínuo, clareza nas expectativas e canais abertos, promovendo um ambiente de segurança onde todos se sentem parte do processo, resultando em maior motivação e melhores resultados, com o líder assumindo a responsabilidade principal pela clareza da mensagem e pelo desenvolvimento das habilidades comunicativas da equipe.	A confiança floresce quando os membros da equipa são fiáveis (consistentes), capazes (creíveis), sentem-se à vontade para serem transparentes (intimidade) e partilham um propósito comum (auto-orientação), criando um ambiente de segurança psicológica para a colaboração e desempenho elevado.
	Técnico superior - sistemas de gestão	Sistemas de gestão	1 a 3 anos	10 a 49 (pequena empresa)	Autocrático	O líder decide tudo e não envolve a equipa.	Hierarquizada	Através do espírito de equipa
	Rececionista	Retalho automóvel	Mais de 6 anos	50 a 249 (média empresa)	Organizada e competente	Seguimos, pois, o chefe mostra o exemplo	Direta / abertamente	Um bom relacionamento entre colegas promovendo a entajuda
	Gestor de unidade	Automóvel	Mais de 6 anos	50 a 249 (média empresa)	Desorganizada	Não influencia	Direta e aberta	Na base da honestidade e na ente ajuda
	Gestora	Serviços e comércio	Mais de 6 anos	Menos de 10 (microempresa)	Centralizada	Influência muito	Direta	Devido a dimensão da empresa existe confiança de anos. Liderança a antiga só se trabalha com quem se conhece
	Administração	Retalho	Mais de 6 anos	10 a 49 (pequena empresa)	Flexível	Líderes pelo exemplo	Direta	Pela estabilidade e cumprir o plano definido
	Gerente	Consultoria	Mais de 6 anos	Menos de 10 (microempresa)	Inovadora	Fortemente	Diretamente	Com muita confiança e transparência
	Contabilista	Construção	4 a 6 anos	10 a 49 (pequena empresa)	Democrática	Empresa familiar	direta e aberta	Pelas tarefas realizadas e o sucesso das mesmas.
	Técnica	Construção	Mais de 6 anos	10 a 49 (pequena empresa)	Participativa	Consegue influenciar através de indicadores de gestão bem definidos que controlem a cultura	É feita por comunicação eletrónica	Pergunta muito técnica para ser aberta. Através da comunicação
	Diretor	Saude	Mais de 6 anos	50 a 249 (média empresa)	Uma liderança humana e assertiva, baseada no princípio da transparência e da justiça	É a base de qualquer organização. São os valores que definem o caminho	Liderança de porta aberta, através de manuais e através de processos, e de comunicação constante. A supervisão e acompanhamento também são constantes	O líder tem que ser exemplo
	Comboios de Portugal	Transportes públicos	Mais de 6 anos	50 a 249 (média empresa)	Gestão objetivo que visa objetivos para servir o cliente	Muito , tem que se trabalhar em equipa para a empresa funcionar	Via direta ou correio eletrónico	Numa equipa por vezes não é fácil agradar a todos e nem todos compreendem as ordens da mesma maneira

Na sua opinião, como são tomadas as decisões na empresa (de forma participativa ou centralizada)? (Relaciona-se com a dimensão “Deciding” e “Leading”)*	Como lida a equipa com opiniões divergentes ou conflitos? (Relaciona-se com a dimensão “Disagreeing”)*	Que fatores considera mais importantes para a motivação dos colaboradores? (Relaciona-se com as teorias da motivação — Maslow, Herzberg, McClelland, etc.)*	Em que medida considera que a cultura e a liderança impactam o desempenho organizacional? *	Deseja acrescentar algum comentário ou reflexão final sobre a liderança e a cultura na sua empresa? *	Consentimento informado Declaro que compreendi o objetivo do estudo e concordo em participar voluntariamente, sabendo que as minhas respostas serão utilizadas apenas para fins académicos. *
As duas formas	Tenta arranjar soluções o mais pacífico possível	Valoriza los	Um colaborador satisfeito tem mais produtividade e iniciativas	Não	Sim, concordo
São tendencialmente top-down e centralizadas.	Depende, se for uma opinião divergente comum, está aberta a debate. Mas, se for individual, priorizo o diálogo privado construtivo.	Aqueles não dependem de terceiros, como o feedback positivo e reconhecimento.	A cultura influencia as dinâmicas organizacionais nos comportamentos e princípios dos colaboradores, com tendência a impactar métricas de produtividade.	A liderança na minha organização encontra-se em processo de melhoria contínua, por forma a consolidar uma cultura mais colaborativa e orientada para resultados.	Sim, concordo
Não há uma única resposta; empresas eficazes usam diferentes abordagens: centralizada para agilidade, participativa para comprometimento, envolvimento e participação ativa em algo e democrática para inovação, sempre procurando alinhar as decisões com a estratégia e os valores da empresa, usando dados para fundamentar a escolha final, como sugere a teoria da decisão.	Para lidar com opiniões divergentes e conflitos numa equipa, é crucial criar um ambiente seguro para o debate, usar a escuta ativa, validar emoções, focar em soluções e factos (não culpados), e promover a empatia e a compreensão de diferentes perspetivas, utilizando perguntas para explorar em vez de julgar, intervindo proativamente antes que a situação escale. Ao aplicar estas técnicas, transforma-se a "dimensão disagreeing" de um obstáculo para uma oportunidade de crescimento e inovação na equipa, em vez de um motivo para conflito destrutivo.	Os fatores mais importantes para a motivação incluem reconhecimento, autonomia, crescimento, responsabilidade, e ter metas claras e alcançáveis, tanto intrínsecos (satisfação pessoal, propósito) como extrínsecos (liderança eficaz, segurança, bom ambiente de trabalho). Hoje em dia a conciliação entre vida pessoal e profissional tornou-se muito importante para as novas gerações.	Investir numa cultura organizacional positiva não é um luxo, mas uma necessidade estratégica, um diferencial competitivo que promove o desempenho, o crescimento sustentável e a longevidade da organização.	A cultura empresarial deve ser “cultivada” diariamente pela liderança e através de uma comunicação eficaz conseguir transmitir essa cultura a toda a organização. Devemos na fase de entrevista conseguir identificar aqueles que mais se poderão identificar com a cultura vigente na empresa e evitar que os que não se identificam permaneçam na empresa	Sim, concordo
Centralizada	Tenta ser diplomática aceitando	Valorização dos colaboradores	Líderes que inspiram e motivam a equipa, fazem com que a equipa esteja mais motivada para alcançar objetivos comuns	N/A	Sim, concordo
Tomadas de forma correta informando os colaboradores	Tentamos evitar, e quando existe resolver da melhor forma	A transparência	Melhora condições de trabalho	Tudo ok	Sim, concordo
A nível geral numa base mais centralizada	Tenta sempre encontrar um meio termo	Um ambiente saudável é fundamental para os colaboradores estarem motivados	Um bom líder consegue ter a equipa sempre do lado dele inclusive consegue aumentar a produtividade	A empresa tem que ouvir mais os colaboradores para poder melhorar a liderança	Sim, concordo
Centralizada	Devido a dimensão de fácil resolução.	Autonomia e responsabilidade	80%	Líderes atuam como guardiões da cultura, influenciando comportamentos através de tomadas de decisão, comunicação e exemplo prático, criando Impacto no Desempenho e aumentando a motivação dos trabalhadores	Sim, concordo
Participativa	Permitem que o topo decide no fim	Objetivos, valorização pelos vencimentos e prémios	Totalmente	Não	Sim, concordo
Participativa	Tranquilamente	Boas condições de trabalho	Elevado	Não	Sim, concordo
participativa e centralizada	Na base do diálogo e civilizadamente.	Reconhecimento do trabalho e compensação do mesmo.	A liderança é fundamental para o bom desempenho.	Tratando-se de uma empresa familiar o relacionamento com as equipas é muito próximo e afetuoso incrementando os níveis de motivação e desempenho.	Sim, concordo
Participativa	Se na participação dos trabalhadores não se chegar a consenso, o líder decide	Reforço positivo, recompensa	A liderança tem de definir a cultura e disseminar a ideia pelos trabalhadores e organização	Quando as empresas são de pequena dimensão é mais fácil instituir a cultura da liderança	Sim, concordo
De forma participativa (qp) através de reuniões frequentes. Certas decisões são tomadas unilateralmente para benefício de todos	Faz parte do quotidiano e deve ser resolvidos assim que possível para não escalar	Segurança, direção e constância	A liderança tem de estar alinhada com a cultura para que o desempenho organizacional siga uma direção definida	Não	Sim, concordo
Centralizado	Por vezes mal	Bom ambiente de trabalho e boa comunicação na hierarquia	Numa boa liderança consegue-se um bom ambiente de trabalho	A hierarquia devia ser mais comunicativa e participativa a nível interno	Sim, concordo

APÊNDICE H

Caracterização Sociodemográfica Da Amostra (Questionário Quantitativo)

O presente apêndice apresenta a caracterização sociodemográfica dos participantes que integraram a componente qualitativa da investigação (N = 13). A caracterização foi realizada com base na função desempenhada na organização, setor de atividade, tempo de experiência profissional e dimensão da empresa, permitindo contextualizar as respostas abertas analisadas no estudo.

Tabela H1

Distribuição dos Participantes por Função na Empresa (N = 13)

Função na Empresa	Frequência (n)	Percentagem (%)
Gestor / Gerente / Diretor	6	46,2
Técnico / Técnico Superior	3	23,1
Administrativo	1	7,7
Contabilista	1	7,7
Estudante / Estagiário	1	7,7
Outra função	1	7,7
Total	13	100,0

Nota. Elaboração própria.

Nota. Elaboração própria.

Tabela H2

Distribuição dos Participantes por Setor de Atividade (N = 13)

Setor de Atividade	Frequência (n)	Percentagem (%)
Saúde	2	15,4
Tecnologias de Informação / Sistemas de Gestão	2	15,4
Construção	2	15,4
Retalho / Comércio	2	15,4
Educação	1	7,7
Consultoria	1	7,7
Transportes	1	7,7
Serviços	1	7,7
Outro setor	1	7,7
Total	13	100,0

Nota. Elaboração própria.

Tabela H3

Distribuição dos Participantes por Tempo de Experiência Profissional (N = 13)

Tempo de Experiência	Frequência (n)	Percentagem (%)
1 a 3 anos	2	15,4
4 a 6 anos	1	7,7
Mais de 6 anos	10	76,9
Total	13	100,0

Nota. Elaboração própria.

Tabela H4

Distribuição dos Participantes por Dimensão da Empresa (N = 13)

Número de Colaboradores	Classificação	Frequência (n)	Percentagem (%)
Menos de 10 colaboradores	Microempresa	2	15,4
10 a 49 colaboradores	Pequena empresa	5	38,5
50 a 249 colaboradores	Média empresa	6	46,1
Total	—	13	100,0

Nota. Elaboração própria.

A componente qualitativa integrou 13 participantes pertencentes a diferentes setores de atividade e contextos organizacionais. Verifica-se uma predominância de participantes com funções de gestão ou liderança (46,2%) e experiência profissional superior a seis anos (76,9%). Relativamente à dimensão organizacional, observa-se uma maior representação de pequenas e médias empresas, enquadrando-se nos objetivos definidos para a presente investigação.

APÊNDICE I

Categorias Temáticas e Gráficos de Análise Qualitativa

O presente apêndice apresenta a categorização temática realizada a partir das respostas abertas recolhidas no questionário qualitativo. A análise teve como objetivo identificar padrões recorrentes relacionados com cultura organizacional, estilos de liderança, comunicação, confiança, tomada de decisão e fatores de motivação, articulando os resultados obtidos com as dimensões culturais propostas no modelo *Culture Map* de Meyer (2014).

As respostas foram analisadas através de interpretação temática, permitindo agrupar ideias semelhantes em categorias representativas das perceções dos participantes.

Tabela I1

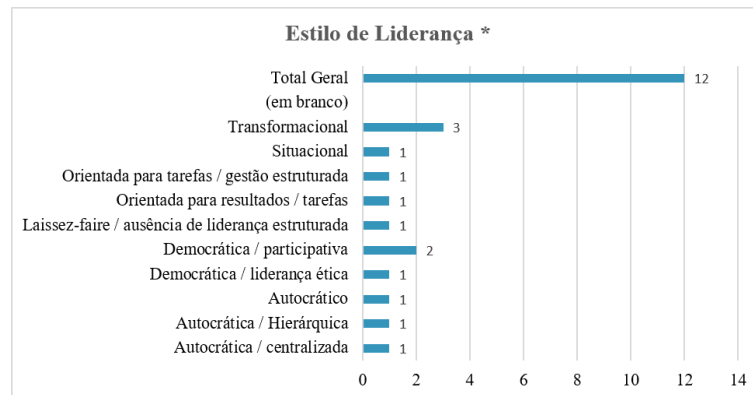
Categorias Temáticas Identificadas na Análise Qualitativa

Categoria	Dimensão associada	Temas identificados	Frequência (n)
Comunicação organizacional	<i>Communicating</i>	Comunicação aberta, comunicação direta, proximidade entre equipas	10
Confiança organizacional	<i>Trusting</i>	Relações interpessoais, colaboração, transparência	11
Liderança participativa	<i>Leading</i>	Envolvimento dos colaboradores, proximidade do líder	6
Liderança hierárquica	<i>Leading</i>	Centralização, autoridade, decisão pela chefia	5
Motivação	Motivação organizacional	Reconhecimento, valorização, ambiente de trabalho	12
Tomada de decisão	<i>Deciding</i>	Participação, consenso, centralização	9
Gestão de conflitos	<i>Disagreeing</i>	Diálogo, resolução informal, evitar conflito	7

Nota. Elaboração própria.

Tabela I2*Exemplos de Unidades de Registo por Categoria*

Categoria	Exemplos de respostas dos participantes
Comunicação	"Direta e aberta"; "Comunicação feita de forma próxima"
Confiança	"Através da competência e colaboração"; "Com transparência"
Liderança participativa	"Participativa"; "Permite envolver os colaboradores"
Liderança hierárquica	"Hierárquica e centralizada"; "O líder decide tudo"
Motivação	"Reconhecimento"; "Valorização dos colaboradores"
Decisão	"Participativa"; "Tendencialmente top-down"

Nota. Elaboração própria.**Figura I1***Estilos de Liderança Identificados pelos Participante***Nota.** Elaboração própria.**Tabela I3***Relação entre Resultados Qualitativos e Modelo Culture Map*

Dimensão Culture Map	Evidências qualitativas encontradas
<i>Communicating</i>	Valorização da comunicação direta e aberta
<i>Leading</i>	Existência simultânea de liderança participativa e hierárquica
<i>Deciding</i>	Coexistência entre decisões centralizadas e participação
<i>Trusting</i>	Importância da proximidade e relações interpessoais
<i>Disagreeing</i>	Preferência pelo diálogo e resolução equilibrada de conflitos

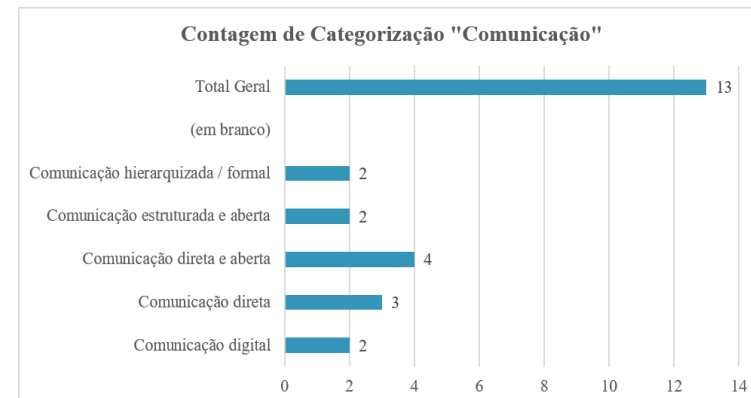
Nota. Elaboração própria.**Figura I2***Categorização da Comunicação Organizacional***Nota.** Elaboração própria.

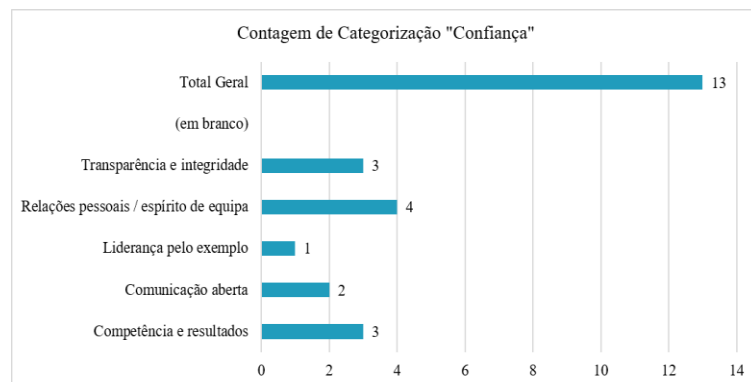
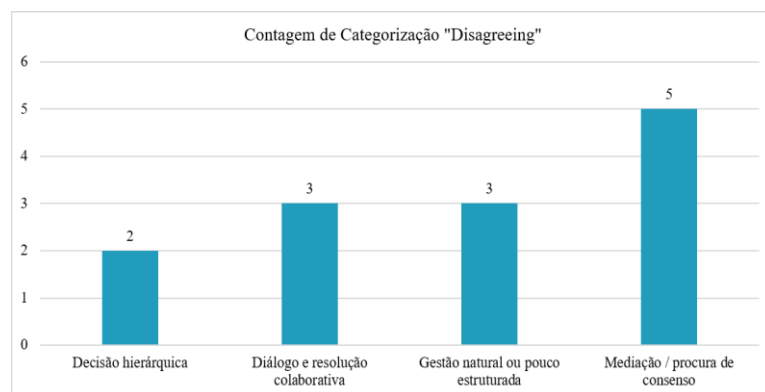
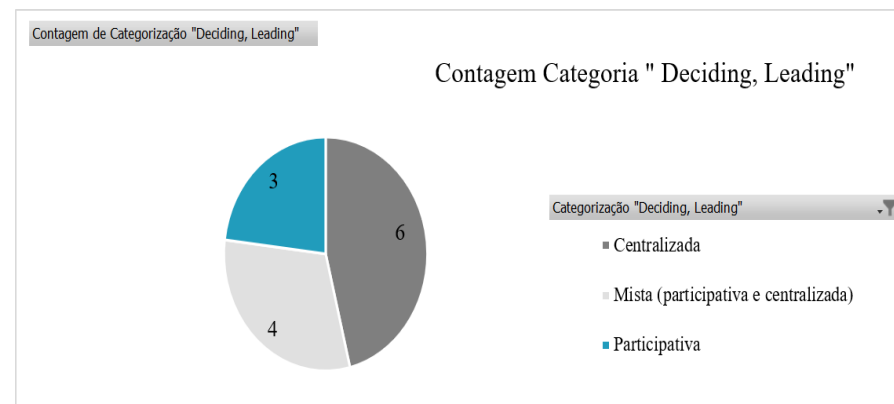
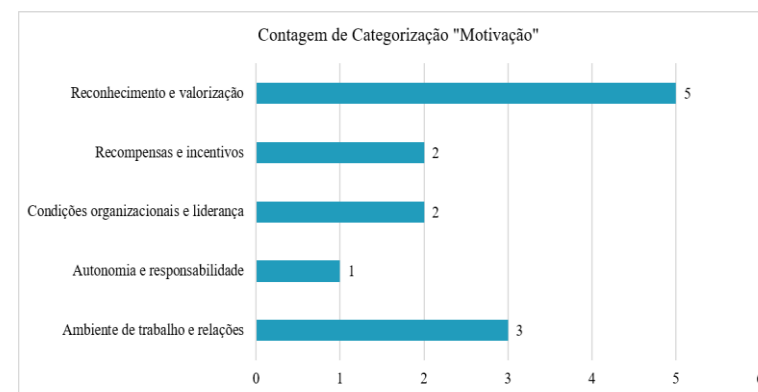
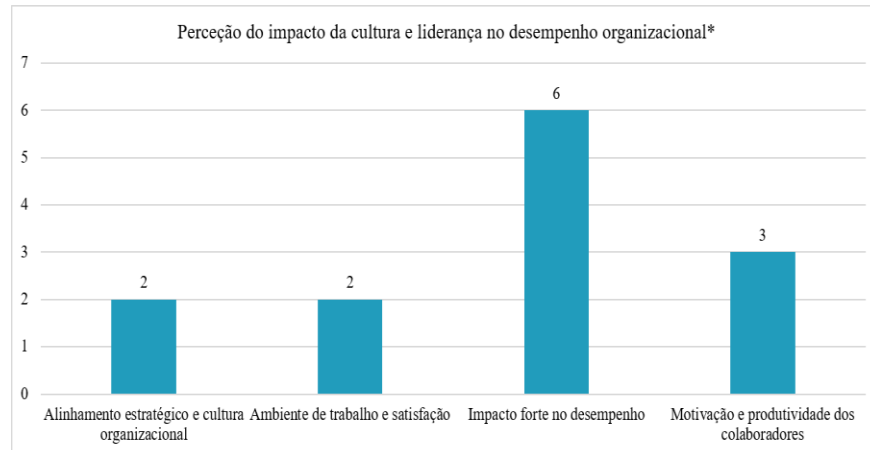
Figura I3*Construção da Confiança Organizacional**Nota.* Elaboração própria.**Figura I5***Gestão de Opiniões Divergentes e Conflitos**Nota.* Elaboração própria.**Figura I4***Caracterização das Práticas de Tomada de Decisão e Liderança**Nota.* Elaboração própria.**Figura I6***Fatores Associados à Motivação dos Colaboradores**Nota.* Elaboração própria.

Figura I7

Percepção do impacto da cultura e liderança no desempenho organizacional



Nota. Elaboração própria.

A categorização temática das respostas permitiu identificar padrões associados às dimensões culturais analisadas, evidenciando a importância da comunicação, confiança, liderança, tomada de decisão e motivação no contexto das Pequenas e Médias Empresas portuguesas.

Os resultados obtidos refletem a coexistência de diferentes práticas de liderança e demonstram a relevância dos fatores culturais na compreensão das dinâmicas organizacionais, em alinhamento com as dimensões propostas no modelo *Culture Map* de Meyer (2014).

APÊNDICE J

CRONOGRAMA DA INVESTIGAÇÃO

O presente apêndice apresenta o cronograma das principais etapas desenvolvidas ao longo da investigação, desde a definição do tema e revisão da literatura até à recolha e análise dos dados, elaboração da discussão dos resultados e conclusão da dissertação.

Tabela J1

Cronograma das Etapas da Investigação

Etapas da Investigação	Set. 2025	Out. 2025	Nov. 2025	Dez. 2025	Jan. 2026	Fev. 2026	Mar. 2026	Abr. 2026	Mai. 2026	Jun. 2026
Definição do tema e objetivos da investigação	X	X								
Pesquisa bibliográfica e revisão da literatura	X	X	X	X	X					
Construção do enquadramento teórico		X	X	X	X					
Definição da metodologia e instrumentos de recolha de dados			X	X	X					
Aplicação dos questionários					X	X				
Recolha dos dados quantitativos e qualitativos					X	X				
Tratamento e análise dos dados						X	X	X		
Discussão dos resultados							X	X		
Redação das conclusões								X	X	
Revisão final, normalização APA e apêndices									X	X
Entrega da dissertação										X

Nota. Elaboração própria.

APÊNDICE L

CONSENTIMENTO INFORMADO

O presente apêndice apresenta os documentos utilizados para assegurar o consentimento informado dos participantes e a divulgação dos instrumentos de recolha de dados da investigação. São incluídos os e-mails de convite enviados às organizações participantes, o termo de consentimento informado e os textos introdutórios dos questionários aplicados a gestores e colaboradores. Estes documentos tiveram como finalidade informar os participantes sobre os objetivos do estudo, o carácter voluntário da participação, a confidencialidade das respostas, o anonimato dos dados recolhidos e a respetiva utilização exclusivamente para fins académicos, em conformidade com os princípios éticos aplicáveis à investigação científica.

Documento L1

E-mail de convite enviado aos gestores das PME's.

De: Maria Vinagre <20212626@academia.ualantica.pt>

Enviado: Saturday, 10 January 2026 20:22:43

Para:

Assunto: Convite para participação no estudo sobre Cultura e Liderança nas PME Portuguesas

Estimado(a) Gestor(a),

No âmbito da minha dissertação de Mestrado em Gestão na Universidade Atlântica, estou a desenvolver o estudo “**A Influência da Cultura na Liderança das PME Portuguesas: Uma Análise à Luz do Modelo *Culture Map* de Erin Meyer**”. Este trabalho tem como objetivo compreender de que forma a cultura organizacional e os estilos de liderança influenciam o funcionamento e o desempenho das Pequenas e Médias Empresas em Portugal.

Gostaria de convidá-lo(a) a participar neste estudo, contribuindo com a sua experiência enquanto responsável pela gestão da empresa. Caso concorde, poderá responder ao questionário destinado a gestores através do seguinte link:

- <https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSdF0xjgUCUeyezEcutFhFo2M8v4HICBW7X0nfiwRzPnBjKuig/viewform?usp=publish-editor>

O preenchimento é anónimo e tem uma duração aproximada de **8 a 10 minutos**.

Se tiver disponibilidade, poderá também participar numa breve entrevista (aprox. 10 minutos), presencial ou online. Para agendar, basta enviar um e-mail para: **20212626@academia.uatlantica.pt**

Neste sentido gostaria ainda de deixar um pedido de colaboração adicional, como o estudo procura igualmente compreender a perspetiva dos colaboradores, agradeço, se possível, o apoio na divulgação interna do questionário destinado à equipa:

- https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSfNyYnRAGf5Ecg_zar1Lha842mRTRSyC2wOATa4ZDGMVQMHZQ/viewform?usp=dialog

A participação é inteiramente anónima e voluntária.

Termo de Consentimento Informado

Ao participar no estudo, declara que:

- Foi informado(a) sobre os objetivos da investigação;
- Compreende que a participação é **voluntária** e pode ser interrompida a qualquer momento;
- Sabe que **não serão recolhidos dados pessoais identificáveis**, garantindo o anonimato das respostas;
- Autoriza o uso dos dados para fins académicos, sempre de forma agregada e sem identificação dos participantes ou das empresas.

Agradeço desde já a disponibilidade e colaboração. A sua participação será fundamental para o desenvolvimento desta investigação.

Com os melhores cumprimentos,

Maria Vinagre

Estudante de Mestrado em Gestão

Universidade Atlântica

Nota. Elaboração própria.

Documento L2

E-mail de divulgação do questionário destinado aos gestores e colaboradores.

De: Maria Vinagre <20212626@academia.ualantica.pt>

Enviado: Tuesday, 27 January 2026 20:30:32

Para:

Assunto: Convite para participação no estudo sobre Cultura e Liderança nas PME's Portuguesas

Exmo(a). Sr(a).,

O meu nome é Maria Vinagre e sou estudante do Mestrado em Gestão na Universidade Atlântica. Encontro-me atualmente a desenvolver a minha dissertação de mestrado, intitulada **“A Influência da Cultura na Liderança das PME's Portuguesas: Uma Análise à Luz do Modelo *Culture Map* de Erin Meyer”**.

O objetivo deste estudo é analisar de que forma a cultura organizacional e os estilos de liderança influenciam o funcionamento e o desempenho das Pequenas e Médias Empresas em Portugal.

Gostaria de convidá-lo(a) a participar neste estudo, contribuindo com a sua experiência enquanto responsável pela gestão da empresa. Caso concorde, poderá responder ao **questionário destinado a gestores** através do seguinte link:

- <https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSdF0xjgUCUeyezEcutFhFo2M8v4HICBW7X0nfiwRzPnBjKuig/viewform?usp=publish-editor>

Neste sentido gostaria ainda de deixar um pedido de colaboração adicional, como o estudo procura igualmente compreender a perspetiva dos colaboradores, agradeço, se possível, o apoio na divulgação interna do **questionário destinado à equipa**:

- https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSfNyYnRAGf5Ecg_zar1Lha842mRTRSyC2wOATa4ZDGMVQMhZQ/viewform?usp=dialog

O preenchimento é anónimo e tem uma duração aproximada de **8 a 10 minutos**.

O estudo é desenvolvido exclusivamente para fins académicos, respeitando os princípios éticos da investigação, assegurando o anonimato e a confidencialidade de todas as respostas. Agradeço desde já a disponibilidade e colaboração. A sua participação será fundamental para o desenvolvimento desta investigação.

Com os melhores cumprimentos,

Maria Vinagre

Estudante de Mestrado em Gestão

Universidade Atlântica

 20212626@academia.ualantica.pt

Nota. Elaboração própria.

Documento L3*Introdução do questionário quantitativo.*

Questionário - A influência da Cultura na Liderança das PMEs Portuguesas

Com base no modelo "The Culture Map", de Erin Meyer (2014)

O presente questionário integra a investigação de dissertação de mestrado intitulada "**A Influência da Cultura na Liderança das Pequenas e Médias Empresas Portuguesas: Uma Análise à Luz do Modelo Culture Map de Erin Meyer**", realizada no âmbito do Mestrado em Gestão da Universidade Atlântica.

O objetivo deste estudo é **analisar de que forma as diferenças culturais influenciam as práticas de liderança e a motivação das equipas nas PMEs em Portugal**. O questionário baseia-se no modelo *Culture Map*, desenvolvido por **Erin Meyer (2014)**, que identifica oito dimensões culturais que moldam o comportamento e a comunicação nas organizações:

1. **Comunicação** (de direta a indireta)
2. **Avaliação** (franqueza e feedback)
3. **Persuasão** (formas de argumentar e influenciar)
4. **Liderança** (hierárquica ou igualitária)
5. **Tomada de decisão** (consensual ou de topo)
6. **Confiança** (baseada em tarefas ou em relações pessoais)
7. **Discordância** (grau de aceitação do confronto e da divergência)
8. **Gestão do tempo** (abordagem linear ou flexível ao planeamento e prazos)

Através das suas respostas, será possível identificar tendências culturais predominantes no contexto das PMEs portuguesas e compreender como estas influenciam o estilo de liderança e a motivação das equipas.

O questionário é anónimo, e todas as respostas serão tratadas de forma confidencial e utilizadas apenas para fins académicos.

O tempo estimado de preenchimento é de aproximadamente **10 a 12 minutos**.

A sua participação é **voluntária**, mas extremamente importante para o sucesso deste estudo.

Ao prosseguir, confirma que leu esta informação e concorda em participar de forma livre e esclarecida.

Agradeço desde já a sua colaboração e disponibilidade.

Investigadora: Maria Vinagre

Mestrado em Gestão – Universidade Atlântica

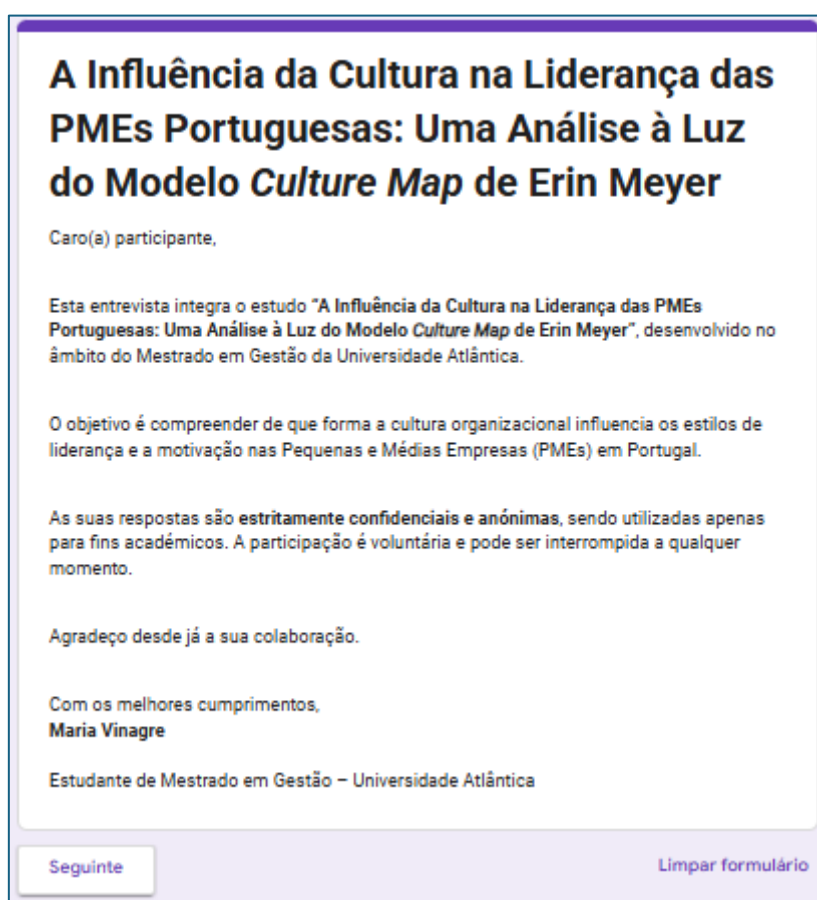
Orientador: Prof. Doutor Fernando Romana

[Seguinte](#)[Limpar formulário](#)

Nota. Elaboração própria.

Tabela L4

Introdução do questionário qualitativo.



A Influência da Cultura na Liderança das PMEs Portuguesas: Uma Análise à Luz do Modelo *Culture Map* de Erin Meyer

Caro(a) participante,

Esta entrevista integra o estudo "A Influência da Cultura na Liderança das PMEs Portuguesas: Uma Análise à Luz do Modelo *Culture Map* de Erin Meyer", desenvolvido no âmbito do Mestrado em Gestão da Universidade Atlântica.

O objetivo é compreender de que forma a cultura organizacional influencia os estilos de liderança e a motivação nas Pequenas e Médias Empresas (PMEs) em Portugal.

As suas respostas são **estritamente confidenciais e anónimas**, sendo utilizadas apenas para fins académicos. A participação é voluntária e pode ser interrompida a qualquer momento.

Agradeço desde já a sua colaboração.

Com os melhores cumprimentos,
Maria Vinagre

Estudante de Mestrado em Gestão – Universidade Atlântica

[Seguinte](#) [Limpar formulário](#)

Nota. Elaboração própria.

Os documentos apresentados neste apêndice evidenciam os procedimentos adotados para garantir o cumprimento dos princípios éticos da investigação, assegurando que todos os participantes foram previamente informados sobre os objetivos do estudo, a natureza voluntária da participação, a confidencialidade e o tratamento anónimo dos dados recolhidos antes do preenchimento dos questionários.