

UNIVERSIDADE
CATÓLICA
PORTUGUESA

LÍDERES E LIDERADOS: PERSUASÃO E CONVENCIMENTO
EM AMBIENTE ORGANIZACIONAL

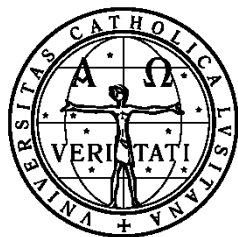
Dissertação apresentada à Universidade Católica
Portuguesa para obtenção do grau de mestre em Ciências
da Comunicação na vertente de Comunicação, Organização
e Liderança

Por

Nazifa Osman Adam

Faculdade de Ciências Humanas

setembro de 2019



UNIVERSIDADE
CATÓLICA
PORTUGUESA

LÍDERES E LIDERADOS: PERSUAÇÃO E CONVENCIMENTO EM
AMBIENTE ORGANIZACIONAL

Dissertação apresentada à Universidade Católica Portuguesa para
obtenção do grau de mestre em Ciências da Comunicação na
vertente de Comunicação, Organização e Liderança

Por

Nazifa Osman Adam

Faculdade de Ciências Humanas

Sob orientação do Professor Doutor Fernando Albano Maia de
Magalhães Ilharco

setembro de 2019

Resumo

A presente dissertação investiga as estratégias utilizadas pelos líderes para persuadir e convencer os liderados das suas decisões e objetivos em ambiente organizacional.

Esta investigação teve origem, além do gosto e curiosidade pela temática, também na atualidade e crescente importância da liderança no âmbito organizacional. Embora não seja um tema recente e já tenha sido alvo de inúmeros estudos, a dinâmica social entre líderes e liderados apresenta-se relevante numa sociedade caracterizada por constantes mudanças sociais e organizacionais.

A revisão de literatura pretende, primeiramente, refletir sobre o papel da cultura e da comunicação na organização, estreitando, em simultâneo, a caracterização desta realidade. Em segundo lugar, o objetivo é compreender o conceito de liderança sob a perspetiva de quem lidera e quem é liderado, com enfoque na sua origem e nas teorias que são mais relevantes sobre o fenómeno no contexto organizacional. Por fim, serão exploradas as técnicas de influência e persuasão empregues pelos líderes, analisando o fenómeno da retórica, e distinguindo a persuasão do convencimento.

O trabalho de campo assenta em entrevistas a líderes e liderados. Esta escolha serve para conhecer os dois lados da dinâmica da liderança. Todos os envolvidos nesta fase têm mais de 50 anos e trabalham em diversas áreas profissionais, o que nos permite conhecer diversas realidades, sem perder a linha delimitadora do estudo. A idade dos entrevistados também não foi deixada ao acaso, uma vez que o objetivo era entrevistar pessoas com uma experiência profissional relevante.

Palavras-Chave:

Organização, Liderança, Líder, Liderado, Persuasão, Convencimento

Abstract

This dissertation investigates the strategies used by leaders to persuade and convince the followers of their decisions and goals in an organizational environment.

In addition to the taste and curiosity for the subject, this research also originated from the current situation and the growing importance of leadership in the organizational field. Although it is not a recent theme and has already been the subject of numerous studies, the social dynamics between leaders and led is relevant in a society characterized by constant social and organizational changes.

The literature review aims, firstly, to reflect on the role of culture and communication in the organization, while at the same time narrowing the characterization of this reality. Secondly, the objective is to understand the concept of leadership from the perspective of who leads and who is led, focusing on its origin and the theories that are most relevant about the phenomenon in the organizational context. Finally, the techniques of influence and persuasion employed by leaders will be explored, analyzing the phenomenon of rhetoric and distinguishing between persuasion and conviction.

The fieldwork is based on interviews with leaders and led. This choice serves to get to know both sides of the leadership dynamic. All those involved in this phase are over 50 years old and work in different professional areas, which allows us to get to know different realities, without losing the outline of the study. The age of the interviewees was also not left to chance, since the objective was to interview people with relevant professional experience.

Keywords:

Organization, Leadership, Leader, Led, Persuasion, Convincement

Agradecimentos

Aos meus pais, por serem o meu maior exemplo. Por me ensinarem os valores da fé, da honestidade e do trabalho e por me deixarem voar sozinha. Por todos os sacrifícios feitos para que eu pudesse ter o que eles nunca tiveram.

À minha melhor amiga, a Joana, por partilhar comigo a vida e por me mostrar todos os dias que o limite somos nós mesmos. A irmã que os meus pais nunca me deram, mas que Deus fez questão de enviar.

Ao André, por acreditar mais em mim do que eu alguma vez acreditei, por nunca me deixar desistir e por me mostrar que os dias maus existem para darem lugar a dias mais felizes. E ao seu companheiro de aventuras, o Light, mesmo que esteja sempre a fugir dos meus abraços. O mundo é mais bonito com vocês.

À minha (gigante) família, pela preocupação, pela motivação, pela crença e pela força.

À Patrícia Rodrigues e à Carina, por me acompanharem desde o dia em que nos conhecemos e por colecionarmos memórias há mais de uma década. Os amigos são a família que escolhemos. *The golden trio*.

À Dani, à Joana M., à Mariana e à Patrícia – as ninitas. Unidas por conversas triviais, entre cafés e chás no antigo bar das cadeiras vermelhas, tornaram-se no maior tesouro da minha jornada académica.

À Carol, por nunca me ter largado a mão por mais que o tempo passasse e por ser a prova de que na vida nada é por acaso. A verdadeira amizade vive de amor. E ao Tomás, por me ensinar tanto e por tornar a minha vida mais leve.

Aos meus amigos, os de sempre, por me fazerem acreditar que a vida não é um caso assim tão sério e por me deixarem ser uma eterna criança.

Ao meu orientador, o Professor Doutor Fernando Ilharco, pela paciência, pela sabedoria, pela compreensão, mas, sobretudo, pela calma – mesmo quando a minha já estava perdida – durante este longo processo. Como um grande líder, caminhou comigo e nunca por mim.

Aos inquiridos que tão prontamente aceitaram participar neste trabalho. Pela disponibilidade, por tão bem me terem recebido, mas, essencialmente, por terem dado vida à teoria.

À minha equipa da AIESEC Lisboa Católica, que fez durante muito tempo parte da minha vida, pela ajuda, pela paciência, e por termos mudado dezenas de vidas durante esta caminhada. Inclusive a minha.

Aos meus colegas da Pós-Graduação em Jornalismo do ISCTE, por me terem acompanhado neste e em tantos outros desafios e por se terem transformado nos amigos do “quando vamos jantar?”.

Ao Departamento de Comunicação da Autoridade de Supervisão de Seguros e Fundos de Pensões (ASF), em especial ao Dr. Rui Fidalgo pela oportunidade e por ser um exemplo de liderança de proximidade. Também à Catarina e ao João, por me terem recebido de braços abertos desde o primeiro dia, por me terem tratado como uma filha, por me terem amparado todos os golpes e por me terem ensinado tanto neste último ano. E, por fim, aos restantes colegas do 6.º piso, em particular à Lara por me ter acompanhado nas séries da Netflix. Nunca me esquecerei de vocês, nem do que é um conta fios.

Àqueles que cruzaram o meu caminho durante a elaboração desta dissertação. Por, mesmo sem saberem, me terem ajudado e por terem compreendido o quão importante tudo isto era para mim.

A todos vós, o meu sincero obrigada.

ÍNDICE

INTRODUÇÃO	1
PARTE I: ENQUADRAMENTO TEÓRICO.....	2
1. CULTURA E COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL	2
1.1. <i>O que é uma organização</i>	2
1.2. <i>A cultura organizacional</i>	10
1.3. <i>Comunicação Organizacional</i>	18
2. LIDERANÇA E INFLUÊNCIA SOCIAL: LIDERANÇA, LÍDERES E LIDERADOS.....	23
2.1. <i>Liderança</i>	23
2.1.1. <i>O que é afinal a liderança?</i>	26
2.2. <i>Líderes</i>	29
2.2.1. <i>O que define realmente um líder?</i>	36
2.3. <i>Liderados</i>	39
2.3.1. <i>O que significa ser um liderado?</i>	43
3. COMUNICAÇÃO, INFLUÊNCIA E PERSUASÃO	44
3.1. <i>O fenômeno da retórica e da argumentação</i>	44
3.2. <i>Persuasão versus Convencimento</i>	47
3.1. <i>O poder da influência e as suas técnicas</i>	48
PARTE II: TRABALHO DE CAMPO.....	63
4. MÉTODO DE INVESTIGAÇÃO	63
4.1. <i>Painel de Conveniência</i>	64
4.2. <i>Apresentação das Entrevistas</i>	65
4.2.1. <i>Entrevistados</i>	67
4.2.1.1. <i>Líderes</i>	68
<i>A organização e o relacionamento no seu seio</i>	68
<i>A liderança e o seu reconhecimento no seio da organização</i>	70
<i>A persuasão e o convencimento e os problemas éticos</i>	72
4.2.1.2. <i>Liderados</i>	74
<i>A organização e a integração no seu seio</i>	74
<i>A posição hierárquica e o papel do líder</i>	75
<i>A influência e os princípios éticos do líder</i>	77
PARTE III: ANÁLISE E REFLEXÃO.....	80
CONCLUSÃO.....	98
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	100
ANEXOS	104

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1: Painel Referente aos Líderes	67
Tabela 2: Painel referente aos liderados.	68
Tabela 3: Dinâmicas de Liderança, com citações de líderes e liderados.....	93

ÍNDICE DE ANEXOS

TRANSCRIÇÃO DE ENTREVISTAS AOS LÍDERES	104
<i>Anexo 1: Transcrição da entrevista ao Líder 1</i>	104
<i>Anexo 2: Transcrição da entrevista ao Líder 2</i>	107
<i>Anexo 3: Transcrição da entrevista ao Líder 3</i>	111
<i>Anexo 4: Transcrição da entrevista ao Líder 4</i>	124
TRANSCRIÇÃO DE ENTREVISTAS AOS LIDERADOS	129
<i>Anexo 6: Transcrição da entrevista ao Liderado 1</i>	129
<i>Anexo 7: Transcrição da entrevista ao Liderado 2</i>	132
<i>Anexo 8: Transcrição da entrevista ao Liderado 3</i>	134
<i>Anexo 9: Transcrição da entrevista ao Liderado 4</i>	137
<i>Anexo 10: Transcrição da entrevista ao Liderado 5</i>	141

Introdução

A liderança não é um tema recente, embora os estudos dentro desta temática tenham aumentado nos últimos anos, despertando um crescente interesse permitindo um desenvolvimento deste fenómeno e teorias associadas ao mesmo.

Associado aos diferentes tipos estão as formas de comunicação utilizadas pelo líder, que acabam por ser importantes no que diz respeito à relação estabelecida com os liderados e também no desenvolvimento da organização.

Tendo em conta a progressão desta temática e a importância da comunicação estabelecida pelos líderes, quisemos perceber, de maneira mais incisiva, de que forma os líderes exercem a sua influência sob os seus liderados. Para tal, formulámos a seguinte pergunta de partida: em ambiente profissional, que tipo de práticas comunicacionais são mais eficazes ou usuais por parte do líder para persuadir/convencer os subordinados das suas posições?

Para darmos resposta a esta pergunta, procurámos expor as técnicas de influência utilizadas pelos líderes, onde dividimos a presente dissertação numa parte teórica e, posteriormente, numa parte empírica, que confere suporte aos conceitos e teorias expostos na parte de revisão teórica.

Neste sentido, o enquadramento teórico divide-se em três capítulos diferentes:

1. Cultura e Comunicação Organizacional
2. Liderança e Influência Social: liderança, líderes e liderados
3. Comunicação, Influência e Persuasão

Após todo o enquadramento teórico, focámo-nos na parte empírica que é constituída por dez entrevistas – cinco líderes e cinco liderados. A faixa etária dos entrevistados situa-se entre os 50 e os 65 anos, procurando assim conferir um maior peso na experiência e na maturidade profissionais. Os dez entrevistados trabalham em organizações diferentes, permitindo-nos ter a perceção de diversas realidades profissionais e validar as teorias analisadas numa fase inicial, cruzando-as com o método empírico selecionado para esta dissertação.

Parte I: Enquadramento Teórico

1. Cultura e Comunicação Organizacional

As organizações são realidades multifacetadas, com um ambiente volátil, justificados pela diversidade de interpretações disponíveis nestes espaços. Conseguem-se compreender porque estes representam o pilar da sociedade, uma vez que a vida do Homem é regida pela sua existência, ainda que seja um lugar-comum afirmar que a sua relação com o Mundo é dual. Não obstante, se a vida do Homem é conduzida pelas organizações, a vida dentro delas é orientada pela cultura e pela comunicação.

Neste sentido, no presente capítulo iremos explorar não só a origem das organizações, mas também o papel desempenhado pela cultura e pela comunicação no seu funcionamento e desenvolvimento.

1.1. O que é uma organização

Antes de avançarmos para os aspetos culturais e comunicacionais de uma organização, é importante perceber o que ela é efetivamente. Contudo, este processo torna-se difícil dada a diversidade de significações, cuja origem está diretamente relacionada com a complexidade do conceito.

Numa perspetiva mais geral, e de acordo com Pina e Cunha (2016), uma organização pode ser definida como um conjunto de pessoas, que trabalham coordenadamente de forma a atingir objetivos partilhados por todos.

Com origem no termo grego *organon*, que significa utensílio, a palavra organização manifesta duas definições distintas. A primeira, relacionada com uma atividade prática, como, por exemplo, “as fábricas, os bancos e a Administração Pública” (Bilhim, 2001: 21) e a segunda relacionada com o ato de organizar, no sentido literal da palavra (Bilhim, 2001).

Porém, em harmonia com Srour (1998), ao longo dos anos, a distinção entre organização e instituição não tem sido feita. Ainda que este último conceito tenha vindo a ganhar a sua própria significação e o seu próprio espaço, acreditamos ser pertinente reforçar a sua diferenciação.

Uma instituição pode ser definida como um conjunto “de normas sociais” (Srour, 1998: 108), que poderá ganhar forma através de estabelecimentos jurídicos, reconhecidos socialmente. No que diz respeito à organização, esta é reconhecida como sendo um agente coletivo, tal como uma classe social, cujo papel é transformar matérias-primas em produtos finais, sendo, de acordo com Srour (1998), definida como um fenómeno sociológico.

A verdade é que a organização não é um elemento novo na vida quotidiana do Homem. Se nos dedicarmos à análise do nosso percurso, percebemos que os seus pilares assentam em organizações, podendo ser industriais, económicas, comerciais, religiosas, militares, educacionais, sociais, políticas ou quaisquer outras, que acabem por afetar a nossa vida quotidiana.

A título ilustrativo, quando nascemos já estamos a utilizar uma organização – que, neste caso, é o hospital – e assim o fazemos toda a nossa vida. Estudamos em organizações, trabalhamos em organizações, casamos em organizações, passamos o nosso tempo livre em organizações e até quando morremos, precisamos de uma organização.

As organizações ultrapassam todas as barreiras da vida rotineira, provando que são elas que estabelecem as necessidades de um indivíduo e não o contrário. Provavelmente, se não existissem escolas, restaurantes, fábricas, bancos e tantas outras, o Homem não reconheceria a necessidade de as utilizar. Porém, uma vez que existem, estes vão desenvolver um sistema dentro do qual se acaba por organizar. As organizações constituem assim um meio para atingirmos um fim sem gastarmos recursos como tempo e dinheiro, tornando-se num meio facilitador da nossa vida.

Ao inserirmos a organização num modelo genérico, a mesma pode ser considerada um sistema aberto. Em conformidade com Chiavenato (1992), esta consideração justifica-se pelo ambiente em que a organização está inserida, que se ilustra pela instabilidade, que

se fundamenta através do rápido desenvolvimento da tecnologia, da expansão mercadológica e das rápidas mudanças sociais e económicas. Todos estes fatores fazem com que a organização, no seu todo, seja pressionada para acompanhar as constantes mudanças impostas pela evolução do tempo.

Embora as organizações sejam pressionadas para mudar de modo a acompanhar a evolução do tempo, todas elas têm elementos, que podem ser qualificados como sendo basilares para a sua existência. Em consonância com Mintzberg (1995), existem cinco componentes básicas da organização: o centro operacional; o vértice estratégico; a linha hierárquica; a tecnoestrutura; e o pessoal de apoio – funções e logísticas.

O centro operacional engloba todos os membros de uma organização, aqueles que efetuam realmente o trabalho operacional e é a componente que permite que a organização sobreviva.

O vértice estratégico encontra-se “na outra extremidade da organização” (Mintzberg, 1995: 44). Esta componente organizacional inclui os responsáveis por assegurar que a organização cumpra não só os seus objetivos, bem como a sua missão de forma eficaz. Neste caso, o vértice estratégico compreende todos aqueles que numa organização ocupam uma posição de chefia.

Diretamente ligado ao vértice estratégico está a terceira componente – a linha hierárquica. Esta linha compreende todos aqueles que estão entre o centro operacional e o vértice estratégico.

Já a tecnoestrutura, o quarto elemento, é composta por pessoas que não fazem o trabalho operacional, mas que o concebem e planeiam. Podemos mesmo equiparar a tecnoestrutura ao chamado *back office*, cuja função é suportar todos aqueles que fazem trabalho operacional. O departamento de recursos humanos é um exemplo da tecnoestrutura, pois as pessoas que aqui se inserem não fazem trabalho operacional, mas preparam quem o faz. Quanto mais desenvolvida for uma organização, maiores são a hipóteses de a tecnoestrutura estar presente em todos os níveis hierárquicos.

Por fim, temos o pessoal de apoio, que, tal como o nome indica, desempenha funções de apoio logístico. Todas as grandes organizações contemporâneas têm as suas próprias unidades de apoio. É claro que a organização pode recorrer a serviços externos, apesar disso o seu objetivo é controlar todos os aspetos intrínsecos ao seu funcionamento de forma a “reduzir a incerteza” (Mintzberg, 1995: 51). Podemos tomar como exemplo uma organização que tenha o seu próprio refeitório, que serve todos os seus colaboradores. Ao ter o seu próprio serviço alimentar, a organização não estará apenas a controlar as despesas alimentares, como ainda a garantir a qualidade e a eficiência do serviço, uma vez que as pessoas que trabalham no refeitório são também trabalhadores da organização. Neste caso, referimos um refeitório, porém poderíamos ter referido uma livraria, um centro de cópias, um centro informático ou até mesmo um gabinete médico.

Ainda que as organizações sejam uma parte intrínseca da vida do Homem, o estudo das organizações, ao qual damos o nome de Teoria Organizacional, é bastante mais recente, contrariando outras investigações como a liderança ou a retórica, que exploraremos mais à frente. O desenvolvimento desta teoria explica-se pela multiplicidade teórica já existente e procura construir e testar as teorias existentes sobre organizações.

Embora existam variadas correntes de pesquisa no que diz respeito aos estudos organizacionais, a teoria que aqui retratamos diz respeito às organizações formais, aquelas que, no fundo, representam o nosso objeto de estudo.

Uma vez que “as organizações se empenham em atividades socialmente valorizadas” (Srouf, 1998: 107), importa destacar o vínculo que esta teoria tem com as múltiplas disciplinas das Ciências Sociais, uma vez que áreas como a Antropologia, Psicologia Social, Psicossociologia e Sociologia têm estudado as organizações, recorrendo a diferentes métodos de ensino e pesquisa.

Analisando as diferentes disciplinas, compreende-se que a Antropologia contribuiu para grande parte do conhecimento da cultura organizacional, enquanto que a Psicologia e Psicossociologia têm ajudado a compreender a transformação organizacional, mas reconhece-se que foi a Sociologia a que mais contribuiu, particularmente quando nos referimos ao contexto organizacional, explorando áreas como “a dinâmica de grupos, a

cultura organizacional, a teoria e estrutura formal das organizações, a tecnologia organizacional, as burocracias, a comunicação, o poder e o conflito” (Bilhim, 2001: 27).

Posto isto, é na Sociologia que a Teoria Organizacional encontra as suas bases, uma vez que os estudos organizacionais estão repartidos entre os diversos ramos desta disciplina, como é o caso da Sociologia do Trabalho, da Sociologia Industrial e da Sociologia das Organizações, lembrando que esta última veio sobrepor-se à Sociologia do Trabalho, pois têm vários pontos em comum.

À vista disso, se anteriormente a organização era apenas tida como uma infraestrutura provedora de serviços e geradora de lucro, agora é concebida à semelhança de uma “estrutura social composta de relações sociais” (Bilhim, 2001: 30), porque a realidade é que as organizações são constituídas por pessoas, reforçando a dificuldade intrínseca de desvincular ou ligar as pessoas às organizações.

De acordo com Bilhim (2001), a Teoria Organizacional equaciona a relação entre a organização e a sua envolvente interna e externa, identificando o tipo de estrutura adaptado a cada envolvente. Esta teoria associa variáveis como a eficácia, a sobrevivência, a morte ou até mesmo a necessidade de mudança no espectro de vida de uma organização, considerando que estas variáveis fazem parte do ambiente contextual de uma organização.

Esta teoria apresenta três aspetos que vão ser pertinentes para a sua compreensão. O primeiro aspeto – o descritivo –, tal como o nome indica, descreve a estrutura de uma organização; o segundo aspeto – o explicativo – procura perceber o que leva os indivíduos, grupos e sistemas organizacionais a adotarem determinado comportamento; e, por último, o terceiro aspeto – o prescritivo – fornece orientações para que as organizações possam mudar, acompanhando as modernizações do tempo em que se inserem, de forma a converterem-se em organizações mais eficazes.

O facto de as organizações viverem todas, sem exceção, realidades pautadas pela diferença e ambiguidade, torna possível a existência de um espectro de imagens de organização, desta forma nenhuma teoria organizacional se pode basear apenas numa imagem.

Consequentemente, as organizações podem ser analisadas tendo por base um sem número de perspetivas, que acabam por se misturar e influenciar em simultâneo. De acordo com Pina e Cunha (2016), todos estes ângulos de visão estão corretos, embora incompletos, porque ao incluírem uma parte da organização, não estão a incluir todas as outras possíveis.

Se nos questionarmos qual das perspetivas é a correta, poderemos dar como legítima resposta que são todas e que não é nenhuma. Esta ambiguidade justifica-se através dos aspetos fundamentais da natureza e do funcionamento das organizações, que todas as perspetivas realçam, e através da multiplicidade de particularidades existentes, considerando que poderão ter sido ignoradas por alguma perspetiva, mas terem sido analisada por outra.

Neste sentido, existem cinco perspetivas quando nos referimos a uma organização, de acordo com Pina e Cunha (2016), e que acreditamos valer a pena referir, sendo elas a organização racional, a organização orgânica, a organização política, a organização cognitiva e a organização humana.

Num ângulo mais detalhado, a perspetiva racional foi construída com base em disciplinas como a gestão, a engenharia e a economia, transformando-a na principal conceção dos estudos organizacionais do século XX. Nesta perspetiva, pretende-se aumentar a eficácia e reduzir a incerteza através do planeamento e formalização.

A perspetiva orgânica concebe a organização como um ser vivo, comparando-a a um ser humano, que nasce, cresce, talvez se reproduza, uma vez que pode dar origem a novas organizações, e, por fim, morre. Por consequência, esta abordagem considera uma organização inserida num sistema aberto, que teoriza que o ambiente envolvente da organização é volátil, como havíamos mencionado anteriormente.

A perspetiva política compreende a organização como um espaço delimitado, em que a manutenção e o reforço do poder são elementos de motivação fundamentais. As organizações que se encaixam nesta perspetiva, tal como o nome já indicia, têm uma forte componente política na sua gestão. Por outras palavras, significa que a pessoa responsável pelo papel de gestor tem de ser política o suficiente para convencer os seus

colaboradores a adotarem as ideias e medidas, que considera serem as mais corretas e eficazes para a organização.

A perspectiva cognitiva sustenta que a organização pode ser interpretada de formas distintas, porém é aquela que tem vindo a conquistar um espaço importante, particularmente quando falamos de ciência organizacional. Esta conceção assenta no estudo dos processos mentais de quem trabalha numa organização, estudos estes que interessam ao comportamento organizacional pela influência que as relações e os comportamentos exteriores possam ter nestes processos.

Por último, segue-se a perspectiva humana, que, na nossa ótica, é a mais relevante para o tema retratado nesta investigação, uma vez que relaciona os objetivos da organização com os objetivos de quem a integra, dando atenção ao comportamento humano, demonstrando também que esta articulação de objetivos é a melhor forma de conseguir o empenho de todas as pessoas, que da organização fazem parte.

Neste sentido, compreende-se que esta perspectiva segue, de forma explícita, uma linha humanista, que tem vindo a ser contestada por autores como Douglas McGregor (1965), uma vez que as teorias clássicas de gestão estavam centradas não nas pessoas, mas sim na organização, focando-se apenas nos objetivos intrínsecos à organização e na estratégia mais eficaz para os alcançar, restringindo os objetivos individuais que, geralmente, domina a natureza humana: o dinheiro e o bem-estar.

A abordagem humana, contrariando as restantes teorias, mostra que “os aspetos humanos da empresa tornaram-se numa das maiores preocupações” (McGregor, 1965: 71) para quem gere uma organização. Quem gere uma organização tem como principal tarefa orientar o esforço humano no sentido dos seus objetivos. No entanto, os princípios da natureza humana constituem uma restrição a esta abordagem, uma vez que representam um obstáculo ao conhecimento dos verdadeiros objetivos organizacionais, tornando a organização incapaz de compreender aquilo que os seus membros esperam ou desejam do trabalho.

Outra limitação à abordagem humana é o efeito Pigmalião. Este efeito impede a mudança das conceções humanas dentro de uma organização, e representa a forma de

quem trabalha nas organizações tem de confirmar as suas crenças (Graves, 1990). Por exemplo, se um colaborador partir do princípio que a organização onde trabalha oferece péssimas condições de trabalho, sejam elas em termos contratuais, sejam elas em termos materiais, este fará de tudo para encontrar elementos que provem a sua teoria e dificilmente irá à procura de elementos que demonstrem o contrário.

Numa segunda instância, o efeito Pigmalião traduz “o efeito da indução de expectativas sobre o comportamento de um líder e dos respetivos seguidores” (Pina e Cunha, 2016: 30 e 31). Portanto, se um líder depositar elevadas expectativas nos seus seguidores, o seu desempenho vai melhorar significativamente.

Intimamente ligado ao efeito Pigmalião, está o efeito Galateia, que se une às expectativas dos seguidores para com o líder (Graves, 1990). Quando os seguidores depositam grandes expectativas no seu líder, este apresenta probabilidades de melhorar o seu desempenho.

Desta forma, para que seja possível conceber a perspetiva humanista é necessário que se faça uma “leitura integrativa da organização” (Pina e Cunha, 2016: 31). Por outras palavras, quem ocupa posições hierarquicamente elevadas deve procurar colocar-se na posição dos seus colaboradores numa tentativa de compreender a organização tal como eles a compreendem.

Numa sumula conclusiva, as organizações caracterizam-se pela sua complexidade e mutabilidade. Por conseguinte, este facto não só significa que não podem ser ilustradas através de uma única definição, como também, e tal como havíamos atestado anteriormente, devem ser alvo de análises pluralistas, porque se adotarmos um ângulo de visão, estaremos a ignorar outro, e essa escolha pode fazer toda a diferença na forma como a organização é encarada.

Neste sentido, mostra-se importante elaborar simultaneamente teorias inclusivas e teorias parcimoniosas. Desta maneira, devemos trabalhar em teorias inclusivas para que a complexidade das organizações não sejam reduzidas a uma realidade simplista e, em teorias parcimoniosas para que a complexidade das organizações não seja um obstáculo à sua total compreensão.

Este ambiente complexo e sob constante ameaça de mudança, redimensiona o papel que um gestor desempenha, uma vez que este precisa de compreender a diversidade existente, mas também converter a incerteza da mudança em algo mais rico, através da sua adaptação a novas situações que surgirem, convertendo esta ambiguidade numa vantagem. Um gestor deve, assim, trabalhar para diminuir dubiedades, de forma a transmitir segurança a quem consigo trabalha, e aceitar que a falta de certeza é uma condição intrínseca ao seu trabalho, enquanto gestor de um órgão em constante mudança, que é a organização.

1.2. A cultura organizacional

A cultura organizacional surge apenas nos anos 80, sendo um tema atraente para quem o estuda, embora também seja um tema bastante polémico, uma vez que permite “diferentes enfoques e abordagens” (Oliveira, 1998: 5), não havendo uma significação consensual.

A diversidade de metodologias de abordagem deu origem a uma variedade de designações para o conceito de cultura, promovendo um conjunto teórico pouco coeso. Confundida com o senso comum, a palavra cultura tem vindo a ser mal aplicada, pois é, muitas vezes, utilizada num sentido mais erudito, descrevendo uma pessoa que é culta e classificando a sua “bagagem intelectual” (Srour, 1998: 174).

Nesta sequência, em oposição ao senso comum estão a antropologia e a sociologia. A primeira disciplina concebe o conceito de cultura como sendo um todo da sociedade, enquanto a segunda torna o conceito limitativo ao confina-lo à dimensão simbólica. No entanto, a cultura pode ser analisada como um fenómeno que nos rodeia, sendo criada através da nossa interação com os outros.

Organizacionalmente falando, a cultura, após o seu aparecimento, transformou-se no principal foco da análise organizacional. Em meados dos anos 80, o tema acabou por se tornar mais conhecido, sendo adotada pela maior parte das organizações e vista por líderes e gestores como a solução para resolver todos os problemas existentes dentro das instituições.

À semelhança da Teoria Organizacional, os estudos relativos à cultura organizacional convergem sobre diversas áreas, tais como a antropologia, a sociologia, a psicologia e até mesmo sobre a própria teoria organizacional, que recordamos ser o estudo sobre as organizações.

Este interesse multidisciplinar por uma temática como a cultura organizacional encontra apoio na gestão transcultural e na cultura empresarial, defende Pina e Cunha (2016). De acordo com o autor, a primeira razão prende-se com o sucesso económico do Japão e a segunda tem a ver com o facto de se ter reconhecido que a cultura organizacional pode desempenhar um papel chave no funcionamento da organização e, conseqüentemente, nos seus resultados.

Importa aqui abrir um parêntesis e recuar no tempo para que possamos, de maneira efetiva, compreender a história económica do Japão e de que forma a cultura organizacional contribuiu para a sua salvação.

Se o aparecimento da cultura nos anos 80 representou a solução para os problemas de diversas organizações, foi nesta mesma época que “a economia japonesa caminhava para uma crise prolongada” (Pina e Cunha, 2016: 619), ilustrada pela queda do iene (moeda japonesa) e por uma inflação indescritível, o que provocou o declínio de empresas que-até à data eram bem-sucedidas.

A *Nissan*, uma das mais emblemáticas empresas japonesas, foi uma das empresas que se viu envolvida nesta situação economicamente sensível, até parte da empresa – 44% – ser comprada pelo fabricante de automóveis francês *Renault*. Após esta compra, várias mudanças foram introduzidas sendo a mais evidente a designação de um gestor brasileiro, que nada tinha a ver com a cultura japonesa. Carlos Ghosn trouxe consigo uma nova visão e uma nova forma de trabalhar, procedendo às mudanças necessárias dentro de uma cultura organizacional, que não estava a dar os resultados necessários, e ainda estava a prejudicar a empresa (Ng e Yip, 2004).

Por conseguinte, o Japão, que antes era conhecido por ser exportador de conhecimento, devido à sua inovação e ao seu exímio método de trabalho, passa agora a importar

conhecimento, que, neste caso, tiraria a *Nissan* da linha vermelha e a pouparia de ir à falência (Bremmer *et al.*, 2004).

Depois de nos debruçarmos sob a história económica do Japão, retornamos ao conceito de cultura. Em contexto organizacional – enquadramento no qual assenta a nossa investigação – este conceito favorece a explicação de alguns aspetos complexos diretamente relacionados com a vida da organização e com os grupos que a constituem, e que possam apresentar obstáculos à sua compreensão numa primeira observação. Ainda assim, o conceito de cultura só é convenientemente aplicado para a melhor compreensão dos aspetos organizacionais, em particular se for feito superficialmente.

Concordando com Schein (1992), autor incontornável quando falamos desta temática, o termo cultura tem sido utilizado para indicar a atmosfera e as práticas desenvolvidas pela organização relativamente ao tratamento dado aos seus colaboradores ou, então, para se referir aos valores que por esta são adotados.

Porém, o termo cultura, inserido em contexto organizacional, torna-se frágil quando associamos determinadas palavras. Esta fragilidade está ligada ao facto de certas coisas serem partilhadas pelos grupos e mantidas por eles. No seu livro *Organizational Culture and Leadership*, Shein (1992) apresenta dez categorias, que estão ligadas a este fenómeno, em que podemos nomear:

- 1) a regularidade de comportamento, quando as pessoas interagem umas com as outras;
- 2) as normas do grupo;
- 3) os valores que o grupo tenta alcançar;
- 4) as ideologias que guiam as ações do grupo;
- 5) as regras que, embora implícitas, existem para as pessoas conviverem;
- 6) o clima, ou seja, a forma como os membros interagem uns com os outros;
- 7) a capacidade de transmitir tradições para as futuras gerações;
- 8) hábitos de pensamento, modelos mentais e paradigmas linguísticos;
- 9) significações partilhadas;
- 10) e, por fim, símbolos que caracterizam o grupo.

Todos estes conceitos revelam, de facto, a forma como um grupo lida e partilha as coisas, refletindo a sua cultura, mas nenhum deles espelha a cultura de uma

organização, uma vez que esta “implica que rituais, clima, valores e comportamentos se unam” (Schein, 1992: 10) como um todo, podendo, assim, a cultura assemelhar-se a uma cola que une todos os membros da organização em torno da sua missão e valores. Contudo, a cultura de uma organização não é criada pelos seus elementos, mas sim pelo seu líder, sendo que “a liderança e a cultura são dois lados da mesma moeda” (Schein, 1992: 1). Um líder tem como função criar, gerir e, por vezes, destruir a cultura de uma organização, caso esta tenha um efeito prejudicial sobre a mesma e sobre os seus respetivos membros.

A título exemplificativo, uma cultura organizacional forte pode ser um impedimento para a melhoria de uma organização. Nesse sentido, o líder vê-se obrigado a conduzir a cultura para outro sentido, provocando as mudanças necessárias de forma a organização se torne bem-sucedida e cumpridora dos objetivos a que se propôs. Por conseguinte, nenhum destes fenómenos pode ser analisado em separado. Quando a vida da organização é ameaçada pela sua cultura cabe ao líder “reconhecer e fazer alguma coisa sobre a situação” (Schein, 1992: 5), sendo que é assim que a liderança e a cultura são indissociáveis.

Neste seguimento, torna-se pertinente fazer a distinção entre culturas fortes e fracas. Se uma cultura forte espelha um obstáculo à melhoria organizacional, como afirma Pina e Cunha, no *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*, ter uma cultura fraca apresentará mais benefícios? Esta é a distinção que importa fazer.

De acordo com Bilhim (2001), a força ou a fraqueza de uma cultura organizacional tem vindo a ser investigada pela literatura que se dedica a este campo de estudo.

A tese é a de que, contrariamente às culturas fracas, as culturas fortes têm um impacto significativo sobre o comportamento de quem trabalha na organização, fazendo uma contribuição direta “para a redução do abandono da organização por parte dos empregados” (Bilhim, 2001: 201).

Uma cultura forte depende, essencialmente, de três grandes fatores:

- 1) da profundidade com que as crenças, os valores e as expectativas atingem o âmago da organização. Para que uma cultura seja forte, as suas crenças, valores e

expectativas não podem apenas penetrar a “camada superficial da crosta organizacional” (Bilhim, 2001: 202), tendo que chegar ao nível mais profundo da estrutura organizacional, conglomerando os pilares básicos da organização;

- 2) a extensão da partilha da cultura. Quantas mais pessoas partilharem a cultura dentro da organização, mais forte ela será e, conseqüentemente, mais fácil será enraizá-la;
- 3) a simplicidade dos elementos fundamentais da cultura. A organização deve ser sustentada através de valores básicos, pois se a mesma estiver assente em valores que transmitam que complexidade, isso instalará o desalinho entre os seus membros, o que, por conseguinte, dará origem a cultura fraca.

Mais importante do que a organização ter uma cultura forte ou fraca, é importante que tenha uma cultura, que conserve a sua identidade e, num sentido metafórico, que seja como “um cimento que procura unir todos os membros em torno dos mesmos objetivos e dos mesmos modos de agir” (Sour, 1998: 175). A cultura de organização deve, tal como quem as lidera, responder aos desafios impostos pelo quotidiano, quer seja interna, quer seja externamente.

A classificação de uma cultura organizacional não se resume ao facto de esta ser fraca ou forte. Existem, assim, quatro tipos de culturas, resultantes do cruzamento orientação externa – orientação interna e estabilidade – flexibilidade (Deshpandé *et al.*, 1993).

Elencamos assim as quatro culturas que devem ser consideradas:

- 1) A cultura adaptativa, que apresenta uma orientação externa à organização, foca-se no ambiente externo, ou seja, à envolvente da organização, isto para que a organização se adapte o mais possível ao ambiente que a rodeia de modo a providenciar rápidas respostas. Este tipo de cultura pauta-se pela inovação, pela resposta rápida e pelo espírito empreendedor.
- 2) A cultura burocrática manifesta, por sua vez, uma orientação interna. Tal como o nome anuncia, sustenta os seus valores na metodologia, valorizando não só as regras, como também a forma de operação da organização, de forma que esta funcione de uma maneira eficiente.

- 3) A cultura de realização é classificada como sendo de orientação externa. Esta cultura tem o enfoque sobre o que é realmente a visão que a organização comporta e sobre o que cada funcionário deve fazer de forma a alcançar essa mesma visão.

- 4) Por último, no entanto, a mais importante, a cultura tipo clã pauta-se pela sua orientação interna. Esta é uma cultura que apela à participação de toda a comunidade organizacional, fazendo sentir que todos os membros ali pertencem, tornando as suas necessidades uma prioridade. Esta é a cultura que mais relevância tem para o presente recorte teórico, uma vez que não só apresenta uma orientação interna, como também apela à participação de todos, procurando ouvir todas as partes constituintes da organização. Como veremos no próximo capítulo, tudo isto se coaduna com a função de um líder.

Considera-se também que há outra diferença feita por diversos autores, como é o caso de Bilhim (2001) e Srouf (1998), que deve ser merecedora da nossa atenção. Essa é a distinção entre clima e cultura. Embora pesquisado por uma grande variedade de autores, e à semelhança do que aconteceu com conceitos como organização ou cultura, não existe consenso em relação ao seu significado.

Concordantemente com Bilhim (2001), esta complicada distinção entre clima e cultura foi o que levou diversos autores a admitirem que, afinal de contas, mudar a cultura de uma organização é mais fácil do que aparenta ser.

Percebe-se que o clima atua num nível mais superficial da organização, sendo que representa as condições de trabalho que uma organização garante aos seus membros, indicando, apenas, “um *flash* de sua conjuntura” (Sour, 1998: 176).

No entanto, se a cultura é o reverso da moeda da liderança, existe uma relação direta entre o clima organizacional e a liderança, sendo o primeiro influenciado pelos estilos do segundo. É neste sentido, que o clima de uma organização comporta seis princípios, que exercem influência sobre o ambiente de trabalho de uma organização: a

flexibilidade, a responsabilidade, os padrões, as recompensas, a clareza e o empenhamento.

A cultura de uma organização reflete a cultura do país onde se encontra inserida, uma vez que não pode ser dissociada das influências históricas que foi sofrendo ao longo da sua construção. Assim, cada organização tem a sua própria cultura e “um modelo singular de funcionamento que influencia decisivamente o comportamento dos seus membros” (Brandão e Portugal, 2015: 167). Assim, quando falamos de organizações japonesas, como fizemos anteriormente, ou mesmo em organizações norte-americanas, parece que estamos a falar de entidades concretas.

Servindo como exemplo, no Japão, o célebre jardim japonês serve de metáfora para a harmonia, enquanto que em Portugal a tourada – um costume tradicional no nosso país – serve de alegoria para o orgulho e para a união dentro da organização (Gannon, 2001).

As diferentes culturas das organizações e os diferentes contextos em que estas se inserem reforçam que estas devem conhecer a sua própria cultura num nível mais profundo. Em virtude desta realidade, deve ser aplicada a análise transcultural, que estuda o impacto das variáveis da cultura de cada nação nas características das organizações que nelas atuam.

Para que esta análise se torne possível, existem diversos modelos de tipologias culturais aos quais podemos recorrer, como o modelo de Deal-Kennedy, de Harrison, de Handy de Ebers, de Hofstede, por fim, o GLOBE, que se apresenta como sendo o mais recente.

Poderíamos analisar qualquer um ou até mesmo todos os modelos supramencionados, contudo optámos pelo GLOBE, não só por ser o mais atual, mas também por retratar a realidade em que as organizações se encontram inseridas, que se pauta pela globalização e pela crescente interdependência entre nações. Uma vez que estas desejam continuar a ser bem-sucedidas, têm de acompanhar a respetiva evolução, tal como já havíamos referido no início deste capítulo.

O modelo GLOBE – *Global Leadership and Organizational Behaviour Effectiveness* – é desenvolvido para “descrever, compreender e predizer o impacto de variáveis culturais

específicas na liderança e nos processos organizacionais, assim como na eficácia dos mesmos” (House *et al.*, 2001: 492).

Este mesmo modelo comporta igualmente nove dimensões culturais. São elas: evitamento da incerteza, distância de poder; coletivismo societário/institucional; coletivismo de endogrupo; igualitarismo sexual; assertividade; orientação para o futuro; orientação para o desempenho; e orientação humana (House *et al.*, 2001). As primeiras seis dimensões apresentam a sua origem nas dimensões referenciadas no modelo de Hofstede, e que acaba por ser um modelo cujas críticas são resolvidas por estas nove dimensões que GLOBE apresenta.

Nesta sequência, defendemos que a cultura de uma sociedade afeta os comportamentos dos líderes, as atitudes dos seguidores e, conseqüentemente, a cultura das organizações, provocando uma reação em cadeia.

Em suma, o que diferencia as culturas organizacionais umas das outras são “os atributos e comportamentos do líder” (House *et al.*, 2001: 502). Quem lidera uma organização e gere uma equipa de pessoas precisa de ser sensível ao ponto de adaptar as suas práticas ao contexto cultural em que a organização se encontra inserido, porque o que é requisito para um líder numa determinada cultura, pode ser um fator de eliminação noutra.

A cultura organizacional é, à semelhança da própria organização, algo que está em constante mudança. Embora tenha começado por ser uma moda que dominou o mundo organizacional, depressa se tornou num elemento essencial à sua construção e análise, representando, desta forma, um elemento diferenciador.

Nesta continuação, depreende-se que é a cultura de uma organização que define os seus limites, diferenciando as organizações umas das outras e conferindo um sentido de identidade a quem dela faz parte, através da partilha de linguagem, símbolos e tradições.

A cultura organizacional tem ainda a função de definir as suas metas, uma vez que existe uma relação dual entre estes dois elementos, acabando, também, por funcionar como um mecanismo de controlo, guiando e controlando o comportamento dos seus membros.

1.3. Comunicação Organizacional

A interação humana tem por base primordial a comunicação, sendo que o mesmo se passa dentro das organizações. Reconhecendo que é um lugar-comum afirmar que a comunicação é elemento chave para a satisfação, empenhamento e desempenho dos membros organizacionais, mas também contribuir para a eficácia do líder e da própria organização.

À semelhança de conceitos como ‘organização’ e ‘cultura’, já previamente explorados, o conceito de comunicação é também bastante complicado de definir. Têm sido feitas numerosas tentativas, porém o facto de a comunicação ser caracterizada pela complexidade e pela diversidade impede de se chegar a uma conclusão definitiva e proveitosa, particularmente neste campo.

Podemos assim nomear três tipos de comunicação distintos: intrapessoal, interpessoal e organizacional, sendo que esta última é a que mais nos interessa. A comunicação organizacional é aquela que, logicamente, decorre dentro de uma organização e que “envolve a transferência de informação através da hierarquia” (Bilhim, 2001: 361), afetando todos os aspetos da sua vida.

Em linha com Rego (2016), comunicamos dentro da organização ou para satisfazer as nossas necessidades pessoais e sociais ou porque pretendemos desempenhar as nossas funções organizacionais.

A comunicação organizacional é, também, uma área em constante mudança, passando por diversas transformações ao longo das últimas décadas, acabando por ter de se adaptar às alterações e à evolução da sociedade.

Tendo por base Bland e Jackson (1992), e considerando os anos 70 e 80, a comunicação nem sempre foi usada de forma correta, sendo-lhe dada a importância pelo prisma errado. No entanto, não foi só o grau de importância que falhou, mas também a forma como este instrumento era aplicado. Como o próprio autor afirma, “não se deve pôr o carro à frente dos bois” (1992: 13), tendo que ser respeitada a ordem natural da comunicação:

- 1) querer comunicar;
- 2) ter alguma coisa para comunicar;
- 3) arranjar maneiras para comunicar.

O que costuma acontecer é que as organizações começam sempre pelo fim e, ademais, não lhe dão continuidade.

O século passado trouxe, conseqüentemente, grandes lições acerca do papel da comunicação numa organização, que podem atualmente ser aplicadas. Brandão e Portugal (2015), no seu capítulo A Comunicação Interna e o Intra-Empreendedorismo, no livro *Relações Públicas e Comunicação Organizacional*, defendem que as organizações do presente século, que desejam ser pautadas pela excelência, precisam de ser caracterizadas e reconhecidas pela existência de um modelo de gestão participativa, cujas bases assentam nas relações interpessoais estabelecidas entre a comunidade organizacional (líder incluído) e no processo comunicacional.

Este processo comunicacional mudou significativamente ao longo das últimas décadas, em virtude de causas como as novas tecnologias, a globalização, a cultura e as ambições relacionais e pessoais.

As novas tecnologias vieram alterar a forma como as pessoas e as próprias organizações se comunicam. O seu rápido e dinâmico desenvolvimento “tem contribuído para tornar o seu impacto individual e social mais profundo” (Dias, 2014: 24), advindo vantagens e desvantagens.

O facto de as pessoas e as organizações comunicarem cada vez mais “num quadro internacional global” (Rego, 2016: 33) espelha o Mundo globalizado e sem fronteiras em que hoje se inserem as organizações e que o modelo cultural GLOBE – referido no subcapítulo anterior – que acaba por descrever bem o que se pretende analisar.

A cultura de cada organização é também um dos pontos que interfere na forma como as organizações e os seus membros se comunicam. O que é totalmente aceitável numa organização ocidental pode não ser numa organização oriental, mostrando que “pessoas de culturas diferentes comunicam de formas diferentes” (Rego, 2016: 33), premissa que se aplica quer na comunicação verbal, quer na comunicação não-verbal.

Como exemplo, em Portugal, numa organização, é comum um homem cumprimentar uma mulher, dependente do grau de proximidade, com dois beijos na bochecha. Na Indonésia, este é um costume que não se aplica, em virtude da sua religião e do próprio papel da mulher na sociedade. Neste país do sudoeste asiático, a mulher é cumprimentada pelo homem com um aperto de mão como sinal de respeito.

Por outro lado, o que também provocou transformações na comunicação organizacional foram as ambições relacionais e pessoais, uma vez que as pessoas têm acesso a cada vez mais informação e o seu desejo de participar na tomada de decisão é cada vez maior. Desta feita, isto levou a que os membros organizacionais, inclusive os líderes, aprendessem novas formas de comunicar para que pudessem lidar com este novo desafio. Como veremos no Capítulo 3, se a comunicação do líder casar com os objetivos do seu liderado, maior é a probabilidade de ser mais eficaz.

Reforçando o que foi dito anteriormente, a comunicação é uma variável fundamental. Especialmente, quando equacionamos o funcionamento de uma organização, aplicando-se a diferentes funções, destinando-se não só aos membros, como também aos líderes, das quais destacamos: a transmissão de informação entre toda a comunidade organizacional; a delegação de tarefas de líderes para liderados; a bajulação por parte dos subordinados aos seus líderes de forma a conseguirem o que ambicionam; a possibilidade dos subordinados exporem as suas opiniões e soluções para eventuais problemas; a obtenção de informações junto de quem faz o trabalho operacional; e, a mais relevante, levar a cabo diversas táticas de influência e até mesmo demonstrar poder.

Contudo, a nossa investigação assenta nos líderes enquanto elementos influenciadores dentro de uma organização, e é nessa perspetiva que iremos retratar a comunicação organizacional: a forma como a comunicação pode ser um elemento influenciador.

A comunicação é, sem dúvida, o mais importante dos instrumentos a que um líder pode recorrer para influenciar os seus subordinados. Embora existam um conjunto de estratégias, tal como poderá ser consultado no Capítulo 3, a comunicação é o ponto de partida para que estas possam ser postas em prática, seja verbal ou não-verbal.

Através da comunicação, e tendo por base a teorização de Berlo (1991), o líder concretiza o seu objetivo de influenciar o ambiente, fazendo com que os recetores da mensagem respondam tal como ele havia previamente planeado.

Neste sentido, o líder deve fazer um uso inteligente não só das suas palavras, mas igualmente das suas ações, visto que estas têm o poder de criar “atividade mental” (Knott, 2009: 31) nos subordinados. O facto de este usar palavras adequadas ao contexto, cria, automaticamente, um ensaio mental do que eles desejam que a outra pessoa faça.

Estamos perante um fluxo de comunicação descendente, que é a que “flui dos níveis hierárquicos superiores para os inferiores” (Rego, 2016: 239). O sucesso deste fluxo comunicacional depende das capacidades comunicacionais do líder, sabendo que o seu sucesso depende do sucesso da sua comunicação.

Um líder que apresente uma boa capacidade comunicacional, quer seja ao saber ouvir os seus subordinados, quer seja pela capacidade de resposta em relação ao *feedback* que recebe, mais depressa é capaz de tirar proveito eficientemente, reconhecendo “as energias e as capacidades dos interlocutores” (Rego, 2016: 39).

Apesar disso, o sucesso da comunicação por parte do líder não depende apenas das suas capacidades enquanto comunicador, mas também da sua credibilidade enquanto emissor de uma mensagem – lei do emissor. Quanto maior for a importância, o reconhecimento, o prestígio e a credibilidade do líder, maior impacto a mensagem transmitida vai ter entre os liderados.

Porém, importa focarmo-nos na credibilidade do líder, visto este ser um dos fatores mais relevantes para “exercer impacte organizacional” (Rego, 2016: 82) e também por estar fortemente vinculada à lei previamente referida.

Embora seja um elemento cuja avaliação possa ser subjetiva, pois o que é credível para uns pode não ser credível para outros, considera-se que um líder seja comunicacionalmente eficaz, o mesmo deve ter em conta esta variável aquando da preparação da mensagem que deseja veicular para aqueles que o seguem.

Em virtude da credibilidade, existem seis componentes que o integram: a compostura, o carácter, o cuidado com o bem-estar dos outros, a coragem e a competência (Conger: 1998; Rost e Smith: 1992). São estes os seis C's que desempenham um papel de extrema importância na imagem do líder enquanto alguém cuja credibilidade ratifica os seus pedidos e as suas ideias.

Tal como a organização e a cultura podem ser analisadas à luz de diversos modelos, o mesmo se passa com a comunicação, sendo eles: do tubo, do circuito e da dança (Clampitt, 2001). Após constatarmos de que estamos perante um fluxo comunicacional descendente, torna-se relevante perceber qual dos três é o mais relevante para o âmbito do nosso estudo.

Senão vejamos, o modelo do tubo defende que o emissor da mensagem é apenas eficaz se conseguir que o recetor compreenda o seu significado na totalidade; o modelo do circuito reitera que o emissor e o recetor devem testar se a mensagem foi transmitida com sucesso através do *feedback*; por fim, o modelo da dança conjectura que a comunicação é um ato ambíguo, nunca sendo totalmente eficaz, uma vez que o emissor e o recetor nunca se irão compreender totalmente.

Dos três modelos apresentados, o que mais se coaduna com a comunicação persuasiva é, sem dúvida, o modelo do tubo, que defende uma comunicação eficaz e um entendimento imediato da mensagem. Este modelo baseia-se na simples e inteligente conversão das intenções do líder em palavras.

Este resultado só pode ser conseguido através do uso de uma linguagem simples e acessível, numa demonstração de competência e carácter – que relembramos serem elementos essenciais à credibilidade – para que nenhum dos seus seguidores se sinta de alguma forma enganado pelas suas palavras, consequência direta de uma má interpretação.

A comunicação é, assim, um processo complexo e multidisciplinar, que tem vindo a sofrer diversas alterações ao longo do tempo. Vista como sendo uma componente indispensável à vida organizacional, a comunicação não depende meramente de quem emite a mensagem, mas também de quem a recebe.

Este é um processo que apenas se pode considerar bem-sucedido, quando o significado da mensagem fica claro para ambas as partes. Ainda assim, a mensagem não se restringe à comunicação verbal, não podendo excluir a linguagem não-verbal, que também muito transmite.

Assumindo diversos estilos e funções, que devem ser adaptados em virtude das necessidades contextuais, a comunicação define não só o sucesso de uma organização, mas também de quem lá trabalha – líderes e liderados –, uma vez que é o ingrediente essencial à interação humana.

2. Liderança e Influência Social: liderança, líderes e liderados

Na base de uma organização, quer da sua cultura, quer da sua comunicação, está a liderança. Um alargado grupo de pessoas requer a existência de uma figura que dite qual o caminho a seguir, evitando o surgimento de uma anarquia. Desta forma, o presente capítulo é dedicado a este fenómeno, ilustrando-o através das mais diversas teorias que surgiram ao longo dos anos, mas também visto sobre duas diferentes perspetivas: líderes e liderados.

2.1. Liderança

A liderança, para além de ser um fenómeno social, acaba por ser algo que é transversal a todas as áreas de trabalho, precisamente pela sua relevância para as organizações. Se é verdade que existem diferentes teorias e tipos de liderança, é também verdade que nenhuma delas é cem por cento eficaz, pois o que se adapta numa situação pode não se adaptar noutra. É importante notar que a liderança não depende unicamente do líder, porque, quando se fala deste fenómeno, é necessário ter em conta as pessoas, a situação e também a organização em que ela está inserida.

Uma vez que esta área está em constante mudança, tal como outras que vimos no capítulo anterior, a liderança acaba por ser retratada num alargado leque bibliográfico, existindo inúmeros livros e autores – nacionais e internacionais – dedicados a este fenómeno, sendo que “nos últimos 50 anos, os estudiosos de liderança realizaram mais

de 1000 estudos” (George *et al.*, 2007: 99). Neles são explorados estratégias e teorias na tentativa de determinar estilos, características e personalidades dos grandes líderes. Contudo, nenhum destes 1000 estudos chegou a uma sólida conclusão.

Para um melhor entendimento deste fenómeno é essencial começar por definir o que é liderança. Em português, o “conceito de liderança tem como antecedentes a arte de comando” (Jesuino, 1996: 7). Aqui a expressão “comando” não é entendida como uma ciência propriamente dita, mas sim como uma forma de arte. Desta forma, o seu ensino processa-se através do “estímulo do exemplo, do contacto com as vidas célebres, cristalizado no enunciado de máximas e preceitos, do que a partir da observação sistemática e da experimentação que constituem o cerne do método científico” (Jesuino, 1996: 7).

Existem quase tantas definições de liderança quanto aqueles que tentaram definir o conceito, sendo que o abandono desta noção tenha mesmo chegado a ser preconizado. Neste sentido, “o termo liderança significa diferentes coisas para diferentes pessoas” (Syroit, 1996: 238).

Apesar de existirem inúmeras definições deste fenómeno, há uma sobreposição entre as mesmas, que permite uma caracterização geral do conceito. A liderança pode ser considerada “como um conjunto de atividades de um indivíduo que ocupa uma posição hierarquicamente superior, dirigidas para a condução e orientação das atividades dos outros membros, com o objetivo de atingir eficazmente o objetivo do grupo” (Syroit, 1996: 238).

Porém, a liderança é muito mais complexa que isso. Para além de “produzir mudanças” (Kotter, 2001: 26), este é um fenómeno que passa também por alinhar as pessoas em torno de um objetivo em comum, comunicando “a nova direção para aqueles que podem criar coalizões que entendem a visão e estão comprometidos” (Kotter, 2001: 26) a alcançar o objetivo a que a organização se propõe.

Por esta fase, sabe-se que a liderança está presente em todas as áreas de trabalho. Dito isto, a liderança não aparece exclusivamente ligada à área de gestão, embora o nosso cérebro faça essa associação de forma imediata, pois a maior parte das organizações que

são estudadas e que servem de exemplo e referência para os estudos estão ligadas a esta área.

Antes de recuar aos passos primordiais da liderança é, então, importante diferenciar liderança e gestão. Quando demos início à nossa pesquisa, esta era uma distinção que não estava totalmente clara, podendo constituir um obstáculo durante a investigação.

As sociedades têm-se visto a braços com duas necessidades totalmente diferentes, que chegam mesmo a ser conflitantes. São estas a necessidade de ter gestores para “manterem o equilíbrio das operações” (Zaleznik, 2001: 67) e a de ter líderes para “criar novas abordagens e imaginar novas áreas para explorar” (Zaleznik, 2001: 67). A liderança e a gestão são, assim, dois sistemas totalmente diferentes, que, no entanto, se complementam. Um líder e um gestor diferem “na motivação, na história pessoal e na forma como pensam e agem” (Zaleznik, 2001: 70).

Um líder tem como objetivo motivar as pessoas, articulando a visão da organização com o objetivo de “enfatizar os valores do público que estão abordando” (Kotter, 2001: 30), para tornar o trabalho dos seguidores relevante. Por sua vez, um gestor tem como função combater a complexidade, permitindo que uma organização tenha um elevado “grau de ordem e consistência” (Kotter, 2001: 26).

De forma a serem bem-sucedidas, “as organizações necessitam então de estimar os dois tipos de pessoas, assim combinando forte liderança e forte gestão, usando uma para balancear a outra” (Pina e Cunha, 2016: 335). Estamos perante uma moeda de duas faces.

Percebe-se então que a liderança não é um fenómeno atual e, tendo isto em conta, é de extrema importância recuar no tempo e perceber a sua origem. Note-se que a História fica marcada, desde o seu início, por grandes líderes, sendo que a liderança “não é algo único da nossa espécie” (Ahuja e Van Vugt, 2010: 43), tendo primeiramente sido observada na espécie animal.

A Teoria Evolucionária, nomeada por Darwin, através da Seleção Natural, sustenta que membros de grupos liderados deram origem, por meio da reprodução, a membros de

outros grupos, extinguindo grupos não liderados. Por outras palavras, “a evolução selecionou mecanismos psicológicos especializados que tornam possível a liderança e o seguimento” (Ahuja e Van Vugt, 2010: 53), originando a Seleção Natural. A espécie foi, assim, adaptando-se às mudanças e às necessidades do Mundo, garantindo que as características fossem passadas de geração em geração.

Na maioria dos grupos de primatas não-humanos, “o líder é o macho dominante na tropa” (Ahuja e Van Vugt, 2010: 70), mais conhecido como alfa, acabando por se transformar na figura central de todas as atividades do seu grupo. Esta atenção especial de que o alfa é alvo tem como objetivo “promover a coesão do grupo” (Ahuja e Van Vugt, 2010: 70), que acaba por se revelar bastante importante para a sua sobrevivência e isto é algo que se verifica em “todos os grupos de primatas” (Ahuja e Van Vugt, 2010: 70). Desta forma, o alfa acaba por ser a ‘cola’, que une todas as peças.

O mesmo acontece com o Homem, quer seja em contexto familiar, organizacional ou político. Considerando como exemplo, quando Barack Obama era ainda o Presidente dos Estados Unidos da América, este representava a figura em torno da qual a maioria dos americanos se unia, não só por ser a figura de autoridade máxima do país, mas, essencialmente, por promover um ambiente estável, pautado pela tolerância política e humana, fazendo com que os cidadãos criassem um sentimento de empatia e identificação. Barack Obama era, tal como o alfa, a ‘cola’ promotora de união entre todos os cidadãos americanos.

2.1.1. O que é afinal a liderança?

Até agora, conseguimos depreender que a liderança é um fenómeno social, que começou por ser observado nos animais, verificando-se, mais tarde, no ser humano. Ainda que seja algo comum (e necessário) na estrutura organizacional e intrínseco na vida quotidiana do Homem, o conceito de liderança é dos mais difíceis de definir. De forma sucinta, pretendemos destacar noções, conceitos e autores que sejam essenciais, na nossa perspetiva, de forma a aprofundar este subcapítulo.

Para além da dificuldade que existe em definir o conceito de liderança, a distinção entre liderança e gestão mostra-se, igualmente, delicada. Ambos os fenómenos tendem a ser

confundidos em ambiente organizacional, ainda que existam muitos fatores diferenciadores. Com o auxílio de obras da autoria de Kotter (2001) e Zaleznik (2001), sentimos a necessidade de caracterizar cada um deles.

Um fenómeno como a liderança é diferente de um fenómeno como a gestão e vice-versa, mas isto não significa que um seja melhor que o outro. Apenas, significa que ambos têm o poder de se complementar. Gestão e liderança concessionam o Mundo, o trabalho e as relações interpessoais de diferente forma.

A gestão surgiu para “dar resposta a um dos desenvolvimentos mais significativos do século XXI: o aparecimento de grandes organizações” (Kotter, 2001: 26). Por sua vez, e em contraste, a liderança tem vindo a ganhar cada vez mais importância, porque “o mundo dos negócios tornou-se mais competitivo e volátil” (Kotter, 2001: 26). Mais mudanças significam, conseqüentemente, mais liderança.

Liderança, no seu sentido mais literal, é alinhar pessoas. É, por outras palavras, fazer com que as pessoas se identifiquem com o pensamento e com a direção que se quer para a organização, fazendo-as sentir que a organização também lhes pertence. No entanto, outro dos desafios da liderança é fazer com que as pessoas acreditem na mensagem que está a ser passada. Assim, e de forma inevitável, a liderança “exige o uso de poder para influenciar os pensamentos e as ações de outras pessoas” (Zaleznik, 2001: 67).

A ocupar posições de risco, os gestores tendem a encarar o trabalho como sendo uma “combinação de pessoas e ideias” (Zaleznik, 2001: 71), negociando estratégias. Na verdade, um gestor não é tão flexível como aparenta ser. No fundo, ele “limita escolhas” (Zaleznik, 2001: 72), tentando sempre levar a sua avante. Ainda assim, os gestores têm uma clara tendência para trabalhar com os outros, porque o trabalho individual “os torna ansiosos” (Zaleznik, 2001: 72). No entanto, estabelecem ligações com as pessoas de acordo com o seu papel na organização, ou seja, tornam-se próximos daqueles que têm, efetivamente, importância em eventos ou em processos de tomada de decisão.

Nesta sequência, os líderes “trabalham na direção oposta” (Zaleznik, 2001: 72) dos gestores. Eles preferem novas abordagens de forma a dar espaço para que as pessoas com quem trabalham pensem por si e tenham novas ideias. Ao dar este espaço e

também ao partilhar as suas próprias ideias, os líderes “criam entusiasmo no trabalho” (Zaleznik, 2001: 72). Uma vez que valorizam o lado mais criativo das pessoas com quem trabalham, os líderes “relacionam-se de forma mais intuitiva e empática” (Zaleznik, 2001: 73), sendo um polo de atração para sentimentos como amor ou ódio e identificação ou indiferença.

Sendo que a liderança é um fenómeno cujo estudo é recente, importa analisar e explicar a sua origem. Para tal, recorreremos a autores como Ahuja e Van Vugt (2010) e a teorias como a Teoria Evolucionária de Darwin.

A estrutura em que o Homem vive não só assenta no pressuposto de que a nossa espécie é uma espécie adaptada à vida em grupo, mas também no pressuposto de que a evolução da História e da própria espécie favoreceu grupos organizados, ou seja, grupos compostos por líderes e liderados.

O Homem apresenta uma tendência para copiar tudo o que vê, deixando-se influenciar pelos atos de quem lhe é próximo, visto que replicar o que observa “não requiere muita inteligência” (Ahuja e Van Vugt, 2010: 44), nem muito exercício mental, tornando-se a escolha mais fácil. Esta influência fez com que os grupos sem estrutura – grupos abstenentes de um líder – deixassem de existir.

Na maioria dos mamíferos, inclusive os humanos, o reconhecimento individual é feito através das caras, que transmitem informações como a idade, o sexo, o parentesco e até mesmo o *status* social, o que acaba por ser um fator facilitador, porque os membros do grupo podem agora identificar quem querem seguir.

Como anteriormente referido, a liderança foi um fenómeno primeiro verificado nos animais e só depois no ser humano e, como tal, é preciso recorrer a Charles Darwin e à sua Teoria da Evolução, através da Seleção Natural.

Darwin, durante a sua viagem à Ilha dos Galápagos, “observou que diferentes espécies estavam lindamente adaptadas ao seu ambiente” (Ahuja e Van Vugt, 2010: 51), acabando por concluir que todas estas espécies não tinham sido criadas por Deus, tal

como preconizado na Bíblia, mas que eram uma consequência do ambiente em que se encontravam.

A Seleção Natural tem apenas três regras muito simples. São elas:

- 1) há variação de traços entre indivíduos dentro de uma mesma espécie;
- 2) parte desta variação é hereditária (...);
- 3) algumas destas variações do traço dão a indivíduos uma borda na competição para recursos” (Ahuja e Van Vugt, 2010: 51).

Estas três regras podem levar à descendência modificada, ou seja, quando os próximos elementos da espécie nascerem já irão nascer com as características desenvolvidas anteriormente pelos elementos que tiveram de adaptar ao ambiente.

Repetidamente, todos estes pensamentos de Darwin provaram-se verdadeiros, deixando de constituir apenas hipóteses, mas, sim, uma explicação da lei da natureza. De acordo com Darwin, a Seleção Natural afeta inteiramente uma espécie. Isto significa que não só altera a anatomia, como também altera os seus comportamentos e os traços mentais. Desta forma, a teoria evolucionária da liderança sustenta que os indivíduos que pertenciam a grupos liderados reproduziram membros de outros de grupos, levando à extinção dos grupos descoordenados.

Assim, a evolução, no seu processo natural, selecionou os mecanismos psicológicos que tornaram a liderança e o seguimento possíveis. Por outras palavras, a liderança e o seguimento foram estratégias encontradas pelas nossas espécies para resolver “problemas que exigiam como a tomada de decisão em grupo, migração coletiva e defesa de grupo” (Ahuja e Van Vugt, 2010: 53).

2.2. Líderes

Hoje em dia, a estrutura em que vivemos sugere que o ser humano é uma espécie social “adaptada à vida em grupo” (Ahuja e Van Vugt, 2010: 43). A pré-história mostra que “a vida em grupo era uma estratégia essencial para sobreviver em ambiente hostil” (Van Vugt, 2008: 7), dando, assim, origem a um ambiente propício à formação de grupos

constituídos por um líder, servindo de contraste a grupos que viviam completamente descoordenados. O seu comportamento não é mais do que uma sintonia física, que “surge de forma inconsciente, graças a circuitos de neurónios-espelho e células fusiformes” (Boyatsis, 2008: 4). Esta sintonia física demonstra que o movimento de um indivíduo está altamente condicionado pelo movimento do seu vizinho, sendo esta a premissa que dá origem à liderança “sob a forma de um grupo altamente coeso movendo-se em torno de uma maneira lindamente sincronizada” (Ahuja e Van Vugt, 2010: 44).

Porém, os agora líderes deste grupo não eram apontados como tal desde a sua formação. Existe, sim, um elemento dominante, cujas características saltam mais à vista, que melhor se encaixam num “papel de liderança” (Ahuja e Van Vugt, 2010: 47), acabando por assumir as rédeas do grupo, o que nos leva à psicologia social evolucionária, cujas raízes assentam na psicologia social, na psicologia evolutiva e na biologia evolutiva.

A psicologia social evolucionária baseia-se no “pressuposto darwinista de que a psicologia humana é o produto da evolução através da seleção natural” (Van Vugt, 2008: 4), defendendo, também, que a mente humana é, acima de tudo, uma mente social.

A História mais recente fica marcada por grandes líderes, contudo o tema apenas mereceu atenção no começo do século XX, estendendo-se ao início da Segunda Guerra Mundial.

“Os primeiros estudos sobre liderança visaram descobrir os traços físicos, características de personalidade e capacidades que – acreditava-se na altura – serem atributos dos líderes naturais” (Rego, 1998: 55). Surge, então, a ideia dos grandes homens, que sugere que a liderança é inata, o que os levava automaticamente a posições de liderança, cumprindo eficazmente o seu papel.

O grande Homem é alguém que tem um certo carisma e que vem manifestando esta atitude desde tenra idade. É nesta teoria que se aplica o mito do herói, “o providencial. Dom Sebastião, que chega e muda o mundo” (Ilharco, 2013: 83).

É nos anos 20 que se tenta perceber o porquê de certas pessoas nascerem líderes e a ideia que norteou estes primeiros estudos foi de que “algumas pessoas possuem traços de personalidade que as tornam mais aptas ao exercício eficaz de posições de liderança” (Rego, 1998: 40), ou seja, que os líderes tinham características particulares que, de certa forma, os diferenciavam dos liderados, entre as quais “a inteligência, criatividade, fluência verbal, autoestima, estabilidade emocional, energia, intuição penetrante, capacidade de persuasão” (Rego, 1998: 40). Ainda assim, estas mesmas pesquisas acerca da Teoria dos Traços de Personalidade mostraram-se incapazes de revelar características que garantissem uma liderança de sucesso completamente eficaz.

Já no final dos anos 30, a Europa vê-se envolvida em inúmeros conflitos e é neste tenebroso cenário, que os investigadores começam a perceber que os líderes com a personalidade acima referida foram protagonistas de uma liderança, no mínimo, desastrosa, chegando à conclusão de que não é a personalidade que faz o líder, mas sim os seus comportamentos, visto que “a liderança não está ligada apenas – e talvez nem sequer primordialmente – às características de personalidade dos líderes; a liderança dá-se quando se dá a conjugação de um indivíduo com potencial para ser líder e a necessidade que um grupo tem de alguém para assumir a sua liderança” (Parreira, 1982: 67).

Dando seguimento a esta ideia, nos anos 60 surgem as teorias contingenciais, que vêm confirmar que nem todos os comportamentos são eficazes. Para que uma liderança seja verdadeiramente eficaz, é necessário que o líder se adapte à situação. Desta forma, o líder e a sua ação aparecem contextualizados da seguinte forma: personalidade, comportamento e ação.

Mais tarde, já nos anos 80, emergem as Teorias Neocarismáticas, que não só revisitam a Teoria dos Traços de Personalidade, como também defendem que os líderes apresentam comportamentos simbólicos e emocionalmente apelativos, altos níveis de desempenho dos grupos e, finalmente, que o líder tem uma liderança próxima dos elementos do grupo.

Incluída nas Teorias Neocarismáticas está a Teoria da Atribuição de Liderança, que surge em 1982. A liderança é atribuída pelos seguidores, que atribuem as seguintes

características ao líder: inteligência, personalidade ousada, aptidão verbal forte, assertividade, engenho, capacidade de iniciativa e consideração pelos outros. As pessoas com as características apresentadas tendem a ser líderes naturais e acabam por surgir em situações de dificuldade.

Por sua vez, a Teoria da Liderança Carismática, apresenta um líder carismático, que comporta: visão, risco pessoal, sensibilidade ao contexto, sensibilidade às necessidades dos membros do grupo e comportamentos não convencionais. Este é o tipo de líder a quem todos ouvem e seguem.

Criada em 1980, a Teoria Transacional e Transformacional, específica a Teoria da Liderança Neocarismática, explicando que os períodos de liderança transacional caracterizam-se por evoluções lentas e ambientes estáveis e que os períodos de liderança transformacional caracterizam-se por fundações organizacional e de mudança. Desta forma, a liderança transacional leva à gestão e continuidade, a liderança transformacional à visão e mudança e a liderança emocional a atingir objetivos através da condução dos seus sentimentos, que acabam por dar ao líder traços mais humanos, aproximando-o de quem o segue, visto que a empatia é necessária para “desenvolver e manter boas pessoas” (Goleman, 2004: 11), fazendo valer as suas ideias e objetivos.

Diretamente relacionada com a liderança emocional está a inteligência emocional, que acaba por ser uma condição da liderança. Qualquer pessoa que tenha um excelente treino, uma mente analítica e um sem fim de ideias brilhantes, mas que não tenha inteligência emocional, “não será um grande líder” (Goleman, 2004: 5).

A verdade é que a inteligência emocional e a habilidade de reconhecer pode influenciar a performance de um líder, sendo que esta pode ser “aprendida em qualquer idade” (Goleman, 2000: 88), porém aprender e/ou trabalhar a inteligência emocional exige-empenho e compromisso.

No entanto, antes de explicar como esta pode ser aprendida e desenvolvida, é importante compreender o que é, de facto, a inteligência emocional, cujos estudos revelam resultados nos negócios “há já mais de uma década” (Goleman, 2000: 80).

Entende-se, por inteligência emocional, como sendo a habilidade de gerir as nossas relações e a nós mesmos de forma eficaz, que, de acordo com Goleman (2000), têm de ser tidas em conta quatro capacidades fundamentais: autoconsciência, autogestão, consciência social e habilidade social.

É impossível melhorar a inteligência emocional durante um fim-de-semana ou durante um simples seminário, pois esta é uma habilidade que exige alguma prática e esforço durante um longo período, geralmente composto por vários meses. A verdade é que melhorar a inteligência emocional é “semelhante a mudar os seus hábitos” (Goleman, 2000: 89), daí a importância de os repetir para que os circuitos cerebrais se tornem, efetivamente, mais fortes.

A inteligência emocional está dividida em competências sociais e em competências individuais. Das competências individuais fazem parte a autoconsciência, a autorregulação e a motivação.

Das competências sociais fazem parte a empatia e a aptidão social. Ser empático significa ter a perceção das emoções e interesses dos outros e interessar-se por eles, fortalecer as capacidades dos outros, antecipar as suas necessidades, cultivar oportunidades com diferentes tipos de pessoas e entender os equilíbrios de poder no grupo e na organização.

Ter aptidão social significa ser influente e conseguir persuadir os outros, saber ouvir, negociar e resolver desacordos, inspirar e guiar grupos, iniciar e gerir a mudança, alimentar relações instrumentais e trabalhar com outros para objetivos comuns e coletivos.

Por sua vez, em relação às competências individuais, a autoconsciência faz com que o líder reconheça as suas próprias emoções e os seus efeitos, conhecer as suas próprias forças e limites e ter confiança nas suas capacidades e no seu valor.

Da autorregulação fazem parte capacidades como gerir emoções e impulsos negativos, ter padrões de honestidade e integridade, ser responsável pelo desempenho pessoal e ser flexível e aberto à inovação.

Por fim, a motivação é ter a vontade de triunfar, lutar por se aperfeiçoar e por aprender, estar alinhado com os objetivos do grupo e da organização, estar preparado para as oportunidades e ser persistente.

Neste contexto, em que a persuasão e o convencimento são os temas centrais, torna-se fundamental a análise da liderança emocional e das suas competências sociais e individuais, que em grande parte influenciam as pessoas com quem trabalham.

Já no século XXI, surge a Liderança Nível 5, que é considerada como sendo “o nível mais alto na hierarquia de capacidades executivas” (Collins, 2005: 73), que poderá ser alcançado através da prática e da humildade, mas, para além disso, os líderes têm de mostrar uma “enorme vontade profissional” (Collins, 2005: 78), uma vez que estes líderes têm não só ambições para eles mesmos, mas também para a companhia na qual estão inseridos, visto serem os líderes Nível 5 os responsáveis pelas “transformações das suas companhias” (Collins, 2005: 80), embora nunca o venham a admitir.

Para atingir este nível, é necessário passar pelos restantes quatro patamares. Nestes níveis, compreende-se que o individuo muito capaz (nível 1), que faz contributos importantes através do seu talento, dos seus conhecimentos, das suas competências e dos seus bons hábitos de trabalho; eficaz membro de equipa (nível 2), que contribuiu para o alcance dos objetivos da equipa, trabalhando eficazmente com os membros do grupo de trabalho; gestor competente (nível 3), que é um líder que organiza as pessoas e os recursos de forma eficaz e eficiente para os objetivos pré-determinados; e líder eficaz (nível 4), que leva o grupo a elevados desempenhos, dando origem a um vigoroso empenho numa visão clara e apelativa.

É importante notar que a Liderança Nível 5 não foi descoberta através de estudos, mas sim através da experiência, o que vem, de alguma forma, “contradizer não só a sabedoria convencional, mas muito da teoria da gestão até à data” (Collins, 2005: 75). Estes líderes caracterizam-se por ser “os responsáveis pelas transformações das suas companhias” (Collins, 2005: 80), garantindo um sucesso duradouro e consistente, mostrando não só ter ambições para eles mesmos, como também para as organizações em que trabalham.

O sucesso das mesmas é garantido através de uma boa sucessão, pois os “líderes de nível 5 querem ver as suas companhias tornarem-se ainda mais bem-sucedidas na próxima geração” (Collins, 2005: 78), mesmo que eles deixem de ser associados aos passos primordiais – os que levaram ao sucesso – mostrando a humildade “necessária para ascender ao nível 5” (Collins, 2005: 80), humildade esta que, por exemplo, não é característica dos líderes de nível 4.

Para transformar uma organização numa excelente organização mostra-se necessário um líder egocêntrico, porém continuam a ser eleitos líderes que não têm as qualidades necessárias para se tornarem em verdadeiros líderes Nível 5. De acordo com Collins (2005), isto faz com que sejam poucas as organizações aptas para uma transformação sustentável de bom para ótimo.

No entanto, no seio de uma organização, quer seja ela apenas boa, quer seja ela excelente, os conflitos de poder são uma constante, fazendo com que a harmonia nem sempre esteja presente. Este facto pode ser explicado através dos diferentes objetivos que os líderes e os seguidores têm, todavia, “tais metas não estão, necessariamente, ligadas às ambições pessoais: resultam, muitas vezes, de visões diferentes acerca dos meios para assegurar o funcionamento do conjunto organizacional” (Rego, 1998: 247).

Assim, a liderança não é mais do que a influência do líder sobre os seus seguidores, permitindo que estes façam o que lhes é pedido “da maneira mais eficiente e humana possível” (Pree, 1989: 17). Por outras palavras, a liderança implica “a realização de objetivos comuns tanto dos líderes como dos seguidores” (Jesuino, 1996: 12). Desta forma, é possível afirmar que a eficácia de um líder passa pela sua capacidade de influenciar quem ele mesmo lidera, porque “sem seguidores não há líderes; sem seguidores eficazes não há líderes eficazes; poucos são os líderes que não exercem, igualmente, o papel de seguidores” (Rego, 1998: 423).

Apesar disso, é impossível limitar o fenómeno da liderança ao ato de influenciar. Se um líder persuade os seus subordinados a cumprir as suas ordens de forma cega e passiva, já não estamos a falar de liderança. O fenómeno da liderança deixa de existir a partir do momento em que o líder passa a manipular os seus subordinados.

Os líderes são também responsáveis por motivar, persuadir e definir a direção do trabalho, mas a sua missão não termina por aqui. Como obrigação, os líderes “comandam a atenção dos outros” (Axelrod, 2006: 1), sendo também os responsáveis pela eficácia, que não pode apenas ser delegada.

O líder deve “enfrentar pessoalmente a eficácia” (Pree, 1989: 34), assumindo um papel ativo na tomada de decisões. O grupo de liderados aceita que o líder cometa erros, embora se revele totalmente intolerante aquando da sua incapacidade em tomar decisões. Na essência da liderança está a tomada de decisão.

Não obstante, ser líder não significa apenas tomar decisões. Apesar de ser uma das principais funções de um líder, este assume a “mítica responsabilidade de colocar as suas organizações na senda da terra prometida” (Rego, 1998: 469). Por outras palavras, o líder tem de fazer com que os objetivos da organização sejam alcançados, mostrando que “liderar é ir a algum lado” (Ilharco, 2013: 107). Para tal, deve “preocupar-se com o sistema de valores institucionais, que, no fundo, conduz aos princípios e padrões que norteiam as práticas do pessoal da instituição” (Pree, 1989: 31), assumindo, assim, um compromisso não só para com a organização, mas também para com as pessoas que lidera.

2.2.1. O que define realmente um líder?

A História fica marcada por inúmeros líderes, que se destacam por lideranças absolutamente extraordinárias e também por lideranças absolutamente desastrosas. Foram feitos vários estudos em torno destes indivíduos, que se destacaram por serem portadores de determinadas características, que lhes conferiram o estatuto de líder.

De todas as teorias e conceitos, gostaria de destacar a inteligência emocional e a Liderança Nível 5, por serem o espelho da liderança do século XXI. Hoje em dia, ter espírito de sacrifício, como mostra a Teoria do Grande Homem, ou ter as características certas, como sustenta a Teoria dos Traços de Personalidade, já não se mostra suficiente.

Tal como defendido por Kotter (2001), e mencionado no subcapítulo onde focámos as nossas atenções na Liderança, entende-se que as organizações cresceram, aumentando,

consequentemente, o seu nível de exigência e competitividade. Por isso, hoje em dia, ter as características certas já não é o suficiente para se ser um líder de sucesso. É necessário saber trabalhá-las e adaptá-las ao ambiente em que se está inserido. Isto mostra-se interessante, quando aprofundarmos o poder persuasivo de um líder. Destacando Goleman (2000), Pina e Cunha (2016) e Collins (2005), gostaria de ilustrar e aprofundar estes dois conceitos.

Seguindo a linha de Goleman (2000), uma liderança de sucesso encontra os seus pilares em características da personalidade, isto é, na inteligência emocional. Como já referido, outras capacidades são muito importantes, mas a condição essencial para se atingir o sucesso é, sem dúvida, a inteligência emocional, podendo ser comparado a um catálogo de habilidades pessoais.

Assim, torna-se pertinente a importância da inteligência emocional e perceber que ter inteligência emocional ou ser emocionalmente inteligente significa saber gerir as emoções de forma lógica e sensata. É, numa equação simplificada, adicionar o bom e subtrair o menos bom com o objetivo de tornar a liderança mais eficaz e próxima dos liderados.

É possível afirmar que a inteligência emocional “comporta quatro grandes capacidades: (1) avaliar e expressar as emoções; (2) usar as emoções na melhoria do processo cognitivo e da tomada de decisão; (3) conhecer as causas das emoções, as suas consequências e o modo como progridem ao longo do tempo; (4) gerir as emoções (próprias e dos outros)” (Pina e Cunha, 2016: 347).

Através destas quatro capacidades, os líderes são capazes de desenvolver um sentido coletivo dos objetivos, mostrando aos seguidores a importância do seu trabalho, como também suscitando o entusiasmo e a cooperação. E as combinações entre estes diferentes traços da inteligência emocional estão presentes em seis diferentes estilos de liderança, que têm um “impacto direto e único no ambiente de trabalho da organização” (Goleman, 2000: 79), considerando que são coercivo, autoritário, afiliativo, democrático, cabeça de pelotão e tutorial.

Embora haja um fator genético, Goleman (2000) sustenta que a inteligência emocional é algo que pode ser trabalhado em qualquer idade, no entanto é algo que necessita de tempo, paciência, prática e comprometimento. Depreende-se então que melhorar a inteligência emocional é muito mais do que gerir ainda melhor as emoções, assim como melhorar a inteligência emocional é, em última instância, mudar de hábitos e, como tal, “não é feito durante um fim-de-semana ou durante um seminário” (Goleman, 2000: 89). Trata-se de desaprender os velhos hábitos, substituindo-os por novos.

Ainda que a inteligência emocional seja um fator facilitador na tomada de decisões e na abordagem para com os liderados, é também importante que os líderes, enquanto indivíduos que trabalham numa organização, atinjam a excelência de modo a servir de exemplo para os seus subordinados. A relevância da inteligência emocional na eficácia aumenta à medida que se sobe na hierarquia.

Chegamos, assim, à Liderança Nível 5, cujo resultado provém de uma combinação entre humildade e prática. Esta não só é uma poderosa conceção de liderança, mas também essencial “para fazer a passagem do bom para o excelente” (Collins, 2005: 81), ou seja, para transformar uma boa organização numa excelente organização, o que é essencial, numa atualidade que se pauta pela competitividade. É importante salientar que, embora o líder nível 5 seja o mais capaz de “produzir altos graus de sucesso” (Collins, 2005: 73), não está apto a “elevar as empresas da mediocridade para a excelência sustentada” (Collins, 2005: 73).

Neste sentido, os líderes nível 5 mostram ter grandes ambições para as organizações em que trabalham. Segundo Collins (2005), estes escolhem sucessores de excelência para que possam tornar a organização ainda mais bem-sucedida, não se importando que o seu seja esquecido na história.

Os líderes nível 5, contrariando tudo aquilo que um ambiente competitivo evoca, demonstram ser extremamente humildes, pois quando “não conseguem encontrar uma pessoa específica ou um evento para dar crédito, eles acreditam na boa sorte” (Collins, 2005: 80). Ironicamente, esta humildade mostra-se, muitas vezes, um obstáculo para os líderes nível 4, cuja ambição foi necessária para subir na hierarquia, mas é impeditiva para alcançar o nível máximo.

2.3. Liderados

Contrariamente ao que se possa pensar, para se ser um liderado não é obrigatório a existência de um líder, pois os liderados podem apenas ser “seguidores de uma ideia, como a religião ou uma ideologia política” (Ahuja e Van Vugt, 2010: 67) e não necessariamente de alguém.

Posto isto, depreende-se que existe uma relação de interdependência entre líderes e liderados e, assim sendo, a exploração, explicação e entendimento não só da relação entre ambos, mas também as razões pelas quais os indivíduos se tornam seguidores constituem igualmente pontos de especial atenção na presente dissertação.

Primeiramente, é fundamental começar por definir o que é exatamente um seguidor. Um seguidor é um indivíduo, que “coordena as suas ações com outro indivíduo” (Ahuja e Van Vugt, 2010: 67), que é, neste caso, o líder. Assim, acaba por se tornar em alguém que “renuncia a sua autonomia individual por alguém” (Ahuja e Van Vugt, 2010: 67). Até pode ser feito um paralelismo com um espelho, pois o seguidor não é mais do que a imagem refletida do líder que segue.

É evidente que “os seguidores são muitos e que os líderes são apenas alguns” (Ahuja e Van Vugt, 2010: 66), porém o ser humano demonstra uma acentuada e natural tendência para se tornar num seguidor, especialmente em circunstâncias que transmitam incerteza. São nestes momentos que o Homem acaba por procurar aqueles que “possam ter as respostas” (Ahuja e Van Vugt, 2010: 66) e é assim que acabamos por nos tornar seguidores.

Por consequência, este comportamento—transforma aqueles que são procurados em líderes. Incisivamente, são os liderados que atribuem a coroa aos líderes, aumentando as probabilidades de que a liderança “tenha emergido após o seguimento” (Ahuja e Van Vugt, 2010: 68), ou seja, primeiro surgiram os seguidores e só depois surgiram os líderes.

A Teoria Evolucionária da Liderança explica esta probabilidade defendendo que “a necessidade de coordenar as atividades com outros indivíduos para escapar dos ‘vários perigos’ de Darwin criou a capacidade de seguir” (Ahuja e Van Vugt, 2010: 69).

Esta mesma teoria sustenta que são múltiplos os benefícios de se ser um seguidor, entre os quais “coesão grupal (...), o conhecimento durante um período de incerteza (...) e a oportunidade de ser preparado para uma posição de liderança” (Ahuja e Van Vugt, 2010: 72). Estava, assim, aberto o caminho para que os indivíduos assumissem papéis de liderança e para que os seguidores “se tornassem ovelhas” (Ahuja e Van Vugt, 2010: 73).

Desengane-se quem acredita que todos os seguidores são iguais. A realidade é que “eles têm as suas próprias preferências, valores e personalidades” (Ahuja e Van Vugt, 2010: 89), havendo uma distinção – a mais importante à luz da teoria evolucionária da liderança – entre bons e maus seguidores.

Uma vez que nem todos os liderados estão totalmente comprometidos em cumprir os objetivos do líder, desta forma um bom seguidor é aquele que está empenhado em fazê-lo, tendo a capacidade de se “coordenar suave e eficientemente com o líder numa tentativa de sucesso” (Ahuja e Van Vugt, 2010: 89).

Em contraste, existem os maus seguidores, que representam exatamente o contrário. Estes são mais difíceis, pois “seguem o seu próprio caminho, falam fora da sua vez e não se importam muito com o percurso que o líder esculpiu para eles” (Ahuja e Van Vugt, 2010: 89).

Moralmente falando, se o seguimento é bom ou mau depende única e exclusivamente dos objetivos estabelecidos pelo líder.

Apesar disso, os seguidores não se dividem apenas em bons e maus. Podem também ser invocados os aprendizes, os discípulos, os lealistas, os apoiantes e os subordinados. Se o seguidor assim desejar, no futuro, também ele pode ser um líder, pois este também “é um aprendiz” (Ahuja e Van Vugt, 2010: 92).

Ora se o seguidor procura “sabedoria moral ou orientação sobre como viver” (Ahuja e Van Vugt, 2010: 92), passa a ser considerado como sendo um discípulo. Por fim, se o seguidor o é “simplesmente porque alguém mais acima na hierarquia quer que ele seja” (Ahuja e Van Vugt, 2010: 93), é apenas um subordinado a cumprir ordens.

Esta distinção acaba por ser bastante útil, não apenas para compreender os motivos do liderado se colocar nesta posição, mas também porque “pode ajudar os líderes e os seus grupos a recrutar, reter e reconectar” (Ahuja e Van Vugt, 2010: 93) com aqueles que estão numa posição hierárquica abaixo da sua.

É de se notar que existe a probabilidade de se seguir “o indivíduo errado” (Ahuja e Van Vugt, 2010: 68), o que poderá trazer consequências. Contudo, o Homem, desde os tempos primordiais, tem um forte desejo de seguir alguém, procurando sempre um líder ao longo da sua vida, o que não significa necessariamente que o saiba avaliar, pois os subordinados “raramente têm informação suficiente para avaliar a eficácia do líder” (Pina e Cunha, 2003: 339).

A título de exemplo, se uma criança não tiver um dos seus progenitores ou outra figura presente na sua vida de forma a promover a liderança, esta criança, espontaneamente, “se voltará para outros modelos menos positivos” (Ahuja e Van Vugt, 2010: 75), mostrando a sua incessante busca por um líder que seja capaz de o guiar e orientar, quer seja ele um bom ou um mau exemplo a seguir, comprovando a sua incapacidade de o avaliar.

Seguir alguém pode ser bastante vantajoso, pois não só “aumenta as hipóteses de sobreviver num mundo mau” (Ahuja e Van Vugt, 2010: 72), como acaba por ser uma espécie de tutorial em liderança, que, no futuro, se pode transformar numa vantagem.

Os liderados deixam-se levar pelos líderes, o que se justifica através das mais variadas razões. Isto não só se verifica quando os seguidores “(a) acreditam que a unidade do grupo está sob ameaça, (b) não sabem o que pensar ou fazer e (c) aspiram a posição de liderança” (Ahuja e Van Vugt, 2010: 73), mas também quando sentem culpa, medo e alienação. “Indivíduos prestigiados atraem seguidores” (Van Vugt, 2008: 13), que ao seguirem os líderes, que são encarados como verdadeiros ídolos, os subordinados

tendem a sentir-se melhores com eles mesmos, visto experimentarem a autoridade moral do líder, anulando o seu sentimento de culpa.

Neste contexto, torna-se – igualmente – interessante perceber a importância do estudo do poder e das diferentes estratégias existentes, que “podem ser usadas por pessoas situadas em todos os níveis” (Rego, 1998: 251), no entanto o seu uso está restringido pelas circunstâncias e pela distribuição do poder.

Normalmente associado ao poder formal, o poder da recompensa “está associado à capacidade de conceder bônus, de promover, de atribuir funções mais agradáveis, de conceder valores simbólicos” (Rego, 1998: 256). Por sua vez, quando as pessoas sentem amizade e/ou lealdade por outra são capazes de “conceder-lhe especiais favores, a obedecer-lhe e a ajudá-la” (Rego, 1998: 260). Para além disto, as pessoas tendem a seguir o exemplo de quem admiram, desenvolvendo atitudes idênticas, porém algumas dessas atitudes podem ser “percecionadas como graxa” (Rego, 1998: 260).

A Teoria Caminho-Objetivos, bem como a Teoria do Contágio Social, realçam a importância de uma liderança não monopolizada. A provar a importância da liderança partilhada está a Teoria Caminho-Objetivos, que “ênfatiza como os diversos comportamentos de liderança podem ser partilhados entre o líder formal da unidade organizacional e os seus membros” (Rego, 1998: 424).

É através da delegação, que o líder transfere para os liderados a responsabilidade de algumas tarefas, partilhando, desta forma, a sua liderança. No entanto, “se não houver seguidores abertos e suscetíveis ao carisma” (Rego, 1998: 424), este fenómeno de delegação e partilha não acontece.

Por sua vez, a Teoria do Contágio Social mostra que este mesmo carisma se desenvolve de uma forma paralela, pois não é ele que influencia a relação líder-liderado, mas sim a relação que os liderados estabelecem uns com os outros.

2.3.1. O que significa ser um liderado?

Sem líderes não existem seguidores e vice-versa. Ainda que esta seja uma premissa lógica, não é totalmente verdadeira. Para se ser um seguidor não é obrigatório seguir uma pessoa. Com a ajuda de autores como Ahuja e Van Vugt (2010) e Pina e Cunha (2016) foi possível definir o que é um liderado e quais são os principais motivos que justificam a sua existência enquanto indivíduos que seguem alguém. Para completar esta teoria, também faz sentido dar destaque a autores como Rego, que através de teorias como a Teoria Caminho-Objetivos e a Teoria do Contágio Social explica as relações de poder entre líderes e liderados e a forma como isto influencia o seu trabalho.

De uma forma simples e direta, um seguidor pode ser definido como sendo um indivíduo que coordena as suas ações com outro indivíduo e que “renuncia a sua autonomia individual por alguém” (Ahuja e Van Vugt, 2010: 67). Um liderado é um espelho do seu líder, refletindo o seu estilo através das suas ações.

As razões que levam um indivíduo a seguir alguém são bastante variadas, mas, segundo Pina e Cunha, podem, entre elas, ser enumeradas a identificação pessoal e a internalização. Identificação pessoal, porque o liderado não quer, de forma alguma, desapontar a pessoa que confia nele, desejando ser como ele. No fundo, o líder é o seu maior ídolo e a sua ambição é tornar-se em alguém como ele. Já a internalização vai ao encontro de que o liderado é capaz de interiorizar os valores transmitidos pelo líder, tornando-se mais fácil fazer o caminho talhado para alcançar o objetivo proposto para a organização.

Porém, a dinâmica líder-liderado não é tão simples como aparenta. Esta relação poderá sofrer uma reviravolta e o liderado poderá perder todo o respeito e admiração pelo seu ídolo – líder – caso este não se mostre eficientemente capaz de tomar decisões e delegar tarefas. Próxima desta ineficácia está Teoria Caminho-Objetivos, bem como a Teoria do Contágio Social, que exaltam a necessidade de uma liderança não monopolizada, pois “poucos são os líderes que não exercem, igualmente, o papel de seguidores” (Rego, 1998: 423).

Mostrando a importância da liderança partilhada está a Teoria Caminho-Objetivos, que, de acordo com Rego, defende que os comportamentos lideracionais devem ser partilhados com os restantes membros, aumentando a eficácia. Ao ser transferido para os liderados tarefas de acrescida responsabilidade, o líder está a mostrar a importância de alcançar objetivos.

Já a Teoria do Contágio Social sustenta as relações existentes entre os liderados estão na base para a relação líder-liderado. Desta forma, “a Teoria do Contágio Social considera que a liderança carismática se pode desenvolver de modo independente do líder” (Rego, 1998: 424).

3. Comunicação, Influência e Persuasão

Liderar já não é sinónimo de ordenar. A evolução dos tempos confirma que nenhum líder consegue ser bem-sucedido se não dominar, de forma consistente, a arte da persuasão. Tal como em crianças convencíamos os adultos a comprar-nos aquele brinquedo ou a levar-nos àquele parque, é preciso convencer os liderados a adotar as ideias e objetivos propostos pelo líder, fazendo com que se transformem nos mesmos. A arte de persuadir não passa apenas por aplicar as estratégias mais adequadas, mas também por conhecer muito bem as pessoas que lidera e a situação em que estão enquadradas. No presente capítulo, vamos explorar as técnicas, mas também considerar a origem desta arte.

3.1. O fenómeno da retórica e da argumentação

A retórica, à semelhança da liderança, retratada no capítulo anterior, não é um fenómeno recente, nem tão pouco fácil de ser definido, visto ter atraído inúmeros estudiosos para o seu campo de investigação nos últimos trinta anos.

Sendo uma das disciplinas mais antigas da Humanidade e também das mais internacionais, a retórica, a par de matérias como a gramática, a lógica e a poesia, “não é uma ciência à priori” (Aristóteles e Júnior, 1998: 11), ou seja, não é algo anterior à experiência.

Se recuarmos à sua origem, percebemos que a retórica era encarada da mesma forma por todos. Para os seus mestres, a retórica era vista como uma arte ou até mesmo uma ciência. No entanto, e de forma antagónica, para os filósofos a retórica “não passava de uma experiência de valor didático relativo” (Aristóteles e Júnior, 1998: 16).

A arte da retórica e o seu respetivo estudo têm como principal objetivo a criação e a elaboração de discursos com fins persuasivos. No fundo, este fenómeno ilustra uma forma de comunicação, que trabalha os seus respetivos princípios e técnicas. Desta forma, depreende-se a capacidade de bem falar e persuadir, bem como a arte de criar um discurso ornamentado e eficaz.

Embora esta seja uma disciplina semelhante à gramática, lógica e poesia, como já havíamos mencionado, é importante referir que a mesma “não pertence a nenhum género em particular” (Aristóteles e Júnior, 1998: 47), assemelhando-se, sim, à dialética – arte de dialogar e debater.

Apesar de a retórica apresentar fins persuasivos, a sua função não é efetivamente persuadir, mas, sim, encontrar os meios e as técnicas, que se afigurem como sendo as mais apropriadas para a persuasão, adaptando-as a cada caso. Não há duas situações iguais e tal como o líder deve adaptar o seu estilo de liderança à ocasião, como havíamos visto no capítulo anterior, o mesmo acontece com as técnicas de persuasão. Desta forma, a retórica pode ser compreendida como sendo “a capacidade de descobrir o que é adequado a cada caso com o fim de persuadir” (Aristóteles e Júnior, 1998: 48).

Sustentando que a maior manobra de persuasão é o discurso, a retórica comporta três elementos: o orador, o assunto e o ouvinte, sendo que este último representa o papel principal, pois é para ele que o discurso é estruturado e dirigido. Sabe-se também que três são também as espécies de provas que o discurso é capaz de fornecer, sendo que “umas residem no carácter moral do orador; outras, no modo como se dispõe o ouvinte; e outras, no próprio discurso” (Aristóteles e Júnior, 1998: 49).

Uma das condições mais importantes e necessárias é formular um juízo. Desta forma, o discurso precisa não só de ser fidedigno e demonstrativo – ilustrado através de exemplos –, mas também que o orador transpareça uma determinada atitude, dispondo

de forma favorável o juízo que pretende criar aos ouvintes. No fundo, o discurso é o culminar de argumentos estrategicamente escolhidos, cuja finalidade é aumentar a adesão das ideias expostas. Consideramos, assim, uma argumentação eficaz aquela que se mostra capaz de “aumentar essa intensidade de adesão” (Perelman e Olbrechts-Tyteca, 2002: 50).

É preciso que haja consentimento por parte do auditório para que o orador prossiga com a sua função – persuadir –, pois “tanto o desenvolvimento como o ponto de partida da argumentação pressupõem acordo do auditório” (Perelman e Olbrechts-Tyteca, 2002: 73). Se o auditório não se prepuser a isso, o orador estará apenas a perder o seu tempo, porque ninguém o estará genuinamente a ouvir. Isto pode acontecer seja porque o orador “lhes apresenta como adquirido, seja por perceberem o carácter unilateral da escolha das premissas, seja por ficarem contrariados com o carácter tendencioso da apresentação delas” (Perelman e Olbrechts-Tyteca, 2002: 73).

Engane-se quem acredita que os auditórios são todos iguais e que o orador precisa de dominar apenas e só uma única técnica de persuasão. O orador, para além de ter o dom da palavra, precisa de conhecer muito bem o seu público, sabendo as características de quem se está a dirigir, pois é “uma condição prévia, de qualquer argumentação eficaz” (Perelman e Olbrechts-Tyteca, 2002: 23). Se é verdade que o orador é a figura que detém o poder da palavra, é também verdade que é o auditório que tem o poder de julgar a sua capacidade persuasiva.

Segundo Perelman e Olbrechts-Tyteca (2002: 23), “o estudo dos auditórios poderia igualmente constituir um capítulo de sociologia”. As opiniões do ser humano são altamente constrangidas não só pelo seu carácter, mas também pelo seu meio social, pela sua educação, pelo meio em que vive e pelas pessoas que o rodeiam. Todos estes fatores desempenham um importante papel na conceção de ideias e opiniões. Por este motivo, o discurso proferido pelo orador deve ser um reflexo cultural do seu auditório. É muito mais fácil sermos levados por um conjunto de argumentos com os quais nos identificamos, do que por aqueles que se mostrem totalmente desfasados com a nossa realidade, exatamente por não existir o sentimento de identificação, que acaba por ser um facilitador da persuasão.

O orador pode até não acreditar no que está a dizer ao seu auditório, mas isso não é o mais importante. O que é preciso ser tido em conta é, sem dúvida alguma, o que o auditório acha sobre aquilo que está a ser dito, pois os ouvintes são os juízes máximos de qualquer argumentação.

Também as expressões verbais representam um importante papel na argumentação, visto que “a apresentação de dados não é independente dos problemas de linguagem” (Perelman e Olbrechts-Tyteca, 2002: 168). É fundamental, não só para o orador, mas também para o ouvinte, conhecer as potencialidades argumentativas de cada termo para perceber, no sentido literal, os seus significados e a razão de os ter preferido.

No entanto, quando existe falta de linguagem não significa que o orador esteja a descredibilizar os seus próprios argumentos. Significa, sim, que tem um objetivo em mente. A utilização de qualquer linguagem – mesmo que neutra – representa um método, porque a verdade é que na arte da argumentação “não há neutralidade que não possa ser intencional” (Perelman e Olbrechts-Tyteca, 2002: 172).

3.2. Persuasão *versus* Convencimento

Antes de prosseguirmos, consideramos fundamental distinguir persuasão de convencimento, dois conceitos basilares para a presente investigação, que, no entanto, espelham dois vínculos totalmente diferentes por parte dos seguidores, que são quem constitui o auditório de um líder.

Como referimos anteriormente, o auditório é quem manda no orador e não o contrário. Por esta razão, uma das principais prioridades do líder, que desempenha o papel do orador, é adaptar-se o mais possível às necessidades do seu auditório. Para tal, o orador tem de estar atento aos traços que o caracterizam. Para um orador que se preocupa seriamente com o resultado do seu discurso, persuadir é totalmente diferente de convencer o seu auditório.

Numa primeira aceção, para o orador que se preocupa em persuadir o seu público, este fenómeno extrapola os limites do convencimento, pois a convicção figura apenas a “primeira fase que leva à ação” (Perelman e Olbrechts-Tyteca, 2002: 30). Na persuasão,

considerada sofisticada, o público deixa-se levar por argumentos não racionais, ou seja, por argumentos que apelem ao seu lado mais afetivo e pessoal.

Já para o orador, que tem como primordial interesse convencer os seus ouvintes, este foca-se no carácter racional dos seus argumentos. Este racionalismo depende, primeiramente, dos meios utilizados e, em segundo lugar, “das faculdades às quais o orador se dirige” (Perelman e Olbrechts-Tyteca, 2002: 30).

O convencimento e a persuasão podem ser distinguidos não só através das técnicas utilizadas, mas também através das capacidades a que ambos os fenómenos apelam. Tendo em conta esta diferenciação de métodos e competências, podemos chamar de persuasiva a argumentação que se dirige a um auditório em particular e chamar de convincente a argumentação que pretende obter a adesão de todo o ser que seja racional.

Assim, concluímos que a persuasão está diretamente ligada à ação e o convencimento diretamente ligado à inteligência. Esta distinção pode também ser justificada pelas características do auditório, que “não parece, à primeira vista, explicar a distinção entre convicção e persuasão” (Perelman e Olbrechts-Tyteca, 2002: 32), mas que é sentida de forma clara pelos ouvintes, daí serem eles o fator decisivo no sucesso (ou não) dos argumentos apresentados.

Embora existam inúmeros fatores diferenciadores entre a persuasão e o convencimento, a verdade é que a linha que distingue ambos os fenómenos continua a ser bastante ténue. Na prática, tudo aponta que deva permanecer assim. Ao passo que a distinção entre a inteligência e a vontade e a razão e o irracional seja simples e clara, a distinção entre os diversos auditórios não é assim tão simples, sendo bastante incerta, ainda para mais “porque o modo como o orador imagina os auditórios é o resultado de um esforço sempre suscetível de ser retomado” (Perelman e Olbrechts-Tyteca, 2002: 33).

3.1. O poder da influência e as suas técnicas

Consciente ou inconscientemente, o Homem, enquanto ser racional, convence e persuade – dependendo dos argumentos utilizados, como já vimos anteriormente – desde a sua existência. Até uma criança, por exemplo, mesmo sendo incapaz de falar,

tem a capacidade de fazer com que os adultos realizem todos os seus desejos, quer seja através do choro, quer seja através de expressões faciais. Compreende-se que o ato de influenciar, tal como o de líder, não é propriamente um fenómeno atual, sendo transversal no tempo e no ambiente.

Neste caso em particular, tal como temos vindo a referir ao longo da pesquisa, não só pretendemos perceber, como também explicar de que forma o líder consegue influenciar os seus seguidores. Queremos, assim, descortinar este fenómeno, revelando se existe uma ciência exata ou se apenas tudo se resume a uma boa relação líder-seguidor.

Todavia, e antes de mais, por que razão as pessoas, num plano global, cumprem ordens? De acordo com Bilhim (2001), autor incontornável quando falamos de organizações e já mencionado por diversas vezes ao longo do presente recorte teórico, os indivíduos cumprem as orientações e políticas, seguindo determinados processos e fluxos de trabalho, e levam a cabo as suas tarefas numa determinada organização para que esta possa funcionar de forma eficaz.

Os liderados apenas farão o que lhes é pedido caso as suas ações contribuam, de forma direta ou indireta, para o alcance dos seus objetivos. Desta forma, seguirão sempre as diretrizes do líder, a partir do momento em que “os incentivos (como a remuneração), equivalham ou excedam as contribuições que devem ser oferecidas em troca” (Bilhim, 2001: 217).

Antigamente, as simples afirmações “porque sim”, “porque eu mando” ou “porque eu estou a dizer” eram mais do que suficientes para uma ordem ser acatada, para uma ideia ser aceite, para um caminho ser seguido e para o objetivo do líder passar a ser também o objetivo do seguidor. Porém, esta é uma realidade que tem vindo a sofrer diversas alterações.

O facto de o líder ocupar uma posição de chefia tem cada vez menos peso, uma vez que o seu poder se mostra progressivamente finito, estando limitado através de inúmeras formas. Em conformidade com Pheysey (1993), o poder de um líder é confinado, em primeiro lugar, pelo número de pessoas influenciadas pelo exercício das suas funções enquanto líder; em segundo, pela forma como a sua experiência afeta o seu trabalho; e

em terceiro lugar, na capacidade dos seus seguidores possam apresentar em resistir ao exercício do seu poder.

Deixando de se resumir à sua posição hierárquica, o poder de um líder demonstra agora a necessidade de seduzir a mente dos seus seguidores para que estes se transformem em fiéis crentes da sua ideologia, como se de uma religião se tratasse.

Ainda que este seja um termo comum no quotidiano das organizações, a palavra poder – tal como a palavra influência – não tem recebido a mesma atenção por parte dos estudiosos da área organizacional do que outras componentes – como é o caso da liderança – por ser considerado um comportamento socialmente incorreto.

Mas o que é realmente o poder? Não existe apenas uma definição, mas em consonância com Rego (1998), poder é a capacidade que alguém tem em conseguir o que pretende apesar das resistências que enfrenta por parte de terceiros. Assim, poder é a habilidade de influenciar o comportamento de alguém, acabando por alterá-lo. O poder é, desta forma, “uma força potencial” (Rego, 1998: 249) ao passo que a influência é “a aplicação dessa forma potencial” (Rego, 1998: 249), não sendo necessário mostrar que este está a ser exercido.

Como já vimos, poder é diferente de influência, mas é também diferente de controlo e de autoridade. Numa primeira instância, poder é a capacidade que o líder tem de influenciar os seus seguidores. Por sua vez, o controlo é, no seu sentido literal, o exercício de influência sobre os seguidores, mas numa condição mais radical. Desta forma, podemos entender que o poder pode existir sem controlo, mas que o contrário não é possível.

A autoridade pode ser encarada como sendo “o poder que advém da ocupação de uma determinada posição na organização” (Rego, 1998: 250), que, como vimos, já não é suficiente. Portanto, os líderes que têm autoridade têm também poder, mas aqueles que têm poder não têm, como condição necessária, autoridade.

Mesmo que existam diversas significações para o conceito de poder, são condições como interação, situação, capacidade, influência, dependência e resistência que

determinam a sua existência (French e Raven, 1956; Brass e Burkhardt, 1993; Morin, 1991).

A existência de poder carece a presença de interação entre duas pessoas, uma vez que ninguém pode ser poderoso se apenas estiver na presença de si mesmo. O poder é, também, algo relativo, pois só se pode ser poderoso em relação a alguém. O poder é, igualmente, situacional visto que o contexto desempenha um papel muito importante para a sua existência. O poder não precisa de ser efetivamente exercido para existir.

Embora sejam duas coisas diferentes, o poder é posto em prática através da influência, ou seja, da possível capacidade que o líder tem para alterar o comportamento dos seus subordinados. O poder parte também do princípio da dependência. Um subordinado ao ser dependente de um líder mostra que o líder tem poder sobre este. Porém, uma relação dependente não significa necessariamente uma relação má. Por fim, poder deduz resistência, porque um subordinado irá sempre resistir às vontades do seu líder e até isto acontecer, o líder terá de fazer uso do poder que está nas suas mãos.

Quando falamos de poder, não nos podemos restringir apenas à sua significação, nem tão pouco aos seus traços comuns. Existem cinco tipos de poder, que variam na sua origem, o que justifica o porquê de alguns líderes terem mais poder que outros: legítimo, coercivo, compensatório, informacional e do conhecimento e referencial (French e Raven, 1959).

À primeira vista, o poder legítimo é aquele que resulta da posição hierárquica que o indivíduo ocupa. Esta posição confere autoridade ao líder para que este delegue ordens aos subordinados, que lhe reconhecem legitimidade para tal. Caso assim não fosse, os subordinados iriam resistir ao poder do líder, o que traria conflito como consequência.

O poder coercitivo tem por base a capacidade que o líder tem de punir os seus seguidores. Esta punição não se limita ao despedimento. O líder pode utilizar o seu poder coercivo ao criticar o seu subordinado ou ao atribuir-lhe tarefas indesejadas. Os subordinados vivem um constante sentimento de medo, uma vez que receiam a aplicação de punições cada vez que não lhe obedecem. Não obstante, é preciso ser

cauteloso em relação ao poder coercitivo, pois a sua utilização abusiva afeta diretamente a moral e a produtividade dos liderados.

O poder compensatório depreende a atribuição de uma recompensa. Esta recompensa pode ser na forma de aumento de salário como na forma de um prémio. Por norma, este tipo de poder surge quando um subordinado altera o seu comportamento, agradando o seu líder, para conseguir a sua tão desejada recompensa. Todavia, o poder compensatório não se resume apenas ao líder, estendendo-se também aos restantes membros integrantes da organização, através da amizade e do elogio dos colegas.

Por sua vez, o poder informacional e do conhecimento deduz que o líder tenha acesso ou que tenha controlo de informações que sejam vitais para o funcionamento da organização. Quanto mais valiosa for a informação que o líder detém, logicamente que maior será o seu poder. Atualmente, este é um dos maiores poderes de relevo, visto que o conhecimento é, hoje em dia, a arma mais poderosa no que diz respeito à competição organizacional.

Por fim, o poder referencial é um tipo de poder informal, que é uma consequência natural da admiração e do respeito. Líderes que sejam mais extrovertidos e carismáticos têm tendência a ser prezados pelos seus seguidores, uma vez existe um sentimento de identificação e a figura do líder surge como um modelo. Este poder, contrariamente a outros, não é exclusivo de alguém que ocupe uma posição hierarquicamente superior. Depois do que constatamos, seria um erro afirmar que o líder dá ordens aos seus seguidores.

Como consequência direta do evoluir dos tempos e das culturas organizacionais, o líder deixou de estar rodeado por *yes man*, que se caracterizam como sendo do tipo sim, que respondem singelamente "sim" a tudo. Quando o líder está rodeado por este tipo de seguidores, temos o chamado efeito da corte, transparecendo a ideia de que tudo corre bem, o que não passa de uma utopia. Ao estar perante uma corte de seguidores, o líder, e as funções que desempenha como tal, está condenado. Liderar – como já vimos no capítulo teórico anterior – não é dar ordens sem ser questionado.

O líder passa, assim, a influenciar os seus seguidores levando-os a aceder aos seus pedidos, porque “ninguém pode ser forçado a concordar connosco” (Carnegie, 1952: 142). Para tal, é necessário proceder ao estudo das estratégias de influência. Essas estratégias são escolhidas pelo líder tendo em conta numerosas variáveis, inclusive as características dos seus seguidores. Sem elas, torna muito difícil a forma que o líder tem para “persuadir as pessoas, vender as suas ideias, obter a aceitação dos seus planos e decisões, cultivar o empenhamento dos seus colaboradores, obter apoio dos seus superiores” (Rego, 1998: 275).

A verdade é que quer sejam líderes, quer sejam gestores – distinção feita no capítulo anterior – têm autoridade formal, que lhes permite fazer solicitações e dar ordens aos seus subordinados. Contudo, se esta for a única técnica persuasiva utilizada, as probabilidades de obter altos níveis de empenho e compromisso são bastantes reduzidas.

Neste sentido, e de acordo com Cialdini (2001), as técnicas de persuasão mostram-se muito mais importantes e eficazes na influência do comportamento dos seguidores do que efetivamente o poder ditado pelas estruturas hierárquicas de uma organização.

Dada a importância que representa nos dias de hoje, seria expectável que a persuasão fosse fácil de ensinar e transmitir, contudo para aqueles cuja arte de persuadir é algo inerente à sua personalidade mostram ter mais dificuldades em explicá-la ou em passá-la a terceiros. A sua maioria prova-se incapaz de ajudar pessoas que, tal como nós, têm apenas o quociente ordinário de carisma e eloquência. Não obstante, continuam a enfrentar, da mesma forma, o maior desafio da liderança, que é conseguir fazer as coisas através de terceiros.

No entanto, a persuasão mostra-se ser precisa mais do que nunca, porque, como já explicámos, as estruturas hierárquicas deixaram de ser tão relevantes como haviam sido em tempos. Ainda assim, há uma questão que se impõe. Como nos podemos transformar em persuasores de excelência, se os mestres dominantes desta área são incapazes de a transmitir?

Nas últimas cinco décadas, cientistas comportamentais realizaram vários estudos, cujos resultados revelam “o modo como certas interações levam as pessoas a conceder, cumprir ou mudar” (Cialdini, 2001: 74). Neste sentido, a persuasão é “governada por princípios básicos que podem ser ensinados, aprendidos e aplicados” (Cialdini, 2001: 74), não só facilitando o trabalho do líder, como também aumentando a sua eficácia.

As técnicas de influência são uma consequência natural do poder, no entanto, e embora sejam utilizadas por qualquer pessoa dentro de uma organização, mostram-se pertinentes aquando do estudo dos comportamentos dos líderes, uma vez que são eles que têm de persuadir os seus colaboradores das suas posições.

Neste sentido, existe apenas uma forma de o líder fazer com que os seus seguidores façam “qualquer coisa” (Carnegie, 1952: 98) e essa forma traduz-se através da aceitação da sua vontade, que não é tão fácil como aparenta ser. Em concordância com Carnegie (1952), uma vez mais, o único processo existente que faz com que alguém faça alguma coisa, é dar-lhe exatamente o que quer.

Regulado por duas principais vontades – necessidade sexual e vontade de ser grande –, o maior desejo do Homem é ver o seu nome associado a algo de valor. Aliás é esta vontade de reconhecimento, que se afigura como sendo uma das características que diferencia o ser humano do animal.

Conquistar a simpatia dos outros é um dos caminhos possíveis para a persuasão, transformando-se, muitas vezes, numa das prioridades. A vontade de reunir consenso entre todos ou, por outras palavras, desejar que todos gostem de nós é tão grande, que “muitas pessoas tornam-se inválidas” (Carnegie, 1952: 41), anulando-se à mercê de vontades e gostos de terceiros.

Percebe-se que os fatores que fazem com que os outros gostem de nós são muito variados, contudo o princípio de gostar resume-se a duas condições: as semelhanças e os elogios.

Enaltecer alguém pode não produzir efeito em pessoas mais criteriosas, pois a bajulação, se não for sincera, é “frívola, egoísta, hipócrita” (Carnegie, 1952: 46). No

entanto – e voltamos a lembrar – a vontade que o Homem tem de ser reconhecido é tão grande, que se sobrepõe a todos os aspetos negativos que elogios menos honestos poderão acarretar.

Por exemplo, o líder deve elogiar os progressos, mesmo os mais insignificantes, dos seus liderados, pois “isso fará com que a pessoa continue a progredir cada vez mais” (Carnegie, 1952: 202). Ao elogiar, o líder estará a fazer com que os seus seguidores tomem consciência das suas habilidades, mas, e de acordo com Carnegie (1952), o líder deve ser sempre sincero na sua aprovação e pródigo no seu elogio. Faz sentido voltar a abordar o efeito Pigmalião, referido no Capítulo 1, que equaciona as expectativas que o líder tem em relação aos seus seguidores.

Porém, as pessoas não se aproximam apenas daqueles que as elogiam, mas também daqueles com os quais se identificam através de “crenças políticas e valores sociais” (Cialdini, 2001: 74). Por exemplo, o gestor, que, tal como vimos no capítulo anterior, compreende o trabalho como sendo o resultado de pessoas e ideias, usa as semelhanças que vai encontrando para criar laços, quer seja com o seu novo chefe, quer seja com alguém que tenha acabado de entrar para a organização. O facto de encontrar elementos comuns com a outra pessoa faz com que passem a ter um elemento de ligação que os torna próximos.

A popularidade de um líder depende, essencialmente, da forma como trata os seus subordinados. É importante que se interesse pelas pessoas, pois faz com que seja uma abordagem mais eficaz do que se o líder fizesse o contrário, ou seja, se fizesse “com que os outros se interessem pelos seus casos” (Carnegie, 1952: 69), pois o que acontece com mais frequência é as pessoas estarem mais interessadas nas suas próprias vidas.

Utilizadas por todos aqueles que fazem parte de uma organização, as táticas de influência são particularmente relevantes aquando da definição do comportamento de um líder, uma vez que são eles que têm a tarefa de “induzir nos seus colaboradores as atuações conducentes aos objetivos do grupo ou organização” (Pina e Cunha, 2016: 778).

Para que o líder consiga influenciar os seus subordinados é pertinente que tenha várias táticas pensadas para o fazer e que seja sensível o suficiente para perceber quando deve mudar a sua abordagem, caso esta não esteja a dar frutos como havia imaginado.

A literatura sugere, assim, diversas táticas de influência, abrangendo nove categorias: apelos inspiracionais; consulta/participação; persuasão racional; apelos pessoais; sedução; transação/troca; tática legítima; coligação/aliança; e pressões (Yukl e Falbe, 1992; Yukl e Tracey, 1990; Yukl, 1998). Estas táticas dividem-se em três tipologias, nomeando-se a suave, a racional e a dura. Todavia se a literatura sugere a existência destas nove categorias divididas em três diferentes tipologias, as pesquisas feitas indicam que as estratégias mais eficazes são as do tipo suave e racional.

É de salientar que estas nove táticas referidas têm diferentes alvos. Posto isto, apenas nos iremos focar naquelas cujo principal alvo são os subordinados, indo ao encontro do o nosso objeto de estudo. Por conseguinte, as táticas são: apelos inspiracionais; consulta/participação; sedução; transação/troca; tática legítima; e pressões.

Quando o líder recorre aos apelos inspiracionais procura obter o entusiasmo dos seus seguidores, apelando ao seu lado mais emocional, invocando os seus valores e ideias. Esta é uma tática suave, que tem uma elevada probabilidade de sucesso junto dos seguidores.

A tática consulta/participação pressupõe que o líder recorra ao apoio ou às ideias dos seus subordinados para implementar mudanças que ele deseja que se realizem. Visto apelar à cooperação dos subordinados, mostrando interesse nas suas opiniões, esta – para além de pertencer á categoria das táticas de influência suaves – é uma tática que tem uma elevada probabilidade de gerar empenhamento.

Ao escolher a tática de sedução, o líder tem como objetivo primordial fazer com que os subordinados gostem de si. Como este apela ao sentimento de terceiros, mesmo que seja de uma forma interesseira, esta é uma tática suave. Ainda assim, contrariamente a outras táticas que apelam ao sentimento, a sua taxa de sucesso é baixa/moderada.

A tática transação/troca depreende que o líder ofereça algo desejado pelos seus subordinados em troca de algo que este mesmo deseja obter, podendo ser qualquer coisa. Desta forma, o líder acaba por controlar os seus seguidores através desta troca de favores. Esta é uma tática que pode ser considerada tanto dura como racional, sendo o seu poder de gerar empenhamento variar entre baixo a moderado.

Se o líder optar pela tática legítima, estará a fazer uso do poder que lhe foi hierarquicamente atribuído. Como o próprio nome indica, esta é uma tática que apela à legitimidade dos factos, pertencendo ao tipo dura. Porém, a sua eficácia é muito baixa, pois como temos vindo a explicar ao longo do presente recorte teórico, um líder não se pode fazer apenas valer da posição que ocupa.

Finalmente, as pressões podem surgir através de formas diversas, podendo ser através de propostas insistentes, bem como ameaças. Seguindo o modelo da tática anterior, as pressões também se encaixam na tipologia dura e a probabilidade de provocar obediência é bastante baixa.

Como analisámos, nem todas as estratégias têm o mesmo nível de eficácia junto dos subordinados. Observa-se que uma tática é mais eficaz quando: os subordinados a acham socialmente aceitável; o líder goza de suficiente poder para a poder colocar em prática; consegue influenciar as atitudes dos seguidores relativamente ao pedido/ordem; é utilizada convenientemente; vai ao encontro dos valores dos seguidores.

A aplicação dos métodos de influência pode incorrer no erro de desprezar o ponto de vista dos seguidores, dando apenas importância à vontade dos líderes. Mas, considerando que o objetivo é chegar ao seguidor e influenciá-lo, as táticas devem ir ao encontro como que os incentiva a fazer o seu trabalho. Se assim for, as probabilidades de sucesso são mais elevadas. Caso as mesmas não equacionem os seguidores, podem ser consideradas injustas, rudes ou até mesmo desonestas.

É também importante que as estratégias utilizadas se ajustem às bases de poder do líder, por outras palavras, que se alinhem com o tipo de poder do líder na ótica dos seus seguidores, nunca provocando alterações no seu comportamento. O facto de o seguidor perceber que o líder dispõe de um recurso de influência não é suficiente para garantir a

sua eficácia. É necessário que ele perceba que o líder está efetivamente disposto a utilizá-lo. O líder tem de se mostrar determinado na sua aplicação.

Ademais da motivação dos seguidores e das bases de poder do líder, é preciso ter em conta a dinâmica líder-seguidor, como também o contexto organizacional envolvente. A relação que o líder mantém com o seu seguidor é determinante para o sucesso da tática de influência implementada.

Para além desta relação, é preciso ter em conta a cultura organizacional, que desempenha um papel muito importante, uma vez que sugere quais as táticas que devem ser postas em prática. Se a tática não casar com o enquadramento organizacional, a sua viabilidade será bastante fraca.

Uma das formas que pode ser utilizada pelo líder para que os seus seguidores se interessem por ele é este interessar-se por eles, numa espécie de comunicação de reciprocidade. A verdade é que há pessoas que passam a vida a fazer com que os outros se interessem pelos seus casos, no entanto este esforço é totalmente em vão, porque as pessoas, em modo geral, apenas mostram interesse por si próprias.

Percebemos então que o líder deve, assim, importar-se com o que os liderados têm a dizer, quer seja sobre a sua vida, o seu trabalho ou até mesmo os seus problemas. O líder deve deixar que o seu seguidor tome conta da conversa, deixando-o falar durante a maior parte do tempo, sem nunca o interromper mesmo que não concorde com o que está a ser dito. É importante que o líder se mostre uma pessoa paciente e disponível para ouvir encorajando os outros a expressam-se. Por isso, “interessar-se verdadeiramente pelas pessoas” (Carnegie, 1952: 78) é uma das regras de ouro, tal como saber o nome dos liderados com quem fala. Não há nada no Mundo de que o Homem se orgulhe mais do que o seu nome próprio.

Considerando Cialdini (2001) como exemplo, as conversas informais durante o dia de trabalho são a oportunidade ideal para descobrir, pelo menos, uma área comum de diversão, quer seja um passatempo, um clube ou até mesmo uma série. Por norma, estas conversas têm espaço nas áreas partilhadas da organização e podem acontecer na hora de pausa para o café ou à hora de almoço, entre uma marmita e outra e são estes

processos de socialização que contribuem para a reprodução da cultura de uma organização – temática abordada no Capítulo 1.

Não obstante, e independentemente do sítio onde estas conversas acontecem, o que é realmente importante é cedo estabelecer esta relação de proximidade de forma a criar uma “presunção de boa vontade e confiabilidade” (Cialdini, 2001: 74). Desta forma, torna-se muito mais fácil que as pessoas estejam a favor do líder aquando, por exemplo, de um novo projeto ou de uma decisão que acarrete mudanças.

Apercebemo-nos também que os elogios e o encontro de semelhanças não servem apenas para o líder conquistar a simpatia dos seus seguidores ou para cultivar uma relação saudável e amigável. Ao fazer com que gostem de si, o líder pode igualmente estar a reparar alguma relação ou tornar um dos seus liderados produtivo novamente, visto que muitas dessas vezes o seguidor se sente apenas mais um no meio de tantos outros, experienciando indiferença em relação à sua presença.

Outro dos princípios persuasivos é o princípio da reciprocidade, o que significa que o líder deve dar aquilo que gostaria de receber de volta. É claro que, neste caso, não estamos a falar de oferecer bens materiais, visto essa ser “uma das aplicações mais grosseiras da regra da reciprocidade” (Cialdini, 2001: 74).

A reciprocidade, como a própria palavra indica, passa pelo líder ter a mesma conduta que deseja que os seguidores tenham para consigo. Esta reciprocidade passa por comportamentos como a confiança, a cooperação ou simplesmente a boa educação. Os liderados, tal como havíamos visto no capítulo anterior, devem ser o espelho do seu líder.

Por exemplo, quando alguém agradece pela ajuda prestada, não nos devemos cingir à simples resposta “de nada”. Ao invés disso, devemos mostrar satisfação por ajudar e disponibilidade para o fazer sempre que se mostrar necessário, gerando, assim, o sentimento de agradecimento, que mais tarde se traduzirá em cooperação.

As formas de persuasão não ficam por aqui. Ligada também a esta arte está o princípio da prova social. Sendo o Homem uma criatura social, tende e depender fortemente de

quem o rodeia, pelo que a sua opinião é altamente influenciável, refletindo-se no seu agir, pensar e sentir.

A persuasão pode ser consideravelmente mais eficaz se esta vier dos nossos pares do que por alguém superior ou inferior a nós. Tendo como exemplo, quando queremos comprar alguma coisa, o testemunho de alguém que já tenha comprado esse mesmo produto funciona melhor se estiver nas mesmas circunstanciais que nós. O mesmo se passa nas organizações. Se o nosso colega, que está nas mesmas circunstâncias que nós, ‘comprar’ a ideia vendida pelo líder, as probabilidades de fazermos o mesmo são muito altas, provando que a “influência é muitas vezes melhor exercida horizontalmente do que verticalmente” (Cialdini, 2001: 75).

Outro dos fatores ligados à persuasão é o princípio da consistência. Como vimos anteriormente, “gostar é uma força poderosa” (Cialdini, 2001: 76), mas a persuasão envolve muito mais do que fazer com que os liderados se sintam confortáveis em relação ao seu líder, à sua ideia ou ao seu produto.

Em paralelo a gostarem do líder, como já falámos, é necessário que os seguidores se comprometam com as suas funções, existindo duas formas possíveis de o fazerem: criar um sentimento de obrigação perante o líder – como havíamos visto no princípio da reciprocidade – e a outra é fazer com que as pessoas se comprometam publicamente, de forma a existir testemunhas. O objetivo não é obrigar os liderados a executar as suas tarefas, mas sim fazer com que eles as façam de livre e espontânea vontade, sendo esta uma das metas, mas também a essência da liderança.

É também segredo do ato de bem persuadir o princípio da autoridade, sendo que, neste sentido, não estamos a falar do líder fazer uma demonstração óbvia do seu poder. Estamos, sim, a referir-nos de uma autoridade proveniente da experiência e do conhecimento. O líder deve expor o seu saber aos seus seguidores, não assumindo que este é autoevidente. Em concordância com Cialdini (2001), os líderes devem, primeiramente, certificar-se que os seus seguidores são capazes de ganhar a sua própria experiência antes mesmo de exercer a sua influência.

Por vezes, esta não é uma tarefa fácil. A verdade é que não se pode apenas pregar os diplomas à parede na remota esperança que os seus seguidores reparem na sua

existência. No entanto, existem formas de contornar esta situação. Um grupo de pessoas antes de começar a trabalhar pela primeira vez, por norma, junta-se numa atividade social, quer seja um almoço, um jantar ou qualquer outra atividade lúdica, de forma a conhecerem-se melhor. Estes encontros afiguram-se como uma excelente oportunidade para o líder demonstrar experiência e conhecimento sem se transformar num ditador.

A última forma de persuasão que acreditamos ser importante referir, tendo como referência Cialdini (2001), é o princípio da escassez. De acordo com o autor, inúmeros estudos mostram que itens e oportunidades são vistos como mais valiosos à medida que ficam menos disponíveis.

No contexto organizacional, o princípio da escassez pode ser aplicado tanto nas ofertas como no tempo, tendo em conta no seu número existente como na sua data limite, respetivamente. A título de exemplo, os gestores podem aprender com os retalhistas como enquadrar as suas ofertas não em relação ao que as pessoas estão a ganhar, mas em relação ao que elas estão a perder, caso não façam nada em relação à informação que lhes foi dada, de forma a valorizar a oferta. O poder persuasivo da exclusividade pode ser dominado por qualquer gestor que tenha acesso a informações que “não estão amplamente disponíveis” (Cialdini, 2001: 79) e que gostaria de ver essa ideia/iniciativa aplicada à organização em que se encontra inserido.

Nenhuma oferta de informação exclusiva, nem o encorajamento para tirar partido dela deve apenas ser feita se for genuíno. Caso se perceba que o alerta ou a oferta não foi feita com bom fundo, a outra pessoa, no futuro, fará o mesmo. Por outras palavras, a pessoa que fez a oferta com segundas intenções pagará na mesma moeda, pois vai-se interligar com o princípio da reciprocidade, que transparece que nós damos aquilo que recebemos.

É impossível desvincular a persuasão da ética, visto esta ser uma variável fundamental neste processo. O uso de incentivos pode ser complicado no sentido em que levanta algumas questões éticas, muitas vezes difíceis de ser respondidas em virtude da sua ambiguidade.

Embora a persuasão figure uma forma de os líderes conseguirem que os seus seguidores façam o que eles tanto anseiam, é muitas vezes olhada como uma forma de troca económica e não como uma forma de poder, e é por isso que a persuasão é olhada cada vez com mais desconfiança, tal como a análise prévia aos tipos de poder revelaram.

De acordo com Grant (2015), e numa ótica mais moralista, é importante não só fazer o que é certo, como também é importante fazê-lo pelo motivo certo. Quando o líder tenta persuadir o seu subordinado, tem de o fazer sem segundas intenções, ou seja, sem o objetivo de o prejudicar o falsear a sua opinião. Apenas se cumprirem estes requisitos, os propósitos persuasivos do líder serão moralmente válidos.

Parte II: Trabalho de Campo

4. Método de Investigação

Com o presente estudo pretendemos descobrir que práticas comunicacionais, em ambiente organizacional, são usuais por parte do líder para persuadir/convencer os subordinados da sua posição.

Esta questão, que serve de fio condutor à investigação, pode ser dividida em três partes: ambiente organizacional; líderes e liderados; e táticas de influência.

Neste sentido, e para comprovarmos os conceitos teóricos previamente expostos, mostra-se necessário a recolha de testemunhos reais de líderes e liderados, cujo quotidiano não só se pauta pelo ambiente organizacional, como também pela dinâmica líder-liderado.

Escolhemos como método de investigação o método qualitativo na variação de entrevistas semi-diretivas, dando oportunidade de o entrevistado estruturar “o seu pensamento em torno do objeto perspetivado” (Albarello *et al.*, 2011: 87), evitando que se disperse em torno de temas não pertinentes para a investigação.

Além de ser uma prática de recolha frequentemente utilizada, é, acima de tudo, a prática que mais se adequa ao nosso estudo, uma vez que permite que o interlocutor se exprima de forma livre, utilizando as palavras que pretender e pela ordem que desejar.

Estamos, assim, perante uma investigação interpretativista, que nos possibilita depurar o ponto de vista do inquirido observado, uma vez que se centra na experiência que este atribui aos fenómenos, que é, neste caso, a influência que um líder tem em relação ao seu subordinado.

A opção de investigação tomada, e que prima pela recolha de dados verbais, permite que tanto os líderes, como os liderados, relatem os fenómenos conforme a sua perspetiva, enfatizando o que é mais importante, na perspetiva de cada um. O nosso

papel será apenas guiar os entrevistados para que estes não se afastem do tema das questões de investigação.

Através da confrontação dos dados empíricos com o enquadramento teórico, teremos oportunidade de ganhar entendimento, profundidade e, eventualmente, descobrir novas relações nos fenómenos investigados.

4.1. Painel de Conveniência

O painel é constituído por um total de dez pessoas, sendo uma amostra não representativa e não probabilística. Uma vez que foi escolhida diretamente, impede que os resultados sejam generalizados, embora se deposite confiança no valor que possam acrescentar.

Do painel fazem parte cinco líderes e cinco liderados, cuja faixa etária se situa entre os 50 e os 65 anos de idade, pertencendo a diferentes organizações de diferentes sectores.

Esta restrição etária justifica-se pela maturidade e experiência profissional que os inquiridos apresentam, possuindo um percurso mais sólido, e, principalmente, constituindo uma fonte de informação não só mais complexa, como também mais completa.

O facto de os inquiridos fazerem parte de diferentes organizações, cujas áreas de negócio também variam, acabam por reforçar o interesse inerente à nossa investigação. Tendo em conta que a mesma se centra no ambiente organizacional é importante analisarmos diferentes realidades, uma vez que o que se aplica a uma organização não se aplica obrigatoriamente a outra.

Considerando o que referimos anteriormente, os inquiridos, ao pertencerem a ambientes de diferentes naturezas, relatam também realidades diferentes, dando-nos a oportunidade de analisar e até mesmo de cruzar práticas totalmente díspares, potenciando uma vez mais a riqueza dos dados recolhidos.

Em virtude do que previamente foi referido, estamos perante um painel de conveniência.

4.2. Apresentação das Entrevistas

Uma vez que o painel está dividido entre líderes e liderados, escolhemos, também, diferenciar as perguntas das entrevistas. Não obstante, as questões têm por base os mesmos tópicos teóricos.

É neste sentido que esta divisão acontece, uma vez que a essência deste estudo – e que voltamos a lembrar – é descobrir, em ambiente organizacional, que práticas comunicacionais são usuais por parte do líder para persuadir/convencer os subordinados das suas posições.

Para tal, é preciso inquirir líderes, como também liderados para não só termos uma perceção de cada lado, como também a forma como se percecionam um ao outro.

Optámos por manter a anonimidade dos inquiridos não só para preservá-los, mas também por se ter tornado num elemento essencial à sua participação nestas entrevistas.

Com esta diferenciação, não pretendemos analisar as diferenças entre os líderes e liderados, mas a forma como o líder persuade/convence o seu subordinado e as suas respetivas repercussões, havendo um cruzamento entre as respostas de ambos os grupos.

Assim, as questões colocadas aos líderes (podendo ser adaptadas ao longo da entrevista) passaram pelos seguintes temas:

1. No seu entender, o que é uma organização?
2. Enquanto líder, como promove a maneira de a organização trabalhar e de as pessoas se relacionarem no seu seio?
3. Para além da posição hierárquica que ocupa, o que faz de si um líder?
4. Por que razão acha que tem subordinados/colaboradores? Ou os subordinados seguem-no, aceitam as suas indicações/ordens, porque é um chefe/líder? Ou acha que pode haver eventualmente outros motivos?
5. Que técnicas utiliza para os influenciar (de forma a que eles cumpram as suas ordens/sugestões/indicações)?
6. Alguma vez sentiu que ao estar a persuadir algum dos subordinados/colaboradores foi mal interpretado (eticamente incorreto)?

Por sua vez, as questões colocadas aos liderados (podendo ser adaptadas ao longo da entrevista) basearam-se em:

1. No seu entender, o que é uma organização?
2. Enquanto membro integrante de uma organização, o que o faz sentir parte dela?
3. Para além da posição hierárquica que ocupa, o que faz de si um membro de uma organização? Sente-se ligado ao seu seio? Como?
4. Que características de liderança reconhece no seu líder?
5. Sente-se influenciado por ele [líder]? Quando e como?
6. Alguma vez achou que a forma como o influenciou foi incorreta?

As questões que constituem as entrevistas nascem do enquadramento teórico e da sua respetiva organização. Para que todos os conceitos significativos sejam abordados, foram formuladas duas perguntas para cada capítulo teórico e adaptadas aos líderes e aos liderados.

As primeiras duas perguntas (1 e 2) surgem do primeiro capítulo intitulado “Cultura e Comunicação Organizacional”, que explica o que é uma organização, mas também como se promove a cultura no seu meio. Embora a pergunta “no seu entender, o que é uma organização?” seja igual para líderes e liderados, a segunda foi ajustada aos pontos de vista de cada grupo de forma a compreender o funcionamento de uma organização.

As perguntas 3 e 4 foram formuladas considerando o segundo capítulo do enquadramento teórico “Liderança e Influência Social: liderança, líderes e liderados”. A pergunta 3 “para além da posição hierárquica que ocupa, o que faz de si um líder?” para os líderes e “para além da posição hierárquica que ocupa, o que faz de si um membro de uma organização? Sente-se ligado ao seu seio? Como?” para os liderados procura revelar o peso da posição hierárquica para os dois grupos.

No entanto, a pergunta 4 “por que razão acha que tem subordinados/colaboradores? Ou os subordinados seguem-no, aceitam as suas indicações/ordens, porque é um chefe/líder? Ou acha que pode haver eventualmente outros motivos?” para os líderes e “que características de liderança reconhece no seu líder?” para os liderados continua na temática da liderança, esclarecendo as duas perspetivas.

As últimas duas questões (5 e 6) espelham o também último momento do enquadramento teórico – “Comunicação, Influência e Persuasão” – que retrata a forma de comunicação do líder, bem como as suas técnicas de persuasão. De forma a explicar estes conceitos, foram feitas, uma vez mais, perguntas diferentes a cada grupo. Quisemos saber, por parte dos líderes, “que técnicas utiliza para os influenciar (de forma a que eles cumpram as suas ordens/sugestões/indicações)?” e, por parte dos liderados, “sente-se influenciado por ele [líder]? Quando e como?” com o propósito de levantarmos as informações que vão ser retiradas das entrevistas, percebendo como se vão cruzar. De maneira a terminar a entrevista, e como acreditamos não ser possível dissociar a persuasão da ética, questionámos aos líderes se “alguma vez sentiu que ao estar a persuadir algum dos subordinados/colaboradores foi mal interpretado (eticamente incorreto)?” e aos liderados se “alguma vez achou que a forma como o influenciou foi incorreta?” para que fosse possível uma comparação das respostas de ambos os grupos.

Embora haja um guião estruturado e cuidadosamente pensado, como detalhado acima, as questões tornam-se naturalmente semiestruturadas. As perguntas que, à partida, estão já formuladas de acordo com o enquadramento teórico podem sofrer alterações ao longo das entrevistas, adaptando-se ao que está a ser dito pelo entrevistado com o objetivo de tornar a recolha de informação mais completa e precisa.

4.2.1. Entrevistados

TABELA 1: PAINEL REFERENTE AOS LÍDERES

Líderes			
Participante	Idade	Função	Organização
Líder 1	65	Chefe de Departamento	Automóvel Clube de Portugal
Líder 2	54	Diretor-Geral	Ginásio Clube Português
Líder 3	52	Secretário-Geral	Autoridade de Supervisão de Seguros e Fundos de Pensões

Líder 4	51	Médico	Hospital de Santa Maria
Líder 5	50	Diretor Logística e Compras	Portugal Telecom

Fonte: Elaboração própria

TABELA 2: PAINEL REFERENTE AOS LIDERADOS.

Liderados			
Participante	Idade	Função	Organização
Liderado 1	61	Administrativo	Automóvel Clube de Portugal
Liderado 2	55	Técnico Administração Pública	Agência para o Desenvolvimento e Coesão. I.P.
Liderado 3	55	IT Technical Architect	Millennium BCP
Liderado 4	51	Educador Infância	APAC
Liderado 5	50	Técnico Aeronaves	OGMA

Fonte: Elaboração própria

4.2.1.1. LÍDERES

A organização e o relacionamento no seu seio

As duas primeiras perguntas visam perceber se existe entendimento, por parte dos líderes, do que é uma organização, não só no campo teórico, mas também e, especialmente, no campo prático. A seguir, a segunda pergunta serve então para compreender se a noção da importância do relacionamento entre as pessoas no seio da organização existe e se a mesma é promovida.

P: No seu entender, o que é uma organização?

O líder 1 afirma que “uma organização na palavra que temos tem de ser um grupo de trabalhadores, que estão unidos num espírito comum e que todos seguem o mesmo objetivo”.

Por sua vez, o *líder 2* evoca a organização como algo que “que tem um objetivo, um fim, e, portanto, tem uma determinada estrutura”.

Interrogado sobre a mesma questão, o *líder 3* cruza estas tónicas ao caracterizar uma organização como “uma multiplicidade de indivíduos, que têm de interagir de forma permanente num determinado quadro normativo (...) mas que têm em comum o facto de estar bem identificado o objetivo para o qual todos eles concorrem no seu dia-a-dia”.

Ultrapassando a questão dos objetivos, o *líder 4* foca nas posições hierárquicas ao acreditar que “uma organização é uma estrutura empresarial, ou não, que tem a sua hierarquia bem marcada em que cada pessoa que trabalha nessa mesma organização deverá saber qual é a sua própria posição”.

De forma a terminar a definição do conceito de organização pela perspetiva de um líder, o *líder 5* definiu que “uma organização é um conjunto de pessoas, um conjunto de sistemas, um conjunto de espaço, que tem como objetivo um fim, que pode ser a prestação de um serviço, pode ser a produção de um bem, tendo valores, missão”.

P: Enquanto líder como promove a maneira de a organização trabalhar e de as pessoas se relacionarem no seu seio?

O *líder 1* começa por comparar o funcionamento da organização “a uma equipa de futebol. Portanto, é necessário um capitão e o capitão cabe-me a mim. Os outros são parte da engrenagem e todos funcionam com um objetivo comum”.

Já o *líder 2* põe de parte as comparações com o desporto e tenta “que haja uma relação o mais afável possível, o mais próxima possível...”, explicando que “tratamo-nos todos por tu, respeitando as hierarquias, como é lógico, mas tentamos sempre que haja aqui um grande entendimento entre as pessoas e todos sabem perfeitamente qual é que é o objetivo que queremos alcançar”.

O *líder 3*, quando pensa no funcionamento de uma organização, procura “comunicar às pessoas em primeiro lugar aquilo que a organização entende serem os valores matriciais, os valores mais prioritários, mas que não são muito diferentes dos valores que eu também acho que o indivíduo deve ter enquanto cidadão na sociedade”.

Porém, “para que tudo funcione” afirma o *líder 4*, “deve haver reuniões interpares em que os objetivos são esclarecidos e são definidos e em que aquilo que se pretende de cada uma das pessoas da organização fica bem definido”.

O *líder 5* prefere criar relações de proximidade e conta que tem uma casa no Alentejo, onde já organizou eventos com a sua equipa “para poder, enfim, despertar, para podermos partilhar, para estarmos mais à vontade, para criarmos confiança entre nós, para estarmos num ambiente fora do ambiente profissional para nos pudermos conhecer melhor... onde não há o chefe e o colaborador”. Estas atividades fora do ambiente profissional ajudam a “cimentar o relacionamento, porque quando tu lideras uma equipa, tu tens de saber trabalhar com cada um deles, tu tens de conhecer cada pessoa, tu tens de conhecer cada pessoa que trabalha contigo e, por vezes, tens de o fazer até no aspeto pessoal”.

A liderança e o seu reconhecimento no seio da organização

O prosseguir da entrevista traz-nos mais duas questões, cujo intuito passa por perceber se os líderes são conscientes daquilo que faz deles, efetivamente, líderes, e também de perceber se têm seguidores só pela posição hierárquica que ocupam ou se existem mais motivos para além disso.

P: Para além da posição hierárquica que ocupa o que faz de si um líder?

Para o *líder 1* “a liderança é a ordem, o sentido de orientar, persuadir as pessoas a trabalharem bem, a fazer o melhor que sabem e ninguém deve ser penalizado pelo facto de errar. Vamos errar, vamos corrigir”.

No entanto, o *líder 2* prefere “ser reconhecido, ser um exemplo para os outros. Portanto, tentar sempre muito assertivo, ser afável com todos... No fundo, ser um exemplo para todos os meus colegas que trabalham na empresa”.

O *líder 3* tem uma perspetiva diferente ao achar que o que “faz de mim um líder é as equipas com quem trabalho conseguirem, digamos, adotar comportamentos e obter resultados numa perspetiva de partilha de reconhecerem que aquele é o objetivo”.

Também focado na relação com as pessoas está o *líder 4*, que se considera “uma pessoa que sabe ouvir os outros, quando colocam os problemas e sou alguém que tenta resolver os problemas criados sem que haja conflito. Se houver necessidade de ir à luta, entre aspas, vou à luta, mas tento sempre pela via do não-conflito conseguir resolver as situações e penso que as pessoas com quem trabalho e que me consideram e que me veem como líder”.

Para o *líder 5* o que faz dele um líder é “o reconhecimento que a minha equipa me vê como tal, reconhecimento no trabalho, no esforço. Temos de ser os primeiros a dar o exemplo, temos de trabalhar mais do que eles para estarmos sempre por cima”.

P: Por que razão acha que tem subordinados/colaboradores? Ou os subordinados seguem-no, aceitam as suas indicações/ordens, porque é um chefe/líder? Ou acha que pode haver eventualmente outros motivos?

O *líder 1* começa por explicar que não entende “a palavra subordinados”, afirmando que “todos nós trabalhamos com um objetivo. Há quem dirige e todos nós fazemos. Quando um erra, erramos todos. Aceitam todas as indicações que eu dou e nós temos uma permuta de informação, que nem todas as coisas que o líder diz tem sempre razão. De vez em quando, não tem”.

O *líder 2* prefere destacar que reconhecem em si “um exemplo e, portanto, como tal, acho que me seguem por isso, porque consigo estabelecer relações de grande afetividade e de grande afinidade com as pessoas e considero que consigo ser um exemplo para todos”.

Contudo, o *líder 3* acha que “todos nós que gerimos pessoas temos sempre ao longo de cada exercício várias situações. (...) Eu trabalho para isso, para conseguir convencer os meus colaboradores quando lhes peço um projeto, invisto sempre na fase preparatória. Eu nunca peço um projeto sem explicar primeiro”.

Para lá da explicação vai a relação do *líder 4* com quem trabalha ao afirmar que “consigo ser justa também nas decisões que tomo e nas avaliações que tomo relativamente às pessoas e penso que, essencialmente, é isso. É o não ser uma pessoa que cria conflitos e que, além disso, consegue resolver os conflitos que são criados”.

Por sua vez o *líder 5* justifica a posição que ocupa “porque acredita, porque eu já demonstrei e porque eles já foram comigo lado a lado e perceberam que indo comigo é mais fácil”. Este líder faz-se ainda valer da sua experiência e conhecimento e é por isto que os seus liderados “sentem conforto na minha pessoa para puderem desempenhar a sua função, ou seja, um líder é como algo mais velho que nós vemos, não é... E está ali o poço da sabedoria, da experiência, da razão acima de tudo e é nesse sentido que eles me seguem”.

A persuasão e o convencimento e os problemas éticos

Com o objetivo de aprofundar a conversa, as duas últimas perguntas pretendem delinear as estratégias de persuasão e convencimento e também as possíveis questões éticas associadas a estas estratégias.

P: Que técnicas utiliza para os influenciar (de forma a que eles cumpram as suas ordens/sugestões/indicações)?

O *líder 1* defende que “responsabilizando-os [liderados] para eles ganharem responsabilidade de saberem fazer”.

Porém para o *líder 2* a melhor estratégia para que os liderados sigam as suas diretrizes é “eles fazerem parte da solução”. Esta forma de influência “faz com que as pessoas se sintam parte do projeto e contribuam para o projeto e, portanto, sentem-se entre aspas obrigadas a que isso se verifique”.

Por seu turno, “procurar envolver as pessoas nos projetos” é o que é defendido pelo *líder 3*, mas, por outro lado, “permitir, também, dar sempre espaço suficiente para que a pessoa possa dar o seu próprio contributo”.

A técnica utilizada pelo *líder 4* é o exemplo ao “tentar ver e levá-los a fazer as coisas que são necessárias e sobretudo dando-lhes exemplos semelhantes e tentando-lhes explicar o porquê das coisas”. Em situações mais específicas, como este líder continua a explicar, “há pessoas que mantêm uma ideia muito numa outra área e tenho de ser mais incisiva e, às vezes, tenho de dizer que tem de ser feito, porque tem de ser feito”. No entanto, não é o único que adota esta técnica.

O líder 5 também compreende que “tens de fazer, explicando, demonstrando por que é que se foram para o lado que lhes mandam ou se vão por outros caminhos, dando exemplos de erros que já tenham sido cometidos, de situações semelhantes que já tenham acontecido”. Demonstrar, no fundo, por que é “que as minhas opiniões, que as minhas sugestões os leva ou nos leva a todos a cumprir o objetivo”.

P: Alguma vez sentiu que ao estar a persuadir algum dos subordinados/colaboradores foi mal interpretado (eticamente incorreto)?

“Nunca fui incorreto para nenhum colega do meu trabalho”, começa por explicar o líder 1 que garante que “dentro dos subordinados nunca fui incorreto. Procurei sempre ser o melhor de forma a ter a confiança deles e tenho tido. Se algum dia (...) prejudiquei alguém foi mesmo sem querer. Não há intenção, nunca, de prejudicar alguém. O objetivo é sempre melhorar, melhorar, melhorar”.

O líder 2 afirma que tem “muito cuidado com esse tipo de coisas, porque é isso mesmo que pode fazer a diferença, eticamente a gente ser sempre muito retos com as pessoas”. Mesmo sendo cuidadoso, este líder não deixa nada por dizer “porque quero que as pessoas saibam exatamente aquilo que eu penso acerca delas e daquilo que elas fazem. Isso é muito importante, tanto para o bem como para o mal”.

O líder 3 garante que as “questões de ética não me têm acontecido muito. Muitas vezes é a gente perder um bocadinho, saltar-nos a tampa e usar palavras que se calhar são fortes demais para aquele contexto e depois o melhor é quando nos apercebermos disso pedir desculpa, mas pedir desculpa genuinamente”.

Contrariamente a este, o líder 4 explica que “isso já me aconteceu e não tenho qualquer problema depois em chamar as pessoas à parte... Essencialmente, é assim, eu nunca chamo à atenção na presença de outros. Portanto, escolho sempre estarmos só nós os dois e tentar esclarecer a situação e já me aconteceu perceber que estava a ser mal interpretada”.

Já o líder 5 afirma que “não, nunca senti isso, porque, de facto, as pessoas gostam de trabalhar comigo. Ou seja, eu tenho essa sorte, porque eu gosto de pessoas... Ainda sou daquelas pessoas que a palavra é um contrato”.

4.2.1.2. LIDERADOS

A organização e a integração no seu seio

À semelhança da conversa com os líderes, a conversa com os liderados começa, primeiro, com a percepção se existe entendimento do que é uma organização e, a seguir, depreender que elementos e/ou ações fazem com que os liderados se sintam parte integrante da organização.

P: No seu entender, o que é uma organização?

Para o *liderado 1* “uma organização é uma empresa, um conjunto de pessoas onde mandam, que organizam, portanto, um determinado trabalho e trabalhamos para um determinado objetivo”.

No entanto, para o *liderado 2* uma organização seria, idealmente, “um sítio onde as coisas estivessem organizadas de forma a que cada um soubesse quais são as suas tarefas, as suas funções, as suas atribuições, o que é que tinham de executar e isso sim é uma organização”.

Já o *liderado 3* não se foca na organização como um ‘sítio’, mas sim como “um conjunto de pessoas, digamos assim, que de forma organizada trabalham, operam no sentido de atingir os objetivos dessa organização. Seja ela de que tipo for”.

Na ótica do *liderado 4* uma organização também se foca nas pessoas, afirmando que esta “é composta por várias pessoas, no meu entender, onde haverá alguém acima que lidera tudo o resto. Ou seja, um organograma, digamos assim”.

Já o *liderado 5*, também se mantendo fiel à importância das pessoas, vai mais longe acredita que “uma organização, no meu entender, pode ser uma organização de trabalho, na qual há vários colaboradores, que interagem a nível pessoal e cooperativo. Uma família única... Tentar desenvolver um trabalho só para o satisfazer no total”.

P: Enquanto membro integrante de uma organização, o que o faz sentir parte dela?

Se o *liderado 1* afirma que se sente como “um membro executante, porque tenho mesmo de cumprir e fazer as tarefas que tenho”.

Já o *liderado 2* tem uma visão totalmente diferente e acredita que “faz-me sentir parte dela se puder dar opiniões, puder dar sugestões, se a minha voz for ouvida ou se a minha experiência, o meu conhecimento, for tido em conta ou... Isso é que me faz sentir parte dela”.

Quem partilha também deste sentimento é o *liderado 3* que acredita que faz parte de uma organização ao “sentir que muitas das ou algumas coisas que eu digo ou proponho ou sugiro são adotadas, praticadas pelas outras pessoas da organização. Isso faz com sejamos um grupo, sejamos uma organização”.

Já o *liderado 4*, a seu ver, fazer parte de uma organização seria “fazer parte integrante mesmo de tudo o que se passa lá. Ou seja, falarmos de tudo abertamente, resolvermos tudo em conjunto, digamos assim, e isso sim fazia-me sentir mesmo parte dela”.

O *liderado 5* afirma que se sente “realizado com aquela organização toda. Porque há inventivos e não há incentivos da parte de quem manda... Porque quem realiza nunca tem opinião e nunca é ouvido”. Apesar disto, este líder considera-se “integrado na organização, porque é tudo um bolo só e vamos à procura do lucro pessoal e da empresa”.

A posição hierárquica e o papel do líder

Depois da definição do conceito de organização e da identificação dos elementos que ligam os liderados à organização, queremos saber de que forma os liderados se sentem ligados ao seio da organização e que características de liderança atribuem ao seu líder.

P: Para além da posição hierárquica que ocupa, o que faz de si um membro de uma organização? Sente-se ligado ao seu seio? Como?

O *liderado 1*, em resposta, afirma que se sente membro de uma organização ao “trabalhar com um determinado objetivo. Sinto-me ligada, porque dou sempre o meu melhor e tento fazer o trabalho que me está destinado. Neste caso, é o atendimento. Faço sempre o meu melhor e é uma coisa que gosto imenso de fazer”.

Em concordância, o *liderado 2* afirma também que “já me sinto de alguma forma ligada”, no entanto não esconde que gostava de se sentir “mais útil, mais... que sou autónoma. Sentir que consigo fazer tarefas sem ter de estar a perguntar”.

Já o *liderado 3* não apresenta essa necessidade, pois sente-se “ligado à organização por vários motivos. (...) um deles é a quantidade de anos que já trabalho no sítio onde estou. Isso, de alguma forma, cria laços ou ligações emocionais com a organização e depois é também um pouco aquilo que disse há pouco, que o envolvimento e a participação em determinadas decisões que a organização toma”.

A ligação e a participação referida pelo liderado anterior são reclamadas pelo *liderado 4* que diz que fazer parte do seio de uma organização é “participar mesmo nela. Sim. Fazendo parte dela e participar em tudo o que se faz dentro da organização”.

Contrariamente aos liderados que ouvimos até agora, o *liderado 5* tem algumas dúvidas sobre a sua ligação ao seio da organização em que trabalha ao afirmar que faz “parte de uma equipa de trabalho, na qual todos interagem e comunicam diretamente uns com os outros para realizar o trabalho mais depressa e eficaz”. No entanto, o insucesso a nível monetário faz com que este líder nem sempre se sinta parte integrante da organização em que trabalha, uma vez que “estou há mais de 15 a 20 anos sem ser aumentado”.

P: Que características de liderança reconhece no seu líder?

O *liderado 1*, sobre o seu líder, começa por afirmar que “acho que ela não tem poder de liderança. Ela não sabe liderar. Portanto, eu gosto muito dela, mas não sabe mandar, acho eu”.

Não obstante, o *liderado 2* já reconhece o seu líder como tal, apontando “a educação” à qual acrescenta que “não é uma característica de liderança, mas é uma característica... Não é fundamental na liderança, mas aprecio a educação. A qualidade das minhas duas líderes é a educação. Não o conhecimento, não a organização... Mas a educação”.

O *liderado 3* garante que “não lhe reconheço capacidades de liderança no sentido em que na área onde eu estou ele tem, em termos de ideias, as ideias muito bem organizadas para o trabalho que nós fazemos. Reconheço-lhe essa capacidade que é: ideias claras”.

Essa capacidade de clareza e de abertura também é transmitida pelo *liderado 4*, ao afirmar que “o que eu reconheço será que ele tem de falar sempre com as pessoas, demonstrar o seu à vontade, a sua boa vontade e demonstrar que não é só líder para mandar, mas também para falar e explicar abertamente tudo o que se passa”.

As mesmas ideias claras faltam a quem lidera o *liderado 5* uma vez que afirma que “não consigo ver liderança no meu líder, porque o meu líder pouco sabe do trabalho. Ainda há pouco entrou um líder com um ano [de experiência], eles não estão integrados no trabalho. Eles deviam integrar-se primeiro no trabalho e depois poderem dar opiniões”.

A influência e os princípios éticos do líder

Para terminar a conversa com os liderados, e depois de percebermos o que faz dos líderes verdadeiros líderes, queremos saber de que forma os líderes se sentem influenciados, se existe alguma estratégia inerente a isso, e se essa influência trouxe alguma vez problemas éticos.

P: Sente-se influenciado por ele [líder]? Quando e como?

O *liderado 1* admite que se sente influenciado pelo seu líder na medida em que este lhe comunica os objetivos da organização, ao dizer “olha, temos isto, estes são os objetivos que temos”. Este tipo de informação leva a que os liderados façam o seu trabalho, “portanto, aí é uma influência, porque se ela não disse nada, as pessoas acabam por... E isso influencia a parte positiva”.

Uma opinião diferente tem o *liderado 2* ao afirmar que “não, não sinto de maneira nenhuma. Sinto-me influenciada só na questão de que se são educados connosco, temos de ser educados com eles e temos de ser educados com o resto do grupo, mas não me sinto influenciada. Só a tranquilidade, mas de resto não”.

Já o *liderado 3* admite que “sim, às vezes sinto-me influenciado por ele”, mas explica que “não por cansaço, isso ele fala demais, mas, como disse, as ideias, as coisas que ele tem... A forma, às vezes, de ver determinado tipo de coisas, pronto, faz com que eu me sinta influenciado por aquilo que ele diz e eu, de alguma forma, digo ‘ok, isto é porreiro”.

Quem não se deixa levar pelas ideias do líder é o *liderado 4*, que afirma sem dúvidas que “não me sinto influenciada pelo líder, porque tenho ideias próprias, tenho as minhas próprias ideias e transmito-as ao líder e ele poderá ou não aceita-las, mas as minhas ideias são as minhas ideias, portanto eu não sou influenciada por ele”. Este liderado explica também que, por vezes, é necessário limar um pouco as suas ideias “e tentar chegar a um consenso”.

Por sua vez, o *liderado 5* afirma que se sente “muito influenciado, principalmente quando ele [o líder] oprime que o trabalho tem de sair mais depressa”. Uma vez de forma mais simpática, outras de forma mais opressiva, “a pessoa docilmente tem de ser levada a fazer o trabalho”.

P: Alguma vez achou que a forma como o influenciou foi incorreta?

“Quer dizer, às vezes por pequenas porcarias que não têm interesse, mas não”, começa por explicar o *liderado 1*, concluindo que “acho que ela é uma pessoa educada e gosto dela. Não, não. Nunca influencia pela negativa, não”.

O *liderado 2* também afirma não ter sido influenciado incorretamente, explicando que “nesta equipa, não (...) Mas nas outras equipas que já estive durante muitos anos, já tive outros líderes que sim. Numa ou noutra questão, sim, foram incorretos e influenciam de modo a que façamos coisas que não são as mais corretas, mas que eles querem que seja assim, porque é o que lhes dá jeito”.

Contrariamente aos primeiros dois testemunhos, o *liderado 3* é mais assertivo e conta que nunca foi influenciado pelo seu líder incorretamente, “porque se eu achar que a forma como ele me está a tentar influenciar não é correta, tenho o à vontade suficiente para dizer que discordo daquilo que ele está a dizer e contrapor a minha opinião”.

Igualmente assertivo é o *liderado 4*, que diz que “não, não me sinto influenciada pelo líder, porque tenho ideias próprias, tenho as minhas próprias ideias e transmito-as ao líder”. Consciente de que o líder pode ou não aceitá-las, o *liderado 4* termina afirmando que “as minhas ideias são as minhas ideias, portanto eu não sou influenciada por ele”.

Já o *liderado 5* mostra uma experiência totalmente diferente daquelas que foram partilhadas até agora ao revelar que o seu líder “teve comportamentos eticamente incorretos, quando tem um tom de voz diferente, quando é mais agressivo no modo de falar e de agir gestualmente e dizer “tem de ser”, “é agora” e “tem de ser feito e acabou. Oprime o trabalhador para fazer o trabalho o mais depressa possível”.

Parte III: Análise e Reflexão

Tendo em conta o enquadramento teórico, ao longo desta análise vamos revisitamos os conceitos teóricos, que consideramos serem fundamentais para responder à pergunta de partida: em ambiente profissional, que tipo de práticas comunicacionais são mais eficazes ou usuais por parte do líder para persuadir/convencer os subordinados das suas posições?

No quadro do fio condutor criado para as entrevistas no capítulo anterior – Trabalho de Campo – a análise dos dados recolhidos e, por sua vez, os conceitos em destaque vão estar relacionados com o ambiente organizacional; com os líderes e liderados; e com as táticas de persuasão e convencimento.

Hoje em dia, estamos rodeados de organizações que, quer queiramos quer não, acabam por regular as nossas vidas e criar necessidades que pensávamos não ter. As organizações são, assim, um elemento facilitador e central do nosso quotidiano, tornando as nossas necessidades mais fáceis de satisfazer ao mesmo tempo que nos permitem poupar tempo e dinheiro.

Na ótica do *líder 3* uma organização é “uma realidade multicultural, que inclui um número diverso de indivíduos, que necessitam de interagir de uma forma permanente para concretizar um determinado resultado. É um espaço complexo, onde o elemento humano é o elemento central e, como tal, tende a reproduzir a sociedade onde se integra”.

O *liderado 3* foca, também, a diversidade de pessoas que compõem a organização, afirmando que esta “é um conjunto de pessoas, digamos assim, que de forma organizada trabalham ou operam no sentido de atingir os objetivos dessa organização”.

Tal como a organização, a sociedade está em constante mutação. Como já referimos, são as organizações que acabam por ditar ou até mesmo criar as nossas necessidades, mas sempre numa constante corrida de adaptação às mudanças e às evoluções que a sociedade sofre constantemente, visto as organizações reproduzirem o seu modelo.

Por reproduzirem o modelo da sociedade em que se inserem e para além de todas as mudanças a que estão conseqüentemente sujeitas, as organizações podem, de uma forma genérica e de acordo com Chiavenato (1992), serem consideradas como um sistema aberto.

Esta reprodução do modelo da sociedade, como referiu o *líder 3*, está relacionada com a importância que as pessoas têm numa organização e, conseqüentemente, no seu funcionamento. Esta centralidade que o Homem ocupa é desenvolvida na perspectiva humana da organização, teorizada por McGregor (1965).

De acordo com o mesmo autor, os responsáveis pelas organizações passaram a valorizar questões de cariz humano, esforçando-se “por tratar os seus empregados de maneira mais equitativa e generosa” (McGregor, 1965: 71-72).

Quem se coaduna com esta forma humanista de encarar a organização é o *liderado 5*, que, no seu entendimento, uma organização “pode ser uma organização de trabalho, na qual há vários colaboradores, que interagem a nível pessoal e cooperativo. Uma família única...”.

Após termos trazido a definição do conceito de organização, percebemos, em suma, que a organização está em constante mutação e que nada mais é que o espelho da sociedade em que vivemos e vice-versa. A organização pode ser, por isso, considerada um sistema aberto. A vertente humana ganhou uma crescente relevância por parte dos responsáveis pela organização, havendo também um gradual aumento da preocupação com o tratamento que é dado a quem lá trabalha.

Neste sentido, destacamos, logicamente, o conceito de organização e, conseqüentemente, a Teoria Organizacional e a vertente humana. Estes conceitos ajudam-nos a compreender o ambiente em que os líderes se encontram inseridos e a vertente humana veio ditar uma nova forma de trabalhar e de encarar as pessoas que fazem parte da organização.

Com enfoque no papel do líder, queremos, a seguir, perceber que características fazem de alguém um líder e que características de liderança reconhece um liderado no seu

líder. Esta análise apresenta já uma variação de pontos de vista, contemplando o líder e o liderado, de forma a contrapor as suas perspetivas, tal como temos vindo a fazer ao longo da nossa pesquisa.

De acordo com Kotter (2001), a liderança é um fenómeno que serve para dar resposta a um dos desenvolvimentos mais importantes do século XXI: o aparecimento e grandes organizações.

Em paralelismo com a organização, a liderança foi também estudada por um variado leque de autores, podendo ser atribuído a este conceito igualmente várias definições. Existem, por isso, diferentes teorias de liderança e diferentes tipos de líder.

Ainda que exista esta polivalência de hipóteses teóricas no que diz respeito à liderança e ao papel do líder, nenhuma pode ser apontada como sendo totalmente certa ou eficaz. Esta impossibilidade acaba por ser consequência das diferentes interpretações feitas por cada um de nós e, em especial, pelos líderes responsáveis pelas organizações.

Embora exista esta falta de certeza, as diversas significações atribuídas ao conceito de liderança acabam por ter aspetos em comum. Estes aspetos, cujos significados acabam por se encontrar, permitem definir o fenómeno da liderança de forma genérica “como um conjunto de atividades de um individuo que ocupa uma posição hierarquicamente superior, dirigidas para a condução e orientação das atividades dos outros membros, com o objetivo de atingir eficazmente o objetivo do grupo” (Syroit, 1996: 238).

Com o progressivo aparecimento de organizações, a realidade em que estas se encontram inseridas acabou por se tornar, naturalmente, mais competitiva e, por isso, a realização dos objetivos propostos, em paralelo com o fator humano, ganhou outra relevância.

A relevância do cumprimento de objetivos numa organização é comprovada pelo *líder I*, que caracteriza a organização fundamentalmente como um “grupo de trabalhadores que estão unidos num espírito comum e que todos seguem o mesmo objetivo”.

Na realidade organizacional, é tão necessário alcançar objetivos como alinhar as pessoas em torno desses mesmos objetivos. Este é o papel do líder, que tem como competência fazer com que as pessoas que trabalham consigo se sintam parte da organização e também essenciais no cumprimento das metas traçadas, o que se vai mostrar interessante, mais à frente, aquando da análise da inteligência emocional.

As metas traçadas não são apenas importantes para a organização, sendo também importantes para quem dela faz parte. O *líder 1* chega mesmo a afirmar que “é trabalhar com um determinado objetivo”.

Para isso, os líderes incentivam as pessoas que trabalham consigo a pensarem por si mesmas e a partilharem as suas ideias, valorizando e estimulando o seu lado mais criativo e inovador.

A Teoria Transacional e Transformacional – uma especificação da Teoria Neocarismática dos anos 80 – testifica este tipo de liderança, que tem por base a valorização dos liderados. Nesta teoria, existe um especial enfoque na inteligência emocional, que leva o líder a atingir as metas traçadas através da condução dos sentimentos de quem o segue. Isto tende a fomentar a proximidade entre o líder e os liderados.

O *líder 1* revela ser exemplo dessa proximidade ao assegurar que leva “as pessoas a fazerem o trabalho de forma a que gostem de o fazer. Nenhuma pessoa da minha equipa será contrariada a trabalhar, porque se houver uma pessoa que esteja contrariada num grupo de trabalho, aquele grupo deixa de funcionar”. O líder em questão afirma, ainda, que para fazer com o grupo de trabalho funcione faz parte do seu papel “encaminha-los de forma a ouvirem, ter palavras simples e objetivas que todas as pessoas entendam”.

As técnicas escolhidas pelo *líder 1* para tratar os seus liderados mostra inteligência emocional, que, de acordo com Goleman (2004) é uma importante condição no exercício da liderança. A inteligência emocional afigura-se desta forma uma importante ferramenta para o líder, capaz de o ajudar na gestão das suas habilidades e da sua relação com os outros.

O *liderado 2* valoriza a sua boa relação com as suas líderes, contando que “a qualidade das minhas líderes é a educação. Não a conhecimento, não a organização... Mas a educação”.

Outro exemplo de inteligência emocional na forma como gere as suas habilidades é o *líder 5*, ao afirmar que “temos de ser os primeiros a dar o exemplo, temos de trabalhar mais do que eles para estarmos sempre por cima”.

Recordando o enquadramento teórico, a inteligência emocional está dividida em competências sociais e em competências individuais. Um líder socialmente apto é um líder capaz de perceber as emoções e de se interessar pelas preferências de quem consigo trabalha, prevendo, em simultâneo, as necessidades dos seus liderados e o que é capaz de os motivar.

“Quando tu lideras uma equipa, tu tens de saber trabalhar com cada um deles, tu tens de conhecer cada pessoa, tu tens de conhecer cada pessoa que trabalha contigo e, por vezes, tens de o fazer até no aspeto pessoal. Ou seja, se a pessoa tem filhos, se a pessoa tem dificuldades financeiras, se a pessoa tem problemas de saúde, enfim... Para poderes, no fundo, perceber até que ponto é que tu podes trabalhar determinados objetivos com essa pessoa”, assume o *líder 5*, mostrando-se próximo dos seus liderados sem nunca perder o foco das metas estabelecidas para e pela organização.

Acrescentando à sensibilidade, um líder com aptidões sociais, sabe ainda ouvir, guia o seu grupo de liderados, resolve contradições dentro do grupo, levando-o a atingir os objetivos estabelecidos.

O *líder 4*, para além de mostrar traços de inteligência emocional, mostra-se socialmente apto ao assumir-se como “uma pessoa que sabe ouvir, sabe ouvir os outros quando colocam os problemas e sou alguém que tenta resolver os problemas criados sem que haja conflito”.

Porém, mesmo que o líder apresente todas estas características capazes de cativar e conquistar a confiança dos liderados, cabe aos liderados reconhecerem a liderança na figura do seu líder. O líder não pode, assim, autoproclamar-se como tal.

Esta coroação dos liderados para com o líder é reconhecida pelo *líder 5*, que admite que “a liderança não é algo que se imponha. A liderança é algo que é aceite e um líder tem de ser aceite e nunca tem de se impor”.

O Homem tende a converter-se num seguidor especialmente em momentos de transição ou incerteza. Este acaba por se dirigir a quem ele considera capaz de lhe fornecer respostas às suas perguntas de forma a reduzir os níveis de incerteza. É assim um lugar-comum afirmar que a liderança surge, apenas “após o seguimento” (Ahuja e Van Vugt, 2010: 68).

Perguntámos ao *líder 3* o que, para além da posição hierárquica, o tornava num verdadeiro líder. Em concordância com a visão de Ahuja e Van Vugt (2010) e também dos restantes líderes, o *líder 3* explica que “a liderança não é um cargo, em primeiro lugar, nem é uma coisa que eu possa dizer ‘eu sou líder’. É um atributo do outro, nunca do próprio. Ou seja, só os eventuais liderados é que podem reconhecer esse estatuto de liderança”.

Podemos, desta forma, observar que existem vários tipos de seguidores: os aprendizes, os discípulos, os lealistas, os apoiantes e os subordinados. Sendo que para esta análise os seguidores que mais relevância têm são os subordinados. Este tipo de seguidores podem ser definidos como alguém que é um seguidor “simplesmente porque alguém mais acima na hierarquia quer que ele seja” (Ahuja e Van Vugt, 2010: 93). Assim sendo, a partir de agora e até ao fim desta análise, os liderados passarão a ser denominados como subordinados sempre que estejamos a falar da sua dinâmica com os líderes e não dos entrevistados.

No entanto, e de acordo com a Teoria Evolucionista da Liderança, explorada por Ahuja e Van Vugt (2010), ser seguidor de um líder não passa apenas por reconhecer a sua liderança, mas traz também muitos benefícios, tais como: união, informação durante um período de incerteza – transição, por exemplo – e a oportunidade de estar preparado caso apareça uma possível posição de liderança adjacente do contexto.

Nem todos os subordinados conseguem reconhecer capacidades de liderança no seu líder. Este é o caso de alguns dos liderados que entrevistámos. Um desses casos

pertence ao *liderado 1* ao admitir que o seu líder “não tem poder de liderança. Como pessoa é muito boa pessoa, mas ela não tem capacidade de chefiar”. Questionado ainda sobre os atributos que faltam ao seu líder, o *liderado 1* acha que “é aquela parte muito boazinha”, reconhecendo que “não tem pulso para impor o poder que tem como chefe”.

Como acabámos de ver com o *liderado 1* e como relatam os restantes liderados entrevistados (em anexo), são eles quem atribuem ou reconhecem a capacidade de liderança ao seu líder. Outro exemplo disso é o *liderado 5*, que, ao ser questionado sobre as características de liderança que é capaz de reconhecer no seu líder, afirma que “não consigo ver liderança no meu líder, porque o meu líder pouco sabe do trabalho”.

O *liderado 5* demonstra que tem capacidade para avaliar o seu líder, uma vez que tem mais conhecimento do trabalho que é realizado na organização do que o próprio líder. Para além disso, o liderado em questão contraria o testemunho do *líder 5*, que, como analisámos, lidera pelo exemplo.

Referimos, por fim, o *liderado 3* que tal como o *liderado 1* e *liderado 5* admite que “o meu líder, neste momento, o meu chefe... Não lhe reconheço capacidades de liderança”.

A comparação entre líderes e liderados mostra-se interessante neste contexto na medida em que é possível compreender que ambos os grupos têm diferentes visões daquilo que é a liderança.

Enquanto os líderes, que não têm nenhuma relação com os liderados entrevistados e vice-versa, reconhecem-se como seres altamente capacitados enquanto líderes, a maior parte dos liderados admitem não identificar traços de liderança no seu líder.

Esta oscilação de visões permite-nos perceber que os liderados entrevistados são, efetivamente, subordinados, uma vez que seguem os seus líderes não porque os admiram, mas sim porque a posição hierárquica ocupada por si e pelo líder assim os obriga.

Conclusivamente, a liderança é um conceito que está sujeito a variadas significações e consequentemente sujeito a várias interpretações. Porém, mostra-se como um fenómeno de elevada importância, justificado pelo também elevado aparecimento de organizações.

Para compreendermos melhor o papel e a posição do líder recorreremos à Teoria Transaccional e Transformacional, que inclui a inteligência emocional. Esta teoria tenta da mesma forma explicar a proximidade do líder para com os seus subordinados, o que também vem justificar a vertente humana da organização.

Dividida em aptidões sociais e individuais, a inteligência emocional foi, neste momento, apenas analisada sob a perspectiva das aptidões sociais, que fundamentam a forma próxima como os líderes se relacionam com os seus subordinados.

Os subordinados não são o único tipo de seguidor. Exatamente por existirem vários tipos de seguidores, realçamos os subordinados, que são o tipo de seguidor que apresenta mais interesse para a nossa análise.

De forma a concluirmos esta análise, dando enfoque à persuasão e convencimento do líder para com o liderado, queremos perceber que técnicas são utilizadas pelos líderes para influenciar os liderados e se os liderados se sentem, de alguma forma, influenciados pelo seu líder. Novamente, e tal como quando abordámos o aspeto da liderança, incluímos os pontos de vista do líder e do liderado.

Ao contrário do que acontece quando pretendemos atribuir uma definição aos conceitos de organização e liderança, devido aos seus múltiplos estudos e autores, que lhe atribuíram diferentes sentidos, definir persuasão e convencimento mostra-se mais simples.

Na persuasão, o seguidor deixa-se levar por argumentos não racionais, que apelam ao seu lado mais afetivo e emocional. Por sua vez, o convencimento apresenta especial enfoque em argumentos racionais, pondo de parte as emoções.

A utilização destas técnicas por parte do líder têm início na retórica, que, à semelhança da organização e da liderança, foi também alvo de inúmeros estudos. A retórica

preocupa-se mais “com a persuasão dos ouvintes do que com a produção de formas de discurso” (Aristóteles e Júnior, 1998: 15).

À semelhança do que acontece com a liderança, que é atribuída pelo seguidor ao líder, o mesmo acontece com as práticas comunicacionais. O líder adota determinadas práticas mediante o subordinado que tem. Ou seja, é este quem dita, uma vez mais, o caminho que o líder deve seguir para alcançar os objetivos da organização através da comunicação que estabelece com o subordinado.

De acordo com Bilhim (2001), para que uma organização funcione de forma eficiente, os líderes devem assegurar que os seus seguidores cumpram as diretrizes da organização, mas, sobretudo, as tarefas estabelecidas que levem ao cumprimento dos objetivos definidos.

O *líder 2* mostra esta estratégia ao apresentar que a melhor forma de fazer com que a organização funcione com a colaboração dos seus subordinados é “pôr as cartas na mesa e depois nós todos definirmos em conjunto qual é o percurso, o que é que se vai fazer, porque isso faz com que as pessoas se sintam parte do projeto e contribuam para o projeto e, portanto, e sentem-se, entre aspas, obrigadas a que isso se verifique”, acrescentando o peso da responsabilização.

Esta responsabilidade é também ressalvada pelo *líder 1*, que mostra que uma das formas de exercer influência sobre os seus subordinados é “responsabilizando-os para eles ganharem responsabilidade de saberem fazer”.

Embora estes dois líderes afirmem que responsabilizam os seus liderados, o *liderado 4* tem uma opinião contrária. “Acho que para uma boa organização, se for uma organização pequena, e se todos colaborarmos e se todos soubermos do que se trata, será mais fácil”, demonstrando a sua vontade de ter mais conhecimento daquilo que se passa na organização que integra.

A responsabilização dos subordinados faz parte da tática de influência consulta/participação, sugerida pela literatura (Yukl e Falbe, 1992; Yukl e Tracey, 1990;

Yukl, 1998). Esta tática parte do pressuposto de que o líder se socorra do apoio ou das ideias dos seus subordinados para implementar mudanças que ele deseja ver realizadas.

Por sua vez, a tática consulta/participação apela à cooperação dos subordinados mostrando, em simultâneo, interesse nas suas opiniões. Isto não só faz com que os subordinados se sintam mais valorizados na organização em que se encontram inseridos, como ainda existe a elevada probabilidade de gerar mais empenho da sua parte.

Esta prática mostra-se transversal aos líderes que entrevistámos. A técnica de influência elegida pelo *líder 3* passa por “procurar envolver as pessoas nos projetos dando-lhes enquadramento necessário para que elas compreendam e se identifiquem. Por outro lado, permitir também, dar sempre o espaço suficiente para que a pessoa possa dar o seu próprio contributo”.

Não obstante muitos dos líderes que entrevistámos optarem pela tática consulta/participação, outros, por sua vez, mostraram que fazem uso de outras formas persuasivas.

É o caso do *líder 4*, que tenta “fazer ver sempre qual é a melhor situação para chegarem àquele objetivo, mas quando às vezes há pessoas que mantêm uma ideia muito numa outra área e tenho de ser mais incisiva, e às vezes, tenho de dizer que tem de ser feito, porque tem de ser feito”, utilizando a tática legítima.

Neste caso, o *líder 4* está a fazer uso do poder que foi lhe atribuído hierarquicamente. Embora a eficácia da tática legítima seja baixa por ser uma tática dura, em casos extremos, como relata o líder em questão, em que o subordinado não consegue depreender a importância da situação ou o que esta implica, mostra-se necessário ser utilizada.

Mostra-se também pertinente abrir um parêntese nas táticas utilizadas pelos líderes para analisarmos a situação do *liderado 5*, que se encontra no exato extremo da tática legítima. Quando questionado sobre a forma como o seu líder o influencia, o *liderado 5*

afirma que este “começa por oprimir o empregado, porque ‘veja lá se consegue’ de uma maneira simpática”.

No entanto, quando esta forma mais simpática não produz efeito, o *líder 5* adianta que “outras vezes ‘temos de conseguir isto, porque temos de realizar o trabalho e isto é para fazer a acabou’, de uma forma drástica, como um castigo, mesmo severa...estar a tratar a pessoa mesmo mal, ou seja, de uma forma agressiva, uma voz agressiva, num tom agressivo”.

O líder em questão manifesta um uso abusivo da posição hierárquica que ocupa ao utiliza-la para amedrontar os seus subordinados.

De regresso às táticas e/ou poderes utilizados pelos líderes, o *líder 5* faz uso de uma tática que não a consulta/participação ou tampouco a tática legítima. Este líder afirma que os seus subordinados seguem as suas sugestões “porque acreditam, porque eu já demonstrei e porque eles já foram comigo lado a lado e perceberam que indo comigo é mais fácil... Porque tenho mais experiência, porque tenho mais formação, tenho mais conhecimento sobre determinados temas, por isso eles sentem conforto na minha pessoa para puderem desempenhar a sua função”.

Isto significa que o *líder 5* faz uso do poder referencial. Este poder é uma consequência natural da admiração que os subordinados sentem pelo líder e, conseqüentemente, no reconhecimento do seu poder.

Quem reconhece o poder do seu líder é o *líder 3*, que afirma que “a forma, às vezes, de ver determinado tipo de coisas, pronto, faz com que eu me sinta influenciado por aquilo que ele diz e eu, de alguma forma, digo ‘ok, isto é porreiro”.

O poder referencial é considerado um poder informal, uma vez que não assenta na posição hierárquica ocupada pelo líder, mas sim no possível sentimento de identificação que os subordinados criam perante o seu líder. Este tipo de poder é, por norma, reconhecido em líderes mais extrovertidos e carismáticos, que tendem a ser mais próximos dos seus subordinados.

Analisámos os cinco líderes entrevistados bem como as respetivas técnicas e tipos de poder utilizados no processo de persuasão e convencimento dos seus liderados de forma a obtermos uma leque de análise de técnicas e poderes de persuasão e convencimento mais vasto.

Anexo às técnicas e ao poder que o líder tem para persuadir e convencer os seus liderados está a linguagem utilizada. Esta pode ser analisada à luz de vários modelos (Clampitt, 2001), no entanto, e regressando ao nosso recorte teórico, o modelo que melhor analisa esta linguagem é o modelo do tubo.

O modelo do tubo assenta numa linguagem simples e eficaz, que se traduz num entendimento imediato da mensagem transmitida pelo líder. Este modelo é, de forma simplificada, a transformação das ideias e intenções do líder para com os seus subordinados em palavras.

“As pessoas ouvem-me. Tenho um discurso direto e sei ser, como é que vou explicar... Levo as pessoas a fazerem o trabalho de forma a que gostem de o fazer”, afirma o *líder 1*.

O *líderado 3*, embora não identifique características de liderança na figura do seu líder, admite, no entanto, que lhe reconhece “essa capacidade que é: ideias claras (...) e transmite essas ideias de forma clara”.

O modelo do tubo assume-se como parte importante no processo de persuasão e convencimento. A linguagem simples e acessível utilizada pelo líder para expor as suas ideias e objetivos é automaticamente reconhecida pelos subordinados como sinal de conhecimento e experiência. Isto leva a que os subordinados confiem mais depressa no seu líder e se deixem pelos seus planos.

O processo de persuasão e convencimento nem sempre é linear e muitas das vezes as palavras ou as ações do líder podem ser alvo de segundas interpretações. Por isso, é essencial analisarmos o comportamento do líder sob um ponto de visto ético. Durante a persuasão, o líder não deve tentar prejudicar o subordinado ao falsear a sua opinião. As suas intenções devem ser o mais transparentes possível.

A última pergunta que fizemos aos liderados foi se alguma vez tinham sentido que os seus líderes estavam a ser incorretos na forma que utilizavam para os influenciar. Perguntámos também aos líderes se já tinham sido que as suas atitudes de persuasão e convencimento já tinham sido mal interpretadas.

O *liderado 3* afirma que “sim, houve situações em que eticamente e agora recentemente algumas que eticamente não agiu bem” e admite também que estas mesmas situações não foram reconhecidas porque o líder em questão “tem um ego muito grande para reconhecer que errou”.

Por outro lado, o *líder 3* admite já ter sido mal interpretado e que isso o levou a pedir desculpas. Porém, admite também que “a vida profissional às vezes é muito tensa e eu até acho que isso faz bem às organizações. (...) isso faz parte da personalidade das pessoas”.

A personalidade das pessoas é algo muito importante e também indissociável. Tal como as pessoas têm a sua personalidade fora da organização, têm também a sua personalidade dentro da organização. Isto traduz, novamente, o sistema aberto que é a organização, volátil às transformações da sociedade e também às das pessoas que a integram.

O *líder 4* reconhece que “isso já me aconteceu e não tenho problema depois em chamar as pessoas à parte”, garantindo que tem o hábito de esclarecer as coisas, evitando más interpretações.

A capacidade de o líder admitir que errou no caminho para persuadir o seu subordinado, ou por ter sido mal interpretado, ou por ter segundas intenções, mostra que é emocionalmente inteligente, possuindo as tais capacidades individuais.

Trata-se, neste caso, da autorregulação. Esta acaba por ser uma ferramenta que permite ao líder consciencializar-se das suas emoções, bem como dos impulsos negativos. Uma vez ganha esta consciência, o líder tem a possibilidade de reconhecer os seus erros ou os seus comportamentos menos corretos, que tenha tido para com os seus subordinados.

Depois de analisarmos o conceito de persuasão, avançamos para as táticas e poderes que as ilustram – a teoria consulta/participação, a tática legítima e o poder referencial. Diretamente ligado a estas táticas e poderes, destacamos o modelo do tubo, que desempenha um papel fundamental na forma como os subordinados interpretam a mensagem que está a ser emitida.

No entanto, a influência do líder – caso ela se verifique – sob o liderado nem sempre é bem entendida, estando sujeita a várias interpretações. É papel do líder manter as suas intenções claras e nunca tentar prejudicar os seus subordinados e faz parte das aptidões individuais ser honesto e conseguir reconhecer emoções menos positivas. Evocamos, assim, novamente a inteligência emocional.

Referir apenas, e como nota final desta análise, que embora estas táticas podem servir não só para influenciar como também para motivar os liderados, as mesmas diferem de líder para líder e de contexto para contexto, dada a volatilidade de uma organização. Os resultados das mesmas diferenciam-se também de liderado para liderado, uma vez que nem todos estão dispostos a receber a influência do líder.

Para uma melhor compreensão, organizámos, num quadro, as dinâmicas de liderança abordadas durante a nossa análise com citações de líderes e liderados de forma a ilustrar estas mesmas dinâmicas. Adicionámos, também, pequenos comentários para tornar a análise mais completa.

TABELA 3: DINÂMICAS DE LIDERANÇA, COM CITAÇÕES DE LÍDERES E LIDERADOS

Dinâmicas de Liderança	Líderes	Liderados	Comentários
Perspetiva humana da organização	“O elemento humano é o elemento central”. (líder 3)	“Uma família única”. (liderado 5)	A importância do elemento humano é reconhecida de forma crescente.
Objetivos	“Grupo de trabalhadores que	“É trabalhar com um determinado	Os objetivos são vistos como algo

	estão unidos num espírito comum e que todos seguem o mesmo objetivo”. (líder 1)	objetivo”. (liderado 1)	intrínseco à organização.
Inteligência Emocional (competências sociais)	“Quando tu lideras uma equipa, tu tens de saber trabalhar com cada um deles, tu tens de conhecer cada pessoa, tu tens de conhecer cada pessoa que trabalha contigo e, por vezes, tens de o fazer até no aspeto pessoal”. (líder 5)	“A qualidade das minhas líderes é a educação. Não o conhecimento, não a organização... Mas a educação”. (liderado 2)	Tanto os líderes, como os liderados reconhecem a importância das competências sociais para uma boa relação.
Atuação do Líder	“É um atributo do outro, nunca do próprio. Ou seja, só os eventuais liderados é que podem reconhecer esse estatuto de liderança”. (líder 3)	“Não consigo ver liderança no meu líder, porque o meu líder pouco sabe do trabalho”. (liderado 5)	Os líderes e os liderados apresentam uma visão diferente daquilo que é a liderança.
Responsabilização	“Pôr as cartas na mesa e depois nós todos definirmos em conjunto qual é o percurso”. (líder 2)	“Acho que para uma boa organização, se for uma organização pequena, e se todos colaborarmos e se todos soubermos	A responsabilização, em ambas as visões, é um fator de motivação, porém o líder sente usa essa técnica de

		do que se trata, será muito mais fácil”. (líderado 4)	persuasão, mas o liderado mostra um sentimento diferente, querendo ser mais participativo.
Tática Consulta/Participação	“Procurar envolver as pessoas nos projetos dando-lhes enquadramento necessário para que elas compreendam e se identifiquem. Por outro lado, permitir também, dar sempre o espaço suficiente para que a pessoa possa dar o seu próprio contributo”. (líder 3)	“Tenho ideias próprias, tenho as minhas próprias ideias e transmito-as ao líder e ele poderá ou não aceita-las, mas as minhas ideias são as minhas ideias”. (líderado 4)	Esta tática apresenta a mesma importância, em termos teóricos, para os líderes e liderados. Contudo, os liderados sentem que não consultados tantas vezes como aquelas que os líderes apontam.
Tática Legítima	“Quando às vezes há pessoas que mantêm uma ideia muito numa outra área e tenho de ser mais incisiva, e, às vezes, tenho de dizer que tem de ser feito, porque tem de ser feito”. (líder 4)	“Temos de conseguir isto, porque temos de realizar o trabalho e isto é para fazer e acabou’, de uma forma drástica, como um castigo, mesmo severa”. (líderado 5)	Esta tática pode, por vezes, ser levada ao extremo, dando origem a um mal-estar por parte do liderado.
Poder Referencial	“Porque acreditam, porque eu já demonstrei e porque	“A forma, às vezes, de ver determinado tipo	O poder referencial mostra funcionar, porque

	eles já foram comigo lado a lado e perceberam que indo comigo é mais fácil...”. (líder 5)	de coisas, pronto, faz com que eu me sinta influenciado por aquilo que ele diz e eu, de alguma forma, digo ”ok, isto é porreiro”. (liderado 3)	tanto os líderes como os liderados acreditem na experiência de quem comanda.
Modelo do Tubo	“As pessoas ouvem-me. Tenho um discurso direto e sei ser, como é que vou explicar... Levo as pessoas a fazerem o trabalho de forma a que gostem de o fazer”. (líder 1)	“Essa capacidade que é: ideias claras (...) e transmite essas ideias de forma clara”. (liderado 3)	A linguagem, principalmente a forma como as ideias são transmitidas, exercem influência na aceitação por parte do liderado.
Autorregulação	“Isso já me aconteceu e não tenho problema em chamar pessoas à parte”. (líder 4)	“Tem um ego muito grande para reconhecer que errou”. (liderado 3)	Os líderes e os liderados voltem a mostrar visões diferentes daquela que é a realidade organizacional.

Fonte: Elaboração Própria

Para concluir, importa responder à nossa pergunta de partida. Com a ajuda do quadro acima construído, é possível compreender que são várias as dinâmicas de liderança utilizadas pelos líderes no processo de persuasão e convencimento dos seus liderados.

Concluimos que a maioria dos líderes analisados fazem uso da tática consulta/participação de forma envolverem os liderados nas atividades e objetivos da organização. Como, por exemplo, pedir a sua opinião no arranque de projetos, mesmo que estes não tenham nada que ver com a sua área de trabalho.

O poder referencial é outra manobra que observámos ser utilizada pelos líderes, uma vez que estes se encaram como um exemplo a seguir, deixando a experiência, a formação e o conhecimento sobre o trabalho falarem por si. Observámos o uso deste poder quando os líderes utilizam a sua experiência para fazer valer as suas ideias e para mostrar que, ao seguirem as suas indicações, os liderados vão ser bem-sucedidos.

Temos, por fim, a tática legítima, que, embora seja a menos utilizada, é utilizada em casos mais extremos. Especialmente quando os liderados não conseguem compreender certos procedimentos, insistindo em seguir as suas próprias ideias. Isto leva os líderes a usarem o seu cargo como justificação para o seu poder.

A tática consulta/participação e o poder referencial fazem parte do processo de persuasão, uma vez que os líderes ao fazerem uso destas táticas e poderes estão a fazer um apelo ao lado emocional dos seus liderados.

Através destas táticas, e ao transformar os seus desejos e visões para a organização nas também do liderado, é capaz de persuadir e convencer este da posição que ocupa.

Conclusão

A nossa investigação teve como principal objetivo saber quais os comportamentos comunicacionais de convencimento utilizados pelos líderes para com os seus liderados. Para tal, construímos um enquadramento teórico, dividido em três diferentes partes: a cultura e a comunicação das organizações; a liderança; e a influência e persuasão.

Através do enquadramento teórico, não só foi possível compreendermos o ambiente organizacional e os vários tipos de liderança, como ainda as diferentes táticas e tipos de poder utilizados pelos líderes para persuadir e convencer os seus liderados.

Neste sentido, foi possível desenvolver uma análise interpretativista sobre a forma como o líder consegue estabelecer influência no liderado, convencendo-o da posição que ocupa na organização, levando-o a fazer aquilo que aquele tem na sua mente.

Esta análise interpretativista levou-nos, assim, a perceber que existem diferentes ambientes e estruturas organizacionais, que levam naturalmente a diferentes tipos de liderança. Ambos os conceitos – organização e liderança – são de difícil significação, uma vez que existem um sem número de estudos acerca dos mesmos, que têm, no entanto, linhas comuns.

Aliados à liderança estão as diversas táticas e poderes utilizados pelos líderes para convencer os seus liderados das posições que ocupam. Foi possível constatar que as táticas mais utilizadas são aquelas que mostram uma maior proximidade com o liderado e que valorizam a sua opinião e visão sobre a organização e os respetivos objetivos. No exato extremo estão as táticas legítimas, que reforçam o poder do líder secundarizando a importância do liderado na organização.

Agregada às táticas e poderes anteriormente referidos está a forma como o líder se comunica, que é outro fator contributivo para persuadir e convencer os liderados das suas ideias.

De destacar que nesta investigação constatámos a diferença de opiniões entre líderes e liderados, especialmente no que diz respeito ao desempenho dos líderes. Enquanto estes acham que fazem tudo para promover um bom funcionamento da organização e para a promoção do bem-estar e motivação de quem consigo trabalha, os liderados, em parte, não reconhecem características de liderança no seu líder.

Referências Bibliográficas

1. Ahuja, A., Van Vugt, M. (2010). *Selected: why some people lead, why others follow, and why it matters*, London: Profile Books.
2. Arabello, L. et al (2011). *Práticas e Métodos de Investigação em Ciências Sociais*, Gradiva.
3. Aristóteles, Júnior, M. A. (1998). *Retórica*, Lisboa: Imprensa Nacional – Casa da Moeda.
4. Axelrod, A. (2006). *Leadership Communication: A Communication Approach for Senior-Level Managers* By Deborah J. Barrett Rice University, Houston: Texas.
5. Berlo, D. K. (1991). *O processo da comunicação: introdução à teoria e à prática*, São Paulo: Martins Fontes.
6. Bilhim, J. A. F. (2001). *Teoria Organizacional: Estruturas e Pessoas*, Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
7. Bland, M. e Jackson, P. (1992). *A Comunicação na Empresa*, Lisboa: Editorial Presença.
8. Boyatsis, R. e Goleman, D. (2008). Social Intelligence and the Biology on Leadership. *HBR's 10 must reads on leadership*, HBR.
9. Brandão, N. G. e Portugal M. N. (2015). A Comunicação Interna e o Intra-Empreendedorismo. In Celma Padamo (ed.), *Relações Públicas e Comunicação Organizacional*, Lisboa: Escolar Editora.
10. Brass, D. J. e Burkhardt, M. E. (1993). Potential power and power use: An investigation of structure and behaviour. *Academy of Management Journal*, 36, 441-470.
11. Bremmer, B., Edmondson, G., Dawson, C., Welch, D. e Kerwin, K. (2004). Nissan's boss. *Business Week*, October 4, 41-49.
12. Carnegie, D. (1952). *Como fazer amigos e influenciar pessoas*, Lisboa: Dois Continentes.
13. Chiavenato, I. (1992). *Recursos Humanos*, São Paulo: Atlas.
14. Cialdini, R. (2001). *Harnessing the Science of Persuasion*, HBR.
15. Clampitt, P. G. (2001). *Communicating for managerial effectiveness*. Thousand Oaks, CA: Sage.

16. Collins, J. (2005). Level 5 Leadership: The Triumph of Humility and Fierce Resolve. *HBR's 10 must reads on leadership*, HBR.
17. Conger, J. A. (1998). The necessary art of persuasion. *Harvard Business Review*, May-June, 85-95.
18. Deshpandé, R., Farley, J. U. e Webster, F. E. (1993). Corporate Culture, customer orientation, and innovativeness in Japanese firms: A quadrad analysis. *Journal of Marketing*, 57 (1), 23-37.
19. Dias, P. (2014). *Viver na Sociedade Digital – Tecnologias, novas práticas e mudanças sociais*. Cascais: Princípia.
20. French, J. R. P. e Raven, B. H (1959). The bases of social power. In D. P. Cartwright (Ed.), *Studies in social power* (pp.150-167). Ann Arbor, MI: Institute for Social Research, The University of Michigan.
21. Gannon, M. J. (2001). *Understanding Global Cultures – metaphorical journeys through 23 nations*. Thousand Oaks, CA: Sage.
22. George, B. et al (2007) Discovering Your Authentic Leadership. *HBR's 10 must reads on leadership*, HBR.
23. Goleman, D. (2000). Leadership That Gets Results. *HBR's 10 must reads on leadership*, HBR.
24. Goleman, D. (2004). What Makes a Leader. *HBR's 10 must reads on leadership*, HBR.
25. Grant, R. W. (2015). Rethinking the ethics of incentives. *Journal Of Economic Methodology*, 22(3), 354-372. X
26. Graves, R. (1990). *Os mitos gregos* (vol.1). Lisboa: Dom Quixote.
27. House, R., Javidan, M., e Dortman, P. (2001). Project GLOBE: An Introduction. *Applied Psychology: An International Review*, 50 (4), 489-505.
28. Ilharco, F. (2013). *Mourinho: liderança, trabalho em equipa e excelência profissional*, Lisboa: Universidade Católica Portuguesa.
29. Jesuíno, J. C. (1996). *Processos de Liderança*, Lisboa: Livros Horizonte.
30. Knott, C. (2009). Friendly persuasion. *Manager: British Journal of Administrative Management*, (67), 30-31.
31. Kotter, J. P. (2001). What Leaders Really Do. *HBR's 10 must reads on leadership*, HBR.
32. McGregor, D. (1965). *Os Aspectos Humanos da Empresa*, Lisboa: Livraria Clássica Editora.

33. Mintzberg, H. (1995). *Estrutura e Dinâmica das Organizações*, Lisboa: Dom Quixote.
34. Morin, P. (1991). *Le management et le pouvoir*, Paris: Les Éditions d'Organisation.
35. Ng, C. e Yip, G. (2004). Japão, um adversário global? *Economia Pura + Gestão Pura*, Outubro, 114-122.
36. Oliveira, M. A. (1998). *Cultura Organizacional*, São Paulo: Nobel
37. Parreira, A. (1982). *Liderança de grupos e condução de reuniões*, Lisboa: Didáctica Editora.
38. Perelman, C., Olbrechts-Tyteca, L. (2002). *Tratado da argumentação: a nova retórica*, São Paulo: Martins Fontes.
39. Phesey, D. C. (1993). *Organizational Cultures: types and transformations*, London and New York: Routledge.
40. Pina e Cunha, M. et al (2016). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*, Lisboa: Editora RH.
41. Pree, M.D. (1989). *Liderar é uma arte*, Lisboa: Difusão Cultural.
42. Rego, A. (1998). *Liderança nas Organizações – teoria e prática*, Aveiro: Universidade de Aveiro.
43. Rego, A. (2016). *Comunicação Pessoal e Organizacional – Teoria e Prática*, Lisboa: Edições Sílabo.
44. Rost, J., e Smith, A. (1992). Leadership: a Postindustrial Approach. *European Management Journal*, 10(2), 193-201.
45. Schein, E. H. (1992). *Organizational Culture and Leadership*, San Francisco: Jossey-Bass.
46. Srour, R. H. (1998). *Poder, Cultura e Ética nas Organizações*, São Paulo, Editora Campus.
47. Syroit, J. (1996). *Liderança Organizacional*, Lisboa: Publicações D. Quixote.
48. Van Vugt, M., Johnson, D. D., Kaiser, R., e O’Gorman, R. (2008). Evolution and the social psychology of leadership: The mismatch hypothesis. In Joanne B. Ciulla (ed.), *Leadership at the crossroads*. Westport: Praeger.
49. Yukl, G. (1998). *Leadership in Organizations* (4th ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

50. Yukl, G. e Falbe, C. M. (1992). Influence tactics and objectives in upward, downward and lateral influence attempts. *Journal of Applied Psychology*, 77, 525-535.
51. Yukl, G. e Tracey, B. (1990). Consequences of influence tactics used with subordinates, peers and the boss. *Journal of Applied Psychology*, 75, 132-140.X
52. Zaleznik, A. (2001). *Managers and leaders: are they different?*, Harvard Bunisses Press.

Anexos

Transcrição de Entrevistas aos Líderes

Anexo 1: Transcrição da entrevista ao Líder 1

Nazifa Adam: No seu entender, o que é uma organização?

Líder 1: Uma organização na palavra que temos tem de ser um grupo de trabalhadores, que estão unidos num espírito comum e que todos seguem o mesmo objetivo. A organização funcionará quanto melhor as pessoas que lá trabalharem seguirem as indicações que são dadas. Esta é uma verdadeira organização.

NA: Enquanto líder, como promove a maneira de a organização trabalhar e de as pessoas se relacionarem no seu seio?

Líder 1: Trato todas as pessoas dando responsabilidade e responsabilizando-os. Todas as pessoas do meu grupo de trabalho, todos sabem o que têm a fazer. Portanto, a chefia direta é a parte grande, porque aquilo funciona quase como uma equipa de futebol. Portanto, é necessário um capitão e o capitão cabe-me a mim. Os outros todos são parte da engrenagem e todos funcionam com um objetivo comum: vamos fazer bem para conseguir tudo aquilo que é necessário para funcionar.

NA: Para além da posição hierárquica que ocupa o que faz de si um líder?

Líder 1: A questão da liderança, portanto, é uma coisa muito objetiva. Portanto, não é líder quem quer. Há pessoas que entendem que são líderes, mas não são, não conseguem. É preciso trabalhar, é preciso entender que as pessoas já nascem líderes e depois vão aperfeiçoando com o tratamento que vamos tendo com todas as pessoas que fazem parte do grupo de trabalho. Portanto, a liderança é a ordem, o sentido de orientar, persuadir as pessoas a trabalharem bem, a fazer o melhor que sabem e ninguém deve ser penalizado pelo facto de errar. Vamos errar, vamos corrigir. Portanto, dois erros da mesma forma não é pouco positivo. Dentro das minhas equipas de trabalho também houve erros, é evidente. Errar é mesmo humano, não é, mas faz-se sempre o possível para não acontecer e corrige-se de a forma a tal responsabilidade responsabilizando.

NA: Mas que características o tornam um líder?

Líder 1: As pessoas ouvem-me. Tenho um discurso direto e sei ser, como é que eu vou explicar... Levo as pessoas a fazerem o trabalho de forma a que gostem de o fazer. Nenhuma pessoa da minha equipa será contrariada a trabalhar, porque se houver uma pessoa que esteja contrariada num grupo de trabalho, aquele grupo deixa de funcionar e esse é o papel do líder: é encaminha-los de forma a ouvirem, ter palavras simples e objetivas que todas as pessoas entendem. Portanto, dentro do leque de trabalho eu tenho de conhece-los a todos, porque a linguagem que eu utilizo para o A, para o B, para o C é diferente. Não há palavras feitas, há palavras na direção de cada elemento da equipa de trabalho.

NA: Por que acha que tem subordinados?

Líder 1: Eu não entendo a palavra subordinados. Todos nós trabalhamos com um objetivo. Há quem dirige e todos nós fazemos. Quando um erra, erramos todos. Quando um e a equipa funciona, todos temos louros. Portanto, o objetivo é que todos nós tenhamos mérito. É um mérito trabalhar e ter gosto pelo trabalho. Entendo que é assim.

NA: Os subordinados, seguem-no, aceitam as suas indicações/ordens, porque é um chefe? Porque é um líder?

Líder 1: Aceitam todas as indicações que eu dou e nós temos uma permuta de informação, que nem todas as coisas que o líder diz tem sempre razão. De vez em quando, não tem. Portanto, há uma permuta de informação e as correções são sempre possíveis, porque ninguém tem o dom de saber tudo. Portanto, mesmo nós. Quem pensa que sabe tudo, está errado. É preciso chamar aqueles que trabalham connosco para corrigir aquilo que menos bem pode correr e tenho me dado sempre bem com isso. É o diálogo constante, saber que cada um que vai para o trabalho, se tem problemas vamos corrigi-los de forma a quando se entra no trabalho acabar os problemas e nós vamos fazê-lo. É, essencialmente, o acompanhamento. Chamo acompanhamento de toda a equipa de trabalho. Isto dá muita, muita dedicação e muitas horas, mas o objetivo é conseguido.

NA: Para além do acompanhamento e do constante diálogo, que técnicas utiliza para influenciar os seus colaboradores/ subordinados de forma a que eles cumpram as suas ordens/sugestões/indicações?

Líder 1: Todos temos conhecimento do que é que nós temos de fazer. Portanto, há regras e todos fazemos os possíveis para cumprir as regras. Trabalhamos numa área de ajuda rodoviária e aparecem n problemas. Nós temos que estar sempre com boa disposição no sentido de ajudar quem necessita, porque naquelas alturas na rodovia aparecem todos os problemas. Não queria estar a elencar os problemas que existem, existem n problemas. Basta nós andarmos aí numa estrada e verifica-se os acidentes, essencialmente, e depois as pessoas perdem a cabeça, a forma de condução, cada um é o melhor condutor e depois criam-se de vez em quando alguns problemas e nós temos de estar sempre de ânimo leve e aberto de forma a ajudar todas as pessoas que necessitam da nossa ajuda.

NA: Mas como é que influencia os seus subordinados?

Líder 1: Responsabilizando-os para eles ganharem responsabilidade de saberem fazer e as dúvidas persistem dentro das reuniões que nós temos de grupo de trabalho. Fazemos reuniões, trocamos informação e depois encaminhamos e todos nós temos, quando saímos para um trabalho, todos sabem o que devem fazer. Portanto, o objetivo é comum.

NA: Alguma vez sentiu que ao estar a persuadir algum dos seus colaboradores/subordinados foi mal interpretado?

Líder 1: É provável que sim. Portanto, de vez em quando isto não é tudo à concordância. Dentro da equipa de trabalho também há quem discorde e aí cabe ao seu líder persuadi-lo de forma a ele entender por que é que as coisas devem funcionar assim. Nunca senti grandes dificuldades em encaminhar, portanto, a discordância, porque utilizo a forma de convencer as pessoas com o objetivo comum. É a nossa garantia do posto de trabalho.

NA: Portanto nunca sentiu que tenha sido eticamente incorreto?

Líder 1: Nunca fui incorreto para nenhum colega meu de trabalho. Portanto, dentro dos subordinados nunca fui incorreto. Procurei sempre ser o melhor de forma a ter a confiança deles e tenho tido. Se algum dia, portanto isto é entre parenteses, prejudiquei alguém foi mesmo sem querer. Não há a intenção, nunca, de prejudicar alguém. O objetivo é sempre melhorar, melhorar, melhorar.

NA: Muito obrigada.

Anexo 2: Transcrição da entrevista ao Líder 2

Nazifa Adam: No seu entender, o que é uma organização?

Líder 2: Uma organização é uma entidade, que tem um objetivo, um fim, e, portanto, tem uma determinada estrutura, que se propõe a organizar uma série de tarefas e uma série de ações para atingir esses objetivos.

NA: Enquanto líder, como promove a maneira de a organização trabalhar e de as pessoas se relacionarem no seu seio?

Líder 2: Tento ser... Tento que haja uma relação mais afável entre as pessoas possível, o mais próxima possível... portanto, nós aqui tratamo-nos todos por tu, respeitando as hierarquias, como é lógico, mas tentamos sempre que haja aqui um grande entendimento entre as pessoas e todos sabem perfeitamente qual é que é o objetivo que queremos alcançar, ter sempre isso em vista. Pretendemos sempre, também, que as pessoas se relacionem sempre que possível fora do espaço do local de trabalho. Fazemos imensas ações de *team building*, de confraternização, temos todos os anos uma primeira ação no início da época desportiva, em que ainda agora há pouco tempo fizemos uma reunião geral em que são dados os objetivos e a dar a conhecer, portanto, no fundo, os resultados do ano anterior e os objetivos do próximo ano e depois temos um jantar e um convívio. Por vezes, fazemos sessões de *team building* nessa ação. Temos sempre a atividade de Natal, o jantar de Natal e sempre que possível fazemos pequenos encontros entre as pessoas para, de certa forma, para que haja essa maior relação entre as pessoas e haja esse maior entendimento entre estas pessoas.

NA: Para além da posição hierárquica que ocupa o que faz de si um líder?

Líder 2: Principalmente, ser reconhecido, ser um exemplo para os outros. Portanto, tentar ser sempre muito assertivo, ser sempre afável com todos... No fundo, ser um exemplo para todos os meus colegas que trabalham na empresa.

NA: Por que acha que tem subordinados? Ou os subordinados, seguem-no, aceitam as suas indicações/ordens, porque é um chefe? Porque é um líder?

Líder 2: Eu prefiro a palavra ‘colaboradores’. Uso sempre a palavra ‘colaboradores’, porque não gosto do termo ‘subordinados’, nem ‘funcionários’, apesar de que na nossa organização também temos muitos professores, não é, mas, de certa forma, definimos

sempre... Eu trato sempre toda a gente como colaborador em tudo o que falo, escrevo é sempre ‘colaboradores’ da empresa, porque é isso mesmo que se pretende: que as pessoas, no fundo, trabalhem todas em conjunto para o mesmo objetivo.

NA: Mas por que acha que tem subordinados?

Líder 2: Um pouco pelo que eu disse há pouco. Reconhecem em mim um exemplo e, portanto, como tal, acho que me seguem por isso. Porque consigo estabelecer relações de grande afetividade e de grande afinidade com as pessoas e considero que consigo ser um exemplo para todos. Nunca me exalto, nunca... Tenho sempre a porta do gabinete aberta, sempre que alguém pede para ser recebido, recebo sempre... Seja coordenador ou de fora, eu recebo sempre. Tenho sempre uma palavra amiga, tenho muito cuidado com os aniversários das pessoas ou quando as pessoas têm um filho ou quando há o falecimento de um ente próximo, portanto todo esse tipo de cuidados, apesar de na empresa trabalharem quase 250 pessoas eu tento, ao máximo, ser igual para todos e não esquecer esses pormenores da vida particular de cada um, que são extremamente importantes para que também sintam que aqui também é uma segunda casa deles.

NA: Que técnicas utiliza para os influenciar de forma a que eles cumpram as suas ordens/sugestões/indicações?

Líder 2: Há uma cadeia de chefias. Eu sou diretor-geral, depois há as chefias intermédias, digamos, diretores intermédios. Aqui, a melhor estratégia para que as pessoas façam aquilo que nós entendemos que é o melhor para a empresa é eles fazerem parte da solução. Portanto, tudo o que for para fazer ser discutido por todos e ser, de certa forma, consensual nos caminhos por onde havemos de ir e aquilo que devemos fazer. Portanto, no fundo, é pôr as cartas na mesa e depois nós todos definirmos em conjunto qual é o percurso, o que é que se vai fazer, porque isso faz com que as pessoas se sintam parte do projeto e contribuam para o projeto e, portanto, e sentem-se, entre aspas, obrigadas a que isso se verifique. Portanto, a decisão mais fácil é não impor, mas sim fazer com que as pessoas façam parte das medidas e das soluções que nós queremos adotar.

NA: Uma última pergunta. Alguma vez sentiu que ao estar a persuadir um dos seus colaboradores tenha sido mal interpretado?

Líder 2: Não, não me lembro, sinceramente. Acho que tenho muito cuidado com esse tipo de coisas, porque é isso mesmo que pode fazer a diferença, eticamente a gente ser sempre muito retos com as pessoas. Portanto, tenho uma característica que é: digo sempre o que penso às pessoas, não o digo de forma espontânea, disparatada, não. Digo com algum cuidado, com algum... Escolho um tipo de voz especial, uma atenção especial, um olhar especial, mas digo tudo o que penso às pessoas. Não deixo nada por dizer, porque quero que as pessoas saibam sempre aquilo que eu penso acerca delas e daquilo que elas fazem. Isso é muito importante, tanto para o bem como para o mal, portanto... E quando uma coisa corre menos bem é sempre importante que isso seja dito, porque é uma grande oportunidade para ser corrigida e o grande truque, digamos, da gestão de recursos humanos hoje em dia, para mim, é o reforço positivo. Portanto, é sempre que acontece alguma coisa bem, nós termos o cuidado de o referir à pessoa, chamar a atenção da pessoa e dizer que aquilo foi bem feito e agradecer e incentivar a que volte a ter atitudes dessas e comportamentos desses ou que faça as coisas dessa forma sempre. Portanto, penso que, por vezes, da parte de quem chefia, há uma grande... Penso que facilmente encontra defeitos e tem muita dificuldade em encontrar virtudes nas pessoas. Eu acho que é muito mais importante nós, numa determinada pessoa, encontrarmos cinco virtudes e um defeito e... Portanto, quando há coisas que eles fazem bem-feitas, a gente reforçar e dar feedbacks positivos a essa pessoa. Isso é extremamente motivante, extremamente importante. E quando há coisas menos bem, se calhar, não fazer reparos constantes, mas sim ser mais assertivo e só, de vez em quando, aqueles que são mais fundamentais fazê-lo. Portanto, isso é uma das coisas que eu acho que é muito importante hoje em dia na estratégia da liderança, que é a gente incentivar muito as pessoas e não esquecer, nunca, de dar um reforço positivo quando uma pessoa faz alguma coisa acertada. Um líder que sistematicamente só chama a atenção de coisas más é uma pessoa de que ninguém gosta, que ninguém está para dar sangue, suor e lágrimas por ela... Afasta as pessoas do projeto e, portanto, isso é extremamente importante, essa questão de nós termos o cuidado de dar reforços positivos, sistemáticos às pessoas. Eu tenho uma regra, falo muitas vezes sobre isso com os meus colegas de direção, que é nós, a nossa tarefa de líderes, quando lideramos pessoas, a nossa tarefa principal é salientar os aspetos positivos que as pessoas têm e esquecer aquilo que as pessoas têm de menos bom. Portanto, aproveitar o que cada um tem de bom e esquecer os defeitos de cada um, porque ninguém é perfeito, todas as pessoas têm virtudes, todas as pessoas têm defeitos, portanto para mim é muito importante na organização ter

peessoas motivadas e, como tal, eu, quando olho para os meus colegas, olho para as virtudes deles. Enalteço as virtudes e tento que os pequenos problemas, que os pequenos defeitos que um ou outro possa ter... Espero esquecer-me deles rapidamente. Acho que isso para mim... Tento saber quais são, para também fazer essa gestão, mas não tenho que estar sempre a exalta-los, a apelar a eles.

NA: Muito obrigada.

Anexo 3: Transcrição da entrevista ao Líder 3

Nazifa Adam: No seu entender, o que é uma organização?

Líder 3: Essa é uma pergunta quase de algibeira, não é. Bem, para além dos próprios conceitos de gestão e até académicos, uma organização é, antes de mais, uma realidade multicultural, que, enfim, inclui um número diverso de indivíduos, que necessitam de interagir de uma forma permanente para concretizar um determinado resultado. É um espaço complexo, onde o elemento humano é o elemento central e, como tal, tende a reproduzir a sociedade onde se integra. A morfologia de uma organização, não obstante de ter algumas especificidades próprias do negócio, do modelo de negócio etc, mas em regra não é muito diferente, na minha opinião, daquilo que é o quadro social da sociedade onde essa organização se integra. E, portanto, eu diria que o elemento central é sempre o indivíduo. Há uma característica que é: as organizações são sempre uma multiplicidade de indivíduos, que têm de interagir de forma permanente num determinado quadro normativo, naturalmente, mas que têm em comum o facto de estar bem identificado o objetivo para o qual todos eles concorrem no seu dia-a-dia, não é, para o qual eles contribuem no seu dia-a-dia. Portanto, eu diria que mais do que a definição académica, para mim é mais importante esta definição quase empírica, não é.

NA: Enquanto líder, como promove a maneira de a organização trabalhar e de as pessoas se relacionarem no seu seio?

Líder 3: Bom, a organização dentro da organização... A forma como organizamos o trabalho dentro desta organização, e penso que é comum a outras, obedece a alguns critérios, que são aceites unanimemente, que estão já estudados pela academia, mas também resultam da experiência das organizações, cumprem alguns critérios, seja do ponto de vista funcional, do princípio da especialidade, naturalmente, mas também questões ligadas à funcionalidade e que a experiência e o saber acumulado nos apontam como sendo as mais adequadas e, portanto, eu diria que do ponto de vista do modelo organizativo, da forma de organizar o trabalho, as empresas não inventam a pólvora. Cada vez que inicia uma empresa obviamente vai beber aquilo que já se conhece, que a academia já produziu, que a experiência nos dá e que, portanto, se sabemos que uma organização tem um determinado produto para vender, sabemos que vamos ter de organizar as pessoas estão vocacionadas para a distribuição do produto de uma determinada forma. Vamos ter de os juntar, forma-los para estarem habilitados, mas

também sabemos que nas organizações há funções de *backoffice*, seja na área financeira, seja noutra área qualquer, que também vão ter de estar organizados para dar suporte àquilo que a atividade, por exemplo, comercial principal de uma organização, não é. Portanto, desse ponto de vista, eu diria que as organizações não têm de estar a inventar sempre a roda. A roda já existe. Às vezes o difícil é tentar que o líder em causa, digamos, tenha também a experiência suficiente, experiência de vida suficiente para aferir se os modelos que existem no mercado são os adequados aquele modelo de negócio, aquela realidade particular, porque, não obstante, nós podemos sempre beneficiar daquilo que é generalizável, também é verdade que as organizações têm sempre o seu quê de especificidade e aquilo que o líder, acho eu, o valor que ele pode acrescentar é fazer essa leitura entre a realidade onde está inserido, aquilo que é a sua própria experiência e depois o conhecimento que tem da organização em concreto para introduzir as modificações e as alterações que lhe pareçam adequadas para, no fundo, otimizar o resultado, que é sempre o foco de uma organização. É o resultado, tudo o resto é complementar, não é... Outra coisa diferente é de que forma é que, no fundo, se gerem as pessoas, não é. De que forma é que... Penso que a segunda parte da pergunta era como se organizam as pessoas. Aí também tenho uma abordagem, digamos, não sei é original, mas dúvida devemos ser simplistas. Portanto, acho que as pessoas... Eu tenho uma tese de que as organizações são... Reproduzem um modelo de sociedade, porque as pessoas não passam a ser diferentes, porque estão dentro de uma empresa. Às 8h45, quando as pessoas entram nesta casa não mudam de personalidade, não são bipolares, não é, e, portanto, elas continuam a ser as mesmas pessoas e o quadro mental de referência dessas pessoas continua a ser o mesmo em que são indivíduos que estão integrados numa sociedade, que têm famílias, que interagem de uma determinada forma, que têm um quadro de referências cultural, que no nosso caso é o quadro de referências ocidental portuguesas e quando entram aqui continuam a ser mesmas pessoas e portanto nós temos que, por um lado, reconhecer isso e reconhecer isto é importante e respeitar isto. Não podemos exigir às pessoas no espaço profissional comportamentos muito diferentes daqueles que são os comportamentos exigíveis enquanto cidadãos. Os princípios da ética, por exemplo, nesta organização, as questões da ética são muito importantes. Como nós somos uma instituição de supervisão temos de fazer cumprir regras. Nós próprios temos de ser exemplares, pelo menos naquilo que é a essência, a matriz do comportamento humano: a honestidade, a transparência de atuação, não criar conflitos de interesse, quer dizer, não colocar em conflitos de interesse, mas a questão é

esses princípios eu diria que são princípios normais de atuação de qualquer ser humano. A pessoa por entrar aqui de repente não tem de se transformar em super-homem. O que a organização faz, e aquilo que no meu caso também procuro, é comunicar às pessoas em primeiro lugar aquilo que a organização entende serem os valores matriciais, os valores mais prioritários, mas que não são muito diferentes dos valores que eu também acho que o indivíduo deve ter enquanto cidadão na sociedade. O ser honesto não é uma especificidade desta organização. Eu tenho que reafirmar é que para esta organização a honestidade é talvez um elemento central. Eu prefiro ter alguém a trabalhar comigo que é honesto. No limite até prefiro que seja um honesto que tem falhas do ponto de vista profissional, do que ter uma pessoa desonesta, mas que do ponto de vista profissional tem um desempenho quantitativamente impressionante, porque aquilo que nós valorizamos são alguns princípios de atuação, nomeadamente a questão da honestidade, por isso temos um código deontológico rígido, temos um regulamento interno que nos impede de fazer muitas coisas, não é, e portanto a forma como nós e eu digamos lidero as pessoas que trabalham comigo procuro fazê-lo não desligando muito da realidade. Ou seja, procuro evitar criar uma ficção organizacional. Que a relação entre as pessoas seja uma relação normal. Agora é preciso é, e eu julgo que é um ponto importante, comunicar muito, permanentemente, porque não basta só identificarmos quais são os nossos valores ou quais são os princípios que a empresa, os princípios e os comportamentos que a empresa considera relevantes e a partir daí achar que as pessoas integram isso. Não é verdade. Do ponto de vista dos comportamentos humanos, é um exercício em contínuo. Não basta fazer um *statement* e achar que depois as pessoas todas integram isso, porque também decorre disto que eu estive a dizer. Eu acho que as pessoas quando vêm para a organização não se tornam super-homens ou supermulheres, o que quer dizer que trazem também os seus pontos fortes, mas também as suas fragilidades e as suas apetências para coisas menos boas. O exercício de liderança é muito no sentido de uma forma contínua, permanente, recordar a quem trabalha connosco quais são os princípios relevantes para exercer a atividade nesta organização e procurar de uma forma não demasiado evasiva, diria até de uma forma permanente, acompanhar essas pessoas na verificação do cumprimento desse objetivo, porque no momento em que damos por adquirido que aquilo já está internalizado e que a pessoa já, enfim, é quando nos aparecem as surpresas. O papel de quem, enfim, tem essa responsabilidade, gerir pessoas e liderar pessoas é um papel permanente, de acompanhamento permanente e ter sempre muito bem presente o que é que é prioritário

para esta organização e transmitir isso às pessoas, mas depois também dar-lhes autonomia. Eu diria que o líder funciona um bocadinho como aquele que acompanha e que garante que há condições para o resultado aparecer, não é, mas não tem necessariamente que ser o chefe hierárquico, não tem de andar ali com uma vergasta para chicotear a pessoa cada vez que faz um erro, nem nada disso. Eu acho que uma das grandes conquistas desta organização foi a partir do momento em que se mudou um bocadinho o modelo de gestão e se passou a aceitar o erro como consequência normal de uma atividade humana, porque quando nós somos muito penalizadores e sancionamos muito o erro a organização fica um bocadinho atrofiada, porque o medo, o receio de errar atrofia as pessoas e, portanto, inibe-as de inovar, porque a inovação nunca ninguém tem a certeza de que a coisa vai dar certo, não é. Às vezes, há uma improbabilidade de resultado, portanto no exercício de liderança tem de haver esse equilíbrio. Por um lado, manter uma proximidade das pessoas para lembrar de forma contínua aquilo que nós consideramos que são as premissas determinantes para atingir um determinado resultado. Por outro lado, dar algum espaço para que as pessoas na sua autonomia normal, e dar-lhes autonomia, e criar condições para que o resultado surja. Isso não quer dizer deixar a coisa acontecer normalmente, o acompanhamento tem de ser permanente, porque senão alguém vai ter de pagar a fatura no final no ano, não é, e eu prefiro que não seja eu. É um bocadinho por aqui. Em termos práticos ou em termos resumidos, não sei se estou a falar em nome próprio ou em nome da instituição, porque não acho que tenha uma forma de liderança muito diferente daquilo que os meus colegas também têm, porque é um bocadinho já o resultado... já trabalho aqui há algum tempo, há alguns anos e, portanto, quando eu digo “eu” é “nós” procuramos exercer a liderança. As pessoas que têm aqui nesta casa essas funções de uma forma não muito intrusiva, ou seja, não andamos diariamente em cima das pessoas a dizer “tens de fazer isto, não te esqueças”, não. Temos de dar algum espaço, autonomia às pessoas, porque... sobretudo pessoas que já trabalham connosco já deram provas de autonomia, não é, de serem autónomas, de serem capazes de... agora o papel da liderança não é tanto andar ali a corrigir, é lembrar continuamente aquilo que é verdadeiramente importante para a organização. Isso para mim é importante, isso é talvez um dos papéis mais importantes da liderança é recordar às equipas aquilo que são os valores da organização e estar sempre muito atento a qualquer desvio de dos valores. No nosso caso, enfim, como já disse, a questão da veracidade, da ética, enfim, são questões que não são meros chavões, porque elas depois têm expressão no dia-a-dia, no

comportamento diário. Quase um à parte, só para perceberes, nós não admitimos que os nossos colaboradores, quando contactam com o operador, os tratem por colegas, porque nós entendemos que não somos colegas. Nós somos supervisores, devemos tratar as outras pessoas, quando estamos a falar com um supervisionado, nunca se deve deixar de relembrar o papel de cada um de nós. Mesmo que sejam pessoas com quem falamos diariamente e que ao fim de algum tempo se calhar somos amigos, mas naquele contexto eu estou a ligar aquela pessoa não enquanto amigo. Estou a ligar-lhe num contexto profissional e o meu papel é o de supervisor e o dele é de supervisionado e eu posso querer dizer-lhe coisas que não são passíveis de dizer se for num contexto de amizade. Estes elementos, estes indícios são importantes para a liderança estar atenta, porque quando há uma quebra nestes valores a nossa missão pode ficar afetada, porque nós ainda por cima, enfim, isto tem a ver com a especificidade do nosso negócio, se assim lhe quiseres chamar, nós temos competências delegadas pela sociedade, ou seja, a sociedade confia na instituição para desempenhar uma determinada missão para garantir que as seguradoras, por exemplo, não vão à falência, porque se uma seguradora for à falência há um prejuízo para a sociedade toda, não só para as pessoas que têm lá o dinheiro, não é, e, portanto, levamos muito a sério essa missão e essa missão, que no final se mede por se as seguradoras estão solidas financeiramente ou não, mas tem todo um trabalho de formiguinha atrás que passa muito pelos comportamentos diários de nós observarmos se as nossas equipas estão a ter uma abordagem e uma atitude profissional e se estão a cumprir aquilo que para nós é verdadeiramente importante. Se são honestos, se são eticamente responsáveis, tudo isso, não é.

NA: Para além da sua posição hierárquica, o que faz de si um líder?

Líder 3: A liderança não é um cargo, em primeiro lugar, nem é uma coisa que eu possa dizer “eu sou líder”. É um atributo do outro, nunca do próprio. Ou seja, só os eventuais liderados é que podem reconhecer esse estatuto de liderança. Isso é terrível, não é, porque seria muito mais engraçado se eu pudesse dizer “eu sou líder”, só que eu não posso dizer isso. Eu posso ter um determinado comportamento e esse comportamento ser reconhecido por quem trabalha comigo como um exercício de liderança e, portanto, isto é muito importante percebermos, porque se nós achamos “eu sou líder”... havia uma banda desenhada de dois ou três cães em que um estava sempre a afirmar “o líder sou eu, o líder sou eu” e ninguém o respeitava, portanto ele na verdade não era um líder. A liderança é um exercício de comunicação, basicamente. Não tem nada que ver com o

cargo hierárquico, porque numa organização e num departamento, por exemplo, podes ter um chefe que não é líder e o contrário. Também pode ser um líder que não é chefe. Isso é terrível, quando esta separação existe. Tens num departamento ou numa unidade orgânica ou o que quer se seja numa organização tem uma estrutura hierárquica que tem uma característica que é: a estrutura hierárquica pode fazer-se obedecer porque tem a prerrogativa de aplicar uma sanção. Eu digo “fazes este relatório em duas horas. Se não fizeres, eu abro-te um processo disciplinar”, porque eu tenho essa prerrogativa enquanto hierarquia de aplicar uma sanção. Eu enquanto líder não tenho capacidade de sancionar ninguém, porque o líder basicamente é um exercício de comunicação e persuasão. Eu procuro que as pessoas que trabalham comigo partilhem das minhas próprias prioridades, reconheçam que os objetivos que eu estipulo fazem sentido, reconheçam que esses objetivos que os assumam como deles, no fundo, e que adotem os comportamentos de forma a obter um determinado resultado que é aquele que eu pretendo e são resultados não egoístas. São resultados da organização, não é. Às vezes é preciso perceber que isto não tem nada a ver com manipulação. Às vezes, erradamente na minha opinião, mistura-se isto com o exercício de manipulação. Para mim, a diferença entre manipulação e liderança é que a liderança é assente sempre em comportamentos transparentes e leais. A manipulação é parecida, porque o manipulador procura atingir um determinado resultado, mas utiliza comportamentos desleais e isso não é admissível no exercício da liderança. A liderança ou é assente em comportamentos transparentes e honestos e leiais entre as pessoas ou então... quer dizer, pode ter resultado uma vez, mas não de uma forma permanente e as organizações não existem por meses, existem por anos. Essas organizações estão numa perspetiva a longo prazo e os líderes também o devem ser. Não há líderes de seis meses. Há pessoas a quem lhes é reconhecida essa capacidade de mobilizar outras pessoas em redor de um objetivo e persuadi-las de adotarem comportamentos tendentes a terem um determinado resultado e isso para mim é liderança. Desejavelmente, todas as hierarquias devem ser líderes. Desejavelmente! Alguém a quem a empresa diz “olha, tu a partir de hoje és chefe e tens um determinado requisito”, só por si não é o bastante para ele exercer liderança. Ele pode até começar por ser apenas um chefe hierárquico, mas depois vai ter de conquistar um espaço enquanto líder, não é, porque ele formalmente pode preencher todos os requisitos de liderança, mas isso não é o suficiente. A liderança é algo que os outros reconhecem a outra pessoa e não é algo que se possa afirmar “eu sou líder”. Isso aí estamos a falar para a parede.

NA: É isso que faz de si um líder? O fato de os seus colaboradores lhe reconhecerem liderança?

Líder 3: Sim, mas esse reconhecimento não tem de ser um reconhecimento expresso. Não têm de chegar aqui e dizer “você é um líder”. Não é nada disso. Eu acho que aquilo que faz de mim um líder é as equipas com quem trabalho conseguirem, digamos, adotar comportamentos e obter resultados numa perspetiva de partilha de reconhecerem que aquele é o objetivo. No fundo, acho que consigo, ou na maior parte das vezes consigo, outras vezes não consigo, no relacionamento que tenho com as equipas persuadi-los da bondade dos objetivos que são definidos e persuadi-los a adotarem os comportamentos que nos parecem mais importantes para atingir um resultado e como o resultado até agora tem sido bom, eu tenho alguns indícios que me podem levar a crer se calhar tenho alguma capacidade de liderança e que as pessoas estão a fazer isso e conseguem estes resultados não apenas porque é apenas o chefe que lhes está a impor esse objetivo, mas porque eles reconhecem que esse objetivo é um objetivo razoável e que portanto partilham dessa convicção.

NA: Por que razão acha que tem colaboradores para além das razões óbvias? Ou os colaboradores seguem-no/aceitam as suas indicações porque é um líder?

Líder 3: Eu acho que todos nós que gerimos pessoas temos sempre ao longo de cada exercício várias situações. No meu caso concreto, eu acho que a maior parte das situações... eu trabalho para isso, para conseguir convencer os meus colaboradores quando lhes peço um projeto invisto sempre na fase preparatória. Eu nunca peço um projeto sem explicar primeiro e sem que tenha minimamente assegurado de que a bondade daquele projeto também é partilhada pelo colaborador a quem eu peço isso, mas, atenção, essa é a minha postura por defeito, digamos. Sempre que alguém que chame um colaborador meu e isso acontece diariamente. Ainda há bocado chamei um colaborador meu a quem lhe pedi um projeto, que tem de estar pronto ao fim do dia. Aquilo que eu procuro sempre é explicar o enquadramento do projeto para que a pessoa se sinta envolvida, porque esta pessoa com quem tive a reunião de manhã... também podia ter tido a postura “olha, tens aqui estes três documentos. Preciso que me faças uma síntese disto e entregar-me isto até às seis da tarde e tens de meter estes três documentos num só. Dá-lhe aqui harmonia do ponto de vista da prosa e entrega-me isto”. Isto eu diria que era a postura do chefe. Eu tinha legitimidade para fazer isto,

porque a organização atribuiu-me essa responsabilidade e podia chamar o Luís e dizer “tens até às seis da tarde para meter isto tudo num só documento. Tens de fazer isto bem e escrever num português correto”. Aquilo que eu fiz foi estar durante quinze minutos com ele a explicar-lhe por que é que nós tínhamos de fazer isso, qual era o objetivo daquele documento, para que iria servir e por que é que era importante termos o documento pronto hoje. E tivemos uma conversa de quinze minutos eu acho que isto marca a diferença, porque o Luís percebeu todo o enquadramento, aceitou e concordou pela necessidade de termos isto pronto hoje e eu acho que ele assim ficou em melhores condições de escrever melhor até o documento do que se não tivesse esta explicação. Se eu não lhe tivesse dito nada, o Luís faria as coisas e teria feito as coisas com alguma qualidade, porque ele é um bom profissional. Agora, esta segunda forma de fazer as coisas implica investir um bocadinho mais nas pessoas, mas também eu acho que isso depois tem um retorno na qualidade do serviço que é prestado.

NA: Que técnicas utiliza para os influenciar de forma a que eles cumpram as suas sugestões?

Líder 3: Acho que a técnica mais frequente é um bocadinho aquela que acabei de explicar, que é procurar envolver as pessoas nos projetos dando-lhes enquadramento necessário para que elas compreendam e se identifiquem. Por outro lado, permitir também, dar sempre o espaço suficiente para que a pessoa possa dar o seu próprio contributo. Pensar que os outros não são... eu parto sempre de um princípio que é: as pessoas que trabalham comigo são no mínimo tão inteligentes como eu ou mais. Eu prefiro trabalhar com pessoas muito inteligentes, porque a questão aí é se trabalharmos com pessoas mais inteligentes do que nós, o resultado do nosso trabalho supera sempre o nosso próprio limite. Se todas as pessoas que trabalham connosco são menos inteligentes do que nós, nós somos o limite. Nós nunca conseguiremos apresentar um trabalho que vá para além da nossa própria qualidade. Isso é terrível, porque nós não somos o alfa e o ómega do mundo. Quanto mais pessoas inteligentes a trabalhar connosco, melhor pode ser o nosso trabalho e superarmos o nosso próprio limite, portanto um ponto importantíssimo que procuro observar no dia-a-dia é não dar instruções rígidas. É partilhar, aquilo que fiz um bocadinho com o Luís, expor o problema, definir quais são as premissas, porque há coisas que têm de ser assim. É assim, eu tenho de ter o documento às seis da tarde e ele sabe disse. Expliquei-lhe as razões de tudo isso, mas não lhe disse como é que ele tinha de fazer o documento. Em

primeiro lugar, porque o Luís é um sénior e eu não o posso tratar como um atrasadito, porque ele não é atrasadito. Portanto, eu chamo o Luís e digo “tenho aqui este problema, temos aqui três contributos de três direções diferentes, de três departamentos diferentes, temos de responder hoje ao Ministério das Finanças e, portanto, às seis da tarde é a data limite para nós fecharmos o documento, preciso da tua ajuda. Lê isto com atenção, prepara o documento de forma que às seis da tarde tenhamos isto pronto”. Eu não disse mais ao Luís. Não lhe vou dizer “olha, mete ali aquilo”. Não, temos de confiar nas pessoas com quem trabalhamos, porque se não confiamos o melhor é despedi-las imediatamente. Eu sabendo também e reconhecendo competência da pessoa, tenho de lhe dar espaço e esse espaço é absolutamente crucial, porque é esse espaço que vai introduzir valor ao documento, porque se eu lhe desse todas as instruções e mais algumas o que acontecia é que o Luís ia fazer exatamente aquilo que eu lhe disse e eu não estaria a dar oportunidade ao Luís de acrescentar valor ao documento e até superar aquilo que eu próprio... a questão é nós não podemos assumir que somos o máximo de inteligência. Não podemos, isso é um erro crasso. Qualquer pessoa por mais modesta que seja, até do ponto de vista intelectual, tem pontos de vista que se calhar nunca pensámos. Fazemos muitas vezes reuniões para discutir. Uma das coisas que eu gosto de fazer é: quando estou a discutir um projeto numa determinada área ter pessoas nesse projeto que não têm nada a ver com essa área, por uma razão simples: quem nunca olhou para aquele projeto às vezes sai-se com ideias que até agora nunca nenhum de nós se tinha lembrado, porque quem está muito envolvido num tema está muito já formatado e de repente chega alguém de fora, quando eu digo de fora é alguém que não esta naquela equipa, mas que está no contexto. Portanto, pessoas do meu departamento, mas que não estão especificamente a trabalhar naquele projeto, e que eu por vezes convido para participarem na reunião. Em regra, essas pessoas acrescentam valor. É evidente que elas não conhecem muito bem o projeto e muitas vezes mandam bocas que não têm nenhum resultado, mas entre dez bocas que não têm resultado há uma que é uma pista e às vezes é só um indício, mas a partir dali... e aquilo vai logo abrir um mundo de ideias novas e, portanto, só para resumir, eu acho que não só um dos pontos que me parece muito importante é dar espaço às pessoas para... dar autonomia no fundo. O que é importante é que o resultado surja. Eu não partilho a ideia de que cada um faz o que quiser e depois desde que o resultado surja... não. O líder tem de estar sempre atento. Não pode arriscar chegar ao final e a coisa não ter acontecido. As coisas para acontecerem têm de ser acompanhadas. Eu, se calhar, depois da nossa reunião vou

passar ali pelo posto de trabalho do Luís e vou dar-lhe uma palmada nas costas e dizer “então, Luís, como é que isso está? Precisas de ajuda? Em que fase é que estás?”. Basicamente, aquilo que eu vou procurar fazer é ver se aquilo, se aí por volta das quatro da tarde o documento já está a evoluir, porque se às quatro da tarde o Luís ainda não tiver começado a escrever o documento, eu fico preocupado. Eu não vou arriscar, eu não posso arriscar a ir ter com o Luís só às seis da tarde, porque aí se acontecer alguma coisa é a minha pele que está em risco, porque sou eu que comprometi perante a administração com determinado resultado, portanto eu tenho de fazer o acompanhamento. Portanto, eu às quatro da tarde passo por lá para dar um alô ao Luís, mas na verdade o que eu estou a fazer é o acompanhamento do projeto e ver em que fase é que ele está, se ele precisa de ajuda, naturalmente, porque às vezes é preciso falar alto sobre um determinado projeto para a coisa evoluir, mas sobretudo para fazer um controlo intermedio do projeto, porque se eu chegar lá só às seis e o Luís não estiver... se estiver bloqueado, quem fica tramado sou eu. Vou ter de chegar com cara de pau à administração e dizer que não consegui terminar o projeto e depois tudo o resto é desculpa e justificação, porque o ponto central é “você não conseguiu cumprir aquilo que estava estipulado”.

NA: Alguma vez sentiu que ao estar a persuadir os seus subordinados foi mal interpretado?

Líder 3: Já tive de pedir desculpas várias vezes por comportamentos que não sei se se enquadrariam nesse tema, mas por comportamentos que a mim me pareceram inócuos, mas que assim à *posteriori* se calhar... e isso acontece diria com alguma frequência. A vida profissional às vezes é muito tensa e eu até acho que isso faz bem às organizações. As organizações tudo paz e amor também não... acho que as pessoas também têm de... isso faz parte da personalidade das pessoas. Ainda por cima eu sou de Trás-os-Montes e fui criado lá. Numa comunidade rural, as pessoas também são instigadas a dizer o que pensam e, portanto, não estar ali com paninhos quentes e eu nunca consegui ultrapassar essa fase e mantenho essa característica e, portanto, muitas das vezes sei lá, em situações de maior tensão em que a coisa não está a correr como esperamos e então na área da comunicação, que a coisa tem de acontecer naquele momento senão perde-se o momento, perde-se a oportunidade. Eu já tive várias situações em que tive expressões, quer dizer não foram expressões insultuosas, nem nada disso, mas em que tive comportamentos que na altura não... mas passado um bocado pensei retroativamente

que epá se calhar não devia ter dito aquilo, mas aí o melhor é ser mais uma vez honesto e dizer desculpa. Aliás, já escrevi desculpas. Ainda não há muito tempo também num momento de tensão e nem sequer foi para um colaborador, foi para um colega meu, um diretor em que eu já estava farto daquilo e desliguei o telefone. No dia a seguir, escrevi-lhe um e-mail a pedir desculpa, porque de facto não é razoável um diretor desligar o telefone ao outro por mais que seja a tensão também temos de ter a serenidade e por isso é que é suposto os cargos de direção serem ocupados por pessoas com mais experiência, mais até do que mais saber a experiência é o que... também é importante perceber o que é a experiência. A experiência é aquilo que nos acontece, mas sobretudo é aquilo que aprendemos com o que nos acontece e as pessoas mais experientes tendem a ter mais capacidade de encaixe, mas esta situação acho que não tem muito a ver com ética. Questões de ética não me têm acontecido muito. Acontece muitas vezes é a gente perder um bocadinho, saltar-nos a tampa e usar palavras epá que se calhar são fortes demais para aquele contexto e depois o melhor é quando nos apercebermos disso pedir desculpa, mas pedir desculpa genuinamente.

NA: Os seus pedidos de desculpa são sempre aceites?

Líder 3: Isso já não posso dizer, porque já não sei. Eu acho que sim, às vezes sim. Se calhar a pessoa aceita, mas fica danda na mesma, não é, mas a vida profissional é mesmo... acho que nós não podemos ficar muito agarrados e muito traumatizados, senão não fazíamos mais nada na vida, não é, e numa área como a comunicação... nós ainda agora tivemos duas semanas absolutamente infernais. Tivemos aqui convidados estrangeiros de outros países do mundo lusófono em que durante uma semana havia uma reunião e depois tínhamos uma conferência. Basicamente, eramos três a organizar isto. Foram duas semanas infernais em que houve berros, houve coisas que correram muito bem, houve coisas que correram muito mal, muito mal não correram, mas correram menos bem, mas também não podemos perder muito tempo ali a ficar a debater muito aquilo que corre mal. Nas organizações há que olhar para o futuro e de forma positiva. No final, o resultado foi muito bom, toda a gente gostou. Aquilo que eu fiz foi propor ao conselho de administração que aprovassem a reunião formal ao louvor às pessoas que organizaram o evento. Ouve, o louvor não paga a renda, nem compra os melões, mas há um reconhecimento público, porque esse louvor foi aprovado em conselho de administração formalmente, fica no processo individual do trabalhador. Todas as pessoas envolvidas no evento ficam lá e, no final do ano, quando for para fazer

a avaliação de desempenho de cada um isso vai contribuir. Isso no final vai traduzir-se em euros só que numa distância de um ano, porque quando for distribuído o prémio de produtividade é evidente que as pessoas que tiveram esse louvor isso vai lá estar e vai traduzir-se, mas a questão é: durante essas duas ou três semanas em que nós andámos aqui a discutir e a berrar uns com os outros... provavelmente também não vamos ficar assim muito traumatizados, porque eu dou um berro porque essa porcaria tem de estar feita daqui a cinco minutos e ponho cara de mau e faço uma pressão danada e sei o que está a acontecer. Sei que fazer essa pressão, por exemplo, sob um estagiário é terrível, porque eu sei que ele me vê de uma forma... porque eu também já fui estagiário, como é óbvio. Sei que quando o diretor de um departamento está ali a apertar os calos a uma pessoa que entrou há meia dúzia de meses ele fica em *stress* total, mas quer dizer o que é importante é saber gerir esses picos de tensão. No final do projeto, importa depois fazer o balanço e aí tem de se reconhecer, tem de se ser honesto. Ser honesto implica também chegar ao pé das pessoas e dizer “ouça, você não vale a ponta de um chavo, devia arranjar outra profissão rapidamente, porque por aqui não se safa”, porque há pessoas que não conseguem enquadrar-se num projeto e, portanto, a função de um líder não é dar só palmadinhas nas costas. Eu acho que até se revela mais as aptidões de liderança em situações de tensão e naquela dimensão organizacional que é menos charmosa, porque dar palmadinhas nas costas toda a gente sabe dar. Atribuir recompensas toda a gente sabe atribuir. Outra coisa diferente é conseguir manter uma equipa permanentemente motivada ou, pelo menos, com uma média de resultado e minimamente envolvida ao longo de um período grande. Por exemplo, há um período que eu acho que em todas as organizações é muito tenso, que é o momento em que fazemos as avaliações de desempenho. É preciso sentarmo-nos em frente ao colaborador e dizer-lhe “olhe, este ano a coisa não correu muito bem e, portanto, a sua avaliação vai ser uma avaliação ou média”. Isto depois tem uma implicação no prémio de produtividade. Isto não é a feijões, é a dinheiro mesmo. Se nos sentarmos ao pé de alguém e dissermos “olhe, eu vou explicar-lhe por que é que eu acho que você só merece 3”. Este é um momento de confronto também de grande honestidade e tem de ser muito sério. Tenho de estar preparado, tenho de fazer o trabalho de casa para poder chegar e dizer isso cara à cara, olhos nos olhos à pessoa, sabendo que vou continuar a trabalhar com ela durante o resto do ano. Tenho de ter uma abordagem realista, mas depois também sempre positivista, que é “o mundo não acaba aqui. Este ano se calhar a coisa não correu tão bem, mas tem aqui potencial e no próximo ano a coisa tem de ser

diferente e eu estou disposto a ajuda-lo se precisar de formação”. Tem de ir sempre das situações diárias, nunca pode fechar portas. Não pode berrar com alguém. Se tiveres de berrar, berra, mas a seguir, depois do trabalho estar feito, tens de lá ir e dar feedback, porque o trabalho depois acabou por ser feito. Não podes nunca na relação entre as pessoas fechar portas. Mesmo nas avaliações, quando a avaliação é negativa, há uma primeira parte que é difícil, que é dizermos por que é que a nota da pessoa só será dois ou dois e meio e a pessoa fica triste, porque não vai ter prémio de produtividade. Nesse aspeto temos de ser muito honestos e muito verdadeiros, mas depois não podemos ficar ali todos “epá, que desgraça”. Não, a seguir é “bem, agora vamos é arranjar uma solução. Como é que vamos fazer o próximo ano? Vamos traçar um plano para no próximo ano você puder ter quatro em vez de dois”. Isso é a parte mais importante se calhar do líder, que é conseguir manter a equipa sempre muito positiva.

NA: Muito obrigada.

Anexo 4: Transcrição da entrevista ao Líder 4

NA: No seu entender, o que é uma organização?

Líder 4: Uma organização é uma estrutura empresarial, ou não, que tem a sua hierarquia bem marcada em que cada pessoa que trabalha nessa mesma organização deverá saber qual é a sua posição própria.

NA: Enquanto líder, como promove a maneira da organização trabalhar e as pessoas se relacionarem no seu seio?

Líder 4: Primeiro tem de haver uma relação interpessoal interpares. Essa relação tem de ser fomentada. As pessoas deverão saber, voltamos ao mesmo, qual a sua posição. Para que tudo funcione deve haver reuniões interpares em que os objetivos são esclarecidos e são definidos e em que aquilo que se pretende de cada uma das pessoas da organização fica bem definido.

NA: Para além da posição hierárquica que ocupa, o que faz de si um líder?

Líder 4: Eu penso que as pessoas que trabalham comigo e que me veem como líder, vêem-me, essencialmente, porque não sou uma pessoa conflituosa. Sou uma pessoa que sabe ouvir, sabe ouvir os outros quando colocam os problemas e sou alguém que tenta resolver os problemas criados sem que haja conflito. Portanto, tento... Se houver necessidade de ir à luta, entre aspas, vou à luta, mas tento sempre pela via do não-conflito conseguir resolver as situações e penso que as pessoas com quem trabalho e que me consideram e que me veem como líder, portanto as pessoas que trabalham diretamente comigo, as minhas tuteladas, veem isso em mim. É uma das coisas que referem sempre.

NA: Por que acha que tem colaboradores? Ou os colaboradores seguem-no/aceitam as suas indicações porque é uma líder? Acha que pode eventualmente haver outros motivos?

Líder 4: Penso que esteja relacionado com a resposta anterior. Eu penso que é essencialmente isso. Consigo ser justa também nas decisões que tomo e nas avaliações que tomo relativamente às pessoas e penso que, essencialmente, é isso. É o não ser uma pessoa que cria conflitos e que, além disso, consegue resolver os conflitos que são

criados. Portanto, consigo fazer uma boa gestão das relações humanas e relações interpares.

NA: Que técnicas utiliza para os influenciar de forma a que eles cumpram as suas sugestões?

Líder 4: Por vezes, tem que ser “é assim, porque tem de ser assim”. Não há hipótese, mas tento sempre quando eles não estão a ver claramente o porquê da situação tento sempre fazer-lhes ver, portanto por outros... Dando exemplos semelhantes, tentar levá-los a perceber o que é que se passa ali. A minha área é muito específica, não é, portanto na área da saúde há muitas coisas que não... Há muito o limbo. Portanto, há muita coisa que não podemos dizer é assim mesmo com certeza ou não, não é com certeza, mas tentar ver e levá-los a fazer as coisas que são necessárias é sobretudo dando-lhes exemplos semelhantes e tentando-lhes explicar o porquê das coisas. Isto na prática diária clínica. Relativamente a outras situações, em que, por exemplo, que têm de fazer trabalhos e que têm de fazer apresentações, pronto, muitas vezes tento-lhes fazer ver sempre qual é a melhor situação para chegarem àquele objetivo, mas quando às vezes há pessoas que mantêm uma ideia muito numa outra área e tenho de ser mais incisiva e, às vezes, tenho de dizer que tem de ser feito, porque tem de ser feito.

NA: Alguma vez sentiu que ao estar a persuadir os seus subordinados foi mal interpretada?

Líder 4: Já... Já. Isso já me aconteceu e não tenho qualquer problema depois em chamar as pessoas à parte... Essencialmente, é assim, eu nunca chamo à atenção na presença de outros. Portanto, escolho sempre estarmos só nós os dois e tentar esclarecer a situação e já me aconteceu perceber que estava a ser mal interpretada e depois chamar a pessoa à parte e explicar-lhe o porquê para ficarem as coisas todas esclarecidas... Mas já. Tenho muito esse hábito [esclarecer as coisas], sim. Se eu vejo que as coisas não estão a ser bem interpretadas.

NA: E ficou tudo esclarecido?

Líder 4: Ficou tudo esclarecido, sim. Normalmente, as pessoas aceitam bem os meus comentários e as minhas observações.

NA: Muito obrigada.

Anexo 5: Transcrição da entrevista ao Líder 5

NA: No seu entender, o que é uma organização?

Líder 5: Ora bem, uma organização é um conjunto de pessoas, um conjunto de sistemas, um conjunto de espaço, que tem como objetivo um fim, que pode ser a prestação de um serviço, pode ser a produção de um bem, tendo valores, missão.

NA: Enquanto líder, como promove a maneira de a organização trabalhar e de as pessoas se relacionarem no seu seio?

Líder 5: A liderança não é algo que se imponha. A liderança é algo que é aceite e um líder tem de ser aceite e nunca tem de se impor. Isso é fundamental para que uma organização tenha melhores líderes e menos líderes. Isto tem a ver simplesmente com o facto de que as organizações são feitas de pessoas e nós temos de ter em atenção que as organizações ao serem feitas de pessoas nós temos de liderar pessoas e a forma como isso é feito é através do reconhecimento do seu líder. E o seu líder é reconhecido pelo comportamento, pela atitude, pela motivação, por fazer cumprir os objetivos, pelo trabalho em grupo, por estimular o bom relacionamento. Por exemplo, eu já fiz com a minha equipa, que lidero há mais de 20 anos... Sempre liderei equipas praticamente desde que comecei a trabalhar. À exceção dos primeiros dois anos. A partir daí, sempre liderei equipas. Umas maiores, outras mais pequenas... E voltando ao exemplo. Por exemplo, tenho uma casa no Alentejo e eu já organizei eventos no Alentejo com a minha equipa para poder, enfim, despertar, para podermos partilhar, para estarmos mais à vontade, para criarmos confiança entre nós, para estarmos num ambiente fora do ambiente profissional para nos pudermos conhecer melhor... Onde não há o chefe e o colaborador. E tudo isso ajuda, no fundo, a cimentar o relacionamento, porque quando tu lideras uma equipa, tu tens de saber trabalhar com cada um deles, tu tens de conhecer cada pessoa, tu tens de conhecer cada pessoa que trabalha contigo e, por vezes, tens de o fazer até no aspeto pessoal. Ou seja, se a pessoa tem filhos, se a pessoa tem dificuldades financeiras, se a pessoa tem problemas de saúde, enfim... Para poderes, no fundo, perceber até que ponto é que tu podes trabalhar determinados objetivos com essa pessoa, perceberes por que é que ele sai às cinco horas e não sai às oito da noite, perceberes por que é que ele chega cedo e os outros chegam tarde, por que é que tu podes pedir a um para ficar até mais tarde e ao outro não podes pedir para ficar até mais tarde, para tu poderes, em caso de aflição e de stress, saberes como é que cada um

reage... Isso é muito importante conhecer em cada uma das pessoas que trabalham contigo. Logicamente que isso se faz através de várias formas. Quando tens equipas mais pequenas ou quando tens equipas que tens coordenadores ou tens coordenações, ou seja, tu com uma equipa de 200 pessoas não podes liderar 200 pessoas. Em termos médios, cada chefia, vamos lá, deve trabalhar diretamente com uma equipa de apenas sete pessoas. Quando tens 200, tens de ter vários colaboradores, como é o meu caso. Sou diretor e tenho vários coordenadores, que depois têm as suas próprias equipas. Trabalho com aquela equipa de coordenação, que tenho à minha frente. E para isso tu precisas de motiva-los, precisas de dizer “olha, fizeste mal” ou tu precisas de dar feedback permanente, precisas de dizer que está errado também... ainda hoje me aconteceu isso, chamar a atenção de uma pessoa que trabalha comigo. Uma colaboradora minha que fez mal, ou seja, ela entendeu que devia ir por certo caminho, porque quis assim, e não era o melhor caminho e eu tive de chamá-la à atenção para não voltar a fazer o mesmo e sobre esse tema para falar sempre comigo antes de tomar qualquer atitude. E ela percebeu, mas tens de explicar, não é impor. Tens de explicar por que é que ela fez mal, por que é que ela tem de falar comigo, porque eu tenho mais dados do que ela para poder decidir sobre o caminho a percorrer... E todos estes aspetos será o conjunto, no fundo, do que tens de implementar na tua equipa para que eles te reconheçam como um líder.

NA: Para além da posição hierárquica que ocupa, o que faz de si um líder?

Líder 5: O que faz de mim um líder? Exatamente o reconhecimento, o reconhecimento que a minha equipa me vê como tal [um líder], reconhecimento no trabalho, no esforço. Temos de ser os primeiros a dar o exemplo, temos de trabalhar mais do que eles para estarmos sempre por cima, ou seja, para que de facto quando tu lideras, quando tu chamas a atenção ou quando tu determinas determinados caminhos a percorrer para atingires um determinado objetivo ou uma meta, porque qualquer líder deve estabelecer, quer o seu colaborador, o seu objetivo. Uns devem ter orientações, qual é o caminho que devem percorrer, qual é a forma de o fazer, para que não cometam erros, para que sejam eficientes e para que possamos atingir os objetivos o mais rápido possível. Tudo isto explicado, tudo isto orientado, tudo isto uma vez aceite faz um líder.

NA: Por que razão acha que tem colaboradores? Ou os colaboradores seguem-no/aceitam as suas indicações porque é um líder?

Líder 5: Porque acreditam, porque eu já demonstrei e porque eles já foram comigo lado a lado e perceberam que indo comigo é mais fácil... Porque tenho mais experiência, porque tenho mais formação, tenho mais conhecimento sobre determinados temas, por isso eles sentem conforto na minha pessoa para puderem desempenhar a sua função, ou seja, um líder é como algo mais velho que nós vemos, não é... E está ali o poço da sabedoria, da experiência, da razão acima de tudo e é nesse sentido que eles me seguem, porque, de facto, entendem que eu tenho essas valências todas e isso é a forma como eles entendem e como me seguem, porque de facto acreditam.

NA: Que técnicas utiliza para os influenciar para que eles cumpram as suas sugestões?

Líder 5: É simples. É estabelecermos regras e as regras podem ser regras de conduta, regras de atuação, no sentido de percebermos que temos um objetivo a atingir em conjunto e se nós percebermos que se formos em grupo ou em equipa conseguimos atingi-los. De facto, se, porque é mais fácil do que a responsabilidade estar só numa única pessoa para o poder fazer, e isso é uma forma de nós o podermos fazer é de facto aconselhar, é, de facto, dizeres qual é o caminho... Eles acreditarem que aquele é mesmo o caminho. Ou seja, tens de fazer, explicando, demonstrando por que é que se forem para o lado que lhes mandam ou se vão para outros caminhos, dando exemplos de erros que já tenham sido cometidos, de situações semelhantes que já tenham acontecido. No fundo, é demonstrando permanentemente que as minhas opiniões, que as minhas sugestões os leva ou nos leva a todos a cumprir o objetivo.

NA: Alguma vez sentiu que ao estar a persuadir algum dos seus colaboradores foi mal interpretado?

Líder 5: Não, nunca senti isso, porque, de facto, as pessoas gostam de trabalhar comigo. Ou seja, eu tenho essa sorte, porque eu gosto de pessoas... Ainda sou daquelas pessoas que a palavra é um contrato. Se a pessoa disser “eu vou fazer isto”, eu não preciso de estar a assinar nenhum contrato... “E vou estabelecer preços consigo e fazemos um acordo. Eu vou-lhe comprar isto por X”, não preciso de um contrato. Basta a palavra.

NA: Muito obrigada.

Transcrição de Entrevistas aos Liderados

Anexo 6: Transcrição da entrevista ao Liderado 1

NA: No seu entender, o que é uma organização?

Liderado 1: Uma organização é uma empresa, um conjunto de pessoas onde mandam, que organizam portanto um determinado trabalho e trabalhamos para um determinado objetivo.

NA: Enquanto membro integrante de uma organização, o que a faz sentir parte dela?

Liderado 1: Trabalhar e dar o meu melhor.

NA: Como é que se sente parte da organização?

Liderado 1: Um membro executante, porque tenho mesmo de cumprir e fazer as tarefas que tenho.

NA: Para além da posição hierárquica que ocupa, o que faz de si um membro de uma organização?

Liderado 1: É trabalhar com um determinado objetivo.

NA: Sente-se ligada ao seu seio?

Liderado 1: Sinto-me ligada, porque dou sempre o meu melhor e tento fazer o trabalho que me está destinado. Neste caso, é o atendimento. Faço sempre o meu melhor e é uma coisa que gosto imenso de fazer. Dá-me prazer atender pessoas. Não sei se é neste aspeto que te estás a referir.

NA: Sente-se ligada à organização em termos de cultura? Como?

Liderado 1: Sim. Acho que ultimamente está uma empresa mais voltada para a frente, mais evoluída, com outros objetivos. Antigamente, quando entrei era mais retrograda e agora tem muitas variantes, tem outros objetivos. Portanto, nesse aspeto acho que está uma empresa mais moderna, mais avançada e muito mais aberta.

NA: E isso contribui para a sua motivação?

Liderado 1: Sim.

NA: Faz com que se sinta mais ligada à organização, mais comprometida?

Liderado 1: Sim, porque tenho muitos objetivos. Todos os dias há coisas novas para aprender. Todos os dias nunca é monótono. Há todos os dias coisas novas, todos os dias estamos a aprender.

NA: Que características de liderança reconhece no seu líder?

Liderado 1: É assim, de liderança... Acho que ela não tem poder de liderança. Como pessoa, é muito boa pessoa, mas ela não tem capacidade para chefiar, porque ela faz o trabalho, ela tenta fazer, ela tenta... portanto, acho que precisava ali de uma pessoa com mais pulso. Ela não sabe liderar. Portanto, eu gosto muito dela, [ela] sabe, mas não sabe mandar, acho eu.

NA: Pegando nas suas palavras, que características lhe faltam para saber mandar?

Liderado 1: Acho que é aquela parte muito boazinha. Não quer ofender, porque há uns que dizem, entre colegas, que já não têm idade para aprender, que são sempre coisas novas, que já não têm cabeça e ela vai fazendo. E há uns que estão sempre a fazer e que têm de aprender e ela aí às vezes cria um certo, como é que eu hei de dizer, não é mau estar, mas injustiças em relação uns aos outros. Os que querem aprender, aprendem e fazem e depois há os outros que se estão marimbando, porque dizem que não querem aprender e que já não têm idade para aprender e, portanto, não fazem. Ela aí não tem pulso para impor o poder que ela tem como chefe. Todos trabalhamos com o mesmo objetivo e é nesse aspeto.

NA: Sente-se influenciada pela sua líder?

Liderado 1: Influenciada para trabalhar?

NA: Sim, na forma de trabalhar, sente que a sua líder a influencia?

Liderado 1: Um bocadinho.

NA: Quando e como?

Liderado 1: Não sei bem se ela me influencia. Olha, nem sei muito bem. Ela influencia-me no aspeto em que eu também a quero ajudar. Se calhar, só nesse aspeto, porque eu vejo que ela sabe, ela quer e não tem pessoas para a ajudar e eu se calhar aí influencio-me para tentar ajuda-la. Não sei se é neste sentido.

NA: Vou reformular a pergunta. De que forma é que a sua líder a influencia de forma a que cumpra as suas ordens?

Liderado 1: Fala comigo e ela a falar diz-nos “olha, temos isto, estes são os objetivos que temos”. Sempre trabalhámos muito por objetivos. Portanto, ela diz “faltam tantos [objetivos]”. Vai-nos sempre dizendo e eu tento sempre cumprir e aí é uma influência, não é? Porque eu até já lhe disse que é assim ela tem de ir dizendo sempre à medida que vai recebendo [novas diretrizes]. Ainda agora, ontem recebemos um quarto dos objetivos deste mês ou do mês que vai começando. Portanto, todos os meses temos objetivos. Chega ao fim do trimestre e temos outro objetivo. E eu até já lhe disse que tem de ir avisando e que tem de ir dizendo “olha, temos tantos e faltam tantos para o fim do mês”. Portanto, aí é uma influência, porque se ela não disser nada, as pessoas acabam por... E isso influencia a parte positiva, não é.

NA: Alguma vez achou que a forma como a sua líder a influenciou foi incorreta?

Liderado 1: Não.

NA: A sua líder nunca foi eticamente incorreta consigo?

Liderado 1: Quer dizer, às vezes por pequenas porcarias que não têm interesse, mas não. Acho que ela é uma pessoa educada e gosto dela. Não, não. Nunca influencia pela negativa, não.

NA: Nunca se sentiu incomodada com nenhuma das suas ações?

Liderado 1: Não, não, não. Gosto muito dela.

NA: Muito obrigada.

Anexo 7: Transcrição da entrevista ao Liderado 2

NA: No seu entender, o que é uma organização?

Liderado 2: Uma organização seria um sítio onde as coisas estivessem organizadas de forma a que cada um soubesse quais são as suas tarefas, as suas funções, as suas atribuições, o que é que tinham de executar e isso, sim, é uma organização. Numa instituição pública essas coisas são difíceis de acontecer, principalmente nas áreas administrativas e às vezes transversais, porque, pronto, é um bocadinho o exemplo do que é a metodologia dos portugueses. É tudo “desenrasca”, tudo para ontem, é tudo não planeado e, portanto, não há muito o conceito de organização.

NA: Enquanto membro integrante de uma organização o que a faz sentir parte dela?

Liderado 2: Faz-me sentir parte dela se puder dar opiniões, puder dar sugestões, se a minha voz for ouvida ou se a minha experiência, o meu conhecimento, for tida em consideração ou... isso é que me faz sentir parte dela. Por vezes, acontece. Por vezes, não acontece.

NA: Para além da posição hierárquica que ocupa, o que faz de si um membro de uma organização?

Liderado 2: Como te disse, estou há pouco tempo. Estou há seis meses nesta organização. Já me sinto um bocadinho ligada, mas ainda não tão ligada quanto gostaria.

NA: Como é que se sente ligada?

Liderado 2: Já me sinto de alguma forma ligada, mas sentir-me mais útil, mais... Que sou autónoma. Sentir que consigo fazer tarefas sem ter de estar a perguntar, sem ter de estar a... pronto. Aí é quando eu me sinto mais ligada.

NA: Que características de liderança reconhece no seu líder?

Liderado 2: A educação. Não é uma característica de liderança, mas é uma característica... Não é fundamental na liderança, mas aprecio a educação. A qualidade das minhas duas líderes é a educação. Não o conhecimento, não a organização... Mas a educação. Vinha habituada de um sítio de pessoas muito mal-educadas e, neste

momento, a única coisa que eu lhes reconheço é a educação, porque o conhecimento é q.b.

NA: Sente-se influenciada pelo seu líder?

Liderado 2: Não, não sinto de maneira nenhuma. Sinto-me influenciada só na questão de que se são educados connosco, temos de ser educados com eles e temos de ser educados com o resto do grupo, mas não me sinto influenciada. Só a tranquilidade, mas de resto não.

NA: Alguma vez achou que a forma como o seu líder a influenciou foi incorreta?

Liderado 2: Nesta equipa, não. Nesta equipa não tenho essa... Mas nas outras equipas que já estive durante muitos anos, já tive outros líderes que sim. Numa ou noutra questão, sim, foram incorretos e influenciam de modo a que façamos coisas não são as mais corretas, mas que eles querem que seja assim, porque é o que lhes dá jeito.

NA: E alguma vez essas questões foram resolvidas?

Liderado 2: Não, fica tudo assim. Se depois as coisas derem para o torto, dizemos que foi assim que me disseram para fazer e essas coisas, às vezes, criam atritos. Bastantes. Muitos atritos, mesmo!

NA: Que são resolvidos?

Liderado 2: Às vezes são resolvidos, outras vezes não. Fica assim mesmo, mas isso durante os 30 anos que estive na outra organização acontecia muitas vezes. Influenciam-te a fazer coisas. Não é influenciar... É aquela persuasão de “faz assim, porque assim é que dá jeito”. “Ah não, porque isto vai contra a lei, porque as coisas...”. “Ah, nós pomos uma vírgula na lei e a lei já se interpreta de outra maneira e, portanto, é assim que nós queremos que seja feito, é assim que se faz” e isso cria assim alguns atritos às vezes. Muitos.

NA: Muito obrigada.

Anexo 8: Transcrição da entrevista ao Liderado 3

NA: No seu entender, o que é uma organização?

Liderado 3: Uma organização é um conjunto de... para mim, no meu entender, é um conjunto de pessoas, digamos assim, que de forma organizada trabalham ou operam no sentido de atingir os objetivos dessa organização. Seja ela de que tipo for, não é, o objetivo... pronto, a organização é composta por essas pessoas, que, em princípio, todas elas, como se costuma dizer, remam todas para o mesmo lado e isso faz com que essa organização evolua, cresça.

NA: Enquanto membro integrante de uma organização, o que o faz sentir parte dela?

Liderado 3: O que me faz sentir parte dela é... Sentir que muitas das ou algumas, não todas como é lógico, das coisas que eu digo ou proponho ou sugiro são adotadas, praticadas pelas outras pessoas da organização. Isso faz com que sejamos um grupo, sejamos uma organização e isso faz com que as pessoas que fazem parte dessa organização se sintam membros da mesma.

NA: Para além da posição hierárquica que ocupa, o que faz de si um membro de uma organização? Sente-se ligado ao seu seio? Se sim, como?

Liderado 3: Sim, eu sinto-me ligado à organização por vários motivos. Primeiro, ou um deles, não necessariamente o primeiro, um deles é a quantidade de anos que já trabalho no sítio onde estou. Isso, de alguma forma, cria laços ou ligações emocionais com a organização e depois é também um pouco aquilo que disse há pouco, que é o envolvimento e a participação na em determinadas decisões que a organização toma. Muitas delas com origem em mim, há coisas que sugiro e que as outras pessoas aderem e muitas outras por outras pessoas e que eu também adiro. Ou seja, isso faz com que... cria essa ligação à organização.

NA: Que características de liderança reconhece no seu líder?

Liderado 3: O meu líder, neste momento, o meu chefe... Não lhe reconheço capacidades de liderança no sentido em que na área onde eu estou ele tem, em termos de ideias, as ideias muito bem organizadas para o trabalho que nós fazemos. Reconheço-lhe essa capacidade que é: ideias claras, e uma forma de... E transmite essas ideias de

forma clara. Às vezes com exagero em termos de verbosidade, ou seja, fala demais. Neste momento já estou a falar dos pontos negativos, não é, mas em termos de características de liderança, reconheço-lhe essa capacidade de ter as ideias claras e de saber expressá-las de forma conveniente, correta e também clara.

NA: Sente-se influenciado por ele? Quando e como?

Liderado 3: Sim, às vezes sinto-me influenciado por ele. Não por cansaço, isso ele fala demais, mas, como disse, as ideias, as coisas que ele tem... a forma, às vezes, de ver determinado tipo de coisas, pronto, faz com que eu me sinta influenciado por aquilo que ele diz e eu, de alguma forma, digo “ok, isto é porreiro”. Essa visão é, por vezes, diferente da minha e, como disse, ele tem ideias claras das coisas e isso faz com que eu me sinta influenciado às vezes por ele.

NA: Alguma vez achou que a forma como o influenciou foi incorreta?

Liderado 3: Não, não porque se eu achar que a forma como ele me está a tentar influenciar não é correta, tenho o à vontade suficiente para dizer que discordo daquilo que ele está a dizer e contrapor a minha opinião. Obviamente, há situações, como disse há pouco, toda a gente tem um chefe na vida e, então, às vezes por razões mais hierárquicas às vezes tenho de acatar as decisões dele. Digo que não concordo, que discordo, mas ele é que é o meu chefe e tenho de fazer as coisas como ele diz para fazer. Mesmo discordando. Portanto, a pergunta era se ele alguma vez me influenciou de forma incorreta, eu posso dizer que não, porque se influenciar eu continuo sempre com as minhas convicções, estás a ver? Posso é ter de fazer as coisas de forma incorreta, que ele me está a dizer, mas nunca influencia porque eu mantenho as minhas convicções. Sou uma pessoa que tem as convicções muito fortes em relação àquilo que eu sei e que é o melhor. Portanto, não acho que influencie incorretamente.

NA: Portanto, ele nunca foi eticamente incorreto consigo?

Liderado 3: Aqui é outra coisa. Uma coisa é conseguir influenciar em determinadas ideias, opiniões, etc. isso aí não deixo. Outra coisa é comportamento ético ou não. Pelo menos, no meu entendimento separo isso dessa forma. Isso aí, sim, houve situações em que eticamente e agora recentemente algumas que eticamente não agiu bem. A opinião não é só minha, é também de outras pessoas. Portanto, há situações em que eticamente não agiu bem em relação a coisas de trabalho.

NA: E essas situações depois foram retificadas mais à frente, foram reconhecidas?

Liderado 3: Não. Ele tem um ego muito grande para reconhecer que errou, mas não. E como também foram situações em que... Posso falar em concreto, não tem problema nenhum. Era uma situação em que eu estava a participar num projeto e ele pura e simplesmente entrou no projeto, não é... Era para participar eu e outras pessoas, ele, pura e simplesmente, entrou no projeto. Digamos, tomou conta do projeto e começou ele a tratar das coisas, quando era suporte ser eu a tratar e eu o que fiz foi saltar fora. Como tenho outras coisas para fazer, saltei fora, mas não falei com ele sobre isso. Não vale a pena.

NA: Não afetou o seu trabalho?

Liderado 3: Não, não afetou, porque cheio de trabalho estou eu. Era menos uma coisa com a qual tinha de me preocupar, portanto até me aliviou um bocado o trabalho.

NA: Muito obrigada.

Anexo 9: Transcrição da entrevista ao Liderado 4

NA: No seu entender o que é uma organização?

Liderado 4: Uma organização é composta por várias pessoas, no meu entender, onde haverá alguém acima que lidera tudo o resto. Ou seja, um organograma, digamos assim. Portanto, está um no topo, poderá haver três tópicos ou dois tópicos, conforme. Poderá haver o chefe geral, dois ou três subchefes e os outros mais abaixo. Isto é, no meu ponto de vista, o que é uma organização.

NA: Enquanto membro integrante de uma organização, o que a faz sentir parte dela?

Liderado 4: O que me poderia fazer sentir parte de uma organização seria entrar mesmo no núcleo, mesmo no meio. Como é que eu vou explicar? Portanto, fazer parte integrante mesmo de tudo o que se passa lá. Ou seja, falarmos tudo abertamente, resolvermos tudo em conjunto, digamos assim, e isso sim fazia-me sentir mesmo parte dela. Ou seja, eu estar a par de toda a situação e fazer parte de tudo o que se passasse lá dentro, portanto, e participar nisso. Isso é que me faz sentir parte de uma organização.

NA: Tomar parte dos processos decisivos da organização torna-a parte dela?

Liderado 4: Posso não ter que tomar as decisões, certo?, mas o saber o que vai acontecer acho que é muito importante para fazer parte disso. Não quer dizer que eu tenha que tomar todas as decisões, nem que tenha de saber de todas as decisões que vão ser tomadas, mas acho que para uma boa organização, se for uma organização pequena, e se todos colaborarmos e se todos soubermos do que se trata, será muito mais fácil.

NA: Mas sente-se parte de uma organização?

Liderado 4: Sim.

NA: Para além da posição hierárquica que ocupa, o que faz de si um membro de uma organização?

Liderado 4: É participar mesmo nela.

NA: Sente-se ligada ao seio da organização? Como?

Liderado 4: Sim. Fazendo parte dela e participar em tudo o que se faz dentro da organização.

NA: Quando diz “participar em tudo”, a que se refere exatamente?

Liderado 4: A tudo o que se trata lá dentro. Portanto, vamos supor que é numa empresa e que é um determinado trabalho. Esse tipo de trabalho eu tenho de saber o que é que se trata, eu tenho de participar nele, eu tenho que ajudar para desenvolver esse tipo de trabalho. Portanto, é isso que eu acho.

NA: Que características de liderança reconhece no seu líder?

Liderado 4: O que eu reconheço será que ele tem de falar sempre com as pessoas, demonstrar o seu à vontade, a sua boa vontade e demonstrar que não é só líder para mandar, mas também para falar e explicar abertamente tudo o que se passa dentro dessa organização, digamos assim, e do trabalho em si.

NA: Sente-se influenciado pelo líder?

Liderado 4: Não, não me sinto influenciada pelo líder, porque tenho ideias próprias, tenho as minhas próprias ideias e transmito-as ao líder e ele poderá ou não aceita-las, mas as minhas ideias são as minhas ideias, portanto eu não sou influenciada por ele. Embora por vezes uma pessoa tenha de arredondar um bocadinho e tentar chegar a um consenso, mas não me sinto influenciada por ele.

NA: De que forma transmite as suas ideias ao líder?

Liderado 4: É a falar com ele e explicar-lhe que afinal quem tem razão não será ele na maneira como ele expõe as coisas, mas se calhar eu. Portanto, e eu expondo as minhas ideias, a minha maneira de ser e o meu ponto de vista, provavelmente, ele consegue perceber que ele é que está errado e não eu.

NA: Sente que ele é recetivo às suas ideias? Como?

Liderado 4: Pode não aceitar todas, pode não fazer exatamente tudo o que eu lhe comuniquei, mas se calhar chegar a um consenso e um bocadinho dum e um bocadinho de outro e conseguimos chegar e não tudo o que ele impos ou o que ele disse e chegar também aquilo que eu disse.

NA: Alguma vez achou que a forma como o seu líder a influenciou foi incorreta?

Liderado 4: Se tentar impor, sim é incorreto. Eu acho que não tem de se impor, tem de se falar e tem de se participar à pessoa e a pessoa aí ou aceita ou manifesta-se. Portanto, não é o impor. É o falar e o participar com a pessoa o que se vai passar. Não chegar ali e impor. Isso acho incorreto.

NA: Qual seria para si a forma ideal de um líder falar consigo, nesta questão de a influenciar?

Liderado 4: A forma ideal dele falar era dizer, por exemplo, “olha, passa-se determinado assunto, a minha ideia é esta. Concordam? Têm uma ideia diferente? Vamos pôr as ideias todas e vamos chegar a uma conclusão e ver qual será a melhor”. Eu acho que isto é a melhor maneira para que tudo funcione a cem por cento, porque ninguém fica zangado. Não é a questão do zangado, mas toda a gente iria ficar muito mais satisfeita, porque toda a gente iria participar e acabava por não nos ser imposto nada, porque cada um dava a sua ideia e acabava por um bocadinho de cada e chegar a um consenso. Se calhar, as coisas até funcionavam muito melhor.

NA: Portanto, nunca viveu nenhuma situação eticamente incorreta com o seu líder?

Liderado 4: Sim, já, já. E, sinceramente, nunca concordei. Sempre pus o meu ponto de vista, em que discordei de tudo o que ele fez. E sempre pus o meu ponto de vista e sempre o disse e mais tarde chegaram à conclusão que estavam enganados e que eu tinha razão.

NA: Deram-lhe razão?

Liderado 4: E deram-me razão. Que eu afinal tinha razão e, realmente, deveria ter sido feito exatamente como eu disse ou, pelo menos, tentado fazer o mais parecido possível.

NA: Há alguma coisa que gostaria de melhorar na sua relação com o seu líder?

Liderado 4: Não. Eu tenho uma boa relação, não é por aí. Eu acho que a única coisa, nem é em relação tanto a mim, é... Eu acho que tem de se deixar tudo quanto é assuntos pessoais de fora e, neste momento, o que eu acho é que há muitos assuntos pessoais que intervêm junto com os assuntos profissionais. O que não está correto, porque depois tudo isso influencia tudo. Portanto, depois tudo é uma bola de neve e era a única coisa

que, provavelmente, eu mudaria. Há coisas que são muito influenciadas através da vida pessoal de cada um para a vida profissional, o que não tem de ser. Isto tudo porque há amizades por detrás. Ou seja, as pessoas são amigas fora lá dentro podem continuar amigas, mas não o demonstrar. Não influenciar, essa amizade não influenciar a nível profissional, o que nem sempre acontece. Por vezes acontece que influencia e prejudica por vezes o trabalho e não pode ser. Amizade é do lado de fora, embora haja lá dentro, mas não tem de influenciar o trabalho e não tem que se prejudicar alguém que não é tão amigo como a pessoa que é amiga se é privilegiada. A única coisa que eu mudava neste momento era isso, porque de resto tenho uma boa relação e não é por aí. Eu, pessoalmente, não tenho razão de queixa, mas não concordo com esse tipo de coisas, sinceramente.

NA: Muito obrigada.

Anexo 10: Transcrição da entrevista ao Liderado 5

NA: No seu entender, o que é uma organização?

Liderado 5: Uma organização, no meu entender, pode ser uma organização de trabalho, na qual há vários colaboradores, que interagem a nível pessoal e cooperativo. Uma família única... Tentar desenvolver um trabalho só para o satisfazer no total.

NA: Enquanto integrante membro de uma organização, o que o faz sentir parte dela?

Liderado 5: Eu sinto-me realizado a trabalhar com aquela organização toda.

NA: Porquê?

Liderado 5: Porque há incentivos e não há incentivos da parte de quem manda... Porque quem realiza nunca tem opinião e nunca é ouvido. Muitas das vezes não é ouvido. É analisado, mas não é ouvido. Não realizam aquilo que a pessoa deseja para fazer o trabalho com mais eficácia e tudo, mas considero-me integrado na organização, porque é tudo um bolo só e vamos todos à procura do lucro pessoal e da empresa.

NA: E o que é para si o lucro pessoal?

Liderado 5: O lucro pessoal é a alegria de trabalhar na empresa, naquele produto e a realização de um trabalho que a pessoa gosta de se integrar... Vamos lá.

NA: Para além da posição hierárquica que ocupa, o que faz de si um membro de uma organização?

Liderado 5: Faço parte de uma equipa de trabalho, na qual todos interagem e comunicam diretamente uns com os outros para realizar o trabalho mais depressa e eficaz.

NA: Sente-se ligado ao seio da organização em que trabalha?

Liderado 5: Às vezes sinto, outras vezes não. Quando não sou bem-sucedido a nível monetário... Quando estou há mais de 15 a 20 anos sem ser aumentado.

NA: E quando se sente ligado ao seio da organização em que trabalho, como é que se sente ligado a esse mesmo seio?

Liderado 5: Sinto-me ligado a esse seio, quando estou a fazer um trabalho e tento fazê-lo sempre com o máximo de perfeição possível para não haver queixas ou outra coisa qualquer e o trabalho sempre escoar o mais depressa possível e chegar à realização de obter lucro. Pronto, ser vendido.

NA: Que características de liderança reconhece no seu líder?

Liderado 5: Não consigo ver liderança no meu líder, porque o meu líder pouco sabe do trabalho. Ainda há poucos anos entrou um líder com um ano [de experiência], eles não estão integrados no trabalho. Eles deviam integrar-se primeiro no trabalho e depois puderem dar opiniões... São opiniões divagadas em colegas, em superiores, que lhes dizem para oprimir mais o funcionário, para fazer o trabalho mais depressa... Mas a gente quando tem de dizer “não, isso não pode ser mais depressa, para fazer bem feito tem de ser mais devagar”. O trabalho tem um tempo limite e eles tentam sempre reduzir o tempo... E vejo que o meu líder tem pouco conhecimento nos conhecimentos aplicados ao empregado. Diretamente, nunca têm conhecimento. Vão ganhando experiência com a conversa e com a divulgação do trabalho todos os dias que a gente lhes diz, informação que a gente lhes passa ou quer passar. Há uns que ocultam algumas informações e são informações básicas, não dizem a informação toda.

NA: Sente dificuldade em passar essa informação ao seu líder?

Liderado 5: Não, dificuldade não sinto. Eu passo sempre a informação o mais correta possível e mais verdadeira possível. Tento quase não esconder nada, quando são coisas que metem em perigo o meu trabalho ou a minha realização pessoal. Há coisas que se podem fazer baseadas em regras e outras que têm de haver exceções à regra... E só assim que poderão andar. Funciona um bocado na verdade e um bocado na mentira. Todo o empregado nem sempre vai pela linha reta das coisas. Tenta sempre simplificar a coisa para ser mais rápido e tudo... Para ficar bem visto.

NA: De que forma comunica com o seu líder?

Liderado 5: Comunico de forma aberta, verdadeira, sem mentiras, sem nada. Só quando ele me tenta mentir, em algum sentido, é que eu não dou a informação verdadeira... Oculto um bocado.

NA: Sente-se influenciado pelo seu líder?

Liderado 5: Sinto... Muito influenciado, principalmente quando ele oprime que o trabalho tem de sair mais depressa.

NA: De que forma ele o influencia?

Liderado 5: Começa por oprimir o empregado, porque “veja lá se consegue” de uma maneira simpática. Outras vezes “temos de conseguir isto, porque temos de realizar o trabalho e isto é para fazer a acabou”, de uma forma drástica, como um castigo, mesmo severa... estar a tratar a pessoa mesmo mal, ou seja, de uma forma agressiva, uma voz agressiva, num tom agressivo. Não é aquele tom calmo, que diz “pode realizar isto?” ou “consegue realizar isto?”. E assim a pessoa docilmente tem de ser levada a fazer o trabalho, mas quando eles são ásperos a falar, que nem todos são porque já estão treinados para isso, então... Não consegue, porque a gente vê no olhar da pessoa que há ali qualquer coisa que é enganadora para a pessoa. De hoje para amanhã tentas conseguir realizar o trabalho no tempo que ele te exige e tu não consegues. Tentas explicar ao superior que aquela peça tem de levar muito mais tempo para ser elaborada, porque não está igual à outra. A peça é igual, mas o trabalho sobre a peça é diferente.

NA: Alguma vez sentiu a forma como o líder o influenciou foi incorreta?

Liderado 5: Sim, muitas vezes, quando ele me tenta explicar o trabalho que eu tenho de fazer. Ele tenta elucidar-me de que estou mal ou estou a fazer mal o trabalho. Eu sei, porque se baseia em regras, que estão implantadas na empresa. Regras essas que às vezes os próprios pedem para não cumprir e tentar fazer aquilo que já fiz, para ficar bem feito, para o trabalho poder escoar. Caso contrário, o trabalho não escoar, porque não pode sair dali naquelas condições.

NA: Acha que o seu líder foi eticamente incorreto consigo?

Liderado 5: Teve comportamentos eticamente incorretos, quando tem um tom de voz diferente, quando é mais agressivo no modo de falar e de agir gestualmente e dizer “tem de ser”, “é agora” e “tem de ser feito e acabou”. Oprime o trabalhador para fazer o trabalho o mais depressa possível.

NA: Essa opressão de que forma é que o influencia?

Liderado 5: Influencia-me moral e psicologicamente. Fico nervoso e depois começo a fazer o trabalho não com consciência, mas com velocidade e sem entendimento do operador. Ficamos completamente descontrolados. Estamos naquela ansiedade de correr e fazer e operar, o cérebro não tem tempo para estar a memorizar o que vai fazer ou o que não vai fazer. Tens aquelas opções todas sincronizadas no teu cérebro, sabes o que fazes, mas não fazes com a atenção de rever se o teu trabalho está bem feito. Cada operação que fazes, por exemplo, ou então o final do produto, onde é que o tens de analisar e já estás cansado e está na hora de ir embora ou está na hora de ir jantar ou almoçar ou seja o que for e a pessoa não pensa. O trabalho está ali e é secundário. Primeiro, é a minha refeição, eu tenho é de me ir embora. Muitas das vezes, no final do horário de trabalho, quando são trabalhos urgentes, há ali aquela pressão.

NA: Alguma vez o líder reconheceu que foi incorreto consigo?

Liderado 5: Não, não posso desenvolver mais, mas acho que nunca deram o braço a torcer, como se costuma dizer. Ele nunca reconheceu até muito pelo contrário. Até reconheceu que a pessoa estava a escoar o trabalho cada vez mais depressa e eu chegava a dizer-lhes que isso não era tudo, mas sim a qualidade é um valor que puxa trabalho. Agora a quantidade não. A gente mais tarde ou mais cedo pode perder muitos trabalhos por fazer por falta de qualidade.

NA: Sente que valorizam o seu bem-estar enquanto colaborador?

Liderado 5: Não valorizam o bem-estar enquanto trabalhador, porque eu queixo-me, às vezes, de temperaturas elevadas. Para operar com os chamados EPI's, que são os aparelhos para uso pessoal interno, para proteção tanto respiratória como auricular, visão e outras coisas, a gente não consegue operar com esses chamados EPI's para nos proteger a saúde, porque não temos qualidade de ar para poder responder a isso. Tens uma temperatura entre 38 a 39 graus, quase 40, num setor não consegues ter uma máscara mais cinco/dez minutos, muito mais uns óculos, luvas, estás super aquecida, estás altamente transpirada e transtornada com aquilo tudo. Só conseguimos ter verão de inverno, de inverno não temos arrefecimento.

NA: O seu líder nunca mostrou preocupação em promover o seu bem-estar dentro da organização?

Liderado 5: A preocupação deles é o bem-estar da empresa. Não a nível pessoal do empregado. Eu digo isto, porque ainda há dias tivemos há mais quatro meses falta de lâmpadas no sector, não se via nada, mas como havia uma inspeção interna de higiene e segurança foi transformado tudo e tudo metido em LED, muito bonito. Agora há placards a dizer quando é que o material está dentro de uma tina, quando é que não está, a hora que está e que não está. Isto é bom quando a pessoa está enraizada. Dois ou três membros nunca tiveram conhecimento do trabalho para se enraizarem daquilo, porque as pessoas já têm vícios. Esses vícios são colmatados de uma maneira diferente. Não conseguimos, às vezes, estar à operar, e estar a fazer determinados gestos, como a placa, tirar a placa e tudo, porque temos muito trabalho a fazer. A gente tem três ou quatro trabalhos em sincronização, nunca tem só um. E eles querem só um: ser organizado e o trabalho escoar. Mas não escoar, escoar menos, porque a desorganização, por muitas das vezes, não é ser desorganizado é ter que escoar tudo o que é para fazer naquela tina.

NA: Alguma vez tentou explicar ao seu líder que o mais importante não é a produção, mas o seu bem-estar enquanto trabalhador?

Liderado 5: Sim, muitas vezes. Estou sempre a dizer constantemente que está muito calor e que temos produtos a escoar para sítios diferentes e que contamina a nossa saúde e tudo, mas eles não se preocupam. A defesa deles é dizer que o setor empresarial ou a própria empresa não está a desenvolver as coisas. Eles fazem os pedidos, nós fazemos queixas, fazemos tudo, mas eles não conseguem realizar tudo. O próprio presidente tenta economicamente guardar a empresa para demasiados gastos supressivos, só canalizou o dinheiro em sítios mais graves e o sítio mais grave é a saúde dos empregados da empresa e ele não defende muito isso. Tanto que não defende que o setor está há mais de 50 anos a precisar de obras com escoamentos de água, que é para serem refinadas em ETAR para filtrar águas e tudo e nós naquele sector não temos águas filtradas. É tudo debaixo dos pés. Estás a inalar tudo. Pessoalmente, o ar está super contaminado.

NA: Para finalizar, sente-se valorizado pelo seu líder?

Liderado 5: Não. Não, tanto que no âmbito moral tentam incumbir-nos que está tudo bem, que está no caminho certo, está a realizar os trabalhos com muita eficiência, mas,

como te digo, monetariamente uma pessoa não é realizada. Eles são realizados, porque o nosso trabalho é realizado e eles ao final do mês têm um duplo ordenado. Ou seja, é-lhes atribuído um valor por realização do trabalho naquele determinado prazo e nós não temos bônus sobre isso. Nem somos aumentados, nem temos bônus. Só temos o lucro da empresa, que, ao final do ano, nem todos recebem esse lucro. Não é um lucro direto. É um lucro por avaliação pessoal do empregado, ora pode receber mais ou menos, que é mau perante os colegas. Há sempre picardias. Então, o que o meu patrão e chefe querem que eu me dê mal com o meu colega e como temos uma picardia, estamos concentrados no trabalho e não estamos concentrados em falar, em colaborar. Esconde-se muita informação ao nível do trabalho. As pessoas cada vez mais trabalham a nível pessoal. Tentam trabalhar em grupo, mas é quando o grupo se dá todo bem e não há diferenças de ordenados, a chamada inveja, mas nunca pode haver um coordenador que vem coordenar uma empresa há menos de um ano que ganhe o que uma pessoa que trabalha há 20 anos não ganha e têm as mesmas habilitações literárias, sabe falar inglês corretamente, escrever, coisas básicas que eles todos têm são equiparados ao empregado, mas são valorizados de maneira superior para incumbir força de trabalho e desenvolvimento de trabalho.

NA: Muito obrigada.