



UNIVERSIDADE  
CATÓLICA  
PORTUGUESA

LIDERANÇA E STORYTELLING: O PODER DAS HISTÓRIAS NO CONTEXTO  
DA LIDERANÇA ORGANIZACIONAL

Dissertação apresentada à Universidade Católica Portuguesa para obtenção do grau de  
Mestre em Ciências da Comunicação: Comunicação, Organização e Liderança

Por  
Francisco Abecasis

Faculdade de Ciências Humanas: FCH

Setembro 2015



UNIVERSIDADE  
CATÓLICA  
PORTUGUESA

LIDERANÇA E STORYTELLING: O PODER DAS HISTÓRIAS NO CONTEXTO  
DA LIDERANÇA ORGANIZACIONAL

Dissertação apresentada à Universidade Católica Portuguesa para obtenção do grau de  
Mestre em Ciências da Comunicação: Comunicação, Organização e Liderança

Por

Francisco Abecasis

Faculdade de Ciências Humanas: FCH

Sob orientação de Professor Doutor Fernando Ilharco

Setembro 2015

*Geralmente, em combate devemos usar a força normal para atacar; e a extraordinária para vencer.*

SunTzu

## Resumo

No contexto da dinâmica de mercado em que vivemos, tão competitivo e inacessível, com a crise a provocar uma taxa de desemprego elevada e constantes mudanças nas organizações, a necessidade de desenvolver novas ferramentas de liderança torna-se um desafio importante. A liderança é um tema com largos anos de investigação e constantes mudanças.

Esta dissertação, intitulada *Liderança e Storytelling: O poder das histórias no contexto da liderança organizacional*, visa compreender de que forma o storytelling pode ter influência quando utilizado na comunicação de um líder numa organização, essencialmente, no relacionamento com os seus colaboradores. A investigação que levamos a cabo abordará diversos temas, que direta ou indiretamente se relacionam com o nosso tema central: liderança e storytelling. Assim exploraremos as temáticas da comunicação, da liderança e a sua evolução ao longo do tempo, como as suas teorias, das mais antigas às contemporâneas, focando em especial a inteligência emocional e a relação entre líder e liderado.

Através de uma metodologia qualitativa, assente em entrevistas semidiretivas a líderes empresariais, trabalhamos de um ponto de vista empírico o tema em estudo, procurando clarificar, interpretar teoricamente, práticas e narrativas de liderança e storytelling. Como resultado principal, esta investigação sugere que o storytelling é uma prática constante na comunicação do líder, consciente ou inconscientemente, e que tem importância nas organizações. Por outro lado, no entanto, não se trata ainda de uma técnica utilizada deliberadamente e com intenção estratégica.

Palavras-chave: Liderança; Storytelling; Comunicação; Líder; Liderado; Inteligência Emocional.

## **Abstract**

In the context of market dynamics in which we live, so competitive and inaccessible, with the crisis leading to a high unemployment rate and constant changes in organizations, the need to develop new leadership tools becomes a major challenge. Leadership is a topic with many years of research and constant change.

This thesis, entitled *Liderança e Storytelling: O poder das histórias no contexto da liderança organizacional*, aims to understand how storytelling can have an effect when used in the communication of a leader in an organization, essentially in the relationship with your employees. The research that we conduct will address various topics that directly or indirectly relate to our central theme: leadership and storytelling. So we explore the themes of communication, leadership and its evolution over time, as their theories, from the most ancient to contemporary, focusing in particular on emotional intelligence and the relationship between leader and follower.

Through a qualitative methodology, based on semi directive interviews with business leaders, we work from an empirical point of view the subject being studied, seeking to clarify, interpret theory, practice and leadership narratives and storytelling. As a main result, this research suggests that storytelling is a constant practice in communication leader, consciously or unconsciously, and that is important in organizations. On the other hand, however, it is not yet a technical and strategic used deliberately intended.

**Keywords:** Leadership; Storytelling; Communication; Leader; Led; Emotional Intelligence.

## Índice

<b>Introdução</b> .....	8
<b>I. Contexto teórico conceptual</b> .....	11
<b>1. Comunicação e liderança</b> .....	11
<b>1.1. A evolução do conceito</b> .....	11
<b>1.2. Teorias da Liderança</b> .....	13
<b>1.2.1. Teoria do Grande Homem</b> .....	14
<b>1.2.2. Teoria dos Traços de Personalidade</b> .....	15
<b>1.2.3. Teorias Comportamentais</b> .....	16
<b>1.2.4. Teorias Contingenciais</b> .....	18
<b>1.2.5. Teorias Neocarismáticas</b> .....	20
<b>2. Inteligência Emocional e Liderança</b> .....	24
<b>2.1. Estilos de Liderança Emocional</b> .....	29
<b>2.1.1. Estilo Autoritário ou Visionário</b> .....	29
<b>2.1.2. Estilo Coaching</b> .....	30
<b>2.1.3. Estilo Afiliativo</b> .....	31
<b>2.1.4. Estilo Democrático</b> .....	32
<b>2.1.5. Estilo Pacesetting</b> .....	32
<b>2.1.6. Estilo Coercivo</b> .....	32
<b>2.2. Relação Líder Vs. Liderado</b> .....	34
<b>3. Storytelling</b> .....	37
<b>3.1. Storytelling organizacional</b> .....	39
<b>3.2. Líder como Storyteller</b> .....	41
<b>II. Desenho metodológico empírico</b> .....	47
<b>4. Trabalho de Campo</b> .....	47
<b>4.1. População e amostragem</b> .....	48
<b>4.2. Recolha de dados</b> .....	48
<b>4.2.1. Entrevistas a líderes de Organizações profissionais em Portugal</b> .....	49
<b>III. Análise crítica</b> .....	51
<b>5. Análise crítica à recolha de dados</b> .....	51
<b>Conclusão</b> .....	59
<b>Bibliografia</b> .....	61
<b>Anexos</b> .....	64
<b>Anexo A - Entrevista a Victor Ribeiro (Global Media Group)</b> .....	64
<b>Anexo B - Entrevista a José Carlos Lourenço (Global Media Group)</b> .....	74

<b>Anexo C - Entrevista a Bruno Patrão (Global Media Group) .....</b>	<b>78</b>
<b>Anexo D - Entrevista a Nuno Matos (Grupo Entreposto SGPS) .....</b>	<b>83</b>
<b>Anexo E - Entrevista a José Miguel (Hotéis Marquês de Pombal, Roma, São José e Santa Maria) .....</b>	<b>85</b>

## **Introdução**

Num mundo em que a comunicação e a liderança são temas de grande investigação e vítimas de constantes mutações e novas teorias, surgiu a oportunidade de aprofundar um tema que não é muito debatido no nosso país. O storytelling na perspectiva da liderança.

Se pensarmos um pouco a frio sobre a temática de storytelling, ou mesmo na sua tradução à letra, não passa do ato de contar histórias, ou contar uma história (story = história; telling = contar/narrar). Mas que relevância terá este tema na perspectiva da liderança? Ou numa perspectiva organizacional? Mas o storytelling é muito mais do que o simples ato de contar uma história. Segundo McSill (2014), storytelling é o processo de comunicação intencional que utiliza os princípios inerentes às histórias para exercer com êxito um poder transformador no recetor/audiência. Como que um poder hipnotizante, de influência. O poder e relevância estratégica que está por detrás de uma história pode ser simplesmente assustador. E, quando bem utilizado, pode ter resultados excepcionais. O que é também interessante é que se pode notar semelhança de objetivos com a temática de liderança. Tal como foi feito acima, podemos agora refletir o conceito de liderança. Segundo Terry, liderança é a atividade de influenciar as pessoas fazendo-as empenhar-se voluntariamente em objetivos de grupo. Será que ambas, tendo como um dos seus objetivos principais a influência de terceiros, se podem complementar? Ou o storytelling, quando utilizado na perspectiva da liderança, pode ser uma boa técnica? É isso mesmo que este estudo tem para contar. Mais concretamente: “Será o storytelling uma ferramenta de comunicação útil na prática da liderança organizacional?”. Nesse sentido, a presente dissertação será dividida em três etapas fundamentais para a pesquisa do tema:

1. Comunicação e liderança, onde serão aprofundados temas como evolução do conceito Liderança, as Teorias da Liderança, com a ajuda de Robbins, Liderança e inteligência emocional, através profundo trabalho de Goleman, tal como o estudo sobre líder e liderado, a importância da relação entre ambos e consequente motivação.
2. Numa segunda etapa do projeto, o tema que será alvo de pesquisa é o storytelling. Neste capítulo podemos basicamente compreender como surgiu o tema, de que se trata realmente o storytelling, como deve ser visto e posto em prática pelos líderes organizacionais. Com base em autores como, Stephen Denning, James McSill, Peter Guber, entre outros.

3. Por último, numa fase final, será feita uma análise crítica onde os conceitos teóricos que acompanham toda a dissertação, serão confrontados pelas opiniões e vivências práticas de diversos líderes de organizações empresariais atuantes em Portugal. Este tópico tem como objetivo chegar a conclusões que possam ser fundamentais para o sucesso do estudo em causa.

A escolha deste tema tem como base a satisfação de três tipos importantes de objetivos:

Os objetivos pessoais que me incentivaram à elaboração deste projeto de investigação passam por, em primeiro lugar, ser um apaixonado pelas temáticas de comunicação e liderança. São temas que acompanham a história do nosso planeta desde, praticamente, a sua criação ou pelo menos desde o aparecimento dos primeiros seres vivos. A partir daí, todas as épocas históricas marcantes que estudamos desde a escola encontram comportamentos incríveis de liderança a diferentes níveis. Por outro lado, e como já são temas que estudei, o objetivo era pegar num assunto que me fosse quase desconhecido mas, ao mesmo tempo, relevante para a temática da comunicação e liderança.

Quanto aos objetivos práticos, passam por aprofundar um tema que me captou a atenção quando abordado levemente numa disciplina do presente Mestrado. Interesse este, não só pessoal como referia acima, mas também no âmbito profissional. Ou seja, nós encontramos liderança, líderes, liderados e todas as práticas que as mesmas se baseiam em qualquer organização profissional. Neste sentido, e porque na minha opinião é dos temas com maior relevância nas organizações, optei por um tema que oferece uma pesquisa muito forte no que diz respeito a relações profissionais entre pessoas. Neste caso entre líder e liderando. A meu ver, é absolutamente fundamental para o sucesso sustentável das organizações que os colaboradores e as suas chefias estejam em sintonia, tenham boas relações profissionais e consequentemente altos níveis de motivação. Assim sendo, a escolha do storytelling na perspetiva da liderança encaixa-se perfeitamente no tipo de objetivos práticos que tenho traçados para esta dissertação.

Por último, mas não menos importantes, os meus objetivos de pesquisa. Estes passam por tentar perceber se, algo que parece tão simples como o storytelling, pode ter um papel tão relevante nas características de um líder. Perceber se esta ferramenta pode, quando bem utilizada, ter um poder e influência no comportamento, motivação e compreensão de uma pessoa. Assim sendo, na fase final, o contexto teórico conceptual vai ser apoiado por informação prática obtida através de entrevistas a diversos líderes, de vários níveis, atuantes em diferentes mercados e com características diferentes, para que a pesquisa se

possa complementar com uma vertente prática e uma realidade da liderança organizacional existente no nosso mercado de trabalho.

A realização deste projeto científico só foi possível através de uma pesquisa teórica detalhada e selecionada que permitiu a utilização de conceitos fundamentais para o seu desfecho. Juntamente com este estudo e análise teórica, a recolha de dados práticos através de entrevistas permitiu chegar a conclusões mais certas, detalhadas e fundamentadas.

## **I. Contexto teórico conceptual**

### **1. Comunicação e liderança**

#### **1.1. A evolução do conceito**

*“Liderança é a atividade de influenciar as pessoas fazendo-as empenhar-se voluntariamente em objetivos de grupo.”*

George Terry

Liderança não é um tema atual. Conseguimos hoje encontrar informação em abundância sobre o tema, grandes autores, grandes teorias e ainda grandes conclusões que nos deixam mais clara a ideia desta temática tão explorada nos dias de hoje. Contudo, não podemos deixar de tentar aprofundar ao máximo a questão e, sem ser novidade, contos que esta temática não é recente. Mesmo nada recente. A grande questão que se coloca, segundo Van Vugt e Anjana (2010) no subtítulo do seu livro *Selected*, é “Why some people lead, why others follow and it matters?”.

Desde há muito tempo atrás, apercebemo-nos de ações nítidas de liderança tanto nos animais racionais como irracionais. Pode-se afirmar que liderança é, em certos casos, como que instintiva, onde todos, de diferentes maneiras e em situações distintas podem ser líderes. Noutros casos situacionais e ainda, liderança por sabedoria, ou experiência, ou mesmo pela força. Desde sempre que o ser humano vive em grupos, por diversas razões. Um grupo é mais seguro que um único indivíduo, existem variadas coisas que um ser humano não consegue fazer individualmente mas em grupo sim, ou seja, há benefícios de viver em grupo e isso foi cedo descoberto. Segundo Van Vugt (2010) na sua obra “Selected”, a nossa espécie é uma espécie social habituada a viver em grupo e a evolução favoreceu grupos compostos por líderes e seguidores ao contrário de uma multidão descoordenada e desorganizada. Esta teoria mostra que quando dois intervenientes se organizam em, um líder e um seguidor, em vez de dois líderes ou dois seguidores a prosperidade vem ao de cima. Interessante. Aqui começamos a perceber que a liderança existe propositadamente, ou não. Contudo, o mesmo autor sugere que por vezes a liderança é puramente acidental, “Some fish swim together in shoals because the group provides more protection against predators, better foraging opportunities and, finally, an ideal place to find a mate”. Defendendo ainda, “do what the fish next to you does, but

don't bang into him' can produce local leadership, in the form of a highly cohesive group moving around in a beautifully synchronized manner” (Van Vugt e Anjana, 2010: 44). Esta ideia sugere-nos um tipo de liderança completamente acidental, onde cada um pode ser líder e que, em grupo, se criam mecânicas de defesa naturais contra obstáculos que, no caso de um só indivíduo, não seria possível obter.

Ainda assim, não obstante o exemplo acima descrito, na maioria das ocasiões a liderança num grupo não surge acidentalmente. Existem inúmeros tipos de liderança e formas de liderar, que se notam da maneira mais selvagem ou instintiva, que do mundo animal nos remetem para os tipos de liderança que podemos assistir hoje nas mais variadas organizações. Como que instinto de sobrevivência, a segurança estava nos números, quanto maior era o grupo mais segurança se sentia. Esta teoria pode-se comprovar hoje em pequenos exemplos do dia-a-dia, por exemplo nos grupos de pessoas ou animais, onde sozinhos têm um comportamento e em grupos outros, mais confiantes e capazes de atingir resultados mais ambiciosos. Segundo LeBon (1920-1922: 46), “a peculiaridade mais notável apresentada por um grupo psicológico é a seguinte: sejam quem forem os indivíduos que o compõem, por semelhantes ou dissemelhantes que seja o seu modo de vida, as suas ocupações, o seu carácter ou a sua inteligência, o facto de terem sido transformados num grupo coloca-os na posse de uma espécie de mente coletiva que os faz sentir, pensar e agir de maneira muito diferente daquela pela qual cada membro dele, tomado individualmente, sentiria, pensaria e agiria, caso se encontrasse em estado de isolamento. Há certas ideias e sentimentos que não surgem ou que não se transformam em atos, exceto no caso de indivíduos que formam um grupo. Um grupo psicológico é um ser provisório, formado por elementos heterogéneos que num momento se combinam, exatamente como as células que constituem um corpo vivo, formam, pela sua união, um novo ser que apresenta características muito diferentes daquelas possuídas por cada uma das células isoladamente”. Tal como na teoria evolucionista, comprovou-se que os grupos mais numerosos resistiam mais, perdurando mais tempo e acabaram a ser esses mesmos a desenvolverem-se de maneira mais eficaz. Quanto maior o grupo, mais segurança, mais comida, mais reprodução e conseqüente evolução da espécie. Contudo, aqui surge a questão: num grupo quem devemos seguir? Mandar e obedecer fazem parte da ordem natural das coisas. Segundo Day e Antonakis (2012: 5), “Most leadership scholars would likely agree, at least in principle, that leadership can be defined in terms of (a) an influencing process – and its resultant outcomes – that occurs between a leader and followers and (b) how this influencing process is explained by the leader’s dispositional

characteristics and behaviors, follower perceptions and attributions of the leader, and the context in which the influencing process occurs”. E ainda, Bostock (2006: 122) sugere que, “a theory of following based on collective mental functioning in which collective memories are linked with thoughts and emotions by the mechanism of contagion, which a leader can transform into group action of very great power”.

Começamos a perceber que, apesar de ser um tema muito interessante, é também bastante complexo. Passaremos então, a explorar a liderança e as teorias que a têm acompanhado ao longo dos anos, para melhor entendermos de que forma é visto esta temática nos dias de hoje.

## **1.2. Teorias da Liderança**

*“I am more afraid of an army of 100 sheep led by a lion than an army of 100 lions led by a sheep”*

Talleyrand

Apesar da liderança existir desde sempre de forma inconsciente, o seu conceito e tudo o que envolve esta temática, é relativamente recente. Apesar deste facto, não podemos afirmar que é um tema com falta de pesquisa científica. Pelo contrário.

Segundo Ilharco e Lourenço (2009: 166), “vivemos num mundo de mudança e a nossa primeira reacção face à mudança é a ansiedade, e perante esta o primeiro reflexo é procurar alguém que nos possa guiar no sentido de conter, minimizar ou apaziguar essa mesma ansiedade, havendo como solução a necessidade de seguir alguém, o líder”.

Desde que a liderança começa a ser entendida como tal, surge a necessidade de se perceber quem é líder quem é liderado, quais as características do líder, o que é que faz a liderança ser efetiva, qual a diferença do líder e do liderado, entre muitas outras questões que, desde meados dos anos 40, começaram a ser devidamente aprofundadas por alguns teóricos indignados com o tema. Assim sendo, o estudo sobre a liderança ganha vida a seguir à Segunda Guerra Mundial, muito devido ao facto do desempenho dos militares e políticos protagonistas da mesma (Ilharco e Lourenço, 2009). Surge então a primeira grande teoria da liderança, a Teoria do Grande Homem. A partir desta teoria, e devido às suas lacunas e insuficiências argumentativas, começam a surgir as restantes teorias. A teoria dos Traços de Personalidade, dando lugar às teorias Comportamentais,

Contingenciais, Neocarismáticas e, por fim, a mais recente teoria da Inteligência Emocional.

O desenvolvimento de todas as teorias de liderança que vamos abordar nesta dissertação deu-se, devido às falhas e à falta de teoria comprovativa das teorias anteriores. Contudo, todas elas tiveram um papel fundamental para o desenvolvimento da temática. No fundo, foram as falhas das primeiras que deram origem às descobertas das segundas e suscitaram o interesse contínuo de perceber e aprofundar cada vez mais a complexidade deste tema, conquistando novas descobertas e elucidando cada vez mais os interessados no tema. Segundo Bergamini (1994), “A liderança tem sido investigada desde há muito e como tal é justo que apresente inúmeras interpretações. É desejável lembrar que a diferença entre as interpretações se traduziu em pontos de vista que não são necessariamente opostos, mas que, de certa forma, propõem enfoques complementares uns aos outros. É o conjunto de todos eles que oferece uma visão mais completa sobre o assunto”.

### **1.2.1. Teoria do Grande Homem**

*"A história do mundo é apenas a biografia de grandes homens"*

Thomas Carlyle

Segundo Ilharco e Lourenço (2009), o estudo sistemático do fenómeno da liderança, com relevância direta para as organizações contemporâneas, iniciou-se após a Segunda Guerra Mundial, na segunda metade dos anos 40 devido ao desempenho que tiveram nela muitos militares e políticos. A partir daí têm vindo a ser desenvolvidas inúmeras teorias que definem os diferentes tipos de líderes, cada um com os seus traços e características bem definidos.

*“Are you born to be a leader? Are you a “natural”? Or is leadership a set of behaviors and competencies that anyone can develop, given the right experiences, circumstances, and training? The answers to these questions have been debated for centuries”*. As questões que nos são colocadas acima por Bligh (2011: 369), introduzem bem o subtítulo que vamos agora abordar na presente dissertação. Será que um líder nasce líder? Pode um indivíduo adquirir os traços e características de um líder ao longo da sua vida? Esta primeira teoria da liderança, a Teoria do Grande Homem, defende que os

líderes são detentores de capacidades especiais e homens superiores, diferentes dos seus subordinados (Ilharco e Lourenço, 2009). Assim, e voltando à grande questão acima colocada por Bligh (2011), o líder nasce líder, não dependendo de qualquer aprendizagem. Os traços da sua liderança são inatos, este é visto como um herói.

Apesar de esta teoria ser vista como antiquada, visto que se vieram a desenvolver novas teorias mais atuais que se aproximam à realidade que vivemos hoje em dia, não deixa de ser curioso notarmos como “Grandes Homens” durante a evolução da nossa histórica, conseguiram grandes feitos como líderes com estas características. Ilharco e Lourenço (2009) sugerem que, estes líderes conseguem aglutinar multidões levando a altos índices motivacionais e de esperança dos seus seguidores e, por consequência, a resultados positivos. Por outro lado, este tipo de liderança pode levar os seguidores à cegueira, ao descontrolo o que pode trazer resultados catastróficos.

Em jeito de conclusão deste subcapítulo e consequente transição para a próxima teoria, a teoria do Grande Homem foi ultrapassada com o desenvolvimento dos estudos sobre esta temática. Segundo o General MacArthur (2011: 3), “The term Great Man was used in this era because of the association of the male to leadership roles. The mythology behind some of the World’s great leaders helped support the thought that great leaders are born not made. After all, leaders such as Abraham Lincoln, Julius Caesar, Mahatma Gandhi, and Alexander the Great could not have been taught to lead in the way that they did. As research and study of personalities and behavior progressed this theoretical thought fell out of favor with historians after World War II.”

### **1.2.2. Teoria dos Traços de Personalidade**

Apesar de se tratar de uma nova teoria, a teoria dos traços de personalidade acaba por ser um seguimento da teoria do Grande Homem acima descrita. Quando falamos de traços de personalidade somos automaticamente encaminhados, tal como o nome indica, para os traços de que qualquer líder pode ser alvo. Bligh (2011) sugere que certos indivíduos têm características inatas que os fazem ser mais adequados do que outros para a liderança, e que essas mesmas características ou traços é que diferenciam os líderes, dos não líderes.

Os traços de personalidade que definem um líder podem ser vários, tais como, ambição, energia, desejo de liderar, autoconfiança, inteligência, conhecimento, entre outros. Contudo, e para melhor entendermos esta temática, utilizo a sugestão de Bligh

(2011) na sua publicação “Personality Theories of Leadership”. Segundo a autora, existem cinco traços distintivos e específicos associados à liderança. São eles: *Intelligence; Self-Confidence; Determination or Perseverance; Sociability; and Integrity*. Apesar de ser um a publicação relativamente recente (2011), que nos descreve certos traços existentes nos líderes de uma forma menos histórica do que muitos outros artigos de autores de renome no campo desta temática nos descrevem, penso que é uma ótima e mais atual reflexão, quando conjugada com ideias de mais autores, sobre os traços de personalidade dos líderes.

Os traços acima que referimos por sugestão da autora, são fundamentais para que um líder consiga cativar os seus seguidores e motivá-los a alcançar os objetivos pretendidos. Mas será que estes traços só existem em algumas pessoas? Podem ser estes traços de personalidade adquiridos sem que sejam inatos?

Apesar de tudo esta teoria foi, mais uma, passageira. Segundo Seters e Field (1990), foram feitas uma serie de tentativas para desenvolver traços gerais que definissem cada líder e que melhorassem o empenho potencial da liderança contudo, estas tentativas foram um fracasso. À semelhança da teoria do Grande Homem, a teoria dos traços defende que estes traços não podem ser aprendidos, mas sim, são inatos na personalidade do Homem. Assim sendo, e segundo os mesmos autores, esta teoria provou ser demasiado simplista. Não obstante, teve o seu contributo para as teorias posteriores. No entanto, como iremos perceber mais à frente nesta dissertação, o foco principal dessas teorias posteriores não é sobre os traços do líder, sendo que cada traço ou característica humana pode ser aprendido ou adquirido durante o seu desenvolvimento, ou mesmo revelarem-se em situações específicas.

### **1.2.3. Teorias Comportamentais**

Como já nos apercebemos, a liderança é um vasto tema com uma grande panóplia de estudos e teorias que tem vindo a ser aprofundado por inúmeros teóricos durante largos anos. E a teoria que vamos abordar neste capítulo não foge à regra.

Mais uma vez, dadas as limitações das teorias antecedentes, houve a necessidade de uma renovação teórica da temática da liderança, surgindo assim a teoria comportamental da liderança. Esta “nova” teoria aparece como contra ponto das teorias do Grande Homem e dos traços de personalidade. Como já referi anteriormente, as duas “velhas” teorias da

liderança, apesar de terem tido o seu tempo na história, eram demasiado simplistas e escassas de argumentos credíveis para conseguirem perdurar sem que nenhuma outra teoria as contrapusesse. As teorias comportamentais da liderança trouxeram exatamente esse contra argumento: a liderança não era algo inato, mas sim algo que poderia ser aprendido, produzido, corrigido e até aperfeiçoado.

Segundo Ilharco e Lourenço (2009), esta teoria sugere que os comportamentos específicos determinavam os líderes, distinguindo-os assim dos seus seguidores. Comportamentos estes, ou atos, que podiam ser aprendidos, aperfeiçoados e corrigidos. Ou seja, a liderança não é algo que nasce com o líder e este não precisa de características inatas para ser um. É sim, um conjunto de comportamentos que, utilizados (aprendidos ou aperfeiçoados) eficazmente em certas situações, fazem um líder.

Não podemos abordar esta teoria sem referir dois estudos que tiveram um contributo interessante para o seu desenvolvimento. São estes, os estudos das Universidades de Ohio e Michigan. Nos estudos da Universidade de Ohio, na década de 40, foram identificados dois fatores que explicavam o comportamento dos líderes: *Initiating Structure* e *Consideration*.

Quanto ao primeiro fator, *Initiating Structure*, sugere que um líder define e estrutura bem tanto o seu papel como o dos seus seguidores. Desta forma, inclui comportamentos, relação no trabalho e alcance dos objetivos. Segundo Robbins (2012), um líder que tenha este factor bem vincado, é alguém com um grau de exigência elevado. Ou seja, ele distribui tarefas específicas a cada membro do grupo, espera que estes mantenham altos padrões de performance e dá bastante destaque ao cumprimento dos prazos estipulados.

Já o segundo fator, *Consideration*, mede as relações no trabalho, neste caso do líder com o grupo. A confiança mútua, o respeito pelas ideias dos trabalhadores e consideração pelos seus sentimentos, são características que estão bem vincadas na definição deste fator. Robbins (2012) sugere que, um líder que tenha níveis elevados de consideração, é alguém que ajuda os seus seguidores, que se preocupa com os seus problemas pessoais, trata os seus seguidores de forma igual, é uma pessoa acessível e simpática.

As conclusões atingidas pelos estudos feitos na Universidade de Michigan aproximam-se às da Universidade de Ohio, cruzando características de comportamentos do líder com a sua eficácia na liderança (Ilharco e Lourenço, 2009). Michigan apresenta também duas dimensões comportamentais: *Employee-oriented leadership* e *production-oriented leadership*. O primeiro, à semelhança do fator *Consideration* de Ohio, salienta as relações interpessoais entre líder e liderado. Onde o interesse pessoal pelas

necessidades dos trabalhadores, o aceitar as diferenças de cada um, etc. são fatores relevantes que definem esta primeira dimensão. Já a segunda dimensão abordada, *production-oriented leadership*, vira-se para a produção, centrando-se nos aspetos técnicos e de realização de tarefas do grupo.

Citando Robbins (2012: 372), “At one time, the results of testing behavioral theories were thought to be disappointing. However, a more recent review of 160 studies found the followers of leaders high in consideration were more satisfied with their jobs, were more motivated, and had more respect for their leader. Initiating structure was more strongly related to higher levels of group and organization productivity and more positive performance evaluations”.

#### **1.2.4. Teorias Contingenciais**

Mais uma vez, se sentiu a necessidade de aprofundar ainda mais esta temática complexa da liderança devido à insuficiente informação das teorias comportamentais acima descritas. Desta forma entrou em destaque as teorias contingências da liderança. Esta teoria procura perceber de que maneira pode ser bem-sucedido um líder em certos ambientes ou em determinadas situações. Segundo Robbins (2012), quando alguns teóricos analisaram as influências situacionais, verificou-se que sob a condição de um estilo de liderança, x seria apropriado, enquanto o estilo y foi mais adequado para a condição b, e estilo z para a condição c. Mas quais foram as situações a, b, c?

Para melhor entendermos a complexidade desta teoria, o mesmo autor sugere a análise de algumas abordagens para tentar isolar as variáveis situacionais. São estas: Teoria de Fiedler, Teoria Situacional, Teoria do Caminho-Objetivo, e Modelo do Líder-Participação.

#### **Modelo de Fiedler**

Começando pela proposta de Fred Fiedler, o Modelo de Fiedler propõe que não existe um estilo ideal de liderança, mas sim que o desempenho do grupo liderado depende da conjugação entre o estilo do líder em causa e do grau de controlo que esse mesmo líder tem em determinada situação. Então, depois de numa primeira fase Fiedler tentar identificar o estilo de liderança num indivíduo, sobressaíram-se dois tipos de líderes (numa opinião pessoal, muito idênticos aos estilos de liderança dos estudos das

Universidades de Ohio e Michigan abordados acima nas Teorias Comportamentais da liderança) – *orientado para a tarefa* e *orientado para o relacionamento*. Numa análise ao modelo, Robbins (2012) defende que Fiedler assume que o estilo de liderança de um indivíduo é fixo. Isto significa que, se a situação requer um líder orientado para a tarefa, e esse mesmo líder tem características de orientação para o relacionamento, ou a situação ou o líder têm que ser alterados, pois neste caso não se vai conseguir obter a máxima eficácia.

Depois de definir os estilos de liderança que podem existir num líder, Fiedler identificou três diferentes dimensões situacionais – *relação líder-liderado*, *estrutura da tarefa* e *poder de posição* – que podem ser favoráveis ou desfavoráveis para o líder. No passo seguinte, Fiedler tenta encontrar o equilíbrio onde um tipo de líder pode ter sucesso numa determinada situação, ou o inverso. No seguimento desta ideia, o responsável pela elaboração deste modelo chega à conclusão que os líderes orientados para a tarefa são mais eficazes em situações favoráveis ou desfavoráveis. Por outro lado, os líderes orientados para o relacionamento, são mais eficazes em situações intermédias, onde não encontramos um ambiente favorável ou desfavorável (Ilharco e Lourenço, 2009).

### **Teoria Situacional**

A teoria Situacional da liderança depende dos seguidores. Ou seja, segundo Robbins (2012: 376), “If followers are unable and unwilling to do a task, the leader needs to give clear and specific directions; if they are unable and willing, the leader needs to display high task orientation to compensate for followers’ lack of ability and high relationship orientation to get them to “buy into” the leader’s desires. If followers are able and unwilling, the leader needs to use a supportive and participative style; if they are both able and willing, the leader doesn’t need to do much”. Esta ideia submete-nos para uma relação entre a atuação do líder e a maturidade dos liderados, onde esta maturidade, dependendo do seu nível, se é alta ou baixa, vai definir qual o comportamento que o líder deverá tomar nas diferentes situações.

### **Teoria do Caminho-Objetivo**

Esta teoria defende que o trabalho do líder é fornecer aos seguidores os recursos necessários para a obtenção dos seus objetivos. Ou seja, o líder é como um maestro que

dá coordenadas e indicações específicas aos seus seguidores de maneira a evitar barreiras e tornar os seus caminhos mais fáceis. O que faz com que o líder tenha uma forte componente motivacional, visto que o seu objetivo é conduzir os seus seguidores aos seus objetivos. Robbins (2012: 376) sugere que “according to path–goal theory, whether a leader should be directive or supportive or should demonstrate some other behavior depends on complex analysis of the situation”. Por exemplo, quando se trata de uma situação de elaboração de tarefas stressantes ou ambíguas, a liderança diretiva gera maior satisfação do quando são tarefas altamente estruturadas e bem definidas. Pelo contrário, quando se trata de tarefas bem estruturadas a liderança colaborativa acaba por ser a mais eficaz.

### **Modelo do Líder-Participação**

Por último, mas não menos importante, surge o modelo do Líder-Participação. Este modelo, proposto por Victor Vroom e Philip Yetton, envolve o líder na tomada de decisão nas diversas situações. Perante estas situações o líder deve conseguir o máximo de eficácia moldando os seus comportamentos. Numa perspetiva de Seyranian (2009: 3) ao modelo de Victor Vroom e Philip Yetton, a autora sugere que o modelo em discussão “emphasizes situational factors more than leadership behaviors. It outlines a set of five different decision-making strategies that range on a continuum from directive to participative decision making. These strategies include two types of autocratic styles (the leader decides alone), two types of consultative styles (the leader consults followers but decides alone), and a group decision-making option (group consensus)”. Com isto, percebemos que o modelo apresenta diferentes tipos de situações em que o líder deverá comportar-se de maneiras diferentes. Em certas situações o líder toma decisões por si próprio, noutras consultas os seus seguidores acabando por tomar as decisões por si e, noutro tipo de estilo, toma as decisões em consenso com o grupo. Mas sempre com vista na participação conjunta com os seus seguidores.

### **1.2.5. Teorias Neocarismáticas**

Numa visão mais recente, na década de 80, surgem as teorias Neocarismáticas da liderança. Estas teorias trouxeram novamente o foco no líder e nos seus traços de liderança, contudo de uma maneira mais detalhada e aprofundada que as primeiras teorias

que abordamos até agora na presente dissertação. Seguindo a linha de pensamento de Robbins (2012), iremos aqui apresentar duas “subcategorias” neste capítulo: Liderança Carismática e Liderança Transformacional.

### **Liderança Carismática**

Em tempos, Weber definiu carisma como uma super qualidade da personalidade de um indivíduo, qualidade esta sobrenatural. Que não estava inerente a qualquer pessoa, fazendo parte até, das características do Grande Homem. Segundo House, citado por Robbins, os seguidores atribuem ao líder capacidades heroicas de liderança quando observam determinados comportamentos. Este tipo de liderança, atribuída, dá-se quando os seguidores reconhecem capacidades extraordinárias no líder fazendo com que essa mesma liderança lhe seja atribuída.

Um líder carismático, em que a liderança lhe é atribuída pelos seus seguidores, normalmente é um líder com características muito específicas. Contudo, quais serão estas características especiais que definem um líder como carismático? Robbins (2012) sugere que os líderes carismáticos são dotados de uma visão fora do comum, estão dispostos a assumir riscos pessoais para alcançar essa visão, têm em conta as necessidades dos seus seguidores, tendo em conta os seus sentimentos e são detentores de um comportamento extraordinário, muitas vezes pouco convencionais.

Outra questão que se coloca na investigação desta teoria, fazendo-nos recordar a teoria do Grande Homem, é – os líderes carismáticos nascem carismáticos ou aprendem a sê-lo? – Não há uma única resposta certa para esta questão. Os indivíduos nascem com características que os tornam carismáticos. Sendo que, a personalidade tem um grande contributo para a liderança carismática. Em norma, estes tipos de líderes são detentores de personalidades extrovertidas, confiantes e orientadas para conquista (Robbins, 2012). Contudo, muitos teóricos acreditam que este tipo de liderança pode ser perfeitamente aprendido. São assim propostos por Robbins três passos de aprendizagem para a liderança carismática: o desenvolvimento de uma aura de carisma, mantendo uma visão otimista e gerando entusiasmo, tentando comunicar não só através de palavras, mas sim com todo o corpo; criar uma ligação que atraia os seguidores, fazendo com que estes se inspirem; por último, destacar o potencial dos seguidores apelando aos seus sentimentos e emoções.

Não obstante, e como conclusão, a liderança carismática tem uma forte componente situacional, onde em certos momentos pode ou não ser mais eficaz do que

noutros. Está provado que este tipo de liderança é mais eficaz em situações mais instáveis ou stressantes, como por exemplo, em organizações que se encontrem numa fase inicial ou de mudança profunda. Robbins (2012: 381) cita que, “when charismatic leaders surface, it’s likely to be in politics or religion, or during war time, or when a business is in its infancy or facing a life-threatening crisis”.

### **Liderança Transformacional e Transaccional**

Ainda no seguimento das teorias Neocarismáticas da liderança, surgem as lideranças Transformacional e Transaccional. A primeira liderança tem como objetivo inspirar os seguidores a superar os seus próprios interesses pessoais em prole do objetivo final do grupo. Por outro lado, a liderança Transaccional orienta os seguidores na direção dos objetivos estabelecidos, esclarecendo o papel de cada funcionário numa organização. Segundo Ilharco e Lourenço (2009), este tipo de líder conduz e motiva os seus seguidores através do processo de troca (recompensa/desempenho), sempre com o foco no objetivo global da empresa.

Segundo Robbins (2012: 382), as lideranças transformacional e transaccional complementam-se uma à outra: “Transactional and transformational leadership complement each other; they aren’t opposing approaches to getting things done. Transformational leadership builds on transactional leadership and produces levels of follower effort and performance beyond what transactional leadership alone can do. But the reverse isn’t true. So if you are a good transactional leader but do not have transformational qualities, you’ll likely only be a mediocre leader. The best leaders are transactional and transformational”.

Passemos então a descrever os dois tipos de líderes aqui abordados. Apesar de complementares, tanto os líderes transformacionais como os líderes transaccionais têm as suas próprias características distintivas e, segundo o mesmo autor, tendem a seguir, cada uma delas, quatro princípios de liderança.

#### **Líder Transformacional:**

- a) A *influência idealizada*, promove visão e sentido de missão, incute orgulho, ganhos de respeito e confiança;

- b) A *motivação inspiracional*, comunica grandes expectativas, usa símbolos para concentrar esforços, exibindo otimismo e entusiasmo;
- c) A *estimulação intelectual*, promove inteligência, racionalidade e a resolução cautelosa de problemas;
- d) A *consideração individualizada*, trata cada funcionário individualmente, guia, aconselha e dá atenção personalizada.

Líder Transacional:

- a) A *recompensa contingente*, reconhece a realização de tarefas, promete recompensas por um bom desempenho de tarefas;
- b) A *gestão por exceção ativa*, toma medidas corretas, procura de desvios de regras e normas;
- c) A *gestão por exceção passiva*, só intervém se as normas não forem cumpridas;
- d) A *Laissez-Faire*, abdica das responsabilidades, evita a tomada de decisões.

Para concluir, Robbins (2012: 383) cita que “Only with the four remaining styles – all aspects of transformational leadership – are leaders able to motivate followers to perform above expectations and transcend their self-interest for the sake of the organization. Individualized consideration, intellectual stimulation, inspirational motivation, and idealized influence all result in extra effort from workers, higher productivity, higher morale and satisfaction, higher organizational effectiveness, lower turnover, lower absenteeism, and greater organizational adaptability. Based on this model, leaders are generally most effective when they regularly use each of the four transformational behaviors.”

## 2. Inteligência Emocional e Liderança

*“O laço emocional é a essência da mente grupal”*

Sigmund Freud

Ao longo da presente dissertação temos vindo a abordar diversos estilos e teorias de liderança numa perspectiva de desenvolvimento histórico e teórico. É fascinante observarmos o desenvolvimento que este vasto tema tem vindo a tomar desde que foi apercebida a sua importância. Com início em meados do final da Segunda Grande Guerra, a temática da liderança não tem dado descanso aos muitos teóricos que a investigam e estudam com o objetivo de chegar a novas conclusões. Este capítulo trata da mais moderna abordagem sobre a liderança. Liderança e inteligência emocional. Para melhor percebermos esta temática, temos que ir às raízes das próprias palavras que a descrevem, explorando os dois conceitos, inteligência e emoções. Segundo Mayer e Salovey (2004), uma série de psicólogos identificaram três pilares que assentam na mente de um indivíduo. Cognição (pensamentos), afetos (emoções) e motivação. A cognição de um indivíduo inclui as capacidades de memória, da razão e pensamento abstrato. Sendo esta a parte da inteligência que permite a uma pessoa ter habilidades para julgar, ter o poder de combinar e separar. É no segundo pilar, afetos, que assentam as emoções, que inclui as suas próprias emoções, humores e outros estados de espírito.

Mayer e Salovey (2004: 197) definem inteligência emocional como “the capacity to reason about emotions, and of emotions to enhance thinking. It includes the abilities to accurately perceive emotions, to access and generate emotions so as to assist thought, to understand emotions and emotional knowledge, and to reflectively regulate emotions so as to promote emotional and intellectual growth”. O ideal de líder que está ainda muito presente nos nossos pensamentos, desenho de um Homem sério, frio e rigoroso, que ordena e tem gosto da autoridade que lhe pertence, sem emoções ou sentimentos, apesar de ainda, em poucos casos, existir, está quase extinto. Em finais do século XX surge então esta nova abordagem da liderança, defendida ferozmente por Daniel Goleman.

Apesar de se tratar de um tema algo controverso e de discórdia entre alguns autores, a inteligência emocional tem vindo a conquistar um papel importante no tema da liderança. Começando por se colocar uma questão. Ou mesmo, a questão, – o que mais importa para que a liderança produza resultados: Quociente de inteligência (QI) ou

Quociente emocional (QE)? (Goleman, 2015) – que certamente responde a algumas incertezas que pairam sobre este tema.

Segundo Goleman (2015), o que diferencia um grande líder de um apenas bom não é o (QI) nem as suas aptidões técnicas, mas sim a inteligência emocional. Porquê? Com certeza que ambos são importantes e necessários para o sucesso de qualquer líder. Contudo, a partir do momento em que um indivíduo inicia o seu trajeto profissional numa organização, tendo sido admitido pelas suas capacidades, parte-se do pressuposto que o seu (QI) esteja dentro dos parâmetros normais para a realização das suas tarefas. Porém, a inteligência emocional assume um papel importante quando se trata de prever outros tipos de índices de um cariz mais humano, como por exemplo, entre o grupo qual o mais produtivo, ou o melhor membro da equipa, ou mesmo qual tem as características mais indicadas para ser líder (Goleman, 2015). Esta teoria que Goleman defende, pode ser um fator decisivo para o uso do storytelling por parte do líder. O storytelling implica o uso de comunicação entre duas ou mais pessoas, e conseqüente interesse de passar da melhor maneira uma mensagem para quem nos está a ouvir. Um líder que não tenha uma forte componente de liderança emocional, muito provavelmente pouco utilizará o storytelling.

Com base na linha de pensamento de Goleman, para um líder ser detentor de inteligência emocional deve conseguir agrupar pelo menos quatro elementos fundamentais – autoconsciência, autogestão, empatia e competência social – que lhe permitam exercer eficazmente as suas funções junto dos seus seguidores. (Goleman, 2015).

### **Autoconsciência**

Este primeiro elemento da inteligência emocional proposto por Goleman, assenta na capacidade que um indivíduo tem de conhecimento das suas próprias emoções, pontos fortes e fracos, necessidades e motivações. Um indivíduo só estará apto para conhecer as emoções de outros se tiver autoconsciência, se conhecer as suas próprias emoções. Quando alguém é dono de uma elevada autoconsciência, percebe de que forma os seus sentimentos ou emoções o afetam a si e aos outros, e de que maneira isso pode influenciar negativa ou positivamente desempenhos. A autoconsciência permite uma perceção mais nítida daquilo que nos rodeia, aumentando a perceção de valores e objetivos e permitindo uma visão mais clara dos caminhos que têm que ser tomados. A autoconsciência no líder é um fator muito importante para o storytelling, como poderemos confirmar no desenrolar

da presente dissertação. Segundo Callahan (2009), o autor afirma que as histórias transmitem emoções de forma eficaz e persuasiva. Emoções estas, que nos inspiram a agir. Mas para que este processo aconteça, o líder deve perceber de que forma, como já foi referido acima, as suas emoções o afetam a si e aos outros.

### **Autogestão**

A segunda competência individual da inteligência emocional é a autogestão. Esta competência permite ao líder o autocontrolo das suas emoções, muitas vezes difícil de ser gerido. Segundo Goleman (2015), a autogestão é como uma conversa interior contínua, que provoca mudanças de humor, onde o líder arranja forma de controlar essas mudanças e até mesmo canaliza-las de forma útil. Ao controlarem esses impulsos ou mudanças de humor, os líderes conseguem criar à sua volta ambientes tranquilos e de confiança.

Esta competência da inteligência emocional é uma forte mais-valia para ambientes adversos, por exemplo, clima de mudança organizacional. Estes ambientes muitas vezes provocam o pânico em grande parte dos colaboradores das empresas, como por norma, nenhuma mudança é vista com bons olhos. Contudo, o controlo das emoções permite que uma pessoa controle e não tema estes ambientes adversos. Ao mesmo tempo, esta segurança é essencial para a eficácia no ato de contar uma história. Segundo Denning (2004), o storytelling está dependente de fatores externos à comunicação do líder. Este facto implica que, tal como defende Goleman acima, o líder tenha uma forte capacidade de autogestão. Principalmente em ambientes pouco estáveis, quando o tipo de história utilizada pelo líder tem que transmitir confiança aos seus seguidores.

No mesmo sentido da proposta de Goleman (2015), outros autores partilham uma visão semelhante da autogestão. Segundo Baumeister (2006: abstract), “Self-regulation is an important personality process by which people seek to exert control over their thoughts, their feelings, their impulses and appetites, and their task performances. The human capacity for self-regulation appears to be much more extensive than what is found in other animals, which may suggest that the evolutionary pressures that guided the selection of traits that make up human nature, such as participation in cultural groups, found self-regulation to be especially adaptive and powerful”.

Um traço pertencente à autogestão é a motivação, normalmente presente também nas características dos líderes. Esta competência permite que os líderes motivados consigam superar as suas próprias expectativas e as dos que o rodeiam. Assim sendo, podemos

concluir que a autogestão é um importante veículo da inteligência emocional de um líder. Fazendo com este, através do seu autocontrolo emocional, capacidade de adaptação e resistência a ambientes adversos, otimismo e motivação, consiga superar expectativas e barreiras, levando-o a ele, aos seus seguidores e, se for o caso, à sua empresa a atingir mais facilmente objetivos ambiciosos.

## **Empatia**

A empatia, mais uma dimensão da inteligência emocional, segundo Goleman é a mais fácil de reconhecer. A palavra empatia nasce por volta dos anos 80 quando o psicólogo alemão Theodore Lipps tenta descrever o reconhecimento emocional de sentimentos de outras pessoas (Ioannidou e Konstantikaki, 2008).

Segundo Ioannidou e Konstantikaki (2008: 119), “Empathy has further been described as the process of understanding a person’s subjective experience by vicariously sharing that experience while maintaining an observant stance. It seems that empathy plays an important role in a therapeutic relationship (Wiseman T, 1996). Empathy means to recognize others’ feelings, the causes of these feelings, and to be able to participate in the emotional experience of an individual without becoming part of it (Keen S, 2007). Gagan (1983) indicates that empathy is the ability to perceive one’s feelings on one hand, while transmitting them on the other”. Numa perspetiva mais prática, Goleman (2015) define empatia como a capacidade de ter em consideração os sentimentos dos funcionários (neste caso, numa empresa), enquanto se tomam decisões inteligentes. Caso contrário, se o líder tentasse agradar a todos, tentando captar as emoções de todos como se fossem as suas, seria, tal como o mesmo autor refere, um pesadelo.

A empatia é uma característica muito importante na relação do líder com os seus seguidores. Qualquer líder tem que gerir grupos. Grupos estes compostos por indivíduos, muitas vezes, com diferentes personalidades, feitios, ideais e opiniões opostas, o que faz com que haja um grande choque de emoções. Nestes casos, o líder tem quase um papel de maestro. Tendo que conseguir sentir, gerir e entender as diferentes visões e pontos de vista de todos os membros do grupo.

Neste sentido, Ioannidou e Konstantikaki (2008) apresentam algumas condições fundamentais de empatia, que adaptámos à liderança, que devem estar presentes na comunicação com os outros. Tais como, *compreensão emocional*, onde o líder deve entender o problema através do ponto de vista dos outros; *respeito*, aceitando e

reconhecendo o outro como pessoa; *autenticidade*, sendo honesto e realista, dando a sua opinião sem hipocrisia; reconhecimento incondicionalmente positivo; *auto-exposição*, passando para os outros as suas perspectivas e experiências pessoais; e *resolução*, tendo a capacidade de identificar sentimentos expressados por outros. Fatores estes que são bastante importantes na construção de uma história, como se poderá verificar mais à frente. Todos os ouvintes são diferentes. Têm diferentes maneiras de pensar, compreender e agir. Pelo que, ao pôr em prática o storytelling, o líder deve ter em consideração este elemento proposto por Goleman.

### **Competência Social**

Apresentamos por fim, o último elemento da inteligência emocional proposto por Goleman (2015). A competência social. Enquanto os dois primeiros elementos, autoconsciência e autogestão, têm um foco nos conhecimentos “auto” do líder, de gestão e controlo das suas próprias emoções, os dois últimos, empatia e competência social, têm em vista a capacidade do líder em gerir o seu relacionamento com os outros.

A competência social tem o propósito de, através da autoconsciência, autogestão, empatia (e simpatia), levar o grupo a fazer devidamente e com ambição aquilo que é pretendido pelo líder, chegando assim aos objetivos.

Numa outra opinião, semelhante à de Goleman, Riggio e Reichard (2008: 176) defendem que “Specifically, skill in emotional expressiveness, emotional sensitivity, and emotional control should result in such leadership behaviors and outcomes as motivating and inspiring followers, understanding followers’ needs and feelings, and regulating inappropriate emotions. The social skills, including social expressiveness, social sensitivity, and social control, are expected to contribute to such leadership processes and outcomes as public speaking, coaching, effective listening, and impression management”.

Tal como as teorias anteriores, a competência social é muito importante, ou mesmo fundamental, no perfil de um líder. Como afirma Goleman (2015), “nenhum líder é uma ilha”. Ou seja, o líder não chega aos objetivos sozinho, está dependente da sua equipa, dos seus seguidores. Tendo como função, conseguir que estes trabalhem em prole dos seus objetivos através das suas competências sociais, pondo em prática a inteligência emocional.

Percebemos assim que, apesar dos conhecimentos técnicos e o QI do líder serem muito importantes para a liderança de qualquer líder, a inteligência emocional tem um papel fundamental para o sucesso de uma liderança eficaz.

## **2.1. Estilos de Liderança Emocional**

Depois de percebermos os domínios que devem estar presentes na liderança emocional eficaz dos líderes, Goleman sugere-nos seis estilos de liderança emocional – autoritário ou visionário; coaching; afiliativo; democrático; peresetting; e, finalmente, coercivo.

Os estilos de liderança emocional que irão ser abordados neste capítulo partem de uma ligação entre liderança e inteligência emocional, clima organizacional e desempenho (Goleman, 2015). Quando Goleman se refere a clima organizacional, tem em mente um conjunto de fatores que, em conjunto, o definem numa organização ou empresa. São estes, a flexibilidade da empresa, se os colaboradores são livres para agir ou estão condicionados; o sentido de responsabilidade existente face à mesma empresa; os padrões estabelecidos pelos colaboradores da mesma; relatórios de desempenho e recompensas; missão e valores da empresa; e o compromisso de obtenção de um objetivo em comum. Todos estes fatores do clima de uma organização, são consideravelmente afetados, estando sob o efeito dos seis estilos de liderança emocional que vamos então explorar. Importante será também dizer que o storytelling se adapta a todos os estilos de liderança emocional, podendo até ter um forte contributo em cada um deles.

### **2.1.1. Estilo Autoritário ou Visionário**

No estilo autoritário da liderança emocional, o líder é dono de uma visão fora do comum. Segundo Goleman (2015), é um visionário. Neste estilo está claramente presente a visão missão e valores da empresa. O papel do líder é inspirar e guiar os colaboradores a alcançarem os objetivos de forma quase autónoma. Papel este, semelhante ao papel do storytelling. O storytelling encaixa na perfeição no perfil do líder autoritário ou visionário. Para Guber (2007), o storytelling do líder é orientado para ação, como uma força que transforma sonhos em objetivos e conseqüentemente em resultados.

Segundo Goleman (2015), o líder autoritário enquadra as tarefas individuais de cada colaborador numa visão global da empresa, definindo padrões que giram em redor dessa

mesma visão. Ao exprimir esta visão, o líder propõe os objetivos a atingir deixando espaço para que sejam os seus colaboradores a desbravar este caminho, utilizando os seus próprios meios e, conseqüentemente, a alcançar os objetivos traçados. Assim sendo, neste estilo de liderança, é concedido aos colaboradores a liberdade de estes inovarem e assumirem os riscos calculados.

Porém, apesar de ser um estilo de liderança que funciona bem em praticamente todas as situações, a liderança autoritária é mais eficaz quando uma empresa se encontra sem um rumo bem traçado. Isto porque, segundo sugestão do mesmo autor, neste tipo de situações um líder autoritário traça um novo rumo e oferece aos seus colaboradores uma nova visão a longo prazo.

Contudo, e para concluir, um líder autoritário deve ter em conta alguns aspetos que, em certos casos, podem não estar a seu favor. Um líder com estas características pode não ser bem-sucedido quando faz parte de uma equipa onde os seus parceiros são mais experientes que ele. “Estes poderão considerá-lo pomposo ou alheado da realidade” (Goleman, 2015).

### **2.1.2. Estilo Coaching**

Apesar de ser, provavelmente, o estilo menos utilizado pelos líderes emocionais (até por eventual desconhecimento do estilo pelos atuais líderes), o estilo coaching tem um grande potencial nas empresas e organizações.

Goleman (2015) sugere que, no estilo coaching, os líderes distinguem-se por delegarem, estimularem os seus colaboradores a vencer e superar desafios, mesmo que isso signifique que as suas tarefas não sejam executadas com a maior rapidez. Ou seja, há que ter uma visão a longo prazo ao nível de aprendizagem e, por outro lado, ter capacidade de suportar as falhas e erros a curto prazo.

Por outro lado, como já foi referido acima, este estilo acaba por não ser muito utilizado. Seja por desconhecimento do estilo, ou por falta de disponibilidade e tempo que, num ambiente hostil e altamente competitivo que se encontra o mercado nos dias que correm, os líderes demonstram para a lenta tarefa de ensinar os seus seguidores. É um estilo de liderança emocional que foca a evolução pessoal, outra razão que o torna pouco utilizado visto que traz impacto nas tarefas laborais a curto prazo. O que é uma pena. O impacto a longo prazo deste estilo, quer no clima organizacional quer no desempenho individual dos colaboradores, pode ser bastante positivo (Goleman, 2015).

O estilo coaching promove também, um constante diálogo entre líder e seguidor. O que é bastante positivo, visto que a promoção deste tipo de diálogos garante ao líder estar a par das responsabilidades, tarefas e expectativas dos seus seguidores. Neste ponto, o storytelling pode novamente entrar em ação. Segundo Guber (2007), o líder deve conseguir estar próximo dos seus ouvintes, estando receptivo para perceber como conduzi-los, tomando o melhor caminho. O que no estilo coaching se pode assistir com regularidade. O autor defende ainda que o líder tem de identificar e entender as necessidades emocionais dos seus ouvintes, gerindo expectativas e tentando liderar através da história os seus seguidores, criando surpresa e satisfação nos mesmos. Este tipo de ações contribui para uma proximidade e relação entre líder liderado, que cria compromisso e muitas vezes uma entrega de corpo e alma. Proximidade e relações estas, que se tornam fundamentais para o sucesso da prática deste tipo de liderança, visto que os colaboradores deverão estar receptivos a receber a aprendizagem e a ser liderados.

### **2.1.3. Estilo Afiliativo**

Com o foco nas pessoas, o estilo afiliativo da liderança emocional tende a valorizar mais os indivíduos e as suas emoções do que propriamente as tarefas e objetivos. Ou seja, um líder possuidor deste estilo de liderança tem em conta o bem-estar e emoções dos seus colaboradores, preocupa-se em manter um clima de harmonia, cria uma grande aproximação com os mesmos e fortes laços de lealdade (Goleman, 2015).

O estilo afiliativo tem uma forte componente comunicacional. O líder e os seus seguidores partilham ideias, inspirações, criando assim uma forte aproximação. Estes líderes tendem a partilhar as opiniões com os seus seguidores, dando-lhes um feedback positivo das suas ações e reconhecimento do seu trabalho quando bem feito, exercendo comentários positivos e motivadores. Esta ideia, como poderemos verificar mais à frente, vai ao encontro da opinião da autora Denning (2004) no que diz respeito a contar uma história numa situação que se enquadra neste tipo de estilo de liderança de Goleman. A autora defende que para que exista essa confiança, os seguidores têm que conhecer o líder, para que possa existir alguma empatia entre ambas as partes. As histórias utilizadas para esta finalidade são normalmente baseadas em acontecimentos da sua vida que revelem algumas características e experiências de vida. Neste estilo, o storytelling pode enquadrar-se bem no que diz respeito à partilha de ideias e inspirações para naturalmente criar a tal forte aproximação defendida acima por Goleman.

#### **2.1.4. Estilo Democrático**

Outro estilo da liderança emocional é o estilo democrático. Segundo Goleman (2015), este é útil para gerar novas ideias entre a equipa. O estilo democrático tem um grande grau de envolvimento entre o líder e os seus liderados, fazendo com que o primeiro dedique tempo para ouvir a opinião dos membros da sua equipa e, conseqüentemente, crie uma relação de confiança, respeito e compromisso com os mesmos. Este facto, de envolvimento e participação nas decisões em grupo, permite aos líderes manter níveis de moral e motivação elevados.

Contudo, Goleman defende que nem tudo é positivo neste estilo e que o mesmo apresenta algumas desvantagens. Uma delas é a grande quantidade de reuniões necessárias que este estilo leva a cabo. O que pode levar a um desgaste de ideias e falta de consenso, acabando por não se chegar a nenhuma decisão palpável. Assim sendo, este estilo acaba por ser o ideal quando o líder sabe qual o exato caminho a seguir, sendo o papel dos colaboradores importante para guiá-lo.

#### **2.1.5. Estilo Pacesetting**

O estilo pacesetting permite ao líder desenvolver padrões de desempenho altamente elevados. Este, através do exemplo, exige à sua equipa altos níveis de qualidade e velocidade no trabalho. Segundo Goleman (2015), este estilo foge um pouco à regra dos restantes estilos de liderança emocional, sendo que deverá ser utilizado com precaução pelo líder. O líder pacesetting tem um grau de exigência bastante elevado com os membros da sua equipa, exigindo que estes deem sempre o máximo de si. O líder e os seguidores têm que estar em sintonia, pois o líder possuidor deste estilo não transmite as diretrizes de forma explícita. Assim sendo, o autor defende que, tal como nos outros estilos de liderança, este estilo nunca deve ser utilizado por si só.

#### **2.1.6. Estilo Coercivo**

Por último, Goleman apresenta o sexto estilo de liderança emocional. Estilo coercivo. Este estilo, a par com o estilo pacesetting, não é por norma dos mais utilizados devido às suas particularidades e idiosincrasias.

Em primeiro lugar o estilo coercivo condiciona o clima da organização. Traduz-se por tomadas de decisão impostas do topo para a base, numa pirâmide hierárquica, condicionando totalmente as ideias e opiniões dos colaboradores. O líder é quem define tendo quase 100% do protagonismo na tomada de decisões, restando aos colaboradores cumprirem ordens e terem um papel de pura execução de tarefas. Da mesma forma que, por todas estas razões, os níveis de motivação e orgulho dos colaboradores tendem estar a níveis muito baixos.

Contudo, o autor defende que em algumas situações este estilo pode funcionar na perfeição. Em situações de grandes mudanças organizacionais, por exemplo, o estilo coercivo pode ser o mais indicado. Tendo como base a eliminação de maus hábitos existentes e consequente criação de novas formas de trabalho.

Como já referimos anteriormente, o clima organizacional é substancialmente afetado pelo tipo de liderança que está presente nas organizações e pelo que esta pode afetar, positiva ou negativamente, o bem-estar, motivação e emoções dos colaboradores dessa mesma organização. Assim sendo, e segundo sugestão de Goleman, quanto mais estilos um líder souber usar, melhor será o clima presente na organização e consequente desempenho. Um líder deve então conseguir ter um papel camaleão, moldando o seu estilo a cada situação e sendo flexível, tendo em conta o seu impacto nos seus liderados, de modo a obter os melhores resultados. O mesmo se pode aplicar ao storytelling. Tal como o líder deve ter a capacidade de se adaptar aos diversos ambientes e consequentemente conseguir utilizar o estilo de liderança mais indicado para o momento, este também deve atuar da mesma forma com o storytelling. A ideia de Denning (2004) vai exatamente neste sentido. A autora defende o uso do storytelling depende de alguns fatores externos à comunicação que não podem deixar de ser tidos em conta. Por vezes o líder tem que saber adaptar a sua comunicação, neste caso a sua história, aos diferentes ambientes ou situações específicas. Dependendo da conjuntura, o líder deve saber escolher que história contar, como contar e quais as especificidades que deve utilizar em cada uma das situações.

## 2.2. Relação Líder Vs. Liderado

*“Trust each other again and again. When the trust level gets high enough, people transcend apparent limits, discovering new and awesome abilities for which they were previously unaware.”*

David Armistead

Neste novo capítulo abordaremos de um ponto de vista teórico a relação entre líderes e seguidores. Esta temática de relacionamento, compreensão, confiança entre duas ou mais pessoas, acaba por dar continuidade ao capítulo anterior, liderança e inteligência emocional e, acaba por ser uma introdução para os capítulos seguintes. Tanto para a motivação, como para o storytelling. Visto que, como já nos apercebemos, o perfil de um líder emocional, ou detentor de inteligência emocional, tem uma forte componente relacional, cuidado e preocupação com as emoções e sentimentos daqueles que o rodeiam.

Muitas vezes, quando estudamos e aprofundamos teoricamente a temática da liderança, damos pouco ênfase à importância do papel dos seguidores neste estudo. Sem seguidores, não há liderança. E a liderança depende muitas vezes das características destes protagonistas com um papel tão fundamental como os líderes. Segundo Vondey (2008: 53), “leaders and followers are both essential to the organization. Unfortunately, most scholars have focused primarily on the leader and the leader’s role in motivating followers and neglected the significance of followers. The authors who have focused on followers suggest that they are active participants in the leadership relationship and motivate themselves”. Neste sentido, não podemos descartar a importância do relacionamento entre líderes e liderados para o bom funcionamento das organizações e empresas. Ao longo da presente dissertação, fomos abordando direta e indiretamente esta vertente relacional, tanto nas teorias da liderança como na liderança e inteligência emocional. Portanto, e visto que este assunto tem “pano para mangas”, iremos focar este capítulo na importância e construção de confiança entre os líderes e as suas equipas (sempre numa perspetiva relacional da liderança e já com uma ligação ao capítulo “chave” desta dissertação).

Na sua obra sobre construção de confiança em organizações, Hurley (2011: 7) argumenta que “trust is central to human existence. Like all social animals, human beings have an instinctive need to cooperate and rely on each other in order to satisfy their most

basic emotional psychological and material needs. Without trust, we are not only less as individuals but also less productive in groups (...) trust is a form of social capital that enhances performance between individuals, within and among groups, and in larger collectives”. Sendo a confiança um atributo tão importante nas relações humanas, podemos imaginar o quão fundamental é este tema na relação profissional entre as pessoas nas organizações, mais propriamente entre líderes e liderados. Neste sentido, Gill (2011) argumenta que através de histórias, o líder cria laços emocionais com os seus seguidores promovendo confiança e transmitindo a missão e valores da organização. O que, visto desta perspectiva, o storytelling pode ter um papel fundamental na construção de confiança na relação entre líder e liderado. Quando a prática do storytelling é bem sucedida, pode trazer resultados organizacionais muito interessantes e o cumprimento mais célere e eficaz dos objetivos traçados. Numa outra perspectiva, Starnes, Truhon e McCarthy (2009: 2) argumentam que num clima organizacional, “Integrity, character, ability, faith, reliability, honesty and justice are strong words to live up to in the modern workplace. Yet, it is these standards that create a culture of organizational trust”. Mantendo esta visão focada não só na confiança, mas sim na confiança organizacional, os mesmos autores sugerem quatro tipos e características de confiança – *básica*; *simples*; *cega*; e, por último, *autêntica* – que devem ser bem percebidas pelo líder para que se criem relações de confiança. Relações estas que devem ser recíprocas, entre líder e liderado.

A *confiança básica*, define a capacidade que um individuo tem para conhecer uma pessoa sem suspeitas ou juízos de valor à partida. Este possui à vontade para conversar e lidar com pessoas que não conhece. A confiança básica estabelece a base de personalidade e atitude com o exterior.

Quando os autores se referem à *confiança simples*, sugerem a total ausência de suspeitas de um indivíduo. Não existe reflexão, escolha consciente ou controlo. Pode acontecer por não haver nenhuma razão aparente de desconfiabilidade, ou então, existe muitas vezes neste tipo de confiança ingenuidade.

O terceiro tipo de confiança que os autores nos apresentam é a *confiança cega*. Que, tal como o nome indica, é um tipo de confiança em uma pessoa se recusa a acreditar que algo possa ser verdade, por exemplo traição, negando a possibilidade de que nada pode abalar ou trair a confiança.

Por último, na *confiança autêntica*, uma pessoa é altamente consciente, ciente das suas condições e limitações. A confiança é regra rígida, baseando-se na escolha e

responsabilidade. Um indivíduo com confiança autêntica é bem consciente dos riscos, estando disposto a enfrentar a desconfiança e superá-la.

Segundo Hurley (2006: 8), defendendo a proposta de elaboração de um modelo de confiança, “trust is a measure quality of relationship - between two people, between groups of people, or between a person and an organization. In totally predictable situations the question of trust doesn't arise: when you know exactly what you expect, there's no need to make a judgment call. The turbulence of outsourcing, mergers, downsizing, and changing business models creates a breeding ground for distrust. Leading in such an environment requires acting in ways that provide clear reasons to decide to trust”.

Ainda neste sentido, Denning (2005) prova que o storytelling pode ser fundamental neste tipo de situações. A autora defende que a melhor maneira de levar as pessoas a terrenos desconhecidos, é fazer com que o terreno se torne familiar levando-os lá primeiro através da sua imaginação. Isto só se torna possível quando existe uma relação de confiança forte entre ambas as partes. Quando não existe confiança, a prática da liderança torna-se muito difícil ou mesmo impossível. Tal como já foi referido, um líder para conseguir levar os seus seguidores a agir em prol daquilo que pretende, tem que ter a capacidade de construir uma forte relação de confiança.

Por outro lado, o constructo da confiança entre duas ou mais pessoas pode demorar o seu tempo. Pelo contrário, perder a confiança de alguém pode levar segundos. Segundo Galdford e Drapeau (2003: 2), “The building blocks of trust are unsurprising: They're old-fashioned managerial virtues like consistency, clear communication, and a willingness to tackle awkward questions. In our experience, building a trustworthy (and trusting) organization requires a defensive game: You need to protect trustworthiness from its enemies, both big and small, because trust takes years to build but can suffer serious damage in just a moment”.

### 3. Storytelling

*“My life is my message”*

Mahatma Gandhi

Quando será que ouvimos a primeira história? É-nos difícil recordar. O ato de contar histórias acompanha-nos desde que nascemos. É realmente interessante pensar que os nossos pais, avós, irmãos, tios, professores durante a nossa infância nos contavam histórias, fosse para adormecer, para comer a sopa toda, ou mesmo para nos explicarem algo que pudesse vir a ser uma lição importante para a nossa formação enquanto pessoas. Quem não conhece a grande história do “Pedro e o Lobo”? Neste capítulo da presente dissertação iremos abordar o desenvolvimento e importância das histórias e tentar aprofundar qual o impacto das mesmas na nossa vida, nomeadamente em ambiente profissional.

Não existem estudos que nos permitam apontar com precisão a data ou época que foram contadas as primeiras histórias. Certamente que na época pré-histórica, de maneira diferente, já se contavam histórias. Segundo McSill (2014), naquela época o que nos diferenciava dos restantes animais era que sabíamos a “fórmula mágica” das histórias, que nos acompanha até hoje. Através das pinturas rupestres, desenhadas na pré-história, é-nos possível perceber de que maneira os “Homens das cavernas” contavam as suas histórias. A maneira como viviam, se protegiam, quais os seus medos e como se alimentavam, através da caça, eram comunicados entre eles através de histórias criadas nas paredes das grutas que habitavam. Se pensarmos bem, hoje em dia ainda trazemos connosco algumas coisas que existentes daquela época.

A comunicação é um tema muito complexo e debatido na nossa sociedade. Se formos a analisar, a maior parte das nossas ações transportam comunicação. Nós estamos constantemente a comunicar, seja para uma pessoa, um grupo ou mesmo para nós próprios. Da mesma maneira que a comunicação nos acompanha, as histórias são uma ferramenta existente na comunicação. Ferramenta esta, tão simples e inconsciente, mas por vezes tão poderosa e eficaz.

Segundo os autores O’Gorman, Kevin D., Gillespie e Cailein H. (2011: 662), “important stories are to communication, often they are merely viewed as a form of

entertainment, yet in reality they have other functions: They stimulate the imagination and offer reassurance (Bettelheim, 1976); they provide moral education (MacIntyre, 1981); they justify and explain (Kemper, 1984); and they inform, advise, and warn (Van Dijk, 1975). Broadly speaking, from an anthropological perspective the conceptual element of a story allows it to be interpreted across cultural, geographical, and even temporal boundaries. Stories employ metaphorical language, which allows people to more easily discuss and conceptualize complex ideas”.

Numa outra perspectiva, Smith (2012: 12) defende que existe uma justificação simples para contar histórias – “Because it works!”. O mesmo autor apresenta 10 razões que nos mostram o porquê da eficácia de contar uma história. São estas:

*Storytelling is simple*

*Storytelling is timeless*

*Stories are demographic-proof*

*Stories are contagious*

*Stories are easier to remember*

*Stories inspire*

*Stories appeal to all types of learners*

*Stories fit better where most of the learning happens in the workplace*

*Stories put the listener in a mental learning mode*

*Telling stories shows respect for the audience*

Esta simples explicação de Smith (2012), através de dez tópicos, ajuda-nos a entender de que maneira o storytelling pode ter influência no processo comunicacional entre as pessoas. Uma mensagem que, muitas vezes, pode ser difícil de transmitir por parte do emissor, ou de difícil compreensão do lado do recetor, pode tornar-se tão simples quando o conto de uma história, de um exemplo ou até mesmo de uma ação.

Contudo, não podemos contar uma história por contar. Temos que perceber qual a mensagem que pretendemos transmitir, a quem a vamos transmitir e ser coerentes naquilo que vamos dizer. Segundo Kaye e Jacobson (1999: 4) “The term story communication may sound as if it means only “telling a story,” but it’s more than that. Though an oral narrative to a receptive audience might be the most obvious, and sometimes most effective, way to get a message across, it’s not the only way. Another, subtler way is to communicate by what Gardner calls “embodying the story.” He means that leaders

convey their stories by the kinds of lives they lead and by what they seek to inspire in other people. The identity of the storyteller and his or her relationship to the audience are crucial. For example, a story that verifies and amplifies the message “the customer is always right” is best told by someone who has substantial customer contact and who is viewed as embodying the value of customer relations”.

### **3.1. Storytelling organizacional**

Abordando agora o storytelling numa perspectiva organizacional, apercebemo-nos que assim tão diferente da visão não organizacional. Como já foi referido, o storytelling é uma ferramenta comunicacional forte, que permite ao ouvinte a melhor compreensão de uma mensagem. Uma história, quando bem contada, consegue conquistar a atenção e interesse do público, seja de um colaborador, grupo de colaboradores ou mesmo uma grande audiência.

Segundo Denning (2005: introdução) “Storytelling and leadership are both performance arts, and like all performance arts, they involve at least as much doing as thinking.” E, se formos ao fundo da questão, percebemos que são artes realmente importantes do dia-a-dia das organizações. A liderança de uma forma mais notória, é essencial em qualquer empresa, seja esta uma PME, uma grande empresa, global ou multinacional. Já o storytelling também pode ter um papel fundamental nas práticas de liderança, e não só, organizacional.

Num dos artigos científicos que realizou, Gill (2011: 3), Professor de *Public Relations & Communication* na *Swinburne University of Technology*, defende que “Corporate storytelling is the process of developing a message that creates a new point of view or reinforces an opinion or behavior by using narration about people, the organization, the past, visions for the future, social bonding and work itself”. Apesar de ainda não ser uma estratégia muito utilizada nas empresas (começa a ser cada vez mais), o storytelling pode ser uma ferramenta de gestão e comunicação bastante útil para a prática de liderança. As histórias podem ser utilizadas nas organizações para a motivação de colaboradores, criação de mensagens memoráveis para que estes abracem a causa da empresa e atuem a favor da mesma (Gill, 2011). Este método é normalmente utilizado para reforçar a segurança e bem-estar de uma organização, diminuindo riscos e potenciando a motivação dos colaboradores. Através de uma história um líder consegue

persuadir e inspirar os seus seguidores, envolvendo-os assim nos objetivos que pretende alcançar.

Segundo Gill (2011: 4), outro benefício chave do storytelling “is its universal appeal to culturally diverse audiences who have a range of interests and learning styles. Many large organizations have a range of stakeholders. Stories provide a flexible framework for the narrator to reflect the organization’s position in line with the selected interests of the particular stakeholders for whom it wants to make an impression upon”. Através destas histórias, o líder cria laços emocionais com os seus seguidores promovendo confiança e transmitindo a missão e valores da organização. Quando a prática do storytelling é bem-sucedida, pode trazer resultados organizacionais muito interessantes e o cumprimento mais célere e eficaz dos objetivos traçados. Contudo, e como poderemos comprovar no capítulo seguinte da presente dissertação, este tipo de histórias devem ser altamente estruturadas e planeadas. O líder não deve perder de vista qual a missão e valores da organização e, igualmente, a sua identidade. Este deve planejar, repensar e adaptar cada história aos mais diversos ambientes e públicos. Gill (2011) defende que o desenvolvimento e implementação de uma boa história contribuem eficazmente para os objetivos do plano estratégico de comunicação da empresa.

Como nos temos vindo a aperceber, o storytelling é altamente focado nos colaboradores das organizações. No seu bem-estar, motivação, envolvimento na empresa e nos seus objetivos, aprendizagem, bem como uma forte relação emocional com o seu líder e missão organizacional. Segundo Denning (2005: 11), “The best way to get humans to venture into unknown terrain is to make that terrain familiar and desirable by taking them there first in their imaginations”. Neste mesmo sentido, Gill (2011) defende que o bom envolvimento de um colaborador numa organização está dependente da comunicação interna da mesma, da partilha de informações entre empregados e chefias e interação profissional entre todos aqueles com interesse na organização. Assim sendo, a gestão de relacionamento do líder com os colaboradores é essencial para o desenvolvimento de uma cultura de compromisso, valorizando a comunicação aberta e descentralizada. Neste ponto entra a importância do storytelling. Esta ferramenta pode ajudar a desbloquear alguns dos problemas comunicacionais nas organizações. Sejam estes de colaborador para colaborador, como de colaborador para líder e daí por diante.

Segundo Denning (2005), o storytelling em certas situações é a ferramenta de comunicação mais eficaz que um líder pode utilizar. As empresas muitas vezes encontram-se em fases de mudança ou em situações de transformação interna,

normalmente de difícil aceitação por parte dos colaboradores. Este tipo de situações, que implicam que o líder inspire os seus seguidores a agir de maneira diferente, muitas vezes indesejada, não resultam com o tradicional PowerPoint, nem mesmo com argumentos lógicos expondo a situação. Nestes casos, contar uma história eficaz pode fazer todo o sentido. Denning afirma que, de facto, em certas situações nada mais funciona. Mesmo quando se trata de algum assunto mais matemático, o storytelling pode ter um papel fundamental, transformando números ou informação seca e abstracta, em imagens atraentes dos objetivos do líder.

Ao fim ao cabo, “Storytelling is about making managers and leaders more effective in what they do. So what do managers do?” (Denning, 2005: 35).

### **3.2. Líder como Storyteller**

McSill (2014: 48) tem bem ciente a sua definição de storytelling. Segundo o autor, storytelling é “um processo de comunicação intencional que utiliza os princípios inerentes às histórias para exercer com êxito um poder transformador no recetor/audiência”. Afirmado ainda, que é o aproveitar no poder hipnótico das histórias com vista a passar mais facilmente a mensagem que pretendemos para a nossa audiência. Contudo, surge-nos aqui uma questão: será que toda a gente está capacitada para o uso do storytelling?

Até ao momento, já nos apercebemos que o storytelling pode ser uma ferramenta interessante a ser utilizada na comunicação pessoal. O facto de uma mensagem se tornar mais clara através do conto de uma história ou episódio, de preferência real, ajudar muitas vezes a desbloquear desentendimentos entre duas pessoas pode realmente ter um grande potencial. Nomeadamente no mundo empresarial.

Segundo Callahan (2009: 1), “Leaders can tell stories to paint a vision or strategic direction, share a lesson, convey values or illustrate desired behaviors. Stories also have an ability to forge deeper connections between people that inspire them to focus their attention and take action”. Este envolvimento que uma história pode criar nos colaboradores de uma empresa pode ser um passo importante no caminho dos objetivos traçados. O empenho, envolvimento, motivação e, neste caso, o entendimento rápido e claro de uma mensagem de um líder para os seus liderados pode levar mais facilmente uma empresa a alcançar determinados objetos.

O mesmo autor defende que este facto dá-se devido a três razões fundamentais. Em primeiro lugar, o autor afirma que as histórias transmitem emoções de forma eficaz e

persuasiva. Emoções estas que nos inspiram a agir. Em segundo lugar, as histórias são concretas e têm a capacidade de nos transportar para um lugar no tempo onde, através da nossa imaginação, podemos construí-las graficamente na nossa mente. Tornando-as memoráveis. Por último, as histórias envolvem os ouvintes puxando-os para uma participação ativa na conversa, ao contrário de uma discussão com pura apresentação de factos. Por outro lado, apesar de o ato de contar uma história crescer connosco, não podemos dizer que é algo que não tem qualquer ciência. Pelo menos no contexto organizacional. Pelo contrário, uma história contada neste tipo de ambientes, com objetivos claros de transmissão de uma mensagem estratégica, deve ser devidamente pensada e planeada. Tal como já foi referido acima, Denning (2004: 4) deixa isso bem claro ao defender que “Storytelling is na increasingly accept way to achieve management goals. But leaders need to use a variety of narrative patterns for different aims”. A autora defende que o uso desta técnica depende de alguns fatores externos à comunicação que não podem deixar de ser tidos em conta. Por vezes o líder tem que saber adaptar a sua comunicação, neste caso a sua história, aos diferentes ambientes ou situações específicas. Dependendo da conjuntura, o líder deve saber escolher que história contar, como contar e quais as especificidades que deve utilizar em cada uma das situações.

### *Sparking action*

Um dos papéis da liderança é levar as pessoas a mudar com vista o alcance dos objetivos. Para que isso aconteça, é fundamental que a comunicação seja clara e adaptada ao contexto da situação. Num clima de mudança organizacional o líder deve ser capaz de adaptar a sua comunicação de maneira a inspirar e entusiasmar uma organização. Denning (2004) defende, nestas situações, o uso de uma “história trampolim” que faz com que os ouvintes visualizem claramente a situação e a transformação que se encaminha e comecem a agir nesse sentido. Esta história deve ser baseada num acontecimento real e recente, de maneira a ter o maior impacto possível no ouvinte. É importante que o público se identifique com a história e/ou protagonista. Este tipo de histórias não têm que ter obrigatoriamente um final feliz, contudo é importante, em parte, que tenha algo de bem-sucedido. Estas histórias devem ser suficientemente detalhadas de maneira a serem perceptíveis e credíveis. Contudo, não deverão ter demasiada informação para que os ouvintes não fiquem demasiado enrolados na história, impedindo-os de ter um pensamento prático e analógico necessário para o desenvolvimento da situação.

### *Communicating who you are*

Numa outra perspectiva, a autora defende que para um líder levar os seus seguidores a tomarem ações e consequentemente alcance dos seus objetivos, tem que ter a confiança dos mesmos. Por outro lado, para que exista essa confiança, os seguidores têm que conhecer o líder, para que possa existir alguma empatia entre ambas as partes. As histórias utilizadas para esta finalidade são normalmente baseadas em acontecimentos da sua vida que revelem algumas características e experiências de vida. Ao contrário do tópico anterior, nestes casos o líder deve contar a história com todos os detalhes de maneira a que esta se torne o mais interessante possível. O que, por outro lado, requer que o ouvinte esteja com interesse e disponibilidade para tal.

### *Transmitting Values*

Quando se trata de transmitir valores dentro de uma empresa ou organização, Denning (2004) defende que as histórias podem ter um papel relevante neste ponto. Estas podem ajudar a evitar problemas e estabelecer limites sobre o comportamento nas organizações. Este tipo de histórias pode esclarecer características importantes do funcionamento de uma empresa, ditando os valores da mesma. Estas histórias ou narrativas são muitas vezes utilizadas em forma de parábola. Tal como qualquer parábola, estas narrativas têm como objetivo trazer algum ensinamento, sendo que são geralmente ajustadas a histórias passadas com detalhes específicos à situação atual. Um bom exemplo deste tipo de casos são as parábolas bíblicas, que através de histórias pretendem passar ensinamentos e valores exemplares. Contudo, em contexto empresarial, estas narrativas devem ser relevantes de forma a captar a atenção dos ouvintes. Apesar de ser um bom transportador de valores numa empresa, os líderes não se devem guiar apenas por esta técnica, mas sim complementá-la através das suas ações e postura diárias.

### *Fostering collaboration*

Uma boa abordagem para incentivar o espírito de grupo e trabalho conjunto em equipas nas organizações pode passar pelo ato de contar histórias. Ao criar uma narrativa em torno das preocupações e objetivos comuns do grupo, contando uma história que desperte faísca nos membros do grupo, que por sua vez partilhem também alguma das

suas experiências, pode desenvolver uma perspectiva comum e consequente espírito de comunidade. A primeira história deve conseguir captar a atenção dos membros do grupo, despertando o lado emocional e solidário de cada um, de forma a desenrolar partilha de conhecimentos e episódios pessoais ou profissionais de cada um. Para que este método aconteça, é necessário que o grupo tenha disponibilidade para tal, e que seja feito de forma natural permitindo que este ato não aconteça de forma forçada. Outro ponto defendido pela autora neste tópico é que, para haver o seguimento sustentável desta prática, o líder deve ter um plano para que a energia positiva gerada nesta experiência seja canalizada e posta em prática no imediato.

### *Taming the grapevine*

Um dos problemas da comunicação é a falta de controlo que pode gerar em rumores. Estes podem ser, quando fora de controlo e relacionados com questões centrais da empresa, bastante prejudiciais para o bom funcionamento dos colaboradores e consequentemente da empresa. Aqui entra de novo em ação o storytelling. Uma boa forma para desarmar um rumor, é aproveitar a energia da conversa informal, contando uma história que comprove que tudo não passa de um rumor. Segundo Denning (2004) este tipo de histórias destaca a incongruência entre rumores e a realidade. Nestes casos, o líder pode usar a sátira, de maneira não muito agressiva, para inferiorizar o boato, quem o conta ou até mesmo fazer um esforço para enfraquecer o poder do rumor. Por outro lado, o líder tem que ter cuidado, pois muitas vezes este tipo de humor pode não ser bem recebido. O truque é trabalhar a favor, e não contra, o fluxo de comunicação informal existente na organização. Tudo isto deixa de fazer sentido se o rumor for razoável ou verdadeiro.

### *Sharing knowledge*

A partilha de histórias pode ajudar na passagem de conhecimento entre líderes e colaboradores nas organizações. Este tipo de narrativas normalmente passam pelo relato de problemas que vão surgindo, como lidaram com esses problemas e se foram, ou não, bem-sucedidos. Apesar deste facto, este tipo de histórias muitas vezes não fluem porque a maioria das pessoas teme as consequências dos erros que cometeram. Assim sendo, estas histórias não devem ser impostas, mas sim levadas a ser contadas naturalmente, através de conversas informais.

## *Leading people into the future*

Um papel importante que deve existir nas características do líder é a capacidade de preparar os seus colaboradores para o que vem pela frente, seja para um cenário real ou num cenário mais conceitual demonstrando as características do mundo moderno de negócios.

Numa outra perspectiva, Guber (2007: 3) defende que “Storytelling is one of the world’s most powerful tools for achieving astonishing results. For the leader, storytelling is action oriented – a force for turning dreams into goals and then into results”. Contudo, não basta saber apenas a teoria. Segundo o autor, o líder deve ter bem cientes quatro tópicos essenciais para o bom funcionamento desta prática. Ou melhor, quatro tipos de verdade que devem estar presentes num storyteller.

A primeira verdade apresentada por Guber (2007) é “*Truth to the teller*”. A autenticidade é uma característica fundamental para um bom contador de histórias. Este deve ser congruente nas histórias que conta, revelando honestidade e franqueza nas mesmas. Ou seja, o líder deve ser fiel a si mesmo mostrando e partilhando emoções através das suas narrativas, motivando assim o ouvinte. A mensagem que o líder quer passar ao contar uma história é “eu quero que sintas aquilo que eu sinto”, passando assim as suas emoções para cativar os ouvintes. Contudo, segundo Guber (2007) partilhar emoções não é fácil. E aqui reside o grande desafio do líder como storyteller, conseguir entrar no coração dos seus seguidores e ouvintes, captando a sua atenção fazendo com que percebam aquilo que quer transmitir. Para que o líder consiga mover os seus seguidores a alcançar os objetivos definidos, mais importante que captar as suas mentes é captar as suas emoções.

A segunda verdade de Guber (2007), passa pela “*Truth to the audience*”. Não nos podemos esquecer que a audiência nem sempre é fácil ou receptiva à mensagem que se pretende transmitir. Ao contar uma história, o líder está a ocupar algum tempo do ouvinte, pelo que tem que aproveitá-lo, captando a atenção e o interesse dos mesmos. Então o líder deve pegar nos principais elementos da história e indo ao encontro das suas necessidades. Este tópico tem uma serie de implicações na arte de contar histórias. Em primeiro lugar, segundo Guber (2007), o líder deve conseguir estar próximos dos seus ouvintes, estando receptivo para perceber como conduzi-los, tomando o melhor caminho. Em segundo lugar, o líder tem de identificar e entender as necessidades emocionais dos seus ouvintes,

gerindo expectativas e tentando liderar através da história os seus seguidores, criando surpresa e satisfação nos mesmos. Por último, o autor afirma que o líder deve contar a história de forma interativa de maneira a que os ouvintes participem e experienciem a história como se fizessem parte da mesma. Isto requer uma grande entrega por parte do storyteller.

“*Truth to the moment*” é a terceira verdade de Guber. Segundo o autor um grande contador de histórias nunca conta a mesma história duas vezes. Este, em cada história que conta, responde aquilo que a situação assim o exige. O líder deve conseguir adaptar a comunicação, e por sua vez a história, a cada público e cada situação específica. Guber (2007: 5) afirma que “Whether you tell it to 2,000 customers at a convention, 500 salespeople at a marketing meeting, ten stock analysts in a conference call, or three CEOs over drinks, you should tailor it to the situation”. Ou seja, o contexto situacional tem que ser parte da narrativa. Um bom storyteller prepara-se obsessivamente. Este pensa e repensa, trabalha e prepara as suas histórias ao maior detalhe. Contudo, outra característica essencial de um bom contador de histórias é ter a flexibilidade de adaptar a história e/ou a forma como a conta, às diversas situações. Preparação, flexibilidade e espontaneidade são assim características fundamentais para que um líder storyteller seja bem-sucedido na sua acção de comunicar através de uma história.

Por ultimo, “*Truth to the mission*” é a verdade em falta para completar as quatro verdades sobre o storyteller defendidas pelo autor. Segundo o mesmo, um líder quando conta uma história tem em vista uma missão. Este, através do storytelling pretende que os ouvintes adotem os seus valores, aqueles que quer transmitir. Neste ponto, o trabalho do líder storyteller passa por detetar quais os objetivos que quer atingir com a história, de forma evocar as emoções dos ouvintes e conseqüente consentimento. A missão da história tem uma grande importância, visto que é através deste que o líder vai comunicar aquilo que é necessário fazer para melhorar tal situação. Por exemplo, se o líder pretende melhorar a relação da empresa com os seus clientes, deve focar bem essa missão e saber transmiti-la claramente aos seus seguidores. O storyteller deve acreditar naquilo que é a missão e passá-la com entusiasmo e querer aos seus ouvintes, para que eles acreditem, sigam e se dediquem a essa mesma missão.

## **II. Desenho metodológico empírico**

### **4. Trabalho de Campo**

Com este estudo pretendo perceber de que forma o storytelling, utilizado por líderes de organizações, pode ser uma ferramenta útil na comunicação dos mesmos. Para responder à questão de partida e outras que foram surgindo ao longo da dissertação fizemos uma pesquisa profunda ao tema, organizando o contexto conceptual teórico, como podemos ver ao longo da dissertação, em duas importantes fazes: Comunicação e Liderança; e Storytelling. Contudo, e como ditam as regras, notou-se necessária a compilação da pesquisa e trabalho teórico, com opiniões e estudos de casos reais do dia-a-dia de líderes de organizações profissionais. Nada melhor que a prática para confirmar certas questões teóricas.

Para tal o método que julgamos mais pertinente utilizar para a dissertação é a recolha de dados verbais, através de entrevistas semidirectivas. Este é um dos métodos mais utilizados e aquele que melhor se enquadra no desenvolvimento prático do projeto. Este método de recolha de informação é um método qualitativo que nos permite compreender uma serie de acontecimentos passados por uma população específica. Segundo Quivy e Campenhoudt (1998: 191) “a entrevista semidiretiva, ou semidirigida, é certamente a mais utilizada em comunicação social. É semidiretiva no sentido em que não é inteiramente aberta nem encaminhada por um grande número de perguntas precisas. Geralmente, o investigador dispõe de uma serie de perguntas-guias, relativamente abertas, a propósito das quais é imperativo receber uma informação da parte do entrevistado. Mas não colocará necessariamente todas as perguntas por ordem que as anotou e sob a formulação prevista”. O objetivo deste método de entrevistas é dar abertura ao entrevistado para que este fale sem constrangimentos, com as palavras que bem entender e da forma que quiser (Quivy e Campenhoudt, 1998). Sendo que neste caso o nosso papel é apenas ir encaminhado a entrevista ao encontro dos objetivos que queremos atingir com a mesma. Sendo que nas entrevistas que fizemos nenhum dos entrevistados fugiu muito do objetivo do tema.

Na verdade, as principais vantagens deste método incidem sobre “o grau de profundidade dos elementos de análise recolhidos” e ainda sobre “a flexibilidade e a fraca diretividade do dispositivo que permite recolher testemunhos e as interpretações dos interlocutores, respeitando os próprios quadros de referência – a sua linguagem e as suas categorias mentais” (Quivy e Campenhoudt, 1998).

#### **4.1. População e amostragem**

A população teórica ou as unidades suscetíveis de serem observadas que pretendo investigar de forma a compreender de que forma o storytelling pode ser uma ferramenta comunicacional importante nos líderes organizacionais, serão alguns dos líderes de diferentes organizações atuantes no mercado nacional. Empresas tais como: Global Media Group, Entrepasto SGPS, Hotel Marquês de Pombal.

A amostra será constituída por quatro líderes do Grupo. Para podermos observar diferentes perspetivas, pontos de vista e experiências pessoais e profissionais, escolhemos líderes que preenchessem os três níveis de gestão: Líder de Topo; Líder Intermédio; e Líder Operacional.

São eles:

Victor Ribeiro: Presidente Executivo/CEO do Global Media Group;

José Carlos Lourenço: Administrador e COO do Global Media Group;

Bruno Patrão: Diretor de Marketing e Comunicação do Global Media Group;

Nuno Matos: Administrador do Grupo Entrepasto SGPS;

José Miguel Marto: Administrador dos Hotéis Marquês de Pombal, Roma, São José e Santa Maria.

#### **4.2. Recolha de dados**

De forma a recolher dados que sejam pertinentes para a realização deste estudo utilizaremos o método qualitativo de entrevistas individuais semidiretivas, com o objetivo de recolher, aprofundar e estudar as questões necessárias para os objetivos deste projeto.

Como já foi referido anteriormente, a entrevista semidiretiva ou semidirigida é a mais utilizada em investigação social. Este tipo de entrevista é considerado semidiretiva na medida em que “a flexibilidade e a fraca diretividade do dispositivo que permite recolher os testemunhos e as interpretações dos interlocutores, respeitando os próprios quadros de referência – a sua linguagem e as suas características mentais.” (Quivy e Campenhoudt, 1998: 192). Nestes casos, “o investigador dispõe de uma série de perguntas-guias, relativamente abertas, a propósito das quais é imperativo receber uma informação da parte do entrevistado” (Quivy e Campenhoudt, 1998: 192).

Segundo os mesmos autores, não é necessário que as perguntas sigam uma ordem previamente estabelecida ou sob a formulação prevista. O mais importante, como já

referido anteriormente, é deixar o entrevistado à vontade para que este possa “falar abertamente, com as palavras que desejar e pela ordem que lhe convier” (Quivy e Campenhoudt, 1998). Na realidade, para Quivy e Campenhoudt o papel do entrevistador é “reencaminhar a entrevista para os objetivos cada vez que o entrevistado deles se afastar” e ainda “colocar as perguntas às quais o entrevistado não chega por si próprio no momento mais apropriado e de forma tão natural quanto possível” (Quivy e Campenhoudt, 1998).

Deste modo, as entrevistas que realizei foram orientadas neste sentido, de forma a obter respostas às questões de investigação, criando apenas tópicos que me permitiram ser mais objetivo e chegar aos resultados que pretendo atingir. No decorrer das mesmas, nunca tive dificuldades nesta orientação. Apesar de ter dado a liberdade que os autores defendem neste tipo de método, os entrevistados, salvo certas exceções, nunca fugiram do assunto em questão dando sempre o seu ponto de vista com base nas suas experiências profissionais.

#### **4.2.1. Entrevistas a líderes de Organizações profissionais em Portugal**

Com o já foi referido, as entrevistas que realizei para enriquecer o contexto teórico conceptual da presente dissertação foram a líderes de várias organizações profissionais a actuar em Portugal. Estas entrevistas tiveram como objetivo principal recolher o máximo de informação útil das experiências e práticas profissionais que se pudessem enquadrar no tema de cada líder entrevistado.

A entrevista foi construída de maneira a permitir que todos os entrevistados se sentissem à vontade com a mesma e respetivo tema. Esta foi composta por 10 perguntas. Para não correr o risco de influenciar qualquer resposta dos entrevistados, as perguntas-guia foram estrategicamente construídas. Sendo que no início começava com perguntas mais abrangentes com o objetivo de, ao encaminhar-se para o final, a entrevista ia focando cada vez mais o tema abordado. Antes do início de todas as entrevistas, foi pedida permissão aos entrevistados para a mesma ser gravada e não foi divulgado o tema na íntegra. Ou seja, em todas as entrevistas os entrevistados eram informados daquilo que era a constituição do guia e que se tratava de um tema relacionado com liderança. Tema este que, se assim o quisessem, seria divulgado no final.

Guião das entrevistas (sendo este readaptado ao longo de cada entrevista):

1. Cargo na empresa?
2. Quantas pessoas aproximadamente lidera?
3. Se tivesse que escolher entre uma das duas, qual a liderança que acha mais importante numa organização profissional: formal ou informal?
4. Costuma ter reuniões periódicas? Se sim, de quanto em quanto tempo (aproximadamente)?
5. Em grupo? Individuais?
6. Convive frequentemente extra profissionalmente com membros da sua equipa?
7. Tem alguma prática mais específica de motivação que vise o alcance mais rápido dos objetivos definidos? Como costuma atuar para envolver e motivar os seus profissionais?
8. Quando tem que comunicar alguma mensagem a uma ou mais pessoas da sua equipa, como costuma fazê-lo? Já o fez de alguma maneira fora do comum?
9. Já contou alguma história ou episódio, real ou fictício, em ambiente profissional? Ou alguma vez utilizou alguma ferramenta indireta para comunicar uma mensagem?
10. [mostrar um exemplo de storytelling] Perguntar se se identifica e se algumas vez teve alguma ação semelhante.

*“Qualquer líder pode identificar, criar e contar histórias de sucesso memoráveis, interessantes, estratégicas, verdadeiras, únicas, curtas e orientadas para o que se quer ensinar, que podem ser partilhadas de forma natural e sem se gabar a um conjunto vasto de stakeholders, sejam investidores, clientes ou colaboradores.”*

### III. Análise crítica

#### 5. Análise crítica à recolha de dados

*“Em honra do que tu acabaste de fazer, vou dar três voltas à mesa a correr de contentamento”*

Victor Ribeiro (CEO da Global Media Group)

Tal como referido acima, a recolha de dados teve como base entrevistas semidiretivas a vários líderes de diferentes organizações profissionais, atuantes em diferentes tipos áreas do mercado português. O objetivo das mesmas foi complementar o estudo teórico presente no primeiro capítulo desta dissertação e, perceber se a teoria se aplicava realmente à prática. Ou seja, tendo como base a teoria que estudei e selecionei, perceber se no dia-a-dia de um líder essas práticas eram de facto armas presentes nos seus estilos de liderança. Apesar da amostra ser, na sua maioria, composta por líderes de topo, foi possível chegar a conclusões bastante úteis e interessantes para o desenvolvimento do tema.

Um dado relevante que está presente na opinião de todos os líderes entrevistados é o facto de, o storytelling ser muito importante nas iniciativas de liderança. Independentemente de um líder utilizar mais ou menos o storytelling, todos eles reconhecem a importância desta prática. Segundo o COO da Global Media Group (GMG), “é um aspeto absolutamente fundamental para uma organização e a qualquer nível de liderança, desde logo... não só no nível de liderança de topo, mas nas várias lideranças que acontecem no contexto de uma organização (...) isso é muito importante quer na comunicação interna para a mobilização das equipas, quer na comunicação externa para criar credibilidade ou notoriedade e para ganhar a confiança junto dos clientes ou *opinion makers*. Esta ideia vai ao encontro da teoria defendida por Gill (2011) quando sugere que um grande benefício do storytelling “is its universal appeal to culturally diverse audiences who have a range of interests and learning styles. Many large organizations have a range of stakeholders. Stories provide a flexible framework for the narrator to reflect the organization’s position in line with the selected interests of the particular stakeholders for whom it wants to make an impression upon”. Por outro lado, Victor Ribeiro conta que “por vezes faço coisas pouco típicas que eu julgo necessárias para atingir aquele objetivo e aquela pessoa nunca mais se esquecer daquele ponto e

passar a mensagem”. O que nos remete para a afirmação de Callahan (2009), “Leaders can tell stories to paint a vision or strategic direction, share a lesson, convey values or illustrate desired behaviors. Stories also have an ability to forge deeper connections between people that inspire them to focus their attention and take action”. Neste sentido, Victor Ribeiro dá-nos mais um exemplo do uso desta técnica quando afirma que “quando cito esta história (exemplo de uma história contada no decorrer da entrevista) é para as pessoas perceberem que quando eu a próxima vez que disser esta frase, remete logo para um espírito de lutador. Há histórias com uma tal força, que se passaram comigo, que quando eu conto às pessoas essas histórias, elas saem das reuniões capazes de “comer o primeiro gajo” que lhes apareça pela frente. Portanto à muitos exemplos que eu sigo, que vivi. E também não tenho vergonha de contar fracassos. Às vezes uso uma história de um fracasso verdadeiro, para explicar às pessoas que estamos no caminho daquele fracasso, não vamos repetir este erro.” E ainda, José Miguel Marto ao falar na sua experiência como líder, afirma que “gosto muito de usar exemplos que correram bem ou casos passados que tenham sido de sucesso (...) dou exemplos do que é a satisfação ao cliente de coisas que se fizeram num hotel ou no outro, exemplos muito concretos de dois clientes, de um grupo, de uma coisa que aconteceu e que me foi transmitida. Com esses casos concretos, que é o nosso dia-a-dia, acabamos por ser mais profundos do que propriamente dizer que temos um plano estratégico de ideias etc., acho que esse formalismo de apresentação para uma equipa abrangente é importante mas, por vezes, para sublinhar mais uma cultura, um valor, ou algo que esteja mais enraizado é melhor através de exemplos ou casos muito práticos”.

Contudo, na prática, nem sempre é assim tão linear. Passo a destacar três problemáticas que, ao terminar o processo de entrevistas, percebi que podem influenciar a prática do storytelling:

### *1. Personalidade do líder*

A utilização do storytelling está muito associada ao estilo de liderança de cada um e, mais relevante ainda, aos traços de personalidade de cada líder. Apesar de ser consensual a opinião que esta ferramenta tem grande importância na prática da liderança, nem todos os líderes a usam a mesma frequência, nomeadamente por razões de personalidade. Ou seja, cada líder tem uma maneira de comunicar muito própria. Uns mais comunicativos, outros menos. Uns mais formais do que outros. Como em tudo, uma pessoa mais

extrovertida tem mais facilidade de comunicação que uma mais introvertida. Não me refiro a eficácia comunicacional, mas sim de que maneira é feita a comunicação de cada um. O mesmo se vê no storytelling. Cada líder tem a sua maneira de agir e comunicar perante os seus colaboradores. É notório. Segundo o CEO da GMG, “eu sou grande adepto das técnicas de comunicação holísticas. Ou seja, não acredito num gajo que só comunica por e-mail. Acho isso, um gestor autolimitar-se ao máximo. Há coisas que têm de ser comunicadas por e-mail porque são muito formais, mas sempre que possível nós devemos dar a cara por aquilo que queremos dizer. Sempre. E depois complementamos com um e-mail. Eu sou grande adepto de que para liderar, motivar as pessoas a, e inspirá-las a fazer alguma coisa devemos ser autênticos, não ter vergonha das nossas convicções, mas depois devemos acompanhar, sempre que temos uma comunicação escrita ou formal, acompanhar com informal. Verbalmente. Ir lá, ‘então, leu o meu e-mail? Gostou? O que é que achou? Tem alguma crítica? Percebeu o que eu queria dizer? Não percebeu?’” e ainda “já fiz assim muitas coisas informais. Eu sou uma pessoa pouco convencional nestas coisas, por vezes faço coisas pouco típicas que eu julgo necessárias para atingir aquele objetivo e aquela pessoa nunca mais se esquecer daquele ponto e passar a mensagem”. Por outro lado, numa visão diferente, o COO da GMG afirma que “admito que aí não seja particularmente criativo, em particular quando as mensagens são mais sensíveis ou mais duras (...) Quando é para dar uma notícia boa, enfim, já inventei um ou outro contexto engraçado mas infelizmente é uma muito pequena exceção em relação à regra geral onde normalmente o processo de comunicação é feito de maneira mais formal”. Assistimos aqui a dois pontos de vista distintos de atuação como líder organizacional. Na minha opinião, baseada na teoria que estudei ao longo desta dissertação, este facto está também muito dependente do grau de inteligência emocional presente nos traços de personalidade de cada líder. Ao definir um dos estilos de liderança emocional, Goleman (2015) sugere que “este tipo de ações (diálogos com os colaboradores) contribui para uma proximidade e relação entre líder e liderado, que cria compromisso e muitas vezes uma entrega de corpo e alma. Proximidade e relações estas, que se tornam fundamentais para o sucesso da prática deste tipo de liderança, visto que os colaboradores deverão estar recetivos a receber a aprendizagem e a ser liderados”. Sem esta relação e liderança informal, muito dificilmente o líder utilizará o storytelling como ferramenta. Apesar de tudo, ambos os líderes de topo da GMG utilizam, com frequência diferente, o storytelling como ferramenta de comunicação. Ao serem confrontados com a questão se era habitual contarem histórias ou episódios em ambiente profissional, mais uma vez as respostas

foram esclarecedoras. Victor Ribeiro afirma que “isso faço em permanência. Permanência. Às vezes a melhor maneira de mostrar, por exemplo, um tipo que numa reunião está a ter uma atitude destrutiva, está a agredir o colega indevidamente, eu normalmente numa situação dessas não lhe permito que faça isso, interrompo a reunião e digo “estás a ser destrutivo, estás a ser destrutivo para o grupo. Se não consegues passar a mensagem construtivamente... olha, estás-me a lembrar a anedota do “não sei quê”, e conto uma anedota que ilustra bem aquilo. Normalmente sou conhecido por contar anedotas nas reuniões. Mas são sempre chamadas, são sempre anedotas relacionadas com aquele tema para fazer ver ao outro, metaforicamente, o destrutivo que ele está a ser (no caso do exemplo acima), e a pessoa é inteligente e percebe”. Quanto a José Carlos Lourenço, responde que “isso passo o tempo a fazer, sejam histórias que aconteceram no meu percurso profissional ou de que eu tenha conhecimento. Algumas delas não são necessariamente em linha com aquilo que depois à frente vou querer explicar mas que têm em si um racional que pode ajudar as pessoas a alcançar de forma mais fácil aquilo que se pretende comunicar. Metáforas e anedotas pelo meio é uma ferramenta que uso frequentemente”. Num outro ponto de vista, o administrador hoteleiro diz-nos que “sim, exemplos reais ou fictícios... várias vezes reais, fictícios nem tanto, mas já contei exemplos de outras indústrias que acho que é interessante, passar o ponto de vista da gestão ou da *performance* ou de uma forma de estar ou trabalhar, ou de uma empresa, ou até a criatividade de uma indústria que pode não ter nada a ver com a nossa mas que satisfaça o ponto que nós queremos fazer na nossa”.

Por outro lado, é-nos dada uma opinião do ponto de vista de uma liderança mais operacional. Bruno Patrão (diretor de marketing da GMG) afirma que “o líder é alguém que inspira. Portanto qualquer pessoa que inspire outra está a liderar. Cada um no seu dia-a-dia pode ser líder em determinadas coisas. Eu acho que o que vem aqui nesta frase, que este tipo de histórias contadas podem motivar, claro que sim. Acho que é preciso fazer algum caminho, acho que é preciso ter este tipo de histórias para contar, para depois não contar histórias a puxar ao autoelogio”. O diretor de marketing toca num ponto importante da prática do storytelling ao defender que uma história deste teor não se pode contar de maneira leviana. Deve tentar perceber-se se esta é apropriada e se faz sentido para a ocasião em questão. Este ponto de vista vai ao encontro da opinião de Denning (2004), que sugere que o uso desta técnica depende de alguns fatores externos à comunicação que não podem deixar de ser tidos em conta. O líder deve saber escolher que história contar, como contar e quais as especificidades que deve utilizar em cada uma das situações.

Outro ponto importante a estar presente nas características de um líder storyteller, é a autenticidade e transparência. Voltando à sugestão de Guber (2007) respeitando as quatro verdades do storytelling, no ponto de vista do autor a autenticidade é uma característica fundamental para um bom contador de histórias. Este deve ser congruente nas histórias que conta, revelando honestidade e franqueza nas mesmas. Ou seja, o líder deve ser fiel a si mesmo mostrando e partilhando emoções através das suas narrativas, motivando assim o ouvinte. Este aspeto, permite-nos perceber que o CEO da GMG vai ao encontro da sugestão de Guber quando em entrevista afirma que “técnicas individuais de motivação muito sofisticadas, a maior que eu uso é a autenticidade. Ou seja, é não esconder às pessoas o essencial e quando eles me perguntam não ter medo de lhes responder, porque as pessoas notam se o líder é dissimulado. O líder que não é autêntico não os motiva” defendendo ainda que “eu citava muitas vezes exemplos verdadeiros – eu procuro que sejam verdadeiros, fictícios evito. E se forem fictícios eu tenho que o dizer – exemplos edificantes, exemplos de experiências das quais eu próprio passei, contados com humildade, mas que permitam às pessoas subitamente visualizar o sucesso e permitir perceber que aquilo é possível. (...) No meu caso, acho mais vantajoso que sejam histórias verdadeiras, episódios reais que tenham sobre as pessoas resultados de maior autenticidade. Se é fictício e a pessoa não diz que é fictício, um dia é apanhado como mentiroso. Se é fictício e diz que é fictício, reduz a credibilidade do episódio. Normalmente se nós estivermos atentos temos imensos exemplos verdadeiros que se passaram connosco.”

Estes factos ajudam a concluir que, apesar de serem aplicados de maneira diferente consoante o estilo e personalidade de cada líder, o storytelling está presente na prática dos líderes de organizações profissionais.

## *2. Contexto organizacional*

Outra problemática que pode condicionar a prática de storytelling por parte do líder é o ambiente que a empresa vive naquele momento. Ou seja, se a empresa se encontra em fase de reestruturação, ou se encontra numa fase em que o ambiente não é de harmonia, incluindo dificuldades como despedimentos ou redução de custos, o storytelling pode não ser a melhor ferramenta a ser utilizada pelos líderes nas organizações. Segundo José Carlos Lourenço, “quando as mensagens são mais sensíveis ou mais duras, a minha abordagem é normalmente muito direta e muito transparente porque nesse contexto o

interlocutor que vai ter o impacto dessa comunicação, e que vai ter efeito na sua equipa, e que tenha que executar igualmente comunicações difíceis, a minha experiência nesse tipo de contexto diz-me que quanto mais tempo se perder e quanto menos transparente for a comunicação, mais difícil se torna o processo”. Segundo Denning (2004), “Storytelling is an increasingly accepted way to achieve management goals. But leaders need to use a variety of narrative patterns for different aims”. Ou seja, uma história tem que ser adaptada às diversas situações que se podem viver numa organização. Apesar de, teoricamente, não existir nada (dentro da minha pesquisa teórica) que prove que o storytelling não deva ser utilizado em qualquer situação, mas sim adaptá-lo às diversas situações possíveis, na minha análise à recolha de dados posso afirmar que, com base na minha amostra, há certas situações cujo ambiente não pede o uso do storytelling. Mas será que isto acontece devido ao facto de não haver, por parte das organizações, uma estratégia de storytelling implementada? Provavelmente. Na opinião de José Miguel Marto, o storytelling e partilha de conhecimentos através de histórias ou exemplos “é cada vez mais importante e, no mundo todo, está mais do que provado na gestão que evoluiu imenso, passaram casos de umas coisas para as outras, portanto, o modelo de *booking* dos aviões está na hotelaria, o modelo de receber na hotelaria está nos aviões, portanto esta troca de *skills* e de pessoas é fantástica”.

### 3. *Enquadramento no plano estratégico*

Em todo o processo de entrevistas, notou-se que não existe uma estratégia delineada de storytelling nas organizações. O que acontece frequentemente é o uso individual desta ferramenta. Como já podemos verificar, é bastante habitual o uso do storytelling por parte dos líderes nas organizações. Contudo, não há uma estratégia que defina como, quando e em que moldes deve ser utilizada. Segundo José Miguel Marto, “Incluir isto como um aspeto num plano mais geral ou global, no seu todo em várias empresas, ou várias indústrias pode ser complicado fazê-lo só porque há empresas muito recentes com pouca história, valores etc. o nosso tecido empresarial à Português é muito pouco estruturado. Há muitas PME's portanto hoje em dia não há uma cultura a nível do que eram as nossas indústrias para criar este tipo de contextos e este tipo de situações. Pode ser complicado mas acho que pode ser muito útil para conhecer melhor a empresa, do que apenas olhar para os números e os resultados, olhar para um site, olhar para aquilo que é a imagem tangível”. Apesar de não ser o foco desta investigação, não deixa de ser um dado curioso

e importante para a mesma. Como já referi, Denning (2004) defende que o uso desta técnica depende de alguns fatores externos à comunicação que não podem deixar de ser tidos em conta. Por vezes o líder tem que saber adaptar a sua comunicação, neste caso a sua história, aos diferentes ambientes ou situações específicas. Dependendo da conjuntura, o líder deve saber escolher que história contar, como contar e quais as especificidades que deve utilizar em cada uma das situações. O que verificamos é que, na maioria amostra recolhida, o storytelling é utilizado num contexto de liderança informal e quase sempre em situações muito específicas. Numa vertente estratégica de storytelling, para Guber (2007) um bom storyteller prepara-se obsessivamente. Este trabalha e prepara as suas histórias ao maior detalhe. Contudo, outra característica essencial de um bom contador de histórias é ter a flexibilidade de adaptar a história e/ou a forma como a conta, às diversas situações. Neste sentido, apenas Victor Ribeiro foge à regra. O CEO afirma que utiliza esta ferramenta em permanência. “Por exemplo num grupo onde trabalhei, quando cheguei, as pessoas não percebiam o facto de eu contar anedotas em reuniões e, habituados a uma liderança híper formal, ficavam desorientadas de eu contar anedotas. Até que perceberam muito rapidamente que aquelas anedotas tinham uma metáfora implícita que os levava a compreender melhor certos assuntos. Por isso, isso faço em permanência. Muitíssimas vezes (...) Não vou por acaso a uma redação, nem vou por acaso ao marketing, nem estou no porto todas as segundas-feiras a falar com as pessoas, não é por acaso”. Apesar de esta preparação estratégica demonstrada pelo CEO da GMG responder, em grande parte, a uma das principais questões que se levantaram no decorrer da elaboração desta dissertação, penso que deveria haver uma preocupação em incluir métricas e ações estratégicas de storytelling no plano global das organizações. Quem sabe, um bom desafio para um futuro projeto... Contudo, o administrador hoteleiro identifica esta estratégia de implementação complicada (sobretudo no mercado português), mas interessante. “Acho que sim, mas, sem querer ser um bocadinho velho do restelo, não é uma tarefa muito fácil. É preciso mesmo perceber o global, perceber o todo, os objetivos de cada equipa, os objetivos específicos da empresa que se propõem a alcançar no espaço de um ano, cinco anos, dez anos, e a partir daí, trabalhar uma mensagem que possa ser vista por todos como algo que transmite valor e que transmite sentimento, no fundo é o sentimento não é? No fundo é, as pessoas acreditam nisto ou não acreditam nisto? Eu acho que podem acreditar e acho que é um excelente veículo para lançar as pessoas”.

No meu ponto de vista, o storytelling é uma ferramenta muito importante de comunicação. Não só organizacional, onde este projeto mais se debruça, mas também nas mais variadas situações. O storytelling, quando bem utilizado, pode ser bastante eficaz no ponto de vista de comunicacional. O ato de contar histórias remete-nos para um mundo de imaginação que nos permite não só compreender, mas também imaginar e, de certa forma, participar num episódio como que fizéssemos parte dele. A verdade é que uma história interessante e bem contada consegue captar a atenção a níveis que uma simples explicação pode não conseguir. Relembrando a sugestão de Denning (2005) “the best way to get humans to venture into unknown terrain is to make that terrain familiar and desirable by taking them there first in their imaginations”.

Assim sendo, esta técnica quando utilizada em ambiente profissional pode gerar frutos muito interessantes, a curto prazo, permitindo o alcance mais rápido e eficaz dos objetivos da empresa como altos níveis de espírito de compromisso não só entre líder/liderado, como com a própria organização. Um exemplo simples, que recolhi numa das entrevistas elaboradas para este fim, o líder entrevistado, quando confrontado se utilizava ou já tinha utilizado alguma ferramenta para comunicar algo afirmou, “houve uma mensagem que fizemos em conjunto que o sentido era de integrar um colaborador no ano passado, até foi uma ideia do meu diretor que eu depois “aprovei”. Com a mania das *selfies*, e com vista a criar espírito de família de uma das unidades, ele tirou uma *selfie* com todas as pessoas do hotel a trás, com o chapéu do pai natal. Toda a gente adorou aquilo. Na altura parecia uma estupidez mas quando se imprimiu a fotografia e se pôs no quadro do pessoal, tudo pediu a fotografia, toda a gente queria fazer parte daquela família. Portanto, foi uma ideia dele, não foi minha, mas correu bem, foi o exemplo de uma ferramenta”.

Contudo, numa perspetiva ou visão a longo prazo, entende-se que é necessário o planeamento de uma estratégia de storytelling integrada na estratégia geral da empresa. Tal como num planeamento estratégico de uma empresa podemos encontrar, planos de venda, planos de marketing, planos de comunicação, entre outros. Para a utilização sustentável da prática do storytelling, também deveria ser integrado como objetivo de comunicação interna e externa no planeamento estratégico de uma organização. Ainda assim, e como notámos a falta deste nos dados recolhidos para o presente projeto, não deixa de ser uma ferramenta comunicacional eficaz e muito utilizada pelos diferentes níveis de liderança nas organizações.

## Conclusão

Ao longo da preparação, estudo e realização deste projeto as dúvidas que me acompanharam foram aos poucos tornando-se em respostas bem claras. Ainda assim, como é natural, estas mesmas respostas levantaram novas problemáticas e dúvidas. Contudo, tendo como foco a principal questão – “De que maneira pode o storytelling ser uma ferramenta de comunicação útil para os diversos líderes empresariais?” – a compilação do contexto conceptual teórico, com o desenho metodológico empírico revelou-me conclusões muito interessantes e decisivas para a consistente elaboração desta dissertação.

Na situação de crise em que se encontra o país e, conseqüentemente, o mercado profissional, em que em muitos casos os ambientes nas empresas não é o mais confortável, as organizações têm que se reinventar e criar novos métodos que permitam que a motivação e bem-estar dos seus colaboradores estejam a níveis elevados de maneira a que os objetivos sejam atingidos da melhor maneira. O storytelling é um bom exemplo de como um método comunicacional pode, quando estrategicamente utilizado, ser uma boa ferramenta de liderança, comunicação e motivação. Este trabalho requer dos líderes um trabalho específico para implementar esta temática nas organizações.

Tal como referido acima, o storytelling é já um conceito muito presente nos conhecimentos dos líderes organizacionais onde, como praticamente todos admitem, é utilizado com muita frequência. Contudo, é uma ferramenta que, como nos apercebemos, é utilizada de maneira singular. Ou seja, não há nas organizações uma estratégia global de implementação do storytelling, mas sim a utilização individual por parte de cada líder. Sem que haja um guia que crie parâmetros uniformizados que permitam que este método seja utilizado globalmente a favor de uma organização. Ainda assim, o uso do storytelling por parte de cada líder, adaptado a cada estilo de liderança, dependendo de líder para líder, mostra que tem tido um papel importante na temática de comunicação e liderança. Nomeadamente, quando se pretende facilitar a transmissão de uma mensagem com maior eficácia. Neste sentido o storytelling tem tido um papel muito importante, visto que uma simples história, quando bem contada, pensada e adaptada à situação específica, tem um contributo bastante interessante. Uma simples história tem um poder hipnotizante que permite captar mais facilmente a atenção da audiência e conseqüente participação da mesma na discussão da mensagem a ser transmitida. No meu ponto de vista, apesar de ser já bastante utilizado pelos líderes organizacionais, ainda não é dado ao storytelling a

relevância que o mesmo merece. Penso que deveria ser um tema mais aprofundado e de interesse relevante, que assim permitisse às organizações profissionais que este se incluísse no plano estratégico global. Tal como um pai ou uma mãe têm histórias planeadas para acompanhar a melhor educação e formação dos seus filhos, como a do “Pedro e o Lobo”, “O patinho feio”, entre muitos outros exemplos, uma empresa deveria ter as suas histórias a serem contadas em diferentes momentos. Histórias estas, alinhadas com a cultura, valores e missão da organização, que permitissem o apoio no alcance dos vários tipos de objetivos.

## **Bibliografia**

Baumeister, Roy F., Gailliot, Matthew, DeWall, C. Nathan & Oaten, Megan, 2006, "Self-Regulation and Personality: How Interventions Increase Regulatory Success, and How Depletion Moderates the Effects of Traits on Behavior", *Journal of Personality* 74:6, Journal compilation Blackwell Publishing, Inc.;

Bligh, Michelle C., 2009, "Personality Theories of Leadership". *Encyclopedia of Group Processes & Intergroup Relations*. SAGE Publications. Apr. 2011;

Bostock, William W., 2006, "Leadership at the Conscious and Unconscious Levels: Case Studies from the British and Other Monarchies". School of Government, University of Tasmania, Australia;

Callahan, Shawn, 2009, "Successful leaders are storytellers: it's time to re-discover this skill", Anecdote Pty Ltd;

Day, David V. & Antonakis, John, 2012, "The Nature of Leadership", SAGE publications, inc. 2ª edição;

Denning, Stephen, 2004, "Telling Tales", *Harvard Business Review*, Harvard Business School Published Corporation;

Freud, Sigmund, 1920-1922, "Além do Princípio de Prazer, Psicologia de Grupo e outros trabalhos", volume XVIII; IMAGO;

Galdford, Robert, & Seibold Drapeau, Anne, 2003, "The Enemies of Trust" *Harvard Business Review*, Harvard Business School Published Corporation;

Gill, R., 2011, "An integrative review of storytelling: Using corporate stories to strengthen employee engagement and internal and external reputation." Swinburne University of Technology, Australia;

Goleman, Daniel, 2004, "What Makes a Leader" *Harvard Business Review*;

Guber, Peter, 2007, "The Four Truths of the Storyteller"; *Harvard Business Review*, Harvard Business School Published Corporation;

Hurley, Robert F., 2006, "The Decision to Trust" *Harvard Business Review*; Harvard Business School Publish Corporation;

- Hurley, Robert F., 2011, “The Decision to Trust: How Leaders Create High-Trust Organizations”, Published by Jossey-bass;
- Ilharco, F. & Lourenço, L., 2009, “Liderança: as lições de Mourinho”. Booknomics;
- Ioannidou, F., & Konstantikaki V., 2008, “Empathy and Emotional Intelligence: What is it really about?” International Journal of Caring Sciences;
- Kaye, Beverly & Jacobson, Betsy, 1999, “True Tales and Tall Tales – The Power of Organization Storytelling”, Training & Development;
- MacArthur, Douglas, 2011, “Leadership Theories and Style: A Transitional Approach”. Military Leadership Writing Competition;
- Mayer, D. John, Salovey, Peter & Caruso, David R, 2004, “Emotional Intelligence: Theory, Findings, and Implications”, Psychological Inquiry;
- Mayer, John D., & Salovey, Peter, 1997, “What is Emotional Intelligence?”, In P. Salovey & D. J. Sluyter (Eds.) Emotional Development and Emotional Intelligence. New York: Basic Books;
- McSill, James, 2014, “A Arte da Guerra no Storytelling”, Topbooks;
- O’Gorman, Kevin D. & Gillespie, Cailein H., 2011, “The mythological power of hospitality leaders? *A hermeneutical investigation of their reliance on storytelling*”. International Journal of Contemporary Hospitality Management .ISSN 0959-6119; The University Stathclyde in Glasgow;
- Quivy, Raymond & Campenhoudt, Luc V., 1998, “Manual de Investigação em Ciências Sociais”, Gradiva;
- Riggio, Ronald E. & Reichard, Rebecca J., 2008, “The emotional and social intelligences of effective leadership: An emotional and social skill approach”, Journal of Managerial Psychology (Emerald Group Publishing Limited) Vol. 23 No. 2;
- Robbins, Stephen P., & Judge, Timothy A, 2012, “Organizational Behavior”, edition 15, Pearson;
- Seters, David A. & Field, Richard H.G, 1990, “The Evolution of Leadership Theory”, Journal of Organizational Change Management, Vol. 3;

Seyranian, Viviane. 2009. "Contingency Theories of Leadership". Encyclopedia of Group Processes & Intergroup Relations. Ed. John M. Levine and Michael A. Hogg. Thousand Oaks, CA: SAGE, 2009. 152-56. SAGE Reference Online. Web. 30 Jan. 2012;

Sganzerla, Roberto C., "Liderança e as Suas Principais Teorias", Revista Eletrônica Academia de Talentos Vol. 2, ISSN 1679- 7280;

Smith, Paul, 2012, "Excerpted from Lead with a Story", AMACOM – American Management Association;

Starnes, Becky J.; Truhon, Stephen A. & Vikkie McCarthy, 2009, A Primer on Organizational Trust, "Organizational Trust: Employee – Employer Relationship", the Human Development & Leadership Division, ASQ;

Vondey, Michelle, 2008 "Follower-Focused Leadership: Effect of Follower Self-Concepts and Self-Determination on Organizational Citizenship Behavior", *Emerging Leadership Journeys*, Vol. 1. School of Global Leadership & Entrepreneurship, Regent University ISSN 1941-4684;

Vugt, Mark V. & Ahuja, Anjana, 2010, "Naturally Selected", Profile Books Lda.

## **Anexos**

### **Anexo A - Entrevista a Victor Ribeiro (Global Media Group)**

**FA: Cargo na empresa?**

**VR:** Presidente Executivo do Global Media Group (GMG), ou outra designação é *Chief Executive Officer* (CEO).

**FA: Quantas pessoas aproximadamente lidera?**

**VR:** A GMG conta com 760 colaboradores. Diretamente lidero... para além da comissão executiva, que são dois, RH, Sistemas de Informação, os Jurídico. Diria talvez 6/7 pessoas. É um bom *span of control*, não quero ter mais do 7 pessoas a reportar a mim diretamente. Ter muito mais do que 7 pessoas é mau para a eficiência do cargo. Se tiver muitas pessoas a reportar a si não tem o *span of control* controlável. Cada um dos seus subordinados, são tipos exigentes e complexos. Imagine, se eu tivesse 30 pessoas a reportar a mim, significava que esta a delegar mal, que estava a estruturar mal a organização. 6/7 é o limite, a isso chama-se um bom *span of control*.

**FA: Se tivesse que escolher entre uma das duas, qual a liderança que acha mais importante numa organização profissional: formal ou informal?**

**VR:** Mais importante é a formal, mas não devemos ignorar a informal. E podemos usá-la muitas vezes para atingir os objetivos. Porque é um dado adquirido, a liderança formal existe, mas existem as lideranças informais. Não se pode impedir que existam, existem sempre. Se a liderança formal for uma liderança clara, que tenha critérios de liderança claros, que tenha objetivos bem definidos, as lideranças informais tornam-se quase insignificantes. Mas eu particularmente, gosto muito de perceber quem são os líderes informais das organizações, porque isso revela às vezes pessoas com capacidade, e portanto futuros líderes, e revela também a um canal de que eu não prescindo para manipular a organização. Manipular no sentido de levar as pessoas a fazer o que nós queremos, digo isto profissionalmente, não naquele sentido político e “malandroco”. Portanto, os líderes informais, eu nunca os ignoro. Eu uso-os para atingir os objetivos da organização, também para os envolver, para os trazer para os objetivos, para que a organização esteja mais sintonizada. Não se deve ignorar que existem, deve-se trabalhar para que estejam alinhados.

**FA: Portanto pelo que percebi, a sua “escolha” da liderança formal, está muito associada ao cargo que tem na empresa...**

**VR:** Com certeza. Você não pode pensar que através de uma liderança informal, vai governar uma sociedade. Isso significa então que a sua equipa formal, é composta por uma cambada de “atrasados mentais”. Ou seja, você tem que ter um processo de gestão, que começará sempre por um... desde a forma como você planeia, organiza e controla os recursos. Digamos, na minha forma de gerir as empresas, há dois grandes ciclos para gerir uma organização. E esses ciclos só se gerem com uma liderança formal, de bem consigo própria. A liderança informal que são aqueles que, não sendo líderes formais, são líderes de corredor, das duas, uma: ou é uma liderança informal para a intriga, as bisbilhotice e a “sacanice”, e isso significa fraqueza da liderança formal e portanto, nossa fraqueza. Então nós temos que intervir para reforçar a liderança formal. Mas em nenhum dos casos devemos ignorar a informal. Não para lhe dar corda na bisbilhotice, ao contrário, para trazê-la para a causa da liderança formal. Então voltamos aos dois ciclos de planeamento. Temos: ciclo de planeamento instrumental. Chamo-lhe instrumental, que é o ciclo que se aprende nas universidades e nos manuais, que é composto por Planeamento, Organização e Controle. As organizações que eu giro têm estes ciclos obrigatoriamente desenvolvidos. Este planeamento tem métricas detalhadas que nós acompanhamos nos conselhos de administração e nos comités diretivos das unidades de negócio, para saber até que ponto estamos a atingir os objetivos que propusemos atingir. E o controlo passa por isso, identificar problemas, desvios, para introduzir ações corretivas que levam ao replaneamento, que levam a uma organização melhor e outra vez a um melhor controlo. É um ciclo, podemos dizer, virtuoso. Depois temos então o outro ciclo, que não é instrumental. Este novo ciclo, que está em permanente sinergia com o anterior, que é o ciclo motivacional. Nós não podemos fazer nada sem ter em mente a motivação das pessoas. E não fazemos em nenhuma organização nada sem pessoas. Nenhum negócio funciona sem pessoas e, sem as pessoas certas. O instrumental é antes das pessoas, ou seja, podemos fazer isto tudo sem as pessoas, mas depois não vamos ter sucesso. Aqui aparece então o ciclo motivacional, que é tão importante como o instrumental. Normalmente as pessoas “borrifam-se” para isto. E nas universidades não ligam, nos MBA’s também não se interessam, e queimam as organizações porque há líderes que são excelentes no instrumental, sabem fazer planos lindíssimos, mas depois não sabem envolver as pessoas. E o ciclo motivacional é um ciclo que passa por: Comunicar, para

Motivar, para Desenvolver, desenvolver as pessoas. Ou seja, eu também não o motivo a si a fazer coisa nenhuma se você não perceber, não só o que nós queremos, como também o que é que você ganha com isso. E portanto, a comunicação é fundamental. Por isso é que eu sou conhecido por fazer *management by walking around* na organização toda. Vou por aí, meto-me com toda a gente, mando bocas... para quê? Para permitir às pessoas quebrar as barreiras organizativas e permitir que elas se me dirijam e exponham problemas. Não é para fazer “bypass” à organização, porque se alguém me vem dizer mal de um chefe, corto-lhe a comunicação na hora. É para lhe permitir falar de problemas e sentir que a comunicação é uma norma. Esta comunicação visa motivar as pessoas. Motivar nas pessoas a fazer o quê? A trabalhar nos objetivos para os atingir. E esta comunicação é uma comunicação que cobre tudo. Desde *management by walking around*, comunicação informal, até comunicação formal. Nós temos situações em que reunimos os top 70 da organização e partilhamos com eles os resultados. Eu gostava que fosse o top 760, que são todos (risos). E ainda havemos de lá chegar! E portanto comunica para motivar para o atingir os objetivos, mas também para desenvolver as pessoas. As pessoas evoluírem enquanto quadros, enquanto seres humanos. E este desenvolvimento leva a que as pessoas se habituem a comunicar e entender muito melhor. Portanto são tudo ciclos virtuosos. Estes envolvimentos levam a comunicar melhor, que por sua vez leva a motivar melhor. E não sou só eu que faço isso, é a organização toda que deve fazer isto.

Há aqui outra coisa que temos que ter em mente. Isto chama-se um processo de satelização integrada. O que isto diz é o seguinte: o planeamento, ele próprio, deve ser comunicativo, motivador e desenvolvimentista das pessoas. Ou seja, um bom planeamento, tem que ser um planeamento que envolve a organização, que é comunicado. Por outro lado, um bom controlo tem que ser bem comunicado, tem que ser motivador e tem que ser desenvolvimentista das pessoas. Se você for um controlo policial, ninguém o leva a sério, nem ninguém gosta desse controlo. Mas na medida em que você perceber que o controlo de gestão e o autocontrolo feito por si e motivador, é comunicativo, é bem comunicado, e você sente que se desenvolve com esse controlo, vai olhar para ele de uma maneira diferente do controlo policial. Portanto eu uso este modelo de gestão desde 1987, e acho que é a base do sucesso que tenho tido em todas as organizações que tenho gerido. Em todas tenho tido aumento de lucros, aumento de resultados, aumento de vendas. A isto atribuo duas, a Deus, sempre. Para mim a Fé, acreditar em Deus é fundamental.

Igualmente ou correlativamente a este planeamento, a comunicação tem que ser muito bem planeada, organizada e controlada. Ou seja, quem pensa, por exemplo que eu me

desloco à redação, a contar três anedotas vou lá só porque sou um gajo que me deu que me deu na “tola”, está enganadíssimo. Eu planeei, organizei-me para ir lá e estou a controlar os resultados da minha comunicação. Não faço isso por acaso. Como sou um tipo espontâneo, até conto três anedotas, mas a comunicação está a ser planeada, organizada e controlada. E a nível global temos que o fazer na mesma. Quando nós dizemos que temos comités diretivos de unidades de negócio, isso foi tudo planeado, foi desenhado ao detalhe como é que íamos fazer isto. Portanto quem diz a comunicação diz, a motivação também tem que se planeada, organizada e controlada. E o desenvolvimento das pessoas, eu gosto que as pessoas que trabalhem comigo sejam muito proactivas a desenvolver as suas equipas, e portanto as organizações só crescem na medida em que os seus quadros forem evoluindo.

**FA: Costuma ter reuniões periódicas? Se sim, de quanto em quanto tempo (aproximadamente)?**

**VR:** Nós temos reuniões mensais. Eu que sou CEO tenho reuniões mensais. Se tivesse reuniões semanais, nenhum subordinado meu abaixo teria mais reuniões. Portanto, mensais de *follow up*, mais macro. De acompanhamento temos comités diretivos de unidades de negócio, em que se aborda os grandes objetivos das unidades de negócio, orçamento, vendas, margens, etc. abordamos isso tudo ao detalhe, abordamos os temas editoriais, abordamos temas de marketing, abordamos temas de vendas... cobrem, podemos dizer, todas as áreas fundamentais da empresa, mas numa ótica de: estamos ou não estamos a atingir os objetivos da empresa? Estamos ou não estamos a cumprir as diretrizes estratégicas? Os princípios de atuação estratégica? Depois temos... por exemplo, nestas reuniões de comité diretivo de unidades de negócio não vamos saber em detalhe como é que perfumou em custos o Jornal de Notícias (JN) no pilar da eficiência operacional. Não vamos ver isso. Depois temos, mensais também, uma reunião só sobre o JN, outra só sobre o Diário de Notícias (DN), outra só sobre O Jogo, outra só sobre a TSF, e outra só sobre as revistas e publicações periódicas. E portanto, em cada um destes comités diretivos de produto, vamos ao detalhe da performance daquele produto. E aí vamos ver as promoções que o produto fez, o marketing-mix do produto, vamos ver a performance de custos, se gastaram mais, porquê? Vamos analisar desvios, para podermos introduzir as tais ações corretivas. E também usamos as reuniões para motivar as pessoas, para as pessoas ficarem com clareza... portanto em cada reunião destas, nós estamos a matar a organização informal bisbilhoteira. Porquê? porque as pessoas não

precisam de ouvir o que as pessoas tenham para dizer o que o Francisco tem para dizer sobre o Victor Ribeiro, porque ouviram o Victor Ribeiro a dizer diretamente aquilo que tinha para dizer. Ouviram a liderança dizer diretamente o que tinha para dizer. E também ouviram os seus colegas e pares a dizer o que pensam sobre os assuntos. Portanto esvaziasse a necessidade do que chamo de “kremlinólogos”. Que eram os gajos que analisavam os comportamentos na varanda do Kremlin. Nas reuniões está-se a dizer o que se pensa e concentra-se no que interessa.

**FA: Em grupo? Individuais?**

**VR:** Também tenho reuniões individuais. Nas reuniões individuais em uso a política do *open door*. Ou seja, qualquer pessoa entra no meu gabinete e expõe as perguntas que tem. Qualquer pessoa pode entrar no meu gabinete para falar. Quando eu não quero ser ouvido, fecho a porta. Mas, em regra, *open door*. 90% do dia a porta está aberta e eu reúno com as pessoas se assim o quiserem. Há umas mais planeadas, com os sistemas de informação, por exemplo, faço uma vez por semana, com os recursos humanos tendo a fazer uma vez por semana. Com aqueles que reportam diretamente a mim.

**FA: Convive frequentemente extra-profissionalmente com membros da sua equipa?**

**VR:** Extra-profissionalmente não. Profissionalmente, como sou um tipo que quebra barreiras sim. Eu tenho com a minha comissão executiva reuniões diárias, entro-lhes pelo gabinete dentro e “então, o que é que está a correr mal?”, “estás bem? Não estás? Algum problema e tal?”, e eles aqui vice-versa. Agora, não há é convívio extra-profissional, eu não sou grande fã disso. Cada um tem as suas famílias, tem as suas casas, faz o que lhe apetece. Mas também porque sou um tipo muito aberto e extremamente informal no convívio com as pessoas. Portanto não é preciso... eles não sentem necessidade de agora irmos fazer “*buding*” juntos (risos). Mas almoçamos juntos, tenho uma política, por exemplo todos os dias almoço com alguém do trabalho propositadamente. Não há dia nenhum que eu não almoce com pessoas da organização. Para informalmente ao almoço poderemos falar de coisas que não profissionais.

**FA: Isso acaba por ser uma relação, de certa forma, extra-profissional.**

**VR:** Sim, sim. Não é, o vamos fazer férias juntos, nem jantar a casa um do outro. O meu extra-profissionalismo fica nesse esquema. Não tanto o ir a casa do outro, etc. porque

acho que não temos que sujeitar as nossas famílias a coisas que elas não queiram. Depende de cada um, mas na minha opinião tem que haver alguma distância nesse aspeto.

**FA: Tem alguma prática mais específica de motivação que vise o alcance mais rápido dos objetivos definidos? Como costuma atuar para envolver e motivar os seus profissionais?**

**VR:** Primeiro, como é que costuma atuar? Ter os objetivos claramente escritos e descritos. Clareza de objetivos, para quando eu digo “é preciso crescer” as pessoas saberem exatamente o que estou a dizer. Um segundo ponto. Depois dos objetivos estarem bem claros, um sistema de avaliação de performance e consequente premiação. Que acompanhará depois, num sistema de entrevistas duas vezes ao ano. Entrevistas formais, há aqui uma componente formal de passar às pessoas claramente os objetivos, partilhar, discutir. Depois, de um ponto de vista menos formal, uso muito o *managing by walking around*, em que as pessoas me fazem perguntas e eu lhes respondo. Respondo sempre no interesse de: 1. Motivá-los, 2. Utilizando a inteligência deles. Isso é o que faço que parece informal e não é. Não vou por acaso a uma redação, nem vou por acaso ao marketing, nem estou no porto todas as segundas-feiras a falar com as pessoas, não é por acaso. É para dar oportunidade que as pessoas façam perguntas, e isso já não se planeia. Técnicas individuais de motivação muito sofisticadas, a maior que eu uso é a autenticidade. Ou seja, é não esconder às pessoas o essencial e quando eles me perguntam não ter medo de lhes responder, porque as pessoas notam se o líder é dissimulado. O líder que não é autêntico não os motiva, portanto não tenho vergonha nenhuma de dizer às pessoas que sou cristão, que leio a Bíblia todos os dias, que Deus é importante para mim, que Cristo é importante para mim. Nessas conversas informais não tento catequizar ninguém, mas se me perguntam eu explico o que sou. Ser autêntico com as pessoas. Se nós não gostamos das pessoas ou não nos preocupamos com as pessoas, elas também o sentem. E há aqui um lado que não pode ser planeado, nem organizado que é, se você não for um humanista por natureza, se não tiver preocupação com as pessoas... eu tenho isto pela minha formação cristã. Quando eu, informalmente, me dirijo às pessoas, elas percebem que eu me preocupo com eles. Isso é que procuro. A tal técnica de motivação extra é ser autêntico com as pessoas para que elas possam ser autênticas comigo. Para eu perceber realmente os problemas.

**FA: Quando tem que comunicar alguma mensagem a uma ou mais pessoas da sua equipa, como costuma fazê-lo? Já o fez de alguma maneira fora do comum?**

**VR:** Eu sou grande adepto das técnicas de comunicação holísticas. Ou seja, não acredito num gajo que só comunica por e-mail. Acho isso, um gestor autolimitar-se ao máximo. Há coisas que têm de ser comunicadas por e-mail porque são muito formais, mas sempre que possível, nós devemos dar a cara por aquilo que queremos dizer. Sempre. E depois complementamos com um e-mail. Eu sou grande adepto de que para liderar, motivar as pessoas a, e inspirá-las a fazer alguma coisa devemos ser autênticos, não ter vergonha das nossas convicções, mas depois devemos acompanhar, sempre que temos uma comunicação escrita ou formal, acompanhar com informal. Verbalmente. Ir lá, “então, leu o meu e-mail? Gostou? O que é que achou? Tem alguma crítica? Percebeu o que eu queria dizer? Não percebeu?”.

**FA: E já fez isso alguma vez de maneira fora do comum? Algum episódio que se lembre?**

**VR:** Vou lhe dar exemplos da minha anterior ocupação. Eu tinha um grande centro de R&D criado, por mim na altura e por um conjunto de acionistas. E esse gabinete de R&D tinha um PHD, especialista em micro-oxigenação, que era um tipo muito convencido das suas ideias e que, nestas avaliações que nós fazíamos, havia duas ou três coisas que eu lhe dizia que tinham de melhorar. Uma delas era, ele tinha que se reinventar, ele não podia pensar que após tirar um PHD já sabia tudo. E eu explicava-lhe: “estás a ficar ultrapassado de conhecimentos, tens que te reinventar. E a tua reinvenção tem que passar por uma pós-doc., ou uma coisa qualquer que tu vás fazer, porque daqui a 5 ou 6 anos vais ficar obsoleto e não me vais servir para nada. – Eu sou muito direto com as pessoas. É outra característica minha. A verdade dói 5 minutos e a mentira dói a vida inteira – E a pessoa sabendo que eu já ganhei esse estatuto com ele, disse-lhe isto uma vez, duas vezes, e à terceira disse-lhe: “Eh pá, ainda não fizeste nada quanto à nossa conversa, temos um problema. Não estás a levar a sério o que eu te estou a dizer e isso incomoda-me. Incomoda-me porque daqui a 3 ou 4 anos sou eu que vou ter que te dar com o machado. Porque é que não fizeste e qual é o diagnóstico que tens a fazer sobre isso, porque nós temos que nos entender sobre este assunto. Eu quero que tu faças e estou-te a dar a liberdade de tu escolheres o pós-doc. que queres fazer ou o tipo de formação que queiras, mas pede-me por que senão isto vai ter consequências para ti”. E o tipo fez uma análise brilhante. Brilhante. Surpreendeu-me de tal maneira que, nós estávamos numa sala

enorme, com uma mesa de reuniões onde cabiam 20 pessoas. Estávamos os dois só. E eu disse: “Em honra do que tu acabaste de fazer, vou dar três voltas à mesa a correr de contentamento”. E dei mesmo. Dei três voltas a correr – também uso essas táticas às vezes. Dei as três voltas à mesa, o homem estava banzado a olhar para mim, a ver o presidente do gajo a fazer isto. Sentei-me e disse, parabéns Miguel, “tal tal tal”... E o gajo passado anos, ainda se lembra daquilo e diz: “Fizeste-me mudar radicalmente por causa daquele episódio. Eu finalmente percebi o quão importante aquilo era para ti e para mim”. Isto são técnicas de comunicação que a gente usa, já fiz assim muitas coisas informais. Eu sou uma pessoa pouco convencional nestas coisas, por vezes faço coisas pouco típicas que eu julgo necessárias para atingir aquele objetivo e aquela pessoa nunca mais se esquecer daquele ponto e passar a mensagem.

**FA: Já contou alguma história ou episódio, real ou fictício, em ambiente profissional? Ou alguma vez utilizou alguma ferramenta indireta para comunicar uma mensagem?**

**VR:** Isso faço em permanência. Permanência. Às vezes a melhor maneira de mostrar, por exemplo, um tipo que numa reunião está a ter uma atitude destrutiva, está a agredir o colega indevidamente, eu normalmente numa situação dessas não lhe permito que faça isso, interrompo a reunião e digo “estás a ser destrutivo, estás a ser destrutivo para o grupo. Se não consegues passar a mensagem construtivamente... olha, estás-me a lembrar a anedota do “não sei quê” e conto uma anedota que ilustra bem aquilo. Normalmente sou conhecido por contar anedotas nas reuniões. Mas são sempre chamadas, são sempre anedotas relacionadas com aquele tema para fazer ver ao outro, metaforicamente, o destrutivo que ele está a ser (no caso do exemplo acima), e a pessoa é inteligente e percebe. Evito sempre em público desancar pessoas. Nunca faço isso. Quando tenho coisas muito duras para dizer às pessoas, ou mais duras, digo em privado. Devemos ter o cuidado de proteger a pessoa, a sua dignidade e fazê-la entender que esta não faz parte do problema, mas sim da solução. Mas uso em permanência. Por exemplo no grupo Amorim, quando cheguei, as pessoas não percebiam o facto de eu contar anedotas em reuniões e habituados a uma liderança híper formal e ficavam desorientadas de eu contar anedotas. Até que perceberam muito rapidamente que aquelas anedotas tinham uma metáfora implícita que os levava a compreender melhor certos assuntos. Por isso, isso faço em permanência. Muitíssimas vezes.

**FA: [mostrar um exemplo de storytelling] Perguntar se se identifica e se algumas vez teve alguma ação semelhante.**

*“Qualquer líder pode identificar, criar e contar histórias de sucesso memoráveis, interessantes, estratégicas, verdadeiras, únicas, curtas e orientadas para o que se quer ensinar, que podem ser partilhadas de forma natural e sem se gabar a um conjunto vasto de stakeholders, sejam investidores, clientes ou colaboradores.”*

**VR:** Eu identifico-me a 100% com isso. Eu faço isso inúmeras vezes. Normalmente enquadro no tema. Por exemplo, acontecia-me muitas vezes no grupo Amorim, que eu citava muitas vezes exemplos verdadeiros – eu procuro que sejam verdadeiros, fictícios evito. E se forem fictícios eu tenho que o dizer – exemplos edificantes, exemplos de experiências das quais eu próprio passei, contados com humildade, mas que permitam às pessoas subitamente visualizar o sucesso e permitir perceber que aquilo é possível. E como já passei por muitos sectores e muitos negócios, tenho abundantíssimos exemplos de passagens que troco com eles e que permitem às pessoas ver “isto afinal é possível! Aquilo consegue-se!”. E faço isso em permanência, faço em reuniões, faço em comités diretivos, que ajuda muito a visualizar. Portanto, identifico-me plenamente. No meu caso acho mais vantajoso que sejam histórias verdadeiras, episódios reais que tenham sobre as pessoas resultados de maior autenticidade. Se é fictício e a pessoa não diz que é fictício, um dia é apanhado como mentiroso. Se é fictício e diz que é fictício, reduz a credibilidade do episódio. Normalmente se nós estivermos atentos temos imensos exemplos verdadeiros que se passaram connosco. Eu tenho duas ou três frases sintéticas que eu sei que quando eu disser aquilo várias vezes as pessoas reagiram de uma maneira diferente, determinada, para cima. Uma delas é por exemplo o “até os comemos, carago!”. Isso “até os comemos” traduz um estado de espírito, que quando nós estamos na adversidade e a sofrer, nós como equipa temos que reagir e sair por cima. Eu comecei a usar esta expressão quando... vou-lhe contar uma história, uma história verdadeira. Numa empresa em que trabalhei, nós tínhamos um diretor de vendas de mercados internos que não falava outra língua que não fosse o português. Mas tínhamos escritórios comerciais no exterior, em Manchester, nos Estados Unidos, tínhamos na Alemanha, na Suíça, e tal. E tínhamos que fazer reuniões internacionais em que, normalmente, eu e a equipa fazíamos o alinhamento dessas reuniões internacionais. E o diretor de mercado interno dizia-me “eh

pá, Dr. Você podia-me convidar para isso”. Um tipo muito capaz, muito competente – tinha assim uma pronúncia do Porto – e eu dizia-lhe: “mas você não fala línguas, isto é um dia que vai ser uma maçada para si. Estar um dia inteiro a ouvir pessoas a falar inglês, francês, alemão... você não vai perceber uma palavra”. E ele insistia “Leve-me, carago”. Então eu perguntei-lhe: “você quer mesmo isso? Vamos combinar o seguinte, eu vou pedir à sua chefia para me autorizar, para não estar a passar por cima de ninguém e se a sua chefia estiver de acordo eu levo-o”. A chefia concordou, e nós levámos o gajo. Ele esteve o dia todo a ouvir apresentações das várias empresas, apresentações das equipas de UK, apresentações da empresa dos EUA... isto tudo em inglês. Umas quantas em francês, mas umas pequenas intervenções. Chega ao fim do dia e a grande mensagem que se estava a tentar transmitir era do género “*Yes, we can!*”, “Vamos conseguir!” de diferentes formas e com diferentes metáforas. Quando cheguei ao fim, dirigi-me a ele perguntei-lhe: “Então Joaquim, como é que correu o dia hoje?” e ele empolgado respondeu: “Bem carago!”. “Mas Joaquim, você percebeu alguma coisa? Então o que é que acha que foi a minha mensagem durante o dia todo para as pessoas e a mensagem dos diretores para as equipas? O que é que acha?”. Ao que ele responde: “A mensagem? Percebi tudo. Até os comemos carago!”. (Risos)

Eu, por exemplo, quando cito esta história é para as pessoas perceberem que quando eu da próxima vez que disser esta frase, remete logo para um espírito de lutador. Há histórias com uma tal força, que se passaram comigo, que quando eu conto às pessoas essas histórias, elas saem das reuniões capazes de “comer o primeiro gajo” que lhes apareça pela frente. Portanto à muitos exemplos que eu sigo, que vivi. E também não tenho vergonha de contar fracassos. Às vezes uso uma história de um fracasso verdadeiro, para explicar às pessoas que estamos no caminho daquele fracasso, não vamos repetir este erro.

## **Anexo B - Entrevista a José Carlos Lourenço (Global Media Group)**

**FA: Cargo na empresa?**

**JCL:** *Chief Operating Officer* (COO) que na prática é o Administrador da Comissão Executiva que tem um conjunto de áreas relacionadas com o core do negócio (editorial, comercial, marketing, produção e distribuição), de maneira simplificada.

**FA: Quantas pessoas aproximadamente lidera?**

**JCL:** Estaremos a falar de um universo superior a 500 pessoas. A linha de *report* direto, são 14 pessoas.

**FA: Se tivesse que escolher entre uma das duas, qual a liderança que acha mais importante numa organização profissional: formal ou informal?**

**JCL:** Vamos lá ver, é uma resposta difícil de dar uma ou outra sem qualquer outro contexto. Não é? Ou seja, eu acredito que há estilos de liderança que obtêm resultados e há estilos de liderança que não obtêm resultados. Mas não me parece que existam estilos de uma determinada forma que sejam necessariamente bons e outros que sejam necessariamente maus. Eu diria, consoante a organização um estilo de liderança mais formal poderá ter tendência a obter melhores resultados. Consoante uma organização diferente, um estilo de liderança mais informal poderá ter também eficácia. Portanto, eu diria que não é necessariamente mau um estilo ou outro, acho que depende muito do contexto em que essa liderança é exercitada, digamos assim.

**FA: Costuma ter reuniões periódicas? Se sim, de quanto em quanto tempo (aproximadamente)?**

**JCL:** Depende das diferentes áreas formais. Portanto há áreas que têm um grau de autonomia maior, há outras que têm um grau de autonomia menor. Mas varia entre, no mínimo, uma reunião semanal com cada uma das pessoas que reportam ou uma reunião mensal.

**FA: Em grupo? Individuais?**

**JCL:** Estas que eu me referia especificamente são as individuais, no fundo, não gosto muito de usar este termo, mas podemos chamá-las de reuniões de despacho, não é? Em que há temas concretos para tomar decisões. E, adicionalmente, existem reuniões de

grupo. Sejam de cada uma destas áreas funcionais, seja incluindo pessoas responsáveis pelas diferentes áreas funcionais em ordem a criar as dinâmicas certas entre as várias áreas.

**FA: Convive frequentemente extra-profissionalmente com membros da sua equipa?**

**JCL:** Portanto. Se a resposta for “sermos amigos de casa e tudo mais?”, não. Um almoço, ou estarmos a assistir num camarote (às vezes em trabalho, por causa de clientes), sim.

**FA: Tem alguma prática mais específica de motivação que vise o alcance mais rápido dos objetivos definidos? Como costuma atuar para envolver e motivar os seus profissionais?**

**JCL:** Aqui também depende muito dos contextos. Tenho 22, 23 anos de carreira profissional e uma parte muito significativa dela foi com responsabilidades de topo nas organizações onde estive. Desde os 29 anos que faço funções de diretor geral ou administrador, ou o que seja. E consoante a organização e, às vezes, na mesma organização, consoante o diferente momento que se está a viver, o tipo de motivação que podemos dar às pessoas também vai sendo distinto. No caso concreto dos últimos anos, em que em diferentes organizações, à característica parecida de serem ambientes de reestruturação e de reorganização e de relançamento dos negócios, alguns aspetos de motivação podem parecer que são de menos importância para muitas pessoas, mas para mim são muito importantes e sinto que isso dá resultados. Um aspeto importante é as pessoas sentirem que há confiança nelas, quer do ponto de vista técnico para executarem as suas tarefas, quer no ponto de vista pessoal. Há informação que é reservada e confidencial, e as pessoas se sentirem que estão a confiar nelas para terem acesso a esse tipo de informação na ótica de estarem mais conscientes do que está a acontecer na organização, isso tenho visto que é uma prática que tem como resultados uma motivação forte nas pessoas na perspetiva de as motivar para os desafios que há pela frente e também para se sentirem mais motivadas para motivar as suas próprias equipas. Há outros truques mais pequenos, como seja por exemplo, e isso é muito, muito, muito importante, em particular em momentos de grande pressão e tensão, que é não perdermos de vista a necessidade de ir celebrando pequenas vitórias que possam ter um simbolismo importante. É relativamente fácil mobilizar as pessoas durante um período de tempo para um desempenho, às vezes desproporcionado em termos de esforço, em termos de dedicação, etc. mas não é possível obter isso à de eterno. Nesse contexto é ainda mais

importante que as pessoas vão sentindo que esse esforço e essa dedicação, muitas vezes que é feito por sacrifício da sua vida pessoal, da sua vida familiar, etc. que está a produzir resultados e contribuir para um bem comum. Muitas vezes este contextos, são contextos que a necessidade de uma performance mais elevada do que aquilo que seria exigível em velocidade cruzeiro, é uma forma por exemplo de evitar que hajam mais despedimentos, etc. Portanto, se se conseguir conjugar aquilo que são os objetivos económicos e que normalmente um gestor tem que perseguir, com os objetivos de natureza mais social, eu acho que as pessoas conseguem um nível de motivação pessoal e depois passar essa motivação para as suas equipas reforçado face ao contexto em que só a delegação formal e de poderes e comunicação formal de informação relevante de gestão em que só isso acontecendo por si só, não atingiria o mesmo tipo de objetivos. E obviamente que em contextos que isso é possível, se houver a possibilidade de avaliação de desempenho, as melhores performances serem motivadas com distinções de alguma forma tenham impacto para a autoestima de uma pessoa, naturalmente associando-lhe algum dinheiro, isso tem obviamente sempre um impacto reforçado. Contudo, às vezes uma palavra no momento certo é um tónico muito importante para a motivação das pessoas.

**FA: Quando tem que comunicar alguma mensagem a uma ou mais pessoas da sua equipa, como costuma fazê-lo? Já o fez de alguma maneira fora do comum?**

**JCL:** Admito que aí não seja particularmente criativo, em particular quando as mensagens são mais sensíveis ou mais duras, a minha abordagem é normalmente muito direta e muito transparente porque nesse contexto o interlocutor que vai ter o impacto dessa comunicação, e que vai ter efeito na sua equipa, e que tenha que executar igualmente comunicações difíceis, a minha experiência nesse tipo de contexto diz-me que quanto mais tempo se perder e quanto menos transparente for a comunicação, mais difícil se torna o processo. Quando é para dar uma notícia boa, enfim, já inventei um ou outro contexto engraçado mas infelizmente é uma muito pequena exceção em relação à regra geral onde normalmente o processo de comunicação é feito de maneira mais formal.

**FA: Já contou alguma história ou episódio, real ou fictício, em ambiente profissional? Ou alguma vez utilizou alguma ferramenta indireta para comunicar uma mensagem?**

**JCL:** Eu a isso passo o tempo a fazer assim, sejam histórias que aconteceram no meu percurso profissional ou de que eu tenha conhecimento. Algumas delas não são

necessariamente em linha com aquilo que depois à frente vou querer explicar mas que têm em si um racional que pode ajudar as pessoas a alcançar de forma mais fácil aquilo que se pretende comunicar. Metáforas e anedotas pelo meio é uma ferramenta que uso frequentemente.

**FA: [mostrar um exemplo de storytelling] Perguntar se se identifica e se algumas vez teve alguma ação semelhante.**

*“Qualquer líder pode identificar, criar e contar histórias de sucesso memoráveis, interessantes, estratégicas, verdadeiras, únicas, curtas e orientadas para o que se quer ensinar, que podem ser partilhadas de forma natural e sem se gabar a um conjunto vasto de stakeholders, sejam investidores, clientes ou colaboradores.”*

**JCL:** Pois, em linha com aquilo que tinha acabado de comentar, portanto, acho que é um aspeto absolutamente fundamental para uma organização e a qualquer nível de liderança, desde logo... não só no nível de liderança de topo, mas nas várias lideranças que acontecem no contexto de uma organização, a forma como se comunica e a eficácia como se comunica e particularmente relevante. Encontrar formas criativas de o fazer, encontrado por exemplo muletas neste tipo de ferramentas que é construir aquilo que se quer comunicar, não com um discurso linear, mas através de metáforas, de histórias que possam captar a atenção das pessoas e dessa forma processar depois a mensagem que se quer passar, parece-me algo muito interessante. É muito difícil, às vezes, de o fazer, mas quando bem feito pode ter uma eficácia de facto muito interessante. E isso é muito importante quer na comunicação interna para a mobilização das equipas, quer na comunicação externa para criar credibilidade ou notoriedade para ganhar a confiança junto dos clientes ou *opinion makers*.

## **Anexo C - Entrevista a Bruno Patrão (Global Media Group)**

**FA: Cargo na empresa?**

**BP:** Diretor de Marketing e Comunicação da GMG.

**FA: Quantas pessoas aproximadamente lidera?**

**BP:** Lidero 13 pessoas, distribuídas por Lisboa e Porto.

**FA: Se tivesse que escolher entre uma das duas, qual a liderança que acha mais importante numa organização profissional: formal ou informal?**

**BP:** Quer dizer, um ato de liderar é um ato formal porque há uma formalidade nessa liderança. Agora o estilo, acho que se deve ter um estilo informal. Porque o estilo informal permite que as pessoas estejam mais próximas, que as pessoas se abram mais, que as pessoas partilhem mais, colaborem mais. Porque se vamos pelo campo formal, estritamente formal, da rigidez, as pessoas tendem em não se abrir e estar só focadas naquilo que lhes pedem, naquela linha de *report*. Por isso sou defensor de um estilo completamente aberto, onde as pessoas percebam, e por isso é que eu digo que há aí uma parte formal, formal porque tem sempre que haver intimidade nas relações em determinados níveis. Mas o estilo de liderança acho que é sempre melhor se for informal.

**FA: Costuma ter reuniões periódicas? Se sim, de quanto em quanto tempo (aproximadamente)?**

**BP:** Eu idealmente, e ainda não é o que faço, mas ainda estou à procura de um modelo para as reuniões aqui serem o mais eficientes possível. O meu ímpeto é, temos que ter uma reunião semanal com cada um dos chefes de equipa, e ter uma reunião periódica mas não semanal. Quinzenal ou mensal, com a equipa alargada. Isto em termos teóricos era o que eu faria. Contudo, como eu vi aqui como eram as reuniões anteriormente, com um estilo formal, castrador, hierárquico, burocrático, depressivo... as pessoas estão muito fechadas. E portanto, eu ainda não fiz isso porque a experiência que eu tenho das reuniões que foram feitas, é que as pessoas estão extremamente fechadas. E em todas as reuniões que eu promovi, foram reuniões para eu falar. Que não é o objetivo. Mas em termos de mundo ideal, e naquilo que estou a trabalhar, tendo que ser resultado de uma liderança informal e aberta, é que as pessoas resolvam, trabalhem o que trabalhar, saibam claramente o têm que fazer, eu ter com essas pessoas que chefiam outras reuniões de

monitorização, e também de partilha. Se bem que, o estilo informal que eu gostava que acontecesse aqui, era que essas pessoas não esperassem por uma reunião para exporem as suas dificuldades, e fosse possível resolver na altura, daí achar que o estilo de liderança informal ajuda nestas situações. Portanto eu acho que isto era o mundo ideal. O que me parece aqui é que as pessoas ainda não estão nesse *mood*, então em vez de impor um determinado estilo de liderança, eu prefiro que as pessoas não tenham um choque cultural com o passado. Há gente aqui que trabalha há muito tempo, sob regras de organização muito rígidas, essas pessoas estão demasiado rígidas. Se eu agora digo “têm o campo todo para correr”, estas não sabem para onde é que têm de correr. E isto é a minha dificuldade neste momento em resolver. Portanto, estratégia: criar alguma proximidade com as pessoas, as pessoas perceberem claramente que a responsabilidade é minha, não no sentido de poder, não no sentido de afirmação pessoal, mas no sentido de responsabilização. Ou seja, eu sou o único responsável por tudo o que aconteça aqui, de mau. Porque tudo o que acontecer de bom já é trabalho de equipa. Que é uma coisa que as pessoas aqui ainda não assimilaram. Isso é a minha visão, digamos assim. Depois há aqui um ponto que é, o que a empresa exige deste departamento, é tão tarefairo, é tão para amanhã, que é um bocado difícil ter tempo para implementar esta visão.

**FA: Em grupo? Individuais?**

**BP:** Sim, também costumo ter individuais. Aí é, e isso eu penso que as pessoas já assimilaram, que é uma coisa que eu gosto. Não é, “vamos falar na próxima segunda-feira às três da tarde”, também podemos falar segunda-feira às três da tarde, mas devemos falar sempre que quiserem e quando for preciso. E isso é que tem de ser. As pessoas perceberem que eu estou disponível e que, sempre que estou aqui, é para resolver coisas. Há reuniões individuais marcadas e há reuniões individuais sempre que for preciso para resolver coisas. O que não pode acontecer é a pessoa ficar com um problema.

**FA: Convive frequentemente extra-profissionalmente com membros da sua equipa?**

**BP:** Não. Extra-profissionalmente, tirando alguns almoços... alguns almoços, a resposta é sim. Sou um defensor disso.

**FA: Tem alguma prática mais específica de motivação que vise o alcance mais rápido dos objetivos definidos? Como costuma atuar para envolver e motivar os seus profissionais?**

**BP:** Eu acho que as pessoas precisam de feedback permanente. As pessoas gostam de perceber que fizeram uma coisa bem-feita e, grande parte, gosta de perceber que fez mal para corrigir. As pessoas precisam de feedback. As pessoas gostam de feedback, não só no âmbito profissional: “gostei de te ouvir falar; estás bem vestido”. As pessoas, por necessidade, gostam de ter feedback. Em termos de trabalho eu acho que isso é fundamental. A pessoa perceber: “eh pá, ‘granda’ pinta Francisco! Fizeste um ‘granda’ plano”. Independentemente de depois “o administrador não gostou tanto”, mas eu gostei, pela tua atitude, pela tua pro-atividade. Eu acho que esse feedback é a melhor forma de motivação. O encorajar a fazer, sem a pressão e sem castrar, também motiva as pessoas a fazer. Só pode ser bom. Portanto, feedback, reconhecimento, também acho que o *learning by doing* também é fundamental. Ou seja, dizer “‘granda’ pinta” ou “‘granda’ porcária”, mas dizer a segunda não pode ser em frente às outras pessoas, são conversas privadas porque estamos a tocar em pontos sensíveis da pessoa. A pessoa errou ali, a pessoa fez mal, a pessoa esqueceu-se, a pessoa confundiu, e portanto, isso são coisas que só dizem respeito à pessoa. Agora, eu acho que a prática de elogiar à frente dos outros é bom. É bom para a pessoa, porque está a ser elogiada em público e, é bom para os outros que veem e se vão esforçar para fazer um bom trabalho para ter o mesmo reconhecimento. Isto é o máximo de motivação que eu consigo. Porque obviamente chegar à pessoa e dizer “esse plano de negócio que fizeste gerou 1M de euros. Toma lá 5 mil euros”, isso não depende de mim. Portanto eu prefiro estar completamente à vontade com aquilo que eu domino, do estar a dizer que a pessoa vai ser premiada pelo trabalho que fez. Eu posso dizer que vou tentar, mas não está sob o meu controlo. Mas há quem diga “elogios não pagam contas”, e é verdade. É sempre bom conseguir conciliar ambas as coisas. Mas são coisas diferentes. A pessoa também não pode estar a ganhar dinheiro por tudo aquilo que faz, até porque a expectativa sobre a pessoa na empresa é que ela faça o seu melhor. Mas acho que se o trabalho é bem feito, se cumpre os objetivos, se aumenta as margens de lucro da empresa, deve-se recompensar no momento certo. Mas isto tem que estar alinhado com as práticas de avaliação da empresa. Alinhamento este, que eu acho que faz sentido. Quando falamos em recompensa não falamos só em dinheiro, pode ser um telefone novo, uma semana de férias, duas sextas-feiras. Há vários níveis de poder motivar, do ponto de vista material, as pessoas.

**FA: Quando tem que comunicar alguma mensagem a uma ou mais pessoas da sua equipa, como costuma fazê-lo? Já o fez de alguma maneira fora do comum?**

**BP:** Eu o que gosto de fazer é juntar as pessoas e falar. Um pouco no registo de “eh pá malta, cheguem lá aqui!”. Para mim não faz sentido estar a dizer que amanhã às x horas quero fazer uma comunicação à equipa. Se a equipa fosse de 500 pessoas, se calhar fazia sentido fazê-lo. Uma equipa que nem chega a 20, a única preocupação que eu tenho é que a mensagem que vos paço, chega mesma maneira à equipa do Porto. Mas o “cheguem lá aqui” é bom. E depois também depende do que é para dizer. Mas se for uma coisa normal só para comunicar, diz-se. Não sou do estilo de me fechar numa sala, e dar muita relevância porque isso depois pode também criar ansiedade nas pessoas e não há necessidade disso.

**FA: Já contou alguma história ou episódio, real ou fictício, em ambiente profissional? Ou alguma vez utilizou alguma ferramenta indireta para comunicar uma mensagem?**

**BP:** Eu tenho dois ou três episódios que costumo contar frequentemente. Um deles foi provavelmente o mais emblemático. Eu quando estava na Deloitte, houve uma decisão estratégica de se lançar uma nova linha de consultoria na área de Recursos Humanos. E eles não sabiam muito bem como é que se haviam de apresentar. E eu uma vez fiz um almoço de equipa num restaurante de tapas, e o empregado era porreiríssimo. Nós queríamos a carta, mas o restaurante só tinha a carta afixada na parede. Então, ele arrancou o placar e veio trazer-nos à mesa para toda a gente escolher ali e etc. Portanto por aquela atitude dele, o pessoal achou piada e não parou de pedir coisas. Depois, no final, ainda nos trouxe um licor de ervas por conta da casa. Isso fez com que as pessoas se entusiassem e, por causa da oferta, pediram mais bebidas. Bem, isto para dizer o quê? No final, quando chegou a conta, era bem mais do que aquilo que tínhamos previsto para um almoço. Ainda que fosse um almoço de celebração porque tínhamos ganho uma coisa qualquer. Aqui o ponto foi, toda a gente pagou mais 30% pelo almoço daquilo que tinha na cabeça, tudo por causa da atitude do empregado. E portanto, esse foi o exemplo que nós depois... depois o que é que eu fiz? Pedi ao empregado do restaurante para fechar o restaurante durante uma tarde, e eu ia lá com pessoas para replicarmos aquilo que se passou, para poder ilustrar isso na forma como a qualidade do serviço pode fazer com que o cliente compre mais. E isso foi o *case* usado pelo *Human Capital*, que era a área da Deloitte, para fazer perceber como um almoço normal, onde as pessoas nem estavam na expectativa de comer tanto, nem sequer estavam a contar beber “copos” à hora de almoço, nem estavam a contar pagar tanto, saem de lá a rir, a pedir o contacto do empregado e a

voltar. Não só o benefício foi imediato, como isto gerou repetição. Então eu tive a ideia de retratar este episódio no ponto de vista fotográfico, pedindo ao empregado para me ajudar, e ser a apresentação da nossa empresa. Depois a Deloitte trabalha a qualidade de serviço, dá formação aos empregados. Ou seja, aquilo era inserido no pacote de apresentação da linha de serviço da empresa. Depois, a área de *Human Capital* da Deloitte acabou por utilizar este exemplo. Isto é uma história que eu conto. E quase todas as histórias que eu conto, têm a ver com clientes, tem a ver com processos de interação, de reclamações, de forma como é que se resolveu determinado assunto, o que faz claramente com que isto seja um exemplo de prestação de serviços aos clientes. Que no fundo é o que todos andamos aqui a fazer.

**FA: [mostrar um exemplo de storytelling] Perguntar se se identifica e se algumas vez teve alguma ação semelhante.**

*“Qualquer líder pode identificar, criar e contar histórias de sucesso memoráveis, interessantes, estratégicas, verdadeiras, únicas, curtas e orientadas para o que se quer ensinar, que podem ser partilhadas de forma natural e sem se gabar a um conjunto vasto de stakeholders, sejam investidores, clientes ou colaboradores.”*

**BP:** Claro, a resposta é claro. Acho que ser líder faz um bocado parte do teu traço de personalidade. Eu acho que não se aprende... Pode-se aprender a ser líder mas é uma coisa que tu tens. Ou tens, ou não tens. O líder não é um chefe. O líder é alguém que inspira. Portanto qualquer pessoa que inspire outra está a liderar. Cada um no seu dia-a-dia pode ser líder em determinadas coisas. Eu acho que o que vem aqui nesta frase, que este tipo de histórias contadas podem motivar, claro que sim. Claro que sim. Acho que é preciso fazer algum caminho, acho que é preciso ter este tipo de histórias para contar, para depois não contar histórias a puxar ao autoelogio. Contar experiências, porque acho que essas experiências também enriquecem o desafio que é a liderança.

## **Anexo D - Entrevista a Nuno Matos (Grupo Entreposto SGPS)**

**FA: Cargo na empresa?**

**NM:** Administrador.

**FA: Quantas pessoas aproximadamente lidera?**

**NM:** Lidero 530 pessoas. Diretamente, 9 pessoas.

**FA: Se tivesse que escolher entre uma das duas, qual a liderança que acha mais importante numa organização profissional: formal ou informal?**

**NM:** Informal.

**FA: Costuma ter reuniões periódicas? Se sim, de quanto em quanto tempo (aproximadamente)?**

**NM:** Sim, praticamente todas as semanas. Individuais e em grupo.

**FA: Em grupo? Individuais?**

**NM:** Ambas.

**FA: Convive frequentemente extra-profissionalmente com membros da sua equipa?**

**NM:** Não.

**FA: Tem alguma prática mais específica de motivação que vise o alcance mais rápido dos objetivos definidos? Como costuma atuar para envolver e motivar os seus profissionais?**

**NM:** Por análise de resultados e definição de objetivos. Bem como, análise dos desvios para alcance dos objetivos. Para envolver e motivar os meus profissionais, dar-lhes os parabéns quando as coisas correm bem e quando se atingem os objetivos, bem como procurar e arranjar com eles medidas que possibilitem recuperar.

**FA: Quando tem que comunicar alguma mensagem a uma ou mais pessoas da sua equipa, como costuma fazê-lo? Já o fez de alguma maneira fora do comum?**

**NM:** Fora do comum é muito lato. Não... acho que não. Quando é para comunicar alguma mensagem, regra geral reúno as pessoas e comunico, comento e procuro ouvir a opinião deles. Para comunicar medidas importantes a melhor forma é conversar, a meu ver.

**FA: Já contou alguma história ou episódio, real ou fictício, em ambiente profissional? Ou alguma vez utilizou alguma ferramenta indireta para comunicar uma mensagem?**

**NM:** Histórias, várias vezes. É bom ilustrar, enfim, com acontecimentos do passado medidas e perspectivas que se podem ter do negócio do futuro. Passando muito por contar experiências minhas passadas.

**FA: [mostrar um exemplo de storytelling] Perguntar se se identifica e se algumas vez teve alguma ação semelhante.**

*“Qualquer líder pode identificar, criar e contar histórias de sucesso memoráveis, interessantes, estratégicas, verdadeiras, únicas, curtas e orientadas para o que se quer ensinar, que podem ser partilhadas de forma natural e sem se gabar a um conjunto vasto de stakeholders, sejam investidores, clientes ou colaboradores.”*

**NM:** Sim, concordo. É verdade.

## **Anexo E - Entrevista a José Miguel (Hotéis Marquês de Pombal, Roma, São José e Santa Maria)**

### **FA: Cargo na empresa?**

**JM:** Administrador dos Hotéis Marquês de Pombal e Hotel Roma em Lisboa e, em Fátima, dos Hotéis Santa Maria e São José.

### **FA: Quantas pessoas aproximadamente lidera?**

**JM:** Portanto, chefias ou direções diretas que reportem a mim e com quem eu trabalho, são à volta de 15 pessoas. Que eu tenha um trabalho, digamos diário ou semanal ou até mensal, diria que com 8 dessas pessoas é um trabalho muito diário. E depois há uma segunda componente de chefia por outro tipo de trabalhos que são as outras, se calhar, 8 ou 7 pessoas e dá um total de 15. Na globalidade da empresa estamos a falar de 170 colaboradores.

### **FA: Se tivesse que escolher entre uma das duas, qual a liderança que acha mais importante numa organização profissional: formal ou informal?**

**JM:** Acho que a liderança é algo que cada vez mais, porque também a sociedade mudou e a informação, acho que a economia da informação alterou imenso o que é o paradigma da liderança em si e as empresas estão cada vez menos hierárquicas formalmente, e estão a apostar por estruturas com uma hierarquia do ponto de vista da decisão, mas depois com uma liderança informal fortíssima, portanto acho que, do meu ponto de vista, no ramo da hotelaria no qual estou, a liderança formal é muito importante e é um dos pilares para as coisas funcionarem bem, porque são processos muito repetitivos muito metódicos e que mesmo sendo um determinado tipo de serviço, é importante que essa liderança formal esteja patente para as pessoas também darem resposta. Mas cada vez mais há o ter equipas e subequipas dentro da minha organização. Ao existirem lideranças informais, portanto, líderes que conseguem, de uma forma ou outra, transmitir determinados valores para as chefias, transmitir determinadas formas de trabalhar etc., acabam por ser muito melhores líderes. Portanto o que eu tento fundamentar é que cada um dos meus chefes ou pessoas que nem são chefes mas têm, se calhar, uma ou duas pessoas a cargo, mesmo que sejam equipas pequenas, sejam pequenos líderes dessas equipas. Portanto acaba por ser uma liderança mais informal do que só remeterem para decisões tomadas por hierarquias ou chefias superiores.

**FA: Costuma ter reuniões periódicas? Se sim, de quanto em quanto tempo (aproximadamente)?**

**JM:** Sim, tenho reuniões periódicas. Tenho reuniões diárias para alguns dos temas e tenho reuniões mais informais, semanais. Aqui varia muito consoante o tipo de decisão e tipo de projetos que estou a acompanhar. Se estiver a acompanhar projetos de investimento ou de manutenção ou de remodelação que acompanho, são projetos que não têm que ter um apoio tão diário mas, semanalmente damos essa revisão. Se for o acompanhar da operação, do status quo das unidades hoteleiras, do status quo da operação, aí sim tenho reuniões diárias. Outras se calhar são mensais, como reuniões contabilísticas, fechos de mês, mas existem essas reuniões, umas muito mais formais que outras, umas que abarcam várias chefias e pessoas que nem são chefias mas são toda a hierarquia, e outras reuniões que são “*one on one*” só para tomada de decisão rápida. Portanto são reuniões que, também entre elas, são diferentes entre si, não só no tempo mas no número de intervenientes que estão incluídos.

**FA: Em grupo? Individuais?**

**JM:** Há mais em grupo do que individuais. Grupos de duas pessoas, três pessoas, mas há muito, neste cargo no topo, digamos assim. Um contacto muito direto com três pessoas, duas pessoas. Mas eu diria que mesmo assim, tento potenciar algum tipo de reuniões em grupo.

**FA: Convive frequentemente extra-profissionalmente com membros da sua equipa?**

**JM:** Pouco. Diria que extra-profissionalmente ou que fale de muitos temas extra-profissionais, mais da vida pessoal etc., talvez apenas com duas pessoas, portanto... diria que, em que eu tenha conversas mais sobre um âmbito pessoal serão duas pessoas, três pessoas no máximo.

**FA: E se víssemos extra-profissionalmente como um almoço no meio do trabalho mas não para falar de trabalho?**

**JM:** Ah sim, isso sim, isso numa base quase diária, falo de temas não profissionais com pessoas do trabalho. Esse tempo livre é importante.

**FA: Tem alguma prática mais específica de motivação que vise o alcance mais rápido dos objetivos definidos? Como costuma atuar para envolver e motivar os seus profissionais?**

**JM:** Eu acho que a prática, e isto foi um bocado e experiência dos últimos anos, acho que a prática que mais motiva as pessoas é o contacto. Portanto, tu estares e contactares e comunicares, mesmo até o “bom dia”, “boa tarde”, “tudo bem” etc., mesmo sem muito conteúdo do ponto de vista de gestão ou do que tu achas que essa pessoa deve melhorar ou não, funciona tão bem ou quase melhor para a *performance* dela do que propriamente reuniões de *feedback* muito sérias e estar sempre a puxar ao rendimento e a produtividade. Aprendi isso mais até no último ano porque ao início apostei muito na comunicação e numa envolvência mais virada para o melhorar os erros, melhorar o que esta mal, melhorar aquilo que toda a gente vê e que pode estar a olho nu do ponto de vista de *performance* de algumas pessoas. E percebi que muitas dessas pessoas reagem mais, e de forma mais rápida, se houver primeiro um contacto, e depois quando já há esse contacto, de ver todos os dias a pessoa e estar todos os dias com ela, quando lhe dás o *feedback* e tens essa reunião, tem muito mais peso, cai muito mais em uso do que propriamente não ter um contacto muito direto numa base diária, e depois de repente tens uma reunião de *feedback* para aumentar a produtividade.

**FA: Um líder um bocado emocional, com inteligência emocional...**

**JM:** Sem dúvida! E acho que isso faz parte, e na hotelaria nota-se imenso porque está trilhado e toda a gente que está dentro da hotelaria de forma séria com anos de experiência sabe que hotéis e que cadeias de hotéis, maiores ou menores, têm proximidades e desenvolvem as pessoas, e que cadeias de hotéis é que querem ter rendimento, vendas e poupar nos custos com o pessoal. Há também uma frase muito interessante que é “se só pagamos amendoins, só vamos ter macacos” portanto, quer dizer, isto na hotelaria é ainda não se aplica, que é, pagar um bocadinho mais do que o mercado para poder ter alguém melhor, mas em imensas empresas se aplica.

**FA: Quando tem que comunicar alguma mensagem a uma ou mais pessoas da sua equipa, como costuma fazê-lo? Já o fez de alguma maneira fora do comum?**

**JM:** Eu gosto muito de usar exemplos que correram bem ou casos passados que tenham sido de sucesso e, por vezes, até mesmo com *stakeholders* da empresa que não sejam os próprios colaboradores da empresa, mas alguém que quer conhecer melhor a empresa,

dou exemplos do que é a satisfação ao cliente de coisas que se fizeram num hotel ou no outro, exemplos muito concretos de dois clientes, de um grupo, de uma coisa que aconteceu e que me foi transmitida. Com esses casos concretos que é o nosso dia-a-dia, acabamos por ser mais profundos do que propriamente dizer que temos um plano estratégico de ideias etc., acho que esse formalismo de apresentação para uma equipa abrangente é importante mas, por vezes, para sublinhar mais uma cultura, um valor, ou algo que esteja mais enraizado é melhor através de exemplos ou casos muito práticos.

**FA: Já contou alguma história ou episódio, real ou fictício, em ambiente profissional? Ou alguma vez utilizou alguma ferramenta indireta para comunicar uma mensagem?**

**JM:** Sim, exemplos reais ou fictícios, várias vezes reais, fictícios não mas já contei exemplos de outras indústrias que acho que é interessante, passar o ponto de vista da gestão ou da *performance* ou de uma forma de estar ou trabalhar, ou de uma empresa, ou até a criatividade de uma indústria que pode não ter nada a ver com a nossa mas que satisfaça o ponto que nós queremos fazer na nossa. Acho que isso é cada vez mais importante e, no mundo todo, está mais do que provado na gestão que evoluiu imenso, passarem casos de umas coisas para as outras, portanto, o modelo de *booking* dos aviões está na hotelaria, o modelo de receber na hotelaria está nos aviões, portanto esta troca de *skills* e de pessoas é fantástica.

Em relação à 2ª parte da pergunta, há uma mensagem clara que é... houve uma mensagem que fizemos em conjunto que é o sentido de integrar no ano passado, até foi uma ideia do meu diretor que eu depois “aprovei”, com a mania das *selfies*, de criar o espírito de família de uma das unidades, ele tira uma *selfie* a ele com todas as pessoas do hotel a trás, com o chapéu do pai natal. Pá, toda a gente adorou aquilo, na altura parecia uma estupidez mas quando se imprimiu a fotografia e se pôs no quadro do pessoal e não sei que, tudo pediu a fotografia, toda a gente queria fazer parte daquela família. Portanto, foi uma ideia dele, não foi minha, mas correu bem, foi o exemplo de uma ferramenta.

**FA: [mostrar um exemplo de storytelling] Perguntar se se identifica e se algumas vez teve alguma ação semelhante.**

*“Qualquer líder pode identificar, criar e contar histórias de sucesso memoráveis, interessantes, estratégicas, verdadeiras, únicas, curtas e orientadas para o que se quer ensinar, que podem*

*ser partilhadas de forma natural e sem se gabar a um conjunto vasto de stakeholders, sejam investidores, clientes ou colaboradores.”*

**JM:** Sem dúvida, sem dúvida. Portanto, um líder pode, através da sua experiência profissional ou daquilo que observa dos outros na sua organização criar contextos, que são as tais histórias, muito engraçados para passar a mensagem a novos colaboradores, a colaboradores existentes, para reforçar pontos de vista, para marcar um determinado ponto e uma determinada situação para com as pessoas que estão fora da própria empresa, *stakeholders*, e acho que, por vezes, fazê-lo de uma forma *sharp*, profunda e curta é complicado mas acho que, sem dúvida, isso se aplica, não tenho dúvidas que esta frase está muito correta, estou cem por cento de acordo.

**FA: Voltando ao exemplo da *selfie* (...) como é que achas que esse tipo de ações podem ser úteis no plano global da empresa?**

**JM:** Acho que, do ponto de vista individual, vamos começar por aí, acho que é a parte em que eu estou mais de acordo, acho que é fundamental criar a história à volta dos valores, da missão, do “porque é que estamos aqui”, “o que é que vamos fazer”, “qual é o propósito”, portanto, isso tudo acho que é fundamental juntar estes elementos todos numa história ou num contexto para passar mensagens fortes e para criar cultura, portanto nisso estou cem por cento de acordo. Incluir isto como um aspeto num plano mais geral ou global, no seu todo em várias empresas, ou várias indústrias pode ser complicado fazê-lo só porque há empresas muito recentes com pouca história, valores etc. o nosso tecido empresarial à Português é muito pouco estruturado. Há muitas PME's portanto hoje em dia não há uma cultura a nível do que eram as nossas indústrias para criar este tipo de contextos e este tipo de situações. Pode ser complicado mas acho que pode ser muito útil para conhecer melhor a empresa, do que apenas olhar para os números e os resultados, olhar para um site, olhar para aquilo que é a imagem tangível. Eu por exemplo, acho que é um caso interessante, nós estamos sempre à procura de fornecedores de materiais ou de materiais de construção ou lâmpadas, o que for. Muitas vezes nós abrimos um site, vemos um site, vemos umas imagens, umas fotografias mas, quer dizer? São todos iguais, depois o que diferencia é o preço, e muitas vezes eu não vou optar por uma empresa, em determinados ramos, se não souber mais nada mas quer dizer, isto do ponto de vista do

marketing comunicacional e tudo mais pode levar a tomadas de decisões diferentes, pode criar valor, no fundo, para essa empresa.

**FA: E vindo de uma perspetiva mais leve, tu criares um lema para a tua empresa que seja integrado culturalmente e na missão da empresa do ponto de vista interno que, imagina por exemplo, “yes we can”... um exemplo que conte uma historia da empresa e que isso possa transmitir os valores, tanto internamente com para o exterior?**

**JM:** Sem dúvida, é como o “*just do it*” da *nike*, uma pessoa lê “*just do it*” e apetece fazer e acho que sim, acho que pode potenciar muito as equipas, se for bem feito. Agora, eu acho que a comunicação e a interligação da comunicação poder ter um impacto a nível de uma administração, como a nível de um bagageiro, tem que ser muito bem feita para poder produzir esses resultados. Acho que sim, mas, sem querer ser um bocadinho velho do restelo, não é uma tarefa muito fácil. É preciso mesmo perceber o global, perceber o todo, os objetivos de cada equipa, os objetivos específicos da empresa que se propõem a alcançar no espaço de um ano, cinco anos, dez anos, e a partir daí, trabalhar uma mensagem que possa ser vista por todos como algo que transmite valor e que transmite sentimento, no fundo é o sentimento não é? No fundo é, as pessoas acreditam nisto ou não acreditam nisto? Eu acho que podem acreditar e acho que é um excelente veículo para lançar as pessoas.