



UNIVERSIDADE
CATÓLICA
PORTUGUESA

**LIDERANÇA DE PROXIMIDADE NA SOCIEDADE
CONTEMPORÂNEA: UMA INVESTIGAÇÃO INTERPRETATIVISTA
SOBRE RELACIONAMENTO, CONFIANÇA E PRESENÇA EM
AMBIENTES ORGANIZACIONAIS**

Dissertação apresentada à Universidade Católica Portuguesa para obtenção do
grau de mestre em Ciências da Comunicação, especialização em
Comunicação Política.

Por

Michaël Alexandre Beleza Lança Silva

Faculdade de Ciências Humanas

Setembro 2017



UNIVERSIDADE
CATÓLICA
PORTUGUESA

**LIDERANÇA DE PROXIMIDADE NA SOCIEDADE
CONTEMPORÂNEA: UMA INVESTIGAÇÃO INTERPRETATIVISTA
SOBRE RELACIONAMENTO, CONFIANÇA E PRESENÇA EM
AMBIENTES ORGANIZACIONAIS**

Dissertação apresentada à Universidade Católica Portuguesa para obtenção do
grau de mestre em Ciências da Comunicação, especialização em
Comunicação Política.

Por

Michaël Alexandre Beleza Lança Silva

Faculdade de Ciências Humanas

Sob orientação do Professor Doutor Fernando Ilharco

Setembro 2017

RESUMO

O presente trabalho de investigação tem como objectivo visitar a teorização da liderança de forma a explorar sobre a possibilidade e pertinência de hoje se falar de uma liderança de proximidade em contexto organizacional.

Com o objectivo de explorar as ligações entre liderança e proximidade, a nossa revisão da literatura incidiu na análise de várias situações-tipo num contexto organizacional.

A partir deste quadro conceptual, olhamos para estes dois conceitos como duas realidades existentes nas organizações que exercem influências recíprocas.

O trabalho de campo foi constituído por 9 entrevistas em profundidade: a 4 líderes de médias e grandes empresas em Portugal, de diferentes ramos de actividade, bem como a 5 liderados, de diferentes cargos e empresas.

Verificou-se que todas as empresas cujos líderes se identificavam com o estilo de liderança do Papa Francisco e do Marcelo Rebelo de Sousa, afirmaram que se reviam numa liderança de proximidade, mais humilde e mais genuína; revelando-se, ainda, uma motivação por parte dos liderados, cujos líderes se identificavam com a questão nº2 feita nas entrevistas.

Palavras-chave: comunicação, liderança, proximidade, sociedade.

ABSTRACT

The focus of this research paper is to revisit the theorization of leadership in order to explore the possibility and relevance of today to discourse about a leadership of proximity in an organizational context.

In order to explore the links between leadership and proximity we focused on the analysis of several model situations in an organizational context.

From this conceptual framework, we look at these two concepts as two different realities existing in organizations that pursue reciprocal influences.

The empiric part of this paper consisted of 9 in-depth interviews to professionals: 4 leaders of medium and large companies in Portugal, from different branches of activity, as well as 5 subordinates from different positions and companies.

It was found that all the companies whose leaders identified themselves with the leadership style of Pope Francis and Marcelo Rebelo de Sousa, affirmed that they referred to a more humble and more genuine leadership of proximity; revealing, also, a motivation on the part of the leaders, whose leaders were identified with the question nº2 made in the interviews.

Key-words: communication, leadership, proximity, society.

“Trabalhamos porque o mundo não serve”.

Vilém Flusser

“O que ouço esqueço, o que vejo recordo; o que faço compreendo”

Confúcio.

ÍNDICE GERAL

INTRODUÇÃO	13
Parte I	17
- Intuições e Enquadramento Conceptual	17
Capítulo 1 - Problematização da Liderança	19
1.1. Fenómenos Contemporâneos	21
1.2. Relação Líder/Liderado	28
1.3. Exemplos Exploratórios de Proximidade na Liderança	30
1.3.1. Papa Francisco	30
1.3.2. Marcelo Rebelo de Sousa	33
Capítulo 2 - A Teorização da Comunicação e da Liderança Sob o Prisma da Proximidade	36
2.1. Comunicação	38
2.2. Liderança	41
2.2.1. Teoria do Grande Homem	41
2.2.2. Traços de Personalidade	42
2.2.3. Teorias Comportamentais	43
2.2.4. Teorias Contingenciais	44
2.2.5. Teorias Neocarismáticas	45
2.2.6. Inteligência Social	46
2.2.7. Servant Leadership	47
2.2.8. Liderança Autêntica	49
2.2.9. Liderança Nível 5	50
Capítulo 3 - Para Uma Liderança de Proximidade	53
3.1. Liderança e Proximidade	57
3.2. A Importância da Motivação na Proximidade	60
3.3. Contexto Organizacional e Proximidade	61
Parte II	66
- Metodologia	66
Capítulo 4 - Desenho Metodológico	68
Capítulo 5 - Métodos e Recolha de Dados	72
Capítulo 6 - Validade	76

Parte III	79
- Apresentação e Discussão de Dados	79
Capítulo 7 - Análise das Entrevistas	81
7.1. Líderes	84
7.2. Liderados	91
7.3. Citações-Chave da Análise das Entrevistas	99
7.3.1. Líderes	99
7.3.2. Liderados	100
CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	103
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	109
WEBGRAFIA	112
ANEXOS	113

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 - Timeline das diferentes gerações	25
Figura 2 - Modelo de Comunicação Osgood e Schramm (1954)	38
Figura 3 - Modelo Interactivo de Maxwell (2005)	71
Figura 4 - Mapa da Liderança de Proximidade	106

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 - Retórica	39
Tabela 2 - Entrevistados	83
Tabela 3 - Citações-Chave - Líderes	99
Tabela 4 - Citações-Chave - Liderados	100

INTRODUÇÃO

A presente dissertação é o corolário de um trabalho desenvolvido com dedicação e procurando captar aspectos importantes do quadro cultural e profissional contemporâneo.

Esta “liderança de proximidade”, que me pareceu um tema merecedor de ser investigado, como todas as suas congêneres e demais teorias existentes, é filha do seu tempo.

Com todas as mutações e o surgimento de novas teorias, esta, trata-se de uma outra “ vaidade “ que acompanha o ritmo dos tempos, e que se propõe esclarecer e libertar algumas dúvidas existenciais em torno da relação líder/proximidade, na sociedade contemporânea, ou seja, numa era da autenticidade.

Não posso esconder o meu fascínio pela comunicação, sabendo que nada neste mundo é passivo desta, e por considerar viver numa era da autenticidade, tive curiosidade em realizar um estudo em torno da proximidade aliada à liderança, que parece existir desde que “o mundo é mundo”.

Assim, esta dissertação de mestrado consiste em pesquisas de informações relativas ao tema “Liderança de Proximidade na Sociedade Contemporânea” e que possa servir, ainda, de complemento e suporte para estudos futuros, fornecendo linhas orientadoras fortes, bem como o apoio à academia, pois se não acreditasse nela não estaria disposto sequer em defender este estudo.

Pretende-se, portanto, identificar pontos fortes mas, também, pontos fracos, que designarei como pontos de melhoria, sobre o tema supra citado.

Certo é que, ao longo dos anos, em contexto organizacional, tem vindo-se a apurar: qual o melhor tipo de liderança? Qual seria o mais eficaz? Qual o que traria maior produtividade?

Ora, se antes, por uma não ousadia da mudança e, por isso, aceitação da realidade (que por vezes fatal), a grande maioria dos colaboradores trabalhavam sem grandes opções de escolha. Hoje, já nos apercebemos que os funcionários conseguem, em alguns casos, dar-se ao luxo de escolher as organizações pelas quais irão trabalhar.

Outra problemática a ter em conta será que, nos tempos que decorrem, passamos mais tempo no local de trabalho, com colegas, do que com os nossos familiares, em casa.

Estaremos nós, de facto, neste início do século XXI, mais aptos a praticar uma liderança de proximidade? E qual a importância da proximidade num líder?

Querendo responder a estas perguntas, surge o interesse pelo tema e vontade de perceber e estudar a temática da liderança de proximidade, como uma ferramenta capaz de alavancar, possivelmente, os resultados de organizações que usem este tipo de liderança.

Desta forma, os meus objectivos de pesquisa serão: perceber qual a relação líder/ liderado? Qual a evolução da liderança, até hoje? Qual é a aptidão de utilização de uma liderança de proximidade? Qual a importância da motivação, numa liderança de proximidade?

Por esse motivo, decidiu-se que o trabalho se iria dividir em três partes: Intuições e Enquadramento Conceptual, Metodologia e Análise e Discussão dos Dados. Na primeira parte temos um total de três capítulos, nos quais se destacam: Problematização Da Liderança - Capítulo primeiro - sobre as minhas percepções, o pensamento contemporâneo, a actual relação líder/liderado, aquilo que considero ser uma liderança de proximidade e, ainda, a apresentação de alguns exemplos exploratórios sobre a liderança de proximidade; A Teorização da Comunicação e Da Liderança Sob o Prisma Da Proximidade - Capítulo segundo - que consiste em abordar nove teorias de liderança; Para Uma Liderança De Proximidade - Capítulo terceiro - que demonstra a importância da motivação, em contexto organizacional, tendo em conta as teorias anteriormente estudadas.

Na segunda parte, início da parte empírica, começamos com o Desenho Metodológico - Capítulo primeiro - em que definimos a modelização do estudo e os seus procedimentos, sendo que foram utilizadas, como método qualitativo, entrevistas a líderes e liderados, em Portugal, de distintas organizações e de diferentes sectores, provando assim que o fenómeno é global; Nos Métodos e Recolha de Dados - Capítulo segundo - destacamos quais os métodos adoptados, guião das entrevistas e o painel utilizado; E por último, Validade - Terceiro Capítulo.

Na terceira parte: Apresentação e Discussão de Dados, apresento o resultado das entrevistas realizadas (que inicialmente visava a entrevista ao Primeiro Ministro Húngaro, que recusou a proposta, bem como o Presidente da República Portuguesa, que também declinou o convite) - Capítulo primeiro - depois de analisar todas as entrevistas feitas; e, por último, destacamos as conclusões e recomendações que visa alguma ousadia, em

desafiar a academia com questões pertinentes e práticas em torno do tema de investigação feito.

Parte I

- Intuições e Enquadramento Conceptual

Capítulo 1 - Problematização da Liderança

1.1. Fenómenos Contemporâneos

Assume-se que vivemos numa época de pós-sociedade (Ilharco, 2014), marcada por mudanças socio-culturais, económicas, político-legais, tecnológicas e ambientais, que questionam as grandes narrativas do passado recente.

Uns questionam-se sobre a feminização da sociedade, outros afirmam que se trata antes de uma infantilização da sociedade.

Michel Onfray (2016), filósofo francês, considerado um intelectual e maior pensador francês actual, é dos autores que sustenta e apoia este último conceito - infantilização da sociedade - dizendo que a sociedade não se está a feminizar (considerando até um insulto para as mulheres), mas a infantilizar-se, isto é, considera as crianças como uns adultos e os adultos como umas crianças. E isto alerta-nos para o que o autor compreende como uma mudança.

Segundo Onfray (2016), os adultos querem parecer adolescentes, razão pela qual se criou a palavra “adulescentes” para explicar que existe um fenómeno de sociedade, rotulando as pessoas que são adultas mas que não o querem ser.

O filósofo francês aponta, ainda, para a questão da pedagogia e do ensino, dizendo que em todo o mundo têm-se fabricado cretinos. Comenta o filósofo francês que os professores ensinam a ler, a escrever, a pensar e a contar; ensinam que a cronologia não tem interesse; ensinam que a ortografia, sintaxe e gramática não serve de muito e que mais vale alterar a ortografia em vez de a aprendermos e a compreendermos. Por esse motivo, estima que são fabricados energúmenos. Segundo o autor, já são poucos os que lêem, que consideram que de nada serve e, portanto, afirma que “a escola foi à falência” (Onfray, 2016: 2:16) e contrasta afirmando que “no passado a escola podia permitir, a pessoas vindas de famílias modestas, ser-se bem sucedido, mas que presentemente apenas são bem sucedidos os filhos de pais de meios elevados, porque a transmissão faz-se no seio familiar e não na escola” (Onfray, 2016: 2:24).

Isto leva-nos a pensar que esta sociedade, tal como a vivemos, afirma que quanto mais temos, mais somos, ou que somos aquilo que fazemos, mas o facto é que se não fizermos nada, significaria que não somos nada. E esse é o erro apontado, também, por outros autores.

Zygmunt Bauman (1925-2017), sociólogo polaco, fundador do conceito de “Modernidade Líquida”, partilha algumas das opiniões, confirmando a onda da mudança e os fenómenos contemporâneos.

O autor defende que tanto os *Millennials* (geração Y) como a geração seguinte (geração Z), perderam valores como a amizade, a cooperação, o ouvir o outro, que permitiam às pessoas criar laços humanos, verdadeiros.

Bauman (2000) alerta, por isso, para a liquidez da modernidade, que implica uma utilização excessiva das redes sociais, o estar sempre conectado e, por esse motivo, enjaulado, o não preocupar-se com o outro, por estarmos constantemente agarrados aos telemóveis; opinião partilhada também por Simon Sinek (2016), orador assíduo das TED Talks, que comenta que no local de trabalho essas gerações representam pessoas adictas às tecnologias.

Ora, tanto Bauman como Sinek, explicam que existe um distanciamento por parte das gerações que sofrem desta invasão e dependência tecnológica.

No campo dos *media*, Robert Picard, investigador na “Reuters” e “Universidade de Oxford”, diz-nos que as redes sociais alteram as próprias actividades de comunicação interpessoal dos *media*. O consumo dos *media* moldou um comportamento individual, isto é, podemos estar a ver televisão, estando ao mesmo tempo agarrados ao computador ou a um *tablet*, permanecendo ligados nas redes sociais.

Outro fenómeno da pós-sociedade é o da pós-democracia.

Estima Mendieta (2010: 203) que o ano de 2004 foi o ano da pós-democracia, quando surgiu o livro de Colin Crouch - *Post Democracy*; Habermas juntamente com Ratzinger discutiram o assunto “Dialética da Secularização”; e ainda Richard Rorty havia dado uma palestra sobre pós-democracia.

Mendieta (2015: 203 citando Crouch, 2004) comenta que existem quatro processos distintos que nos remeteram para uma pós-democracia: 1) “surgimento de ‘empresa global’, que nos remete para a globalização, ou transnacionalização, do capitalismo”; 2) “desaparecimento de classes sociais nas democracias modernas avançadas, que gera uma despolitização geral dos cidadãos” (Mendieta, 2015: 204 citando Crouch, 2004); 3) a transformação de partidos políticos; 4) a “comercialização da cidadania” (Mendieta, 2015: 204 citando Crouch, 2004).

Segundo o mesmo autor, Habermas não terá utilizado, inicialmente, o termo pós-democracia, utilizando, porém, o termo pós-secular, que enquadra o fenómeno a uma escala ainda mais global.

Por esse motivo Habermas terá argumentado que “As democracias modernas têm de assegurar que os cidadãos religiosos não sejam excessivamente sobrecarregados ou discriminados pela secularização do poder político.” (Mendieta, 2015: 205).

Mas o mais importante a retermos de Habermas é que o autor já nos alertava sobre o que ele e os seus pares intitularam de “uma consciência do que está em falta: fé e razão numa era pós-secular” (2010: 315), que significa uma alteração, uma mudança pós-secular, que alterou as democracias no nosso tempo.

O mundo sempre necessitou de mudança para continuarmos a evoluir. E Giddens é outro dos autores que partilha a opinião da mudança focando-se, no seu caso em particular, na globalização.

Para Giddens (1990: 64), a globalização é “A intensificação das relações sociais mundiais que ligam localidades distantes de tal forma que os acontecimentos locais são moldados por acontecimentos que ocorrem a muitos quilómetros de distância e vice-versa”.

Aliando Bauman a Giddens podemos perceber que ambos diagnosticaram tendências divergentes para as sociedades contemporâneas. E Fridman (2014: 241) refere que, “Segundo Giddens, a democratização das emoções nas vivências íntimas de indivíduos libertos das amarras tradicionais os habilita à ‘democratização da democracia’. Para Bauman, o isolamento e a insegurança experimentados actualmente, resultam no esfriamento geral das relações humanas por toda a parte e assim seres tementes com o que lhes reserva o futuro não se mostram dispostos a correr os riscos que a ação política solicita.”

A partir daqui, podemos e devemos pensar que estaremos mais próximos ou afastados uns dos outros?

Nesta linha é importante articular as noções e ideias que marcaram as sociedades do nosso tempo.

A complexidade das sociedades existentes pelo mundo, torna este tema ainda mais complexo e, por esse motivo, tentarei ser o mais sucinto possível.

Os fenómenos contemporâneos são fenómenos deste tempo, de pós-sociedade. Este afirma-se num mundo global, multicultural, aliado a uma expansão tecnológica dominante. A sociedade em rede, de Castells (2002), parece que ainda agora começou e, portanto, está longe de ter cimentado o seu caminho.

Argumentado pelos autores supra citados, assume-se que existe uma mudança, provocada por uma multiplicidade de fenómenos contemporâneos e mais fácil é perceber que há um distanciamento das pessoas. Mas a liderança trata de liderar pessoas. Na liderança de proximidade deve-se recusar o distanciamento.

Presentemente, se Bauman e Sinek informam-nos que as relações sociais mudaram, devemos ter plena noção da realidade.

Os mesmos autores alertam, apesar desta globalização e multiculturalidade, para o facto de estarmos mergulhados numa onda de individualismo e singularidade, tornando-nos, com alguma facilidade, em seres desprovidos de felicidade, de paciência, de ter uma verdadeira amizade e, por isso, muitas das vezes, agelastas, apenas e simplesmente porque o ser feliz, paciente e ser-se um amigo, requer tempo.

Mas se a liderança é o estar com pessoas e expôr-se, a proximidade é o segundo elemento essencial para penetrar no cerne da questão: criar laços, empatia, afectos, conforto, confiança, etc.

Assim, o aproximar é um aliado fundamental de liderar, para criar uma nova forma de liderança, mais humana, mais genuína, mais verdadeira, mais orgânica, mais humilde, mais terra a terra, numa relação de pessoas com pessoas, sem filtros que separem, banindo a barreira do distanciamento e egoísmo.

O egoísmo, reflecte a singularidade. Já a proximidade reflecte o pluralismo. E moralmente, aceita-se o puro e éticamente não se aceita a falsidade no trabalho.

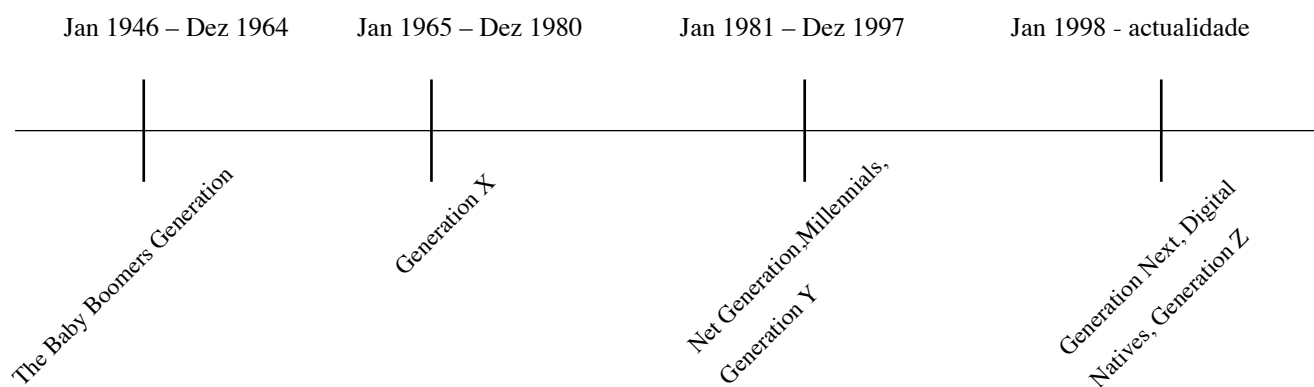
Desta forma, uma liderança de proximidade, é uma noção que capta a mudança social e, por sua vez, organizacional, em curso nas nossas sociedades e é também uma visão que assenta numa “radicalização da modernidade” (Cardoso, 2006: 99) e que, por isso, exige uma “constante invenção do futuro” (Ilharco, 2014: 23).

Por um lado, remetendo a Sinek (2016), quando se fala em liderados actuais, fala-se numa geração Y, mais conhecida por *Millennials* ou, segundo Prensky (2001: 203), imigrantes digitais. E por outro lado, líderes actuais expandem a sua liderança à geração Z ou, como afirma Prensky (2001: 204), nativos digitais.

De outra forma, os imigrantes digitais são aqueles que apenas contactaram com as tecnologias digitais em idade adulta; têm dificuldade na relação com estas tecnologias e tendem a uma utilização de espelho retrovisor. Quanto aos denominados nativos digitais, facilmente nos apercebemos que são praticamente o oposto dos imigrantes digitais, visto que já existiu um contacto com as tecnologias digitais na infância/adolescência; utilizam-nas de modo frequente e intenso, e são pioneiros e considerados *trendsetters*.

Mas para se ter uma visão detalhada sobre o assunto e para melhor nos situarmos face às várias gerações existentes, ilustro, na figura 1, os diferentes tipos de gerações existentes (ver figura abaixo).

Figura 1 - Timeline das diferentes gerações



Fonte: Pew Research Center (2015)

Este tema (imigrantes digitais vs. nativos digitais) tornou-se, sobretudo no início do século XXI, naquilo a que pretendo chamar de “emergente”; pois tratou-se de um tema emergente e é, hoje em dia, urgente agir sobre ele. Nos tempos que correm parece cada vez mais imprescindível existir uma adaptação contínua a esse respeito, visto que existe uma constante evolução dos nativos digitais, sobretudo.

“A sociedade em rede representa uma transformação qualitativa da experiência humana”. (Castells, 2002: 614). Uma rede é um conjunto de nós interligados ou, como diz o mesmo autor, “As redes são formas muito antigas da actividade humana, mas actualmente essas redes ganharam uma nova vida, ao converterem-se em redes de informação, impulsionadas pela Internet.” (Castells, 2004: 15).

De um ponto de vista de rede social, os seres humanos tendem a agrupar-se para sobreviver; quanto mais a civilização evolui, mais complexas e extensas tendem a ser as redes sociais. Porém, essa rede social não corresponde ao conjunto de laços ou ligações entre indivíduos; caso fossem, constituiriam o capital social. No entanto, é certo que a comunicação é o elemento fundamental que permite a coordenação das redes, tanto tecnológicas como sociais.

E voltando ao ponto de discórdia sobre os laços humanos, pode-se aventar que banuiu-se o sentido de comunidade e passamos a viver na rede.

Bauman (2016) refere que é numa comunidade que existem laços humanos, enquanto que na rede existe apenas o ligar e o desligar. E as TIC (Tecnologias de Informação e Comunicação) têm contribuído significativamente para uma mudança de paradigma nos nativos digitais. E como afirma Linne (2014: 204 citando Moya, 2007) “A introdução das TIC no quotidiano implica novas formas de aprendizagem, sociabilidade e representações”. De facto, no que toca aos métodos de aprendizagem podemos, também, chegar à conclusão no artigo de Prensky (2001), de que a experiência do *learn by doing* é cada vez mais importante.

Aliás, tem havido um aumento sucessivo de alunos em cursos profissionais, porque procura-se a cada vez mais algo que seja prático e que se possa ver resultados enquanto se aplica a teoria ensinada pelos docentes. E acaba por enriquecer tanto as *hard*, como as *soft-skills* que se têm revelado fortes aliados às competências pessoais de cada aluno/recém-profissional.

Em 2009, uma década depois do ano que marca o começo dos nativos digitais, Tapscott já ousava fazer algumas referências sobre como eram e agiam as pessoas dessa geração, dizendo, por exemplo, que “a mente dos ‘nativos digitais’ parece ser incrivelmente flexível e adaptável” (Tapscott, 1997: 98).

E a verdade é que a mente dos nativos digitais parece ser ideal para a criação de riqueza na nova economia.

Esta geração é excepcionalmente curiosa, auto-suficiente, inteligente, focada, capaz de se adaptar, com elevada auto-estima e tem uma orientação global. Esses atributos, combinados com ferramentas digitais, significam problemas para uma empresa tradicional e um gestor também ele tradicional. Esta geração criará uma enorme pressão para mudanças radicais nas empresas actuais.

Esta última análise, focada nos nativos digitais, mereceu a minha particular atenção, porque os liderados de hoje serão os líderes de amanhã.

Todas as mudanças exigem uma adaptação contínua. E, por isso, este tema “emurgente” é, como visto anteriormente, o reflexo da evolução das TIC na sociedade.

Analisando casos como a utilização de redes sociais, apercebemo-nos que existe uma maior transparência humana.

O indivíduo que utiliza redes sociais como o *Facebook* ou o *Instagram*, irá mostrar a sua realidade franca e sem preconceito, à semelhança de um diário. Passamos é, como diria Foucault (2012), a utilizar a noção de linguagem privada, ou seja, semântica individual, mas a partilhá-la com os outros.

Pode, assim, evidenciar-se um novo paradigma: uma sinceridade social e global. A função autor, continua a ser “característica do modo de existência” (Foucault, 2012: 46), mas isomórfica a esta tendência, que é a da hipertextualidade (Ricoeur, 1998), em que o Ethos, Pathos e Logos de Aristóteles (2010), revelam algumas diferenças, nomeadamente, em relação ao discurso, que passou a ser quase 100% multimodal aliado a um modo de comunicação *many-to-many*.

Outras das consequências, partilhadas por Linne (2014: 209), são o: “Narcisismo colectivo” (citando Mendelson; Papacharissi, 2010) e a “Sensação de reality show em curso” (citando Cippolini, 2013). E, ao contrário dos imigrantes digitais, que fazem uso das tecnologias numa esfera privada, os nativos digitais são uma geração de exibição.

Face às evidências apresentadas no artigo de Linne (2014), parece que a grande questão mantém-se: porque é que o super-ego, de Freud (1921), não parece actuar nos “nativos digitais”? Continuam a ser super-genuínos e excessivamente transparentes.

No entanto, em relação às *IT Skills*, estas são cada vez mais essenciais do ponto de vista social, cultural e até mesmo da empregabilidade. O problema é que a oportunidade de ingressar no reino do facilitismo não é dada a todos. É necessária uma estrutura que enquadre um adolescente num comodismo absoluto.

Tudo reverte em favor dos *media* digitais, pelo que é feita uma exigência e uma mudança global. Uma adaptação contínua exige-se ou então poderemos ter que enfrentar um distúrbio social, em rede.

1.2. Relação Líder/Liderado

A relação líder/liderado de hoje ainda é um assunto dúbio, capaz de dividir opiniões. Comentam Yagil e Medler-Liraz (2014: 61) que a relação entre o topo e a base é quase sempre caracterizada pela dependência de uns em detrimento de outros.

Assim, induz a uma diminuição clara da criatividade, proactividade e produtividade do liderado. Este, sente-se preso e incapacitado pela pressão exercida pelo seu superior, que é, por sua vez, pressionado, também ele, pelo seu superior, que procura resultados.

Ora em multinacionais se mantém algum distanciamento e alguma formalidade, ora em pequenas e médias empresas a barreira do distanciamento é quebrada e procura-se uma certa informalidade, de modo a que a autenticidade seja revelada em cada colaborador.

O líder de hoje, numa empresa de grande dimensão, procura a linearidade, são utilizados métodos de recrutamento antiquados, os meios de comunicação interna são os utilizados tradicionalmente e a cultura organizacional é muito focada sobre os valores, visão e missão da empresa.

Já o líder de uma empresa de pequena ou média dimensão, pode favorecer o que seja fragmentado, os métodos de recrutamento utilizados são mais criativos, os meios de comunicação interna são adaptados às novas tecnologias e a cultura organizacional é essencialmente focada nas pessoas.

E, esta, parece-me ser a grande diferença: de um lado, procura-se o tradicionalismo puro e duro e, do outro lado, visa-se alcançar a humanização e, por isso, tenta-se ser próximo das pessoas, ou seja, dos colaboradores, deixando de lado sistemas robotizados.

Em relação aos liderados: o liderado de hoje, numa empresa de grande dimensão, é formado e educado para seguir e ser o reflexo do seu líder.

Goleman e Boyatzis (2008: 2) dizem-nos que a inteligência social é um conjunto de competências interpessoais, associadas a circuitos neurais específicos, que inspiram os outros a serem eficazes.

Segundo os mesmos autores, a influência dos neurónios-espelho permitem ao indivíduo reproduzir emoções detectadas nos outros, isto é, o nosso cérebro reage como se estivéssemos nós próprios a desempenhar algumas acções, como por exemplo quando vemos um jogo de futebol e o jogador marca um golo, tendemos a levantar os braços.

É como se ver e fazer fosse a mesma coisa. Mas os neurónios-espelho são sobretudo responsáveis pela empatia humana. E todos esses motivos fazem com que o

seguidor queira seguir e ser o reflexo do seu líder. Aliás, este tema merecerá ser mais explorado no capítulo seguinte.

No entanto, não esquecendo do descrito na alínea 1.1, tanto os imigrantes digitais como os nativos digitais passarão a ser líderes e, quando essa altura chegar, irão provavelmente aproveitar para efectuar algumas alterações nos tipos de liderança a serem aplicados. Isto, essencialmente porque são gerações a cada vez mais informadas e que procuram gerar mudança, sempre que possam.

Porém, o liderado de uma pequena ou média empresa, é desprovido de tradicionalismos e formalismos. O liderado, neste caso em particular, procura ser quem sempre foi, autêntico, genuíno, e demonstrar que, como na vida, não existe só o bom ou o mau, mas existe tudo.

Numa sociedade afogada pelo excesso de informação, que causa um distúrbio de atenção, existe, num aspecto global, um distanciamento entre o líder e o liderado. Deverá esse distanciamento ser quebrado para existir uma relação de proximidade? Irei responder a essa questão no capítulo terceiro - “Para uma Liderança de Proximidade”.

Fazendo uma apropriação de termos meteorológicos, dir-se-ia que, neste momento, a relação está nublada. Sabendo que a qualquer instante até poderão surgir chuviscos. E uma relação humana, mesmo que em contexto de trabalho, é como o tempo: natural, não superficial e genuíno.

Mas o problema é que, agora, parece que a única barreira é a da humanização depositada naquilo que é feito e naquilo que é dito. O líder de hoje mantém um discurso mecanizado e põe de parte aquilo que ele próprio é e aquilo que o mesmo ressentente.

Por isso, o líder de hoje é como o bloco de mármore que Michel Onfray descreve (citando Plotinus): “Temos de esculpi-lo, em torno da verdade, de coisas essenciais, o amor verdadeiramente, amizade verdadeiramente, camaradagem verdadeiramente, da sinceridade” (Onfray, 2016: 8:50), para explicar que cada pessoa é responsável por si mesmo e que devemos esculpir o nosso futuro, caso contrário iremos permanecer esse bloco de mármore.

Mas o importante a reter, nas palavras de Onfray, é que esta é a forma de se criar aquilo pelo qual acreditamos e gerar assim a mudança, por contaminação.

A situação actual é que a pedra, que caracteriza a forma como os líderes são moldados (o que são), é feita à imagem dos outros e não à imagem do que são, acabando

por tornar essas características intemporais, que passarão de líder para líder, continuamente.

Ilharco (2014: 108) elucida-nos, comprovando que “um fracasso é um sucesso porque numa época em que a atenção das pessoas é o mais escasso de todos os recursos, todo o mundo o está a ver”, fazendo alusão aos *media*.

O mesmo se pode verificar com líderes: um fracasso torna-se num sucesso, no sentido em que existe um lado humano que pressupõe errar, ser-se natural, genuíno, o que pode reforçar laços de confiança entre o líder e o liderado.

Será este o tipo de relação que se procura ter nas organizações, ou mesmo em contexto político?

Doravante, as pessoas querem ser tratadas como pessoas, isto é, existindo proximidade.

1.3. Exemplos Exploratórios de Proximidade na Liderança

Idealmente, uma liderança de proximidade exige cumplicidade e humildade.

Estas, são características muito próprias de alguns dos grandes líderes existentes e a exercerem o seu poder, actualmente.

É caso do Papa Francisco, figura máxima do catolicismo, o Professor Marcelo Rebelo de Sousa, Presidente da República Portuguesa, entre outros.

A verdade é que as duas figuras apontadas supra, são os meus exemplos exploratórios, sob o prisma da liderança de proximidade, “catalisador para ponderarmos no motivo que nos leva a estarmos tão desiludidos com a condição da nossa liderança, para imaginarmos uma abordagem à liderança que nos inspire mais” (Lowney, 2015: 21).

1.3.1. Papa Francisco

“impulsionador indiscreto” (Krames, 2015: 14).

Nascido na Argentina, Mário Bergoglio foi eleito 266º Papa da Igreja Católica, no ano de 2013.

Mas repare-se que mesmo antes de se ter tornado na figura máxima da Igreja, o actual Papa percorria os bairros de lata da América do Sul. Este, tornou-se num defensor dos mais desfavorecidos e tinha já uma visão futurista ao querer incrementar e alavancar o envolvimento da Igreja Católica com questões como os direitos humanos. O seu

background, tanto em experiências pessoais, a ajudar os outros, como pela sua personalidade, favoreceu-o e formatou-o como um líder próximo.

Certo é que as palavras que melhor descrevem o tipo de liderança do Papa Francisco são: a genuinidade, humildade e proximidade.

O próprio refere que “se formos capazes de desenvolver uma atitude verdadeiramente humilde, podemos mudar o mundo”. O que demonstra o seu esplendor enquanto benfeitor, a uma escala mundial. E Lowney (2015: 16) refere o que mais parece caracterizar o Papa, dizendo-nos que “o verdadeiro poder está em servir os outros”, demonstrando assim que líderes desta envergadura não se consideram acima dos outros, hierarquicamente, preocupados apenas em ajudar.

Por esse mesmo motivo, durante todo o período das suas missões, o Papa Francisco distinguiu-se dos outros Papas e líderes mundiais por ter interiorizado na sua forma de estar, de ser e de sentir, estas características nobres. O Papa deu já provas de ser minimalista e procura lembrar aos fiéis que o materialismo deveria ser mais vezes desprezado, procurando, assim, a experiência humana, a criação de “laços humanos”, como disse inúmeras vezes Bauman (Bauman, 2016).

Lowney (2015: 14) comenta que “precisamos de reinventar a liderança” e o Papa assim o fez.

Existem realmente múltiplas provas da humildade do Papa Francisco que, logo no início do seu mandato, foram públicas, como a recusa do traje oficial, sapatos encarnados, a plataforma de elevação, que permite estar acima dos outros cardeais, evitar o papamóvel, não residir no Palácio do Vaticano, entre outras.

Essas atitudes levaram os outros a denominá-lo como um líder humilde. E foram precisamente os primeiros actos do Papa Francisco que nos proporcionaram lições importantes de liderança, porque o que acontece é que a sua relação com os crentes fortificou-se.

Se antes a Igreja poderia estar descredibilizada, agora, tem-se valorizado.

Considera-se, como referido acima, que o Papa é um líder próximo, porque aproxima-se dos fiéis, está perto deles, fala com eles, mantém-se a pessoa que sempre foi. E é esta aproximação que gera confiança, o que muitos consideram ser o mais complicado a criar. Para além da simplicidade é, ainda, um revolucionário visionário e algo inovador, pretendendo reinventar a Igreja, através de práticas que não são comuns em instituições

religiosas, como o facto de aceitar a sociedade em rede e estar próximo dos nativos digitais, a nova geração, através, por exemplo, do desenvolvimento da App oficial e ter desta forma uma presença na web 2.0, etc.

É um líder reformista, é um anti-ganância (humilde) e que “percebe que os líderes lideram pessoas e não instituições” (Krames, 2015: 24).

Uma vez o “habemus papam” anunciado, houve uma bifurcação de ideais: de um lado, esperava-se a salvaguarda dos princípios e valores tradicionais da Igreja Católica e, de outro lado, ansiava-se pela mudança e melhor acompanhamento das alterações sociais e económicas, acabando por se alterar o tipo de liderança, virado o futuro, a inovação, mais humilde e próximo das pessoas. Certo é que o Papa Francisco integrava-se neste segundo grupo idealista. Aliás, quando foi eleito, representava uma potencial revolução. Começou por falar abertamente e trouxe novas ideias em relação a temas como: o divórcio, o casamento e a homossexualidade.

Um Papa que não julga as pessoas pelas suas decisões apenas comprova que está a favor de uma verdadeira democracia da vida, deixando a liberdade de opinião, expressão e decisão, reinar. Aqueles que, de algum modo, divergem, quer seja devido à sua raça, género ou qualquer outro factor, não são postos de parte nem considerados factores negativos da sociedade, como grandes líderes muitas das vezes já o disseram. O Papa Francisco, acredita que não é solução rejeitá-los da sociedade e que a Igreja não procura condená-los. Maior conduta e postura ética mas também humilde e genuína não há. Ergue-se então um líder transparente.

O que torna o Papa tão popular, mas não “popularucho” é uma das características mais importantes da sua liderança: a inclusão.

Este, tem sido até à data o único Papa na história da Igreja Católica a canonizar dois papas no mesmo dia. Foi um acto que entusiasmou uma multiplicidade de fiéis e que apareceram na praça de São Pedro, em Roma, para ver pessoalmente a cerimónia.

Esta é uma estratégia de motivação e de tentar fazer com que os indecisos regressem e os não praticantes pratiquem. O Papa quer fidelizar e tornar os crentes assíduos, com esta nova imagem de uma casa para todos, credível e séria (Krames, 2015).

Agora, passando a falar sobre outro ponto fundamental da comunicação, o estar aberto ao diálogo e o saber ouvir, pode dar-se como exemplo a experiência que o Papa tem em dialogar com judeus e muçulmanos exemplifica também a importância que dá ao

respeito e à comunicação entre diferentes religiões. E no processo comunicacional é importante, ainda, estar disposto a ouvir. É portanto aqui que o Papa demonstra uma grande tolerância, promovendo o diálogo inter-religioso. Provavelmente por estas razões a *Forbes* e outras publicações o consideraram como um líder influente.

Krames (2015: 117) comenta que “para ser um líder com a dimensão do Papa Francisco, tem de reconhecer que algumas vezes vai falhar e que erros são aceitáveis desde que possam contribuir para futuros triunfos”. As adversidades não devem ser evitadas mas antes superadas.

Tendo em conta a abordagem inicial, fará sentido referir que foi tomada uma decisão importante quando se decidiu envergar pela web 2.0. A utilização das redes sociais, bem como a criação da App, por parte do Vaticano, revelou-se ser eficaz. Já há mesmo previsões para um aumento de jovens “católicos praticantes”. E lembrando o descrito na alínea 1.1, Prensky (2001: 204) defendia a existência de uma nova geração, denominados de “Nativos Digitais”, e referia que deveríamos adaptar-nos a ela.

Acredita-se mesmo que seja preferível a mudança do que aceitar a fatalidade da catástrofe. A verdade é que pode concluir-se que este é um Papa pragmático, ambicioso, audaz e corajoso. Desde o seu percurso notável, aquando do seu período de filantropo, até ser figura máxima do Catolicismo.

A sua visão moderna e as suas atitudes revelam um líder de que as pessoas sempre esperaram. Mais curioso, também, é que influencia outros líderes, como no caso de Marcelo Rebelo de Sousa a ser, neste caso em particular, um líder de afectos e, por esse motivo, considerado, também ele, “próximo”.

1.3.2. Marcelo Rebelo de Sousa

“Professor catedrático com a traquinice de aluno da escola primária” (Saraiva, 2016: 214).

Ao longo da sua carreira, Marcelo Rebelo de Sousa, tal como o Papa, optou sempre por uma liderança humilde distinguindo-se, assim, dos outros. Como referido na alínea anterior, o Papa é da opinião que a sociedade dá demasiado valor às coisas materiais e que toda a gente pode aprender a ser mais humilde. E as provas acabam por se tornar necessárias e fundamentais para credibilizar um líder.

Veja-se que uma das atitudes, semelhantes às do Papa, foi também tomada, à sua maneira, por Marcelo Rebelo de Sousa, para demonstrar que aceitaria o seu cargo mas que

não considerava estar acima dos outros. E a verdade é que se quer um presidente das pessoas, humano, de afectos, ligado, de modo a gerar empatia, etc.

Os primeiros actos de Marcelo Rebelo de Sousa como presidente proporcionaram lições importantes de liderança. Entre eles está o facto de evitar proceder às normas e renunciar, em parte, ao protocolo, não residindo em Belém, a sua relação com o próprio Governo, que mesmo sendo de esquerda, trata de ser uma grande prova de humildade.

Ele aproxima-se dos cidadãos. E esta aproximação cria uma relação de confiança.

O Presidente aparece para nos dizer e fazer passar a mensagem de que devem ser discutidas ideias para um bem comum (Portugal) e não deve haver lutas partidárias. Quando foi eleito, Marcelo, representava uma possível mudança. Começou por falar abertamente e trouxe novas ideias em relação à política a ser exercida em Portugal.

O que torna o professor Marcelo Rebelo de Sousa tão popular é uma das características mais importantes da sua liderança, tal como o Papa: a inclusão. Ele procura tornar-se próximo não só dos cidadãos mas também do próprio Governo, está perto da esquerda como está perto da direita.

Desta forma, o professor Marcelo procura o diálogo com pessoas de diferentes pontos de vista, que todos demonstrem a sua opinião mesmo sendo diferentes da sua, que sejam conselheiros sinceros e que, por fim, estejam todos presentes nas tomadas de decisão.

A sua experiência em dialogar com vários partidos, até mesmo governos de outros países, exemplifica também a importância que é dada a valores tradicionais como o respeito e a comunicação, mesmo que entre diferentes ideologias.

Na comunicação é fundamental não só ter o à vontade de falar e, por isso, ter o dom da oratória (Aristóteles, 2010), como também estar disposto a ouvir. Mas uma coisa é certa: o nosso presidente parece demonstrar uma grande tolerância quando promove o diálogo inter-político.

Outra característica da liderança de Marcelo é ser um líder pragmático. As pessoas pragmáticas vêem o mundo como ele é e não como gostariam que fosse. Marcelo Rebelo de Sousa sabe que o mundo é diversificado, está em constante mudança, com fenómenos globais e, por isso, as diferentes políticas exercidas pelos partidos, os seus princípios e doutrinas têm por vezes de ser alterados e não ficarem estáticos. É um exemplo que pode ser seguido por outros líderes; o mundo muda e com ele devem também mudar certos

pensamentos ou atitudes de liderança. Marcelo afirma que para conseguir atingir o seu objectivo de tornar Portugal unido (em termos partidários), tem de acabar com as partes da doutrina actual que parece ter invadido Portugal.

O Presidente tem como principal objectivo influenciar cada vez mais pessoas, pois tem o cuidado de estar atento não só aos seus seguidores mas também aos restantes. É o seu tipo de liderança, a sua modernização, a sua humildade e a sua capacidade de inspirar o próximo que o tornam hoje numa das figuras mais admiradas em Portugal, servindo de espelho retrovisor para o mundo.

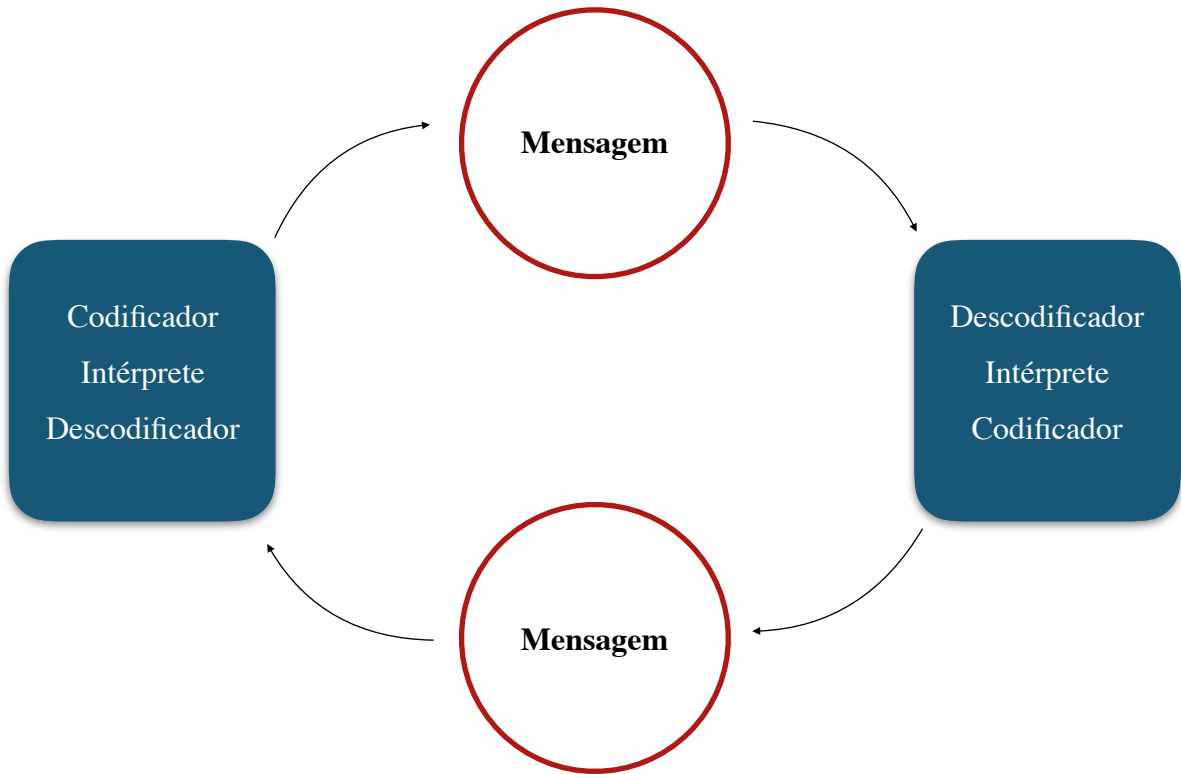
Fará sentido referir que foi tomada uma decisão importante quando se decidiu envergar pela web 2.0, à semelhança do Papa. A utilização das redes sociais por exemplo revelou-se ser eficaz. Também por esse motivo se tornou na figura de maior poder em Portugal (Ranking TVI, 2017).

Acredita-se, uma vez mais, que seja preferível a mudança do que aceitar a fatalidade da catástrofe.

Capítulo 2 - A Teorização da Comunicação e da Liderança Sob o Prisma da Proximidade

2.1. Comunicação

Figura 2 - Modelo de Comunicação Osgood e Schramm (1954)



Fonte: autor (2017), adaptado de Osgood e Schramm (1954).

A figura acima (figura 2) centra-se na interpretação, que é a chave da comunicação, visto que existe um comportamento complexo dos actores da comunicação. As partes actantes são apresentadas como iguais, realizando funções idênticas em momentos diferentes, nomeadamente, codificando, descodificando e interpretando.

Segundo Schramm, é enganador pensar que o processo de comunicação começa e acaba num determinado lugar. Porque na realidade ele é interminado.

A verdade é que a comunicação existe desde que “o mundo é mundo”, ou seja, desde sempre. E a linguagem é um produto da comunicação (retóricas/sofistas).

Sabe-se que a primeira linguagem foi a linguagem mimética (onomatopéica), que reflectia o sedentarismo, constituição de comunidades. Mas a linguagem evoluiu depois para a linguagem articulada - criação da Ética e da Moral (o bem e o mal) - seguindo-se a

linguagem mitológica - de Sócrates e Platão - e, mais tarde, a linguagem convencional - do Antigo Testamento, Homero, etc.

E, neste caso em particular da Liderança de proximidade, o líder deverá, à semelhança dos oradores da Grécia antiga, dominar a linguagem, ter o dom da oratória e, ainda, ter um cuidado redobrado com a plurivocidade das palavras (ambiguidade), que pode, por vezes, causar dúvidas e assim ruído na comunicação.

Certo é que não é pedido, muito menos exigido, a um líder desta natureza que utilize a retórica como antigamente era utilizada, para influenciar e convencer pessoas da verdade, mas antes que utilize uma corrente anterior à de Aristóteles - a corrente Isocrática - que era uma retórica (ver tabela 1) persuasiva mas cujo discurso despertasse paixões nos ouvintes.

Tabela 1 - Retórica

Instâncias	Acto Comunicacional
Ethos	Emissor
Pathos	Receptor
Logos	Mensagem

Fonte: autor (2017).

Deve-se, acima de tudo, falar uma linguagem que cada receptor da mensagem perceba e, desta forma, existir uma adaptação customizada da própria linguagem.

Em relação à escrita, os primeiros sinais surgem na mesopotâmica (médio oriente), actual Iraque, quatro mil anos antes da era Cristã.

Houve uma evolução da escrita, passando da pictográfica à silábica, o que tornou a escrita, muito provavelmente, a segunda grande invenção a par da roda. A partir desse momento, pode dizer-se que existiu uma maior evolução na forma como comunicávamos uns com os outros.

Veja-se o discurso oral, que está enraizado na experiência das comunidades humanas. Fez-se história durante séculos utilizando a oralidade. E o alcance da voz é o processo de expressão da tradição e da sua transmissão através das gerações.

Aliás, a partilha oral dos pensamentos e sentimentos é espontânea, de natureza predominantemente afectiva e emocional, tal como se exige num discurso de um líder próximo. Mais tarde surge a gestão da comunicação, que é considerada arte e ciência da utilização articulada, eficaz, eficiente e ética, em determinado contexto, das ferramentas da comunicação para definir públicos de interesse e obter deles as respostas pretendidas.

O surgimento da gestão da comunicação fez-se pela não avaliação da comunicação após um discurso; e a verdade é que a gestão é uma actividade que implica: prever, planear, organizar, dirigir e controlar/avaliar. Ora, esta será também outra faceta a reter numa liderança de proximidade.

Segundo Luhman (2006), a comunicação é à partida algo de improvável, mas não impossível. E sendo a comunicação possível mas improvável, não nos dissuade. É sim um princípio motivador da comunicação. E veja-se que a improbabilidade é algo mensurável, já a impossibilidade não.

A primeira improbabilidade da comunicação, de Luhman (2006), trata do isolamento de consciências. Caso se esteja distante ou se existir uma desatenção, por termos uma consciência isolada, a mensagem não é passada. Torna-se assim improvável que se perceba o que o emissor pretende dizer.

A segunda improbabilidade da comunicação trata de condições espaço/tempo. Caso um orador falar para cem pessoas, terá mais probabilidade de ser compreendido do que se falasse para dez mil pessoas. Existe portanto uma limitação espacio-temporal. E é possível aumentar a probabilidade de os receptores compreenderem a mensagem. Através da primeira improbabilidade sabemos que não é possível controlar as pessoas, no entanto, com a segunda podemos.

A terceira improbabilidade da comunicação trata da verificação da comunicação ao êxito. É improvável que o receptor assuma nas premissas do seu comportamento, os princípios emanados pelo emissor. Se determinado orador disser: “Que renasça a liderança”, estamos perante um estado de consciência. Pode, realmente, existir alguém que se abstenha (seja por estar distraído ou por outro motivo qualquer).

Não se pode verificar a comunicação, saber se esta se deu ou não com êxito, podendo suceder tanto para uma ou mil pessoas.

Em suma, sem comunicação não existiria interacção humana.

2.2. Liderança

Para ser considerado culto, deveríamos ter os seguintes domínios do conhecimento: história, geografia e literatura, ouvi do professor Augusto Deodato Guerreiro, da Universidade Lusófona. E estas eram das primeiras características que distinguiam os líderes dos não-líderes.

Mas os primeiros estudos sobre liderança foram efectuados até à segunda guerra mundial: para a escolha de oficiais do exército, procurava-se identificar os traços físicos, as características de personalidade e capacidades que seriam dons dos líderes naturais. Até aos anos 40, tentou-se perceber quais as características específicas de personalidade (traços físicos e competências), detidas pelos líderes e que lhes concediam a capacidade de influenciar os outros. Esta abordagem defende que as pessoas nasciam líderes, ou seja, era algo intrínseco e não algo construído ao longo do tempo - tal como referido anteriormente, os líderes já nasciam com um poder considerado como um dom, sendo que, o poder é analisado como um atributo. Estas teorias, assentavam na premissa de que as pessoas nasciam líderes e que a sua capacidade de liderança não era apreendida.

Segundo Vugt (2010), a emergência da liderança surge com a necessidade de uma coordenação social. A gestão de crise, em contexto organizacional, é um bom exemplo disso.

O mesmo autor faz mesmo uma analogia aos peixes, dizendo que se um toma uma iniciativa, por norma, os outros irão seguir. Porque é, possivelmente, a solução mais rápida para alcançar determinada meta (Vugt, 2010: 44).

Quem tem maior poder de influência? Quem tem mais experiência? o mais velho? mais sábio? mais esperto?

Hoje, chega-nos, neste virar do século, a altura de rever e adequar da melhor forma as teorias já existentes, a uma liderança de proximidade, que se considera ser uma teoria do seu tempo, perfeitamente enquadrada na sociedade do século XXI.

2.2.1. Teoria do Grande Homem

Esta é uma das primeiras teorias sobre a liderança, que destaca o líder pelo seu carácter, com capacidades especiais e características inatas. Vê-se o líder como alguém eficaz em qualquer situação, com uma visão romântica do herói, salvador e fascínio.

Edgerton (1948: 193) já opinava a meados do século XX que “Na história, nos movimentos políticos e sociais, o Grande Homem é aquela parte anatômica de um organismo social que funciona como um mecanismo directivo, regulador ou integrador.” O mesmo se pode considerar numa liderança de proximidade. Um líder próximo também deve nascer com certas características e vocação para se ser um líder próximo das pessoas. Por um lado, um líder próximo deve, também, recolher desta teoria o facto de se utilizar uma liderança autoritária e não totalitária. Aplica-se um género de regime dictatorial democratizado. Existe democracia e, portanto, qualquer liderado se sente livre, mas sem nunca esquecer que existem normas a serem respeitadas.

Por outro lado, ao contrário do Grande Homem, o Líder Próximo (aqui podendo ser chamado de Pequeno Homem) toma decisões de forma irracional, invocando o sentimento e a emoção momentânea. Esta será considerada a maior diferença entre o Grande e o Pequeno Homem: o lado orgânico, real, sincero e puro.

Até porque a liderança é realmente algo intrínseco e inato nas pessoas e como referiu Cawthon (1996: 1) “A primeira coisa que vocês precisam de saber sobre liderança é que a maior parte de vós simplesmente não a têm em vocês”.

2.2.2. Traços de Personalidade

Esta teoria centra-se na personalidade do líder e na identificação dos seus traços. Neste sentido, concentrou-se a atenção nos “indivíduos que pelo facto de possuírem determinadas características estáveis e distintivas, assumiam-se como líderes eficazes independentemente das exigências colocadas pela situação.” (Cunha e Rego, 2005: 24). Por esse motivo, líderes com tais características eram reconhecidos por serem líderes eficazes.

Segundo Bergamini (1994) esta teoria defende que o líder tem a capacidade de influenciar o comportamento das pessoas através de características muito específicas. O mesmo autor refere que os tipos de traços mais citados como conducentes ao sucesso são a inteligência, criatividade, fluência verbal, alta auto-estima, estabilidade emocional, energia, intuição penetrante e capacidade de persuasão. Assim, pode dizer-se que a liderança surge “quando essas características e comportamentos se encontram com certas características dos seguidores e com determinadas situações...” (Cunha e Rego, 2005: 25).

E é aqui que um líder próximo deve procurar retirar similitudes. Uma grande dose de positivismo, aliada a uma estabilidade emocional, fluência verbal dará a um líder próximo uma capacidade única de persuasão.

Uma liderança de proximidade deve, relembro, destacar-se pela honestidade e integridade, que estão incluídos, também, no leque de traços de personalidade, revelando um sentido mais sincero e humilde.

2.2.3. Teorias Comportamentais

De acordo com Bilhim (2006: 344), as abordagens anteriores “tentaram saber se alguém nascia líder. Esta, partindo do pressuposto de que existem comportamentos específicos observáveis que distinguem o líder do não-líder, interroga-se sobre o que é necessário para o formar.”

Se nas duas últimas teorias se preocupou em saber se se nascia líder ou não e quais as características que o líder deve ter, nas teorias comportamentais preocupa-se antes com o comportamento e, portanto, o modo de actuar e agir dos líderes.

Segundo Rego (1997: 113), a consideração, por exemplo, “reflecte o grau em que o líder age de modo amistoso e apoiante, se preocupa com os subordinados e com o respectivo bem-estar.” E o mesmo autor afirma, ainda, que a estruturação também é uma das características associadas à teoria comportamental, sendo que esta “representa o grau em que o líder define e estrutura o seu próprio trabalho e o dos subordinados, tendo em vista o alcance dos objectivos.” (Rego, 1997: 113).

Fazendo agora uma analogia a uma Liderança de Proximidade, percebe-se que em termos comportamentais, um líder próximo é um líder para as pessoas. E este é o passo mais importante, porque quando se lida com pessoas é necessário gerar confiança e isso é complicado; por vezes mesmo problemático. No entanto, uma vez essa confiança estabelecida, a relação líder/liderado torna-se mais forte, o que põe em vista uma possível incrementação da produtividade de cada trabalhador.

Retomando as duas anteriores teorias, que se destacavam, também, pela eficácia ou não do líder, pode afirmar-se que se querem líderes eficazes pelos seus actos, pela sua atenção no outro, apoio, tendo simplesmente um comportamento mais humano, porque o importante a reter aqui é que se lida efectivamente com pessoas e para que as peças do *puzzle* se encaixem, há que colocar cara a cara dois factores complementares. Isto é, por

lidarmos com pessoas, o outro factor deverá ser algo humano, sincero e honesto. Porque imagine-se que face ao factor pessoas, se utilizaria como outro factor algo robotizado, como o comportamento ou mesmo o discurso, garantir-se-ia uma incongruência e incompatibilidade.

2.2.4. Teorias Contingenciais

Fiedler (1967) desenvolveu o primeiro modelo situacional e defende que não existe uma forma de liderança que possa ser considerada como a mais eficiente e eficaz. O que significa que, para o autor, a eficácia da liderança está intimamente ligada à função da interacção. É importante que dependendo da situação em que o líder esteja, este assuma um estilo de liderança apropriado. E um líder de proximidade deverá saber fazer a mistura perfeita de, em cada situação, saber brincar e ser-se sério, também. Mas mais importante ainda será, como referido por Fiedler, saber interagir com os subordinados. Esta será a chave para conseguir gerar confiança com determinado funcionário e a partir desse ponto conseguir tornar-se uma boa influência.

Bilhim (2006: 322) identificou algumas abordagens “que procuram investigar em contextos reais, tentando identificar as variáveis situacionais influenciadoras do sucesso de um determinado estilo de liderança”. E ambas as abordagens permitem chegar à conclusão que “a ideia de que o estilo de liderança é sempre eficaz, independentemente da situação, não está certa” (Bilhim, 2006: 323).

A vantagem deste modelo é de ajudar a demolir ideias como o facto de a capacidade de liderança ser inata e de que o melhor estilo de liderança surge independentemente das circunstâncias (Cunha, et al. 2007). O que só vem alertar para que uma liderança de proximidade não seja demasiado metódica e rígida.

O modelo situacional de Hersey e Blanchard (1988) baseia-se na ideia de que o estilo de liderança mais eficaz altera-se com a maturidade dos subordinados mas também com as características da situação. Segundo estes autores, este modelo comporta duas medidas:

- Comportamento da Tarefa;
- Comportamento da Relação.

Para um líder ser eficaz deverá conseguir prever e antecipar situações e, também, o nível de maturidade dos subordinados para assim eleger o estilo de liderança que melhor se adapta. Esta teoria comporta três elementos, que são, o grau de comportamento orientado para as tarefas exposto pelo líder (supervisão), o grau de comportamento relacional (apoio emocional) e o último elemento diz respeito, ao nível de maturidade dos subordinados. Importa referir que o conceito chave desta teoria situacional é o nível de maturidade dos subordinados que é definido como um desejo/disposição para aceitar responsabilidades e também conhecimento e experiência para a tarefa.

O modelo situacional de Tannenbaum e Schhmidt (1958) baseia-se no facto de que os líderes têm oportunidade de escolha na relação que estabelecem com os seus liderados. Isto é, cada tipo de comportamento está relacionado com o grau de autoridade que o líder utiliza, assim como o grau de liberdade disponível para os subordinados na tomada de decisão.

O líder ao mesmo tempo que encarrega vai perdendo liberdade e os subordinados, por sua vez, vão ganhando esse espaço de liberdade. Estes autores propõem a existência de dois estilos de liderança: um estilo centrado no líder e uma liderança mais centrada nos liderados.

Desta forma, quando a liderança é centrada nos subordinados existe um espaço de liberdade dos subordinados em que o líder define os limites e pede ao colectivo de trabalho que tome uma decisão e este líder permite também aos seus liderados funcionarem dentro dos limites definidos por superiores.

2.2.5. Teorias Neocarismáticas

Desenvolvidas nos anos 80, as teorias neocarismáticas revisitam a teoria dos traços de personalidade, focando-se em comportamentos simbólicos e emocionalmente apelativos, desenvolvendo altos níveis de desempenho do grupo.

Existem vários grupos das teorias neocarismáticas, nas quais se destacam: a Teoria da Atribuição da Liderança, Teoria da Liderança Carismática, Teoria Transacional e Transformacional e por fim a Liderança Emocional.

No primeiro grupo, Atribuição da Liderança, a escolha do líder é um processo natural, permitindo que a adaptação dos seguidores a este tipo de líder se dê mais facilmente, promovendo a mudança de forma mais pacífica.

No segundo grupo, Liderança Carismática, destacam-se características como a visão, o risco pessoal, sensibilidade ao contexto (mudança), sensibilidade às necessidades dos membros do grupo e aos comportamentos não convencionais.

No terceiro grupo, da Liderança Transacional e Transformacional, teremos de subdividir em duas partes, sendo que na primeira - Transacional - a teoria destaca períodos de evolução lenta e ambientes estáveis. Entram aqui pontos essenciais como a gestão e continuidade, para a coordenação de interesse e negociação de conflitos, esclarecimento do papel dos profissionais e das tarefas, etc. E, na segunda parte - Transformacional - a teoria destaca períodos de fundação organizacional e de mudança. Por esses motivos é que o líder deve ser carismático com visão e capacidade de adaptação. Os liderados esperam motivação inspiracional (visão sedutora do futuro), influência ideal (comportamento exemplar), elevada consideração (motivação, valorização, ensino e a transferência de poderes), etc.

O último grupo, da Liderança Emocional, desenvolvida, entre outros investigadores, por Goleman, assenta em trabalho que vem de longe e de várias áreas da ciência, nomeadamente de autores como Damásio, Varela, Merleau-Ponty e Heidegger; e tem como base um conceito chamado de inteligência emocional. Esta, é a capacidade do líder em reconhecer os seus sentimentos e emoções, bem como as dos outros (fenómeno designado por empatia) e a capacidade de liderar fazendo um uso consciente destas mesmas faculdades, suscitando-as, conseqüentemente, nos seus seguidores.

Goleman, no artigo *What makes a Leader?* (1998) explicita o fenómeno da inteligência emocional e quais as competências individuais que o líder deve possuir para ser emocionalmente inteligente – Motivação, Auto-consciência, Auto-regulação, Empatia e Aptidão Social.

2.2.6. Inteligência Social

A inteligência social é um conjunto de competências interpessoais, associadas a circuitos neurais específicos, que inspiram os outros a serem eficazes (Goleman & Boyatzis, 2008).

E existe uma grande influência dos neurónios-espelho, que permitem ao indivíduo reproduzir emoções detectadas nos outros. E que segundo Lindstrom (2009) o termo foi inventado no ano de 1992 por Giacomo Rizzolatti, cientista que estudava entre outras

coisas os cérebros dos macacos. O que o autor nos conta é que houve um dia em que um estudante estava a comer um gelado e que só por aproximar o gelado à boca, a região pré-motora do macaco, que observava o estudante, activou-se e o cérebro automaticamente acabara por imitar o gesto.

O nosso cérebro reage como se estivéssemos nós próprios a desempenhar algumas acções: quando vemos um jogo de futebol e o jogador marca um golo, levantamos os braços, por exemplo.

É como se ver e fazer fosse a mesma coisa. Mas os neurónios-espelho são sobretudo responsáveis pela empatia humana. E é neste sentido que a liderança de proximidade visa actuar. Repare-se no Presidente Marcelo, que facilmente reconhecemos que gera empatia com as pessoas, seja pelos afectos, seja pelos seus actos, comportamentos, etc. O certo é que é algo que é demonstrado. Não estamos perante o incerto, o vago. É, sim, algo seguro e concreto.

“Liderar bem tem menos a ver com o domínio de situações — ou mesmo com o domínio de habilidades sociais — do que com o cultivo de um genuíno interesse em (e do talento para) despertar sentimentos positivos em gente de cuja cooperação e apoio o líder precisa” (Goleman & Boyatzis, 2008: 1).

Por isso, o que retemos essencialmente desta teoria é que o cultivo de habilidades sociais trará os maiores frutos, porque irá provocar uma auto-consciência e, assim, alavanca o desempenho de cada pessoa.

2.2.7. Servant Leadership

Os líderes servidores têm o objetivo de atingir os resultados da organização mas tendo por base e dando a atenção prioritária aos seus elementos da equipa, ou seja, a prioridade é servir os seus liderados. Esta abordagem de liderança defende que este líder servidor é muitas vezes entendido como um mordomo humilde que a organização detém. Pode-se definir este líder como sendo um líder diferente de todos os outros pois é alguém que tem como grande objetivo servir os seus subordinados.

A essência da liderança servidora é saber gerir eficazmente as emoções, o tempo, as prioridades, o pensamento e a vida pessoal. O bom líder é aquele que tem a capacidade de orientar os seus seguidores identificando problemas importantes para enfrentar e resolver. É importante que os líderes possuam sentido de humor e a capacidade de julgar a

importância das coisas. Com isto, o poder deste modelo de liderança é a capacidade das ideias dos líderes inspirarem os seus subordinados. A liderança servidora é considerada como um princípio e uma norma interna de vida que demanda uma compreensão espiritual quer da identidade, da missão, visão e ambiente (Greenleaf, 2002).

Greenleaf (2002) define o líder servidor como sendo alguém com o sentimento natural de querer servir; servir em primeiro lugar.

A servant leadership é considerada uma perspectiva ética de liderança que procura identificar comportamentos morais fundamentais para se exercer uma liderança eficaz. Importa ainda salientar que esta liderança tem evoluído ao longo do tempo, no sentido em que, os líderes servidores não se preocupam apenas como eles agem na sua função mas também com a evolução a todos os níveis dos seus seguidores. Tanto os líderes como liderados procuram juntos atingir a plenitude.

Avolio e Gardner (2005) defendem a ideia de que há uma certa necessidade de altruísmo nos líderes para assim haver um maior impacto sobre os seus seguidores assim como na organização onde actua. Estes papéis mais altruístas são necessários para haver uma relação de respeito e de lealdade dos seguidores.

Este tipo de liderança é uma espécie de vocação em que dentro de uma estrutura de liderança espiritual, líderes e liderados dão sentido às suas vidas.

A vocação é importante para um líder servidor visto que, requer possuir o desejo de servir e também possuir vontade de se sacrificar em benefício dos seus seguidores (Bass, 1985).

A teoria social cognitiva defende a ideia de que indivíduos aprendam pela modelagem das atitudes, valores e comportamentos dos seus modelos. Tal facto faz com que os liderados devam desejar imitar o comportamento do seu líder, pois são considerados modelos credíveis.

O comportamento deste tipo de liderança proporciona uma conjuntura social generalizada que faz com que sejam afetadas de forma positiva as atitudes e também os comportamentos dos seguidores, ou seja, o comportamento do líder faculta indícios situacionais que os liderados vão compreender e interpretar, que faz com que seja influenciadas as atitudes e os comportamentos dos seguidores.

Além disso, o líder servidor prevê os exercícios no sentido de incentivar os seus seguidores e estão atentos para planear novas e futuras oportunidades (Greenleaf, 2002).

Pode então considerar-se que estas duas atitudes se complementam e são mediadoras no que diz respeito ao efeito da liderança servidora: estes líderes servidores transcendem o interesse próprio expressando um cuidado genuíno e uma preocupação pura com os seus subordinados assim como tentam agir sempre no melhor interesse dos seguidores.

2.2.8. Liderança Autêntica

É bastante comum ouvir dizer-se que a liderança é uma forma de representar, em que os líderes desempenham um papel no trabalho, e demonstram ter uma personalidade diferente em contextos sociais. É no sentido de combater esta ideia que nasce o conceito de liderança autêntica. Este conceito foi bastante explorado, desde os filósofos gregos, até à ciência moderna, passando por Shakespeare. Foi com o livro *Authentic Leadership* de George (2009) que o conceito se tornou popular.

Para George (2009), a liderança autêntica é aquela que nasce de um líder genuíno e auto-consciente das suas capacidades e limitações, forças e emoções. Estes líderes agem sempre da mesma forma, nunca escondendo as suas fraquezas ou erros; são plenamente focados nos resultados e colocam os interesses da organização em primeiro lugar, assumindo o seu trabalho como uma missão a cumprir, isto é, não agem por interesse.

Lideram com o coração e com a consciência. Fazem uso da sua vulnerabilidade emocional para criar laços com os seguidores.

Para outros autores, como Avolio e Gardner (2005) os líderes autênticos são pessoas *fully functioning*, ou seja, aqueles que estão em plena sintonia com a natureza e que conseguem agir de acordo com as suas experiências e crenças. Estes autores defendem que as pessoas que não são autênticas, conseguem atingir maiores ou menores níveis de autenticidade. Os líderes que atingem maiores níveis de autenticidade são, normalmente, indivíduos capazes de perceber comportamentos, valores morais, conhecimentos e talentos num determinado contexto. Demonstram uma grande confiança e optimismo, elevando assim o seu carácter moral. Este tipo de liderança tem a sua base na psicologia positiva, isto é, a capacidade de adoptar uma postura mais positiva no desenvolvimento das teorias de liderança. Para alguns autores, a psicologia e moral positivas são qualidades de uma liderança autêntica; outros consideram-nas apenas como consequências desse tipo de liderança.

Mas não são apenas os líderes que devem adquirir uma postura autêntica, os seguidores também devem seguir o seu líder por motivos autênticos e manter uma relação de autenticidade com ele. Os líderes autênticos, para além de inspirarem os seguidores através do seu exemplo, devem também, de forma complementar, influenciá-los no sentido de usarem a sua experiência pessoal, carácter e dedicação para atingirem os objectivos (Avolio e Gardner, 2005).

Associadas a todas estas características, tanto dos seguidores como dos líderes, é considerado fundamental que o clima organizacional seja também positivo (POB – *Positive Organizational Behaviour*), para que a liderança seja eficazmente positiva. Isto irá traduzir-se numa maior abertura para o desenvolvimento e mudança, tanto a nível individual, como grupal (Avolio e Gardner, 2005).

Concluindo, a liderança autêntica é uma forma de liderar mais geral, que serve de base às restantes teorias de liderança positiva. Requer um grande foco no líder e um grande auto-conhecimento dos seguidores. Os líderes autênticos têm atitudes transparentes e confiantes; e através delas regulam todas as suas decisões, tornando-se assim exemplares.

A auto-consciência de um líder é o ponto de partida para a interpretação do que é o desenvolvimento da liderança autêntica. Quando conseguida, os seguidores deste estilo de liderança adquirem uma maior clareza acerca da sua identidade na organização, das suas emoções e dos valores segundo os quais devem agir. Estes ficam mais alerta aos sinais que devem seguir, rumo ao sucesso.

2.2.9. Liderança Nível 5

Segundo Collins (2001), os níveis de liderança são 5:

- Nível 1 - Indivíduo muito capaz - faz contributos importantes através do seu talento, conhecimentos, competências e bons hábitos de trabalho;
- Nível 2 - Eficaz membro de equipa - contribui para o alcance dos objectivos da equipa, trabalhando eficazmente com os membros do grupo de trabalho;
- Nível 3 - Gestor competente - organiza as pessoas e os recursos de forma eficaz e eficiente para os objectivos pré-determinados;
- Nível 4 - Líder eficaz - leva o grupo a elevados desempenhos, suscitando um vigoroso empenho das pessoas numa visão clara e apelativa;

- Nível 5 - Líder de nível 5 - promove desempenhos duradouramente excelentes combinando humildade com determinação.

No primeiro capítulo, apresentou-se, como um dos exemplo exploratórios, o Papa Francisco (ver alínea 1.3.1) e o seu estilo de liderança, com maior humildade.

E existe uma pergunta que nunca parecerá ter resposta: Nasce-se líder ou aprende-se a ser um líder? Se tivesse de ser o Papa Francisco a responder a esta questão, muito provavelmente a sua resposta seria “aprende-se a ser um líder”. Isto porque todos temos essa chama dentro de nós, por vezes essa chama está acesa, outras vezes está apagada, mas com certeza que existem métodos a adoptar e caminhos a percorrer para que se possa ser considerado um líder.

Mas afinal o que faz de uma pessoa um líder? A sua capacidade de influenciar um grupo? A sua capacidade de saber liderar e de levar a bom porto os seus objectivos? Ou a sua capacidade de além de saber liderar um grupo, também saber trabalhar com o mesmo e fazer com que todos participem? A resposta nunca será 100% certa, isto porque existem diferentes tipos de líder e de liderança e cada um deles aborda as situações de forma diferente. É por se saber disto que existem vários traços e características na personalidade de um líder que o caracterizam pelo tipo de líder que é.

Assim, chegamos à conclusão que o Papa Francisco também é um tipo de líder nível 5, isto, porque o seu tipo de liderança passa muito pela humildade, pelo respeito que tem com as pessoas que estão ao seu lado, mas além da sua humildade, a sua determinação é também muito grande e por isso, juntando estas suas duas características, quando este tipo de líder se foca num objectivo os resultados acabam por ser os mais satisfatórios possíveis. Além disto, as características do Papa Francisco enquanto líder de nível 5 são:

- Procura que os seus resultados não sejam benéficos apenas para si, mas também para o grupo com que convive e/ou trabalha;
- O seu interesse é que todos obtenham sucesso para que no futuro a organização em que se encontra, continue a prosperar;
- Humildade aliada a determinação;
- Responsabiliza-se quando as coisas não correm pelo melhor, ou seja, não tenta culpar os outros;
- Não procura obter crédito pessoal, mas sim do grupo.

Capítulo 3 - Para Uma Liderança de Proximidade

Neste início de capítulo pretendemos focar-nos sobre o estilo de liderança do Papa, por considerarmos que entre os exemplos destacados é aquele que mais se aproxima do tema desta dissertação.

Quando descrevemos o tipo de liderança do Papa Francisco não pode faltar a palavra “humildade”, como indicado na alínea 1.3.1.

Francisco, para além de um líder simples e humilde, é um líder inovador que tem como objetivo reinventar a Igreja Católica. É um líder reformista, é alguém que “abana o barco tradicional” (Krames, 2015). Quando foi eleito, houve uma divisão entre os cardeais em que um grupo queria alguém que salvaguardasse os princípios da Igreja e outro achava necessário um líder que moldasse um futuro caminho inovador e mais relevante para a Igreja. O Papa Francisco integrava-se neste segundo grupo. Quando foi eleito, Francisco representava uma potencial revolução. Começou por falar abertamente e trouxe novas ideias em relação a temas como: o divórcio, o casamento e a homossexualidade. Por exemplo, numa conferência de imprensa em julho de 2013, relativamente à homossexualidade utilizou a expressão “quem sou eu para julgar?”. O Papa defende que não se deve julgar aqueles que são diferentes, quer seja devido à sua raça, sexo ou qualquer outro factor. Este, acredita que não é solução rejeitá-los da sociedade e que a Igreja não procura condená-los. Há que fazer a distinção entre “julgar” e “avaliar”, pois qualquer líder necessita de fazer diversas avaliações honestas no seu dia-a-dia. Ao dizer que não é ninguém para julgar os homossexuais, Francisco disse algo que nunca nenhum Papa tinha proferido. Com isto, abriu os horizontes das pessoas a novas ideias. Também em relação ao divórcio Francisco é da opinião que a Igreja deve acompanhar e não condenar aqueles que vivem a experiência do fracasso da sua vida conjugal. Ou seja, declarou que tal como a Igreja entende o casamento também deve entender e apoiar os divorciados. Abriu também a porta a possíveis uniões de pessoas do mesmo sexo. Francisco fala de temas que seriam impensáveis de discutir na Igreja Católica antes de ter sido eleito. Ele nunca pretendeu mudar a Igreja, mas sim reinventar algumas ideias e princípios que considerou estarem desactualizados. Havia a necessidade urgente de renovação e Francisco tinha isso como objetivo principal.

O que torna o Papa tão popular, procuraremos aqui mostrar que é uma das características mais importantes da sua liderança: a inclusão. Ele procura tornar-se próximo não só dos fieis mas também da sociedade em geral. Foi o único Papa na história a

canonizar dois papas no mesmo dia. Dois papas foram vistos como constituir um equilíbrio representando no seu conjunto tanto a esquerda como a direita na Igreja. Este acto entusiasmou centenas de milhares de pessoas que apareceram na praça de São Pedro em Roma para ver pessoalmente a cerimónia. Este pequeno acto foi um dos vários que motivou pessoas a regressarem à Igreja. Francisco quer que todos se sintam incluídos e descreve a Igreja como “uma casa para todos” (Krames, 2015). Ele não só inclui as pessoas de fora, pondo-as sempre em primeiro lugar, como também inclui outros no seu processo de tomada de decisão, havendo uma descentralização de tomada de decisão. Francisco juntou um grupo de oito cardeais para o aconselhar em temas globais. Escolheu uma grande variedade de cardeais, de países diferentes, em que sete deles não eram italianos. Este grupo, chamado Vaticano-8, foi uma nova abordagem à governação feita pelo Papa. Com isto, o Papa procurou o diálogo com pessoas com diferentes pontos de vista, que todos demonstrem a sua opinião mesmo sendo diferentes da sua, que sejam conselheiros sinceros e que, por fim, estejam todos presentes nas tomadas de decisão.

A sua experiência em dialogar com judeus e muçulmanos exemplifica também a importância que Francisco dá ao respeito e à comunicação entre diferentes religiões. Na comunicação é fundamental não só ter o à vontade de falar como também estar disposto a ouvir. O Papa demonstra uma grande tolerância quando promove o dialogo inter religioso. Estes pequenos gestos ajudam o actual Chefe de Estado do Vaticano a ser um líder influente.

Outra característica da liderança de Bergoglio é ser um líder pragmático. As pessoas pragmáticas vêem o mundo como ele é e não como gostariam que fosse. Francisco sabe que o mundo é diversificado e está em constante mudança, por isso, a Igreja, os seus princípios e doutrinas têm por vezes de ser alterados e não ficarem estáticos. É um exemplo que pode ser seguido por outros líderes; o mundo muda e com ele devem também mudar certos pensamentos ou atitudes de liderança. Francisco afirma que para conseguir atingir o seu objetivo de tornar a Igreja mais aberta e acolhedora, tem de acabar com as partes da doutrina da Igreja que são mais severas e firmes e considerar que existem mudanças que seriam impensáveis com qualquer Papa anterior. Exemplo disso é a permissão de uniões civis, a tolerância ao divórcio e não julgar as pessoas pela sua orientação sexual.

Algo que se destacou no Papa Francisco de outros líderes mundiais, foi quando em Março de 2014 se ajoelhou e confessou-se em público. Esta atitude demonstra que ele próprio, o

Soberano da Igreja Católica, também erra e peca. “Para ser um líder com a dimensão do Papa Francisco, tem de reconhecer que algumas vezes vai falhar e que erros são aceitáveis desde que possam contribuir para futuros triunfos” (Krames, 2015: 117). Há que superar qualquer adversidade para tornarmo-nos num melhor líder, assumir e actuar em assuntos sérios. Tal como Francisco o fez ao falar numa das suas homilias sobre o abuso sexual de crianças por parte de membros da Igreja, uma das grandes batalhas do Vaticano.

Após uma análise de todo o percurso de Francisco até aos dias de hoje, pode-se concluir que estamos perante um Papa extremamente corajoso e audaz. Francisco tem vindo a mostrar uma coragem considerável em diversos momentos da sua vida como quando ajudava vítimas da ditadura militar a sair clandestinamente do país, ao enfrentar gangues de droga nos bairros de lata e mantendo os seus princípios de diálogo inter-religioso mesmo depois de ter sido acusado de deslealdade por ultraconservadores na Argentina e em Roma. Tem como objetivo principal, e está a fazê-lo com êxito, influenciar cada vez mais pessoas pois toma atenção não só aos seus seguidores mas também aqueles que não são. É o seu tipo de liderança, a sua modernização, a sua extrema humildade e a sua capacidade de inspirar o próximo que o tornam hoje numa das figuras mais admiradas em todo o mundo.

Tendo, ainda, em conta a abordagem do nosso contexto teórico, fará sentido referirmos que foi tomada uma decisão importante quando se decidiu envergar pela web 2.0. A utilização das redes sociais, bem como a criação de Apps, por parte do Vaticano, revelou-se ser eficaz. Já há mesmo previsões para um aumento de jovens “católicos praticantes”.

Acreditamos mesmo que seja preferível a mudança do que aceitar a fatalidade da catástrofe.

3.1. Liderança e Proximidade

Ao investigar a liderança numa perspectiva de proximidade, propomos começar por olhar para as palavras Liderança e Líder:

li·de·ran·ça

substantivo feminino

Comando, direcção, hegemonia.

"liderança", in Dicionário Priberam da Língua Portuguesa [em linha], 2008-2013, <http://www.priberam.pt/dlpo/lideran%C3%A7a> [consultado em 20-11-2016].

lí·der

substantivo de dois géneros

1. Pessoa que exerce influência sobre o comportamento, pensamento ou opinião dos outros.
2. Pessoa ou entidade que lidera ou dirige.
3. Chefe de um partido ou movimento político.

adjectivo de dois géneros e substantivo de dois géneros

4. Que ou o que lidera determinado sector de actividade ou uma competição.

Palavras relacionadas: liderar, leader, co-líder, vice-líder, carismaticamente, chefeão, guru.

"líder", in Dicionário Priberam da Língua Portuguesa [em linha], 2008-2013, <http://www.priberam.pt/dlpo/l%C3%ADder> [consultado em 20-11-2016].

Nas definições acima vemos que a liderança, tal como é definida, é o encaminhar, comandar e requer, por isso, alguém que exerça a função de líder de forma a poder dirigir os seus seguidores. Um líder, torna-se, portanto, no supremo defensor e influenciador de tomadas de decisões.

Vejamos, ainda, muito resumidamente, algumas teorias sobre o assunto.

A liderança é a actividade de influenciar pessoas fazendo-as empenhar-se voluntariamente nos objectivos do grupo. Já Tannenbaum, Weschler e Massarik, referem que a liderança é a influência interpessoal exercida numa situação e dirigida, através do processo de comunicação, para a consecução de objectivos específicos. Em suma, liderança pode ser entendida como uma capacidade de influenciar um grupo na direcção da visão pretendida ou dos objectivos estabelecidos.

Spisak (2015), diz-nos, de certa forma, que deve haver uma adaptação da liderança tendo em consideração algumas mudanças de paradigmas e os modos como as organizações se têm reorganizado face a uma sociedade em rede (Castells, 2002) em que nos inserimos e tendo em conta uma evolução constante das tecnologias digitais. E, de

facto, faz sentido existir essa adaptação e, assim, haver algumas alterações de estilos de liderança. Os funcionários dos tempos modernos tornaram-se, em parte, em nómadas digitais, o que requer uma atenção particular e deve-se, por isso, seguir esta evolução, que é já uma urgência. Para além disso, as pessoas tornaram-se globais, com hard&softs-skills bem mais desenvolvidos e apurados que antigamente, o que requer um acompanhamento, também ele, global.

O líder do século XXI deve ser versátil. Torna-se imprescindível a utilização de uma “Liderança Responsável” (Waldman and Balven, 2015), focada nas pessoas; “it is not about whether organizations act responsibly, but about how individuals act and make decisions.” (Waldman and Balven, 2015).

Porém, especialmente, quando aplicado à religião, existem outros factores que devem ser considerados, nomeadamente: o carisma, ética e credibilidade (Worden, 2005), que pode ser um elemento potencializador de energia, podendo gerar uma “conexão” entre as pessoas.

pro·xi·mi·da·de

substantivo feminino

1. Qualidade do que está próximo.
2. Curto espaço. = VIZINHANÇA
3. Pequeno período de tempo a que está um acontecimento. = IMINÊNCIA
4. Aproximação social ou afectiva. = FAMILIARIDADE

"proximidade", in Dicionário Priberam da Língua Portuguesa [em linha], 2008-2013, <https://priberam.pt/dlpo/proximidade> [consultado em 20-11-2016].

Segundo Rutten (2017: 159, citando Boschma, 2005: 62), “All proximities ‘reduce uncertainty...resolve the problem of coordination and thus facilitate interactive learning and innovation’ ”.

O mesmo autor (2017: 167) afirma que outros dos seus pares, como Knob en e Oerlemans, discutem a proximidade ao nível das organizações. Estes, definem quatro formas principais de proximidade:

1. Proximidade geográfica (distância);
2. Proximidade cultural (cultura nacional, regional e organizacional);
3. Proximidade tecnológica (ferramentas compartilhadas, dispositivos e conhecimento);
4. Proximidade organizacional.

Wildermuth et al. (2015: 19, citando Jones, 1991: 376), quando falam dos círculos éticos, referindo-se à relação entre empatia, proximidade, cuidados éticos e justiça, dizem que “o círculo de ética relaciona-se ao conceito de proximidade, definido por Jones como um sentimento de proximidade (social, cultural, psicológico ou físico) que o agente moral tem para as vítimas (beneficiárias) do mal (benéfico) agir em questão”.

Como explica Jones (1991: 371, em Wildermuth et al. 2015: 19): "Intuitivamente, as pessoas tendem a preocupar-se muito mais com questões morais que afectam aqueles que estão perto deles e não aqueles com quem eles têm pouco ou nenhum contacto”.

O que nos parece é que a proximidade exige um alto nível de compromisso, através da afectividade, aproximação social, como definido acima.

Neste sentido, parece-nos ainda que a teoria de Mauss (1950), em que o retribuir depois de receber, poderá resultar e torna-se eficaz no seio organizacional, servindo como método de alavancagem, produzindo efeitos na produtividade, melhorando o clima organizacional, etc.

3.5. A Importância da Motivação na Proximidade

A motivação e a liderança são conceitos que estão ligados. Um bom líder deve estar motivado e, ao mesmo tempo, deve ser capaz de motivar os elementos da sua equipa.

Na base de todas as condutas humanas está presente o fenómeno da motivação. A motivação é o que desencadeia o comportamento, é a “mola” disparadora da acção. Na base do fenómeno motivacional está um estado de tensão fisiológica e psicológica derivada da existência de uma necessidade. Para existir motivação tem de existir um estado de tensão no nosso organismo, que é provocado por uma necessidade. Existindo essa necessidade, a energia será toda dirigida para a sua redução ou satisfação.

Desta forma, a motivação pode acontecer através de uma força interior, ou seja, cada pessoa tem a capacidade de se motivar ou desmotivar, também chamada de Auto

motivação, ou motivação intrínseca. Há também a motivação extrínseca, que é aquela gerada pelo ambiente que a pessoa vive, o que ocorre na vida dela influencia a sua motivação.

Esta é a chave para o sucesso de uma liderança eficaz, focada nas pessoas e objectivos que se pretendam alcançar.

Qualquer bom líder necessita de ter resultados, só que para isso não deverá pôr de parte a motivação, pois trata-se, nada mais nada menos, do que um jogo. Dar e receber algo em troca. A motivação faz, assim, parte da estratégia para a obtenção de resultados.

3.6. Contexto Organizacional e Proximidade

Segundo Rego (1997: 15) “A maior parte de nós tende a ver nos líderes uma espécie de grandes homens que podem determinar o sucesso ou o insucesso dos grupos e organizações”. A realidade é que a palavra liderança tem vários significados dependendo da pessoa que a assimila. Uns acreditam que é “como um conjunto de actividades de um indivíduo que ocupa uma posição hierarquicamente superior, dirigidas para a condução e orientação das actividades de outros membros com o objectivo de atingir eficazmente o objectivo de grupo” (Rego, 1997: 23, citando Syroit, 1996: 238).

Já Yukl considera que é “um processo de influência que afecta a interpretação dos eventos pelos seguidores, a escolha dos objectivos para a organização ou grupo, a organização das actividades para o alcance dos objectivos, a motivação dos seguidores para cumprir os objectivos, a manutenção das relações de cooperação e do espírito de equipa, e a obtenção de apoio e cooperação de pessoas exteriores ao grupo ou organização” (Rego, 1997: 23, citando Yukl, 1994: 5).

Existem traços de personalidade e qualidades humanas que um líder deve possuir para que o seu papel seja desempenhado da melhor maneira, esses traços de personalidade são muito evidentes no tipo de liderança do Papa Francisco, uma vez que o seu tipo de liderança se baseia muito a partir dos seus traços de personalidade. O Papa Francisco sucedeu ao Papa Bento XVI, que nada tinha a ver com o primeiro, uma vez que este sempre se manteve na sombra, sem nunca demonstrar uma posição segura, ou seja, um falhanço enquanto líder. Sendo o tipo de liderança do Papa Francisco muito focado na humildade, porém esse não é o único aspecto que caracteriza o grande líder que o mesmo

é, o Papa Francisco é um líder nato mas possui um tipo de liderança muito diferente dos anteriores papas e essa pode claramente aplicar-se às organizações.

Quando se fala em organizações, pensa-se imediatamente que o seu tipo de liderança tem de ser assente num líder que saiba comandar e em seguidores que saibam cumprir as ordens, mas atentando aos métodos de liderança do Papa Francisco, existem muitos outros procedimentos que se podem adoptar para que a liderança seja mais eficaz.

Assim, segundo Krames (2015: 64-65 e 72-74) e, seguindo os padrões de liderança franciscana, para que uma organização funcione correctamente e para que haja um bom relacionamento entre o líder e os seus trabalhadores, existem alguns factores que são cruciais para que o mesmo aconteça, nos quais se destacam:

1. “Mantenha a relevância da sua organização”: Com isto, se for importante reinventar uma organização seguindo o tipo de liderança do Papa Francisco é importante que a relevância da organização se mantenha no sentido em que esta esteja em constante actualização e inovação para que não se perca pelo caminho, ou seja, não convém que uma organização fique estagnada só porque até então as coisas têm funcionado correctamente durante anos, é necessário que exista persistência no campo da evolução.

2. “Preserve o bem superior”: É importante que o bem superior da organização seja o objectivo principal no seu todo, isto é, torna-se importante que tanto os líderes como os seus trabalhadores não sejam centrados em si próprios, mas que trabalhem em equipa para que se atinjam resultados colectivos.

3. “Torne a sua máquina administrativa eficiente”: É necessário que exista reinvenção nas organizações, pois tal como no primeiro ponto, é importante que a organização não sofra de estagnação. Para isso, é importante que a burocracia, por vezes, seja posta de lado para que a mesma não seja um factor de paralisação dentro de uma organização. Senão vejamos o exemplo dado por Krames (2015: 65) “(...) digamos que tem um documento de compra que tem de ser assinado por cinco pessoas antes de ser enviado ao fornecedor; isso pode ser um sinal de uma gigantesca burocracia.”, este exemplo espelha perfeitamente um caso de burocracia extrema, é importante que a mesma cesse e que se introduza processos mais simplistas.

4. “Não deixe ninguém no banco”: É de salientar a importância do desempenho de todas as pessoas para o desenvolvimento das organizações. Para isso, é também significativamente essencial que se usem todos os recursos humanos e que os mesmos

estejam extremamente motivados para que deem o seu máximo, mas para isso é vital recorrer a uma comunicação de aproximação que permita aos colaboradores de uma determinada organização sentirem que fazem parte da mesma e que não são meros ajudantes ou até mesmo que a sua presença não serve apenas para atingir os objectivos do seu líder.

5. “Reúna o seu próprio painel de tomada de decisões”: Este é também um factor muito importante em termos de liderança de organizações, isto porque é significativo que uma organização tenha como painel de tomada de decisões “um grupo o mais diversificado possível” (Krames, 2012: 73), isto, porque a partir do momento em que o grupo é variado, as ideias serão também elas diferentes. Desta forma, o líder deve convocar regularmente este painel para que sejam discutidos os pontos principais e para que seja possível o grupo adicionar assuntos que achem necessários discutir. Mais uma vez, a importância da comunicação enquanto organização.

6. “Pondere fazer uma reunião ou conferência anual com os seus clientes e fornecedores”: Este último ponto, é sem duvida crucial para o desempenho de uma organização tendo em conta os valores de liderança do Papa Francisco. Neste ponto, é de salientar a importância de juntar clientes com os fornecedores, uma vez que sendo os dois grupos mais importantes da organização, permite também, o desenvolvimento da comunicação entre ambos para o aumento da ligação entre os dois grupos e consequentemente o aumento da produtividade da organização em questão.

Sendo estes os pontos principais da liderança do Papa Francisco, e podendo estas aplicar-se também às organizações é também importante atentar a outros factores como a importância do diálogo. Um líder deve então ter clareza na forma como as suas mensagens são transmitidas, independentemente da sua importância, todas as mensagens devem ser conduzidas de forma objectiva e clara, para que não restem dúvidas, e se acontecer que estas ainda persistam, as mesmas devem ser esclarecidas até que deixem de existir. Segundo Krames (2015: 78), “Bergoglio explicou que o verdadeiro diálogo só pode acontecer quando cada uma das partes respeita o outro indivíduo e aborda o outro como se ele ou ela tivesse algo de importante e de pertinente para dizer, quando o aborda com a intenção de ouvir tanto como de falar.”, isto exemplifica claramente o tipo de atitude a adoptar quando se é líder de uma organização, é importante o uso da comunicação para que o trabalho em conjunto seja praticado da melhor maneira.

Deste modo, é também importante que o líder não seja centrado em si próprio e que não acredite que só ele tem as respostas para todas as perguntas, é importante estimular a relação entre líder e o pessoal para que todos estejam em consonância e para que, conseqüentemente, os objectivos sejam traçados e atingidos da melhor forma possível, mas sempre em grupo.

Com isto, não existe nenhum tipo de líder que consiga liderar uma organização sozinho, é preciso acreditar nos outros, é preciso fomentar relações e acreditar quem nem sempre a humildade e a simpatia são características pertencentes ao falhanço, estas são muitas vezes as que levam ao sucesso e garantem que o futuro será, com certeza, melhor. Adoptar as “regras” do Papa Francisco enquanto o grande líder que é, será meio caminho andado para o sucesso e para uma mudança necessária no mundo das organizações.

Repare-se que já existem algumas empresas que decidiram envergar pela transparência e que conseguem, hoje, “fazer as coisas seriamente sem se levarem demasiado a sério”, ou seja, o pretendido é haver um clima organizacional descontraído mas capaz de ser também eficaz. Seguindo esse pensamento, é fácil perceber que pode gerar uma motivação para qualquer funcionário. Sentirmo-nos bem no trabalho, tendo um líder que gera empatia connosco. Podemos até ousar criar, a partir daí, uma “teoria de alavancagem” para uma melhor eficiência no trabalho. Este conceito pode significar um factor potencializador de energia, união grupal, motivação, que possa fomentar uma sinergia.

Isto requer recursos, como por exemplo, o riso/humor no local de trabalho, elementos que possam motivar o outro e procurar tirar partido disso ao sermos nós mesmos e, assim, deixarmos de atitudes ridículas que não fazem mais do que afastar as pessoas, o que faz com que não se envolvam na sua totalidade, pelo bem comum - a empresa, os seus objectivos a alcançar. E é nesse sentido que pensámos também noutro conceito, que é a utilização do “storytelling”. Mas já muito se fala deste termo, que mais não é uma tendência e, por isso, se tenha tornado provavelmente demasiado mainstream. Por esse motivo, pensámos em algo mais genuíno e transparente, que é o que uma liderança de proximidade defende: o “realitytelling”. Podemos, para esta nova tendência, dizer que o “realitytelling” deve ser aquilo que nós realmente somos. Esta noção, aqui proposta, será alvo de desenvolvimento no último capítulo desta dissertação. A liderança de proximidade explica que existe uma empatia que é gerada naturalmente, sem artifícios. O líder

demonstra ser quem realmente é, sem receio ou vergonha. Há que sermos quem realmente somos e não será certamente por isso que conseguimos obter menos da nossa equipa, muito pelo contrário, é o que pode alavancar esta nova tendência, que consegue acompanhar esta alteração de paradigmas, continuamente. E é por hoje, nós passarmos mais tempo com os nossos colegas de trabalho do que com as nossas famílias, que se faz urgente a aplicação desta teoria. Esta abordagem, acreditamos, que irá facilitar, em muito, o dia a dia das pessoas, visto que, no fundo, qualquer ser humano procura ser o mais feliz possível. Este é o maior objectivo de vida de cada um de nós e irá manter-se ao longo dos tempos. E o que pode haver de mais humilde, senão a utilização do tipo de liderança do Papa Francisco. O ser-se humano e “verdadeiro” torna-se urgente.

Parte II
- Metodologia

Capítulo 4 - Desenho Metodológico

No âmbito de uma investigação será essencial a sua modelização, ou seja, definir um esquema subjacente que rege o seu funcionamento, desenvolvimento e procedimento, assim como a organização dos seus elementos e detalhes, com vista a um resultado harmonioso, eficaz e bem sucedido (Maxwell, 2005).

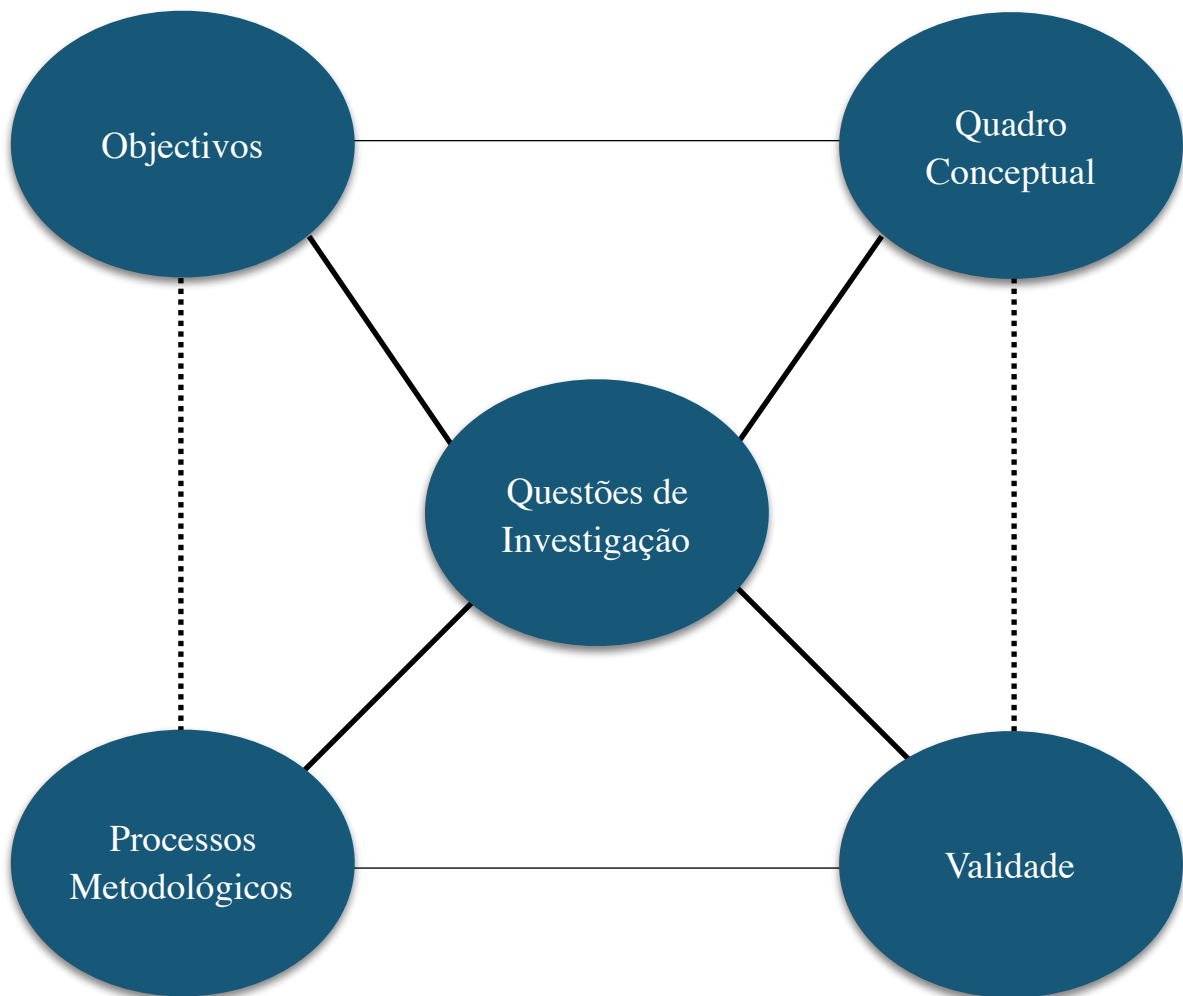
A metodologia utilizada neste estudo empírico nasce do objectivo de conhecer, de forma coerente, se a liderança de proximidade pode e/ou deve ser utilizada em contexto organizacional.

Desta forma, definimos uma estratégia metodológica que melhor se enquadra, do ponto de vista empírico, à investigação. A necessidade de um maior aprofundamento teórico para uma análise das possíveis conexões e contributos dos conceitos em estudo, fez com que integrássemos o nosso posicionamento num modelo qualitativo com uma abordagem interpretativa.

Assim, a investigação qualitativa sujeita-se sempre a processos que lhe atribuem um maior rigor na análise, bem como evidência de carácter indutivo ou, melhor dizendo, a aprendizagem do conhecimento faz-se a partir de uma análise específica e concreta, de modo a compreender realidades mais abstratas. É com base neste carácter indutivo que possibilita o investigador olhar cada fenómeno através de diferentes pontos de vista (Strauss e Corbin, 1990).

Como referido anteriormente, para concretizar este estudo, optámos por escolher um modelo interactivo e, portanto, a escolha incidiu sobre o modelo de Maxwell (ver figura 3) como base para a construção metodológica, por se tratar de um modelo de análise qualitativa, que como o próprio nome indica, é interactivo e permite uma maior flexibilidade. O modelo escolhido permite-nos compreender, assim, o fenómeno em estudo na sua totalidade e no contexto em que ocorrem, uma vez que evidencia novas perspectivas e formas de interacção entre os componentes metodológicos e o propósito da investigação. De facto, Maxwell reconhece que a investigação qualitativa é favorável quando se pretende compreender o significado dos fenómenos em estudo e não o caso em si como uma realidade exterior e objectiva.

Figura 3 - Modelo Interactivo de Maxwell (2005)



Fonte: autor (2017), adaptado de Maxwell (2005: 5).

O modelo interactivo de investigação de Maxwell é constituído por:

- Objectivos pessoais, práticos e de investigação;
- Quadro conceptual;
- Questões de Investigação;
- Processos Metodológicos;
- Validade.

O que sucede é que o investigador tende a seguir um percurso em forma de “Z”. O que significa que, por conseguinte, iremos analisar os últimos dois componentes do modelo.

Capítulo 5 - Métodos e Recolha de Dados

Os métodos de análise adoptados foram:

- Revisão crítica da literatura;
- Entrevistas junto de um painel de profissionais (líderes/liderados) de empresas distintas;
- Análise de conteúdo.

A revisão crítica da literatura formou a base desta dissertação.

O capítulo 1, que diz respeito às Intuições e Enquadramento Conceptual, prova ser indispensável, essencialmente para a apresentação de intuições gerais sobre o tema em geral.

O capítulo 2, da teorização, é fundamental para perceber a evolução da comunicação, no seu todo, bem como a liderança. A partir da apresentação da evolução da comunicação bem como as mais variadas teorias de liderança, pudemos cruzar conceitos e revelar com uma liderança de proximidade inclui factores-chave que estão implementados em cada uma das teorias abordadas.

O capítulo 3, pretende focar unicamente a parte da liderança de proximidade. Vistas as intuições contemporâneas e as teorias clássicas da liderança, este último capítulo da revisão da literatura aborda pontos cruciais como a motivação em contexto organizacional.

As entrevistas, tiveram como objectivo verificar perspectivas dos diferentes participantes. Porque não esquecendo o abordado na alínea 2.1 do segundo capítulo, da primeira parte, cada pessoa interpreta as coisas de forma diferente, até porque todos agem e comportam-se de forma distinta.

Assim, as entrevistas ao serem uma técnica que apresenta uma maior flexibilidade, permitem ainda, ao entrevistado, construir as suas respostas sem ficar preso a uma determinada categoria.

Desta forma, as entrevistas são classificadas de semi-estruturadas, pois permitem a obtenção de dados comparáveis dos entrevistados (Coutinho, 2015).

As perguntas constituintes do guião das entrevistas podem ser vistas em anexo (ver anexo A). Todas as questões incluídas no guião incluem uma primeira questão introdutória antes de seguir para o foco do nosso estudo (perguntas entre parênteses). Algumas das questões tratam-se de perguntas transversais a todos os entrevistados, no entanto, optou-se

por manter a divisão dos líderes e liderados para perceber o comportamento de ambos e poder, posteriormente, fazer co-relações.

Os dados recolhidos foram gravados, via audio, para efeitos de análise e podem ser escutados na íntegra através do CD em anexo (ver anexo B).

Relativamente ao painel, este constitui-se por quatro líderes (o CEO da Delta Cafés, a Directora da Web Help Portugal, o Director de Marketing e Comunicação do grupo Bensaúde e o General Manager do grupo Vermilion) e cinco liderados (dois da Web Help Portugal, um do grupo Bensaúde e outros dois do grupo Vermilion).

Quanto à análise de conteúdo, esta é importante pela diferente interpretação de cada entrevistado. Mas o objectivo é sobretudo a relação entre os dados obtidos, com a fundamentação teórica, para que seja fornecido um sentido a cada interpretação.

Capítulo 6 - Validade

Importante será ressaltar que, como em tudo na vida, e neste caso em particular, existem limitações. A circunstância de se ter optado por uma metodologia qualitativa, nesta investigação, desencadeia a natureza de conveniência das amostras (painel), pelo que as conclusões baseiam-se em todo o quadro conceptual, anteriormente exposto.

Assim, caso pretendessemos por desenvolver e/ou aprofundar mais teorias, os resultados obtidos poderiam ser distintos dos recolhidos. Desta forma, podemos também manter o foco e não fugir demasiado do tema central: “Liderança de Proximidade”.

Contudo, dentro do processo de pesquisa tivemos em consideração estratégias de verificação, como a coerência metodológica, adequação da amostragem, etc. essencialmente focados na facilidade de contactos, bem como a pretensão de recolher testemunhos em ambientes multiculturais, de grandes e médias empresas, de áreas distintas, de modo a seguir o foco de que a liderança se trata de um fenómeno global.

Parte III

- Apresentação e Discussão de Dados

Capítulo 7 - Análise das Entrevistas

A análise dos resultados obtidos pelas entrevistas feitas será apresentada pela ordem a que foram elaboradas, durante o período do mês de Julho e Agosto de 2017. Cada uma das entrevistas realizou-se nas instalações da empresa correspondente, à excepção dos dois entrevistados do grupo Bensaúde, que se realizaram via *Skype*.

As entrevistas tiveram uma duração média de 30 minutos.

Tabela 2 - Entrevistados

Entrevistado	Caracterização	Empresa	Cargo
Vasco Ramos (E1)	Liderado	Grupo Vermilion	Gestor de Parcerias
Catarina Xavier (E2)	Liderado	Grupo Vermilion	Gestora de Eventos
António Brandão (E3)	Liderado	Grupo Bensaúde	Marketing e Comunicação
Diogo Ferreira (E4)	Liderado	Web Help, Portugal	Analista de Fluxo de Chamadas
Alexandre Marques (E5)	Liderado	Web Help, Portugal	Analista da Qualidade
Rui Nabeiro (E6)	Líder	Delta Cafés	CEO
Nuno Borges (E7)	Líder	Grupo Bensaúde	Director de Marketing
Anne Du Fraysseix (E8)	Líder	Web Help, Portugal	CEO
Raimundo Sousa (E9)	Líder	Grupo Vermilion	Director Geral

Fonte: autor (2017).

Doravante os entrevistados serão designados de E1 (entrevistado 1), E2 (entrevistado 2) e assim sucessivamente, de modo a facilitar a análises das entrevistas.

Assim, os liderados são: E1, E2, E3, E4 e E5; e os líderes são: E6, E7, E8 e E9.

Note-se que em relação à E8, não pudemos ter uma opinião sobre todas as questões, porque não tivemos mais tempo para terminar a entrevista.

7.1. Líderes

7.1.1. Questão 1

A primeira pergunta feita na entrevista foi: “Quais são os seus principais desafios ao gerir uma equipa? (Como encara o seu papel de Líder nesta Organização?)”. Nesta pergunta não pretendemos ser demasiado sugestivos e influenciar qualquer resposta, demonstrando sobretudo interesse pela forma como o líder entrevistado encara o seu papel na organização em que trabalha.

O E7 diz-nos que os principais desafios são “perceber o melhor que cada um tem, em termos de características, para saber tirar o potencial de cada um; gestão das expectativas das pessoas e gestão de conflitos”. Isto é, todas as pessoas têm *soft* e *hard skills* diferentes, todas têm os seus próprios objectivos, progressão de carreira, etc. e, para além disso, por estarmos a lidar com pessoas é necessário gerir carácteres e personalidades diferentes.

Seguindo outra opinião, o E9 diz-nos que o principal desafio é “a criação de um ambiente que proporciona uma interacção entre as pessoas, amigável, gerindo um ambiente de trabalho agradável”. Porque cada pessoa tem o seu feitio que pode ou não influenciar outros. E a verdade é que as pessoas “têm obrigação enquanto profissional de se darem bem, e ajudarem-se mutuamente é um trabalho muito exigente” (E7).

Segundo o E6, o principal desafio de um líder é “olharmos ao propósito: qual a sua visão, onde quer ir; porque isso vai condicionar o trabalho das pessoas que trabalham com ele.” E a verdade é que por esse motivo se deve ser claro na mensagem que se passa às equipas de um determinado líder, para que percebam a sua visão e estejam sintonizados.

Em relação à E8, esta diz-nos que criou uma equipa de managers que “estão a cargo de estar à escuta sobre tudo o que se passe na empresa, agindo como observadores”. A mesma participante afirma que uma forma de estar, também, atenta é através de um questionário feito a todos os colaboradores, para perceber níveis de satisfação, motivação, etc.

Pelo que se percebe, parece que no caso da participante E8, os métodos são tradicionais, adoptando assim alguma distância, encarando assim o seu papel enquanto líder na Web Help.

Verdade seja dita não existe o bom nem o mau, mas existe tudo. A solução tradicional adoptado pela E8 parece funcionar visto que a empresa se tem desenvolvido em Portugal, com alguma satisfação.

No entanto, em relação aos detalhes, como a motivação, a pessoas sentirem-se realizadas, mensagens claras a serem passadas, visão da empresa e mesmo os seus valores, não parecem ser aceites ou adquiridos; e sabe-se isso visto que se entrevistou dois liderados da mesma organização.

Resumindo, um líder deve “trabalhar de porta aberta” (E7), isto é, perceber o que se passa, sabendo que “não existe uma formula mágica” (E7). Mas por esse motivo e, seguindo o exemplo do Dr. Nuno Borges, deve-se conhecer bem a equipa, de um modo geral e, por isso, há que “envolver as pessoas” (E9) e conseguir “partilhar com as pessoas e pôr as pessoas a fazer as coisas certas” (E6).

7.1.2. Questão 2

A segunda pergunta feita foi: “O que pensa do estilo de liderança do Papa Francisco? E do Presidente Marcelo R. S.? (Revê-se numa liderança de proximidade?)”.

O Papa, segundo o E7, “é um exemplo, pela forma de se apresentar na Igreja Católica. Toca a todos, pela forma de liderança, pela simplicidade, de ser muito terra a terra”. O mesmo entrevistado diz-nos que isto tem tudo a ver com uma liderança de proximidade. “A forma como ele vem ao terreno, ter com as pessoas, fá-lo sobressair e ganhar o respeito das pessoas [...] e o ser-se próximo facilita o canal de comunicação” (E7). Mas é “muito mais que proximidade” (E6). Segundo o Dr. Rui Nabeiro (E6), CEO da Delta Cafés, “o papa tem uma coisa importante que é: afinidade”, propondo, assim, que mais que empatia é a afinidade, porque nos revemos socialmente em algo que é comum.

Porém, a E8 absteve-se por completo da pergunta feita, dizendo que não se identifica com qualquer religião no mundo e que não vê qualquer paralelismo entre a liderança e o Papa.

No entanto, por algum motivo na alínea 3.1, incluída no terceiro capítulo da primeira parte, podemos ler que a definição da palavra proximidade significa: curto espaço e aproximação; diminuindo assim a hipótese de existir ruído na comunicação. Por esse

mesmo motivo o E7 refere (como citado acima) que o estilo de liderança do Papa facilita a comunicação.

Segundo o E9, o Papa “diferenciou-se dos seus antecessores, precisamente por ter a principal característica de um líder, que é a disposição do servir”, o que o torna num “líder dos tempos modernos; uma referência da liderança” (E6).

Retendo que o “líder existe para servir” (E9) e seguindo esta ideia, podemos pensar que o líder deve pensar mais nas pessoas do que se pensa em si. E aqui podemos comparar à humildade que Krames aponta (2015).

Em relação ao Presidente, o E9 considera que “uma coisa é servir outra coisa ser popular, apesar de que pode reunir condições de ser um bom líder”. Podemos, no entanto, reconhecer que as pessoas se revêm e apreciam o Marcelo Rebelo de Sousa, mas uma vez mais pela “simplicidade, disponibilidade, de estar presente, etc.” (E9).

O E6 apontou um aspecto interessante, quando abordado o tema do Presidente Marcelo, dizendo que “Vivemos numa era em que é preciso sermos cada vez mais humanos” e, retirando o que o E3 afirmou sobre a tragédia de Pedrógão Grande: “só a presença dele é mobilizadora para muitas daquelas pessoas”; é neste ponto que podemos reparar na importância da proximidade para as pessoas.

Resumindo, tanto o E7 como o E9 identificam-se e revêm-se numa liderança de proximidade, “aberto às críticas e sugestões, acompanhando as pessoas [...] não necessitando de manter a distância para manter a autoridade” (E9). E por essa razão é que o “trabalhar de porta aberta” do Nuno Borges faz com que as pessoas se sintam predispostas a desabafar (E7).

7.1.3. Questão 3

A terceira pergunta feita foi: “Como caracterizaria o seu comportamento com os seus funcionários? (Actua como um líder próximo?)”.

O E6 disse que se revê numa liderança de proximidade, pelo que afirmou que “o esforço tem de ser feito”, para que os seus colaboradores vejam que ele está disposto a ouvi-los e, por isso, é que diz que a sua porta está aberta para quem quiser falar, mesmo que da sua vida pessoal se trate.

O mesmo entrevistado comentou que uma das preocupações que tem é, de vez em quando, circular pela empresa. E, deste modo, torna-se obrigatório cumprimentar pessoas, ouvir o que têm para dizer, perceber se está tudo bem, sentir o clima organizacional.

Aqui se percebe que não se trata de um líder que fica fechado no gabinete e que ouve aquilo que quer que o próprio ouça.

Quanto ao E7, este diz-nos que tem tentado agir como o Papa e o Presidente Marcelo, por se identificar com eles, sendo assim “acessível e disponível para as pessoas” (E7). O mesmo participante esclarece, também, que em relação às pessoas “é importante que eles se sintam bem orientados; o planeamento parte sempre do líder” (E7).

O E9 caracteriza o seu comportamento enquanto líder, de “uma pessoa simples, humilde, aberto às críticas, sugestões; acompanhando as pessoas“. Não se revendo num papel de “gerente”, garante que “não é necessário manter a distância para manter a autoridade” (E9). E é sobretudo por essas razões que o Director Geral do grupo Vermilion se identifica e considera actuar como líder próximo.

Desta forma, conseguimos perceber que todos os líderes entrevistados, excepto a líder da Web Help Portugal, actuam como líderes próximos, seguindo uma linha que define a proximidade (ver alínea 3.1 da parte I) e características próprias e ainda algumas que se encontram no estilo de liderança do Papa e do Presidente.

7.1.4. Questão 4

A quarta pergunta feita foi: “Qual a importância de um líder ser próximo dos seus liderados? Acha necessário para ser eficaz? (O que considera ser uma liderança de proximidade?)”.

“Para sabermos para onde estamos a ir e partilhar a nossa visão com os outros, para que também o saibam” (E6). O que significa que é mais fácil colocar objectivos. Porque a proximidade não incide apenas sobre a motivação ou sobre o clima organizacional, também incide nos objectivos, criar expectativas, sentimento de pertença, sentido de orientação, etc.

“Tem de haver um propósito em tudo o que fazemos” (E6) e as pessoas necessitam que seja o líder a partilhar isso com elas para que, em tudo o que façam, sejam eficazes. Porque vêem um líder disposto a ouvir sugestões, a dar *feedback* em tudo o que é feito (orientando assim as pessoas), etc.

O E7 atribui uma grande importância por se considerar ser próximo das pessoas, porque afirma que “criam um sentimento de pertença”. E, ainda, porque “uma desorientação pode contribuir para uma ineficácia muito grande” (E7). Por esse motivo, o líder do departamento de Comunicação e Marketing da Bensaúde, considera que o ser-se próximo está intimamente associado à eficácia ou, pelo menos, ajuda a que exista alguma eficácia.

Uma liderança de proximidade, segundo o E9, é “estar presente e ter consciência que existe para servir”. E uma vez mais todos os líderes entrevistados, excepto a E8, estão em sintonia e consideram que tanto o Papa como o Presidente são exemplos a seguir, para uma mudança eficaz, nos tempos que decorrem.

Resumindo, a liderança de proximidade foca-se num estilo autoritário mas não totalitário.

7.1.5. Questão 5

A quinta pergunta feita foi: “De que formas motiva a sua equipa? (Considera possível gerar-se uma maior produtividade com este tipo de liderança?)”.

“O que temos que ter, numa empresa que é muito comercial como a nossa, é o sistema de incentivos, mas isso não resolve tudo” (E6). No entanto, veja-se pela questão nº3 que por circular fisicamente pela empresa, o facto de estar disposto a ouvir as pessoas, etc. isso já implica um acto motivacional.

Ainda sobre o caso do líder da Delta Cafés, outro aspecto que requereu a minha curiosidade e interesse foi o chamado “fundo social do colaborador”, em que todos contribuem, depositando dinheiro, ao longo de todas as actividades que forem fazendo. E, em situações de emergência, é utilizado esse fundo para apoiar uma causa, surpreender um colaborador quando faz anos, etc.

Todas essas acções para além de fomentar a criação de um bom clima organizacional, contribuem ainda para a motivação de todos os colaboradores porque cria um sentimento de pertença. Assim se cria a família Delta.

Em relação ao se é possível ou não gerar-se uma maior produtividade, a grande maioria dos líderes disseram que seria interessante perceber directamente com os liderados, pelo que se podem ler algumas respostas dos próprios em relação a esta questão (ver alínea 1.2.5).

“O esclarecimento é muito importante para a motivação da pessoa” (E7), afirma o Dr. Nuno Borges, dizendo que desta forma a pessoa por ser esclarecida consegue entender a visão do seu líder e o rumo que o seu trabalho irá seguir.

No que toca ao E9, o que parece motivar pessoas são os projectos onde estão inseridos; pelo que o entrevistado diz que tenta motivar as pessoas nesse sentido, fazendo com que se orgulhem de trabalhar num projecto em que estão inseridos e, de certa forma, para que todos possam seguir o mesmo trilho. E não esquecendo o que foi escrito na questão anterior, a motivação está também intrínseca nas pessoas desde o momento em que são lideradas por líderes que se dizem servidores dos outros. Esta apreço ser a maior motivação, porque percebe-se que se trata de alguém próximo, que saiba ouvir, aceitar sugestões, etc. Com isto, o E9 considera que consegue ter uma maior produtividade nos seus colaboradores, porque consegue fazer com que as pessoas dêem o seu melhor, mas sempre com “tranquilidade, simplicidade e transparência” (E9).

7.1.6. Questão 6

A sexta pergunta feita foi: “E quem o(a) motiva mais a si e como? (de que forma se motiva ou o motivam?)”.

“É um desafio” (E6); acrescentando que é necessário existir auto-motivação para o caso de um líder, porque como refere o E7, “o lugar do líder por vezes é muito solitário”.

Em relação ao E9, este comentou admirar alguns grandes líderes como o Richard Branson Viverem em que “vivem a sua vida, buscando a felicidade em tudo o que fazem” (E9). Por esse motivo considera que é importante criar um ambiente de felicidade para se ser feliz, neste caso no trabalho.

“As minhas equipas é que me motivam” (E8). Segundo a E8, nunca necessitou dos seus líderes para a motivarem, pelo que considera ser motivada pelas suas equipas, ao ver que existe uma progressão, resultados, etc.

7.1.7. Questão 7

A sétima pergunta feita foi: “Como gere as críticas, as construtivas e as destrutivas? (Qual a importância que atribui?)”.

Para o E6 torna-se evidente que “ninguém gosta da crítica, porém, deve ser sempre construtiva”. Porque senão pode existir dificuldade em lidar com a crítica que não seja construtiva.

Segundo o E7, “uma das capacidades de liderança e a vantagem da proximidade é o saber escutar”, pelo que quem tem disponibilidade para escutar, sujeita-se a ouvir coisas boas e outras menos boas. Mas como comenta o mesmo participante, exige-se um esforço para se ter um olhar sempre para algo positivo e que determine ponto fraco se torne num ponto de melhoria.

Para o E9 existem duas situações: primeiro, “o maior problema das pessoas é não focarem a sua crítica nas coisas, mas nas pessoas”, porque aí geram-se, com maior probabilidade, injustiças; segundo “quando a crítica refere-se a situações, apenas pode ser considerada como saudável”.

7.1.8. Questão 8

A oitava pergunta feita foi: “Descreva algo que pense ser positivo e ser negativo numa liderança concreta? (Como comunica algo positivo e negativo, com a sua equipa?)”.

“O erro é a forma de aprender e não acredito que as pessoas aprendam sem cometer erros” (E6). Neste sentido, o Dr. Rui Nabeiro sugere que deve existir uma cultura que permita o erro às pessoas, porque senão não existe evolução e progressão. No entanto, não pode existir uma cultura que permita erros a duplicar, porque isso sugere uma falta de inteligência (E6).

Afirma o E7 que segue uma velha máxima: “um elogio faz-se a público e uma crítica faz-se sempre em privado”. E a verdade é que neste sentido, o E6 disse exactamente o mesmo complementando que ao elogiar uma pessoa publicamente estamos a querer informar ao resto da equipa o que se pretende exactamente, enquanto que uma crítica deve ser feita à porta fechada para não desmoralizar e desmotivar a pessoa.

Porém, o E9 afirma que tem algum cuidado a fazer críticas e que procura sempre fazer com que as próprias pessoas consigam entender os seus erros.

Para casos em que existe uma eficiência no trabalho, a E8 comenta que as pessoas devem ser valorizadas. No entanto, afirma que não é adepta do “*show* à americana”, que elogia uma determinada pessoa publicamente, mas admite que é cultura da empresa fazer

este género que acções. Sobre uma ineficiência no trabalho, comentou que a advertência é feita sempre à porta fechada.

7.1.9. Questão 9

A nona pergunta feita foi: “Que factores considera que podem afetar o desempenho de uma equipa? (o negativo prevalece face ao positivo?)”.

“A liderança incide em 80% dos resultados numa equipa” (E6). Por isso é que é necessário motivar, ter as pessoas certas a fazer o trabalho certo. O que significa que, em parte, são factores que dependem de um líder.

Segundo o E7, “uma conversa positiva tem um efeito muito mais forte na pessoa”. E nesta pergunta o participante refere que ao ter uma conversa positiva com alguém consegue posteriormente gerar maior produtividade, pela empatia, motivação, etc.

“O líder não deve criar um desconforto na pessoa pelo erro que foi cometido” (E9). E é neste aspecto que segundo o mesmo entrevistado, se define as capacidades de se ser líder ou não. Agora, em relação ao foco da questão, o Dr. Raimundo Sousa, concorda que o negativo tem peso.

Nesta questão, a E8 diz-nos que o factor negativo influencia, sem dúvida, a motivação do colaborador, mas diz-nos, ainda, que “de qualquer das formas a motivação de uma pessoa nunca é constante”. É preciso ter em conta se o *feedback* dado é justo ou injusto, antes de chegarmos a uma conclusão, explicando que caso seja dado um *feedback* negativo, devem ser apresentadas soluções e não apenas espalhar as coisas más que foram feitas por determinado colaborador ou equipa (E8).

Resumindo, e aproveitando o que o E9 disse, “ninguém tem importância nenhuma, a importância é sempre algo que nos é dada pelos outros; e da mesma forma que nos é dada, da mesma forma nos pode ser tirada”.

7.2. Liderados

7.2.1. Questão 1

A primeira pergunta feita foi: “O que pensa do estilo de liderança do Papa Francisco? E do Presidente Marcelo R. S.? (Revê-se numa liderança de proximidade?)”.

A resposta parece ser unânime: tanto o Papa como o Presidente, reflectem empatia, positivismo e mudança, mesmo que alguns liderados não se identifiquem com o

catolicismo/política. A opinião em relação às duas figuras citadas é transversal a todos os participantes, provocando uma resposta positiva, quando questionados se se reviam numa liderança de proximidade.

O que caracteriza o Papa é “um estilo de liderança muito virado para o que interessa, que é o capital humano” (E1). Em sintonia está o entrevistado E4 que afirmou que o Papa “é muito próximo das pessoas” e, aliás, como refere o E5 “O Papa conseguiu aproximar todas as pessoas que são católicas, graças à sua empatia”. Já a entrevistada E2 diz-nos que “na actualidade em que vivemos e na sociedade em que estamos neste momento, o Papa está a conseguir fazer algo que não se via há muito na Igreja Católica”, levando-nos a pensar no tema da mudança, exigida pela também mudança dos tempos. A mesma refere que levou pessoas a “simpatizar e a pensar”, por uma “linguagem comum e universal”, implicando assim que mesmo que as pessoas não sejam cristãs, revela que se preocupam com o que ouvem e vêem as acções das figuras citadas. No fundo o Papa veio “humanizar as coisas” (E3) e sempre de uma forma “muito clara e perceptível para as pessoas” (E3).

Em relação ao Presidente, este “Cativa” (E2) e “aproxima muito do povo” (E5), mas é, no entanto, “demasiado próximo” (E4). Isso permitiu referir que se reviam numa liderança de proximidade, porque associam esse estilo de liderança à imagem do Papa e/ou do Presidente Marcelo, mas que nem tudo é 100% certo neste estilo de liderança, porque como referiu o entrevistado E4 “pessoas que nos escutam temos todos os dias, mas será que isso muda alguma coisa?”. No entanto, mesmo sabendo que o Presidente seja um “fenómeno que não surgiu do nada” (E3), pela equipa que o tem vindo a apoiar desde a sua candidatura, a sua forma de agir “é muito do feitio dele”, como nos diz novamente o E3; o que nos redirecciona para a genuinidade escrita ao longo da revisão da literatura. E este, parece revelar-se um factor decisivo para as pessoas assumirem que determinada pessoa é ou pode ser considerada um líder próximo.

Resumindo, o importante parece ser a “simplicidade e naturalidade” (E2) e “se houver proximidade, consegue-se sempre ganhar mais pontos” (E5). As pessoas pedem transparência, simpatia e empatia porque se revêm nisso. E por esse motivo se parece associar uma liderança de proximidade a figuras como o Papa e o Presidente Marcelo.

7.2.2. Questão 2

A segunda pergunta feita foi: “Como caracteriza o comportamento do seu Líder, consigo? (Actua como um líder próximo?)”.

Nesta questão, todos os liderados entrevistados têm a sua opinião própria sobre o seu líder e portanto cada caso é um caso. Porém, curiosamente, a grande maioria dos participantes revelaram que o seu líder sabia escutar, à excepção dos colaboradores da Web Help Portugal.

O E1 refere que o seu líder “sabes escutar”, apesar de que “é complicado estar a par de todas as pessoas”. Isto demonstra, também, alguma compreensão por parte do subordinado que tem, em retorno, uma proximidade com o seu líder. E é aqui que se gere confiança. E trabalhando na mesma empresa, a E2 confirma que o líder “é sem dúvida um líder próximo”, mas “às vezes próximo demais”, isto porque, segundo a entrevistada, a liderança deste género pode impedir alguma justiça para com as equipas e a proximidade poderá, em parte, nublar certos aspectos como a desmotivação dos outros. Mais concretamente o que pareceu preocupar a E2 foi que o facto de se ser próximo, podem transpôr-se, para o local de trabalho, factores externos que iram influenciar de algum modo o tipo de liderança e tomada de decisões. E neste aspecto, o E4 também parece ter uma opinião semelhante, apesar de que concorda que o seu líder directo e não a CEO, é uma pessoa próxima no sentido em que “sabe ser sério e mesmo rir quando é necessário” (E4). E afirma que aquilo que o põe em confiança com ele é o facto de quando quando comete determinado erro, não é condenado por isso, apenas advertido e uma palavra a dizer que para a próxima será melhor. E isto sim é o que parece fazer com que as pessoas não tenham receio e, portanto, estarem calmas no caso de falharem. Isto é o que faz existir confiança.

Vejamos agora que segundo o E3, a relação que tem com o seu líder é “muita aberta, com trabalho de equipa, troca de impressões” e é, neste aspecto, algo que caracteriza como proximidade, porque vai para além de um simples objectivo laboral, podendo ainda o seu líder, servir para aliviar “pressões, angústias, e valoriza sempre a motivação da pessoa” (E3), o que acaba por estar tudo interligado.

Em relação ao E5, que trabalha na mesma empresa que o E4, este diz-nos uma coisa interessante: “se a minha líder não for próxima de mim, eu tento ser próximo dela” (E5). O que valoriza o facto de que, neste caso em particular, o liderado prefere realmente uma liderança próxima, de poder falar abertamente e, em retorno, ser ouvido.

7.2.3. Questão 3

A terceira pergunta feita foi: “Qual a importância de um líder ser próximo dos seus liderados? Acha necessário para ser eficaz? (O que considera ser uma liderança de proximidade?)”.

Segundo o E1, “Afecta directamente o desempenho”. Apesar de que irá depender e variar de pessoa para pessoa. É certo é que as pessoas facilmente se revêm pelo que o seu líder faz, pelo exemplo que têm à sua frente, e será nesse sentido que uma liderança mais próxima pode motivar, banindo a distância (E1). É nesta parte que podemos rever aquilo que foi escrito na alínea sobre a Inteligência Social (Goleman & Boyatzis, 2008), em que os liderados espelham os comportamentos do seu líder, através dos neurónios-espelho. O que significa que estes se revêm no seu líder, prevendo ser-se “sempre eficaz” (E2).

Colocando a questão ao contrário, reparamos que “um líder ausente não demonstra, não arregaça as mangas, não está ao lado da equipa” (E2). É neste sentido que vemos a falta que a proximidade, num líder, faz a uma equipa. E recuperando o que o E10 disse: “O líder foi feito para servir”, ou seja, as pessoas estão sempre à espera que haja alguém do seu lado quando algo é necessário.

No entanto, quando relacionado com a eficácia poderá depender, porque “existem líderes que conseguem ser eficazes através do medo, através da desconfiança, etc.” (E3).

Agora, em termos de proximidade “dá sempre mais resultado, mas é preciso que nos inspire” (E3). E o mesmo autor afirma que é necessário ter cuidado, porque “a proximidade deve ser genuína e que vejas que aquilo faz parte da pessoa” (E3). Caso contrário poderá soar a falsidade e o subordinado não irá confiar num líder que tenha atitudes desse tipo. Pelo que o estilo de liderança de proximidade só deve ser adoptado por líder que o saibam encaram, porque já faz parte da personalidade deles, da sua forma de estar, de agir e de viver.

Mudando de perspectiva, e estando o E4 e o E5 numa outra realidade, podemos perceber que “o facto de se ser próximo demais das pessoas, tem impacto na produtividade das pessoas, negativamente” (E4). Isto parte do princípio em que, por experiência própria, o entrevistado E4 considera que por se ser (demasiado) próximo do seu líder, irá pensar que pode fazer o que bem lhe apetecer, justamente por existir confiança e abertura para isso; ou mesmo porque, sendo (muito) próximo do seu líder, poderás encobrir certos assuntos. Neste sentido, percebe-se que deve existir um justo termo. Existir proximidade

sim, mas não esquecer que existe vida profissional e pessoal, separadamente. E este é o receio que o E4 disse ter.

Assim, segundo o E1, uma liderança de proximidade é “Saber lidar de forma personalizada com cada pessoa”. Para as pessoas, de modo geral, não se revêem num líder ausente, pelo que uma liderança de proximidade é “uma liderança presente, com um líder que ouve, fala com os seus colaboradores de forma humana, seja sobre coisas boas ou más” (E2).

Noutra linha de pensamento está o E5, que nos diz que para uma liderança de proximidade “não basta ser simpático [...] é necessário ser-se competente e demonstrar isso aos outros, ser humano”.

E retomando a opinião do E4, uma liderança de proximidade é “ter uma opinião do comportamento do líder, aqui dentro”, sendo que fora da organização, o líder próximo deveria saber separar as esferas: a profissional da privada.

7.2.4. Questão 4

A quarta pergunta feita foi: “O que o(a) faz sentir realizado(a)? (Sente-se motivado(a) no trabalho? Se sim, de que forma?)”.

Para o E1, “mais que a parte monetária, é o projecto”. Pelo que aqui, com este testemunho, conseguimos perceber que neste caso as pessoas a cada vez mais pretendem sentir-se úteis no trabalho, integradas e, isso, torna-se muitas das vezes mais aliciante a aceitar determinada proposta de trabalho, pelo projecto. E é desta forma que, segundo Vasco Ramos (E1), se sente motivado. O mesmo participante referiu ainda sentir-se motivado pelas pessoas, pelo ambiente que se vive no local de trabalho, dizendo que “se tivermos um bom projecto mas más pessoas, as coisas não irão funcionar” e neste ponto a sua motivação irá ser diminuta.

Segundo a E2, o que a faz sentir-se realizada é o reconhecimento do seu valor e trabalho pelos restantes membros da equipa. E em relação à motivação, considera que o que mais a motiva é o líder depositar confiança nela, na entrega de tarefas e responsabilidades.

“Ser feliz no local de trabalho” (E3). Que apesar de *cliché*, ainda hoje se mantém esta máxima para todas as pessoas. Mas comenta o E3 que é um *cliché* que não se desfaz porque “hoje em dia tu vêes que as pessoas ainda não fazem isso” (E3), o que dá espaço e

tempo para que o estilo de liderança de proximidade possa ser aplicada. Para além deste aspecto, o mesmo participante considera fundamental existirem portas abertas dentro da própria empresa para pessoas que ambicionem uma progressão na carreira.

Além disso, o E3 refere que o que o motiva é a entrada do seu novo líder e a diversidade de projectos com que trabalha diariamente, evitando assim a monotonia.

“Chegar ao fim do dia e ver que tenho uma boa produção do meu trabalho” (E4). O E4, tal como referiu a E2, sentem-se realizados pelo seu próprio desempenho. E este aspecto apreço-me merecedor de alerta para os líderes, porque se os líderes não souberam o que faz cada um dos seus liderados sentirem-se bem no seu local de trabalho, sentirem-se realizados, etc. não estará atento a 100% do que as pessoas pretendem, daí a importância não só de ouvir mas também de existir interesse para além disso e questionar sobre certos assuntos, como é o caso com esta questão.

Em relação à motivação, o E4 diz-nos que não se sente motivado pelo seu líder e comentou que este tem algumas características de um líder próximo, mas que procura sobretudo saber em que ponto de situação as coisas estão, pelo que tomo a liberdade de dizer que estamos perante um caso tradicional em que falamos de líderes com visão de números e não de pessoas. Será esta atitude incutida pela própria CEO da empresa (E8)? Será por um ser o reflexo do outro?

“O reconhecimento é o mais importante” (E5), diz-nos Alexandre Marques, porque significa que o seu trabalho está a ser bem feito e isso é visto como uma forma de motivação para o E5.

7.2.5. Questão 5

A quinta pergunta feita foi: “Considera possível gerar-se uma maior produtividade com este tipo de liderança?”.

Nesta questão a E2 considerou que gerava uma maior produtividade nela própria pelo estilo de liderança adoptado pelo seu líder que é, neste caso em concreto, o E9.

“Não conheço ninguém que queira ir trabalhar com um chefe chato, que não aceita opiniões, outros caminhos, etc.” (E3), afirmando que isto afastaria qualquer motivação. Certo é que, segundo o mesmo participante, isto está a cair em desuso.

Sobre o aumento da produtividade, o E4 diz não ter grande efeito nele. O seu líder procura saber se existem resultados e neste sentido a motivação gerada não parte do líder mas antes do próprio liderado.

Sobre um estilo de liderança de proximidade, o E5 considera possível ser gerador de produtividade. No entanto, confirma que ele utiliza esse estilo de liderança com as suas equipas e portanto consegue analisar a eficácia, mas que por sua vez, o seu líder não.

“Á vontade não é à vontadinha” (E5), afirma o E5 que devem existir limites na relação de líder/liderado.

Resumindo, como disse o E5, é necessário, para existir um melhor desempenho das pessoas, o líder perceber que é preciso “dar o melhor para se esperar o melhor” (E5).

7.2.6. Questão 6

A sexta pergunta feita foi: “Como gere as críticas, as construtivas e/ou as destrutivas? (Qual a importância que atribui?)”.

Segundo o E1, as críticas “são importantes e fazem parte do crescimento; sem elas dificilmente conseguimos crescer”. Pelo que parece existir compreensão por parte dos liderados, quando estes estão sujeitos a críticas dos seus líderes. E como comenta o mesmo entrevistado, por se estar a lidar com um líder que se considera próximo, existe algum apreço por essa pessoa e é dada uma maior importância à crítica. Um liderado que se identifique com o seu líder, não quer desiludí-lo.

Em sintonia com o E1 está a E2, que considera que com críticas construtivas se consegue evoluir enquanto profissional. No entanto, comenta que “ninguém reage bem a críticas” (E2), mas tudo depende da forma como é dito e da abordagem do líder, porque a “crítica de apontar o dedo” (E2), referindo-se à destrutiva, considera que esta apenas acarreta uma tarefa que é a de retirar motivação e desmoralizar a pessoa.

Segundo o E3, as críticas destrutivas não fazem bem e não geram valor e, por isso, como o próprio diz, ignora. “As críticas que não tragam soluções não são geradoras de nada” (E3).

“Depende das pessoas e da forma como são feitas” (E4). O Diogo Ferreira (E4), diz-nos que a transmissão de uma crítica construtiva, por norma, é aceite e existe a tentativa de melhoria. No entanto, sobre críticas destrutivas estas não são tomadas em conta.

O E5 afirmou detestar que o critiquem, porque faz um esforço grande para ser perfeccionista e que hajam resultados.

7.2.7. Questão 7

A sétima pergunta feita foi: “Descreva algo que pense ser positivo e ser negativo numa liderança concreta? (Como lhe comunicam algo positivo e negativo?)”.

Um ponto positivo que a E2 destacou foi a necessidade de obter *feedback*, pelo trabalho feito, seja para referir que correu bem ou mal. Mas senão, como diz a Catarina Xavier (E2), a pessoa não compreende e pode perder o rumo.

O E3 comentou um exemplo passado, referindo ter tido sempre a sorte de considerar o seu líder próximo, mas em concreto, como factor negativo, diz-nos que aconteceu um subordinado saber mais tecnicamente e ser mais capaz do que quem estava na liderança. No entanto, admite não existir uma relação causa/efeito, significando assim que o líder pode muito bem ser capaz de estar à altura do seu cargo, no entanto, pode descredibiliza um líder e por vezes não existe um líder com humildade para reconhecer que não sabe determinadas coisas, por exemplo. Para além deste ponto, afirma ainda que pensa que a idade é muito limitativa para se ascender a um cargo de maior responsabilidade, em Portugal.

Como aspecto negativo, o E4 destacou o tempo de demora para que um líder consiga algo dos seu colaboradores: motivação, gerar confiança, etc. Sobre o aspecto positivo, o E4 destacou a capacidade de um líder conseguir motivar e ver resultados nas suas equipas.

Em relação ao E5, este refere que parte de algumas qualidades como: o não julgar *a priori*, porque poderá criar pontos negativos.

7.2.8. Questão 8

A oitava pergunta feita foi: “Que factores pensa que podem afetar o seu desempenho? (o negativo prevalece face ao positivo?)”.

“Nós não gostamos de errar” (E2), assim respondeu a E2 dizendo que o negativo prevalece face ao positivo. E o mesmo pensa o E1, dizendo que o negativo “tem poder”. Para este, mesmo no meio de x tarefas bem sucedidas, basta apenas uma negativa ou menos boa para desmoralizar uma pessoa. Isto será porque não estamos habituados a que

haja uma liderança de proximidade? No entanto, veja-se que todos os líderes, excepto a E8, se revêm nesse estilo de liderança e os próprios liderados o reconhecem. Porém, existe todo um peso de uma sociedade que faz com que a pessoa acarrete e leva um factor negativo para outra dimensão, do irracional.

Para o E4, uma reprimenda de um líder em frente dos outros, mesmo que bem gerida e filtrada pelo liderado, pode afectar o seu desempenho e desmotivar, por conseguinte. E facto é que pode gerar-se um efeito de bola de neve porque as outras pessoas irão sentir receio e partilhar também da desmotivação com o colega.

Em relação ao se o negativo prevalece face ao positivo, o E4 considera que pode acontecer no entanto é trabalho dele fazer com que isso não aconteça ou pelo menos tentar impedir que aconteça. Por este motivo é que na questão anterior o entrevistado comentou que dependeria se fosse uma crítica e quem faz essa crítica, por exemplo.

7.3. Citações-Chave da Análise das Entrevistas

7.3.1. Líderes

Tabela 3 - Citações-Chave - Líderes

Questão	Palavras-chave
1- Quais são os seus principais desafios ao gerir uma equipa? (Como encara o seu papel de Líder nesta Organização?)	“Partilhar com as pessoas e pôr as pessoas a fazer as coisas certas” (E6); “Perceber o melhor que cada um tem; gestão de expectativas; gestão de conflitos” (E7); “Envolver as pessoas” (E9).
2- O que pensa do estilo de liderança do Papa Francisco? E do Presidente Marcelo R. S.? (Revê-se numa liderança de proximidade?)	“Muito mais que proximidade” (E6); “[...] facilita o canal de comunicação” (E7); “[..] a disposição do servir” (E9);
3- Como caracterizaria o seu comportamento com os seus funcionários? (Actua como um líder próximo?)	“Acessível e disponível para as pessoas” (E7); “Não é necessário manter a distância para manter a autoridade” (E9).
4- Qual a importância de um líder ser próximo dos seus liderados? Acha necessário para ser eficaz? (O que considera ser uma liderança de proximidade?)	“Criar um sentimento de pertença” (E7); “Estar presente e ter consciência que existe para servir” (E9).

Questão	Palavras-chave
5- De que formas motiva a sua equipa? (Considera possível gerar-se uma maior produtividade com este tipo de liderança?)	“[...] sistema de incentivos, mas isso não resolve tudo” (E6); “O esclarecimento é muito importante para a motivação da pessoa” (E7).
6- E quem o(a) motiva mais a si e como? (de que forma se motiva ou o motivam?)	“É um desafio” (E6); “O lugar do líder por vezes é muito solitário” (E7); “Viver a vida, buscando a felicidade em tudo o que se faz” (E9).
7- Como gere as críticas, as construtivas e/ou as destrutivas? (Qual a importância que atribui?)	“Uma das capacidades de liderança e a vantagem da proximidade é o saber escutar” (E7); “O maior problema das pessoas é não focarem a sua crítica nas coisas, mas nas pessoas” (E9).
8- Descreva algo que pense ser positivo e ser negativo numa liderança concreta? (Como comunica algo positivo e negativo, com a sua equipa?)	“Um elogio faz-se a público e uma crítica faz-se sempre em privado” (E6 & E7);
9- Que factores considera que podem afetar o desempenho de uma equipa? (o negativo prevalece face ao positivo?)	“A liderança incide em 80% dos resultados numa equipa” (E6); “O líder não deve criar um desconforto na pessoa pelo erro que foi cometido” (E9).

Fonte: autor (2017).

7.3.2. Liderados

Tabela 4 - Citações-Chave - Liderados

Questão	Palavras-chave
1- O que pensa do estilo de liderança do Papa Francisco? E do Presidente Marcelo R. S.? (Revê-se numa liderança de proximidade?)	“Capital humano; Somos pessoas de relações; Com uma liderança de proximidade conseguimos sempre otimizar” (E1); “Humanizar; Claro e perceptível” (E3); “Aproximar” (E5);
2- Como caracteriza o comportamento do seu Líder, consigo? (Actua como um líder próximo?)	“Sabe escutar; Dar importância” (E1); “Às vezes próximo demais” (E2); “Sabe ser sério e mesmo rir quando é necessário” (E4)
3- Qual a importância de um líder ser próximo dos seus liderados? Acha necessário para ser eficaz? (O que considera ser uma liderança de proximidade?)	“Saber lidar de forma personalizada com cada pessoa” (E1); “Um líder ausente não demonstra, não arregaça as mangas, não está ao lado da equipa” (E2); “A proximidade deve ser genuína e que vejas que aquilo faz parte da pessoa” (E3)

Questão	Palavras-chave
4- O que o(a) faz sentir realizado(a)? (Sente-se motivado(a) no trabalho? Se sim, de que forma?)	“Satisfação pessoal; Desafio; Preocupação do líder” (E1); “Ser feliz no local de trabalho [...] um <i>cliché</i> que não se desfaz” (E3); “O reconhecimento é o mais importante” (E5).
5- Considera possível gerar-se uma maior produtividade com este tipo de liderança?	“Sim” (E2); “Dar o melhor para se esperar o melhor” (E5).
6- Como gere as críticas, as construtivas e/ou as destrutivas? (Qual a importância que atribui?)	“São importantes e fazem parte do crescimento; sem elas dificilmente conseguimos crescer” (E1); “Ninguém reage bem a críticas” (E2); “As críticas que não tragam soluções não são geradoras de nada” (E3).
7- Descreva algo que pense ser positivo e ser negativo numa liderança concreta? (Como lhe comunicam algo positivo e negativo?)	“Time-Consuming” (E4);
8- Que factores acha que podem afetar o seu desempenho? (o negativo prevalece face ao positivo?)	“O negativo tem poder” (E1); “Nós não gostamos de errar” (E2);

Fonte: autor (2017).

CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Conclusões

Existe uma lenda antiga que conta que o Rei Solomon sempre separou as diferenças, optando pelo intermédio, afastando assim os extremos.

- No meio está a virtude, poderíamos aqui dizer. Porque não convém aplicar uma regra única, radical e extremista para se liderar. Uma liderança de proximidade é uma teoria que revisita todas as teorias pensadas e aprofundadas ao longo de décadas. Uma liderança de proximidade procura ter um estilo de maior humildade e por isso menor racionalidade e maior humanismo e espontaneidade;
- Conseguimos, complementando com matéria dada ao longo dos semestres, aprofundar o tema da Liderança. A verdade é que não existe nada neste mundo que seja passivo de comunicação. Necessitamos dela para nos compreendermos a nós próprios, bem como para entender os outros. Assim criam-se laços e, portanto, ligações entre indivíduos. E é aí que a liderança tem uma palavra a dizer: aproveitar a comunicação em seu favor, de maneira a poder encaminhar uma ou mais pessoas para suplantar situações ou simplesmente alcançar objectivos pretendidos;
- Acerca do Papa Francisco, conseguimos verificar que existe, de facto, uma liderança de proximidade, que apela, inevitavelmente, à bondade, humildade e simpatia, o que gera uma empatia entre a figura do poder católico e os seus seguidores. Note-se, ainda assim, que certas coisas são trabalhadas e forjadas pelo próprio vaticano. Aliás, no fundo, procura-se um aumento de fiéis e manter os já “fidelizados clientes” (entenda-se por isso crentes/seguidores/religiosos/etc.), isto porque não deixa de haver uma equipa de comunicação/marketing por detrás da máquina gigantesca, que é a Igreja;
- Fazendo agora uma analogia sobre o Marcelo Rebelo de Sousa (ou mesmo o Papa) e determinada organização, percebemos que poderia ser, inicialmente, algo utópico, mas o certo é que já existem algumas empresas que decidiram envergar pela transparência e que conseguem “fazer as coisas seriamente sem se levarem demasiado a sério”, ou seja, o pretendido é haver um clima organizacional descontraído mas capaz de ser eficaz. Seguindo esse pensamento, é fácil perceber que pode gerar uma motivação para qualquer funcionário. Sentirmo-nos bem no trabalho, tendo um líder que gera empatia connosco.

Podemos até ousar criar, a partir daí, uma “teoria de alavancagem” para uma melhor eficiência no trabalho;

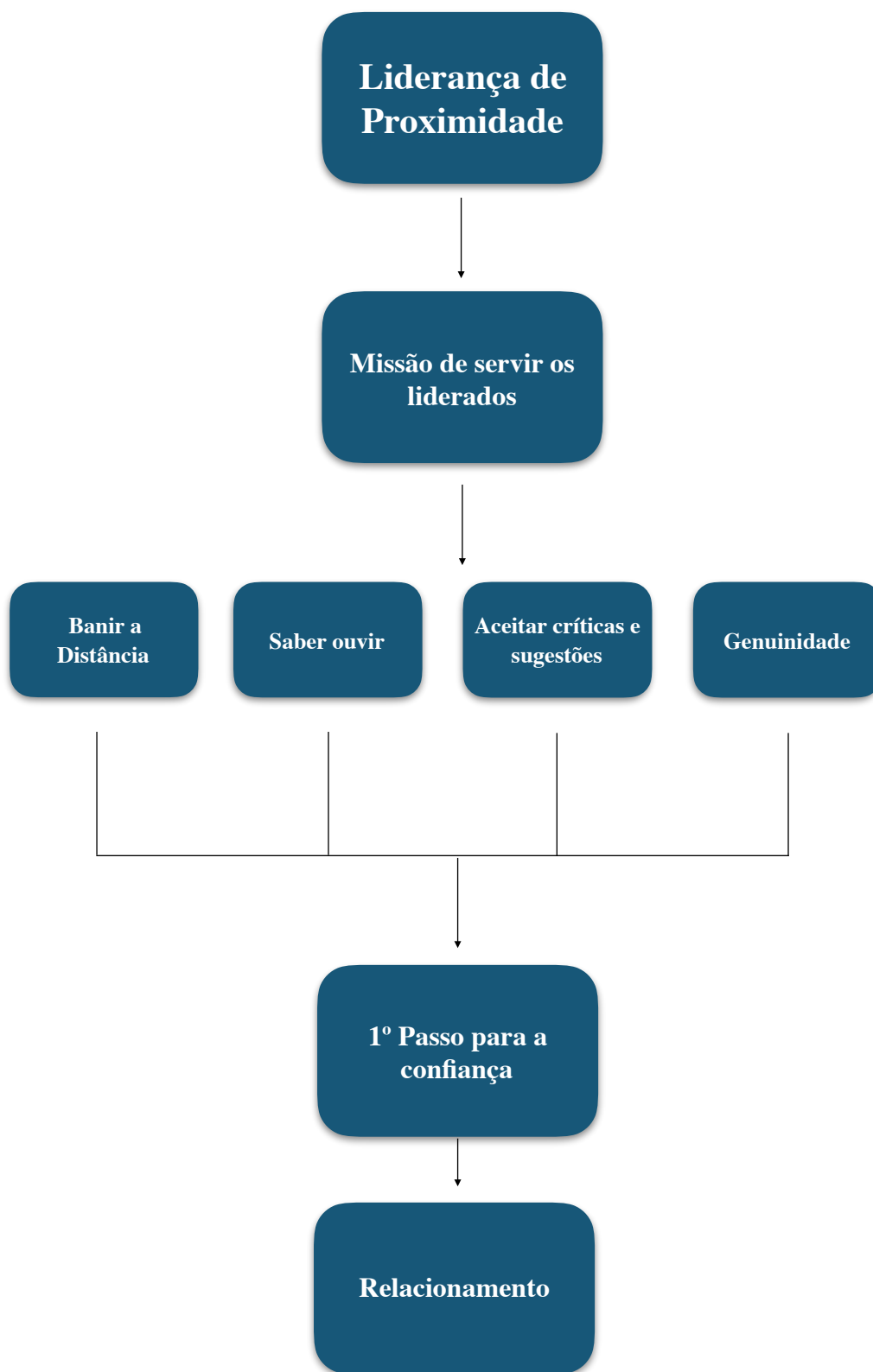
- Graças aos testemunhos dos entrevistados pudemos, ainda, confirmar as várias suspeitas sobre o nosso tema; e confirma-se: uma liderança de proximidade começa a ser e será, a cada vez mais, uma tendência contemporânea;
- Mas o que considerámos incrível foi o facto de estarmos admirados com alguma figuras de líderes mundiais. Repare-se que estamos admirados com algo que é completamente banal, ou que deveria ser, em todo o caso, a normalidade;
- Concluí-se ainda, e respondendo à questões de partida e outras feitas ao longo desta dissertação, que o melhor tipo de liderança é uma proximidade de liderança, por revelar-se ser mais eficaz, trazendo maior produtividade, mas essencialmente porque é uma liderança na qual a grande maioria dos entrevistados se revêem. Por esse mesmo motivo é que já parece que estamos realmente aptos, neste início do século XXI, a praticar uma liderança de proximidade, sendo que a proximidade num líder tem um papel fundamental numa organização; porque é bem vista pelos trabalhadores, pois dão uma importância enorme ao aspecto humano, de ser servido por alguém com comportamentos genuínos, etc. sabendo que escusado será dizer que existe uma incidência enorme na motivação de cada pessoa, o que determina a sua produtividade, bem-estar e realização profissional;
- Em relação às entrevistas efectuadas parece existir aqui algumas co-relações, sendo que uma delas parece ser muito pertinente: a única empresa cujo líder não se revê com a questão nº2 não demonstra ser próximo com as suas equipas. E nesta questão em nada influencia a religião dos líderes, porque nem todos têm as mesmas crenças e filosofias de vida;
- Mais se percebe que nenhum dos liderados da empresa Web help (o E4 e o E5), cujo líder máximo é a E8, referiu sentir-se motivado pelo seu líder. Existem factores externos que prevalecem aos factores inteiros da empresa, como comportamentos dos seus colegas, líderes, etc;
- Entende-se, também, que, como visto no segundo capítulo da Parte I, o que distinguia, primeiramente, um líder de um não-líder, era o domínio de conhecimentos (história, geografia e literatura); depois, na Grécia Antiga, os oradores eram vistos como líderes porque dominavam a linguagem e tinham o dom da oratória, retórica, etc.; posteriormente e ainda num passado recente, os primeiros estudos sobre liderança foram

efectuados até à segunda guerra mundial: para a escolha de oficiais do exército, procurava-se identificar os traços físicos, as características de personalidade e capacidades que seriam dons dos líderes naturais; passámos, num período pós-guerra, a alterar teorias e surgem outros autores que afirmavam que a liderança era algo que podia ser ensinado. Mas aqui está o busílis da questão: em relação à liderança até se poderia aceitar esta faceta pedagógica, porém, no que toca à proximidade, é algo que simplesmente não se pode ensinar, porque neste caso concreto ou se é próximo ou não se é; tudo é uma questão de genuinidade, de normalidade na personalidade de um indivíduo que já seja, por naturalidade, próximo das pessoas;

- Se sempre existiu uma evolução da linguagem, uma evolução da escrita, etc. deveria também existir uma evolução da liderança;

Finalizando as conclusões, passamos a resumir a Liderança de Proximidade através de um mapa (ver Figura 4), para que mais fácil seja perceber as conclusões a que chegámos sobre o tema desta dissertação.

Figura 4 - Mapa da Liderança de Proximidade



Fonte: autor (2017).

Recomendações

Quanto a recomendações, consideramos:

- O líder trabalhar de porta aberta, excepto casos excepcionais;
- O líder agendar 1 vez/semana uma reunião, para um ponto de situação, em que se limita a ouvir os seus colaboradores. Estes poderão fazer críticas, dar sugestões, demonstrar o seu agrado, etc;
- Aplicação do “realitytelling” por parte das organizações, porque acreditamos ser uma alternativa viável para acompanhar grande parte das mudanças de paradigmas;
- O recurso ao riso/humor numa liderança de proximidade e pensámos até que ponto não seria eficaz existir, por parte do líder, o recurso a este mecanismo, que é essencialmente de motivação, para a obtenção de melhores resultados. Por norma, o humor serve como elemento apaziguador, de relaxamento e, por isso, seria o ideal para um tipo de liderança contemporâneo.

Imaginemos, em caso de certas falhas ou enganos em determinada função exercida por um indivíduo, o líder poderia, a par da sua equipa, pensar em procurar numa consequência a ser executada ao longo do dia, por parte do funcionário que errou e, assim, não só se iria criar uma união enquanto grupo, como a própria pessoa que cometeu determinada falha, irá rir-se de si mesmo e de toda a situação. Isto para fazer passar a mensagem que: “se caíres, levanta-te e faz de novo”.

Será essa a nova tendência a ser aplicada nas organizações? Acreditamos que sim... Porque sim. Prova disso é a história, contada em França, sobre a razão pelo que deveremos aplicar o humor como terapia nas organizações:

“Certo dia, um senhor, depressivo, desesperado, visita, pela vigésima vez, o seu médico de família, apelando à ajuda, visto estar à beira do suicídio. O médico diz-lhe já não saber o que fazer por ter encaminhado o homem aos maiores especialistas no mundo e, mesmo assim, este, continuava deprimido e com tendências suicidas.

O médico, lembrou-se, porém, de uma última hipótese e comunica ao seu paciente que lhe tinha comprado um bilhete para o maior circo do mundo, cuja principal atracção era o maior e melhor palhaço do mundo, que fez rir reis, presidentes, os mais poderosos deste mundo, e pergunta-lhe o que acha?

E, nesse momento, o paciente, que estava de cabisbaixo, levanta a cabeça e diz: ‘Mas doutor, esse palhaço... sou eu’.”

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aristóteles (2010), *Retórica*, Lisboa: Imprensa Nacional - Casa da Moeda.
- Avolio, B. & Gardner, W. (2005), *Authentic Leadership Development: Getting to the root of positive forms of Leadership*, *The Leadership Quarterly*, Vol. 16: pp. 315-338.
- Bass, B. M. (1985), *Leadership and performance beyond expectation*, New York: Free Press.
- Bauman, Zygmunt (2000), *Liquid Modernity*, Cambridge: Polity Press.
- Bergamini, C. W. (1994), *Liderança: Administração do sentido*, São Paulo: Atlas.
- Bilhim, J. A. F., (2006), *Teoria Organizacional-Estruturas e Pessoas*, Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- Cardoso, Gustavo (2006), *Os Media na Sociedade em Rede*, Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.
- Castells, Manuel (2002), *A Sociedade em Rede*, Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.
- Castells, Manuel (2004), *A Galáxia Internet: reflexões sobre internet, negócios e sociedade*, Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.
- Cawthon, David L. (1996), *Leadership: The Great Man Theory Revisited*, Amsterdam: Business Horizons, pp. 1-4.
- Collins, Jim (2001), *Good to Great: Why Some Companies Make the Leap...And Others Don't*, Reino Unido: Random House.
- Coutinho, P. (2015), *Metodologia de Investigação em Ciências Sociais e Humanas: Teoria e Prática*, Coimbra: Almedina.
- Cunha, M. P. et al. (2007), *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*, Lisboa: Editora RH.
- Cunha, M. P., & Rego, A. (2005), *Comunicar*, Lisboa: Publicações Dom Quixote.
- Edgerton, William (1948), *'The Great Man': A Note on Methods*, USA: American Oriental Society, pp. 192-193.
- Fiedler, F. (1967), *A theory of leadership effectiveness*, Nova York: McGraw Hill.
- Foucault, Michel (2012), *O que é um autor?*, Lisboa: Nova Vega.
- Freud, Sigmund (1921), *Além do Princípio de Prazer, Psicologia de Grupo e Outros Trabalhos*, Brasil: Imago.

George, Bill (2009), *Liderança Autêntica – Resgate os valores fundamentais e construa organizações duradouras*, São Paulo: Editora Gente.

Goleman, Daniel (1998), *What Makes a Leader?*, EUA: Harvard Business Review.

Goleman, Daniel And Boyatzis, Richard (2008), *Inteligência social e a biologia da liderança*, EUA: Harvard Business Review.

Greenleaf, R. K. (2002), *Servant-leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*, Mahwah, NJ: Paulist Press.

Hersey, P., & Blanchard, K. (1988), *Management of organizational Behaviour - utilizing human resources*, New Jersey: Prentice Hall.

Ilharco, Fernando (2014), *Pós-Sociedade. A Sociedade Pós-Literária, Pós-Nacional, Pós-Democrática e Pós-Occidental*, Lisboa: INCM.

Krames, Jeffrey (2015), *Liderar com Humildade - As 12 lições de liderança do Papa Francisco*, Lisboa: Editorial Presença.

Lindstrom, Martin (2009), *Buy.ology*, Sydney: Doubleday.

Linne, Joaquin (2014), *Two generations of digital natives*, São Paulo: Intercom - RBCC, pp. 203-220.

Lowney, Chris (2015), *A Liderança Segundo Francisco, o Homem que Guia com o Coração*, Lisboa: Marcador.

Luhmann, Niklas (2006), *A Improbabilidade da Comunicação*, Lisboa: Vega.

Mauss, Marcel (1950), *The Gift*, New York: Routledge.

Maxwell, Joseph (2005), *Approach qualitative research design: an interactive*. London: sage.

Prensky, Mark (2001), *Digital Natives, Digital Immigrants*, Lincoln: NCB University Press.

Rego, Arménio (1997), *Liderança nas Organizações - Teoria e Prática*, Aveiro: Universidade.

Ricoeur, Paul (1998), *Du Texte à L'action - Essais d'herméneutique*, Paris: Seuil, pp. 124-163.

Rutten, Roel (2017), *Beyond proximities: The socio-spatial dynamics of knowledge creation*, EUA: Sage Publications.

Saraiva, José António (2016), *Eu e Os Políticos. O que não pude (ou não quis) escrever até hoje - O livro proibido*, Lisboa: Gradiva.

- Shamir, Boas e Eilam, Galit (2005), *What's your story? - A life-stories approach to authentic leadership development*, *The Leadership Quarterly*, pp. 395-417.
- Spisak, Brian, et al. (2015), *Niche Construction and The Evolution of Leadership*, USA: Academy of Management Review, pp. 291-306.
- Stephenson, Fiona (2016), *7 Ways to Communicate In an Age of Authenticity*, Auckland: Adrenalin Publishing.
- Strauss, A. & Corbin, J. (1990). *Basics of qualitative research: grounded theory procedures and techniques*. London: sage.
- Tannenbaum, R. & Schmidt, W. (1958), *How to choose a leadership pattern*, USA: Harvard Business Review 36 (2), pp. 95-101.
- Tapscott, Don (1997), *Growing Up Digital*, EUA: Harvard Business Press.
- Vugt, Mark (2010), *The Nature in Leadership: Evolutionary, Biological, and Social Neuroscience Perspectives*, Sage.
- Waldman, David and Balven, Rachel (2015), *Responsible Leadership: theoretical issues and research directions*, Arizona: The Academy of Management Perspectives, pp. 19-29.
- Wetzel, Ralf (2015), 'Who am I and if so, how many?' *Notes on the myth of leadership authenticity*, Varsóvia: Tamara - Journal for Critical Organization Inquiry, pp. 41-53.
- Wildermuth, Cristina et al. (2015), *Circles of Ethics: The Impact of Proximity on Moral Reasoning*, Germany: Springer.
- Worden, Skip (2005), *Religion in Strategic Leadership: A Positivistic, Normative/Theological, and Strategic Analysis*, Wisconsin: Springer, pp. 221-239.
- Yagil, Dana and Medler-Liraz, Hana (2014), *Feel Free, Be Yourself: Authentic Leadership, Emotional Expression, and Employee Authenticity*, EUA: Sage Publishing, pp. 59-70.

WEBGRAFIA

Bauman, Zygmunt (2016), *Zygmunt Bauman - Fronteiras do Pensamento*, Youtube: <https://www.youtube.com/watch?v=POZcBNo-D4A>.

Onfray, Michel (2016), *Michel Onfray invité de "Questions de Choix" - France 3 Aquitaine 5/12 2016*, Bordeaux: Michel Onfray Actualités - Youtube: <https://www.youtube.com/watch?v=ZxywUCgrCfs>.

Sinek, Simon (2016), *Simon Sinek on Millennial and Internet Addiction*, Youtube: <https://www.youtube.com/watch?v=IU3R0ot18bg&t=206s>.

ANEXOS

Anexo A - Guião das Entrevistas

Líderes

1. Quais são os seus principais desafios ao gerir uma equipa? (Como encara o seu papel de Líder nesta Organização?)
2. O que pensa do estilo de liderança do Papa Francisco? E do Presidente Marcelo R. S.? (Revê-se numa liderança de proximidade?)
3. Como caracterizaria o seu comportamento com os seus funcionários? (Actua como um líder próximo?)
4. Qual a importância de um líder ser próximo dos seus liderados? Acha necessário para ser eficaz? (O que considera ser uma liderança de proximidade?)
5. De que formas motiva a sua equipa? (Considera possível gerar-se uma maior produtividade com este tipo de liderança?)
6. E quem o(a) motiva mais a si e como? (de que forma se motiva ou o(a) motivam?)
7. Como gere as críticas, as construtivas e/ou as destrutivas? (Qual a importância que atribui?)
8. Descreva algo que pense ser positivo e ser negativo numa liderança concreta? (Como comunica algo positivo e negativo, com a sua equipa?)
9. Que factores considera que podem afetar o desempenho de uma equipa? (o negativo prevalece face ao positivo?)

Liderados

1. O que pensa do estilo de liderança do Papa Francisco? E do Presidente Marcelo R. S.? (Revê-se numa liderança de proximidade?)
2. Como caracteriza o comportamento do seu Líder, consigo? (Actua como um líder próximo?)
3. Qual a importância de um líder ser próximo dos seus liderados? Acha necessário para ser eficaz? (O que considera ser uma liderança de proximidade?)
4. O que o(a) faz sentir realizado(a)? (Sente-se motivado(a) no trabalho? Se sim, de que forma?)

5. Considera possível gerar-se uma maior produtividade com este tipo de liderança?
6. Como gere as críticas, as construtivas e/ou as destrutivas? (Qual a importância que atribui?)
7. Descreva algo que pense ser positivo e ser negativo numa liderança concreta? (Como lhe comunicam algo positivo e negativo?)
8. Que factores acha que podem afetar o seu desempenho? (o negativo prevalece face ao positivo?)

Anexo B - Versão Áudio das Entrevistas

O CD divide-se em 2 pastas: Líderes e Liderados. Em cada uma delas estão as siglas, correspondendo a cada entrevistado (E1, E2, etc.). Optou-se por separar e colocar em diferentes faixas cada pergunta feita a cada participante das entrevistas, para que a análise de conteúdos se tornasse mais fácil e eficaz.

Em cada entrevista, optou-se por criar uma conversa e não apenas uma entrevista baseada em perguntas e respostas, pelo que em algumas das questões os entrevistados já estariam a responder a outras, simultaneamente.