



**UNIVERSIDADE
CATÓLICA
PORTUGUESA**

**No Caminho do Liderado: Uma investigação sobre a
dinâmica entre líder e liderados e o seu contributo para o
desenvolvimento organizacional; a evolução de liderado a
líder**

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

Por

Carlos Tiago Ribeiro Garcia de Freitas Robalo

Faculdade de Ciências Humanas

Março 2018



**UNIVERSIDADE
CATÓLICA
PORTUGUESA**

**No Caminho do Liderado: Uma investigação sobre a
dinâmica entre líder e liderados e o seu contributo para o
desenvolvimento organizacional; a evolução de liderado a
líder**

**Dissertação apresentada à Universidade Católica
Portuguesa para obtenção do grau de mestre em Ciências
da Comunicação, na especialidade de Comunicação
organização e liderança**

Por

Carlos Tiago Ribeiro Garcia de Freitas Robalo

Faculdade de Ciências Humanas

Soba orientação do Professor Doutor Fernando Albano

Maia de Magalhães Ilharco

Março 2018

Resumo

A presente dissertação procura desvelar qual o papel e o grau de influência de um trabalhador subordinado numa organização, tanto a nível da própria cultura empresarial como também no ambiente de trabalho juntos dos colegas. Partindo deste entendimento, analisando os estilos de *seguidança*, procura-se ainda perceber como este desempenho pode potenciar a evolução do liderado a uma posição de liderança.

Esta investigação surgiu de uma tomada de consciência para as mudanças que se estão a verificar no dia-a-dia das empresas e na sua forma de fazer as coisas, com base na alteração das exigências e expectativas que se tem face aos colaboradores, mesmo antes de serem recrutados para uma organização.

A partir da revisão de literatura procurou-se, primeiramente, perceber as dinâmicas de influência e de contribuição entre o comportamento e personalidade do colaborador com a própria cultura e ambiente da organização. Numa segunda fase, pretendeu-se perceber a influência do líder junto das suas equipas, bem como as dinâmicas internas dentro e entre os diferentes grupos e trabalho numa empresa e de que forma isto contribui para o desenvolvimento organizacional. Numa última fase, relacionando todos estes aspetos com os diferentes estilos de liderados, expõe-se uma proposta que pode explicar os atuais mecanismos e formas de se evoluir para um cargo de liderança.

A investigação empírica consiste na exposição da memória descritiva da experiência vivida numa empresa de Recursos Humanos, onde se empregou o método de observação direta participante, bem como de seis entrevistas realizadas a membros de duas organizações distintas, de forma a entender o entendimento individual destes profissionais sobre a atual realidade organizacional. Por fim, foi realizada uma análise crítica através dos cruzamentos dos dados empíricos com a revisão de literatura.

Palavras-chave:

Liderança, *Seguidança*, Empresa, Cultura Organizacional, Comportamento Organizacional.

Abstract

This dissertation seeks to reveal the role and degree of influence of a subordinate worker in an organization, both in the corporate culture itself and also in the work environment. Starting from this understanding, analysing the styles of followership, it also tries to realize how this performance can potentiate the evolution from follower to a position of leadership.

This research arose from an awareness of the changes that are taking place in companies' day-to-day life and their way of doing things, based on the changing of demands and expectations from employees, even before they're recruited to an organization.

From the literature review, we first sought to understand the dynamics of influence and contribution between the behaviour and personality of the employee and the organization's own culture and environment. In a second phase, it was intended to perceive the influence of the leader with his teams, as well as the internal dynamics within and between the different work groups in a company and how this contributes to the organizational development. In a final phase, relating all these aspects to the different styles of leadership, a proposal is presented that may explain the current mechanisms and ways to evolve to a leadership position.

The empirical investigation consists in the presentation of the descriptive report of the experience lived in a Human Resources company, where the participant direct observation method was used, as well as six interviews with members of two different organizations, in order to understand the individual understanding of these professionals about the current organizational reality. Finally, a critical analysis was carried out through the crossings of the empirical data with the literature review.

Keywords:

Leadership, Followership, Company, Organizational Culture, Organizational Behaviour.

Dedicatória

Aos meus avôs Maurício e Freitas
Verdadeiros exemplos no caminho do liderado

Agradecimentos

Aos meus pais e avó pela presença imprescindível neste percurso, pela educação e valores transmitidos, pelas oportunidades que sempre me foram dando, mesmo representado sacrifício pessoal, e pela paciência deífica demonstrada ao longo dos anos.

Aos meus avôs materno e paterno, Maurício e Freitas, por serem tanto um exemplo de vida para mim, como no decorrer das suas vidas profissionais se terem revelado como derradeiros exemplos de como percorrer o caminho do liderado e evoluir a uma liderança de topo.

Ao meu irmão por sempre conseguir dar-me, quando mais ninguém conseguia, uma outra prespetiva sobre as situações e para o superar de obstáculos.

À minha sobrinha Madalena, cuja pura inocência e genuíno amor me inspiram para quer ser melhor indivíduo.

À minha prima e madrinha Gilda por, não só ter sido minha mecenas no curso da minha licenciatura, como também pelos apoios silenciosos que me frequentemente me dá.

Ao meu tio-avô Professor Doutor Luís Alves de Fraga que, sobretudo nos primeiros tempos da dissertação, me providenciou com pareceres e dicas fundamentais e preciosas.

Ao meu amigo Diogo pela preocupação constante demonstrada no decorrer deste trabalho, pelas palavras de apoio e pelo entusiasmo genuíno ao ver-me completar cada fase da dissertação.

Aos meus amigos David, Ruben, Tatiana, Ricardo e Inês não apenas pela força e encorajamento que me deram nesta etapa, como pela paciência para escutar-me nos momentos de maior desespero.

À minha amiga Mariana, pela inspiração que é enquanto pessoa e por, mesmo de longe, frequentemente me incentivar e apoiar.

Aos meus amigos Nuno e Rita, colegas de faculdade, da licenciatura ao mestrado, que não só se tornaram amigos próximos como me acompanharam com sagacidade nesta etapa desafiante.

Ao meu amigo Pedro pelo entusiasmo e orgulho indisfarçáveis desde o meu primeiro dia como aluno de mestrado.

Ao Drº Hugo de Sousa, fundador da *start-up* ALPHAPPL, pela oportunidade que me deu de descobrir um novo percurso profissional apaixonante, pelas aprendizagens concedidas e pelas opiniões transmitidas, sem as quais nunca teria tido a ideia para este tema.

À Paula Almeida, Clara Matos, Ana Aranha e toda a equipa da empresa Triangulu, não só pelo contributo para a minha dissertação como pela oportunidade de aprofundar conhecimentos práticos da realidade empresarial portuguesa.

A toda a equipa da Ei! Assessoria Migratória, pela disponibilidade em me receber e contribuírem para esta dissertação.

A toda a minha família e amigos que em algum momento me apoiaram e incentivaram

Ao meu orientador Professor Doutor Fernando Ilharco, pelo entusiasmo demonstrado desde o primeiro dia que lhe partilhei a ideia para o tema da minha dissertação, pelo reforço positivo constante em cada etapa superada, pelos conselhos e por todas as orientações.

A todos os que de alguma forma possibilitaram este trabalho, muito obrigado.

Índice

Resumo.....	i
Palavras-chave.....	i
Abstract.....	ii
Keywords.....	ii
Dedicatória.....	iii
Agradecimentos.....	iv
Índice.....	vi
Introdução.....	1
Parte I – Revisão de literatura.....	3
1. As dinâmicas entre a cultura e o comportamento organizacional do liderado.....	3
1.1. Comunicação e cultura organizacional	3
1.2. Os Colaboradores e a Cultura Organizacional.....	8
2. Líderes e liderados: as relações intergrupais e o papel do líder para o desenvolvimento organizacional	15
2.1. Comunicação e Liderança.....	15
2.2. Ninguém segue sozinho – as dinâmicas entre os grupos de liderados e o seu contributo para o desenvolvimento da organização	19
3. De liderado a líder: análise das dinâmicas do comportamento do liderado e o reconhecimento formal ou informal da liderança do colaborador.....	29
3.1. Definições de líder – características transversais na ótica contemporânea e da Teoria Evolucionista da Liderança	30

3.2. A evolução de liderado a líder	34
Parte II - Investigação empírica.....	50
4. Metodologia	44
4.1. Grupo Triangulu: uma experiência de “liderança ascendente”.....	46
4.1.1. Memória descritiva.....	48
5. Entrevistas	54
5.1. As especificidades da cultura e do fazer organizacional	54
5.2. As dinâmicas das relações internas na organização.....	57
5.3. O entendimento do que é um liderado-estrela na ótica dos profissionais.....	59
5.4. O reconhecimento dos <i>líderes ocultos</i>	61
5.5. Prespetiva evolucionista da liderança na prática	62
5.6. O líder de ocasião e o indicativo de potencial de evolução	63
Parte III - Análise crítica e análise de dados.....	74
Conclusão.....	86
Bibliografia.....	88
Anexo A.....	93
Anexo B.....	94
Anexo C.....	95
Anexo D.....	97
Anexo E.....	98

Introdução

Nas últimas décadas tem-se verificado um crescente interesse pelos estudos de liderança, nas suas mais variadas vertentes e formas de atuação. É frequente ouvir expressões como “o mundo precisa de mais líderes e menos chefias” e desde os grandes líderes de empresas multinacionais, como o Steve Jobs ou o Mark Zuckerberg, passando pelos líderes políticos como Barack Obama, até aos líderes religiosos, como o Papa Francisco, são indivíduos que inspiram multidões em todos os cantos do globo. Os líderes, pelo simbolismo que acarretam, pela naturalidade dos seus comportamentos e pela sua capacidade de moverem vários milhares de pessoas, são atrativos naturais para serem estudados e compreendidos do ponto de vista científico.

No entanto, tanto a nível social como a nível organizacional, e a apesar das mudanças que se têm verificado na forma de viver o dia-a-dia das empresas, é ainda frequentemente negligenciado o papel daqueles que têm em si a responsabilidade e o poder de levar as ideias e os planos dos líderes a bom porto, ou à ruína. O colaborador, tanto individual, como em conjunto com a equipa com a qual trabalha, tem o poder de elevar a empresa ou de gerar um ambiente que dificulta e empobrece a qualidade do trabalho dos restantes membros da organização e até mesmo do próprio líder.

Arménio Rego, em 1998, desenvolve algumas ideias até então pouco estudadas como auto-liderança e propõe o conceito de *seguidança* – tradução à letra de *followership* – onde se foca, precisamente, no papel do liderado e nas trocas líder-membro, como fatores imprescindíveis para compreender o bom funcionamento e sucesso de uma organização. Em meados dos anos 60, numa altura em que o conceito de *followership* ainda nem existia Agyris (1964) já começa a enaltecer a importância de integrar o indivíduo num prisma que entendia já o imprescindível papel dos colaboradores, destacando o trabalhador em si e não como uma ferramenta maleável à vontade do líder. Os traços de personalidade, a cultura, as competências técnicas em relação às competências comportamentais, foram alguns dos pontos que esta autora pioneiramente analisou na ótica do seguidor. No curso desta dissertação, num artigo de Kirchhubel (2010) para o *British Journal of Administrative Management*, é referido que apesar dos estudos em *followership* terem tido o seu primeiro *boom* nos finais dos anos 80, 30 anos

passados, e por cada 100 livros, artigos, dissertações ou qualquer outra forma de estudo divulgado no âmbito da liderança, existe somente um para *followership*.

A presente investigação tem como objetivo debruçar-se sobre estes mesmos indivíduos – os colaboradores “anónimos” das organizações – e entender as dinâmicas entre eles e os seus líderes, desvelar o papel do desempenho profissional e do trabalho em equipa para o desenvolvimento organizacional e, derradeiramente, entender como aquele que segue pode vir a ser seguido pelo exemplo que dá enquanto liderado.

Para conseguir cumprir estes objetivos de investigação, três questões devem tentar ser respondidas:

- De que maneira a cultura organizacional molda o comportamento do liderado e vice-versa?
- Qual o papel do líder nos liderados?
- Como se pode evoluir de liderado a líder?

Respondendo a estas questões, cumprindo os objetivos de investigação e estudando mais a fundo sobre esta temática ainda pouco desenvolvida tanto a nível académico e científico, mas sobretudo a nível nacional, espera-se apresentar uma investigação que traga um reconhecido valor acrescentado à academia e aos estudos organizacionais, bem como despertar as consciências para o papel do liderado dentro das organizações.

Parte I – Revisão de literatura

1. As dinâmicas entre a cultura e o comportamento organizacional do liderado.

1.1. Comunicação e cultura organizacional

Estudar e compreender comunicação “permite-nos encontrar soluções para possíveis problemas” (Bilhim, 2001: 357), assim como preveni-los. Uma vez que uma organização se pode definir como um conjunto de pessoas coordenadas de forma racional nas suas actividades, tendo em vista a concretização de objetivos nítidos e comuns, “através de um divisão de trabalho e funções, de uma hierarquia de autoridade e de responsabilidade” (Bilhim, 2001: 22) torna-se claro que uma boa comunicação é a chave e a força condutora para a própria formulação da estrutura organizacional.

Mas considerar uma organização apenas de uma forma instrumental, como entidades exclusivamente direcionadas para o concretizar de objetivos e metas, é estar-nos a induzir em erro (Pfeffer, 1997: 7-9). No entendimento dos estudos organizacionais mais contemporâneos, as empresas são (ou pelo menos deveriam ser) mais do que um agrupamento de indivíduos a trabalhar para objetivos empresariais que não conhecem, ou sequer compreendem de forma concreta. Este tipo de visão mais “ampla” de organização, que autores como Donaldson (1995) defendem, pode talvez ser aplicado às sociedades em geral que, de certa forma, são vários conjuntos de indivíduos a trabalhar para uma meta comum explícita para todos, mas muito subjetiva na forma de ser concretizada. Deste modo, podemos definir organizações nas palavras de João Bilhim (2001: 23), que na sua obra *Teoria Organizacional: Estruturas e Pessoas* descreve-as como “entidades mais aptas do que os outros grupos sociais para possuírem objetivos de sobrevivência e de auto-perpetuação” através da disposição clara de fronteiras, delimitadas ao exterior, que acaba por lhes reconhecer a existência como “entidades sociais distintas”.

De certa maneira, entendemos de forma quase inconsciente as empresas como sendo formas de organização mais eficaz. Tendo isto em consideração, como se estrutura então uma organização eficaz? Uma vez mais, de acordo com Bilhim (2001) deve entender-se esta estrutura com todas as relações formais e as obrigações dos seus membros, que estão discriminadas nas descrições de funções e manuais de procedimentos. Por outras palavras, a definição de organização que aqui salientámos reconhece a necessidade imperativa de um modo de interação entre os membros da empresa, a todos os níveis.

Apesar da importância da comunicação interna nos meios organizacionais ter permitido desenvolver diferentes perspetivas teóricas, a bem da verdade, não aplicar os processos comunicativos de relevo no ambiente empresarial, principalmente em situações complexas, pode trazer consequências graves para as pessoas – e, definitivamente, para as organizações (da Cunha, Silva Leite Basto, & Gugelmin, 2013). Estes obstáculos derivam, porventura, do carácter complexo e frequentemente subjetivo da comunicação, que acaba por se precingir por um vasto leque de teorias levando os menos avisados e experientes a se desorientarem no estabelecer de uma eficaz e eficiente comunicação organizacional.

Daniel Pink (2012: 3), na sua obra *To Sell Is Human*, assume que “todo o ato de comunicação que o ser humano estabelece com outro, é um ato de venda”. Partindo desta ideia, pode entender-se a comunicação interna como a forma que os líderes e/ou os responsáveis por este departamento da empresa têm, de “vender” a todos os seus colaboradores, por exemplo, as informações gerais, as novidades, os objetivos do trimestre e claro a própria cultura da organização, como veremos mais à frente.

Ainda atendendo a esta noção de comunicação como um ato geral de venda, pode pensar-se a comunicação nas organizações como uma estratégia a ser traçada pela gestão (ou liderança) das empresas, com o apoio imprescindível das Relações Públicas e dos Recursos Humanos, para poder mobilizar a sua “inteligência colectiva”, a sua capacidade de trabalho e as suas decisões de um modo criativo e eficiente, proporcionando elevados índices motivacionais e rapidez de resposta no cumprimento dos seus objectivos, por via da consulta, participação e envolvimento dos e com os seus colaboradores (Elias & Mascaray, 2003). Isto é, a comunicação organizacional interna consiste numa das formas mais eficazes de estimular o potencial de cada membro de

uma dada organização para beneficiar o coletivo, e potencializar uma liderança informal, partilhada entre colaboradores (Modarelli, 2010).

Em 1982, na sua obra *People in Organizations – An Introduction to Organizational Behavior*, Terence R. Mitchell (1982: 11) constata que “a atual complexidade das organizações, a crescente heterogeneidade entre os colaboradores nas empresas” torna cada vez mais difícil a conceção dos objectivos das empresas de maneira a que estes sejam “plenamente entendidos por todos os seus membros” bem como dificultam substancialmente o trabalho dos gestores. Partindo desta ideia é seguro afirmar que, por um lado o papel da cultura organizacional é cada vez mais importante para assegurar um nível essencial de uniformidade dentro das organizações, e por outro, que deve haver uma maior iniciativa por parte dos membros de uma organização para se inserirem o mais possível na cultura das empresas onde trabalham.

Porém, para que seja possível entender a total extensão destas ideias é necessário contemplar de forma um pouco mais aprofundada o conceito de cultura e comportamento organizacional. A comunicação interna desempenha um papel crucial na estratégia para a construção do universo simbólico das empresas que, aliado às políticas de administração dos recursos humanos, tem como foco aproximar e integrar os diversos públicos aos princípios e objetivos centrais da empresa (Curvello, 2012: 13). Este universo simbólico (histórias, memórias coletivas da organização, “mitos”) é apropriado com a finalidade de criar e veicular as mensagens pelos canais formais (intranet, brochuras, jornais, reuniões) numa permanente relação com o ambiente organizacional.

Mas para poder compreender melhor esta ideia é preciso saber antes, de que maneira é que o nosso entendimento e vivência da cultura, se transferem para o seio das organizações. Claro está que definir cultura pode representar uma tarefa hercúlea tendo em consideração a variedade de teorias e conceções que têm sido feitas ao longo dos séculos por diversos autores, desde filósofos, passando por romancistas e sociólogos, até aos estudiosos contemporâneos de cultura. Por outro lado, podíamos resumir este conceito tão abrangente, quase abstrato, nas palavras de Raymond Williams (1988: 89) que descrevia a cultura como “um modo de vida”.

No entanto, para podermos contextualizar cultura no âmbito organizacional debruçemo-nos apenas sobre algumas definições que são facilmente perceptíveis no momento de relacionar cultura com empresas. Na ideia de João Curvello (2012), anteriormente apresentada, encontramos uma das primeiras noções que definem cultura, precisamente, como um conjunto de relações entre um conjunto de símbolos (materiais e ideológicos) que são entendidos de forma muito similar numa determinada sociedade (Williams, 1988). Cultura deve, também, ser entendida como algo que, utilizando imagens, histórias e mitos, rituais e/ou cerimónias, hábitos e valores estabelecidos ao longo dos tempos, acaba por “preencher o vazio entre o indivíduo e a sociedade” ligando cada individualidade a um conjunto “criando uma sentido de pertença” (Hall, 1996: 275-276).

Por outras palavras, há luz do que nos sugere Freud (1989) na sua famosa obra *Civilizations and its Discontents*, a cultura é um fenómeno colectivo que estabelece as regras do jogo sobre as quais todos, de forma mais consciente ou mais inconsciente, acabamos por jogar. Em *Culture and Organizations*, Geert Hofstede (1996: 6) sublinha esta ideia acrescentando que a cultura é, portanto, aprendida e não inata, dando margem a alguma subjetividade que pode, no pior dos cenários, levar alguns indivíduos a não se sentirem enquadrados na sociedade onde estão inseridos. Tal complexidade foi o que levou variadíssimos autores a assinalar a noção de subculturas, na medida em que, por exemplo, se por um lado temos a ideia de uma “cultura ocidental” designada por aqueles que vivem nessa metade do globo, dentro desta temos a “cultura europeia” que têm nela a “cultura mediterrânica” e assim por aí em diante. Como iremos entender mais à frente, as organizações são formas destas subculturas, tendo também em si uma cultura e subculturas (Bilhim, 2001: 192-193)

Contudo, não devemos negligenciar que a cultura é também moldada ao longo dos anos pelas próprias pessoas a partir do momento em que estas contribuem com a criação e interpretação variada dos seus próprios arquétipos e símbolos, através das designadas manifestações culturais (Hofstede, 1996). A literatura, o teatro, a arquitetura, a música, são manifestações culturais de determinados indivíduos que podem tornar-se contributos para a sua própria cultura. Por isso, devemos entender que a cultura, atualmente, não nos chega apenas pela nossa observação sistemática e inconsciente dos nossos pais e família, dos nossos professores e educadores, mas por um número quase

imensurável de meios que geram os “círculos de valores e morais” sob os quais todos os nossos ideais, pensamentos e ações são condicionados, de forma mais ou menos saliente (Hofstede, 1996: 10–15). Por estas razões, de grosso modo, pode compreender-se que quando uma pessoa absorve a cultura em que se insere, gerando em si mesma um sentido de pertença, não só faz questão de se manter nesse ambiente, como acaba por contribuir de forma ativa para a preservação e propagação dessa cultura, manifestando-a através do uso recorrente e da referência por vezes sistemática a um universo de arquétipos e símbolos materiais que a definem.

Em suma, podemos retomar a ideia de Williams (1998) de que “a cultura é um modo de vida” na medida em que, como pudemos verificar até aqui, a cultura é um conjunto de práticas, ideias, hábitos, tradições e valores que ajuda a definir-nos, ao meio em que nos encontramos e, em larga escala, à forma como vivemos as nossas vidas.

Então e como é que esta noção se pode aplicar às organizações? Certamente, recordando o significado de organização inicialmente apresentado, podemos começar a entender aqui alguns aspetos que agilizam a conceptualização de cultura organizacional. Uma vez que a cultura, até certo ponto, é intangível, implícita e dada como certa, “cada organização acaba por desenvolver certos pressupostos, compreensões e regras, que guiam o comportamento diário no local de trabalho” de uma forma subconsciente, sendo que até essas regras serem inteiramente aprendidas pelos novos funcionários, estes não serão aceites como plenos membros da organização (Bilhim, 2001: 185). No entanto, Bilhim (2001) enuncia também os aspetos visíveis e tangíveis da cultura organizacional como a arquitectura dos edifícios, as tecnologias utilizadas, o *dress code*, a maneira de falar e de se comportar, as publicações da empresa – sobretudo as de comunicação interna – entre outras. Além destes pressuposto e aspetos observáveis, o autor ainda menciona os valores da organização que exigem um maior nível de consciência por parte do público interno e externo da empresa para que sejam totalmente reconhecidos.

1.2. Os Colaboradores e a Cultura Organizacional

Para Mitchel (1982) as organizações surgem da necessidade “primitiva” dos indivíduos de se juntarem para criar algo que permita viver de forma mais produtiva e segura. O mesmo autor relembra ainda que, vivendo nós a maior parte das nossas vidas dentro de organizações (escolas, centros de estudo, universidades, local de trabalho, etc.) é possível entender como as diferentes culturas das diversas organizações pelas quais um indivíduo vai passando, influenciem o comportamento das pessoas no contexto organizacional, ao mesmo tempo que estas vão, de forma mais ou menos ativa, contribuindo para o desenvolvimento da organização na qual estão inseridas.

O Professor Doutor João Bilhim (2001) afirma que uma pessoa numa organização desempenha 3 papéis fundamentais – o de espectador, o de ator e o de autor. Enquanto espectador o membro de uma organização observa o que o rodeia, as ações, os comportamentos e as atitudes dos seus colegas e gestores, escuta as histórias passadas e presentes da empresa, estando neste contexto a absorver aspetos que compõe a cultura da sua organização. Enquanto ator o colaborador está a desempenhar o seu papel dentro da empresa de acordo com as suas funções, com os seus objetivos, os seus valores, regras e códigos comportamentais e de atitude. Por outras palavras, nesta condição, o colaborador está a refletir a cultura da sua empresa. Por último, quando o membro de uma organização representa o papel de autor, são os momentos em que, singularmente ou em equipa, ele está ativamente a contribuir para o desenvolvimento e disseminação da cultura organizacional na qual está inserido. Tal como no contexto social, é interessante pensar nestes três papéis que um liderado pode desempenhar, considerando a ideia de Mitchel (1982: 10-11) quando este denota que “it should be made clear that in the process of organizing, people are usually asked to relenquish some individual flexibility and freedom in order to attain other sorts of benefits” seja para si próprio, para a sociedade ou para qualquer outro tipo de agregação de pessoas. Ou seja, fazer parte de uma cultura – seja ela organizacional ou social – implica abdicar de certas liberdades individuais, mas também contribuir ativamente para o alcançar de objetivos e desenvolvimento da própria cultura. Pode inclusivamente propor-se a ideia de que, o simples facto de o ser humano, desde a infância, ser inserido em organizações com certos pressupostos, compreensões e regras, que guiam o seu comportamento diário

nesses contextos, definam em cada indivíduo, de forma natural e quase subconsciente, os três papéis de que fala Bilhim (2001).

No entendimento deste autor, a cultura dominante de uma organização é portanto a visão genérica que confere à empresa a sua personalidade única e inconfundível (Bilhim, 2001: 192-193) tanto para o exterior como, essencialmente, para as pessoas que constituem a organização. Com base no que já foi referido até agora, pode compreender-se a cultura organizacional como “sistemas de ideias” e “significados partilhados” nos quais as empresas passam a assumir “formas expressivas” e “manifestações da consciência humana” que as compõe. Desta forma, torna-se progressivamente mais evidente que tanto a cultura da organização molda os seus liderados, como estes, na própria vivência dessa cultura, contribuem para, não só a sua preservação como também para o desenvolvimento da mesma.

Oliveira, na sua obra *Cultura Organizacional* (1988) apresenta-nos alguns pontos que agilizam a compreensão destas ideias. Este autor começa por afirmar, também, que quando se fala de cultura empresarial, referimo-nos “aos valores e crenças vigentes na organização” bem como aos “comportamentos individuais e colectivos nela decorrentes” (Oliveira, 1988: 35-37). Contudo, considerando a imensidade de diferentes tipos de pessoas que existem – com todas as suas complexidades e características únicas – Oliveira propõe uma noção, concebida originalmente por Roger Harrison (Harrison, cit. in Oliveira, 1988), de que desta heterogeneidade surgem quatro tipos de empresas: as voltadas para o poder, para as pessoas, para o produto ou para o processo. De acordo com este autor, dependendo do tipo de empresa que nos estamos a referir existem, obviamente, as metas e valores aos quais se supõe que a organização se dirige além de que prescrevem-se os “contratos sociais” que regulam as expectativas da pessoa face à organização e vice-versa; especificam-se como o comportamento deve ser controlado e que classes de controlo são legítimas e ilegítimas; e destacam-se que qualidades, características e competências devem ser avaliadas ou desprezadas dentro da organização. Desenvolvendo a ideia de um outro autor, Oliveira (1988) afirma ainda que da multiplicidade de pessoas, grupos e mentalidades, surge outro tipo de classificação possível para os sistemas de valores organizacionais que os quatro tipos de culturas de Handy. As “culturas de grupo” que se caracterizam pelas rápidas e unânimes tomadas de decisão; as “culturas de função” baseadas na ordem e nas normas; as

“culturas de tarefas” que valorizam mais as habilidades e capacidades dos seus membros; e as “culturas existenciais” onde se favorece a individualidade bem como o atingimento dos objectivos pessoais.

Afirma Oliveira (1988: 40) que é imprescindível “no exame da cultura organizacional, referir-nos tanto aos valores e crenças vigentes, de um lado, como aos comportamentos regularmente observados, de outro”, acrescentando ainda que numa organização “as crenças e valores se expressam de facto, através dos comportamentos” observáveis pelo modo de operar das pessoas. Com estas noções torna-se então possível de entender, essencialmente, como a cultura das organizações molda os seus membros, na medida em que os levam a comportarem-se e trabalharem de uma determinada maneira.

Mas, no fim de contas, de que maneira ao certo pode um colaborador de uma organização contribuir para o moldar e desenvolver da cultura da sua empresa? Tal como numa sociedade, a cultura de uma organização não é hirta e imutável. Ela sofre alterações ao longo do tempo, dependendo de condições internas ou externas à organização. E como numa sociedade, algumas organizações conseguem renovar e inovar com frequência a sua cultura ao mesmo tempo que mantêm a sua integridade e personalidade, enquanto outras permanecem com a sua cultura presa a padrões antigos, ultrapassados e tradicionalistas (da Cunha et al, 2013). Estas alterações e inovações são levadas a cabo, por nada mais, nada menos, que pelas pessoas que estão dentro e ativamente participantes na organização. Neste contexto, os líderes das organizações representam o principal papel de conduzir as mudanças e novas implementações na cultura das suas empresas, mas como constata Rosenbach e Taylor (1998: 85-86), na segunda parte do seu livro *Contemporary Issues in Leadership*, o papel do liderado, no contexto dos atuais estudos organizacionais, tem de ser entendido como igualmente importante uma vez que não poderá existir uma cultura organizacional se esta não for aceite e plenamente reflectida na maneira de estar, de trabalhar e de pensar dos colaboradores. Por outras palavras, ao desempenhar os papéis de ator e autor no ambiente empresarial, o liderado está a contribuir para criação, manutenção e difusão da cultura organizacional.

Neste ponto é possível pensar, de que maneira pode ser estabelecida esta relação ambivalente entre a cultura organizacional e o liderado. Qual o fim condutor, o eixo que os une? Na introdução da sua dissertação de mestrado, intitulada *A liderança sob a*

perspectiva do outro : dissertação sobre a empatia, o respeito, a cordialidade e os seus efeitos no desempenho profissional, pessoal e organizacional, Maria Campos Domingos (2011) refere-se à concepção feita por Burrell e Morgan (1979: 1-20) de que sociedade está em mudança: que por um lado temos o “humanismo radical” onde se coloca ênfase na emancipação individual, e por outro temos o “estruturalismo radical” onde se exploram as forças sociais, económicas e políticas que condicionam a acção individual. Ou seja, no quadro atual das sociedades, temos ao mesmo tempo o indivíduo que quer e se pode destacar na organização onde está inserido, e a própria organização que impõe as condicionantes às liberdades individuais, como foi referido anteriormente nas palavras de Terence Mitchell (1982). É mais à frente na sua dissertação que Maria Campos Domingos (2011: 9-11), cruzando as ideias de diferentes autores como John Kotter e Pierre Levy, constata que “uma liderança co-responsável, deve ser partilhada através da criação de um sentido de urgência, de modo a permitir o envolvimento direto na construção da mudança” promovendo desta forma um grau de empenhamento muito maior por parte de todos mas que “vista de cima para baixo, deverá agora ser defendida numa afirmação de igualdade entre líder e liderados, tendo por eixo o saber”.

Em suma, se entendermos o saber colectivo como parte indissociável da cultura organizacional, e o conhecimento e competências de cada um como uma das ferramentas para a criação desse mesmo saber colectivo, fica assim claro este mútuo contributo da cultura da organização para o bem-estar e motivação dos seus colaboradores, e o papel destes últimos para o enriquecimento e desenvolvimento da cultura das suas empresas. Com base nesta noção Maria Campos Domingos (2011: 12) observa que o líder “tem de entender o exercício do saber como um campo aberto para a sua liderança, onde ele é convocado para a escuta ativa das diversas expressões de inteligências dos seus liderados” ao mesmo tempo que estes têm de aproveitar para transmitir os seus saberes e contribuir frutiferamente para a construção de uma organização positiva como é descrita por Miguel Pina e Cunha (2007). Assim, entende-se como dentro do novo paradigma social e organizacional, todos estão envolvidos e são moldados em comportamento e atitudes pela cultura (dos líderes aos liderados) e todos contribuem para a construção e enriquecimento da mesma, tendo uma boa comunicação interna como principal motor para esta forma de funcionamento.

Chegando a este ponto, levanta-se questão: de que maneiras, além do saber, pode um liderado contribuir para a cultura da sua empresa? Que comportamentos o permitem? Na verdade, os comportamentos podem surgir mediante fatores internos, como o instinto ou os traços de personalidade, e fatores externos, como o ambiente organizacional e o cargo ocupado por um determinado colaborador (Mitchel, 1982: 42). À semelhança de Levy, Mitchel (1982) acredita que a aprendizagem e o saber partilhado são os principais meios para a mudança no comportamento do indivíduo. A relação entre os traços de personalidade de uma pessoa e o ambiente que a rodeiam tornam-se incompatíveis ou relacionáveis mediante as características do ambiente que apelem a um determinado traço de personalidade. De igual forma um certo conjunto de traços de personalidade, pode trazer alterações ao ambiente organizacional (Mitchel, 1982: 42-43). Apesar desta ambivalência, o ambiente tem sempre mais prevalência sobre o indivíduo, que o contrário.

Mesmo quando nos debruçamos sobre os traços de personalidade, é preciso considerar os aspetos desta teoria que constata de cada um – mesmo os traços que se manifestam numa idade em que o ambiente circundante ainda tem pouca relevância no comportamento – não determinam tanto as atitudes quanto os fatores externos (Mitchel, 1982: 50). Não obstante, Mitchel considera que não se deve considerar os comportamentos como derivações exclusivas nem dos traços de personalidade nem do ambiente. Isto porque há traços de personalidade que são mais suscetíveis a serem afetados ou alterados pelos fatores externos, da mesma forma que certos fatores externos podem ser condicionados pela personalidade de um indivíduo. No entanto, os aspetos cognitivos são, provavelmente, no que diz respeito aos fatores individuais que podem ser mais ou menos influenciados (ou influenciadores) do, ou pelo, ambiente organizacional, uns dos mais fortes condicionantes do nosso comportamento. Ou seja, “the cognitive viewpoint says that, yes, the environment is important, as are past rewards and punishments, but it is our cognitive interpretations (e.g, our evaluations, our memories, our expectations) that actually cause our behavior” (Mitchel, 1982: 51).

Independentemente de todas estas questões, o importante é reconhecer que as organizações são compostas não por máquinas, mas por pessoas (Brandão, 2013) e que as pessoas, tanto a nível físico como a nível psicológico têm limitações e que sendo impossível eliminar as falhas e os erros do ser humano – tanto do líder como do

liderado – o essencial passa por reconhecer os comportamentos de todos que trazem mais benefício para a empresa, numa rede constante de interajuda (Mitchel, 1982: 52-53).

Aqui, as ideias propostas por Campos Domingues (2011) de que a aprendizagem, ou o conhecimento partilhado, são dos tópicos mais importantes para se compreender o comportamento organizacional e como este pode afetar a cultura da empresa nos seus diversos níveis. Schein (2006) começa precisamente por referir que a cultura “está sempre à nossa volta, estando constantemente a interagir e a ser criada pelas interações com os outros” (Schein, 2006: 1). No entanto, para este autor, os processos de gestão e desenvolvimento da cultura organizacional são a essência da liderança, afirmando ainda que estas duas temáticas são duas faces da mesma moeda. Schein considera que as culturas das organizações começam com a imposição dos valores e saberes do próprio líder, sob os seus liderados. Apenas quando a cultura já está bem apreendida (ao ponto de ser esta que molda e define o líder que a criou, ou quando uma mudança se torna imperativa) é que este autor reconhece de forma implícita o papel dos liderados como aqueles que alertam e despertam a consciência do líder para a necessidade de mudança, ou para o desenquadrar da cultura da empresa com os procedimentos em vigor (Schein, 2006: 2-3). No entanto, é o principal desafio e responsabilidade da liderança distanciar-se da cultura que ele próprio criou, e mudá-la/adaptá-la, em consonância com as necessidades da organização.

Apesar de na sua obra *Organizational Culture and Leadership*, Schein considerar o líder como grande autor e responsável pela cultura da sua empresa, o autor afirma que:

A pattern of shared basic assumptions that the group learned as it solved its problems of external adptation and internal integration, that has worked well enough to be considered valid and, therefore, to be taught to new member as the correct way to perceive, think, and feel in relation to those problems. (Schein, 2006: 12)

Em suma, a cultura organizacional, sustida numa boa e eficaz comunicação interna, reflete-se essencialmente nos grupos dos liderados: nos seus comportamentos,

ensinamentos e segredos partilhados. E neste reflexo da cultura da organização, tendo como moldura o conhecimento partilhado, na sua mera vivência diária, os liderados emergem frequentemente como potenciais agentes ativos não só da preservação da cultura das suas empresas, como contributos para a sua melhoria e facilitadores da mudança (Rego: 1998). No capítulo seguinte, procuraremos perceber, qual o papel do líder nos liderados no seu desempenho profissional, e como é que estes, em equipa e tendo o líder como referência, podem levar a empresa no caminho de um desenvolvimento organizacional de reconhecido valor acrescentado.

2. Líderes e liderados: as relações intergrupais e o papel do líder para o desenvolvimento organizacional

2.1. Comunicação e Liderança

Quando pensamos na raiz etimológica da palavra comunicação – que significa “tornar comum” – torna-se evidente como quase todos os assuntos da sociedade podem ser interpretados à luz de algo tão vasto. Desde a política, passando pela educação, até às novas tecnologias ou simplesmente as nossas mais elementares interações do dia-a-dia, podem ser entendidas como um ato de comunicação e, portanto, como algo que pode ser estudado e interpretado, de forma a dar-nos um melhor e mais profundo entendimento daquilo que nos rodeia e do que somos enquanto seres sociais e interactivos – parte de um mundo aparentemente cada vez mais “próximo”.

Dito isto, fica mais fácil também de compreender o porquê de tantos indivíduos ao longo da história terem-se debruçado sobre estas questões da comunicação num contexto social. Mais ainda quando pensamos em indivíduos do século passado – grandes estudiosos como McLuhan, Baudrillard, Luhmann, entre tantos outros – que viveram num período de grandes e radicais mudanças, que vieram a alterar não só as vivências diárias e a forma como interagimos uns com os outros, mas mesmo as nossas mentalidades, as nossas culturas e as nossas sociedades em geral. Estes pensadores e “profetas” dos seus tempos ajudam-nos a compreender como o ato de “tornar comum” nunca foi tão complexo de se perceber, como tem vindo a ser ao longo das últimas décadas.

Num contexto organizacional esta complexidade afirma-se e reafirma-se constantemente nas várias relações que se estabelecem entre os indivíduos que a compõem – desde dentro e entre os grupos de liderados até aos líderes com os seus colaboradores. Quando Niklas Luhmann afirma que “sem comunicação não existem relações humanas nem vida humana propriamente dita” (Luhmann, 2006: 39) podemos entender como, de certa maneira, todo o ato interactivo que cometemos, mesmo que não

seja directamente para alguém é um ato de comunicação. Por outras palavras, sempre que fazemos algo com alguém por perto estamos a transmitir algum tipo de mensagem. Este sociólogo alemão apresenta-nos a comunicação como um problema, na medida em que existem três grandes improbabilidades na comunicação que se apresentam não apenas como obstáculos para que as mensagens cheguem aos destinatários, mas também como «factores de dissuasão» que levam os indivíduos a se inibirem de comunicar de todo (Luhmann, 2006).

Porém é curioso pensarmos como estas improbabilidades ficam substancialmente reduzidas se tivermos em conta a teoria da ordem de comando e do poder de Elias Canetti. Este pensador búlgaro diz-nos na sua obra *Massa e Poder* que “aceita-se a ordem como algo que sempre existiu” (Canetti, 2014: 10) e alerta-nos para o facto de que a forma mais antiga do cumprimento de uma ordem é a da fuga. Mais ainda, Canetti desperta a atenção para o facto de que a ordem é ainda mais antiga do que a fala. Considerando isto, damos o primeiro passo para entender um dos papéis dos líderes dentro das organizações no que toca a um dos aspetos fulcrais para a dinamização de boas relações dentro da empresa. Em poucas palavras, o líder deve comunicar de maneira a reduzir tanto quanto possível as improbabilidades da comunicação (Luhmann, 2006) entre os seus colaboradores. No entanto, Canetti (2014: 309) adverte-nos para o facto de que quando uma ordem é emitida “a sensação de algo como um contragolpe está sempre presente” naquele que emite a ordem. E efectivamente, a história tem sido prova de como o efeito de algumas ordens, a longo prazo, podem resultar em contragolpes e revoluções contra essa ordem estipulada. Por outro lado, também nos mostra como houve líderes que durante todo o seu tempo no poder, no exercício do comando, nunca viram insatisfação daqueles que os seguiram, tendo-se deixado persuadir sempre pelas suas palavras e/ou ações. Porém, para o efeito do que se pretende ver aqui estudado no âmbito da liderança, foquemo-nos somente nas características de ação e personalidade, aliadas a uma comunicação eficaz, que produzem de um modo geral efeitos positivos na motivação e desempenho profissional dos colaboradores de uma organização.

Considerando que “a dinâmica líder-seguidor não se resume a dois (ou mais) cérebros isolados reagindo de forma consciente ou inconsciente um ao outro” mas sim “uma fusão dessas mentes num único sistema”, somos levados a compreender que “um grande

líder é aquele cujo comportamento explora magnificamente esse sistema de interconexão cerebral” (Goleman e Boyatzis, 2008). Mas o que permite ao líder conduzir as suas ações e explorar essas interconexões? Se pensarmos nas palavras de Daniel Goleman (1998) em *What makes a leader*, onde o autor afirma que “os líderes eficazes são semelhantes num aspeto crucial: todos eles demonstram um alto nível de inteligência emocional”, podemos partir deste conceito para entender a pedra base da liderança eficaz. Existem variadíssimos estudos que comprovam que a forma como encaramos a vida influencia determinadamente a forma como a vivemos e, conseqüentemente, o grau de sucesso que conseguimos alcançar. Estabelecer objectivos claros, analisar cada etapa que tem de ser alcançada para os cumprir, delineando planos concretos, acreditando e confiando piamente que temos em nós e na nossa equipa toda a capacidade para singrar, não apenas no âmbito profissional, mas em cada aspeto das nossas vidas, tem um papel decisivo na eficácia para o sucesso (Ilharco, 2013). Claro está que nem sempre se vence, pelo que também é de alta importância saber não se deixar frustrar pelos erros e desenvolver estratégias para não os repetir.

A relação destas temáticas com a inteligência emocional, fica evidenciada, uma vez que, tal como sugere Goleman (2012) este tipo de inteligência vai mais além do que boas competências relacionais e aptidão social. Uma excelente consciência de si próprio, a capacidade de auto-regulação e de gerar motivação intrínseca, são componentes essenciais que definem um indivíduo emocionalmente inteligente. Neste sentido a busca pela melhoria contínua – pelo aperfeiçoamento das nossas qualidades e gestão dos defeitos; pelo adquirir novas capacidades e conhecimentos; pela inovação e desafio – é algo que se destaca em praticamente todos os líderes de sucesso (Goleman, 2012).

Num artigo intitulado “Leadership That Gets Results”, publicado no ano 2000, por Daniel Goleman na *Harvard Business Review*, o autor propõe que existem seis estilos de liderança que podem ser adotados dentro de qualquer tipo de organização, descrevendo o *modus operandis* de cada um, a forma de comunicar as ordens, as competências da inteligência emocional subjacentes, as circunstâncias em que resultam melhor e o impacto geral no ambiente organizacional (Goleman, 2000: 82-86).

Figura 1.

Os seis estilos de liderança eficazes

	Coercive	Authoritative	Affiliative	Democratic	Pacesetting	Coaching
The leader's modus operandi	Demands immediate compliance	Mobilizes people towards a vision	Creates harmony and builds emotional bonds	Forgoes consensus through participation	Sets high standards for performance	Develops people for the future
The style in a phrase	'do what I tell you'	'come with me'	'people come first'	'what do you think?'	'do as I do, now'	'try this'
Underlying emotional	Drive to achieve, initiative, self-control	Self-confidence, empathy, change catalyst	Empathy, building relationships, communication	Collaboration, team leadership, communication	Conscientious, drive to achieve, initiative	Developing others, empathy, self-awareness
When the style works best	In a crisis, to kick start a turnaround, or with problem employees	When changes require a new vision, or when a clear directive is needed	To heal rifts in a team or to motivate people during stressful circumstances	To build buy-in or consensus, or to get input from valuable employees	To get quick results from a highly motivated and competent team	To help an employee improve performance or develop long-term strengths
Overall impact on climate	Negative	Most strongly positive	Positive	Positive	Negative	Positive

Goleman, Daniel – 'Leadership That Gets Results', Harvard Business Review (2000)

Porém, Goleman (2000: 87-89) alerta para o facto que um líder é tão mais eficaz, obtendo melhores resultados – fruto de uma performance mais eficiente e motivada das suas equipas, quanto maior a sua flexibilidade para adoptar mais do que um estilo, mesmo que em simultâneo. Por outras palavras, os líderes mais eficaz conseguem fazer usufruto da sua inteligência emocional para perceberem o impacto que as suas ações e palavras estão a ter nos seus colaboradores sem nunca perder de vista a necessidade de conseguir os resultados necessários, mesmo que num tempo de crise. Com base nesta ideia é possível constatar uma evidência que, talvez de tão óbvia, passou despercebida durante tantas décadas de investigação nas áreas das ciências sociais. A liderança, como todas as outras ciências é altamente complexa, estando pautada por uma variedade imensa de factores que se relacionam e influenciam mutuamente, sem que, praticamente, nenhuma teoria se possa considerar mais adequada do que a outra (Wheatley, 2006). E a liderança em particular, sendo algo que está tão ligado à comunicação e aos relacionamentos interpessoais, acaba por ser composta por múltiplos

meandros que só podem ser mais facilmente entendidos, e conseqüentemente ultrapassados, se se encarar a complexidade que os caracteriza.

Mas então como é que se comprova uma liderança eficaz, ou seja, como é se verifica que a aplicação destes estilos conseguem levar a(s) equipa(s) de uma organização ao desenvolvimento da mesma? Vários factores podem ser utilizados para medir o grau de eficácia de uma liderança sendo os mais comuns os resultados conseguidos pela empresa, os níveis de crescimento ou a quota de mercado (Rego, 1998). No entanto, como é que uma liderança eficaz se reflete, efectivamente, nos seus liderados? A performance do grupo, o crescimento do mesmo, a sua capacidade de resolver problemas autonomamente e a sua atitude face aos líderes (Rego, 1998: 26), são alguns destes indicadores não só da relação entre os liderados e o líder, como das relações inter e intragrupais.

2.2. Ninguém segue sozinho – as dinâmicas entre os grupos de liderados e o seu contributo para o desenvolvimento da organização

Para Cialdini (2001) 6 aspetos, muito relacionados com a psicologia, são imprescindíveis para conseguir influenciar e persuadir os demais de forma convincente. São eles: a reciprocidade, na medida em que as pessoas estão mais dispostas a aceitar um pedido se lhes for dado algo em troca; a consistência, uma vez que é reconhecido maior valor àquele que atua de forma consistente com o seu comportamento prévio; a autoridade, dado que a perícia e poderio reconhecido é importante para que os outros se sintam dispostos a concordar; a aprovação social, considerando que quanto mais popular for um comportamento, maior a tendência para o adoptar; o gostar, porque as pessoas concordam mais e gostam de quem gosta delas; e por último a escassez, se atendermos às palavras de Cialdini quando este afirma que “people want more of what they can have less of” (Cialdini, 2001: 78). Tendo estes aspetos em consideração e as ideias previamente apresentadas de Canetti, é seguro constatar que a ordem, como forma de influência, tende a ser aceite de forma mais positiva e com menos probabilidade de um contragolpe, se levada a cabo atendendo a estes seis fatores. Não

obstante, é interessante constatar como, mesmo não deixando de ser uma ordem, o meio e a forma pela qual esta é dada, faz tamanha diferença no jeito com que esta é aceite.

E no que diz respeito à reciprocidade, Marcel Mauss é o autor que apresenta um melhor esclarecimento sobre esta relação entre a persuasão e a dádiva. O senso comum presenteia-nos com a expressão “não há almoços grátis” querendo isto dizer que nada é dado apenas porque sim. Mauss confirma-nos esta ideia, afirmando que “the whole idea of a free gift is based on a misunderstanding” (Mauss, 2005: 7). Resumidamente, na sua obra *The Gift* o autor explica como todo o acto de dádiva tem implícita a noção de retribuição, ou seja, sempre que damos algo a alguém – seja um bem material ou uma simples ajuda a resolver um determinado problema – tanto essa pessoa fica com a sensação de dívida, como nós ficamos na expectativa que nos venha a ser retribuído o favor/presente (Mauss, 2005). Muito embora, tendencialmente, se possa estudar os efeitos destes seis fatores, com especial enfoque nos que dizem respeito à reciprocidade, à autoridade e ao gostar, e os seus efeitos na relação dos líderes para os seus seguidores, é também possível utilizá-los para melhor entender desde as dinâmicas das relações dentro de um grupo de uma organização, passando pelas interações entre grupos diferentes da mesma empresa, até às relações entre os grupos e os líderes.

Ao entender-se o líder como a figura central, que tem em si a responsabilidade de trazer o melhor dos seus colaboradores (Schein, 1992), devemos primeiramente deslindar as dinâmicas entre o líder e um grupo de liderados de forma a perceber a sua influência nas restantes relações que se podem estabelecer dentro da organização e o como estas se refletem no desempenho e desenvolvimento profissional. Para Arménio Rego (1998: 120) existem quatro principais processos de actividade gestonária, dividida em 14 tipos de comportamentos, essenciais para um líder, de forma a conseguir alcançar os efeitos pretendidos nas atitudes dos seus seguidores.

1. Tomar decisões:

- 1.1 Fazendo o planeamento e organizando os planos de acção;

- 1.2 Resolvendo problemas maiores que estejam além das competências das suas equipas;

- 1.3 Convidar as equipas a participarem na tomada de decisões;
- 1.4 Delegar as responsabilidades de acordo com o *know-how* de cada colaborador;
2. Obter e disseminar informações:
 1. Mantendo as equipas a par das informações relevantes;
 2. Comunicando com clareza os objectivos, os prazos e o desempenho esperado;
 3. Reunindo informações por parte das equipas, avaliando os desempenhos de cada um e analisando as tendências;
3. Influenciar as pessoas:
 - 3.1 Motivando, inspirando e apoiando-as;
 - 3.2 Elogiando o empenho e reconhecendo os esforços;
 - 3.3 Recompensando pelos resultados alcançados;
4. Construir relações:
 - 4.1 Apoiando através da escuta ativa e ajudando ocasionalmente na execução das tarefas;
 - 4.2 Desenvolvendo as capacidades e competências, bem como as carreiras das pessoas;
 - 4.3 Gerindo conflitos dentro e entre os grupos criando um espírito de união;
 - 4.4 Desenvolvendo redes de contactos com o propósito de obter informações e apoios quando necessário.

Com estes comportamentos por parte do líder, com especial enfoque no de construir relações, verifica-se a médio longo prazo dois efeitos. Primeiro a forma como os

liderados interagem com o seu líder, considerando-o um exemplo e como alguém que não querendo desiludir, iram motivar-se e desempenhar as suas funções e tarefas de forma a conseguirem cumprir com as directrizes delineadas, alcançar os resultados pretendidos e dentro dos prazos estabelecidos, sem receio de consultar o líder em momentos de dificuldade ou de dúvida. E para que isto seja possível, verifica-se o segundo efeito, onde os grupos ao cuidado daquele líder uniram todos os esforços, cimentando-se com um forte espírito de equipa, trabalhando no mesmo sentido para o cumprimento dos objectivos (Rego, 1998: 126-151). No melhor dos cenários, o líder irá verificar um crescente grau de autonomia dentro dos grupos, sendo estes capazes de gerirem os seus próprios conflitos, encontrarem as soluções para os problemas, comunicando de forma clara entre eles, entreajudando-se e contribuindo de forma bivalente para um melhor desempenho individual no contexto interno do grupo.

Por outras palavras, podemos arriscar-nos a propor a ideia de que o líder é o responsável por incentivar os liderados no caminho de relações empáticas, construtivas e saudáveis que permitem, não apenas a satisfação individual de cada membro da equipa, mas o genuíno prazer de trabalharem umas com as outras para o desenvolvimento da organização. É na acção e no discurso que os Homens mostram quem são, mas esta qualidade reveladora do discurso e da acção só se mostra quando as pessoas estão com outras e não contra as outras (Arendt, 2001: 228). Em suma, como constata Maria Domingos (2011) nas suas reflexões sobre o estudo de Golemann a propósito da inteligência emocional nos líderes, são eles quem fazem “despertar nos outros o melhor de si”, fazendo ecoar no grupo emoções positivas. Fruto desta emoção positiva que o líder repercute na organização, ele transforma as horas de trabalho “num tempo de criatividade e de realização onde é agradável permanecer e agir”; o local de trabalho um sítio onde as tarefas a desempenhar perdem a carga coerciva e passam a ser mais do que um dever e se tornam numa “construção onde cada um se realize e (re)estabeleça laços com o outro, de modo a dar muito mais sentido ao trabalho e à vida”.

Porém, ao contrário do que o volume de estudos feitos no âmbito da liderança podem sugerir, e no sentido do que se pretende desvelar com esta investigação, o papel do líder não é necessariamente determinante do sucesso da sua organização, ou do departamento pelo qual está responsável (Rosenbach *et al.*, 2011). Os liderados, e o aproveitamento que fazem das ferramentas, da motivação e dos incentivos providenciados pelo líder,

são quem derradeiramente tem nas suas mãos o cumprimento dos objectivos traçados e de contribuírem para o desenvolvimento da organização. Por outras palavras “sem seguidores eficazes não há líderes eficazes” (Rego, 1998: 423).

Como vimos no capítulo anterior, o liderado não se trata somente de um indivíduo altamente moldável pelo ambiente da sua organização nem, como tentaremos perceber agora, pela liderança que conduz as suas ações. Os colaboradores do mesmo grau hierárquico são, cada um, uma pessoa em si mesma, e embora trabalhando em equipa tem a responsabilidade individual para com o grupo e para com o líder de cumprirem com as metas traçadas e desempenharem as suas funções eficazmente (Rego, 1998: 424-425). Para nos facilitar o entendimento sobre esta matéria, tenhamos em consideração os domínios da liderança propostos por Arménio Rego (1998) baseado num modelo a partir de Graen & Uhi-Bien:

Figura 2.

Domínios da liderança

	Liderança baseada no líder	Liderança baseada na relação líder-membro	Liderança baseada nos seguidores
O que é a liderança?	Comportamento apropriado do indivíduo que desempenha o papel do líder.	Confiança, respeito, lealdade e obrigações mútuas que geram a influência entre líder e seguidores.	Capacidade e motivação para gerir o próprio desempenho.
O que enfatizam as abordagens?	Traços, competências e comportamento dos líderes.	O modo como se estabelecem e desenvolvem as relações entre líderes e	Os traços, competências e comportamentos dos seguidores que são capazes de,

		seguidores, assim como implicações desses relacionamentos na eficácia.	autonomamente, gerir a sua actividade.
Exemplos de abordagens	Abordagens dos traços, comportamentais, contingenciais...	Troca líder-membros.	Características dos seguidores eficazes; auto-liderança

Rego, Arménio – *Liderança nas Organizações – teorias e práticas (1998)*

Em suma, a proposta de Arménio Rego (1998: 430) é de que líder e seguidores exercem uma considerável influência mútua, que quando amadurecida e bem desenvolvida, além de oferecerem melhores relacionamentos entre eles, pode levar à autoliderança.

Hoje em dia, verificamos que em certos contextos dentro de uma empresa, ou mesmo certas organizações, tornam o comportamento do líder desnecessário ou redundante, sendo que, no que aos liderados diz respeito – dependendo das suas experiências, capacidades e formação – podem mesmo reduzir a supervisão de um líder formal (Rego, 1998: 431). Embora os estudos sobre a liderança tenham, até certo grau, eclipsado as pesquisas realizadas no âmbito da *followership* ou da *seguidança* (caso se pretenda uma tradução à letra) existem evidências no dia-a-dia das organizações que permitem-nos entender como a presença frequente do líder se torna menos necessária, ou os sistemas de controlo – padrões de desempenho, mecanismos de avaliação e sistemas de recompensa e punição – que visam influenciar e assegurar que os objectivos organizacionais são prosseguidos, não absolutamente determinantes para a boa performance dos trabalhadores (Rosenbach et al., 2011: 85-86). Os próprios colaboradores podem conceber sistemas de autocontrolo, criando processos de auto-avaliação e auto-administrarem recompensas e punições no exercer das suas actividades quotidianas. Por exemplo: o comercial que conseguiu bater o seu recorde de vendas numa semana pode oferecer-se um fim-de-semana fora; a secretária de uma empresa pode desligar o seu telemóvel pessoal para reduzir a distração que o mesmo lhe possa

causar; a equipa de programadores pode estabelecer para si própria, objectivos de desempenho que ultrapassem os padrões estabelecidos pelo seu gestor de projeto.

Considerando que se nos restringirmos aos sistemas de controlos externos, isto pode resultar numa série de disfunções importantes de evitar, como a observância estrita das normas, a demora na tomada de decisões, ou até mesmo o desaproveitamento das capacidades das pessoas que não detém poder hierárquico, parece não restarem muitas dúvidas que os sistemas de autocontrolo podem contribuir para a eficácia do grupo e da organização (Rego, 1998: 432). Porém, para que os sistemas de autocontrolo possam ser melhor entendidos e aplicados no contexto prático pelos grupos de liderados numa qualquer organização, é necessário uma análise de dois conceitos omnipresentes nos estudos da *seguidança*: a autogestão e a autoliderança.

A autogestão “refere-se ao grau em que um colaborador se responsabiliza pelos aspetos gestionários da sua actividade” indo além da simples execução das suas responsabilidades e tarefas designadas (Rego, 1998: 433). Por outras palavras, o que um colaborador, ou uma equipa, acabam por fazer é gerir o seu próprio trabalho, impondo-se a redução de desvios face a padrões operativos externamente definidos, estabelecendo os seus próprios *timings*, padrões de qualidade, etc. Quando na execução de uma tarefa individual, o colaborador pode motivar-se de forma intrínseca, procurando apenas a satisfação do objetivo cumprido tanto de forma autónoma, como em grupo, os diferentes membros podem motivar-se uns aos outros pelo incentivo das palavras ou de autorecompensa quando terminada a empreitada em mãos (Schein, 2006: 137-139). Para Arménio Rego (1998) “embora parcialmente sobrepostos, os conceitos de autogestão e de autoliderança são distintos”. O primeiro está relacionado com as situações em que os liderados se responsabilizam pelos resultados do seu trabalho de acordo com os meios que foram previamente estabelecidos pela organização, enquanto o segundo engloba também as situações em que os colaboradores internalizam a responsabilidade de alcançarem as suas metas e os meios de as alcançar (Rego, 1998: 434-435).

Inspirando-se nas propostas de diversos autores, Arménio Rego (1998) propõe quatro tipo de estratégias de autoliderança: estratégias de autogestão, estratégias relacionadas com o contexto de trabalho, estratégias relacionadas com o processo de desempenho da tarefa e estratégias relacionadas com o padrão de pensamento. As três primeiras

estratégias foram já referenciadas anteriormente, porém a que está relacionada com o padrão de pensamento é uma das que Schein (2006) acaba por considerar das mais relevantes neste contexto da autoliderança na medida em que “o indivíduo gere a sua representação mental do trabalho”. Entenda-se, o colaborador focaliza-se nos aspetos que considera mais agradáveis das suas funções – o grau de desafio, a variedade de tarefas ou contactos, a possibilidade de novas aprendizagens – em vez de se focar nas partes nas partes desagradáveis do seu trabalho (Rego, 1998). Tendo tudo isto em consideração podemos arriscar-nos a considerar que este ponto da autoliderança é absolutamente fundamental para uma *seguidança* eficaz no sentido que, recordando o papel da personalidade no ambiente organizacional (Mitchell, 1982), a responsabilidade do líder fica mais difícil de definir. Ou seja, se um liderado não estiver minimamente predisposto a encarar os aspetos agradáveis da sua função e a redesenhar o prisma com que encara o seu trabalho, dificilmente poderá tirar proveito das ferramentas que lhe são dadas para um bom (ou melhor) desempenho.

Mas como pode um grupo autoliderar-se e autogerir-se? Que características os podem definir para tornarem os trabalhos uns dos outros mais agradáveis e potenciar o desenvolvimento da organização? A resposta para a primeira questão pode começar por ser: tanto na medida quanto o líder o permita e o incentive (Rego, 1998). Partindo deste ponto, e entendendo que os grupos podem trazer reconhecido e evidente valor acrescentado para as organizações nas quais estão inseridos, podemos admitir que o principal para ter uma boa equipa é aquela que as decisões principais são tomadas em grupo e na qual se confia inteiramente no trabalho de equipa (Schein, 2006). O grupo que é capaz de satisfazer tanto as necessidades pessoais como as da organização, atuando uns sobre os outros, estando conscientes uns dos outros e que sentem-se eles próprios como um grupo são a definição geral de um grupo eficaz dentro de uma empresa (Schein, 2006: 163).

O número de indivíduos que compõe esses grupos acaba por ser “limitado pelas possibilidades de interacção e de mútua consciencialização” (Schein, 2006) sendo que aqui o papel do líder é imprescindível. Por outras palavras, deve estar nas competências de um líder avaliar, consoante a necessidade e disponibilidade da própria organização, o número de colaboradores que deve ter numa equipa, equacionando os perfis de personalidade, as competências técnicas e as tendências comportamentais de cada

membro que quer ver composto num grupo de trabalho (Schein, 1968: 163; Rego, 1998: 436). Para Schein, as dinâmicas das relações formais e informais dos grupos de trabalho estão sempre dependentes de diversos factores externos como o lugar onde os colaboradores são colocados, a natureza do trabalho, os horários, etc., mas fundamentalmente daquilo a que autor chama de “natureza do Homem” – a sua personalidade, comportamentos e até mesmo a sua cultura. Desta abertura para a constituição grupos formais e informais dentro da organização, uma grande parte dos estudos confirmam um maior grau de satisfação e motivação dentro das equipas e, paralelamente, melhores desempenhos (Schein, 2006: 165-168).

Existem no entanto um conjunto de variáveis que afetam a integração nos grupos dos objectivos da organização e das necessidades pessoais, afectando consequentemente a eficácia da *seguidança* das equipas. Com base na literatura desta área de estudo organizacional é possível resumir estas variáveis em três campos: as motivações, os valores e níveis de confiança e, como já referido várias vezes anteriormente, as próprias características dos liderados eficientes (Bjugstad et. al., 2006). A motivação é como o combustível base para o bom funcionamento de qualquer grupo de trabalho. Tarefas orientadas para os resultados, sistemas de recompensa, reconhecimento, demonstração de confiança, orientação nos momentos de dificuldade, são algumas das matérias-primas que geram este combustível. Quando devidamente motivados, o líder mais não precisa fazer do que “aceder ao poder interno dos seguidores, carregar no botão certo” (Bjugstad et al., 2006: 306) e adoptar comportamentos mais facilitadores, consultivos e apoiantes, criando padrões de pensamento positivo e promover uma cultura de autoliderança (Rego, 1998; Bjugstad et. al. 2006). Os valores e níveis de confiança são os instrumentos que potenciam o bom relacionamento entre os grupos de liderados com os seus líderes, bem como para o relacionamento interno do grupo, no sentido em que funcionam como o espelho entre os diferentes trabalhadores. Esta constatação vem no sentido de que é sempre mais fácil trabalharmos com outras pessoas que partilham dos mesmos valores que nós e trabalhamos melhor com quem sentimos maior nível de confiança (Bjugstad et. al., 2006). No que toca às características de personalidade e comportamento, quatro são as qualidades que todos os liderados eficazes partilham. Em primeiro lugar, os seguidores eficazes são bons na autogestão. Em segundo lugar, eles comprometem-se com a organização e com um propósito que vá além de si próprios. A terceira característica é a da procura por desenvolver as suas competências e unir os

seus esforços para gerar o melhor impacto positivo possível. Por último, os seguidores são corajosos, honestos e credíveis implicando que lhes sejam reconhecidas boas capacidades de pensamento crítico (Kelley, 1998 cit. in., Bjugstad et al., 2006: 307-308). Diversos autores destacam também outras características como o entusiasmo, inteligência e a auto-confiança, como transversais aos liderados mais eficazes e eficientes, mas que no contexto das equipas, se tornam mais difíceis de medir.

Porém, dependendo do tamanho da organização, pode haver mais que um grupo de trabalho cujas interações podem ser maiores ou menores consoante as necessidades das tarefas a realizar e dos objectivos a cumprir. Por este motivo, é importante “estabelecer condições entre os grupos que aumentem a produtividade sem destruir a coordenação e as relações entre estes” (Schein, 2006; 191). Os problemas intergrupais tendem a surgir quando as diferentes equipas, estando comprometidas com os seus próprios objectivos e normas, tendem a encarar o cumprimento dos objectivos como uma competição, começando a sabotar as actividades dos colegas “rivais”, acabando por prejudicarem a organização como um todo (Sherif et al., 1961).

É sobre as experiências e estudos realizados por Sherif que Schein (2006) propõe algumas das estratégias que podem ser aplicadas para a redução do conflito intergrupar, tirando maior proveito dos aspetos positivos do espírito competitivo das diferentes equipas de liderados. A estratégia base – assumindo que cada equipa está já bem estabelecida internamente – será “descobrir objectivos sobre os quais os grupos possam estar de acordo e restabelecer uma comunicação válida entre eles” (Schein, 2006: 197) empregando algumas táticas como a identificação de um inimigo comum e o estabelecer de um objetivo maior. A primeira tática pode ser aplicada dentro de uma organização, despertando as consciências para o facto de que, unindo esforços, poderão ajudar a sua empresa na competição com outra concorrente, transferindo desta forma o conflito para um nível mais elevado, sem abdicar do espírito competitivo das equipas. Já a segunda, sendo de um cariz mais subjetivo, pode ser mais difícil de aplicar se se limitarem a, através do discurso, tentarem fazer perceber os grupos em conflito que trabalhando em conjunto serão mais produtivos e eficientes do que alimentando as suas disputas. Desta feita, uma forma mais prática de aplicar esta tática pode ser o estabelecer uma tarefa completamente nova que requeira um esforço de cooperação dos grupos que só assim garanta o seu bom cumprimento (Schein, 1968: 197-198).

No entanto, quer para o desenvolvimento destas estratégias quer para as suas aplicações, a organização está muito dependente quer da eficiência dos seus líderes (intermédios e de topo), quer da própria qualidade dos liderados na medida em que, mesmo um líder tornando claro os objectivos e dando o exemplo de como superar os conflitos, se não tiver um conjunto de colaboradores com as qualidades recentemente mencionadas, dificilmente conseguirá reduzir os efeitos funestos da competição entre grupos (Bjugstad et al., 2006) e, portanto, conseguir um bom desenvolvimento para organização. Para conseguir combater este tipo de situação, tanto os líderes como cada um dos colaboradores dentro das equipas devem identificar quais os colaboradores que são mais frequentemente apáticos, alienados e sobretudo críticos, de maneira a tentar tirar proveito das suas qualidades para torná-los em trabalhadores eficazes, reduzindo as hipóteses de conflito tanto dentro da equipa como com outros grupos de trabalho (Bjugstad et al., 2006; Rego, 1998; Schein, 2006).

3. De liderado a líder: análise das dinâmicas do comportamento do liderado e o reconhecimento formal ou informal da liderança do colaborador

A história tem-nos mostrado como todos os grandes líderes tiveram de seguir primeiro, antes de liderar. Olhando para as várias dezenas de exemplos que temos, podemos verificar como os contextos que levaram cada líder a emergir como tal, variam de caso para caso. Alguns foi pela necessidade de uma determinada situação que apelou ao seu sentido de justiça, outros pelas dificuldades em acatar ordens e de só assumindo uma posição de liderança conseguirem materializar as suas ideias, outros tantos eleitos pelo reconhecimento das suas características para levar a organização onde estavam inseridos ao destino pretendido. Por outras palavras, estes grandes líderes da história surgiram pelo culminar de um conjunto de factores externos a eles próprios bem como forma de reacção a características já a si inatas, ou de alguma forma desenvolvidas. De qualquer das formas, para efeito desta investigação, começemos por entender o que define um líder para posteriormente percebermos o que a literatura contemporânea sugere para a evolução dos liderados para líderes.

3.1. Definições de líder – características transversais na ótica contemporânea e da Teoria Evolucionista da Liderança

Analisando as teorias do Grande Homem e dos Traços de Personalidade, onde se evidencia uma noção quase determinista relativamente à figura que nasce para ser líder, ou com as características necessárias para fazerem da pessoa líder, consegue-se encontrar alguns pontos de ligação com a perspectiva evolucionista na liderança destacados na obra *Selected* de Mark van Vugt e Anjana Ahuja. Num período em que o mais apto era aquele com maiores probabilidades de perdurar, onde o grupo mais coordenado, decidido e seguro era o que tinha mais hipótese de subsistir e onde a aprendizagem era somente com base na experiência de sobreviver a cada dia, estas duas teorias dos primeiros tempos do estudo da liderança fazem mais sentido. Da mesma maneira que o veado com maiores hastes, ou o urso pardo de maior força e tamanho, ou a elefante com maior memória são os líderes naturais das suas espécies no mundo animal pelas características inatas que carregam nos seus genes, também o Homem da *horda primeva*, referido por Sigmund Freud, nascia mais do que se fazia.

Provavelmente, numa outra análise, talvez faça muito mais sentido, tendo em conta estes aspetos, a teoria dos Traços de Personalidade que salienta configurações que ainda hoje, de uma forma praticamente instintiva, reconhecemos como características que compõe a personalidade de muitos dos líderes que conhecemos – seja no círculo amigos, nos media ou nas organizações.

Todavia, com base na leitura do texto “Inteligência social e a biologia da liderança” de Daniel Goleman e Richard Boyatzis, na *Harvard Business Review*, dissertações comparativamente mais recentes como as Teorias Comportamentais e Contingenciais, as Teorias Neocarismáticas, mas sobretudo com a Teoria da Liderança Nível 5, ficamos mais perto de compreender as diferentes realidades relativamente aos diferentes tipos de líder, como se podem formar, e que formas têm para liderar. Considerando que “a dinâmica líder-seguidor não se resume a dois (ou mais) cérebros isolados reagindo de forma consciente ou inconsciente um ao outro” mas sim a “uma fusão dessas mentes num único sistema”, somos levados a compreender que “um grande líder é aquele cujo

comportamento explora magnificamente esse sistema de interconexão cerebral” (Goleman e Byatzi, 2008). Este líder é aquele que não só demonstra alguns traços de personalidade (extroversão, inteligência, eloquência) que fazem dele um espelho para os que o seguem, mas alguém que desenvolveu uma considerável inteligência emocional e um conjunto de competências relacionais que conseguem produzir os efeitos de Liderança Nível 5 a que se refere Jim Collins (2011) promovendo desempenhos, tanto em si próprio como nos seguidores, duradouramente excelentes, combinando humildade e determinação. Mesmo aqui, conseguimos já identificar algumas semelhanças entre o liderado eficiente a que se refere Bjugstad et. al. (2006) e o que os especialistas das áreas da liderança têm como um líder eficiente.

Precisamente, com base nesta constatação, é possível afirmar como a confiança, a crença e a mentalidade de desenvolvimento e melhoria contínua, são aspetos que podemos considerar transversais a qualquer tipo de liderança de qualidade e eficácia (Ilharco, 2013). Ilharco (2013), refere-nos variadíssimos estudos que comprovam que a forma como encaramos a vida influencia determinadamente a forma como a vivemos e, conseqüentemente, o grau de sucesso que conseguimos alcançar. Estabelecer objectivos claros, analisar cada etapa que tem de ser alcançada para os cumprir, delineando planos concretos, acreditando e confiando piamente que temos em nós e na nossa equipa toda a capacidade para singrar, não apenas no âmbito profissional, mas em cada aspeto das nossas vidas, tem um papel decisivo na eficácia para o sucesso. É certo, porém, que conforme os períodos que cada organização passa, diferentes tipos de liderança podem ser necessárias (Ilharco, 2013; Rego, 1998) mas também como já foi referido no capítulo anterior, os melhores líderes são aqueles que conseguem adoptar diversos estilos de liderança consoante a necessidade quer do próprio contexto e ambiente que envolvem a organização, como também pelas carências ou anseios dos colaboradores da mesma (Goleman, 2000).

Estas verificações permitem-nos perceber como, considerando o conceito de *seguindança* de Rego (1998), este se pode entender como o primeiro passo para a liderança. Mais ainda, esta ideia pode ser suportada se se pensar como com a sua obra *Inteligência Emocional* Goleman (2010) veio chamar a atenção de muitos para uma nova realidade, despertando as consciências dos académicos e líderes à volta do globo a partir dos anos 90, que líderes e liderados passaram a encontrar-se no mesmo patamar

quer das competências adquiridas academicamente quer das experiências de vida e profissionais. Desde então, “a mundivivência de cada um é, tanto quanto o pode ser, aproximada” (Domingos, 2011: 37). É nesse sentido, que entendemos serem as hierarquias cada vês mais horizontais, parecendo-nos que o traço de distinção de um líder já não está apenas no seu currículo académico ou no seu QI, mas tanto ou mais nas suas qualidades humanas. O fundador da antiga *start-up* ALPHAPPL, numa palestra dada no ano 2015 em Lisboa, afirmou que “as competências comportamentais, a atitude e a mentalidade com que se vive o dia-a-dia de uma empresa” são ferramentas fundamentais não apenas dos líderes mas também “cada vez mais para aqueles que aspiram a conseguir um emprego, e mantê-lo, na maioria das áreas empresariais”. Deste prisma, podemos começar também a perceber como, por um lado, em termos práticos e de organização, a liderança é mais uma questão de cargo formalmente reconhecido, do que algo meramente inato ou conseguido a longo prazo – na medida em que nos estatutos intermédios podem emergir líderes. E por outro lado, parece começar a haver a tendência, por parte das entidades empregadoras, uma procura crescente por colaboradores que revelem características de personalidade e de comportamento que são, inconscientemente ou não, associadas aos líderes.

Em *Selected*, os autores fazem referência à Teoria Evolucionista da Liderança, onde nos elucidam sobre um traço característico a um grande número de espécies animais: a de haver sempre líderes e quem os sigam, como forma de assegurar a sobrevivência do grupo (van Vugt & Ahuja, 2010). As alcateias de lobos com os seus alfas, os bandos de pássaros com a ave que seguem na ponta do ‘V’, uma colmeia de abelhas com as suas rainhas. Tanto a liderança como a *seguidança* evoluíram entre a espécie humana como estratégias para coordenar os grupos (van Vugt & Ahuja, 2010). Ou seja, para garantir a perduração de um grupo não basta aprender a ser líder e a liderar nem apenas a seguir ordens, mas também como cumpri-las, antecipá-las e, se necessário, ser a voz entre quem segue que faz compreender a necessidade do trabalho em conjunto para garantir o bem-estar geral do grupo – entenda-se o que as teorias mais contemporâneas de *seguidança* denominam de “liderança intermédia” (Modarelli, 2010; Rego, 1998). Para ilustrar um exemplo desta forma de *seguidança* com princípios evolutivos, Van Vugt e Ahuja (2010: 66) falam-nos de como algumas espécies de formigas cujo propósito primário da liderança entre elas é o de “serem professores para as lideradas, ensinando os seus grupos” de forma que, mais tarde ou mais cedo, “as formigas daquele grupo que

tenham apreendido mais com a experiência da execução das suas tarefas possam depois liderar”.

Diversos estudos contemporâneos, que incidem o seu foco em compreender o papel dos liderados no contexto das organizações, começam a partilhar desta mesma ideia de que a liderança deve fazer parte das discências dentro da empresa, sendo tão ou mais importantes que as aprendizagens relativas à execução das tarefas e/ou desempenho de novas funções. Para tal, assim como num contexto regular de liderança, para que esta aprendizagem possa ser levada a cabo com sucesso, uma boa comunicação deve ser estabelecida entre líderes e liderados, numa forma de liderança relacional. Por outras palavras, nem centrada no líder nem nos seguidores. A base desta comunicação deve ser centrada em significado. Ou seja, como forma de reduzir a improbabilidade da comunicação e, conseqüentemente, assegurar uma melhor performance para alcançar os objetivos, as ordens e comandos – bem como todas as outras formas de comunicação – devem ser estabelecidas de maneira a que seja claro para os recetores a razão e o intuito pelas quais estão a ser feitas (Fairhurst & Connaughton, 2014; Luhman, 1993). E para que uma comunicação centrada em significado possa ser adequadamente estabelecida três estratégias devem ser aplicadas: criação de sentido, enquadramento e identidade do trabalho. Embora esta última esteja intimamente relacionada com as duas que a precedem, é imprescindível nesta forma de comunicação na medida em que sabendo que tipo concreto de tarefa ou trabalho está a ser executado, aumenta o foco do colaborador, ou das equipas, nos momentos em que o estão a realizar (Fairhurst & Connaughton, 2014). Para Fairhurst e Connaughton (2014: 11) a criação de sentido “desenvolve a situação, que permite ao indivíduo agir de forma mais racional, pelo que o significado – ou o sentido – da tarefa/trabalho é um gerador primário de ação individual”. Já os significados dos líderes (ou atores de liderança como lhe designam estes autores) para as pessoas e situações também foram chamados de quadros esquemas e mapas cognitivos. “Quadros e enquadramentos foram conceitos particularmente populares, o primeiro designado por uma estrutura cognitiva de significado, o último um processo de comunicação” (Fairhurst & Connaughton, 2014). Assim, entende-se como a identidade do trabalho surge na mente de cada colaborador na medida em que, geralmente, localizam-se através dos seus “mapas de causas”. Por outras palavras, a identidade do trabalho emerge para cada indivíduo ou equipa de uma empresa através da categorização e enquadramento da comunicação da liderança em

resposta a questões como "quem sou eu (neste contexto)?" e "quem somos nós (nesta organização)?" Para autores como Modarelli (2010), Rosenbach et. al (1998) e van Vugt e Ahuja (2010) um dos principais significados, no qual se deve centrar a comunicação dos líderes para os seus liderados, é o de poderem aprender como liderar. Desta forma permite-se, não só um crescimento contínuo para os indivíduos, como o semear de futuros potenciais de liderança que poderão trazer novidade e crescimento para as organizações (Modarelli, 2010).

3.2. A evolução de liderado a líder

Muito embora nas últimas décadas haja um certo desagrado por termos como “seguidor”, “trabalhador”, “liderado” ou até mesmo “colaborador”, a verdade é que a maioria do ser humano está, por defeito, “programado para seguir, antes de sequer se lembrar de que pode também liderar” (van Vugt & Ahuja, 2010: 65). No entanto esquecemo-nos das razões mais elementares pelas quais temos a inclinação para sermos primeiro liderados antes de sentirmos a ambição de liderar (quando e se alguma vez chegamos a senti-la). Em *Selected*, os autores constataam que a maioria de nós segue, antes de liderar, com três grandes propósitos: primeiramente com o de manter-se perto do grupo, em segundo lugar com o de obter informações importantes e, por último, com o derradeiro objetivo de um dia podermos vir a liderar (Van Vugt & Ahuja, 2010: 67-69). Mas então, como se verifica esta evolução no contexto organizacional? Que características deve um colaborador de uma determinada empresa ter para conseguir liderar dentro da mesma? Quais os critérios que os líderes de topo de uma organização utilizam para promover um liderado para assumir um cargo de liderança?

Numa obra relativamente recente, editada pela primeira vez em 2008, intitulada de *The Art of Followership*, os autores afirmam haver cinco tipo de liderados que se caracterizam, sobretudo, por três vias: a sua forma de trabalhar, a sua energia e a sua relação com o líder (Riggio et. al., 2008). Os cinco estilos de liderados são: as ovelhas, os *yes-man*, os alienados, os pragmáticos e os seguidores-estrela. De forma a entendermos melhor estes conceitos e estilos de liderados aprofundemo-los um pouco.

- As ovelhas, tal como o próprio nome sugere, são passivos no sentido em que procuram o líder com frequência para pensar por eles e os motivarem a fazerem o melhor trabalho possível; têm uma energia positiva na medida em que, desde que lhes seja injetada motivação nas doses certas, vão sempre reunir todos os esforços para alcançarem os resultados propostos.
- Os *yes-man* são também dotados de uma energia positiva pois motivam-se intrinsecamente para realizarem as tarefas e conseguem atingir as metas estabelecidas visando principalmente a satisfação dos líderes. No entanto estão mais desprovidos de sentido crítico, mostrando-se sempre disponíveis para executar as tarefas indicadas pelos seus superiores hierárquicos afirmando que o seu trabalho é apenas o de fazerem o que lhes foi dito – pensar o que fazer é uma tarefa exclusiva do líder.
- Os alienados pensam por eles próprios e precisam pouco de motivação extrínseca, mas têm uma energia negativa uma vez que apresentam uma forte resistência à mudança e a qualquer forma de inovação, seja na cultura da empresa ou nos procedimentos. Raramente apresentam soluções para problemas mas estão quase sempre prontos para indicarem os obstáculos aos planos de acção fora do habitual. Quando confrontados com este facto, os alienados tendem a defender-se dizendo que são os únicos com coragem para “fazerem frente” ao líder dizendo-lhe o que está errado com os seus planos e ideias.
- Os pragmáticos tendem a manter-se afastados nos momentos de tomadas de decisão que dividem a organização e participam pouco ou nada nos momentos de discussão, preferindo ficar atentamente à espera, observando em que direcção a corrente está a levar a organização sendo apenas nesse momento que se põe a bordo, colocando todo o seu empenho em levar a empresa a bom porto. Nunca são os primeiros a empenharem-se no começo de um processo de mudança, mas também nunca deixam os colegas ou novos líderes para trás neste processo. Os pragmáticos tendem a ver-se, por um lado como os preservadores do *status quo* e por outro os que fazem o que for preciso para garantirem a sua sobrevivência e a da organização.

- Os seguidores-estrela tem um forte sentido crítico, são proativos e tem muita energia positiva. Apenas aceitam a opinião do líder se estiverem absolutamente de acordo com a mesma e nunca deixam de dar pontos de vista construtivos e apresentarem alternativas que acreditam benéficas para o crescimento da organização e bem-estar dos colegas. No entanto, são também capazes de reconhecer as suas próprias limitações procurando tanto os colegas como os líderes quando não tem a certeza de estarem a fazer a melhor decisão ou executar uma tarefa da melhor maneira. Este tipo de liderados tendem a ser vistos pelos colegas como uma inspiração e pelos líderes como colaboradores de confiança.

Para Riggio et. al. (2008: 8) “este (último) estilo de liderado é o mais frequente de ser visto como o ‘líder oculto’ ou ‘líder disfarçado’ para quem os restantes seguidores se tendem a virar em momentos de dúvida, insegurança ou dificuldades, antes mesmo de procurarem o líder formalmente reconhecido”. No entanto, nesta obra, bem como na maioria dos poucos estudos publicados no âmbito da *seguidança*, continua-se a cingir o liderado às suas qualidades e defeitos “apenas” como um colaborador, como uma ferramenta mais ou menos útil para a manutenção e crescimento da organização. No entanto, desde finais dos anos 90, até aos dias de hoje, começaram a surgir algumas dezenas de investigações académicas que começam a tentar perceber o papel do “bom liderado” no âmbito da liderança. O investigador norte-americano Don C. Modarelli (2010) no seu livro *Followership: The Art of Leading From the Middle*, partindo da noção de estilos de *seguidança* propostos por Riggio et. al., propõe a ideia que da mesma forma que existem diferentes tipos de liderança que melhor se adaptam à conjuntura vivida pela empresa e ao tipo de organização propriamente dita, também existem estilos de liderados que podem, mediante o contexto em que estão inseridos, serem “elevados” a uma posição de liderança ou informalmente eleitos como líderes pelos seus colegas de departamento, por exemplo. Uma outra investigadora, Kirchhubel (2010: 20), define *seguidança*, concretamente, como “liderança ascendente” ou “liderança intermédia” uma vez que “os liderados mais eficientes tendem a demonstrar características nos seus comportamentos e personalidade que são igualmente reconhecidas nos líderes formais” sendo capazes de gerar motivação nos colegas de trabalho, sendo muitas vezes procurados nos momentos de tomada de decisão, consequentemente acabando por ter um impacto positivo a médio-longo prazo na

performance das equipas e no próprio desenvolvimento organizacional. Esta noção acaba por ir de certa forma ao encontro do conceito de “líder oculto”, mas sem a conotação pejorativa dos colaboradores que secretamente vão liderando os restantes colegas e tomando decisões de maior importância escondidos do líder.

Antes pelo contrário, considerando o estilo do *seguidor-estrela*, e até mesmo o do *pragmático*, entendemos como, independentemente do grau de eficiência e fonte de inspiração que estes tipos de liderados representam, eles não deixam de reconhecer o papel fundamental dos líderes, continuando a contar com os mesmos para as tomadas de decisão mais importantes, para aprenderem com eles e para delegarem tarefas sempre que necessário (Modarelli, 2010). E partindo desta constatação podemos começar por entender que esta *liderança intermédia*, que caracteriza os liderados considerados mais eficientes, à semelhança dos líderes formais, fundamenta-se em processos relacionais. Como já foi referido anteriormente, os estudos no âmbito da liderança reconhecem há muito tempo que a liderança envolve um processo relacional entre líderes e seguidores (Graen & Uhl-Bien, 1995; Hosking, 1988; Katz & Kahn, 1978; Rosado, 2016), processo esse que pode ocorrer dentro ou fora de uma liderança formal (Fairhurst et. al, 2012). No entanto, e como tem-se vindo a referir ao longo desta dissertação, a liderança é mais frequentemente estudada como um estilo característico ou comportamental de um líder individual que desempenha o seu papel num contexto de reconhecimento formal (Bass & Avolio, 1990). Mesmo as teorias que vêem a liderança de uma ótica relacional, como algo que é partilhado até certo ponto, geralmente “esmam a liderança pela individualidade do líder através de avaliações de escala feitas ou auto-relatadas pelos seguidores (subordinados) ou gestores” (Fairhurst et. al. 2012: 3).

Porém, embora já em 1963 a pioneira Chris Argyris, na sua obra *Integrating the Individual and the Organization*, examinasse as consequências negativas de uma organização estruturada em relações num estilo de pirâmide, desde finais dos anos 90 e inícios do 2000, que autores como Uhl-Bien & Ospina (2012), Barge & Fairhurst (2008), Ann Langley (2012) começam a apresentar algumas críticas relevantes a esta forma de avaliar a dimensão relacional da liderança nomeadamente salientando o facto deste ponto de vista teórico, da forma como estava a ser abordado, continuar a negligenciar o imprescindível papel dos liderados como também a ignorar o contexto mais abrangente que envolve as relações dentro da organização. Para resolver essas

críticas, estes e outros autores começam a reconhecer perspectivas mais amplas e multiparadigmáticas compartilhando a ideia de "que a liderança é co-criada em interações relacionais entre pessoas, e que a liderança é dinâmica, em constante desenvolvimento e mutável ao longo do tempo" (Uhl-Bien & Ospina, 2012: 541). De acordo com Denis et. al. (2012), estes novos pontos de vista representam o crescente núcleo de investigadores da teoria organizacional que examina a liderança não como uma propriedade de determinados indivíduos e os seus respetivos comportamentos, mas como um fenómeno coletivo que é distribuído ou formado entre diferentes pessoas que compartilham determinadas características de personalidade, mentalidades, e modo de trabalho, construído pela interação sistemática e fluída.

Desta forma, começa então a ver-se a liderança como um processo relacional co-criado por líderes e seguidores no contexto. Fairhurst & Uhl-Bien (2012: 4), explicam como alguns investigadores estudam microcomportamentos para observar coisas como padrões de controle sequenciais; atos influentes de comportamento coletivo na organização; ou definições de relacionamento. Isto ajuda-nos a entender as críticas destes autores contemporâneos na medida em que percebemos que, embora do ponto de vista comunicacional não haja uma investigação mais aprofundada em termos de método, torna-se possível argumentar contra a forma como os métodos de pesquisa dominantes se tornaram obsoletos nos estudos da liderança dos dias hoje.

Fundamentados nesta perspectiva de como a liderança pode, de facto, ser algo partilhado através do cultivo das relações entre líderes e liderados, com base no contexto organizacional em termos de tipo de empresa, cultura e ambiente organizacional, estilos de líderes e seguidores, podemos começar a entender as ideias de Modarelli (2010) e Kirchhubel (2010) de a *seguidança* ser na verdade uma forma de *liderança ascendente*, na medida em que embora não ocupem cargos de chefia ou tenham sido promovidos a gestores, certos liderados podem desenvolver relações dentro da organização que lhes permitam, por um lado participar nas tomadas de decisão e terem influência na própria dinâmica e cultura da organização, como por outro lado serem elementos chave dentro das suas equipas e/ou departamentos, atuando como motivadores e até mesmo com reconhecimento para poderem aplicar certas sanções ou sistemas de recompensa. Em alguns casos práticos, verificou-se como certos coordenadores de diferentes secções de fábricas, quando motivados pelo líder a

trabalharem em conjunto, numa dinâmica relacional construtiva, conseguiram ter um impacto positivo de tal magnitude nos restantes colegas, que os níveis de produção aumentaram de forma bastante significativa. Como se reconhece pelo próprio senso comum, a liderança está muitas vezes relacionada com a mobilização de um coletivo para agir no sentido de um bem comum (Ilharco, 2013), e os analistas da comunicação cada vez mais focam-se para as questões da interação social. Hosking (1988) foi talvez dos primeiros investigadores que, no âmbito da comunicação e liderança organizacional começou a entender os efeitos da interação social, com especial ênfase nas relações gestor-colaborador, observando e codificando uma interação, ou série de interações, como "atos influentes" de organização. Estes "atos influentes" são, na verdade, ações de tal significância dentro da empresa, tomadas por líderes já designados ou líderes emergentes, onde o principal destaque é sobre os pontos decisivos na interação social que mobilizam um coletivo para trabalhar e atuar de forma harmoniosa.

Um exemplo de uma abordagem de "atos influentes" pode ser visto no estudo de campo de Wodak et al. (2011) Numa empresa aeroespacial australiana. Usando um conjunto de dados transcritos com mais de 150 horas de duração, incluindo 45 horas de entrevistas individuais e 100 horas de reuniões, eles empregaram uma forma de análise crítica do discurso tanto de subordinados, como dos *líderes intermédios*, gestores e líderes de topo. Analisou-se o contexto estrutural da organização e a respectiva história das diferentes comunidades lá empregadas com o contexto situacional das reuniões e o "contexto étnico de cada participante" (Wodak et al., 2011: 597). Esta abordagem a múltiplos níveis permitiu-lhes compreender não apenas o contexto local dos participantes, mas as condições socio-ambientais mais amplas que a organização e suas comunidades de trabalho enfrentaram. O que os investigadores acabaram por verificar foi que, sem ter plena consciência disto, o CEO e os COO da empresa aplicavam cinco estratégias de comunicação distintas – como propor aos colaboradores para trazerem debates ou discussões de relevo para as reuniões, falarem sempre em *nós*, questionarem sobre a eficiência dos novos processos que pudessem estar a ser aplicados – através de microcomportamentos que derradeiramente resultavam na criação de um sentido geral de pertença e surtindo um elevado grau de motivação que se mantinha a gerar intrinsecamente na maioria dos grupos de trabalho.

No entanto, desta perspectiva da liderança relacional, a evolução do liderado a líder não fica perfeitamente clara, na medida em que apenas se integra os seguidores nas tomadas de decisão e até certo grau no influxo do ambiente e da cultura organizacional. É certo que cruzando esta perspectiva com as noções de diferentes estilos de liderança de Riggio et. al. (2008) e a influência que alguns destes estilos podem ter numa perspectiva de liderança de que nos fala Modarelli (2010), torna-se seguro assumir que a *seguindança* eficiente a que se refere Rego (1998) acaba por ser uma forma inicial de evolução de seguidor a seguido. Em janeiro de 2017, um investigador das áreas da gestão e liderança chamado Rob Asghar, escreveu um artigo para a versão digital da revista *Forbes* intitulado “Why Followership Is Now More Important Than Leadership”. Neste artigo o autor começa por referir que “good, skilled followers are able to nurture good leadership, by invisibly helping keep a novice leader upright and on track. It's a lost art in our narcissistic times” (Asghar, 2017: 1). Asghar defende esta ideia na medida em que afirma que, no clima de crise e incerteza que grande parte das empresas vivem nos dias de hoje, de acordo com o que outros estudos já revelaram, tendem a ocupar cargos de liderança indivíduos que revelam traços como o sentido de urgência, um certo grau de agressividade, o perfeccionismo e que, de um modo geral, optam por uma liderança mais gestionária e focada nos objectivos. Isto coloca os colaboradores que dariam ótimos líderes carismáticos e empáticos num plano de fundo não por causa de questões de competência técnica, mas de personalidade e comportamento. No entanto o autor acredita que a *seguindança* pode ser a chave para conseguir dar o devido reconhecimento aos colaboradores que, promovidos a uma posição de líder, levam consigo o potencial de fazer a organização crescer e prosperar.

Para que esta evolução possa ser alcançada o autor propõe cinco passos fundamentais (Asghar, 2017) que devem ser assumidos pela parte do líder de topo, como forma de nutrir bons líderes nos atuais liderados:

1. **Passar de consumidor a produtor de talentos.** O líder deve ser capaz de se ver satisfeito com alguém que ainda não é o melhor. Por vezes para ter a melhor pessoa para um trabalho é preciso dar a oportunidade para que o talento ignorado pelos outros possa ser nutrido e desenvolvido na prática.

2. **Ouvir e afirmar.** É necessário ter uma escuta ativa a todas as opiniões, mesmo das pessoas mais reservadas e introvertidas e ser capaz de pedir as opiniões de todos. O ponto de vista do colaborador que começou há apenas dois meses, pode ser tão valiosa como a proposta do membro mais sénior de uma equipa, ao mesmo tempo que dá margem para revelar potencial criativo e solucionador de problemas.
3. **Estar presente.** Por muito bem oleada que a máquina organizacional esteja a funcionar um líder deve estar presente pelo menos metade do tempo. Se deixar toda a gestão para as gestões e lideranças intermédias a sua influência perde-se. Aparecer apenas para as reuniões mensais transmite a ideia que apenas quer saber de resultados e não do ambiente e da satisfação dos seus liderados.
4. **Elogiar o bom trabalho.** Não tendo que ignorar os erros ou as falhas cometidas, mas se um trabalho foi bem feito, isto deve ser dito. Porém, é preciso garantir que o ímpeto do elogio é proporcional ao da crítica de forma a manter a justeza e o equilíbrio.
5. **É tudo uma dança social.** As dinâmicas entre líderes e liderados são como uma dança, onde um conduz e o outro acompanha. É preciso perceber que, tal como na dança, não se trata de superioridade ou submissão mas sim de uma interacção que é pautada por aquele que inicia o movimento.

Por outras palavras, embora nesta perspetiva exista a consciência de que, se adequadamente motivado, o talento do bom liderado pode crescer e, conseqüentemente, permitir-lhe uma promoção, a principal incidência é no líder onde este assume o papel de dar a capacidade aos seus colaboradores de atingirem o seu máximo potencial e

tornarem-se um melhor exemplo para os outros. Embora o avalio do líder seja muito importante para a evolução do liderado para o cargo de gestor ou coordenador, o que nos foi possível perceber até agora é que a liderança não tem de ser necessariamente reconhecida nos quadros de uma empresa

Em suma, e em jeito de conclusão, o que podemos perceber dentro do contexto teórico é que a *followership* tem duas principais componentes. A primeira é das características que definem e compõe um liderado eficiente, ou seja, um colaborador que tanto pelas competências técnicas como pelas características do seu comportamento e/ou traços de personalidade permitem-no estar em consonância com o ambiente e cultura da organização onde está inserido, não apenas estando estagnado nesta dinâmica, mas contribuindo e participando tanto na disseminação como na melhoria da mesma. Por outras palavras o liderado, mediante o tipo de empresa onde trabalha e a cultura da sua organização, pode funcionar como um agente que influencia – à sua própria maneira e estilo – o ambiente e a própria cultura organizacional. O colaborador eficiente, acaba por funcionar como uma lua à volta da qual a equipa onde está inserido orbita, sendo reconhecido pelos seus colegas como alguém fiável, proactivo e corajoso, na medida em que é capaz de dar a cara sempre que necessário. Este grau de efeito positivo que este tipo de liderados tem na sua equipa, ou mesmo nas equipas cujo trabalho possa estar mais ligado, acaba por surtir também um maior respeito pelos gestores e líderes, que recorrem a estes “líderes ocultos” (Riggio et. al., 2008) para serem porta-vozes diretos com as equipas promovendo assim não só a coesão interna da empresa como também o desenvolvimento da própria organização.

A segunda principal componente da *followership* é aquela que tira proveito das qualidades do liderado, aproveita as características se assemelham àquelas procuradas nos líderes e que, por isto mesmo, o elevam a essa categoria. Seja meramente nas relações e interações no dia-a-dia, seja por reconhecimento do líder de topo que acaba por o promover para um cargo de liderança intermédia, como gestor ou coordenador. Aqui, assume-se a *followership* como uma liderança ascendente (Kirchhubel, 2010) onde a proximidade quer do líder quer dos subordinados, permite a este *líder que ainda segue* aprender com o seu superior e gerar uma maior empatia com aqueles que, talvez até há pouco tempo, eram colegas diretos de trabalho. Desta feita, entende-se que o papel do liderado, num mundo onde as dinâmicas sociais e organizacionais estão a

passar por tantas mudanças, se entendido de outra ótica, pode elevar as empresas de hoje até a um mais frutífero amanhã.

Parte II – Investigação empírica

4. Metodologia

Esta dissertação tem dois principais objectivos: por um lado entender o que caracteriza um liderado eficiente e de que forma este pode ser uma influência positiva na organização, por outro lado como pode este liderado evoluir e vir a ser reconhecido com um líder. Esta temática, habitualmente designada como *followership* pelos investigadores dos estudos organizacionais, surge da necessidade de não só entender o papel fundamental do colaborador dentro da sua empresa, bem como de uma tentativa de tentar perceber como os melhores funcionários de hoje podem vir a ser os melhores líderes para amanhã, sob a alçada da meritocracia e do reconhecimento pelas competências tanto técnicas como comportamentais.

Partindo do modelo em Z e seguindo um posicionamento científico interpretativista (Maxwell, 2005), a metodologia utilizada recorrerá à revisão da literatura, a uma análise qualitativa através de seis entrevistas e ainda à utilização da técnica de observação direta participante (Quivy & Campenhoudt, 2008), aplicada durante o período de 6 meses numa empresa de Recursos Humanos onde trabalhei durante o ano de 2017.

Do ponto de vista de Taskkori e Teddlie (2009:23) a investigação guiar-se-á por uma corrente construtivista por se basear em propostas relativas, no sentido em que os resultados obtidos poderão diferir de caso para caso, ainda que utilizada a mesma técnica, pois haverá sempre uma subjetividade presente, seja por parte dos entrevistados, seja por parte de quem analisa a entrevista (fatores humanos). Por fim, como previsto do modelo de investigação de Maxwell (2005:5), todos os elementos estarão interligados e influenciar-se-ão mutuamente.

Quanto aos resultados, serão apresentados com base numa análise qualitativa dos dados e fundamentados através de uma lógica indutiva, uma vez que as suas conclusões nunca serão 100% aplicáveis em todos os casos, embora seja esperado que enquadrado no

contexto específico sob o qual o estudo será feito, se espere que os resultados sejam eficazes e minimamente ilustrativos da realidade organizacional atual em Portugal.

Este estudo terá como principal foco os colaboradores nas empresas e a importância que estes têm não apenas para o desenvolvimento da sua organização como também para o bom ambiente, bem-estar e motivação uns dos outros. Será ainda apresentado como estudo de caso a empresa de recursos humanos SOLUÇÕES PARA TODOS – de nome comercial, Triangulu – durante o período de 6 meses nos quais foram aplicados a técnica de observação direta participante. O caso desta empresa permitirá analisar as interações entre os diferentes elementos de uma organização – dos líderes, passando pelos coordenadores de departamento, até aos seus funcionários – e desvelar os aspetos relacionais da liderança e *seguidança* (Rego, 1998).

Uma investigação desta natureza, que se debruça sobre uma temática complexa e com margem para maiores desenvolvimentos, levou a emergência de três perguntas de partida que acabaram por levantar outras questões de investigação cujas respostas encontradas respondem a esta primeira pergunta, nomeadamente:

- Que tipos de cultura organizacional demonstram abertura para contributos de valor acrescentado, por parte dos seus colaboradores?
- Que traços de personalidade um colaborador pode ter que o tornam num agente cultural da sua empresa?
- De que forma a relação do líder com os seus seguidores pode inspirar a boas relações de equipa?
- Quais os estilos de *followership* mais comuns?
- O que caracteriza um “bom liderado”?
- O que é *liderança ascendente/liderança intermédia*?

Das questões de investigação surgem então as hipóteses de investigação que procuram validade nas respostas às questões de investigação.

H1 – Um bom ambiente organizacional, numa empresa com uma cultura progressista, pode influenciar os seus colaboradores para serem mais ativos no dia-a-dia da organização;

H2 – Um líder que seja considerado como um bom exemplo pelos seus liderados inspira os funcionários a fazerem um melhor trabalho e a colaborarem entre todos em maior harmonia;

H3 – Os *liderado-estrela* revelam traços que se apreciam como características desejáveis num líder, podendo ser promovido a uma posição de comando;

Com base nestas hipóteses de investigação serão realizadas seis entrevistas em duas organizações distintas – SOLUÇÕES PARA TODOS (Recursos Humanos) e Ei! Assessoria Migratória (Consultoria de Migração) – com o intuito de perceber se estas hipóteses se verificam (ou já se verificaram) no contexto prático da empresa.

A verificação das hipóteses de investigação será feita através do cruzamento das teorias apresentadas na revisão de literatura, da experiência enquanto Coordenador de Recursos Humanos (observação direta-participante) e dos dados obtidos nas entrevistas exploratórias.

Por fim, através da análise crítica em profundidade, com o suporte de grelhas de análise, será feito o cruzamento da informação recolhida com as entrevista e da memória descritiva da experiência na empresa já referida, tornando possível propor uma conceção *sui generis* do conceito de *seguidança* na realidade atual das empresas privadas portuguesas.

4.1. Grupo Triangulu: uma experiência de “liderança ascendente”

De forma a aprofundar os aspetos teóricos salientados nos capítulos anteriores optou-se, pois, por socorrer-se a dois métodos qualitativos de investigação empírica. Considerando a natureza do tema estudado, e o próprio contexto profissional onde estava inserido, recorreu-se à observação direta participante na empresa onde trabalhava como Coordenador de Recursos Humanos e a 9 entrevistas exploratórias.

Para uma transcrição mais sucinta dos dados recolhidos na observação direta, do “diário de bordo” criado a partir de informações registadas por um período de seis meses, compreendidos entre 6 de Março de 2017 e 5 de Setembro de 2017, foram seleccionadas apenas as partes de notória importância para esta dissertação, de forma que apenas estejam transcritos dados que ajudem a trazer algum esclarecimento às hipóteses de investigação formuladas nos capítulos teóricos (Quivy & Campenhoudt, 2008).

A organização que serviu como meio para este primeiro método de investigação é denominada de SOLUÇÕES PARA TODOS SA., com o nome comercial de Grupo Triangulu. Trata-se de uma empresa de Recursos Humanos, que embora possa datar a sua origem em 1992, surgiu sob uma nova liderança, estrutura e nome em 2009. Com sede em Lisboa e uma agência no Porto, no período temporal usado para esta memória descritiva, o Grupo Triangulu contava com mais de meia centena de clientes ativos em todo o país, dezasseis funcionários e um crescimento ininterrupto de 6 anos. O cargo por mim ocupado era de Coordenador de Recursos Humanos, da equipa de Lisboa e braço direito, da diretora da agência do Porto. A organização está dividida em quatro principais departamentos, a Direção, o *Report* e Processamento Salarial, a Coordenação e os Recursos Humanos (RH). Na Direção, embora se encontrem três pessoas, a CEO e porta-voz da empresa é a Paula Almeida. A Coordenação é um departamento de liderança intermédia dividido em duas partes – a Operacional e a de RH. A Coordenação Operacional (CO) é composta por 4 pessoas apenas 3 das quais têm reconhecida posição de gestão e a terceira apenas focada nas tarefas de *backoffice*. A Coordenação de RH é responsável por servir de intermediário entre a CO e o departamento dos RH, do qual é o principal responsável. Por último, o departamento de *Report* e Processamento Salarial, era composto por três funcionários, um dos quais membro da direcção e duas colaboradoras das quais uma tinha sido promovida a supervisora do departamento no final de 2016. A cultura organizacional da Triangulu estava ainda em fase final de estruturação, sendo que dois pontos eram bem claros relativamente a um aspeto da liderança e da *followership*.

- *Sozinhos vamos mais rápidos, juntos vamos mais longe.*
- *Só há conquista se for conseguida em todas as frentes.*

Dos doze meses do ano, em dez são realizadas reuniões gerais onde são revistos os números da empresa, onde se expõe as dificuldades sentidas e onde se apresentam propostas para as mais diversas finalidades. Desde a própria natureza e estrutura da organização, passando pelo ambiente e cultura da empresa, até aos principais comportamentos e traços de personalidade dos funcionários, serão apresentados os dados mais relevantes do decorrer de seis meses para ajudar a trazer alguma luz relativamente às hipóteses de investigação.

4.1.1. Memória descritiva

O primeiro dia de trabalho na Triangulu foi dia 3 de março de 2017, data da segunda reunião-geral, correspondente também à reunião de planeamento do novo ano que ocupou toda a manhã. Além de mim, havia uma estagiária que se estreava no mundo profissional pelo que também se aproveitou a reunião para fazer uma apresentação da empresa a nível de missão e cultura, dos seus diferentes departamentos e colaboradores, terminando com o salientar de alguns dos aspetos mais importantes do manual de procedimentos.

Da parte da tarde, reuni com as colegas da CO para ter um *insight* mais detalhado respectivamente aos restantes colegas e à equipa que estaria a coordenar, do *modus operandis* dos departamentos de RH e CO, quais as estratégias de comunicação e liderança já em prática e quais as que se tinham relevado obsoletas, bem como para tentar perceber as dinâmicas das relações internas, com os clientes e com os colaboradores externos. Desta reunião que se prolongou por duas horas, ficou claro que até à data a Coordenação Operacional funcionava como o departamento que liderava e geria o trabalho dos RH, sendo que a CEO Paula Almeida, raramente se encontrava no escritório assumindo um papel ativo de comercial, conseguindo mais de metade dos clientes ativos desde julho de 2014.

A hora e meia que se seguiu, estive e com a supervisora do departamento de *Report* e Processamento Salarial com o principal intuito de, não só ficar a conhecer qual o papel do departamento, bem como o de ter uma diferente prespetiva da empresa a partir de

uma outra funcionária, como também para receber formação no uso do principal programa utilizado pela empresa para os mais diversos fins administrativos, de agenda e CRM. Nesta reunião foi possível, de igual forma, ficar a par de alguns conflitos internos e dificuldades proporcionadas por um sistemático clima de tensão que proporcionava um ambiente desfavorável para o melhor funcionamento da organização.

Durante os restantes dias da primeira semana, aproveitei para conhecer mais da empresa e dos seus clientes, estudar o manual de procedimentos e também procurei observar com mais atenção e em maior detalhe as interações entre os colegas, os seus métodos de trabalho e em pensar estratégias que, por um lado me permitissem criar uma aproximação comedida junto da equipa sem ao mesmo tempo antagonizar as colegas da CO. Para este efeito realizei uma reunião com toda a equipa de RH, incluindo as colegas do Porto onde me apresentei fazendo recurso dos resultados de um teste de personalidade do modelo Myers-Briggs, pedi que cada um me falasse das principais dificuldades que sentiam para a realização das suas tarefas e o qual o principal ponto da Triangulu que mudariam – visando sempre a optimização do trabalho. Fruto desta reunião entendi que havia dois aspetos fundamentais que geravam o ambiente de desconforto e desconfiança entre alguns dos colegas. Um destes principais aspetos prendia-se com o facto da CEO, Paula Almeida, encontrar-se poucas vezes nos escritórios, optando por um estilo de liderança mais focado nos resultados, confiando os aspetos da motivação mais para as lideranças intermédias. Isto revela-se um problema pois os RH sentiam que toda a CO acabava por adoptar o exemplo de liderança da Paula Almeida, contando com muito pouca motivação extrínseca.

Após uma análise conjunta do Mapa de Pedidos – ficheiro onde se registavam todos os pedidos ativos de clientes e informações de relevo – dado o desequilíbrio berrante no número de pedidos de clientes entre os diferentes membros da equipa de RH, fiz uma redistribuição destes encargos e pareceu, na altura, haver um pico de energia positiva e motivação na equipa

Fase a um aumento na carteira de clientes no espaço de duas semanas, e à urgência em satisfazer pedidos que já estavam com quase um mês de atraso, as tensões começaram a aumentar e dentro da CO tive a primeira constatação de como efetivamente quando o

volume de pedidos aumentava e o ratio de satisfação dos mesmos não acompanhava esse aumento, o ambiente entre os departamentos de RH e CO era de pequenos conflitos e desentendimentos. No entanto, o ambiente das equipas parecia fortalecer e a motivação para fazer um melhor trabalho surgia deste clima. Por outras palavras, e tal se verificou durante os primeiros três desta observação, havia uma harmonia dentro das equipas de cada departamento, determinadas e motivadas para uma interajuda que surgia na maioria das vezes sem ter de ser pedida, mas entre as equipas o espírito tendia para a competição desmesurada e, conseqüentemente, improdutivo.

Na última reunião de RH do primeiro mês, o consultor de recursos humanos com mais anos de casa afirmou o seguinte: “o problema é que a nossa diretora-geral não está tempo suficiente para entender as nossas dores (...) e por causa disto temos quem não tem jeito para liderar a querer mandar em tudo e quem tem o temperamento desejado para liderar, a ser afastado dessa possibilidade”. Este consultor referia-se a episódios passados em outros anos da empresa que explicavam o início destes conflitos.

Não obstante, mesmo perante todas estas dificuldades desveladas logo no primeiro mês desta observação direta-participante, três colaboradores revelam-se não só bastante eficientes no desempenho das suas funções como, pelo seu carisma e personalidades, como liderados que são recorrentemente procurados, sobretudo nestes momentos de maior tensão, para socorrem na resolução de alguma agrura, providenciarem conselhos para lidar com determinado problema ou mesmo para simples motivação. De todos os colaboradores havia ainda uma outra consultora de RH que revelava características à semelhança de um estilo de liderado designado por Riggio et. al. (2008) como *alienado*, cujos comportamentos foram particularmente interessantes de observar sobretudo em três ocasiões distintas. A primeira foi na reunião geral de Maio, quando numa forma assertiva e pragmática, apontou à Paula Almeida todos os pontos que levariam ao fracasso de uma determinada estratégia apresentada pela porta-voz da CO para uma optimização na satisfação dos pedidos de alguns dos clientes. A segunda ocasião foi passado duas semanas desta reunião quando, após uma atitude de altivez e abuso de autoridade, esta colaboradora recusou um comando vindo de uma das Coordenadoras Operacionais, fazendo-a ver que a ordem dada era impraticável e moralmente questionável. O terceiro momento foi numa conversa pessoal, decorrida dia 5 de julho,

quando a colaboradora em questão solicitou uma reunião comigo para me apresentar os aspetos positivos, negativos e passíveis de serem melhoradas na minha própria forma de liderar e ser liderado naquela empresa.

Entre os dias 10 e 14 do mês de Abril, fui enviado para o Porto com o intuito de, durante aquela semana, aprender como funcionavam as coisas na agência da Triangulu, contribuir com ideias que permitissem a melhoria dos resultados e ajudar a responsável da agência na seleção de um novo elemento para a equipa da zona Norte. Todos os três pontos do propósito desta visita foram concretizados, sendo que as lições mais importantes que me foram dadas foram as que me permitiram perceber que, apesar da cultura da empresa promover a autoliderança, tanto as lideranças intermédias da empresa como o próprio mercado deste sector, acabavam por limitar esta abertura para fazer um melhor trabalho dentro de um espaço de tempo razoável.

Estes obstáculos externos tanto ao indivíduo como à própria organização, a partir desta ida à agência do Porto, ficaram evidentes em quase todos os pedidos que nos chegavam de novos clientes. Durante a segunda quinzena de Maio, chegaram quinze pedidos de clientes, dos quais oito tinham como data limite a primeira semana de junho, cinco até ao final da segunda semana do mesmo mês e dois cuja data limite para apresentação de candidatos para entrevista no cliente estava marcada para 20 de junho. Apesar da determinação, do apoio dos diferentes departamentos para alcançar os objectivos, da reconhecida eficiência das estratégias para responder ao solicitado pelos clientes, um dos pedidos ficou insatisfeito e três tiveram de ser requisitados para adiamento junto do cliente. No espaço de pouco mais de um mês verificaram-se diversas situações de incoerência que salientaram mais as divergências entre os departamentos, gerando um clima cada vez maior de descontentamento por parte dos RH e de stress por parte da CO.

No final da reunião geral de Junho, decorrida a dia 29, perante esta situação vivida no mês anterior, falei pessoalmente com a CEO da Triangulu que acabou reconhecer as razões das dificuldades sentidas de ambos os departamentos, prometendo pensar em soluções que aligeirassem as tensões dispondo-se, desde logo, em organizar um almoço com as equipas de Lisboa e do Porto logo na semana seguinte. O almoço teve lugar

numa sexta-feira, dia 7 de julho, tendo-se prolongado até às 16h00 por indicação da própria CEO para aliviar do stress e proporcionar conversas e ‘discussões’ que saíssem dos assuntos da empresa. Este evento, conduzido neste registo, foi frutífero tendo-se verificado os seus efeitos apenas durante as duas semanas que se seguiram.

No diário de bordo que fui elaborando durante estes seis meses escrevi o seguinte a dia 18 de Julho: “como pode haver autoliderança eficaz e satisfação dos colaboradores numa empresa se os seus verdadeiros líderes são os clientes e os funcionários mais importantes, são os colaboradores externos?”. Esta constatação foi resultante do facto de, logo nas primeiras duas horas da manhã terem surgido dois novos pedidos de clientes que procuravam por um perfil de promotor(a) num registo que não tínhamos ainda em base de dados, com data limite até fim da semana (dia 21 de Julho) e três colaboradores que tinham desistido do projeto ao qual estavam alocados.

Considerando que 3 membros da equipa Triangulu estavam de férias e havia ainda outros pedidos em curso que estavam por satisfazer, foi necessária uma radical reestruturação da pirâmide de prioridades e replaneamento total das tarefas a serem realizadas pelos RH, bem como apresentar um plano de SOS a ser atendido por parte da CO caso o volume de trabalho assim o exigisse. Nesta ocasião verifiquei pela primeira vez um dos maiores momentos de união entre toda a empresa uma vez que todos se mobilizaram para a satisfação destes pedidos, verificando-se uma fluência na liderança, sendo que era partilhada entre todos consoante as circunstâncias e o *know-how* perante determinada situação, no lidar com os candidatos e com os próprios clientes. A CO, sem prejudicar o cumprir dos seus próprios encargos e tarefas diárias, colaborou com os RH na seleção dos candidatos, o *Report & Processamento Salarial*, aliviou os RH de grande parte dos processos administrativos e a Paula Almeida responsabilizou-se por manter o contacto sistemático e direto com os clientes, de forma a aliviar o tempo investido pelos RH nos telefonemas e troca de emails com os mesmos.

Tirando proveito desta situação, quando teve lugar a reunião do mês de julho na segunda-feira da semana seguinte, dia 24, aponte o efeito positivo que teve não só nos resultados e no cumprir dos objectivos, o espírito de união e de interajuda de se verificou, não apenas a nível de departamento, mas a nível da empresa Triangulu como

um todo. Questionado pela própria CEO, se com tal afirmação estava também a querer sugerir que só verifiquei esse espírito no momento de aflição. Confirmei a suspeita e acrescentei que, não só não se verificava isso quando “todas as luzes vermelhas se acendiam” como era justamente o contrário quando a ordem de trabalhos corria dentro do “caos habitual”; pensava-se muito em Coordenação Operacional e Recursos Humanos, ou CO e *Reporting & Processamento Salarial* e muito pouco em Triangulu, concluindo que havia aspetos da própria cultural empresarial que não eram integralmente refletidos nas interações gerais da organização, nem devidamente experienciadas no *mindset* de alguns dos seus membros.

Apesar das concordâncias refletidas em palavras e de uma determinação por parte da Direção para alterar estes aspetos do comportamento e do ambiente da Triangulu, a resistência à mudança verificou-se pela preservação das ações que demarcavam os problemas referidos na reunião. De tal maneira que entre os dias 14 e 25 de Agosto, a empresa passou por um dos períodos mais atribulados do ano quando um dos clientes mais importantes da empresa realiza um pedido a dia 8, que consistia em encontrar 160 operadores de linha para a sua fábrica sediada na zona industrial das Caldas da Rainha. Deste 160 operadores, 70 teriam de estar disponíveis e aprovados para iniciar funções a 21 de agosto e os restantes logo na semana seguinte dia 28. Considerando que o principal consultor responsável por tratar dos recrutamentos para este cliente se encontrava de férias, surgiram ainda mais dificuldades que tornaram a satisfação deste pedido praticamente impossível. Desde novos pedidos, passando por despedimento de dois colaboradores externos que teriam de ser substituídos no prazo de três dias até processos administrativos em atraso, a carga de trabalho e o número de pessoas para responderem a tais necessidades mostraram-se incomportáveis.

Contudo, tal como ocorrera em Julho, verificou-se o espírito de autoliderança e de interajuda por parte dos diferentes departamentos da empresa, pese embora a desmotivação face a conflitos anteriores e a falhas na execução de certas tarefas, tenham surtido um efeito menos positivo do que o verificado na ocasião anterior.

5. Entrevistas

As entrevistas exploratórias, visando um aprofundamento e/ou esclarecimento mais detalhado para as hipóteses de investigação (Quivy & Campenhoudt, 2008), foram realizadas a seis profissionais em duas empresas distintas – três das entrevistas numa empresa Recursos Humanos e outras três numa empresa de Assessoria Migratória. Dada a natureza desta dissertação, as pessoas entrevistadas foram as líderes das respectivas empresas, as pessoas que ocupavam um cargo de liderança intermédia e a funcionários na base da hierárquica da organização.

Estas entrevistas foram todas realizadas presencialmente, na sede das empresas em questão.

Entrevistados:

Grupo Triangulu – Paula Almeida (líder), Clara Matos (líder intermédia), Ana Aranha (colaboradora)

Ei! Assessoria Migratória – Gilda Pereira (líder), Cristina Amaral (líder intermédia), Crislane Lima (colaboradora)

5.1. As especificidades da cultura e do fazer organizacional

As duas primeiras perguntas visam, por um lado tentar perceber o que cada membro inquirido destas duas organizações entende que define a cultura da sua empresa e o seu modo de fazer as coisas no dia-a-dia da empresa, por outro lado qual o grau de influência que têm nesta mesma cultura e modo de atuar.

P: Que maneiras de fazer as coisas acha mais típico desta empresa? O que é que acha que é típico dela? Como se tratam as pessoas aqui? O vestuário, o espaço, o modo de fazer as coisas refletem a cultura da empresa?

Paula Almeida (PA): A responsabilidade e o compromisso que cada um sente na pele perante as tarefas que tem de realizar. Aqui todos fazemos as coisas não apenas porque é algo que temos de fazer, mas como se fosse uma missão pessoal. O tratamento é informal e de alguma proximidade mas nunca esquecendo as formalidades profissionais indispensáveis em qualquer organização. Gostaríamos de poder ter um espaço que pudesse reflectir mais a nossa cultura: áreas mais amplas e sem portas em nenhum gabinete; já o modo de fazer as coisas, isso está perfeitamente reflectido, sem dúvida.

Clara Matos (CM): É a proximidade entre as equipas e com os clientes, tentando sempre trabalhar com padrões elevados de qualidade tanto pela rapidez de resposta como pela qualidade dos candidatos que lhes apresentamos. A nossa cultura é de proximidade e interajuda e este espírito vem da nossa líder, sendo que de facto tanto a forma como os espaços estão organizados e disposto, como o nosso *dress code* e as interações refletem a nossa forma de fazer as coisas e de estar na empresa.

Ana Aranha (AA): Em termo de procedimentos, é o contorno dos próprios. Em termos de execução e de trabalho é a cultura da reacção e da resolução dos problemas, no lugar de os antecipar e prevenir. De certa forma sempre foi uma característica da cultura da Triangulu mas não tão evidente. Com o crescimento começou a salientar-se mais a reatividade, do que a proatividade que havia no princípio. São relações informais, mas não são genuínas – são trabalhadas dentro das funções e em grupos isolados por vezes. Não acontece com todas as pessoas, mas é uma situação que acontece, sobretudo porque as pessoas que estão nos cargos de liderança não estão lá por serem “líderes natos” mas porque foram simplesmente impostos lá e atuam mais por medo do que por vontade de motivar as pessoas que coordenam. Pelo menos esta é a perspectiva que eu tenho. Quanto ao espaço e ao *dress code*, penso que mais ou menos.

Gilda Pereira (GP): A nossa cultura passa por querer fazer a diferença. A nossa forma personalizada de lidar com as pessoas, a mentalidade despida ao máximo de estereótipos ou preconceitos e a multiculturalidade. As relações são mais informais sem descorar do profissionalismo. E aqui na Ei!, o mais importante para mim é que as pessoas digam o que pensam e comuniquem. Temos de ser todos uma voz, ainda que não diga sempre a mesma coisa, se é que isto faz sentido.

Cristina Amaral (CA): Aqui a penso que a cultura está ainda em fase de construção que existimos ainda há poucos anos, pelo que a cultura é muito ainda uma reflexo da própria mentalidade e *modos operandis* da criadora desta empresa. O que acho óptimo, porque tudo na forma de pensar e de trabalhar da Gilda eu adoro. A cultura nesta empresa segue-se mais numa base de manter relações próximas e de grande interajuda. Quanto ao espaço, ao vestuário e aos hábitos, sem dúvida que refletem bem tudo que há pouco referi.

Crislane Lima (CL): Sendo uma empresa de Assessoria Migratória, a Ei! é uma empresa que reconhece a necessidade de lidar com as diferenças culturais e de mentalidade, que apoia tanto clientes como colaboradores. Em suma definiria a cultura desta organização em três pontos: respeita as diferenças, apoia a multiculturalidade e uma genuína vontade de ajudar as pessoas. E isso reflete-se tanto no tratamento interno entre colegas e chefias, como no nosso espaço, na forma como nos vestimos e nos hábitos que temos.

P: Os colaboradores são agentes da cultura da sua organização ou é a cultura que é o principal influente nos comportamentos e no ambiente da empresa?

PA: Acho que é um misto de ambas, mas não tenho dúvida nenhuma que são as pessoas que funcionam mais como agentes de e na cultura. Mesmo novos membros já vem com certos vestígios da sua própria cultura, ou da cultura de locais onde já trabalharam e uma vez aqui, no princípio adaptam-se mas depois acabam por também contribuir para a aculturação. Eu plantei os aspetos que acredito fundamentais para a cultura da empresa, e agora vou garantido que esses nunca se perdem, mas sem dúvida que são as pessoas que depois desenvolvem a cultura nesta organização.

CM: Todos nós somos agentes da cultura. Mesmo os novos membros quando vão entrando, uma vez imbuídos do espírito da Triangulu acabam sempre por também contribuir para o desenvolvimento e disseminação da nossa cultura empresarial.

AA: Acho que ambos. Há uma aculturação inicial, mas depois consoante o próprio cargo que ocupa também acaba por trazer algo para a cultura já presente. Se bem que esta empresa está a funcionar muito por microculturas, que não estão bem integradas.

GP: Eu diria que é 50-50.

CA: Nesta fase inicial e de construção, considerando ainda que somos uma equipa multicultural, acho que nós somos todos agentes e contribuidores para a cultura. A criadora da empresa plantou a árvore mas agora todos vamos cuidando dela e moldando em harmonia conforme cada um vê que deve ser.

CL: É dinâmico. Tanto a cultura nos influencia, como nós a influenciámos.

5.2. As dinâmicas das relações internas na organização

As duas questões que se seguem têm o intuito de perceber qual a visão individual dos diferentes entrevistados sobre a qualidade das relações tanto descendentes, como ascendentes e transversais.

P: Como descreveria a sua relação com os seus colaboradores/com o(s) seu(s) líder(es)?

PA: Tanto com os colaboradores como com os líderes intermédios, são relações muito transparentes e abertas, funcionando nos dois sentidos. Obviamente que há alturas que devo ser mais incisiva e cortante, mas também, resolvido o problema, voltamos a uma interacção devidamente descontraída. Com a liderança intermédia por vezes acabo por ser um pouco mais exigente no toca à frontalidade que devem ter comigo, mas apenas porque já estive nessa posição e lembro-me bem o que fazia para conseguir os resultados pretendidos.

CM: Independentemente de estar num cargo de liderança intermédia, tenho uma relação de proximidade, de transparência e interajuda com todos. E é o mesmo com as lideranças de topo.

AA: Dentro da empresa, como os colegas dos outros departamentos diria que são relações um pouco conflituosas mais pela natureza das minhas funções. Mas fora do contexto profissional não é por causa disso que não interajo amistosamente indo almoçar ou tomar um café no final do dia. Com os colegas de departamento, são relações cordeais e bom entendimento. Com os líderes são relações de mútua aprendizagem, confiança e interajuda embora mais com o Francisco Muchaxo do que com a Paula Almeida.

GP: Como dedicamos muitos do nosso dia-a-dia aqui na empresa, como comunicamos sobre quase tudo e como temos todos mentes abertas que pensam de maneiras diferentes, acabamos por ter uma relação de grande proximidade entre todos. Quase se pode dizer que somos uma família. Rimos juntos, choramos nos ombros uns dos outros, apoiamos sempre que preciso e neste momento sinto que somos um grupo muito unido.

CA: Todas são ótimas. Nada de mau a apontar.

CL: É uma relação de confiança, de compreensão, de apoio e, da minha parte, admiração perante as minhas lideranças, sobretudo a Gilda.

P: Como classificaria o tipo de relações no seio das equipas e entre elas nesta empresa?

PA: Tal como em todas as organizações, há por vezes algumas visões distintas entre quem vende o produto e quem o produz. Este desfasamento que surge entre a equipa comercial e operacional, e a equipa dos recursos humanos é óbvio que às vezes suscita alguns desentendimentos. No entanto, verifico que no final sempre se resolvem e, inclusivamente, olham para além dos eventuais atritos e apoiam-se mutuamente para conseguir alcançar os objectivos desejados. Relativamente às relações intra-equipas não observo nenhum tipo de problemas. Descreverias como harmoniosas e de proximidade.

CM: Entre equipas, o *brainstorming* é a ferramenta que mais frequentemente utilizamos quando estamos a enfrentar algum problema ou dificuldade. Dentro das equipas as relações são como já as descrevi, embora haja entre as equipas que estão nos cargos de

coordenação e a de consultores de recursos humana, uma noção do respeito que é devido à coordenação no que toca às tomadas de decisão.

AA: Dentro da equipa de RH são relações cordeais e de submissão fase às chefias com algumas crispações que vão acontecendo pela natureza das suas tarefas. Da chefia intermédia para o departamento de RH há alguma incompreensão sobretudo pela falta de vontade em perceber que, sobretudo quem está agora a começar, não tem o *know-how* daqueles que já tem mais experiência. Dentro da Coordenação diria que são relações de trabalhada cordialidade e competitividade, por lado no trabalho por outro pela atenção da liderança de topo. Dentro do departamento de Reporting & Processamento Salarial são relações harmoniosas e cordeais, ainda que às vezes tensas. Entre os departamentos as relações são, por norma, muito tensas por natureza das próprias funções.

GP: Quer dentro dos diferentes grupos, quer entre grupos não há quaisquer conflitos. São relações muito próximas, todas trabalhando para um objetivo comum.

CA: Fora os dias de maior stress, a que todos temos direito e que nos leva às vezes a falar menos descontraidamente com os colegas, diria que as relações respeitam a cordialidade profissional mas principalmente são de mútua ajuda, aprendizagem, apoio e proximidade.

CL: Há uma boa integração e muita partilha de conhecimentos. São relações fundamentadas em apoio mútuo e vontade de nos levar a todos ao cumprimento dos objectivos da nossa empresa como um todo. Nesse sentido, nem consigo fazer distinção inter e intra equipas.

5.3. O entendimento do que é um liderado-estrela na ótica dos profissionais

Esta pergunta visa explorar os pareceres destes profissionais relativamente a quais as qualidades e competências comportamentais que devem definir o “colaborador ideal”

P: Quais as principais características que pensa que um liderado/membro de equipa/profissional que não lidere uma equipa deve ter? E um líder intermédio?

PA: No meu entender a principal qualidade que um liderado deve ter é a de não ter problemas em colocar questões. Não no sentido de pôr tudo em causa, mas sim vendo que algo não está a ser feito correctamente ou que alguma ideia apresentada não lhe faz sentido, essa pessoa não deve continuar a fazê-lo só porque lhe foi ordenado ou porque é procedimento habitual, nem deve deixar de mostrar sentido crítico e apresentar uma ideia que acredite melhor. Deve também ser proactivo, ser um *problem-solver* e claro ser apaixonado pela empresa e pelo faz. Os líderes intermédios estão talvez na posição mais difícil de ser estar a nível organizacional porque são as pessoas que devem conseguir conquistar a total confiança dos líderes de topo e dos seus liderados. Têm de ter um dinamismo acima da média, um sentido crítico bem aguçado e perceber que não deve fazer pelos membros da equipa que lideram mas sim mostrar-lhes como se faz.

CM: Penso que um membro de uma equipa, primeiro que tudo, deve ter humildade. Deve ser capaz de reconhecer aquilo que sabe e aquilo que não sabe, e o que sabe tem de pedir ajuda para fazer. Tem também de ser criativo, desenrascado e organizado. O líder intermédio tem de ter uma visão periférica muito alargada para ser capaz de estar a par de tudo o que se passa, quer com as equipas, quer com os colegas na mesma posição quer com as chefias de topo. Precisa de ter uma boa capacidade de análise, gestão de stress, inteligência emocional. Acaba por estar numa posição um pouco ingrata porque tem toda a pressão trazida pelos clientes e pelas chefias tendo de fazer a gestão de como passar essa pressão às equipas que coordena da melhor forma.

AA: Humildade, gosto por aprender continuamente, facilidade na interacção interpessoal, proatividade e sentido crítico. E para o líder intermédio digo exactamente a mesma coisa, não faço qualquer tipo de distinção. Estas são características fundamentais que creio que qualquer profissional deve ter que, se bem trabalhadas, te podem levar tanto à liderança intermédia, como a uma liderança de topo – se bem que estas qualidades têm de ser reconhecidas e valorizadas.

GP: Diria que o mais importante para um liderado é o seu espírito crítico. Ser capaz de acatar uma ordem mas, se sente que algo não está certo, ou não entende, ou tem uma ideia melhor, deve expor as suas dúvidas, dar o seu parecer e propor soluções. Não devia haver ovelhas nem *yes-mans* em nenhuma equipa de uma empresa que se diga dinâmica. Os líderes intermédios estão sem dúvida numa posição muito mais complicada, mesmo até que os líderes de topo, principalmente porque é muito complicado saberem onde devem parar e quando devem avançar. Mas penso que o melhor que podem fazer é beber a cultura do líder principal e terem uma capacidade grande de gerir o stress, de maneira a conduzir as instruções para a sua equipa de maneira a ter a confiança tanto das suas chefias, em como o trabalho fica feito, como dos seus liderados, que tem naquela pessoa alguém que os apoia.

CA: Diria que a característica mais importante que uma pessoa que não lidere deve é a de ter a capacidade de equilibrar o respeito pelas normas da empresa e os seus procedimentos, bem como pelas ordens que lhe são dadas, e o dar voz ao seu sentido crítico, criatividade, sem medo de expressar tudo isso. Quanto ao líder intermédio penso que a sua melhor qualidade passa por ser um bom mediador: entre aquilo que as chefias querem em termos de resultados e o que o seu colaborador pretende para conseguir alcançar o objetivo indicado. Enfim, têm de ser firmes para ambos os lados nas doses certas.

CL: Vontade de aprender, proatividade, boas competências de comunicação tanto verbal como escrita e bom relacionamento interpessoal, no caso dos liderados. No caso dos líderes intermédios creio que é uma exigência diferente e até maior que a dos líderes de topo porque ele está no meio da prensa trabalhando pelo respeito tanto dos colaboradores como das suas chefias. Penso que a capacidade de perceber não só a motivação da equipa, como o fluxo dos processos de trabalho, e uma capacidade de comunicação acima da média são as melhores qualidades que o líder intermédio deve ter.

5.4. O reconhecimento dos *líderes ocultos*

Esta próxima pergunta procura perceber se existe o reconhecimento de traços ou competências de líderes entre os membros subordinados das organizações em causa.

P: Reconhece que algum ou alguns dos seus colaboradores/colegas demonstrem traços de líder?

PA: Sim, sem dúvida. Numa equipa atualmente de dezasseis, reconheço quatro.

CM: Sim, pelo menos três.

AA: Depende do tipo de liderança que te referes, mas diria que só os líderes topo têm esses traços. Não acredito que nenhum colega tenha essas características, nem ninguém que está nas lideranças intermédias.

GP: Sim, todas aquelas que são proactivas na tomada de decisões. Sendo que somos nove pessoas neste momento, apontava para cinco.

CA: Sim, sem dúvida. Sempre que expõe as suas ideias e tomam iniciativa própria estão a ser líderes.

CL: Sim, em umas três ou quatro pessoas.

5.5. Perspetiva evolucionista da liderança na prática

A antepenúltima pergunta procura perceber se, por um lado existe já alguma forma de partilha de conhecimento ou formação que tenha como intuito transmitir o saber da liderança, a quem, e por outro lado se mesmo não existindo se os entrevistados entendem que deve ser algo que possa trazer valor acrescentado ao indivíduo ou à empresa.

P: Têm algum plano de formação em áreas como gestão e liderança? Se sim, em que consistem e qual o propósito?

PA: Até à data ainda não, mas vamos ter ainda este ano. Acredito que todos devemos saber como gerir e liderar, mesmo que não o venhamos a fazer, ou que sequer tenhamos essa ambição.

CM: Vamos ter e o seu propósito, no caso particular da Coordenação, é o de melhorar nas competências de gestão de equipas tanto internas como externas.

AA: Há um plano de formação, mas penso que ainda está a ser preparado. Qual o seu propósito não consigo precisar qual será, mas defendo que sim, é preciso.

GP: Ainda não, mas gostaria de poder promover essas formações internamente.

CA: Não, mas acredito que seria útil para aquelas pessoas que se vêm mais vezes a desempenhar esse papel.

CL: Não temos, mas acho que é importantíssimo uma pessoa ter pelo menos uma noção de como liderar e gerir projetos.

5.6. O líder de ocasião e o indicativo de potencial de evolução

As últimas duas questões procuram primeiramente entender se os entrevistados, no seio das suas empresas, são capazes de reconhecer liderados que mostrem competências semelhantes ao do líder, assumindo esse papel conforme a situação de forma a derradeiramente perceber se isso levou a alguma forma de reconhecimento, como foi feita e qual a opinião sobre como se pode chegar a ser líder

P: Considera que existe um colaborador com traços de líder, ou esse papel é assumido por diferentes pessoas conforme a situação?

PA: É assumido por diferentes pessoas, mas não são todas e não vão muito além das 4 pessoas que considero líderes nesta empresa.

CM: Esse papel de “líder da ocasião” vai sendo assumido por várias pessoas consoante as circunstâncias, consoante quem está e quem não está e, também por quem se sente mais à vontade tanto para liderar como a conduzir determinada situação.

AA: Poderá existir, mas não são reconhecidas de maneira alguma. Quanto muito só pelo descanso que às vezes esses “líderes do momento” trazem, mais às chefias de topo.

GP: Já vi diferentes pessoas a assumir esse papel consoante a situação que se enfrentava, mas apenas dentro daquelas cinco de que falei.

CA: Sim, mas é uma flutuação restrita àqueles que tem traços mais inatos de liderança.

CL: É assumido por diferentes pessoas, mas restringe-se aquelas três ou quatro pessoas que há pouco mencionei.

P: Já testemunhou algum colaborador/colega a tornar-se um líder no seio da organização? Se sim, porquê e como foi reconhecido? No seu entender, o que leva uma pessoa a evoluir de liderado a líder?

PA: Sim, e mais do que dois ou três. Alguns até já não estão cá. Uns foram mesmo promovidos, outros apenas tiveram tanto o meu reconhecimento por palavra como dos seus próprios colegas. Esta evolução deu-se porque não eram pessoas que vinham frequentemente ter comigo expressar as suas inseguranças ou apenas identificar-me problemas. Todos esses colaboradores que evoluíram no seio desta organização demonstravam características como as que referi anteriormente. E, ao fim e ao cabo, o que acredito que leva a pessoa a evoluir a líder são pessoas que apresentam soluções, que antecipam ocorrências, que gerem bem situações de risco e que, claro, tenham vontade de crescer nesse sentido.

CM: Sim, as minhas colegas de coordenação são exemplos diretos disso. Começaram como consultoras e foram promovidas ao cargo de Coordenadoras Operacionais. E foi precisamente pelo reconhecimento das competências técnicas e pelo potencial que as permitiriam conseguir desempenhar estas funções. Chega-se a líder por isso mesmo:

sendo-se bom no que se faz, conseguindo levar as pessoas com quem trabalham a segui-las pelo exemplo e terem essa vontade, obviamente.

AA: Houve sim e foi reconhecida através de uma promoção, embora não esteja ao corrente exactamente do que levou a isso. O que leva a pessoa a poder evoluir, como disse anteriormente, é trabalhar aquelas características que referi anteriormente, sem descorar claro dos conhecimentos técnicos que permitam liderar pelo exemplo. E claro, não esquecer de como foi ser liderado.

GP: Sim já. Uma dessas pessoas começou aqui como estagiário e agora está a chefiar o departamento. Promovi-o em três anos para essa posição não só pela sua qualidade técnica e no tratamento como os clientes mas também porque lhe reconheci essas características que acredito que fazem de alguém um bom líder. Quanto há evolução de liderado a líder, para mim, tudo começa no empenho ao seu trabalho. Quando foi comigo pediam-me oitenta e eu dava sempre cem. Não se entenda que é trabalhar até mais tarde ou ficar mais horas no escritório – ainda que isso aconteça eventualmente – mas sim tentar sempre superar cada desafio que é proposto e fazer mais e melhor do que aquilo que foi pedido. Antecipar problemas, apresentar sugestões que melhorem a empresa, tudo isso é importante, mas nada disso se consegue sem nos dedicarmos apaixonadamente ao que estamos a fazer.

CA: Já sim e duas maneiras distintas. Uma foi promovida e a outra foi mais pelo reconhecimento verbal ainda que, antes disso, pelo facto de começar a ter cada vez mais vezes os colegas a procurarem-na para tomadas de decisão ou apoio na resolução de problemas. Acho que o caminho para passar de liderado a líder passa, lá está, pelo aguçar do sentido crítico, pelo próprio jeito que se tem ou adquire para liderar e, claro, pelo reconhecimento das suas competências técnicas e resultados alcançados.

CL: Como estou aqui há pouco tempo ainda não assisti a um caso desse género, mas sei que isso já aconteceu. Quanto ao que pode levar a uma evolução de liderado a líder, além da própria vontade e competência técnica demonstrada, tem de ser uma pessoa que traz soluções, que inspira colegas e mesmo os próprios líderes e, sobretudo alguém que

inspira confiança em todos aqueles que lidam com ele – sejam colegas, colaboradores ou chefias de topo.

Parte III - Análise e discussão de dados

Com o propósito de dar resposta às perguntas de partida e de verificar as hipóteses de investigação, com base nas informações recolhidas nas várias fases do trabalho, tanto na revisão da literatura, como das observações feitas na empresa Triangulu registadas durante o período de seis meses, e das entrevistas efetuadas na duas empresas, foi possível elaborar um análise aprofundada sobre estas questões e a produção de algumas grelhas que melhor representam as relações entre as teorias e os dados recolhidos na fase de investigação empírica.

Considerando a própria natureza interpretativista do tema em estudo, é claro que tanto as teorias como os dados recolhidos oferecem apenas respostas possíveis a algumas realidades, sendo impossível quantificar até que ponto são aplicáveis as ideias apresentadas a uma grande, ou pequena escala. Não obstante, pretende-se trazer alguma luz ao assunto e conceitos que possam enriquecer o entendimento sobre o tema de um modo geral, ainda que subjetivamente.

As grelhas apresentadas foram criadas de raiz pretendendo demonstrar de forma clara a análise efetuada ao longo do estudo, de modo a que se conseguisse chegar às conclusões pretendidas.

De que maneira a cultura organizacional molda o comportamento do liderado e vice-versa? A hipótese que se formulou foi, em suma que um bom ambiente organizacional numa empresa com uma mentalidade progressista, acaba por levar os seus colaboradores a não só se deixarem imbuir da cultura da sua organização e agirem como espetadores e atores no “palco organizacional”, como os motiva a serem autores dentro da sua cultura, contribuindo para o seu desenvolvimento e progressão. Ou seja, embora já comecem a promover-se mais este tipo de culturas onde existe uma partilha de conhecimentos e saberes (Domingos, 2011; Elias & Muscaray, 2003), há ainda vários contextos empresariais que não permitem tanto aos colaboradores atuarem como agentes da sua cultura. Uma empresa com uma cultura mais autocrática, ou uma organização que empregue um número mais vasto de colaboradores acabam por não dar tanto aso a uma comunicação interna mais estreita que permita dar voz às ideias e

espaço para o contributo dos seus funcionários. Isto não significa porém, que dentro das microculturas que surgem no caso das empresas de grandes dimensões, não acabe por se verificar uma influência bivalente.

Porém, parece seguro constatar que é da cultura da organização que tem de partir esse incentivo para a promoção e contributo no desenvolvimento da cultura empresarial. Surge assim uma espécie de influência constante entre um bom ambiente organizacional, que gera comportamentos mais desejáveis e carregados de motivação, que levam o colaborador a uma vontade de ser não apenas ser um espetador e um ator dentro da empresa, mas alguém que também promove esse bom ambiente, que apoia fielmente os processos de mudança tentando fazer da cultura da sua empresa melhor e mais rica.

Para esta finalidade, o motor principal deve ser a comunicação interna (Curvello, 2012), promovendo a construção do universo simbólico da organização, partilhando as memórias, histórias e ‘mitos’ da mesma, ao mesmo tempo que clarifica os objetivos e apresenta o espaço para a discussão de estratégias e planeamento. Por outras palavras, se a cultura, entendida de maneira geral, é um modo de vida (Williams, 1998) a cultura organizacional é um modo de trabalhar, de sentir, de pensar e de viver o dia-a-dia na empresa. Tudo isto é o que permite gerar, ou não, o sentido de pertença no colaborador (Hall, 1996) sem a qual nunca encontrará a vontade de fazer parte daquela cultura e não ser somente um espetador.

É esta noção de sentido de pertença, aliada a esta necessidade primitiva dos indivíduos de formarem organizações de modo a criar algo em conjunto que permita viver de forma mais produtiva e segura (Mitchel, 1982), que nos ajuda a perceber o porquê de ambas as líderes entrevistadas, terem afirmado que é preciso ser-se apaixonado pelo que se está a fazer no contexto profissional daquela empresa específica e não apenas pelas funções que se estão a desempenhar.

Nas ditas Organizações Positivas (Cunha, 2007), a relação entre a cultura organizacional e o colaborador, é sempre entendida dinâmica, que funciona nos dois sentidos e sem a qual não há harmonia. Espera-se sim uma aculturação nos primeiros tempos em que uma pessoa nova entra na empresa, mas chega-se a um ponto em que se

pretende ver uma manifestação de sentido crítico, proatividade e criatividade para que possa haver crescimento e melhoria contínua.

A base para a estas 'culturas positivas' deve estar no líder. "A criadora da empresa plantou a árvore mas agora todos vamos cuidando dela e moldando em harmonia conforme cada um vê que deve ser", foi a resposta de Cristina Amaral, uma das líderes intermédias da empresa. Ei! à segunda pergunta da entrevista, que pela metáfora utilizada ajuda à preceção desta ideia de como o líder tem de ser o ponto de partida. Ele é o principal responsável por conceber e inculcar estas formas de sentir, de pensar e de estar na organização (Schein, 2006) tendo somente de ter atenção o momento em que se deve distanciar para dar espaço aos seus liderados para começarem a ter um papel na progressão da cultura que pretende ver disseminada, sendo que um dos melhores aspetos da nossa cultura é a promoção da interajuda, uma vez isto gera um bom ambiente no seio das equipas, comportamentos favoráveis tanto para o bem-estar, como para o desenvolvimento organizacional.

Em suma, muito embora os traços de personalidade de cada um (Mitchel 1982) acabem por ser também bastante influentes no papel que o colaborador irá desempenhar ou não no dia-a-dia da sua empresa, e se atuará como agente da sua cultura, não ficam muitas dúvidas de que o ambiente acaba por ser determinante em quais os traços de personalidade que mais se manifestam no indivíduo quando este está a trabalhar e a interagir com colegas e superiores hierárquicos. Ou seja, uma pessoa que geralmente mostre-se mais introvertida, se inserido numa cultura organizacional que promova o sentido crítico e o expressar de opiniões, poderá sentir-se motivado a fazê-lo e até a propor novas soluções para determinados problemas.

A cultura numa empresa, seja qual for o estilo que adopte nos seus procedimentos, objetivos ou forma de interagir é, ao mesmo tempo, o conjunto de valores e crenças vigentes e os comportamentos tanto individuais como coletivos que nela decorrem (Oliveira, 1988).

Figura 3.

Grelha de análise 1

Características da Cultura	Teoria(s)	Autor(es)	Análise empírica
Cultura de integração, interajuda e sentido crítico	Saber partilhado – todos os membros de uma empresa devem sentir que têm voz e aspetos diferenciadores Sentido de pertença – os colaboradores sentem que fazem parte de um conjunto com quem partilha gostos, memórias e histórias. Organizações positivas – promove-se as boas relações, o espírito críticos e criatividade. Traços de personalidade – o ambiente e a personalidade do indivíduo influenciam-se mutuamente.	> Bilhim, 2001 > Cunha, 2007 > Curvello, 2012 > Domingos, 2011 > Elias e Muscaray, 2003 > Hall, 1996 > Mitchel, 1982 > Oliveira, 1988 > Schein, 2006	É descrita como uma relação dinâmica a que existe entre colaboradores e cultura empresarial. Se uma cultura não promove o sentido crítico, a partilha de conhecimentos, as interações frutíferas e de interajuda, os colaboradores não estarão motivados a fazê-lo. Porém também tem de partir de colaborador a vontade de o fazer, usando do sentido de pertença e da motivação para ser contributo para a cultura da organização onde está.

Perante a questão “qual o papel do líder nos liderados?” formulou-se a seguinte hipótese de investigação: um líder que seja considerado como um bom exemplo pelos seus liderados inspira os funcionários a fazerem um melhor trabalho e a colaborarem entre todos em maior harmonia.

Com base na revisão de literatura e considerando os dados empíricos recolhidos podemos confirmar, efetivamente, esta hipótese de investigação como válida. Independentemente de quais as qualidades e defeitos de um colaborador, tanto a nível pessoal como profissional, se na figura dos líderes não estiver alguém inspirador, os trabalhadores não conseguiram nem dar o melhor de si, nem estabelecer boas relações dentro das equipas e/ou entre as outras equipas (Rego, 1998).

A comunicação é a base de uma boa liderança. Esta deve ser clara na definição de metas, assertiva no comando, empática nas interações (Canetti, 2014; Luhman, 2006). Por outras palavras o melhor líder é aquele que, primeiramente, fazendo uso da sua inteligência emocional, adopta comportamentos que exploram magnificamente as interconexões cerebrais que se estabelecem entre ele e os seus liderados, bem como no seio das suas equipas (Goleman & Boyatzi, 2008). Em segundo lugar podemos constatar que já não faz sentido nem afirmar que um estilo de liderança é melhor que outro, nem tão pouco que há líderes melhores para determinados contextos, mas sim que o derradeiro líder é aquele que consegue adoptar diferentes estilos de liderança mediante o contexto e as pessoas que tem de liderar.

Esta flutuação entre formas de liderar, de ser mais incisivo e cortante quando há um maior sentido de urgência e mais empático ou relacional nos períodos de prosperidade, consegue-se somente fazendo uso da inteligência emocional que nos fala Goleman (2012). Ser capaz de gerir o stress, fazer uso-fruto do conhecimento que tem de si próprio, ser confiante, empático, etc., são características que definem a inteligência emocional e que nos ajudam a sentir maior proximidade e inspiração junto dos nossos líderes. E é no uso desta competência que o líder é visto como um exemplo, motivando os seus trabalhadores a fazerem melhor o seu trabalho e a colaborarem melhor entre eles (Goleman, 2000).

Pode desta forma constatar-se que o estilo de liderança fica definido pela forma como comunica e pela sua própria personalidade. Porém, a maioria dos entrevistados sugerem outras questões que não encontram na revisão de literatura respostas, levantando assim novas questões. Tais questões estão relacionadas com a liderança intermédia. “Os líderes intermédios estão talvez na posição mais difícil de ser estar a nível organizacional porque são as pessoas que devem conseguir conquistar a total confiança dos líderes de topo e dos seus liderados” afirma a CEO da Triangulu. Gilda Pereira, fundadora da Ei! também constata que “os líderes intermédios estão sem dúvida numa posição muito mais complicada, mesmo até que os líderes de topo, principalmente porque é muito complicado saberem onde devem parar e quando devem avançar.” Face a todos os dados e teorias recolhidas, há alguma segurança se pensarmos que o esperado pelos coordenadores de departamento ou chefes de equipa é o mesmo que da liderança de topo. Tal pensamento não está longe da verdade, pois liderança – intermédia ou de topo – é sempre liderança, mas também é possível constatar, sobretudo pelos pareceres dos entrevistados, que há certas exigências acrescidas no que toca ao trabalho e às competências comportamentais destes líderes que são, ao mesmo tempo, subordinados.

Independentemente disto, tudo indica que as relações harmoniosas e de produtividade – seja dentro das equipas, seja entre equipas – têm de ser promovidas pelo líder e isto ele deve-o fazer pela forma como interage com os seus subordinados de um modo geral (Rego, 1998; Schein, 2006). Pese embora, é importante considerar a afirmação de Rego (1998) que “sem seguidores eficazes, não há líderes eficazes”, pelo que deve ser também de referir a importância de um líder ter uma boa capacidade de avaliação (intuitiva ou não) de personalidades, para assegurar que se faz rodear de profissionais competentes.

Uma boa equipa de liderados começa antes das suas relações e do seu trabalho conjunto. A autoliderança (Rego, 1998) é desta forma a pedra base numa gestão que se queira centrar seja nos liderados, ou no equilíbrio de relação de líderes-liderados. A capacidade e motivação para gerir o próprio desempenho; o modo como se estabelecem e desenvolvem as relações entre líderes e seguidores, assim como implicações desses relacionamentos na eficácia; os traços, competências e comportamentos dos seguidores que são capazes de, autonomamente, gerir a sua actividade; tudo isto são características que ajudam a definir a autoliderança e que nos permitem começar a perceber as

ferramentas individuais que devem compor um grupo de trabalho. Schein (2006) define a motivação intrínseca como uma ferramenta individual que é, simultaneamente, uma força contagiante para os demais que consigam estar no mesmo grau de frequência. Por outras palavras, a mentalidade desejável de um grupo de trabalho deve passar pela compreensão de que as equipas são mais do que dois ou mais cérebros a pensar ao mesmo tempo, mas sim a terem um pensamento conjunto.

Porém, os dados empíricos sugerem que, de facto, além do líder também a cultura da organização têm uma influência considerável nestas relações, podendo-as fazer pender entre conflituosas e harmoniosas com alguma volatilidade.

Não obstante, quando uma equipa é composta por membros dotados desta competência a que Rego (1998) denomina de autoliderança, surgem então as equipas autogeridas que pelo forte sentido crítico e tomam iniciativa para tomadas de decisão, pensando soluções em conjunto consultando as lideranças intermédias apenas no caso de terem alguma insegurança, dúvida ou bloqueio criativo (Schein, 2006; Rego, 1998).

Mais ainda, é também importante fazer-se notar que quando se junta uma equipa, é preciso ser-se capaz de olhar além das experiências e conhecimentos técnicos, e também além das competências comportamentais e de personalidade *supra* mencionadas. Ainda que a multiculturalidade seja uma mais-valia, é importante considerar que os valores e cada um e os níveis de confiança são aspetos de importância elevada que potenciam bons relacionamentos a todos os níveis (Bjugstad et. al., 2006).

Contudo, conflitos e desentendimentos sempre os há, tal é a natureza do ser humano e tal é a influência das pressões do mundo empresarial dos dias de hoje. Ainda assim, mais uma vez, a responsabilidade recai sobre as lideranças de apelar à harmonia, fazendo os seus diferentes membros entender que chegam mais longe e com menos dificuldade em conjunto, do que competindo ou dando aso a crispções (Sherif et. al., 1961).

Figura 4.

Grelha de análise 2

Características da relação líder-liderados	Teorias	Autores	Análise empírica
<p>O líder deve fazer uso da inteligência emocional com os seus liderados. O líder deve liderar pelo exemplo. O líder deve ser o arquétipo de como as pessoas se devem tratar umas às outras dentro da organização.</p>	<p>Improbabilidade da comunicação + Teoria do “dar e receber” Inteligência emocional. Autoliderança e autogestão. Princípios da <i>seguidança</i></p>	<p>> Bjugstad et. al., 2006 > Canetti, 2014 > Goleman, 2010 > Goleman e Boyatzi, 2008 > Luhman, 2006 > Rego, 1998 > Schein, 2006</p>	<p>As lideranças tem todas uma grande influência no desenrolar das relações dentro das equipas. Tendo um bom exemplo nos seus líderes, espera-se a capacidade de harmonia, transparência e interajuda nas relações seja dentro dos grupos como entre grupos. Derradeiramente, nos momentos de conflito a noção de que se trabalha para fins comuns deve o motor que leva à procura pela solução dos problemas.</p>

Chegando a esta fase final desta reflexão analítica de todos os dados recolhidos, resta-nos apenas então perceber como se pode evoluir de liderado a líder e que formas esta evolução pode tomar. Com base na teoria dir-se-ia que aquele que é classificado como liderado-estrela (Riggio et. al., 2008) é o estilo de *followership* que traz mais promessa para ser o líder do futuro.

O colaborador da empresa que, além das suas reconhecidas qualidades técnicas, revela um sentido crítico aguçado, que é proactivo em vez de reativo, que se mostra criativo na resolução de problemas, que é dinâmico e carismático, ao mesmo tempo que revela humildade e vontade constante de aprender sempre mais, revela, sem dúvida, várias das características que definem também um líder (Ilharco, 2013; Modarelli, 2010).

Os dados empíricos e os pareceres dos entrevistados parecem confirmar precisamente esta hipótese. “Humildade, gosto por aprender continuamente, facilidade na interacção interpessoal, proatividade e sentido crítico. (...) Estas são características fundamentais que creio que qualquer profissional deve ter”. Esta afirmação da colaboradora da Triangulu, Ana Aranha, é provavelmente uma das expressões mais claras da ideia de proximidade entre todos os profissionais de uma empresa, independentemente do cargo. Nem sempre a pessoa pode ter vontade de liderar, mas o facto de ter essas características que se reconhecem e esperam dos liderar fazem muitas vezes dos liderados, líderes ocultos ou líderes de ocasião. Embora não possamos deixar de considerar que por vezes o reconhecimento destas competências e qualidades acabem por gerar, em determinados contextos, uma certa instabilidade ou sentimentos de discórdia, é possível constatar que em determinados ambientes empresariais estas qualidades são bem valoradas e bem-vindas.

Estas novas tendências de se reconhecer as qualidades de liderança nos colaboradores, olhando além dos anos de experiência no desempenho de uma determinada função tem levado a novas e inovadoras propostas de liderança que acabam por ter uma aplicação na prática, no dia-a-dia das organizações, sem que tenham plena noção disto. Uma dessas novas formas de liderança consiste no conceito proposto por Fairhurst (2014) de *liderança partilhada*. Empresas como a Ei! ou a Triangulu, aparentemente já o fazem de forma inconsciente. Sempre que alguém apresenta soluções, coloca dúvidas, expõe o seu parecer ou toma o controlo da situação em momentos problemáticos, está a pôr-se na prática este conceito. Por este motivo talvez possamos constatar que, de facto,

sobretudo as lideranças intermédias começam a tornar-se progressivamente menos necessárias – pelo menos em pequenas empresas que tenham cerca de uma dúzia de trabalhadores (Modarelli, 2010; Rego, 1998). Por outro lado, a liderança intermédia além de ter um papel importante para os procedimentos e operacionalidade de qualquer organização, continua a ser também uma das formas mais ricas de fazer o reconhecimento das qualidades técnicas, de personalidade e do espírito influente de um colaborador. Embora seja reconhecido como uma das posições mais ingratas ou difíceis de se ter dentro uma empresa, o cargo de chefe de equipa ou coordenador de departamento acaba por ser uma tremenda mais valia pela aprendizagem e leque de competências que permite adquirir.

Enquanto, por um lado se entende a *followership* como forma de liderança ascendente, no sentido em que vê o colaborador como alguém que apenas assume o papel da liderança quando necessário, há também já alguns autores que pensam a *followership*, justamente como tendo a sua manifestação de expressão maior quando se está no meio da hierarquia da organização.

Contudo, no fim de contas seja talvez mais justo constatar que a liderança e a *seguidança* são na verdade um conjunto de mútuos atos influentes (Hosking, 1988). Ou seja, no líder reside o principal influente, o derradeiro *problema-solver*, aquele que tem sempre a última palavra na tomada de decisões. Mas espera-se esse mesmo espírito na execução das tarefas por parte dos colaboradores. Estes profissionais podem não levar os seus colegas a orbitarem à sua volta e terem-no como exemplo a seguir, ou serem aquela pessoa para quem os restantes membros da equipa se viram quando não pretendem dirigir as suas inseguranças ou dúvidas diretamente ao líder de topo, ou sequer ao chefe da equipa, mas espera-se que na sua forma de pensar e de desempenhar as suas funções atuem em conformidade com pelo menos alguns daqueles traços que caracterizam os líderes.

Desta feita, pode ainda dizer-se que de facto tem de haver uma vontade e um gosto em liderar para poder fazer-se essa evolução. E isto torna-se possível se a comunicação interna, tanto ascendente, como descendente ou transversal, for feita com base em significado (Fairhurst & Connaughton, 2014), isto é, quando se dá um propósito, mesmo que menos consciente há comunicação, de forma a criar proximidade e reduzir

as probabilidades de excesso de comunicação e, obviamente, de prevenir desentendimentos e más interpretações.

Como nota final, é de destacar a importância que parece haver em promover uma liderança com base na aprendizagem, entenda-se, liderar como forma de ensinar os outros a como liderar, promover formações no âmbito da gestão e da liderança, não necessariamente apenas para as pessoas que já ocupam cargos de liderança (intermédia ou de topo) mas também para o colaboradores que manifestem esse interesse. Esta vontade de ensinar liderança evidencia a importância que é reconhecida em se saber o que faz de um líder, um líder – passe a redundância – nem que seja somente pela tomada de consciência das competências desejáveis.

Figura 5.

Grelha de análise 3

Características da evolução de liderado a líder	Teorias	Autores	Análise empírica
O liderado tem de partilhar características de líder. A liderança é partilhada entre os diferentes funcionários de uma empresa consoante as situações. A liderança intermédia é um	Teoria evolucionista da Liderança. <i>Followership</i> – a arte de liderar do meio. Liderança partilhada. O Líder Oculto, ou o Líder Ascendente.	> Bass e Avolio, 1990 > Bjugstad et. al., 2006 > Domingos, 2011 > Fairhurst, 2012 > Fairhurst e Connaughton, 2014 > Modarelli, 2010 >Rego,1998 > Riggio et. al., 2008	O empenho e a dedicação às funções são importantes no caminho da evolução de liderado a líder. O principal no entanto reside no facto de o liderado ter, tal como o líder, espírito crítico, apresentar soluções,

<p>passo de importância no caminho de liderado a líder. Tem de haver vontade de liderar.</p>			<p>ter vontade de saber sempre mais e fazer melhor, mas também ter associado a estas características uma aptidão e vontade para liderar.</p>
--	--	--	--

Conclusão

A investigação apresentada teve como objetivo perceber qual o papel do colaborador dentro da sua organização. Após uma revisão da literatura e do seu cruzamento com os dados empíricos recolhidos através do método de observação direta participante numa empresa de Recursos Humanos e da realização de seis entrevistas em duas empresas sendo que por limitação nas disponibilidades, não foi possível realizar outras três entrevistas numa outra organização.

Com a revisão da literatura foi possível compreender as diferentes dinâmicas que se desenvolvem dentro de uma organização entre os seus funcionários com a cultura da empresa, com os seus líderes, com os seus colegas de equipa e restantes colegas de empresa e permitiu ainda perceber melhor o que pode permitir a um liderado evoluir para ocupar um cargo de liderança, ou simplesmente ser reconhecido informalmente como tal.

Desta forma foi possível desenvolver uma análise detalhada e interpretativa sobre o influente papel do colaborador na base da hierarquia de uma organização, em diferentes parâmetros, assim como a entender melhor como pode se tornar num líder.

Com tudo isto foi então possível perceber que as relações dos profissionais que não lideram uma equipa com os diferentes espectros da organização na qual está inserido, funciona sobretudo de forma bivalente, sendo um influenciador e influenciado em simultâneo, se bem que está, independentemente da sua personalidade, do sua competência técnica e da sua própria mentalidade e forma de estar na vida profissional, mais dependente das influências exteriores – como a cultura e o ambiente organizacionais, os estilos de liderança empregados quer pelas chefias intermédias, quer pelos líderes de topo, ou até pelos colegas com quem trabalha. Ainda assim, quando colocado no contexto apropriado, o colaborador pode acabar por desempenhar um papel imprescindível, seja pelo contributo para a cultura da empresa, para o bom relacionamento dentro da sua equipa e claro para o desenvolvimento da organização.

Também foi possível entender que fase às mudanças que estão a decorrer na sociedade e, na forma de pensar e trabalhar dentro das organizações, também tem mudado as

expectativas fase ao trabalhador e o que o pode permitir evoluir na sua carreira, ocupando cargos de responsabilidade e chefia, olhando além da sua experiência e comprovada qualidade no exercício das funções e conhecimentos técnicos, mas também através do reconhecimento das suas competências a nível comportamental, que o equiparem às de um líder, mesmo que isso não se manifeste numa promoção direta.

Por fim, considera-se que este estudo pode servir como ponto de partida para um estudo mais aprofundado sobre a *followership*, ou *seguidança*, não só pela carência de estudos científicos nesta área, como também para poder perceber mais detalhadamente as influências do liderado no contexto organizacional.

Bibliografia

ASGHAR, Rob (2017) - *Why Followership Is Now More Important Than Leadership*, Forbes, <https://www.forbes.com/sites/robashghar/2016/01/17/why-followership-is-now-more-important-than-leadership/#1c36efd05d64>;

ARENDT, Hannah (2001) – *A Condição Humana*, Lisboa, Relógio D'Água Editores;

ARGYRIS, Chris (1964) – *Integrating the Individual and the Organization*, New York: John Wiley and Sons, Inc.;

BARGE, J. K., & **FAIRHURST**, G. T. (2008) – *Living leadership: A systemic, constructionist approach*. Leadership Today;

BASS, B. M., & **AVOLIO**, B. (1990) – *Transformational leadership development: Manual for the multifactor leadership questionnaire*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press;

BENNIS, W. (2009) – *On Becoming a Leader*, New York, Basic Books;

BILHIM, João Abreu Faria (2001) – *Teoria Organizacional – Estruturas e Pessoas*, Universidade Técnica de Lisboa, 2ª Ed., Lisboa, Instituto Superior de Ciências sociais e Políticas;

BRANDÃO, Nuno Goulart (2013) - *Comportamento Organizacional*, in Excelência Organizacional, Lisboa, Editora Bnomics;

BJUGSTAD, Kent; **THACH**, **ELIZABETH C.**, **THOMPSON**, Karen J., **MORRIS**, Alan. (2006)- *A Fresh Look at Followership: A Model for Matching Followership and Leadership Styles*, Journal of Behavioral & Applied Management;

BROWNE, C. G.; **COHN**, Thomas S. (1959) – *The Study of Leadership*, Illinois, THE Interstate Printers and Publishers;

CURVELLO, João José (2012) - *Comunicação interna e cultura organizacional*, 2^a Ed, Brasília, Casa das Musas Editora;

DA CUNHA, A. S., **SILVA LEITE BASTO**, M. D. L. da, & **GUGELMIN**, E. R. (2013) - A Comunicação Interna Como Diferencial Competitivo. Retrieved from <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=a9h&AN=92082895&site=ehost-live>;

DENIS, J. L., **LANGLEY**, A., & **SERGI**, V. (2012) - *Leadership in the plural*. The Academy of Management Annals;

CANETTI, Elias (2014) - *Massa e Poder*. Lisboa: Cavalo de Ferro;

COLLINS, Jim 2011 - “How To Manage Through Chaos”, in Fortune, <http://fortune.com/2011/09/30/jim-collins-how-to-manage-through-chaos/>;

CUNHA, Miguel Pina, **LOPES**, Miguel Pereira, **REGO**, Arménio & **CEITIL**, Mário – *Organizações Positivas*, Lisboa, Edições Sílabo;

ARMÉNIO, Arménio & **CUNHA**, Miguel Pina – *A Essência da Liderança*, Editora RH;

DAVIS, Keith & **NEWSTROM**, Jonh W. (1989) - *Human Behavior at work: Organizational Behavior*, 8^a Ed, Singapura, McGraw-Hill Book Company;

DOMINGOS, Maria Eulália Campos (2011) – *A liderança sob a prespetiva dos outros*, Lisboa, Universidade Católica Portuguesa;

DONALDSON, Lex (1995) - *American Anti-Management Theories of Organization: A Critique at Paradigm Proliferation*, Cambridge, Cambridge University Press;

ELIAS, J. & **MASCARAY**, J. (2003) - *Más allá de la Comunicación Interna: la*

intracomunicación, Gestión 2000, Barcelona;

FREUD, Sigmund (1989) - *Civilization and Its Discontents*, 5^a Ed, Nova Iorque, Standard Editions;

GOLEMAN, Daniel (1998) - *What makes a leader*, Harvard Business Review, <https://www.thebraudisgroup.com/wp-content/uploads/2016/05/What-Makes-A-Leader--1.pdf>;

GOLEMAN, Daniel (2000) - *Leadership that gets results*, Harvard Business Review, <https://hbr.org/2000/03/leadership-that-gets-results>;

GOLEMAN, Daniel (2012) – *Inteligência Emocional*, Temas e Debates - Círculo de Leitores;

GOLEMAN, Daniel & **BOYATZIS**, Richard E. (2008) - *Social Intelligence and the Biology of Leadership*, Harvard Business Review, <https://hbr.org/2008/09/social-intelligence-and-the-biology-of-leadership>;

HALL, Edward T. (1994) - *A Linguagem Silenciosa*, Lisboa, Relógio de Água;

HALL, Stuart (1996) - *The Question of Cultural Identity*, Londres, SAGE Publications Inc;

HOFSTEDE, G. H. (1996) - *Cultures and Organizations, Software of the Mind: Intercultural Cooperation and its Importance for Survival. Publish* (Vol. 1). <http://doi.org/10.1016/j.cede.2012.04.002>;

HOSKING, D. M. (1988) - *Organizing, leadership and skilful process*. Journal of Management Studies;

ILHARCO, Fernando 2013 - *Mourinho: Liderança, trabalho em equipa e excelência profissional*, Lisboa: UC Editora;

- KIRCHHUBEL**, Daniela (2010) - *Effective 'Followership' How to Manage Upwards*;
British Journal of Administrative Management;
- LEVY**, Pierre (2007) – *A Inteligência Coletiva*, São Paulo, Edições Loyola;
- LUHMAN**, Niklas (2006) - *A Improbabilidade da Comunicação*. Lisboa, Veja;
- MAUSS**, Marcel (2005) - *The Gift*. London & New York, Routledge;
- MODARELLI**, Don C. (2010) - *Followership: The Art of Leading from the Middle*,
Green Valley, N.S.W., Wisdom Workshop Press;
- MITCHELL**, Terence R. (1982) – *People in organizations: na introduction to
organizational behavior*, London, McGraw-Hill Book;
- OLIVEIRA**, Marco (1988) – *Cultura Organizacional*, São Paulo, Livraria Nobel SA;
- PETTIGREW**, Andrew (1989) – *Cultura e Poder nas Organizações*, São Paulo, Atlas;
- PFEFFER**, Jeffrey (1997) - *New Direction for Organization Theory*, Oxford, Oxford
University Press;
- PINK**, Daniel (2013) - *To Sell is Human*, New York, Riverhead Books;
- QUIVY**, Raymond & **CAMPENHOUDT**, Luc Van (2008) – *Manual de Investigação
em Ciências Sociais*, Lisboa, Gradiva;
- REGO**, Arménio (1998) – *Liderança nas Organizações: teoria e prática*, Universidade
de Aveiro;

ROSADO, Ana Rita Godinho Rosado (2016) – *A comunicação no relacionamento profissional: o caso líder e liderado*, Lisboa, Universidade Católica Portuguesa;

ROSENBACH, William E., **TAYLOR**, Robert L. & **YOUNDT**, Mark A. (1998) – *Contemporary Issues in Leadership*, Boulder, Westview Press;

ROST, Joseph C. (1993) – *Leadership of the Twenty-First Century*, London, Praeger;

SCHEIN, Edgar H (2006). – *Organizational Culture and Leadership*, San Francisco. Jossey-Bass: a Wiley Imprint;

SHERIF, Muzafer, **HARVEY**, O. J., **WHITE**, B. Jack, **HOOD**, William R. & **SHERIF**, Carolyn W. (1961) – *Intergroup Conflict and Cooperation: The Robbers Cave Experiment*, <https://www.free-ebooks.net/ebook/Intergroup-Conflict-and-Cooperation-The-Robbers-Cave-Experiment/pdf?dl&preview>;

TEDDLIE, Charles & **TASHAKKORI**, Abbas (2009) – *Foundations of Mixed Method Research*, SAGE Publications Inc;

UHL-BIEN, M., & **OSPINA**, S. (2012) – *Advancing relational leadership research: A dialogue among perspectives*. Charlotte, NC: Information Age

WHEATLEY, Margaret J. (2006) – *Leadership and the New Sciences*, San Francisco, Berret-Koehler Inc;

WILLIAMS, Raymond (1983) – *Keywords*, 2^a Ed, Glasgow, Fontana Press;

WODAK, R., **KNOW**, W., & **CLARKE**, I. (2011) – ‘Getting people on board’: *Discursive leadership for consensus building in team meetings*. Discourse & Society.

Anexos

ANEXO A

Figura 1.

Os seis estilos de liderança eficazes

	Coercive	Authoritative	Affiliative	Democratic	Pacesetting	Coaching
The leader's modus operandi	Demands immediate compliance	Mobilizes people towards a vision	Creates harmony and builds emotional bonds	Forgoes consensus through participation	Sets high standards for performance	Develops people for the future
The style in a phrase	'do what I tell you'	'come with me'	'people come first'	'what do you think?'	'do as I do, now'	'try this'
Underlying emotional	Drive to achieve, initiative, self-control	Self-confidence, empathy, change catalyst	Empathy, building relationships, communication	Collaboration, team leadership, communication	Conscientious, drive to achieve, initiative	Developing others, empathy, self-awareness
When the style works best	In a crisis, to kick start a turnaround, or with problem employees	When changes require a new vision, or when a clear directive is needed	To heal rifts in a team or to motivate people during stressful circumstances	To build buy-in or consensus, or to get input from valuable employees	To get quick results from a highly motivated and competent team	To help an employee improve performance or develop long-term strengths
Overall impact on climate	Negative	Most strongly positive	Positive	Positive	Negative	Positive

Goleman, Daniel – 'Leadership That Gets Results', Harvard Business Review (2000)

ANEXO B

Figura 2.

Domínios da liderança

	Liderança baseada no líder	Liderança baseada na relação líder-membro	Liderança baseada nos seguidores
O que é a liderança?	Comportamento apropriado do indivíduo que desempenha o papel do líder.	Confiança, respeito, lealdade e obrigações mútuas que geram a influência entre líder e seguidores.	Capacidade e motivação para gerir o próprio desempenho.
O que enfatizam as abordagens?	Traços, competências e comportamento dos líderes.	O modo como se estabelecem e desenvolvem as relações entre líderes e seguidores, assim como implicações desses relacionamentos na eficácia.	Os traços, competências e comportamentos dos seguidores que são capazes de, autonomamente, gerir a sua actividade.
Exemplos de abordagens	Abordagens dos traços, comportamentais, contingenciais...	Troca líder-membros.	Características dos seguidores eficazes; auto-liderança

Rego, Arménio – Liderança nas Organizações – teorias e práticas (1998)

ANEXO C

Figura 3.

Grelha de análise 1

Características da Cultura	Teoria(s)	Autor(es)	Análise empírica
<p>Cultura de integração, interajuda e sentido crítico</p>	<p>Saber partilhado – todos os membros de uma empresa devem sentir que têm voz e aspetos diferenciadores</p> <p>Sentido de pertença – os colaboradores sentem que fazem parte de um conjunto com quem partilha gostos, memórias e histórias.</p> <p>Organizações positivas – promove-se as boas relações, o espírito críticos e criatividade.</p> <p>Traços de personalidade – o ambiente e a personalidade do indivíduo</p>	<p>> Bilhim, 2001</p> <p>> Cunha, 2007</p> <p>> Curvello, 2012</p> <p>> Domingos, 2011</p> <p>> Elias e Muscaray, 2003</p> <p>> Hall, 1996</p> <p>> Mitchel, 1982</p> <p>> Oliveira, 1988</p> <p>> Schein, 2006</p>	<p>É descrita como uma relação dinâmica a que existe entre colaboradores e cultura empresarial.</p> <p>Se uma cultura não promove o sentido crítico, a partilha de conhecimentos, as interações frutíferas e de interajuda, os colaboradores não estarão motivados a fazê-lo.</p> <p>Porém também tem de partir de colaborador a vontade de o fazer, usando do sentido de pertença e da motivação para ser contributo para a cultura da organização onde</p>

	influenciam-se mutamente.		está.
--	------------------------------	--	-------

ANEXO D

Figura 4.

Grelha de análise 2

Características da relação líder-liderados	Teorias	Autores	Análise empírica
<p>O líder deve fazer uso da inteligência emocional com os seus liderados.</p> <p>O líder deve liderar pelo exemplo.</p> <p>O líder deve ser o arquétipo de como as pessoas se devem tratar umas às outras dentro da organização.</p>	<p>Improbabilidade da comunicação + Teoria do “dar e receber”</p> <p>Inteligência emocional.</p> <p>Autoliderança e autogestão.</p> <p>Princípios da <i>seguidança</i></p>	<p>> Bjugstad et. al., 2006</p> <p>> Canetti, 2014</p> <p>> Goleman, 2010</p> <p>> Goleman e Boyatzi, 2008</p> <p>> Luhman, 2006</p> <p>> Rego, 1998</p> <p>> Schein, 2006</p>	<p>As lideranças tem todas uma grande influência no desenrolar das relações dentro das equipas. Tendo um bom exemplo nos seus líderes, espera-se a capacidade de harmonia, transparência e interajuda nas relações seja dentro dos grupos como entre grupos. Derradeiramente, nos momentos de conflito a noção de que se trabalha para fins comuns deve o motor que leva à procura pela solução dos problemas.</p>

ANEXO E

Figura 5.

Grelha de análise 3

Características da evolução de liderado a líder	Teorias	Autores	Análise empírica
<p>O liderado tem de partilhar características de líder.</p> <p>A liderança é partilhada entre os diferentes funcionários de uma empresa consoante as situações.</p> <p>A liderança intermédia é um passo de importância no caminho de liderado a líder.</p> <p>Tem de haver vontade de liderar.</p>	<p>Teoria evolucionista da Liderança.</p> <p><i>Followership</i> – a arte de liderar do meio.</p> <p>Liderança partilhada.</p> <p>O Líder Oculto, ou o Líder Ascendente.</p>	<p>> Bass e Avolio, 1990</p> <p>> Bjugstad et. al., 2006</p> <p>> Domingos, 2011</p> <p>> Fairhurst, 2012</p> <p>> Fairhurst e Connaughton, 2014</p> <p>> Modarelli, 2010</p> <p>>Rego,1998</p> <p>> Riggio et. al., 2008</p>	<p>O empenho e a dedicação às funções são importantes no caminho da evolução de liderado a líder. O principal no entanto reside no facto de o liderado ter, tal como o líder, espírito crítico, apresentar soluções, ter vontade de saber sempre mais e fazer melhor, mas também ter associado a estas características uma aptidão e vontade para liderar.</p>

