



**UNIVERSIDADE  
CATÓLICA  
PORTUGUESA**

**A COMUNICAÇÃO NO RELACIONAMENTO  
PROFISSIONAL: O CASO LÍDER E LIDERADO**

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

**Por**

**Ana Rita Duarte Godinho Rosado**

**Faculdade de Ciências Humanas**

**Setembro 2015**



**UNIVERSIDADE  
CATÓLICA  
PORTUGUESA**

**A COMUNICAÇÃO NO RELACIONAMENTO  
PROFISSIONAL: O CASO LÍDER E LIDERADO**

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

**Por**

**Ana Rita Duarte Godinho Rosado**

**Faculdade de Ciências Humanas**

**Sob orientação do Professor Doutor Fernando Ilharco**

**Setembro 2015**

## **Resumo**

A presente dissertação aborda a forma como a comunicação afeta e modela o relacionamento interpessoal entre líder e liderado no âmbito profissional.

Esta investigação reflete sobre a forma como líderes e liderados comunicam e como a comunicação estabelecida entre ambos pode reflectir-se na construção de uma relação profissional.

Cada vez mais a liderança é definida como uma forma de influência nas relações interpessoais e por isso, a figura do líder destaca-se no harmonizar dessas relações a nível profissional, tendo como objetivo final o bom desempenho da organização. A comunicação é um diferencial decisivo, na medida em que proporciona o desenvolvimento de uma relação próxima e envolvente entre os colaboradores.

O bom relacionamento profissional vai ao encontro da liderança com a intenção de aproximar, de desenvolver e reforçar a confiança entre líder e liderados. Assim, o líder deve saber dominar a comunicação verbal e não-verbal, pois ambas contribuem para o fortalecimento e credibilidade do líder.

A organização não é um espaço onde existem cérebros isolados. É um espaço coletivo, onde a mente individual é infiltrada e absorvida pela mente coletiva. Existe assim uma troca de ideias, objetivos, valores que, consciente ou inconscientemente estão envolvidos numa relação profissional através da comunicação.

Como exemplo ilustrativo da forma como a comunicação pode desenvolver de forma eficaz ou não o relacionamento profissional entre líder e liderado, esta investigação assenta em sete entrevistas a líderes e liderados, em diferentes organizações.

**Palavras – Chave: Comunicação, Relação, Liderança, Líder, Liderado**

## **Abstract**

This dissertation looks at how communication affects and shapes the interpersonal relationship between leaders and followers at the professional level.

This research reflects on how leaders and followers communicate and how communication is established between them, can reflect on the construction of a professional relationship.

Increasingly leadership is defined as a form of influence in interpersonal relationships and therefore the leader of the figure stands in harmonizing these relationships on a professional level, with the ultimate aim of the good performance of the organization. The communication is a decisive advantage, inasmuch as it provides the development of a next and engaging relationship between employees.

A good working relationship meets the leadership with the intention of bringing, to develop and strengthen trust between leaders and followers. Although, the leader must learn to master the verbal and non-verbal communication, as both contribute to the strengthening and credibility of the leader.

The organization is not an area where there are isolated brains. It is a common space where the individual mind is infiltrated and absorbed into the collective mind. So there is an exchange of ideas, goals, values, consciously or unconsciously are involved in a professional relationship through communication.

As an illustrative example of how communication can develop effectively or not the professional relationship between leader and follower, this research is based on seven interviews with leaders and followers in different organizations.

**Key - words: Communication, Relationship, Leadership, Leader and Follower**

## **Agradecimentos**

A realização desta dissertação reúne contributos de várias pessoas a quem quero agradecer.

Ao meu orientador, o Professor Doutor Fernando Ilharco, pela disponibilidade, competência e dedicação com que me guiou durante a concretização desta dissertação.

Aos meus amigos pelo companheirismo, incentivo e apoio na concretização desta etapa.

A todos aqueles que se mostraram disponíveis e colaboraram nas respostas dadas às questões das entrevistas.

Por último, um agradecimento especial aos meus pais pela paciência, confiança e força que me deram na realização deste sonho. Partilho com eles a alegria de ter finalizado este longo caminho.

# Índice

<b>Introdução</b> .....	1
<b>Justificação da Investigação</b> .....	1
<b>Problemática</b> .....	2
<b>Organização do Trabalho</b> .....	4
<b>Capítulo 1: Comunicação e Relação</b> .....	5
1.1. Comunicação como experiência .....	5
1.2. Comunicação: Conceito e Identidade .....	7
1.3. Comunicação como Relação .....	8
1.4. Processo Comunicacional .....	13
1.5. Paradigma Comunicacional .....	13
1.6. Comunicação Verbal e Não-Verbal .....	15
<b>Capítulo 2: Liderança</b> .....	18
2.1. Diferentes Abordagens à Liderança .....	18
2.2. Teorias da Liderança .....	20
2.2.1. O Grande-Homem e os Traços de Personalidade .....	21
2.2.2. Teoria Comportamental .....	22
2.2.3. Teoria Contingencial .....	23
2.2.4. Teoria Implícita da Liderança .....	24
2.3. Líder .....	25
<b>Capítulo 3: Liderança como Comunicação no relacionamento profissional</b> .....	33
3.1. Comunicação no processo de Liderança .....	33
3.2. As Falhas de Comunicação .....	35
3.3. Liderança como Comunicação .....	35
<b>Capítulo 4: Pesquisa Empírica</b> .....	38
4.1. O método e a técnica de investigação .....	38
4.2. Constituição da Amostra .....	39
4.3. Apresentação e descrição das entrevistas elaboradas .....	40
4.4. Apresentação dos entrevistados .....	42

<b>Capítulo 5: Apresentação e Análise dos resultados</b> .....	43
<b>Conclusão</b> .....	54
<b>Referências Bibliográficas</b> .....	55
<b>Anexos</b> .....	58
<b>Anexo A – Entrevistas Exploratórias aos Líderes</b> .....	59
<i>Entrevistado Luís Lameira</i> .....	59
<i>Entrevistado Nuno Malheiro</i> .....	63
<i>Entrevistada Sara Ceia</i> .....	67
<b>Anexo B – Entrevistas Exploratórias aos Liderados</b> .....	69
<i>Entrevistado António Teixeira</i> .....	69
<i>Entrevistado Daniel Barata Alves</i> .....	71
<i>Entrevistado Filipe Campos Silva</i> .....	73
<i>Entrevistado João Martins</i> .....	76

## Índice de Tabela e Figuras

Figura 1 .....	3
----------------	---

## **Introdução**

### **Justificação da Investigação**

Será a comunicação um conhecimento ‘a priori’ ou depende da experiência para emergir?

Segundo o autor Adriano Duarte Rodrigues (2011), o ser humano tem necessidade de fazer experiências daquilo que é novo, daquilo que é desconhecido, uma vez que a experiência exprime-se naquilo que nos permite reconhecer algo que nos é familiar.

A comunicação é uma condição vital do ser humano, por isso ele está preparado para viver em sociedade, sem a aquisição de qualquer experiência. «Há, por isso, uma autêntica competência comunicacional, entendida, de maneira positiva, como efeito ou resultado da experiência, como capacidade para expressar e compreender (...).» (Rodrigues, 2011:99)

A comunicação surge não só para compreender a experiência através da interação que é estabelecida com os outros, como também para compreender o mundo e as pessoas, tendo como objetivo a persuasão do *outro* na adopção de determinado comportamento específico levando-o a uma complexidade de interacções. Assim, a existência desta relação representa uma mediação objetivante da sua própria identidade, «tornando-se real para si próprio e sendo o outro, precisamente, o garante dessa realidade» (Marcos, 2007:18).

A identidade do sujeito é então influenciada pela comunicação com o *outro*, pela sua relação. A forma como a identidade do *eu* se constrói através desta relação direciona a maneira como, em grupo, as pessoas pensarão e agirão, permitindo encontrar o papel de cada um no grupo, modelando a sua identidade. Ao mesmo tempo, a forma como o Homem comunica, depende das aprendizagens que faz com essas pessoas em determinadas situações, modelando o seu comportamento e assumindo assim uma nova capacidade de pensar e agir, atribuindo um novo sentido ao mundo. Desta forma, o próprio ato de comunicar é manipulado.

No seio de uma organização, toda esta envolvimento e necessidade de comunicação traduz-se na construção de uma relação entre líder e liderado. Segundo Ana Lourdes (2013:18) «(...) o papel do líder consiste em motivar e encorajar os subordinados, por forma a reconciliar as suas necessidades individuais com os objetivos da organização.» Neste sentido, as suas competências e naturalidade para influenciar estão interligadas com a forma como o próprio líder comunica, coopera, confia e se envolve com os elementos da organização.

A relação que é estabelecida entre líder e liderado parte de um comportamento que ambos têm de assumir individualmente. Uma das características a ser desenvolvida é a inteligência emocional que se refere à capacidade de compreensão dos indivíduos para o controlo dos seus sentimentos. Líder e liderado possuem traços que têm de ser desenvolvidos isoladamente para que através da comunicação essas características se possam reunir e fundir naquilo a que Goleman designa por “cérebro coletivo”. Assim, a empatia, dinâmica e sintonia entre o líder e os seus subordinados «não se resume a dois (ou mais) cérebros isolados reagindo de forma consciente ou inconsciente um ao outro. De certa forma, o que ocorre, antes, é uma fusão dessas mentes num único sistema.» (Goleman, 2008:34). Esta fusão de cérebros promove o relacionamento entre os indivíduos, constrói aquilo a que se chama relação.

A comunicação é apontada como uma das principais ferramentas que contribui para influência que o líder exerce sobre os seus liderados. Neste sentido, Chiavenato (2003:109) defende que «as pessoas não vivem isoladas e nem são auto-suficientes. Elas se relacionam continuamente com outras pessoas e seus ambientes através da comunicação». Neste sentido, a relação profissional que é estabelecida entre líder e liderado vai ao encontro de uma liderança como comunicação.

### **Problemática**

Na realização desta investigação pretende-se compreender a comunicação enquanto conceito, experiência e identidade e como relação no paradigma profissional. Ao mesmo tempo é relevante caracterizar as diversas teorias da liderança e os diferentes tipos de líderes para a construção de uma relação favorável entre líderes e liderados. No

pressuposto deste processo relacional pretende-se alcançar a forma como é desenvolvida a liderança enquanto comunicação.

Nesta investigação procura-se responder à pergunta de partida “Como pode a comunicação modelar, afetar, desenvolver o relacionamento interpessoal, no quadro profissional entre líder e liderado?”. A escolha deste tema está relacionada com o estudo em diversas cadeiras de mestrado sobre liderança e desenvolvimento pessoal e ao mesmo tempo com a integração em diferentes equipas na realização de estágios curriculares e observação deste tema como fator crucial no desenvolvimento de uma organização.

As principais finalidades deste trabalho de investigação prendem-se em compreender a comunicação como fator relevante no desenvolvimento de uma relação profissional entre líder e liderado. Entender como a comunicação pode afetar ou ajudar em diversos desafios organizacionais. Perceber como a comunicação verbal e não-verbal se fundem. Compreender que características do líder podem ajudar na construção dessa relação, dependendo da forma como comunicam. Identificar falhas de comunicação. E, por fim, reconhecer também os comportamentos de liderança, através do apoio da comunicação, para a satisfação dos resultados pretendidos pela organização.

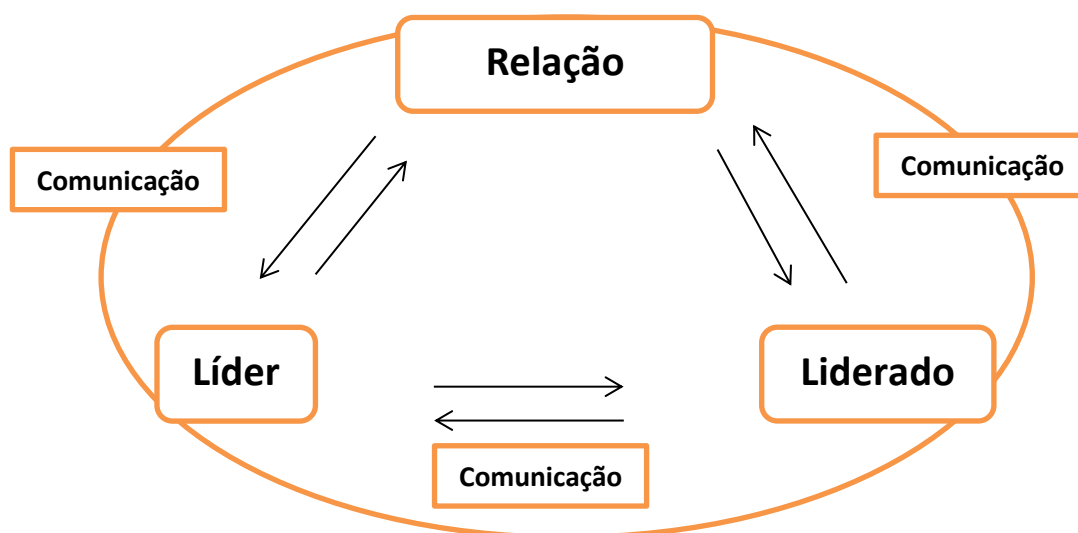


Figura 1 – Mapa Conceptual da Investigação

## **Organização do Trabalho**

A realização desta investigação resultou de um processo de pesquisa e revisão bibliográfica relativas às problemáticas apresentadas anteriormente.

A presente investigação obedece a uma organização em duas partes distintas:

Parte I – Enquadramento Teórico – Esta parte está dividida em três capítulos. No primeiro capítulo desenvolve-se a ideia de comunicação como experiência, como conceito e identidade. Depois procura-se definir a comunicação como relação. Ainda relevante para este capítulo, desenvolve-se todo o processo comunicacional, o paradigma comunicacional, na medida em que se constrói uma relação com base na comunicação e por fim define-se a comunicação verbal e não-verbal e a importância da utilização de ambas.

No segundo capítulo realça-se as diferentes abordagens do conceito de liderança, as diversas teorias da liderança e a importância do líder na organização enquanto membro fundamental e enquanto comunicador.

No terceiro capítulo desenvolve-se as diferentes abordagens da comunicação no processo de liderança, as diversas falhas de comunicação e por fim, pretende-se compreender a liderança como comunicação.

Parte II – Pesquisa Empírica – Nesta parte é apresentado o estudo empírico realizado, mostrando o método utilizado na investigação e a constituição da amostra pretendida. Também são apresentadas as entrevistas elaboradas a líderes e liderados. Como último capítulo da parte II apresentam-se os resultados deste estudo efectuado, discutindo os resultados obtidos através das entrevistas exploratórias.

Na conclusão desta investigação são apresentadas as principais ideias retiradas do estudo realizado.

## Capítulo 1 – Comunicação e Relação

### 1.1. Comunicação como experiência

«Não se pode duvidar de que todos os nossos conhecimentos começam com a experiência, porque, com efeito, como haveria de exercitar-se a faculdade de se conhecer, se não fosse pelos objetos que, excitando os nossos sentidos, de uma parte, produzem por si mesmos representações, e de outra parte, impulsionam a nossa inteligência a compará-los entre si, a reuni-los ou separá-los, e deste modo à elaboração da matéria informe das impressões sensíveis para esse conhecimento das coisas que se denomina experiência?» (Kant, 2008:7).

Na ideia de Kant, um dos pensadores mais marcantes da tradição Ocidental e que reflete de forma aprofundada sobre o conhecimento e a vida no mundo, toda a experiência é anterior a qualquer conhecimento, contudo o mesmo questiona-se sobre a possibilidade de existir um conhecimento independente da experiência. A esse tipo de conhecimento atribui-se o nome de ‘a priori’. Neste sentido, coloca-se uma questão prioritária: Será a comunicação um conhecimento ‘a priori’ ou depende da experiência para surgir? Segundo o autor Adriano Duarte Rodrigues (2011:33) «a experiência é um processo de incorporação e conseqüente naturalização, uma vez que decorre de um processo de inculcação e de enraizamento de modos de ser e de fazer, nas posturas a adoptar e nos modos de agir apropriados.». Isto significa que a experiência abrange a integridade do nosso mundo e daquilo que consideramos ser a realidade.

A experiência torna-se assim a razão que temos para conhecer e compreender o mundo e reagirmos aos nossos estímulos. A nossa relação com o real é paradoxal, assim como a própria natureza da experiência o é. «Não é só porque aceitamos como real aquilo que se adapta aos nossos dispositivos de percepção e porque escapará para sempre à nossa percepção aquilo que não corresponde à nossa experiência possível; é também porque não vemos aquilo que vai contra a nossa experiência e, deste modo, ultrapassa as nossas expectativas habituais.» (Rodrigues, 2011:35).

A constituição da experiência é de natureza social, uma vez que depende da interação que o Homem estabelece com o mundo. Neste sentido, a experiência constitui o senso

comum, ou seja, aquilo que torna possível o entendimento e a coordenação de comportamentos comuns. «Como vemos, partilhar o mesmo mundo comum é identificar ou reconhecer as mesmas marcas simbólicas que o configuram e lhe dão sentido. (...) Desta adopção dos mesmos critérios de compreensão dependem a identificação e reconhecimento dos que pertencem ao mesmo mundo comum como parceiros de troca.» (Rodrigues, 2011:37).

Se por um lado a comunicação surge da experiência, na medida em que através desta é possível partilhar o mundo comum e interagir com outros membros, por outro lado a comunicação é um conhecimento ‘a priori’, uma vez que a comunicação é uma condição vital do ser humano. Ele está preparado para viver em sociedade, sem a aquisição de qualquer experiência. Na perspectiva de Adriano Duarte Rodrigues, apenas é necessário fazer experiências daquilo que é novo, daquilo que nos é pouco conhecido, pois a «experiência exprime-se naquilo que nos permite reconhecer algo que nos é familiar» (Rodrigues, 2011:42).

É a experiência deste mundo familiar que torna possível o conhecimento daquilo que é novo. A experiência não é homogénea, ela integra três mundos diferentes. No mundo natural, a experiência consiste num conhecimento familiar que nos permite responder e adoptar o nosso comportamento tendo em conta a situação. Já no mundo intersubjectivo, este é constituído pela interação entre os seres humanos. «A experiência deste mundo consiste na competência não só para adoptar comportamentos adequados às diversas circunstâncias em que ocorrem estas interações (...), mas também para atribuir sentido tanto aos fenómenos de interação empreendidos como aos que são observados» (Rodrigues, 2011:49). No que diz respeito à experiência subjetiva, «este mundo compreende as vivências da nossa existência e os saberes das nossas sensações para criarmos o nosso mundo e responder aos estímulos que dele recebemos» (Rodrigues, 2011:55).

A comunicação surge então como o processo de formação, de expressão e compreensão da experiência. «Há, por isso, uma autêntica competência comunicacional, entendida, de maneira positiva, como efeito ou resultado da experiência, como capacidade para expressar e compreender (...).» (Rodrigues, 2011:99). Realçando a questão: Será a comunicação um conhecimento ‘a priori’ ou depende da experiência para surgir? É de

notar que a comunicação surge para compreender a experiência através da interação que é estabelecida com os outros. George Herbert Mead (1992:35) constata que «lidamos com indivíduos separados e, no entanto, estes indivíduos têm que se tornar uma parte do todo comum». Surge agora a necessidade de apreender todos os elementos envolventes nesta relação, compreendendo a comunicação como fator-chave no desenvolvimento do indivíduo e da sua relação com o *outro*.

## **1.2. Comunicação: conceito e identidade**

«Num paradigma relacional e intersubjectivo, a questão do “sujeito”, a questão da “identidade”, a questão da “linguagem” e a questão da “comunidade” tornam-se permeáveis ao “princípio da relação” e ao “fenómeno da comunicação”.» (Marcos, 2007:55)

Segundo John D. Peters (1999:45), o ser humano foi definido por Aristóteles como o *animal que fala*, mas somente no século XIX, «nos definimos em termos da nossa habilidade para comunicarmos uns com os outros. (...) Comunicação é um dos conceitos característicos do século XX.»

Nos anos 40 do séc. XX, a expressão “teoria da comunicação” remontava à teoria matemática de processamento de sinais. Enquanto no período da Revolução Francesa e da revolução industrial, o termo “comunicação” tornou-se autónomo e revelou-se um problema claro que moldava o projeto iluminista, nos períodos decisivos posteriores à I e II Guerra Mundial, a “comunicação” tornou-se crucial no debate intelectual das diversas concepções. Assim, a comunicação revelou-se um conceito difícil de traduzir e compreender, mas simples de aplicar, desenvolvendo todo o processo de socialização. Neste sentido, abordado por Maria Lucília Marcos (2007:17), segundo Karl E. Rosengreen (2000), a comunicação define-se como «interação intersubjectiva e intencional por meio da linguagem articulada humana baseada em símbolos», abrangendo desta forma vários tipos de comunicação: comunicação interpessoal, de grupo e de organizações, a comunicação de massa e a comunicação internacional e intercultural. Por isso, este termo complexo é como um fenómeno humano de ligação ao mundo.

Desde os primórdios, procurou-se entender a comunicação como um fenómeno particular, determinante nos processos de subjetivação e de identificação. Cada vez mais, este conceito é utilizado em circunstâncias infindas, para evocar práticas e situações diversas. É através dele que começamos a compreender o mundo, as pessoas e as suas atitudes e perspetivas. “Comunicação” deriva do latim *comunicare*, que significa ‘pôr em comum’, ‘entrar em relação com...’. De facto, faz parte da essência do ser humano, permitindo ao Homem a partilha de vivências. Por natureza, o Homem é um ser social que está preparado para viver em sociedade. Por isso, a troca de opiniões e experiências, tem como objetivo a persuasão do *outro* na adopção de determinado comportamento específico levando-o a uma complexidade de interações, no processo relacional.

### **1.3. Comunicação como Relação**

Comunicar não é, desta forma, um processo unilateral. É uma passagem da esfera individual para a esfera coletiva. Segundo Maria Lucília Marcos (2007:18), «Comunicação, no singular, como projeto de ligar o eu e o outro.», ou seja, o processo comunicacional não se trata, somente, de informar, mas é um processo multidireccional. A autora defende, segundo perspectiva de Bernard Lamizet (1992), que «a comunicação constitui um espaço onde a relação com o *outro* representa uma mediação objetivante da sua própria identidade, tornando-se real para si próprio e sendo o outro, precisamente, o garante dessa realidade» (Marcos, 2007:18). Isto significa que o *outro* acaba por ser um mediador da própria identidade do sujeito. Lamizet (1992:59) defende que «a identidade estrutura-se no exercício da comunicação sob a forma de uma diferenciação relativamente ao outro; entre o simbólico e o real; entre o campo social e o espaço da intersubjectividade.» Assim, a própria comunicação atribui «uma consistência social à informação que circula entre os dois» (Marcos, 2007:19).

A comunicação assume diversas funções. Não só permite a transmissão de informação, como também assume uma função motivadora e socializadora. Segundo a pirâmide das necessidades fisiológicas do Homem de Abraham Maslow, os seres humanos necessitam de satisfazer diversas necessidades para alcançarem o seu bem-estar. Atualmente, a comunicação responde a necessidades que se encontram no topo da pirâmide, ou seja as necessidades de afeto, de estima e de auto-realização. Desta forma

é perceptível que comunicar é uma condição vital do Homem. Contudo, apesar de a comunicação responder a essas necessidades fisiológicas, é importante referir que essa comunicação apenas satisfaz totalmente essa necessidade, quando partilhada com o *outro*.

A identidade do sujeito é então influenciada pela comunicação com o *outro*, pela sua relação. A forma como a identidade do *eu* se constrói através desta relação direciona a maneira como, em grupo, as pessoas pensarão e agirão, percebendo qual o seu papel no seio do grupo. Ou seja, esta relação existente permite encontrar o papel de cada um no grupo, modelando a sua identidade. Desta forma, assume-se a existência de uma cultura organizacional que permite a cada membro incorporado no grupo interpretar e agir sobre o seu ambiente envolvente, sendo que o desenvolvimento desta cultura acontece quando existem interações sociais entre os membros. E é esta cultura organizacional que define a identidade de um grupo. «Ela é construída ao longo do tempo e passa a impregnar todas as práticas, constituindo um complexo de representações mentais e um sistema coerente de significados que une todos os membros em torno dos mesmos objetivos e dos mesmos modos de agir.» (Schein, 2001:43).

Segundo Schein (2001) a cultura organizacional é profunda, não se deixa manipular, é ampla e estável, podendo ser analisada em três níveis diferentes. «Os níveis referem-se ao grau em que cada fenómeno cultural é visível ao observador. No nível dos artefactos estão incluídos todos os fenómenos possíveis de serem vistos, ouvidos e sentidos. Os valores espousados são descritos pelo autor como o nível que trata dos valores em nível individual que prevalecem e influenciam os caminhos adotados pelo grupo na resolução dos problemas. No nível mais profundo, dos pressupostos básicos, eles se articulam numa filosofia que mantém a unidade e a identidade do grupo.» (Schein, 2001:44).

O autor defende que «cultura organizacional é o modelo dos pressupostos básicos que determinado grupo inventou, descobriu ou desenvolveu no processo de aprendizagem, para lidar com problemas de adaptação externa e integração interna, que funcionaram bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados aos demais membros como a maneira correta para se perceber, se pensar e sentir-se em relação a esses problemas» (Schein, 2001:45). Esta cultura não nasce com o grupo, vai-se construindo ao longo do tempo, porque deriva de diferentes opiniões, influências e pontos de vista.

Ao mesmo tempo que se vai produzindo esta cultura organizacional que forma a identidade do grupo, o Homem, como ser isolado é alvo de uma mudança cultural, na medida em que tem de desaprender a viver enquanto um só, para construir e aprender algo novo. A cultura organizacional é alvo de mudanças, uma vez que numa sociedade os indivíduos pertencem a vários grupos e estão sujeitos a interações com diferentes pessoas. Consequentemente a sua identidade não está vinculada apenas a um grupo. Desta forma, há uma presença constante de fenómenos comunicacionais que se vão moldando e adaptando às diversas pessoas e situações. Ou seja, a forma como o Homem comunica, depende das aprendizagens que faz com essas pessoas em determinadas situações.

Essas aprendizagens vão moldar a sua personalidade, tendo em conta a experiência de comunicação que foi partilhada com os outros. Assim, o comportamento do Homem e a sua experiência pessoal estão modelados por essas experiências e trocas de comunicação. Neste sentido, surge a ideia de psicologia grupal enquanto exploradora de impulsos, motivos e fins de um indivíduo até à realização das suas ações e relações. Ou seja, o Homem apreende as experiências e aprendizagens dos outros e assume uma nova capacidade de pensar, sentir e agir. Esta condição revela-se na sua inclusão numa aglomeração de pessoas que adquiriu a característica de um “grupo psicológico”, onde existe a capacidade que a vida mental do indivíduo seja penetrada.

No seguimento desta linha de pensamento de que o Homem deixa de ser um ser isolado, surge Canetti (1995) que defende que o indivíduo quando se insere numa massa está predisposto a fazer coisas que não faria sozinho, pois o seu sentimento de responsabilidade desaparece, levando-o a agir consoante o comportamento dos outros. Desta forma, a massa surge como forma de anular o medo dos indivíduos, descrito como o temor do contato com os outros. «Quanto mais energicamente os homens se apertarem uns contra os outros, tanto mais seguros eles se sentirão de não se temerem mutuamente. Essa inversão do temor do contato é característica da massa.» (Canetti, 1995:14). Quando pertencem a uma massa os indivíduos tornam-se num só, existe uma unificação num só corpo e aí o contato torna-se algo presente e que não incomoda. Para o autor, o poder é algo a que se pode recorrer quando se enfrenta uma situação complexa ou dolorosa e na qual se está impotente para fazer algo. Assim recorre-se ao poder de outros com o intuito de obter ajuda.

«É próprio da ordem apresentar-se como uma sentença de morte que obriga aquele a quem se dirige a uma fuga.» (Bento, 2007:11). A origem da ordem surge da ordem da fuga. Assim, a ordem deriva de uma ameaça de um animal para outro, sendo que essa mesma ameaça advém de um confronto inicial. «O mais forte apenas informa que quer devorar o outro, daí a seriedade mortal da fuga.» (Canetti, 1995:303). Neste sentido, comparando o animal com o homem, é perceptível que em grupo o indivíduo se torna mais forte, existindo um maior envolvimento social e interação com o outro, assumindo assim um grupo psicológico coletivo. Le Bon (1905) é um autor que estudou a descrição da mente grupal e segundo ele

«A peculiaridade mais notável apresentada por um grupo psicológico é a seguinte: sejam quem forem os indivíduos que o compõem, por semelhantes ou dissemelhantes que seja o seu modo de vida, as suas ocupações, o seu carácter ou a sua inteligência, o facto de terem sido transformados num grupo coloca-os na posse de uma espécie de mente coletiva que os faz sentir, pensar e agir de maneira muito diferente daquela pela qual cada membro dele, tomado individualmente, sentiria, pensaria e agiria, caso se encontrasse em estado de isolamento. (...) O grupo psicológico é um ser provisório, formado por elementos heterogéneos que por um momento se combinam, exatamente como as células que constituem um corpo vivo, formam, por sua reunião, um novo ser que apresenta características muito diferentes daquelas possuídas por cada uma das células isoladamente.» (Le Bon, 1905:29.).

À medida que o indivíduo vai penetrando neste grupo psicológico, segundo Le Bon (1905), os seus dotes particulares vão-se anulando e por isso a sua exclusividade vai desaparecendo. Isto significa que, automaticamente, o inconsciente torna-se visível e é exposto à vista de todos e o heterogéneo sobressai perante o homogéneo. Contudo, o indivíduo ganha novas características. Adquire um sentimento de poder, que isoladamente teria mantido reprimido, não estando mais disposto a um autocontrolo sob situações adversas e, por consequência, foge do sentido de responsabilidade. Por outro lado, o fenómeno do contágio que leva à manifestação de características específicas, tendendo a que todos os elementos do grupo sejam contagiados uns pelos outros. Por fim, a última característica que poderá ser adquirida no seio de um grupo, é a capacidade que o indivíduo tem de assumir posições inteiramente contrárias àquelas que assumiria sozinho. Neste sentido, a ideia de pertencer a um grupo não atribui importância ao aparecimento de características novas, mas sim ao emergir de características inconscientes. Como afirma Freud (1920~1922:37) «o indivíduo é colocado sob condições que lhe permitem arrojá-las de si as repressões de seus impulsos inconscientes. As características aparentemente novas que então apresenta são na realidade as

manifestações desse inconsciente, no qual tudo o que é mau na mente humana está contido como uma predisposição.». Associada a esta pertença de grupo, surge a visão de Le Bon relativa à mente grupal.

«Um grupo é impulsivo, mutável e irritável. É levado quase que exclusivamente por seu inconsciente. Os impulsos a que um grupo obedece, podem, de acordo com as circunstâncias, ser generosos ou cruéis, heróicos ou covardes, mas são sempre tão imperiosos, que nenhum interesse pessoal, nem mesmo o da autopreservação, pode fazer-se sentir. Nada dele é premeditado. (...) Um grupo é extremamente crédulo e aberto à influência; não possui faculdade crítica e o improvável não existe para ele. Pensa por imagens, que se chamam umas às outras por associação (tal como surgem nos indivíduos em estados de imaginação livre), e cuja concordância com a realidade jamais é conferida por qualquer órgão razoável. Os sentimentos de um grupo são sempre muito simples e muito exagerados, de maneira que não conhece a dúvida nem a incerteza. Ele vai diretamente a extremos; se uma suspeita é expressa, ela instantaneamente se modifica numa certeza incontrovertível; um traço de antipatia se transforma em ódio furioso.» (Le Bon, 1905:56).

Tomada esta ideia de mente grupal é perceptível que a psicologia individual relaciona-se com o individual do Homem, mas explora caminhos pelos quais ele procura satisfazer os seus impulsos inconscientes. Desta forma, assume-se que existe uma relação entre a psicologia individual e a coletiva. No entanto, se por um lado existe esta relação, por outro, à medida que o indivíduo procura satisfazer os seus impulsos, ele vai anulando a sua identidade. Deixa de viver isoladamente e passa a interagir socialmente. O processo de socialização que é desenvolvido pelo indivíduo permite expandir a sua capacidade de pensar de uma forma diferente, permitindo receber toda a informação e adaptá-la às suas próprias necessidades. Para além disso, o indivíduo aprende os significados dos objetos neste processo de socialização, assumindo diferentes significados para objetos distintos.

É na interação com o *outro* que existe uma percepção de significados díspares e ao mesmo tempo um encontro e entendimento de significados semelhantes, fundindo-se numa só cultura organizacional. «A ideia de “humano” é correlativa da ideia de “experiência” e da ideia de “mundo”, melhor dizendo, da ideia de “experiência do mundo”. Experienciar o mundo consiste em receber impressões desordenadas e heterogêneas e ter a possibilidade de construir uma ordem; consiste na invenção de sentidos que encadeiam os acontecimentos e que fazem acontecer novos sentidos; consiste na encenação dos factos e das coisas; consiste na implicação do que somos, fazendo da realidade um mundo.» (Marcos, 2007:41)

#### **1.4. Processo comunicacional**

No processo comunicacional existe uma relação de interdependência, ou seja, cada um é influenciado pelo outro e por isso o próprio ato de comunicar é manipulado. A forma como é desenvolvido o processo comunicacional, influencia automaticamente todos os elementos intervenientes neste processo. Isto implica o emissor da mensagem, a forma como esta é codificada, o meio como é transmitida, a sua descodificação pelo receptor, a resposta deste ao emissor que pode ser afetada pelo ruído e o feedback que chega ao emissor. De acordo com todo este processo comunicacional, é relevante ter em conta o papel do emissor e do receptor. No processo comunicativo a forma como reage o receptor àquilo que é transmitido pelo emissor, é fundamental. O *feedback* ou processo de retroação permite observar a reação no receptor, provocada pela mensagem comunicada pelo emissor. Tendo sido compreendida e positiva esta reação do receptor, pode-se confirmar que os efeitos produzidos são os efeitos inicialmente desejados. Se o *feedback* for superior ao esperado, então o processo comunicacional será sempre mais eficaz.

#### **1.5. Paradigma Comunicacional**

«Quando duas pessoas interagem, põem-se no lugar da outra, procuram perceber o mundo como a outra o percebe, tentam predizer como a outra responderá. A interacção envolve a adopção de papéis, o emprego mútuo das capacidades empáticas. O objectivo da interacção é a fusão da pessoa e do outro, a total capacidade de antecipar, de predizer e comportar-se de acordo com as necessidades conjuntas da pessoa e do outro». (Fachada, 2010:73).

Na concepção de Kant (2008:34) «toda a actividade cognitiva é uma representação das representações, ou seja, toda a actividade humana procede pelo estabelecimento de relações – entre emoções, entre representações, entre imagens, entre conceitos, entre afectos... com o mundo, com os outros.» Isto significa que o processo comunicacional é o pilar no qual assenta toda a actividade humana, assim como todas as interacções decorridas na sua vida. Se o ser humano for desenvolvendo as suas relações interpessoais, então ele próprio tornar-se-á um ser mais feliz e concretizado. Em todo o processo de partilha de comunicação, o Homem tem de seleccionar apenas alguns

estímulos e sinais, organizando-os no seu espaço e atribuindo-lhes um determinado significado. Apenas desta forma, o processo comunicativo vai responder às suas necessidades e somente deste modo a mensagem é transmitida ao *outro* de forma correta e desejada pelo emissor. Finalmente poder-se-á definir um paradigma comunicacional.

Segundo Maria Lucília Marcos (2007:27) «o paradigma comunicacional é como um modelo de análise que centraliza a actividade humana em processos de interação e de intersubjectividade, no plano material e no plano simbólico, valorizando, no estudo de qualquer fenómeno humano, essas dimensões estruturantes.». Neste sentido, importa enfatizar que o homem se vai fazendo homem através destas interações que ele assume com o mundo, porque se relaciona com o mundo, ao mesmo tempo que lhe atribui um sentido. «A ideia de “comunicação” assinala um campo determinado desta ideia mais essencial de “relação”. (Marcos, 2007:27).

Na ideia de que é construída uma relação através do processo comunicativo existente entre *o eu e o outro*, surge a ideia defendida por Paul Watzlawick (1967) relativa aos cinco axiomas da comunicação. Na base de uma relação é fundamental a existência da comunicação, por isso, defende-se a ideia do autor acerca do primeiro axioma em que não se pode não comunicar. Neste sentido, é visível que numa interação todo o comportamento dos indivíduos pressupõe comunicação, seja ela ou não intencional. Na construção desta relação, assume-se dois aspetos diferentes. O conteúdo – aquilo que é dito, e a relação – o contexto daquilo que é dito, a forma como é transmitida a mensagem. Assim, este segundo axioma que distingue estes dois aspetos no processo de comunicação define a relação entre os dois ou mais comunicadores. A comunicação estabelecida entre ambos poderá ser uma sequência de trocas contínuas. Contudo, isso irá depender da forma como é estabelecida a relação entre ambos. O autor estabelece como o quarto axioma o facto de os seres humanos comunicarem de forma digital e analógica, no entanto, essa comunicação pode definir uma relação baseada na igualdade, em que os indivíduos assumem a mesma posição, ou pelo contrário poderá ser uma comunicação complementar, baseada na diferença. Como Watzlawick defende, a comunicação estabelecida entre indivíduos provoca a existência de uma relação, que poderá assumir a presença destes cinco axiomas. No entanto, eles servem somente como ponto de partida para a construção de uma relação, tendo como base a comunicação.

Kant (2008:49) sugere que o homem procura sempre o estabelecimento de relações «mobilizando as emoções e os afectos, representando, vendo e imaginando, sentindo e pensando, interpretando e significando, saltando de uma referência a outra, de uma memória a outra, seleccionando e esquecendo, substituindo, reunindo, seriando,...Emoções, afecções, afectos, imagens, conceito.». Importa agora realçar que toda a atividade humana admite sempre uma dimensão relacional, onde se estabelecem conexões, troca de ideias, crenças, ciências e filosofias, religiões e conceitos e esta partilha só é possível porque existe uma interação entre sujeitos. Assim há a construção de um paradigma comunicacional onde o próprio sujeito «é sempre o local de uma pluralidade de trocas e intercepções» (Serres, 1972:152).

### **1.6. Comunicação verbal e não-verbal**

«A linguagem serve para inventar e representar o mundo, atribuindo significado às coisas; serve para articular os acontecimentos no tempo, elaborando narrativas; serve para criar ficções, excedendo pelo discurso os referentes da realidade. E, neste processo, o sujeito da representação atribui significado a si próprio; articula a sua própria vida numa identidade narrativa; sonha e projecta-se no futuro» (Marcos, 2007:41). No processo comunicativo a linguagem não é apenas um instrumento da comunicação. O mundo é criado pela própria linguagem. A presença da linguagem verbal, oral e escrita é constante por todo o lado. O verbal tende a ter exclusividade para a palavra e a escrita. A linguagem oral acontece através do diálogo entre diversas pessoas. Mas no processo comunicativo procura-se a combinação frequente das várias formas de linguagem.

«Os silêncios e os silenciamentos acedem com frequência à palavra, pedem-nos ou impomos-lhes uma tradução verbal.» (Marcos, 2007:48). No que diz respeito à linguagem não-verbal, esta é utilizada pelo Homem quando este envia ou recebe mensagens, através de determinados gestos, posturas corporais, expressões faciais (tom de voz, pronúncia) momentos de silêncio, proximidade ou distanciamento entre as pessoas, o modo de se vestirem, de se pentearem, da sua disposição. A linguagem não-verbal reforça ideias, dá ênfase à comunicação, favorece ou dificulta o entendimento e promove a interação entre emissor e receptor da mensagem e ainda funciona como suporte e complemento da linguagem verbal, confirmando as verdadeiras intenções do sujeito emissor. Esta forma de comunicação pode igualmente promover e potenciar os

níveis de interação e de confiança entre emissor e receptor, quando ocorre de forma consonante e coerente com a comunicação verbal.

Numa metáfora poder-se-á dizer que se *a comunicação verbal é o corpo, a comunicação não-verbal é a alma*. Esta linguagem funciona como um meio de manutenção ou criação de relações de poder e controlo. Neste sentido foi criada uma tipologia comportamental que define quatro tipos de comunicação mais comuns: a assertividade, a passividade, a manipulação e a agressividade. A assertividade na linguagem verbal demonstra-se através de uma análise objetiva, de um desejo de agir, de uma clareza no discurso que promove uma formação de uma opinião sem a sua imposição. Em relação à passividade, a linguagem verbal é demonstrada através do servilismo ou uma fuga às situações/problemas e uma atitude constante de sobrevivência. Na manipulação podemos verificar uma linguagem verbal com um discurso fingido, indireto e trocista.

Relativamente à agressividade o modo de comunicação verbal deste tipo pode ser feito através da imposição, do poder e da autoridade. Deste modo, podemos afirmar que a comunicação não-verbal é aquela que dá importância a toda a linguagem corporal, ao comportamento, aos gestos e aos movimentos que uma pessoa reproduz em determinada situação. A comunicação não-verbal tem uma relação de interdependência com a comunicação verbal pois, à medida que falamos exprimimos emoções, sensações e gestos que permitem dar significado ao que dizemos. Os autores do livro *Desvendando os Segredos da Linguagem Corporal*, Allan e Barbara Pease (2005), defendem que 93% da comunicação humana é realizada através de movimentos corporais e expressões faciais e que se tivermos consciência dela passamos a ter um maior controle sobre as situações que vivemos. O tom e timbre de voz, a forma como se pronunciam as palavras atribuem diferentes significações à comunicação não-verbal. O Homem não consegue impedir a comunicação não-verbal.

Existem três níveis da linguagem: sintáctico, semântico e pragmático. «A sintaxe define as regras combinatórias de uma determinada língua e aponta níveis de correcção para a prática que define. A semântica define o plano da significação. A pragmática relaciona os interlocutores e os contextos de enunciação.» (Marcos, 2007:48). Segundo Fachada (2010), a comunicação não-verbal possui três características. A Comunicação

Proxémica, a Comunicação Cinestésica e a Comunicação Para Linguística. A Comunicação Proxémica refere-se à forma como os seres humanos se organizam no espaço, enquanto comunicam. A Comunicação Cinestésica é conduzida pelo conjunto de posturas, movimentos e gestos corporais que exprimem as diversas emoções do ser humano. Por Comunicação Para Linguística entende-se a maneira de falar, de transmitir informações de cada ser humano, como a pronúncia, a modulação, o tom, o timbre e a projecção da voz. «Quando duas pessoas se encontram, mesmo que não falem, não podem deixar de comunicar, porque todo o seu comportamento tem uma dimensão comunicativa» (Fachada, 2010:37).

O paradigma comunicacional postula a existência de uma relação, considerando que nas interações que os indivíduos têm com o mundo, eles constroem-se enquanto sujeito único.

## Capítulo 2 - Liderança

### 2.1. Diferentes abordagens à Liderança

Na literatura organizacional, vários são os investigadores que procuram estudar o tema da liderança. Face a desafios, incertezas, mudanças, oportunidades, crescimento, este conceito é uma componente fundamental da organização.

Segundo Miguel Pina e Cunha e Arménio Rego (2005) Liderar significa «Libertar a energia dos cidadãos organizacionais: de empregados a cidadãos. Improvisar a mudança, inovar soluções. Dirigir. “Empoderar” para partilhar a autoridade e a responsabilidade. Reunir para aproveitar a inteligência coletiva. Alar-me – ler sinais de aviso. Renovar a empresa através da democracia organizacional.» (Pina e Cunha e Rego, 2005:44).

Numa outra perspetiva, Gibson (2006) sugere que a liderança pressupõe a utilização de influência nas relações interpessoais, quando um elemento do grupo altera o comportamento dos outros membros.

Na mesma linha de pensamento surge Simões e Fávero (2003) que referem que a liderança é o processo de influenciar os outros, a fim de ser alcançado o mesmo objetivo. Neste seguimento Lourenço e Trevizan (2001) afirmam que a liderança é igualmente um processo de influência, assumindo a liderança um processo coletivo.

Segundo Rowe (2002) a liderança é estratégica, na medida em que influencia as outras pessoas a tomar decisões aparentemente voluntárias.

Ana Lourdes (2013) refere, na perspetiva de Robbins (2002) que «a liderança pode ser definida como a capacidade de influenciar um grupo em direção ao alcance de objetivos. A origem dessa influência pode ser formal, como a conferida por um alto cargo na organização, entretanto, esta posição hierárquica não assegura uma liderança eficaz. A liderança não sancionada, aquela capacidade de influenciar os outros que emerge fora da estrutura formal hierárquica da organização é igualmente importante.

Líderes podem surgir naturalmente dentro de um grupo. A liderança conquistada desta forma gera um comprometimento natural, sem imposições» (Lourdes, 2013:10).

McNeil e Clemmer (1988), citado por Ana Lourdes (2013:9), defendem que «a liderança devidamente aplicada integra as pessoas como equipas. As equipas têm objetivos e esses objetivos, por sua vez, fazem surgir novas visões.». Isto significa que para liderar e atingir os objetivos propostos pela organização, é necessário o envolvimento de todas as pessoas que dela fazem parte. Assim, o líder constrói-se na sua relação com os outros.

Neste sentido surge a perspetiva de Mueller e Mayer (2003) que valorizam a figura humana, no sentido do respeito que tem de existir entre todos. Assim na linha de pensamento de Drucker & Paschek (2007), para além do respeito, liderança pressupõe responsabilidade e confiança no sentido de assumir a direção correta para a organização.

A direção traçada pelo líder deve ser sempre clara e a mais correta para o desenvolvimento da organização. Neste sentido, quando confrontado com a mudança, o caminho a percorrer deve ser ele igualmente exacto. Assim, liderança significa mudança, estando ou não preparado (Kotler, 2002 citado por Robbins, 2002).

No sentido de finalizar as diferentes abordagens da liderança, Cunha e Rego (2005) e Matos (2011) consideram a liderança um conceito demasiado complexo, assumindo que não existe apenas uma única definição para o mesmo.

## **2.2. Teorias da Liderança**

Assumindo a liderança um papel de extrema importância nas organizações e sendo um conceito tão difícil de definir, destacam-se duas universidades, Ohio e Michigan, que em 1945 se dedicaram ao estudo do fenómeno da liderança.

Os estudos de Ohio surgiram com o objetivo de identificar estilos comportamentais de liderança eficaz. É neste ponto que tomo particularmente atenção para o contributo destes estudos serem relevantes para a minha investigação. Foram elaborados vários questionários que obtiveram como resultados a distinção de dois grupos de comportamentos diferentes do líder. Assim, o primeiro grupo designado por consideração definiu-se para a liderança virada para as pessoas, originando uma relação de confiança, respeito e preocupação mútua. Por outro lado, o segundo grupo, a estruturação, distingue-se por estar direccionada para tarefa, ou seja, o líder define o seu papel bem como o dos subordinados na organização.

No que diz respeito aos estudos realizados na universidade de Michigan, os investigadores procuraram verificar diferentes estilos de liderança em grupo. Concluiu-se através dos resultados obtidos que os líderes dos grupos eram mais orientados para as pessoas do que para a tarefa.

Ao encontro destes estudos e na procura de traços e comportamentos do líder, surgiram diversas teorias sobre a liderança: Teoria do Grande-Homem, Traços de Personalidade, Teorias Comportamentais, Teorias Contingenciais e Teorias Implícitas da Liderança.

### **2.2.1. O Grande-Homem e os Traços de Personalidade**

As primeiras teorias relativas ao conceito de liderança centraram-se na personalidade do líder e na identificação dos seus traços. Neste sentido, concentrou-se a atenção nos «indivíduos que pelo facto de possuírem (ou de nascerem com!) determinadas características estáveis e distintivas, se assumiam como líderes eficazes independentemente das exigências colocadas pela situação.» (Cunha e Rego, 2005:24). Neste sentido, os grandes-homens, nome dado aos indivíduos que possuíam tais características, eram reconhecidos por serem líderes eficazes.

Segundo Bergamini (1994) esta teoria defende que o líder tem a capacidade de influenciar o comportamento das pessoas através de características muito específicas. Rego (1998:58) define que «os tipos de traços mais citados como conducentes ao sucesso foram a inteligência, criatividade, fluência verbal, auto-estima, estabilidade emocional, energia, intuição penetrante e capacidade de persuasão.» O autor defende que «um indivíduo com certos traços tem mais probabilidades de ser um líder eficaz do que os sujeitos que não os possuem, mas tal não lhes garante, automaticamente, a eficácia.» (1998:58). Por isso, a liderança surge «quando essas características e comportamentos se encontram com certas características dos seguidores e com determinadas situações...» (Cunha e Rego, 2005:25)

Ana Lourdes (2013:13), segundo perspectiva de Jesuíno (1987), aponta que «só os indivíduos que possuíssem tais qualidades eram considerados líderes potenciais. Com isto privilegiava-se a seleção em detrimento da formação de líderes. As qualidades de liderança teriam de ser inatas no indivíduo tornando-se assim possível distinguir entre líderes e não líderes.» Pelo contrário, João Bilhim (2008:344) menciona que «o critério da personalidade não parece ser suficiente para discriminar líderes eficazes de não eficazes.» No entanto, se a investigação «procurar traços de personalidade que estejam, de forma consistente, associados à liderança, aí parece existir mais confirmação empírica.» Neste sentido, o autor encontra traços como «a inteligência, a autoconfiança, o domínio, o nível elevado de energia e o conhecimento revelantes das tarefas são factores que parecem estar associados à liderança.» (2008:344).

### 2.2.2. Teoria Comportamental

O facto de os traços de personalidade do líder não se demonstrarem suficientes para distinguir um líder eficaz de não eficaz, fez com que os investigadores se centrassem no seu comportamento. De acordo com Bilhim (2008: 344), «a abordagem anterior tentou saber se alguém nascia líder. Esta, partindo do pressuposto de que existem comportamentos específicos observáveis que distinguem o líder do não-líder, interroga-se sobre o que é necessário para o formar.»

Num sumário relativo às investigações feitas pelas universidades de Ohio e Michigan, acrescenta-se um estudo pormenorizado relativo às características comportamentais do líder eficaz. Os estudos de Ohio consideram que a consideração «reflecte o grau em que o líder age de modo amistoso e apoiante, se preocupa com os subordinados e com o respectivo bem-estar.» (Rego, 1998:113), traduzindo-se nos «favores pessoais que o líder faz aos subordinados, o tempo que disponibiliza para ouvi-los, as consultas que lhes faz em matérias importantes, a disponibilidade para aceitar sugestões, etc.». No que diz respeito à estruturação, esta «representa o grau em que o líder define e estrutura o seu próprio trabalho e o dos subordinados, tendo em vista o alcance dos objectivos.» (Rego,1998:113), destacando-se «A ênfase no cumprimento de prazos, a atribuição de tarefas, as exigências de cumprimento de normas, etc.» (Rego, 1998:113).

«Relativamente à investigação de Michigan, os resultados permitiram chegar a três tipos de comportamentos na liderança: líderes orientados para as tarefas, líderes orientados para as pessoas e a liderança participativa.» (Rego,1998:113)

### **2.2.3. Teoria Contingencial**

Nascer-se líder ou tornar-se líder é um pouco irrelevante aos olhos de quem procura o sucesso da organização. Se o líder, através do estilo de liderança que assumiu conseguir que os resultados sejam positivos, então tem a capacidade para ser líder.

Existem diversos fatores que determinam o estilo de liderança tomada pelo líder. Um deles é o fator situacional. É importante que dependendo da situação em que o líder esteja, ele assuma um estilo de liderança adequado. Desta forma, são apresentadas seis abordagens «que procuram investigar em contextos reais, tentando identificar as variáveis situacionais influenciadoras do sucesso de um determinado estilo de liderança» (Bilhim, 2013:322). São elas, Contínuo Autocrático-Democrático, Modelo de Fiedler, Teoria Situacional de Hersey-Blanchard, Teoria da Troca Líder-Membro, Teoria Condutora de Objetivo e Modelo do Líder-Participação.

Ambas as abordagens permitem chegar à conclusão que «a ideia de que o estilo de liderança é sempre eficaz, independentemente da situação, não está certa» (Bilhim, 2013:323). E será a liderança apenas outra variável independente que poderá levar ao sucesso ou insucesso da organização? Na verdade, ser apelidado de líder, por vezes, leva a que não só seja acrescido ao “cargo” a responsabilidade de ser mais produtivo, como leva a pessoa a estar mais satisfeita e posteriormente levar ao sucesso da organização.

#### **2.2.4. Teoria Implícita da Liderança**

As Teorias Implícitas da Liderança permitem, mais uma vez tentar perceber o sucesso ou fracasso da liderança através de duas teorias: Teoria da atribuição da liderança e Teoria da liderança carismática.

A primeira teoria revela, tal como o nome indica, a atribuição de algo, ou seja, «indica que o líder “heróico” é visto como alguém que assume uma causa difícil e impopular, e que, com determinação e persistência, acaba por ter sucesso» (Bilhim, 2013:324). As pessoas encarregam-se de fazer uma determinada atribuição acerca de outro indivíduo, desenvolvendo assim, de certa forma, um relacionamento ou uma relação próxima e envolvente. Se o líder assumir um determinado estilo de liderança, segundo os traços que achar adequados, isso é entendido pelos outros como sendo o melhor. Relativamente à Teoria da liderança carismática, esta diz respeito aos «seguidores que atribuem ao outro capacidades extraordinárias ou heróicas, quando lhe observa certos comportamentos» (Bilhim, 2013:324). Desta forma, o líder carismático é aquele que, fora do seu alcance, assume características como a confiança, o domínio, visão, comunicação, reconhecimento e sensibilidade para com as pessoas e situações.

### 3. Líder

Ana Lourdes (2013:18) aponta que «O estudo de Mintzberg (1973) referido por Jesuíno (1987) defende que o papel do líder seria um dos papéis de natureza interpessoal, que consiste em motivar e encorajar os subordinados, por forma a reconciliar as suas necessidades individuais com os objetivos da organização.»

Partindo da concepção do homo social, tornou-se fundamental a existência de um líder de maneira a focar-se nas necessidades das pessoas, para o alcance dos objetivos da organização.

Assumindo o papel de líder é necessário, antes de mais, compreender o comportamento humano, através da análise de como vivem e se comportam as pessoas de acordo com um campo psicológico que relaciona as suas diversas necessidades, considerando a motivação um dos fatores que mais move o comportamento humano. Uma grande característica que é comum e natural a todos os líderes é influenciar o comportamento humano. Contudo, influenciar está interligado com a forma como este líder é capaz de persuadir o subordinado. Isso vai depender das competências inerentes ao próprio líder. A forma como comunica, coordena, coopera, confia, escuta, se envolve, se interessa, resolve os problemas. Desta forma, as suas competências e naturalidade para influenciar interligadas com o comportamento individual dos subordinados, aproxima-se da minha investigação, na medida em que cria uma relação mais envolvente entre ambos.

Na perspetiva de Heloísa Diório (2008:41) existem alguns traços individuais do líder que podem estar relacionados com o sucesso da sua liderança. A maturidade emocional «significa que um líder é menos autocentrado, tem mais autocontrole, tem emoções mais estáveis e é menos defensivo.». Também a integridade «significa que o comportamento da pessoa é mais compatível com os valores expressos e que a pessoa é honesta e digna de confiança.» A autoconfiança «torna um líder mais persistente na conquista de objetivos difíceis, apesar de problemas e reveses iniciais.». E por fim a motivação «é um aspecto da personalidade relacionada à eficácia do líder.». Neste sentido, a autora defende três linhas que o líder assume numa organização. «A importância de influenciar e motivar, pois um líder tem como atividade principal, tentar influenciar as atitudes e comportamentos das pessoas que envolvem na organização,

motivando-as a dar o seu melhor na realização das tarefas; A importância de manter relacionamentos eficazes, ou seja, a importância de estabelecer relacionamentos cooperativos por altos níveis de confiança e lealdade mútua; A importância de tomar decisões, o líder momentaneamente toma decisões, estas não implicam só a própria pessoa como todo o grupo, é necessário, portanto que ao tomar decisões sejam as mais acertadas e que implique correr menos riscos possíveis.» (Diório, 2008:44)

Segundo Goleman (2008:34), a empatia, dinâmica e sintonia entre o líder e os seus subordinados «não se resume a dois (ou mais) cérebros isolados reagindo de forma consciente ou inconsciente um ao outro. De certa forma, o que ocorre, antes, é uma fusão dessas mentes num único sistema.». Esta fusão de cérebros promove o relacionamento entre os indivíduos, constrói aquilo a que se chama relação. Assim o processo relacional existente surge de uma inteligência social que Goleman define como «um conjunto de competências interpessoais associadas a circuitos neurais específicos (e a sistemas endócrinos correlatos) que inspiram os outros a serem eficazes.» (Goleman, 2008:34).

A inteligência social que é partilhada pelo líder e liderado reflete a existência de uma inteligência emocional que se refere à capacidade de compreensão dos indivíduos para o controlo dos seus sentimentos. Desta forma, Martin & Boeck (1999:35) defendem que «a inteligência emocional abarca propriedades como a compreensão das próprias emoções, a capacidade dos indivíduos se colocarem no lugar de outras pessoas e a capacidade de controlo das emoções no sentido da melhoria da qualidade de vida.»

Cada vez mais o trabalho de uma equipa implica diversas competências emocionais e relacionais para o êxito da organização. Neste sentido, Goleman define cinco níveis ou competências da inteligência emocional. Primeiramente define o Autoconhecimento emocional, atribuindo ao ser humano a percepção de si próprio, dos seus sentimentos e autoconsciência. No conhecimento de si mesmo, o indivíduo tem de ser capaz de gerir as suas emoções, adequando-as às mais variadas situações. Interligado com o controlo emocional, surge a necessidade do indivíduo direccionar as suas emoções para os objetivos pretendidos, motivando-se. Depois deste processo de autoconhecimento, Goleman enfatiza a ideia de que é necessário olhar para o outro. Ou seja, é necessário reconhecer e compreender as suas emoções para uma melhor gestão da relação. A partir

daqui partimos para o último nível que o autor refere e designa por relacionamento pessoal, onde existe uma aptidão para o relacionamento entre líder e liderado. A própria inteligência emocional começa por definir aquilo que é importante para o ser humano, enquanto isolado e depois a importância de se relacionar e saber interpretar as emoções dos que se encontram à sua volta. É neste sentido que se constrói uma relação e uma inteligência social, procurando a união de indivíduos dissemelhantes. Na linha de pensamento de Flávio Santiago (2007:45) e segundo Robbins (2002) «Sem a inteligência emocional, uma pessoa pode ter um excelente treinamento, uma mente altamente analítica, uma visão de longo prazo, maravilhosas ideias, sem que isso a torne um grande líder.»

No encontro destes seres diferentes, é necessário e essencial que as pessoas que seguem os líderes, subordinados, o façam de forma voluntária e consciente e não de forma obrigatória. «Quando costumeiramente usamos o poder, estamos obrigando as pessoas a fazerem a nossa vontade, por conta da posição que nós ocupamos. Mas, se por algum momento usamos a persuasão, as pessoas irão fazer o que queremos de boa vontade.» (Pontes, 2008:17). É perante o comportamento que o seguidor apresenta, que podemos compreender que tipo de liderança é que está em causa. Se uma liderança capaz de levar a organização e neste caso as pessoas a tomarem o rumo que pretendem e que está correto, a lidar com aspetos de comunicação, trabalho em equipa e dinâmica de grupo ou se uma liderança, neste caso um líder, capaz de influenciar de tal forma as pessoas que faça com que não sejam desenvolvidas quaisquer tipo de relações interpessoais numa organização, originando a falta de confiança e insatisfação e posteriormente os maus resultados da organização. Na perspetiva de Pontes (2008) isto significa que a convivência com maus líderes torna os liderados desmotivados para o desempenho e concretização de objetivos da organização, configurando muitas vezes um cenário quase impossível de se reverter. Contudo, é importante ter em atenção que também os liderados são um fator extremamente importante para uma boa liderança dentro de uma organização, uma vez que se o mesmo pretende ascender a líder o seu comportamento não vai ser voluntário em relação ao líder e muito menos aos outros colaboradores. As relações dentro de uma organização envolvem líderes e liderados e por isso é importante a exatidão e clareza da comunicação para uma boa liderança.

«A atuação do líder deve guiar-se pelo trabalho em grupo. Aliás, é neste meio em que se constitui a figura de liderança, pois todos temos aspirações pessoais, objetivos, preferências e características de personalidade. Ao formarmos uma equipe, destacam-se as diferenças individuais. Aí entra a figura do líder, demandada pela necessidade do trabalho em equipe, ao qual compete conduzir as pessoas e administrar suas diferenças» (Wentling, 2007:12). Existem diversas definições de liderança, mas quase todas asseguram que liderar é «desenvolver a visão do que é realmente possível e ser capaz de influenciar as outras pessoas a ajudar a desenvolver estes objetivos, bem como realizar e atingir os seus próprios desejos e ideais como líder.» (Wentling, 2007:12). Quando se estuda a liderança é importante refletir sobre os três estilos de liderança que existem, uma vez que vão fazer compreender a posição dos líderes, bem como dos liderados. O primeiro diz respeito à liderança autocrática que é quando o líder é quem toma as decisões e determina as tarefas de cada um, ou seja, define-se como um líder dominador. A autora defende que o líder liberal é aquele que despende total liberdade na tomada de decisões, não tendo uma afluente participação na divisão das tarefas. Relativamente à liderança democrática, esta coloca em pé de igualdade tanto o líder como os liderados. Todas as decisões são debatidas e divididas pelo grupo e supervisionadas pelo líder. Este é o estilo de liderança que obtém melhores resultados relativamente à qualidade no trabalho e empatia entre os liderados e líder. No entanto, é de ressaltar que o bom líder é aquele que utiliza os três estilos, sendo que o seu grande desafio é saber quando aplicar cada um deles relativamente às pessoas e às circunstâncias.

«Atualmente, não basta que o líder seja eficiente. Ele precisa de ser eficaz. A eficácia, neste caso, consiste em escolher pessoas adequadas para a equipe, treiná-las, desenvolvê-las e capacitá-las, através de constante comunicação e informações». (Wentling, 2007:17). O líder tem de conseguir trabalhar de acordo com os seus liderados, saber lidar com as mudanças e conflitos a que pode estar sujeito, rever os objetivos a que se propõe assim como à sua equipa e motivar a sua equipa, sendo que a motivação está dentro de cada um de nós, e saber dar confiança a fim de ter pessoas sintonizadas, envolvidas e comprometidas, podendo obter, posteriormente, bons resultados tanto para benefício da organização como para benefício próprio de cada colaborador. «O líder deve observar frequentemente o comportamento pessoal e profissional de seus colaboradores, buscando identificar os pontos fortes e os pontos

fracos de cada indivíduo, direcionando-os para a busca de melhorias contínuas, tanto no aspecto técnico quanto no comportamental. Precisa ajudar as pessoas a encararem a realidade e mobilizá-las para que façam mudanças, para que superem hoje o que fizeram ontem e para que despertem para novos desafios a cada dia.» (Pontes, 2008:18). Portanto, a liderança é indispensável em qualquer tipo de organização.

Segundo Schein (1996:23) os líderes devem possuir as seguintes características: «níveis extraordinários de percepção e compreensão das realidades do mundo e de si mesmos; níveis extraordinários de motivação que lhes permita aprender, reaprender e mudar; força emocional para gerenciar a própria ansiedade e a dos outros; habilidades para analisar premissas culturais, funcionais e disfuncionais, e desenvolver processos que ampliem a cultura; disposição e capacidade de envolver os demais e evocar a sua participação; disposição para compartilhar poder e controle sobre o conhecimento e as habilidades das pessoas.»

O líder precisa de compreender a motivação humana e saber conduzir as pessoas. Assim, é importante ressaltar que a relação entre liderança e motivação é uma relação de causa e efeito, uma vez que «a função do líder não é motivar seus liderados, pois a motivação é uma força intrínseca, mas cabe ao líder manter seus liderados motivados.» (Pontes, 2008:21). Os líderes precisam de inspirar credibilidade, não transformando pessoas mas permitindo que estas se descubram, se expressem, para assim chegar àquilo que tanto procuro com a minha investigação: a construção e desenvolvimento de uma relação saudável entre ambos.

Goleman *et al* (2002:79) define quatro estilos de líderes, «os líderes visionários dizem para onde é que o grupo deve ir, mas não explicam como é que se chega lá - deixam às pessoas liberdade para inovar, para experimentar, para assumir riscos calculados.» Assim, «se tiverem uma visão global e souberem a forma como nela se inserem, as pessoas ficam com ideias claras: entendem o que se espera delas». Um outro estilo designa-se por líder conselheiro. «Os líderes conselheiros transmitem a ideia de que estão genuinamente interessados nas pessoas, em vez de as considerarem como meros instrumentos de trabalho.» (Goleman *et al*, 2002:82). Este estilo de líderes «criam confiança e bom relacionamento.». Quanto ao estilo relacional «Os líderes deste tipo dão valor às pessoas e aos sentimentos - colocam menos ênfase nas tarefas e nos

objectivos e mais nas necessidades emocionais dos empregados (...) esforçam-se por manter as pessoas felizes, por criar harmonia e por gerar ressonância na equipa...» (Goleman *et al*, 2002:86). Para além, este estilo de líder procura criar grandes laços de fidelidade e de relacionamento. Por fim, o estilo democrático, de acordo com Goleman *et al* (2002:91), «assenta em três competências da inteligência emocional: o espírito de equipa e de colaboração, a gestão de conflitos e a influência.». Este líder «recorre aos contactos de pessoa a pessoa e às reuniões onde escuta as preocupações dos empregados e das partes interessadas para lhes levantar o moral.» (2002:89)

Tal como acontecia com os três estilos de liderança em que o grande desafio do líder era concentrar estes três estilos em si, o mesmo acontece com os quatro estilos de líderes que são necessários numa mesma pessoa, mas esta é dificilmente encontrada. Assim, o equilíbrio organizacional, apesar de necessitar de um líder com estas características, depende do equilíbrio dos indivíduos e das relações estabelecidas entre estes e as organizações. Por isso à medida que o indivíduo integra a organização, através das trocas sociais, ele vai incorporando os valores da própria organização, fazendo com que o equilíbrio seja facilmente encontrado. «As relações estabelecidas no ambiente de trabalho nos levam a crer que a conduta é caracterizada por um conjunto de condicionamentos e aprendizados que afetam sistematicamente as interações sociais e profissionais. As experiências vivenciadas fora da empresa, a classe social e a categoria profissional a que pertence, também fornecem elementos comportamentais importantes para a ação do indivíduo.» (Pontes, 2008:23).

A organização para ser bem-sucedida, são necessárias tomadas de decisões. E essas decisões são tomadas e praticadas por pessoas. Logo, são as pessoas que promovem as mudanças para a evolução da organização. «Isto significa que o sucesso da empresa apoia-se fundamentalmente na capacidade inovadora e no desempenho positivo da sua força de trabalho. É das pessoas que vêm a ação, a criatividade, o desempenho e consequentemente as decisões de como usar tais recursos. Se as pessoas falham na sua utilização, no processo de tomada de decisões e na execução das atividades, os resultados esperados estarão comprometidos.» (Pontes, 2008:24-25).

Não é o líder que faz estas mudanças e que contribui para a evolução da empresa, mas sim todos os colaboradores e o líder enquanto pessoas participativas e confiantes que

ocupam um lugar privilegiado nas organizações. «O homem deve ser considerado em sua complexidade como um ser que pensa, reflete, produz ideias novas, sendo capaz também de provocar mudanças, as quais podem ser para melhor ou pior. Tudo dependerá do seu estado de motivação, bem como da forma como ele é tratado dentro da empresa.» (Pontes, 2008:26).

«Hoje o líder deve ser um empreendedor, utilizando a liderança criativa para obter resultados satisfatórios, servindo como âncora da equipe, buscando o sucesso e a eficácia organizacional. Para isso, torna-se necessário estabelecer uma nova postura, que leve ao comprometimento e desenvolvimento das pessoas, fazendo o funcionário vestir a camisa da empresa com prazer, e não apenas como obrigação.» (Ferreira, 2011:17). Liderar exige uma liderança pessoal, ou seja, conhecermo-nos, conhecer as nossas habilidades e limitações, para depois saber liderar da melhor forma com uma equipa. «O líder do passado sabia como dizer. O líder do futuro sabe como perguntar, informa e educa os seus seguidores, favorecendo o trabalho, o espírito de equipa, as habilidades e potencialidades de cada um da sua equipa da melhor forma, desenvolvendo capacidade para delegar responsabilidade.» (Ferreira, 2011:18).

Saber ser um líder é conhecer-se a si mesmo e aos seus limites e capacidades, conseguindo transparecer aos liderados a sua visão, não influenciando-os, mas sim colaborando e contribuindo para o seu conhecimento. «Lidar com pessoas é um fator delicado, que precisa ser gerenciado por gestores altamente qualificados e, preparados para que haja integração entre seus subordinados para a realização profissional e das organizações. Sendo assim, consideramos de extrema importância a relação líder e equipe para que se tenha a eficácia necessária.» (Ferreira, 2011:20).

As mudanças que ocorrem tanto a nível exterior como interior estão a exigir das organizações, pessoas que sejam capazes de perceber e refletir, estimulando cada vez mais a criatividade e o principal diferencial das organizações - inovação.

Segundo Heloísa Diório (2008:45) «o líder é aquele que consegue: Captar as necessidades individuais; Equacionar a satisfação das necessidades individuais dominantes; Visualizar objetivos e estratégias para a satisfação das necessidades

individuais dominantes; Comunicar ao grupo os objetivos e estratégias; Estimular o grupo a perseguir tais objetivos segundo as estratégias propostas.»

## **Capítulo 3 – Liderança como Comunicação no relacionamento profissional**

### **3.1. Comunicação no processo de liderança**

«A porta para o sucesso de uma organização é a confiança e o respeito mútuo entre líderes e liderados, e a base é uma comunicação de liderança eficaz». (Marco Antônio Lovizzaro, 2008:30).

A comunicação é apontada como uma das principais ferramentas que contribui para influência que o líder exerce sobre os seus liderados. Além disso, a comunicação é o espelho da cultura organizacional. Por isso se o líder não souber comunicar, a organização não saberá comunicar com o exterior. Neste sentido, Chiavenato (2003:109) defende que «as pessoas não vivem isoladas e nem são auto-suficientes. Elas se relacionam continuamente com outras pessoas e seus ambientes através da comunicação». Por isso o autor define comunicação «como um processo dinâmico que envolve duas ou mais pessoas e ocorre quando uma informação é transmitida a alguém, e é então compartilhada também por esse alguém. Para que haja comunicação, é necessário que o destinatário da informação receba-a e compreenda-a. A informação simplesmente transmitida – mas não recebida – não foi comunicada. Comunicar significa tornar comum a uma ou mais pessoas determinada informação.» (Chiavenato, 2003:21)

Na perspectiva de Nelma Pinto (2007:20) «a comunicação eficaz é importante para os administradores por ser um processo através do qual são realizadas as funções de planejamento, organização, liderança e controle. Ela é essencial para coordenar as várias atividades, processos e recursos, visando cumprir os propósitos da organização.»

Segundo Lovizzaro (2008), apontado por Ludmila Lima (2010:30) «para o sucesso de uma organização é fundamental que o líder mantenha uma comunicação constante com seus liderados independente de ocasiões especiais, a esse tipo de comunicação o autor denomina Comunicação de Liderança». O autor define este conceito «Uma comunicação de liderança é uma mensagem de importância significativa que flui do líder para os interlocutores chave - empregados, clientes, investidores, e em alguns

casos o grande público. Esta mensagem pode vir através de diversos meios, tais como: um e-mail, na conversação um a um, ou em um discurso para milhares.» (Lovizzaro, 2008:35). Para Lovizzaro, a intenção da comunicação de liderança é aproximar, desenvolver e reforçar a confiança entre líder e liderados. Deste modo, o autor apresenta algumas práticas para o sucesso do processo de comunicação de liderança: «Seja consistente; Determine objetivos claros e confiáveis; Obtenha o comprometimento dos interlocutores chave; Desenvolva, desenvolva, desenvolva seu pessoal: (é fundamental que você esteja pessoalmente envolvido no processo de desenvolvimento de seus liderados); Faça do processo de feedback uma prática comum; Mantenha o comportamento alinhado com as mensagens transmitidas; Enfatize a importância da comunicação entre todos os níveis hierárquicos, bem como em todos os sentidos, ou seja de cima para baixo e da base para o topo da organização; Esteja pronto para ouvir; a comunicação de liderança não é via de única mão, é fundamental que a base tenha confiança e segurança para poder contribuir livremente com ideias, feedbacks, sugestões, etc, mesmo que contrárias as suas.» (Lovizzaro, 2008:37)

Na linha de pensamento de Lima (2010:32) «Quando o líder não se comunica de forma eficaz, se estabelece um clima de desconfiança e a credibilidade do líder entra em jogo. O líder que deseja fortalecer sua credibilidade deve dominar todas as formas de comunicação: verbal e não-verbal.» Isto significa que, se o líder promover uma comunicação clara e concisa, existirá uma relação consistente e favorável entre líder e liderado, demonstrando existir uma verdadeira liderança. Esta liderança, segundo Bornstein & Smith (1996:279) será apresentada através de cinco Cs.

«1. Convicção: o sentimento consistente da integridade, honestidade, respeito e confiança; 2. Cuidado: demonstração de preocupação com o bem-estar pessoal e profissional dos outros; 3. Coragem: disposição para defender as crenças de alguém, desafiar os outros, admitir erros e mudar o próprio comportamento quando preciso; 4. Compostura: manifestação coerente de reações emocionais apropriadas, sobretudo em situações difíceis ou críticas; 5. Competência: proficiência em habilidades tangíveis como técnicas funcionais e os conhecimentos específicos, e habilidades intangíveis, como as interpessoais, de comunicação, de trabalho em equipe e administrativas; 6. Compreensão de que a comunicação é um processo bilateral no qual os líderes ouvem, esperam por feedback e novas ideias e são guiados pela necessidade de estimular e influenciar, não de comandar e controlar.».

### **3.2. As falhas de comunicação**

Segundo Lima (2010:33) «Para o líder, a comunicação é uma das principais ferramentas de seu trabalho. É através dela que ele transmite a seus liderados suas intenções, anseios e também a cultura e princípios da organização.». Neste sentido, se a comunicação não for transparente, a mesma não será compreendida pelos elementos da organização. Quando não existe clareza na comunicação, acontecem falhas que poderão trazer consequências negativas para a organização.

Na perspectiva de Hilsdorf (2009:65) o facto de a comunicação não ser clara e apresentar falhas, origina aquilo que o autor designa por modelo “torre de babel”: «Na ausência de uma estratégia coerente e claramente comunicada, estes mesmos talentos que geram resultados irão ‘atrapalhar’ uns aos outros, diminuindo radicalmente as possibilidades de sucesso. Este seria o modelo ‘Torre de Babel’! O modelo ‘Torre de Babel’ ocorre em função de uma grave deficiência de comunicação. A comunicação precisa ser objetiva, clara, transparente e deve seguir sempre o menor caminho possível entre aquele que comunica e aquele que recebe a comunicação. Quanto maior o número de intermediários necessários para fazer com que a mensagem chegue ao seu destino, maiores serão as distorções e dissonâncias, comprometendo gravemente a qualidade do resultado. A eficácia da comunicação é responsável por manter as pessoas conectadas com os objetivos e metas da empresa.»

### **3.3. Liderança como Comunicação**

Diversos estudos contemporâneos sobre o tema da liderança atribuem grande significado ao conhecido ditado “Tudo o que é velho, é novo outra vez”. Segundo Gail T. Fairhurst e Stacey L. Connaughton (2014) a partir do século XX tornou-se importante enfatizar o papel da linguagem, discurso e da comunicação na sociedade, a fim de acrescentar algo novo na história da liderança. Assim, as autoras definiram duas perguntas sobre a nova forma de estudar a liderança como comunicação: «1. O que é exatamente uma visão centrada na comunicação como liderança? 2. Como é que deve

ser uma agenda de pesquisa para uma visão centrada na comunicação como liderança?» (Fairhurst e Connaughton, 2014:8).<sup>1</sup>

Na perspectiva das autoras acima referidas, existem diversas formas de ver a liderança como comunicação. Primeiramente, a liderança como comunicação é transmissível e centrada no significado das ações, ou seja, a comunicação torna-se num resultado comportamental dos indivíduos, relacionando-se desta forma com determinados processos de liderança. Observando a comunicação como um fator transmissível, ajuda a compreender a comunicação de liderança em diversas dinâmicas relacionais.

Através do comportamento adoptado pelos indivíduos, a comunicação assume-se de forma eficaz quando as interações entre líder e liderados são favoráveis. Neste sentido, a eficácia da comunicação está relacionada ao desempenho da liderança. Um exemplo apresentado por Gail T. Fairhurst e Stacey L. Connaughton prendeu-se com um estudo experimental na qual se verificou que a qualidade e a quantidade dos processos comunicativos desenvolvidos entre uma equipa foram fundamentais para o desempenho da mesma, dentro da organização. Por isso, e devido ao trabalho eficaz da equipa, vários líderes assumem a comunicação como principal factor no desenvolvimento do seu trabalho.

Outros estudos elaborados adoptam igualmente a comunicação como um resultado comportamental. Isto significa, segundo Burke (2007) que a comunicação cria um sentimento de confiança para o líder de uma organização perante as suas equipas, uma vez que através de diferentes linhas comunicacionais ou diferentes formas de comunicar, os colaboradores estão abertos a transmitir ideias, opiniões que contribuem para a inovação da organização.

A segunda forma de observar a liderança como comunicação é verificar a existência de uma relação entre líder e liderado. Kramer (1995) constatou, segundo um estudo feito, que a qualidade da relação entre líder e liderado influenciou a satisfação dos colaboradores e conseqüentemente melhorou os resultados da organização. Isto significa

---

<sup>1</sup> Nota: Citações de Gail T. Fairhurst e Stacey L. Connaughton são originais em inglês, traduzidas por mim.

que a interação favorável entre líder e liderado favorece a relação e a satisfação de ambos no trabalho. Esta interação e relação são desenvolvidas através de um processo comunicacional.

As autoras defendem ainda neste processo relacional desenvolvido entre líder e liderado, que na liderança relacional ambos se relacionam em comunicação. Assim e na perspectiva de ambas, «o líder tem cada vez menos uma posição hierárquica, representando a capacidade de gerenciar tensões dialéticas. Ou seja, o líder passou a assumir maioritariamente o papel de comunicador, permitindo que se desenvolva uma relação entre ele e o seu subordinado.» (Fairhurst e Connaughton, 2014:8).<sup>2</sup>

Um líder assumindo o papel de comunicador, torna-se um facilitador da implementação da mudança, uma vez que sendo o líder o gestor da mudança e adoptando o papel de comunicador, então o processo de mudança revela-se num fator positivo. Ao mesmo tempo Lewis (2011) defende que a implementação da mudança é feita através de um esforço comunicativo. «A comunicação não só representa o principal mecanismo de mudança nas organizações, como também constitui o resultado da mesma» (Lewis, 2011:46).

---

<sup>2</sup> Nota: Citações de Gail T. Fairhurst e Stacey L. Connaughton são originais em inglês, traduzidas por mim.

## Capítulo 4 - A pesquisa empírica

### 4.1. O método e a técnica de investigação

Não existe uma receita concreta para a metodologia, ela depende de todo o estudo feito até agora e o que irá ser realizado posteriormente. O valor e a viabilidade do método de pesquisa não podem ser garantidos pelas regras de metodologia, mas dependem dos fenómenos específicos do estudo e das verdadeiras consequências da estratégia que foi adoptada.

Esta investigação tem por base a utilização do método qualitativo. Segundo Maxwell (2005:23) «as pesquisas qualitativas tendem a perguntar como  $x$  tem um papel em  $y$ , qual o *processo* que liga  $x$  e  $y$ ». Neste sentido e relembrando a pergunta de partida abaixo transcrita, é de notar que se verifica uma relação que envolve toda a questão formulada.

*Como pode a comunicação modelar, afetar, desenvolver o relacionamento interpessoal, no quadro profissional entre líder e liderado?*

No que diz respeito à técnica de recolha de dados escolhida, procedeu-se à aplicação de entrevistas em profundidade, aplicando-se o método verbal. Na perspectiva de Quivy e Campenhoudt (2008) esta técnica de investigação é eleita quando se pretende «pesquisar o social da perspectiva dos sujeitos, colocando em primeiro plano: a sua experiência vivida, a sua lógica e a sua racionalidade.» (2008:193). Para além destas características, a escolha desta técnica debruça-se também através de outros fatores.

Ainda na linha de pensamento dos mesmos autores, existem cinco palavras-chave que descrevem a necessidade e preferência pela entrevista em profundidade. Significado «Compreender a perspectiva dos sujeitos observados - práticas, representações de valores como parte relevante da realidade que se pretende estudar.» (Quivy e Campenhoudt, 2008: 194). Subjetividade na medida esta técnica consegue captar a realidade por parte do sujeito observado, fazendo com que o investigador consiga avaliar da forma mais correta o pensamento do entrevistado. Processo no sentido de permitir compreender a sequência dos factos que levaram à situação em questão.

Contexto «Compreender como os acontecimentos, acções, significados tomam forma em circunstâncias únicas» (Quivy e Campenhoudt, 2008: 194). Por fim a Imprevisibilidade, ou seja, a entrevista permitir alcançar o comportamento imprevisível do ser humano.

A minha investigação seguiu o rumo da entrevista porque permitiu um grau de profundidade mais elevado dos elementos que eram pretendidos investigar. No que diz respeito ao tipo de entrevista, relativamente ao grau de directividade esta foi directiva, uma vez que foi apresentado um guião com perguntas estruturadas. Em relação à classificação segundo o tema foi uma técnica de investigação centrada num tema específico.

#### **4.2. Constituição da Amostra**

A dimensão da amostra da minha investigação é constituída por sete pessoas.

A amostra tem por base uma amostra não representativa. Relativamente ao tipo de amostragem é uma amostra não-probabilística, uma vez que alguns dos entrevistados tiveram mais probabilidades de serem escolhidos do que outros.

Dentro das amostras não-probabilísticas, esta investigação apresenta a amostragem por julgamento (caso particular da amostragem por conveniência), uma vez que o critério de escolha dos entrevistados se relacionou com a seleção dos entrevistados tem por base um julgamento do investigador. Este tipo de amostragem permite que não existam generalizações para a população.

No que diz respeito às especificidades da amostra, as entrevistas em profundidade foram feitas na empresa onde atualmente pratico funções e por conta de outrem. Foram escolhidos líderes e liderados de diferentes empresas. Apenas esteve excluída qualquer pessoa que possuísse algum laço familiar com o seu chefe ou subordinado, por considerar que esse detalhe poderia de alguma forma afectar a veracidade das respostas.

Na realização da técnica de investigação escolhida não foi tido em conta a escolha das pessoas por género, idade ou quaisquer habilitações, tendo sido utilizada uma linguagem acessível a todos os entrevistados em questão.

### **4.3. Apresentação e descrição das entrevistas elaboradas**

As entrevistas elaboradas foram divididas em dois grupos. Grupo dos líderes e grupo dos liderados. Todas as entrevistas estão apresentadas em anexo. O primeiro grupo é formado por três pessoas, sendo que cada uma delas respondeu a dez questões, no que se refere ao conteúdo e de carácter fechado, no que se refere à sua forma. O segundo grupo é formado por quatro pessoas e cada um dos elementos respondeu a sete questões, no que diz respeito ao conteúdo e igualmente de carácter fechado relativamente à sua forma.

Na execução das questões para as entrevistas foi tido em conta um carácter subjetivo, ou seja, procurei interceptar as pessoas como apenas profissionais, não categorizando o seu papel na organização. O objetivo de questões elaboradas é conseguir compreender por parte do líder e do liderado qual a importância do seu papel na organização, a forma como utilizam ou pensam necessário o uso da comunicação na relação que estabelecem com os outros colaboradores. E ao mesmo tempo compreender enquanto investigador e fazê-los compreender enquanto entrevistados de que maneira o seu comportamento pode afetar ou por outro lado motivar os outros, obtendo assim melhores resultados para a organização.

No que diz respeito às questões elaboradas aos líderes a intenção foi começar por elaborar perguntas que estivessem relacionadas com a própria pessoa enquanto profissional e só depois relacionar com a comunicação e posteriormente no relacionamento interpessoal estabelecido com os seus colaboradores.

Como primeira questão, abordou-se quais os principais desafios que o entrevistado tem enquanto profissional, de maneira a compreender o seu papel na organização e o que o desafiava. Para segunda questão procurei saber se enquanto profissional aceitava críticas e sugestões, sendo capaz de implementá-las desde logo. Na terceira questão, e já enfatizando a ideia de que o entrevistado lidera equipas, foi colocada a pergunta se

enquanto líder delega competências e responsabilidades em lideranças intermédias. Indo ao encontro do tema da comunicação, a quarta pergunta passou por entender se o entrevistado atribui importância à comunicação no exercício da liderança. Numa pergunta curta e curiosa, a quinta questão colocada vai ao encontro de como se deve comunicar algo negativo de forma positiva. Depois, na sexta questão, foi perguntado qual a comunicação, verbal ou não-verbal, que mais valoriza quando comunica com os seus colaboradores. A sétima pergunta foi ao encontro da construção de uma relação profissional. Assim a pergunta foi se acha possível desenvolver uma relação com os seus colaboradores, pela forma como comunica. Para completar esta questão, a oitava pergunta direccionou-se para saber se a forma como se comunica pode afetar o relacionamento profissional entre líder e liderado. Na nona pergunta procurou-se saber se existindo um problema na organização do entrevistado, de que forma a comunicação podia ajudar na resolução do mesmo. Por fim, a última questão foi mais abrangente, procurando saber de que forma os resultados da organização podem ser influenciados pela relação entre líder e liderado.

No que diz respeito às questões feitas aos liderados a intenção foi relacioná-las não só com o que os liderados pensam que deve ser o papel do líder, como também a importância da comunicação para o desenvolvimento do trabalho em equipa e para a construção de uma relação profissional com o líder.

A primeira questão centrou-se em saber o que é cada liderado considerava um bom líder. Na segunda questão completou-se a primeira pergunta, questionando quais as competências que um líder deve ter para o desenvolvimento de uma equipa. A terceira pergunta está relacionada com a necessidade de se obter feedback por parte do líder. Relativamente à quarta questão, esta pretende saber se a comunicação será a melhor maneira de descobrir as necessidades dos colaboradores. A quinta pergunta centrou-se em saber se o liderado sente que o líder vê a equipa como potencial para o auxiliar na tomada de decisões importantes. A sexta questão debruçou-se sobre se o trabalho em equipa é fundamental para o desenvolvimento da organização. Por fim, a sétima questão procurou-se saber se a atitude do líder em determinadas situações pode afetar o comportamento do grupo e a relação existente entre ambos.

#### **4.4. Apresentação dos entrevistados**

##### **Líderes**

- O entrevistado Luís Miguel Lameira é Responsável Supply Manegment da PT Portugal/MEO;
- O entrevistado Nuno Malheiro é presidente do Conselho de Administração da Focus Group SGPS, S.A.;
- A entrevistada Sara Ceia é vice-presidente de programação & scheduling na FUEL TV.

##### **Liderados**

- O entrevistado António Teixeira é Comercial na L'Oréal Profissional;
- O entrevistado Daniel Barata Alves é Coordenador de Reservas na Teixeira Duarte, Engenharia e Construção S.A.;
- O entrevistado Filipe Campos Silva é Gestor de conhecimento na PricewaterhouseCoopers.
- O entrevistado João Martins é Gestor de Conteúdos na TV Record Europa;

## Capítulo 5 – Apresentação e Análise dos Resultados

A comunicação nasceu com o Homem ao mesmo tempo que se vai transformando com ele. No desenvolvimento do indivíduo, surge a necessidade de viver em sociedade e simultaneamente de criar a sua própria identidade. Desta forma, o indivíduo procura diversas experiências que o levam inevitavelmente à interação com outros indivíduos. Assim, surge a comunicação para compreender e desenvolver estas interações. Ao mesmo tempo, na existência destas trocas de ideias e valores, destas interações, os indivíduos envolvem-se naquilo a que se designa por relação. Assim, compreende-se a comunicação como factor-chave no desenvolvimento do indivíduo e da sua relação com o *outro*.

Na realização desta investigação foram tidos em conta dois objetivos.

O primeiro objetivo visava compreender a importância da comunicação no desenvolvimento pessoal e também no seio organizacional. Como afirma Maria Lucília Marcos (2007:55) «Num paradigma relacional e intersubjectivo, a questão do “sujeito”, a questão da “identidade”, a questão da “linguagem” e a questão da “comunidade” tornam-se permeáveis ao “princípio da relação” e ao “fenómeno da comunicação”». Isto significa que a comunicação está relacionada com o próprio indivíduo e a sua identidade, mas ao mesmo tempo é decisiva na criação da comunidade construindo desta forma uma relação entre indivíduos. Desta forma foi perceptível através da revisão da literatura e das entrevistas realizadas, que a comunicação é efetivamente um factor predominante nas organizações, desenvolvendo igualmente o exercício da liderança. Ao mesmo tempo que a comunicação se torna um apoio na resolução dos problemas dentro de uma organização, é um agente necessário para a descoberta das necessidades dos colaboradores.

O segundo objetivo prendeu-se em compreender se a forma como se comunica pode afetar ou desenvolver uma relação entre líder e liderado. Neste sentido, surge a ideia da autora Maria Lucília Marcos de que a comunicação é um processo multidireccional, ou seja constitui um espaço onde líder e liderado têm de estar presentes.

Antes de mais chegou-se à conclusão através da revisão da literatura que a comunicação supõe uma relação quando partilhada com outro indivíduo, ou seja, a identidade do sujeito é então influenciada pela comunicação com o *outro*, pela sua relação. Existindo assim uma relação foi então necessário compreender se a forma como se comunica interfere na relação, podendo ajudar ou, por outro lado, afetá-la. Segundo a revisão de literatura e as entrevistas exploratórias, é possível afirmar que se a forma de comunicar for positiva e adequada e houver um bom senso na resposta dada, então a comunicação entre líder e liderado vai ajudar a desenvolver uma relação saudável entre ambos, no contexto profissional. Por outro lado, num ambiente menos favorável se a forma como se comunica não for a correta, então poderá existir uma relação negativa entre o líder e o seu subordinado. No sentido de ir ao encontro sobre a forma como se comunica, é importante realçar a própria linguagem verbal ou não-verbal que pode ao mesmo tempo ajudar na comunicação. Conforme a revisão de literatura e as respostas às questões das entrevistas, concluiu-se que a fusão das duas linguagens é o ideal para uma comunicação mais transparente e favorável entre líder e liderado. Outro ponto importante no desenvolvimento deste objetivo é compreender que se a forma como se comunica não for clara e objetiva, poderá ocorrer uma falha de comunicação e consequentemente afetar a relação dos colaboradores.

Os resultados da análise das entrevistas realizadas permitem afirmar que cada vez mais a comunicação é um factor crucial no desenvolvimento de uma relação profissional entre líder e liderado.

Durante esta investigação várias foram as teorias estudadas e para comprovar essas teorias foram realizadas algumas entrevistas exploratórias. É possível estabelecer uma relação entre os resultados obtidos com a investigação realizada e as teorias propostas no enquadramento teórico. Relativamente às questões feitas aos líderes, inicialmente pretendeu-se saber quais são os principais desafios como profissional. A resposta dos vários entrevistados vai ao encontro daquilo a que Miguel Pina e Cunha e Arménio Rego (2005) defendem que liderar é dirigir, tomar decisões e delegar responsabilidades. Igualmente, na linha de pensamento de Drucker & Paschek (2007), para além do respeito, liderança pressupõe responsabilidade e confiança no sentido de assumir a direção correta para a organização.

Segundo o entrevistado Luís Lameira os objetivos enquanto líder passam pelo “Cumprimento dos objectivos atribuídos à minha equipa, traduzido num plano de acção, no âmbito da estratégia global da empresa. Delegar responsabilidades nas linhas abaixo”, “(...) atingir esses resultados com a melhor gestão/alocação dos recursos disponíveis (...)fazê-lo no estrito cumprimento de um conjunto bem definido de princípios éticos e morais.”. Já na perspectiva do entrevistado Nuno Malheiro, o principal objetivo é “Tomar decisões”. No que diz respeito aos objetivos traçados por Sara Ceia, o mais importante é “Manter equilíbrio entre o que a chefia pretende e o que os liderados conseguem apresentar como resultados.”.

Neste ponto, segundo as respostas apresentadas dos entrevistados que apropriam aos seus principais desafios a importância dos restantes colaboradores, é possível relacioná-las com estilo comportamental do líder definido pelos estudos de Ohio, designado por consideração. Este definiu-se para a liderança virada para as pessoas, originando uma relação de confiança, respeito e preocupação mútua.

Indo ao encontro dos principais objetivos da investigação é possível compreender que a comunicação tem extrema importância no exercício da liderança. Segundo Marco Antônio Lovizzaro (2008:30), «A porta para o sucesso de uma organização é a confiança e o respeito mútuo entre líderes e liderados, e a base é uma comunicação de liderança eficaz». Também na perspectiva de Ludmila Lima (2010:30) «para o sucesso de uma organização é fundamental que o líder mantenha uma comunicação constante com seus liderados, independente de ocasiões especiais, a esse tipo de comunicação o autor denomina Comunicação de Liderança». De acordo com as teorias que os autores defendem, o entrevistado Luís Lameira assegura que “A comunicação é absolutamente vital no exercício de liderança! Um líder é por natureza um comunicador nato, entre outras valências necessárias para o exercício da sua influência. Por melhor que seja a estratégia delineada ou uma determinada ideia, caso não seja bem comunicada, dificilmente será correctamente implementada ou bem-sucedida. Um líder é alguém que nos faz acreditar que o impossível é possível! Para tal, é necessário comunicar muito e bem.”. Numa mesma perspectiva, a entrevistada Sara Ceia defende igualmente que a comunicação é crucial no exercício de uma boa liderança. Segundo ela “A comunicação é tudo. Muitas vezes os líderes julgam não ter tempo para comunicar com os seus

liderados, mas é melhor comunicar bem e o resultado ser o que se pretende do que comunicar mal e o resultado negativo ser consequência disso.”.

Compreendendo a ideia de que de facto a comunicação tem extrema relevância no exercício da liderança, levantou-se a questão em relação à linguagem utilizada.

Segundo a autora Maria Lucília Marcos (2007), no processo comunicativo a linguagem não é apenas um instrumento da comunicação. O mundo é criado pela própria linguagem. Enquanto o verbal dá exclusividade à escrita e à fala, a não-verbal traduz-se nos gestos, expressões faciais e posturas corporais. Se por um lado a linguagem verbal nos ajuda a comunicar uma ideia, a não-verbal reforça essa mesma ideia. Por isso a sua fusão ou combinação torna-se crucial, permitindo uma melhor interação e compreensão de ambas as partes. Relacionado com as respostas dadas dos entrevistados, assume-se que, e segundo a revisão de literatura, o tipo de comunicação eleito é o assertivo, na medida em que demonstra um desejo de agir, clareza e transparência no discurso, sem existência de qualquer imposição de ideias. Na resposta dada por Luís Lameira, é visível que “Mais do que valorizar o tipo de linguagem, seja ele verbal ou não verbal, o importante na comunicação é a sua consistência: verbal e fisicamente (para além da mensagem propriamente dita). O ideal será juntar o melhor de “dois mundos”: mensagem clara e correctamente (entenda-se, verbalmente) comunicada, com uma linguagem física (não verbal) adequada (“olhos nos olhos”).”. Já Nuno Malheiro manifesta, indirectamente que o seu tipo de comunicação escolhido não vai ao encontro da passividade, significando isto uma fuga às situações e problemas. “Espera-se de um líder que “dê a cara” e que não se esconda por detrás de um mero comunicado.”. Acrescentando, Nuno Malheiro defende que “Prefiro sempre a linguagem verbal, porque por um lado tem “tom de voz”, mas ao mesmo tempo o ideal é associar ainda a linguagem corporal e por outro podemos ajustar o discurso em função das reacções perceptíveis dos colaboradores.”

Assumindo um estilo assertivo, questiona-se agora se a forma como se comunica poderá afetar o relacionamento profissional. Primeiramente assume-se a existência de uma relação entre líder e liderado no seio profissional motivada pela comunicação estabelecida entre ambos. É importante realçar que a comunicação implica uma relação, uma vez que, e como já foi referido, não é um processo unilateral. Ela nasce com o indivíduo, mas realiza-se na relação com o outro. Segundo Maria Lucília Marcos

(2007:18), «Comunicação, no singular, como projeto de ligar o eu e o outro.». Enquanto indivíduos singulares, nós temos a nossa identidade, contudo esta é influenciada pela comunicação com o *outro*, pela sua relação. A existência desta relação vai de acordo com o primeiro axioma da comunicação definido por Paul Watzlawick (1967:34), que afirma que não é possível não comunicar. Assumindo que existe então uma relação profissional entre líder e liderado que é assegurada através da comunicação, é de notar que a forma como se comunica vai certamente ajudar ou prejudicar esta relação. De acordo com esta teoria apresentada, Luís Lameira concorda que a forma como se comunica pode afetar o relacionamento entre os profissionais. “Quer pela positiva, quer pela negativa ... Aliás, esse é um exercício de gestão aliciante, na medida em que nos encontramos frequentemente pressionados para a obtenção imediata de resultados, em ambientes de stress e pouco favoráveis à ponderação e ao bom senso e, mesmo assim, devemos controlar os nossos impulsos mais primários e comunicar de uma forma adequada.

Também na comunicação o lema “não faças aos outros o que não gostas que te façam a ti!” é aplicável. O facto dos nossos superiores hierárquicos não utilizarem da melhor forma o “recurso” comunicação, numa situação ou noutra, não legitima que façamos o mesmo com a nossa equipa. Bem pelo contrário ...”.

Por outro lado, o mesmo entrevistado assegura que existindo um problema na organização, a comunicação pode apoiar na sua resolução. “Numa primeira fase, para que a organização compreenda a existência do próprio problema: o enquadramento, os motivos/causas, os impactos, as possíveis alternativas de resolução, os “agentes da mudança”, ... Depois, no âmbito da abordagem à resolução do problema, nomeadamente na definição/clarificação da estratégia a seguir, no plano de acção a adoptar com timings e responsáveis associados (...). Muitas empresas criam especificamente programas institucionais de comunicação interna para atingir determinados resultados, sejam eles mais ou menos tangíveis ... Por exemplo, para tentar incutir uma mudança cultural ou uma reorganização.”. Ao mesmo tempo, Luís Lameira afirma que a comunicação pode mesmo apoiar na concretização de uma mudança cultural. Segundo as autoras Gail T. Fairhurst e Stacey L. Connaughton (2014), um líder assumindo o papel de comunicador vai facilitar a implementação da mudança. Assim, na linha de pensamento de Lewis (2011:46) «A comunicação não só representa o principal mecanismo de mudança nas organizações, como também constitui o resultado da mesma». Ainda confirmando esta

ideia surge Kotler (2002) citado por Robbins (2002) que afirma que a direção do líder quando confrontado com a mudança deve ser sempre exata. Assim liderança significa mudança, estando o líder preparado ou não.

No que diz respeito às questões elaboradas aos liderados, a primeira questão direta foi conhecer o que era um bom líder. Segundo o entrevistado Daniel Barata Alves “Um líder, é aquele que, tal como o nome indica, lidera, confia, coordena, motiva, influencia os liderados positivamente e toma a grande parte das decisões.”. Neste ponto é importante realçar três linhas que o líder assume numa organização definidas pela autora Heloísa Diório (2008) que indirectamente está interligada à resposta deste liderado. «A importância de influenciar e motivar, pois um líder tem como atividade principal, tentar influenciar as atitudes e comportamentos das pessoas que envolvem na organização, motivando-as a dar o seu melhor na realização das tarefas; A importância de manter relacionamentos eficazes, ou seja, a importância de estabelecer relacionamentos cooperativos por altos níveis de confiança e lealdade mútua; A importância de tomar decisões, o líder momentaneamente toma decisões, estas não implicam só a própria pessoa como todo o grupo, é necessário, portanto que ao tomar decisões sejam as mais acertadas e que implique correr menos riscos possíveis.» (Diório, 2008:44)

Na perspectiva de António Teixeira “Um bom líder é alguém que através do respeito, do trabalho e da palavra consegue passar as suas ideias aos seus liderados. O líder deve também saber delegar tarefas, comunicar de maneira assertiva e sempre atuar da maneira que acha que é mais correta.”. O liderado Filipe Campos Silva defende que “Para mim, um bom líder é aquele que não lidera pelo medo mas sim pelo exemplo, que vê os seus colaboradores como seus ajudantes e não seus subordinados. Um bom líder tem de apresentar *soft skills* que se mostrem relevantes para os seus liderados. Este nunca deve elogiar menos do que as vezes que chama à atenção para algo que podia ser melhorado, isto é, aquando da execução de uma tarefa, se o líder necessitar de chamar à atenção o liderado devido uma falha na tarefa, este deve elogiar primeiro e depois dizer o que estava realmente mal, para evitar que o liderado se sinta desmotivado ou desvalorizado. Um muito bom líder coloca os interesses dos seus liderados à frente dos seus, pois é daí que nasce a vontade de se ser liderado e se constrói uma relação tendo uma confiança mútua como base.”. Neste sentido é visível um traço característico de

líder, definido por Heloísa Diório (2008:41) integridade «significa que o comportamento da pessoa é mais compatível com os valores expressos e que a pessoa é honesta e digna de confiança.». Ao mesmo tempo observa-se uma liderança democrática. Esta coloca em pé de igualdade tanto o líder como os liderados. Todas as decisões são debatidas e divididas pelo grupo e supervisionadas pelo líder.

Indo ao encontro da pesquisa empírica, na perspectiva da autora Ana Lourdes (2013:18), segundo Jesuíno 1987 «(...) o papel do líder seria um dos papéis de natureza interpessoal, que consiste em motivar e encorajar os subordinados, por forma a reconciliar as suas necessidades individuais com os objetivos da organização.» Na mesma linha de pensamento surge Simões e Fávero (2003) que referem que a liderança é o processo de exercer influência sobre os outros, a fim de ser alcançado o mesmo objetivo. Neste seguimento Lourenço e Trevizan (2001) afirmam que a liderança é um processo de influência de um indivíduo perante os outros, assumindo a liderança um processo coletivo. Ainda neste seguimento surge McNeil e Clemmer (1988) que defendem que «a liderança devidamente aplicada integra as pessoas como equipas. As equipas têm objetivos e esses objetivos, por sua vez, fazem surgir novas visões.». Isto significa que para liderar e atingir os objetivos propostos pela organização, é necessário o envolvimento de todas as pessoas que dela fazem parte. Assim, o líder constrói-se na sua relação com os outros.

Para que esta relação entre líder e liderado seja eficaz é necessário que o líder detenha algumas competências. «Atualmente, não basta que o líder seja eficiente. Ele precisa de ser eficaz. A eficácia, neste caso, consiste em escolher pessoas adequadas para a equipe, treiná-las, desenvolvê-las e capacitá-las, através de constante comunicação e informações». (Wentling, 2007:17). O líder tem de conseguir trabalhar de acordo com os seus liderados, saber lidar com as mudanças e conflitos a que pode estar sujeito, rever os objetivos a que se propõe assim como à sua equipa e motivar a sua equipa e saber dar confiança a fim de ter pessoas sintonizadas, envolvidas e comprometidas. «O líder deve observar frequentemente o comportamento pessoal e profissional de seus colaboradores, buscando identificar os pontos fortes e os pontos fracos de cada indivíduo, direcionando-os para a busca de melhorias contínuas, tanto no aspecto técnico quanto no comportamental. Precisa ajudar as pessoas a encararem a realidade e mobilizá-las para que façam mudanças, para que superem hoje o que fizeram ontem e para que

despertem para novos desafios a cada dia.» (Pontes, 2008:18). Segundo Schein (1996:42) os líderes devem possuir as seguintes características: «níveis extraordinários de percepção e compreensão das realidades do mundo e de si mesmos; níveis extraordinários de motivação que lhes permita aprender, reaprender e mudar; força emocional para gerenciar a própria ansiedade e a dos outros; habilidades para analisar premissas culturais, funcionais e disfuncionais, e desenvolver processos que ampliem a cultura; disposição e capacidade de envolver os demais e evocar a sua participação; disposição para compartilhar poder e controle sobre o conhecimento e as habilidades das pessoas.». De acordo com o entrevistado Filipe Campos Silva “As competências que o líder deve desenvolver numa equipa são todas e quaisquer umas que beneficiem tanto a equipa, os liderados em termos individuais e a organização onde estão incluídos. O líder não se deve cingir naquilo que eu chamo de “formação direta” – formação direcionada, única e exclusivamente, para a execução das tarefas a desempenhar pelo liderado -, o líder deve também investir na “formação indireta” – formação que pode não ter uma importância direta para a execução de tarefas a desempenhar pelo liderado, mas que o torna diversificado, flexível, eficaz e eficiente na resolução dos problemas mais complexos, valorizando-o e valorizando a organização. As competências e o trabalho de uma equipa devem refletir aquilo que o líder é para essa mesma equipa, e, no limite, as competências dos membros da equipa devem chegar a ser equiparadas às competências do líder.”. Segundo o liderado João Martins “O líder deve promover o espírito de equipa, o diálogo e a união. Deve promover a competitividade, saudável, entre os colaboradores, com vista a melhoria dos resultados.”. Por fim, e indo de acordo com as teorias apresentadas anteriormente, António Teixeira apresenta como competências que um líder deve ter: “Comunicação assertiva entre todos e clara; Cada um saber a sua função na empresa; Ensinar a equipa a trabalhar em equipa e serem uns para os outros; Ensinar a trabalhar individualmente para um objetivo/bem comum da equipa e delegar tarefas e aumentar a autonomia de ação e decisão de cada elemento da equipa.”

Na relação entre líder e liderado, a comunicação é utilizada pelo liderado como forma de descobrir as suas necessidades. O liderado Filipe Campos Silva defende que “Com certeza que a comunicação é a melhor forma de entender as necessidades dos colaboradores. Porém, esta comunicação tem de ser clara, limpa e simples para assim transmitir a ideia/o sentimento que se pretende transmitir.”. Esta ideia vai de acordo

com a teoria que Célia Pontes (2008) defende. Os líderes precisam de inspirar credibilidade, não transformando pessoas mas permitindo que estas se descubram, se expressem, fazendo com que a comunicação estabelecida entre ambos os ajude a descobrir as suas necessidades. Para que o liderado transmita ao líder as suas necessidades, o meio utilizado para fazer é a comunicação. Ao mesmo tempo, para que o liderado se sinta confortável na condução das suas ideias ao líder, é essencial que este adopte um estilo designado por líder conselheiro. «Os líderes conselheiros transmitem a ideia de que estão genuinamente interessados nas pessoas, em vez de as considerarem como meros instrumentos de trabalho.» (Goleman *et al*, 2002:82). Juntamente a este estilo surge o estilo relacional «Os líderes deste tipo dão valor às pessoas e aos sentimentos - colocam menos ênfase nas tarefas e nos objectivos e mais nas necessidades emocionais dos empregados (...) esforçam-se por manter as pessoas felizes, por criar harmonia e por gerar ressonância na equipa...» Também de acordo com estas teorias, o liderado Daniel Barata Alves assegura que “Um dos pontos mais cruciais num grupo é a comunicação. Sempre que um colaborador tem algum problema tanto a nível pessoal como a nível profissional, é sempre bom existir a tal comunicação devido a esses mesmos problemas poderem influenciar na produtividade do colaborador.”

Assumindo um líder uma posição agressiva, de poder, não admitindo falhas e sem encontrar na comunicação um factor importante para a resolução dos problemas, a sua atitude pode, desta forma, afetar o comportamento da equipa e a relação existente entre ambos. Na perspetiva de António Teixeira “As atitudes do líder são observadas e analisadas pelos liderados. (...) a maior parte dos conflitos das equipas advém de atritos criados entre os colaboradores por pressão ou incentivo de um mau líder. Um colaborador contente é um líder contente, um líder descontente é um colaborador descontente.”. Na mesma linha de pensamento, o liderado Filipe Campos Silva refere que “Não é em determinadas situações, o comportamento e a atitude de um líder influenciam o comportamento e a atitude dos liderados e a relação entre estas duas partes, a diferença está na relevância dos comportamentos e atitudes dos liderados para o líder e vice-versa. Aqui aplica-se perfeitamente o facto de que um líder deve liderar pelo exemplo, tentando sempre ocultar os seus defeitos, para influenciar positivamente a atitude dos seus liderados.”. Já Daniel Barata Alves assegura também que “Um líder, apesar de ter um certo e determinado poder, tem de ter em consideração que qualquer

atitude, tanto negativa como positiva, pode afectar uma equipa. Negativa no intuito de quando chama à atenção de uma atitude menos positiva de um elemento do grupo e repreende-o em frente de toda a equipa. Não é, profissionalmente, saudável para o elemento que foi repreendido. Positiva no sentido em que quando se elogia em demasia um elemento da equipa junto de todos os outros, poderá criar-se o género de uma certa competitividade. A competitividade é boa até um certo ponto, a mais poderá criar rivalidade e de seguida o conflito.”

Ao longo da análise feita aos resultados provenientes das entrevistas, e relacionando os mesmos com o enquadramento teórico feito, é perceptível que a comunicação é sem dúvida um factor-chave no desenvolvimento do relacionamento interpessoal, entre líder e liderado, numa organização. Contudo, apesar de ser determinante é preciso ter em conta a forma como é utilizada para que seja bem entendida por ambas as partes. Se por um lado a comunicação coopera para o relacionamento profissional saudável, por outro lado, quando mal interpretada, poderá prejudicar a mesma.

Para concluir esta análise e reflexão, e sintetizando as principais ideias, é importante realçar que a existência do indivíduo supõe a necessidade de relacionar-se com outros indivíduos. Por isso, a comunicação torna-se o elo de ligação no relacionamento interpessoal. Numa organização, a comunicação surge como meio para o estabelecimento de uma relação entre líder e liderado, como está demonstrado no mapa conceptual desta investigação, apresentado na página 3. A comunicação assumindo-se como meio torna-se, não só um apoio na resolução de problemas, como também ajuda na descoberta das necessidades dos colaboradores. Neste sentido, a comunicação é um meio crucial para a construção de um relacionamento profissional transparente e claro entre líder e liderado, tendo como finalidade promover resultados positivos para a organização.

A comunicação tornou-se um valor para a organização e para o processo relacional entre líder e liderado. A partir do momento que é possível comprovar que a comunicação promove o desenvolvimento da relação acima referida, então a comunicação estimula a confiança, a cooperação, a inovação, o diálogo e a transparência dentro da organização.

O processo comunicacional é visto como um meio, porque ele próprio tem meios que permitem fortalecer a relação profissional. Entendam-se meios a linguagem verbal e não-verbal. É através das palavras que o líder consegue transmitir o que se deseja para a organização e o que pode ser melhorado, incentivando e motivando os colaboradores a ir ao encontro dos bons resultados. No entanto, é através dos movimentos gestuais que ele transmite confiança. E tudo isto significa comunicar. Mas, se por um lado a linguagem é um agente necessário, por outro, pode impedir qualquer fase do processo comunicativo, dificultando a transmissão de ideias. Deste modo, e para que este processo comunicacional seja eficaz, é indispensável que cada indivíduo primeiramente faça um trabalho de autoconhecimento e aprendizagem e conhecer a própria forma como comunica com ele e com os outros. Apenas e só desta forma a relação profissional entre líder e liderado poderá funcionar.

No centro de uma organização existem indivíduos, cada um diferente na sua especificidade, mas homogêneo no caminho para criar uma relação: comunicar. A comunicação é um agente que identifica a essência de um indivíduo e é através da sua utilização, e na construção de uma relação, que é possível identificar-se igualmente a essência de uma organização. A comunicação torna-se assim a ferramenta essencial para o líder e liderado porque coopera na construção de um relacionamento profissional entre ambos.

## **Conclusão**

A realização desta investigação visou compreender como pode a comunicação modelar, afetar e desenvolver o relacionamento interpessoal entre líder e liderado numa organização.

Nos últimos anos, a comunicação tem sido uma área em desenvolvimento nas organizações. Este facto deve-se ao reconhecimento da sua importância como fator essencial para o incentivo e motivação de todos os colaboradores.

O enquadramento teórico desta dissertação centrou-se em fazer um levantamento das principais teorias relacionadas com a comunicação e liderança, intercalando teorias clássicas com as teorias mais recentes, de maneira a aplicá-las ao estudo desenvolvido. Ao longo da apresentação das diversas teorias, procurou-se o foco em quatro principais conceitos em tudo: comunicação, liderança, relação e líder. Ao mesmo tempo que foi feito um estudo pormenorizado de cada conceito, foi possível relacioná-los através de várias teorias de diferentes autores. Depois do enquadramento teórico e com base no mesmo, foi necessário realizar um trabalho de campo, através de entrevistas exploratórias a líderes e liderados de diferentes empresas.

Na apresentação e reflexão dos resultados, foi possível analisar e comprovar que a maioria das respostas dos entrevistados confirmou que a comunicação desenvolve a relação profissional entre líder e liderado. É preciso ter em conta que pode desenvolver pelo lado positivo ou pelo lado negativo. Isso vai depender de algumas regras básicas necessárias na utilização da comunicação: assertividade no discurso, clareza na mensagem e transparência total.

## Referências Bibliográficas

Aritz, J., & Walker, R. C. (Eds.). (2012). *Discourse perspectives on organizational communication*.

Bento, A. V. (2007). *Desafios à liderança em contextos de mudança*. In Mendonça, A. & Bento, A. V. (2008). *Educação em Tempo de Mudança*. Madeira: Centro de Investigação em Educação, Universidade da Madeira.

Bergamini, C. W (1994). *Liderança: Administração do sentido*. São Paulo: Atlas.

Bilhim, J. A. F., (2006). *Teoria Organizacional-Estruturas e Pessoas*. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.

Chiavenato, I. (2003). *Introdução à teoria geral da administração*. (7 ed.). Rio de Janeiro: Editora Campus.

Chiavenato, I. (2002). *Recursos humanos*. S. Paulo: Editora Atlas, S.A.;

Connaughton, Stacey L. & Fairhurst, Gail T. (2014). *Leadership: A communicative perspective*. SAGE, vol. 10 (1) 7-35.

Cunha, M. P., & Rego, A. (2005). *Comunicar*. Lisboa: Publicações Dom Quixote.

Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, E. C., & Cabral-Cardoso, C. (2006). *Manual de comportamento organizacional e gestão* (5ª ed.). Lisboa: RH Editora.

Drucker, P. F. (2000). *Desafios da gestão para o século XXI*. Porto: Civilização Editora.

Espirito Santo, N. G. do (2009). *Liderança – Fator de Sucesso nas Empresas. Os Principais Fatores para se tornar um Líder de Sucesso*, dissertação de pós-graduação em Gestão Empresarial, Universidade Cândido Mendes.

Fachada, M. O. (2010). *Psicologia das Relações Interpessoais*. Lisboa: Edições Sílabo.

Fairhurst, G. T. & Connaughton L. S.. (2014). *Leadership: A communicative perspective*. SAGE, vol. 10 7-35.

Fairhurst, G. T. & Uhl-Bien, M. (2012). *The Leadership Quarterly. Organizational discourse analysis (ODA): Examining leadership as a relational process*. ELSEVIER, vol. 3 1-21.

Ferreira, V. C. M. (2001). *A Importância da Liderança na Gestão Educacional*, tese de pós-graduação em Pedagogia Empresarial, Universidade Cândido Mendes.

Freud, S. (1920~1922). *Além do Princípio do Prazer, Psicologia de Grupo e outros trabalhos*. Rio de Janeiro: Imago.

Gibson, J., Ivancevich, J., Donnelly, jr, J. & Konopaske, R. (2006). *Organizações: Comportamento, Estrutura, e Processos*. São Paulo, Brasil: Mc Graw Hill.

Goleman, D. (2006). *Inteligência Emocional*. Saint Vicenç dels Horts: idea y creación editorial, s.l. SÁBADO.

Grint, K. (2010). *Leadership: A very short introduction*. Oxford: Oxford University Press.

Jesuíno, J. C. (2005). *Processos de Liderança*. (4 ed). Lisboa: Livros Horizonte.

Kant, E. (2008). *Crítica da Razão Pura*. Rio de Janeiro: Acrópolis.

Kotler, J. P. (2000). *Afinal o que fazem os líderes: a nova face do poder e da estratégia*. Rio de Janeiro. Campus.

Marcos, M. L. (2007). *Princípio da Relação e Paradigma Comunicacional*. Lisboa: Edições Colibri.

Maxwell, J. A. (2005). *Qualitative Research Design – An Interactive Approach*. EUA: Sage Publications, Inc.

McNeil, A. & Clemmer, J. (1988). *Como liderar – fator crítico de sucesso na gestão da empresa*. Lisboa: Edições 70, Lda.

Mesquita, Z. (1999). “*Para Compreender Competição e Cooperação nas Organizações. Reflexões Preliminares Convergência.*” In *Revista de Ciências Sociais*, vol. 6, (19): 157-173.

Pontes, C. M<sup>a</sup>. (2008). *O Novo Papel da Liderança nas Organizações*, tese de pós-graduação em Administração Judiciária, Universidade Estadual Vale do Acaraú.

Quivy, R. & Champnhoudt, L. (1992). *Manual de investigação em ciências sociais*. Lisboa: Gradiva.

Robbins, S. P. (2002). *Comportamento Organizacional*. São Paulo: Prentice Hall.

Rodrigues, A. D. (2011). *O Paradigma Comunicacional – Histórias e teorias*. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.

Schein, E. H. (1996). *Liderança e Cultura*. In: HESSELBEIN, F.; GOLDSMITH, M.; BECKHARD, R. *O líder do futuro*. São Paulo : Futura, 1996.

Vescovi, R. A. (2012). *Os Comportamento de Cooperação e Competição entre as Gerações nos Ambientes de Trabalho*, dissertação de pós-graduação em Administração da Fundação, Instituto Capixaba de Pesquisa em Contabilidade, Economia e Finanças (FUCAPE).

Watzlawick, P. B., Helmeck, J., e Jackson, D. (1967) *Pragmática da comunicação humana*. São Paulo, Culturix 263.

Wentling, M. (2007). *Estilos de Liderança e Sua Efetividade nas Empresas: Um Estudo de Caso*, tese de pós-graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

## **ANEXOS**

## **Anexo A – Entrevistas Exploratórias aos Líderes**

**Luís Lameira (Responsável Supply Manegment da PT Portugal/MEO)**

**Rita Rosado: Quais é que são os seus principais desafios enquanto profissional?**

**Luís Lameira:** O principal desafio reside no cumprimento dos objectivos atribuídos à minha equipa, traduzido num plano de acção, no âmbito da estratégia global da empresa. Paralelamente atingir esses resultados com a melhor gestão/alocação dos recursos disponíveis, hierarquicamente dependentes ou não, na empresa.

Por fim, um outro pilar essencial: fazê-lo no estrito cumprimento de um conjunto bem definido de princípios éticos e morais.

**RR: Aceita críticas construtivas? Se concordar com alguma das sugestões, é capaz de implementá-la desde logo?**

**LL:** Sim, claro. Sou da opinião que as críticas são sempre benéficas, desde que devidamente fundamentadas (para evitar a crítica “*só porque sim*”). Aliás, entendo todas as críticas como construtivas, ou seja, como sugestões que devemos sempre discutir e avaliar.

Mesmo as críticas “nonsense” têm a finalidade de comprovar e validar que estamos no caminho certo.

A crítica pode servir igualmente como um factor motivacional de excelência: ao acolhermos uma crítica, entendida como uma sugestão de melhoria válida, estamos a motivar e a comprometer o autor da crítica com a nossa “estratégia”. Dessa forma passamos a ter um aliado adicional, ou pelo menos mais motivado, para atingir bons resultados e colaborar na implementação da “sua” ideia.

**RR: Como profissional, dirigente de equipas, delega competências e responsabilidades nas lideranças intermédias?**

**LL:** A delegação é um dos exercícios de gestão mais difíceis de concretizar e, simultaneamente, um dos mais importantes nesta função. Nos primeiros tempos de carreira, todos temos a ideia que conseguimos fazer tudo e de forma perfeita. Em função desta “luta pelo perfeccionismo” somos muitas vezes confrontados com excesso de trabalho, contribuindo significativamente para acentuadas quebras de produtividade e “corridas de última hora” para concluirmos uma determinada tarefa.

Mas, com o passar dos anos, em função do acréscimo de responsabilidades associado a desafios cada vez mais complexos mas também mais estimulantes, somos “obrigados” a delegar para conseguir triunfar. É o efeito da curva de experiência: ou delegamos ou não conseguimos atingir os resultados esperados!

Para quem gere equipas, delegar é essencial, não só para a concretização dos resultados mas também, visto do lado do colaborador, para manter as equipas motivadas e fazê-las crescer. Não podemos esquecer que um gestor deve ter também como obrigação contribuir para a formação dos líderes de amanhã ... Numa primeira instância, devemos desde logo identificar que nos possa substituir e assumir a liderança/coordenação da equipa.

Uma última nota sobre delegar: apesar de delegarmos tarefas, a responsabilidade nunca é delegada, aumentando como tal as nossas responsabilidades ao nível da delegação.

**RR: Em geral, qual a importância que atribui à comunicação no exercício da liderança?**

**LL:** A comunicação é absolutamente vital no exercício de liderança! Um líder é por natureza um comunicador nato, entre outras valências necessárias para o exercício da sua influência.

Por melhor que seja a estratégia delineada ou uma determinada ideia, caso não seja bem comunicada, dificilmente será correctamente implementada ou bem-sucedida.

Um líder é alguém que nos faz acreditar que o impossível é possível! Para tal, é necessário comunicar muito e bem.

**RR: Como se pode comunicar algo negativo de forma positiva?**

**LL:** A experiência de mais de 15 anos a liderar equipas em diferentes contextos tem demonstrado a existência de algumas regras básicas de comunicação: assertividade no discurso, clareza na mensagem e transparência total.

Há de facto momentos em que temos que comunicar “más notícias”. Na minha perspectiva, a forma positiva é fazê-lo com profissionalismo, apoiado nas regras já referidas.

Acresce o toque “emocional” que devemos conferir à comunicação, ressaltando o lado positivo (e ele existe sempre) da notícia menos boa. Em termos comparativos, é a visão do “copo meio cheio ou meio vazio ...”.

**RR: Quando pensamos em comunicação, enquanto linguagem verbal ou não-verbal, qual a que mais valoriza quando comunica com os seus colaboradores?**

**LL:** Mais do que valorizar o tipo de linguagem, seja ele verbal ou não verbal, o importante na comunicação é a sua consistência: verbal e fisicamente (para além da mensagem propriamente dita).

O ideal será juntar o melhor de “dois mundos”: mensagem clara e correctamente (entenda-se, verbalmente) comunicada, com uma linguagem física (não verbal) adequada (“olhos nos olhos”).

A título de exemplo, não podemos estar numa reunião de gestão/avaliação de desempenho de um colaborador, ou seja, um assunto sério e importante para o futuro do colaborador na organização, e fazê-lo de forma atabalhoada, sem preparação e com “ar de gozo” e displicente.

**RR: Pela forma como comunica, acha possível desenvolver uma relação com os seus colaboradores? Como?**

**LL:** É verdade que conseguimos cativar os nossos colaboradores com a nossa comunicação. Até na vida pessoal esta regra é válida.

Como já referi anteriormente, através da consistência e do “falar verdade” da nossa comunicação conseguimos conquistar muitos aliados e motivá-los a atingir os resultados esperados.

**RR: A forma como se comunica pode afetar de alguma maneira o relacionamento interpessoal entre profissionais? Exemplos...**

**LL:** Sim, estou de acordo. Quer pela positiva, quer pela negativa ... Aliás, esse é um exercício de gestão aliciante, na medida em que nos encontramos frequentemente pressionados para a obtenção imediata de resultados, em ambientes de stress e pouco favoráveis à ponderação e ao bom senso e, mesmo assim, devemos controlar os nossos impulsos mais primários e comunicar de uma forma adequada.

Também na comunicação o lema “não faças aos outros o que não gostas que te façam a ti!” é aplicável. O facto dos nossos superiores hierárquicos não utilizarem da melhor forma o “recurso” comunicação, numa situação ou noutra, não legitima que façamos o mesmo com a nossa equipa. Bem pelo contrário ...

**RR: Existindo um problema na sua organização, de que forma a comunicação pode ajudar na sua resolução?**

**LL:** Numa primeira fase, para que a organização compreenda a existência do próprio problema: o enquadramento, os motivos/causas, os impactos, as possíveis alternativas de resolução, os “agentes da mudança”, ...

Depois, no âmbito da abordagem à resolução do problema, nomeadamente na definição/clarificação da estratégia a seguir, no plano de acção a adoptar com timings e responsáveis associados, ... a comunicação desempenha um papel de elemento condutor ao longo de todas estas etapas. Muitas empresas criam especificamente programas institucionais de comunicação interna para atingir determinados resultados, sejam eles mais ou menos tangíveis ... Por exemplo, para tentar incutir uma mudança cultura ou uma reorganização.

**RR: De que forma os resultados da organização podem ser influenciados pela relação entre líderes e liderados?**

**LL:** Na minha opinião, os resultados são sempre influenciados pela referida relação, independentemente da estrutura da empresa: da familiar até à multinacional.

Numa organização, temos um conjunto alargado de “actores” que assumem papéis naturalmente distintos: desde o estratega – *o visionário e pensador da estratégia da empresa* – ao executante/operador – *responsável por executar as tarefas do dia-a-dia* -, passando pelas chefias intermédias – *com um papel determinante na tradução da estratégia da empresa em políticas e consequentes planos de acção para execução pelos colaboradores directos*.

A empresa é um sistema fortemente complexo que envolve um número infindável de relações entre os colaboradores de toda uma estrutura – mais ou menos complexa – e de diferentes níveis orgânicos que no final do dia são fortemente influenciados pelas experiências passadas ... Consequentemente, o nosso grau de motivação, terá um impacto determinante na forma como decidimos “atacar” os desafios que nos colocam e em última instância nos resultados.

**Nuno Malheiro (Presidente do Conselho de Administração Focus Group SGPS, S.A.)**

**Rita Rosado: Quais é que são os seus principais desafios enquanto profissional?**

**Nuno Malheiro:** Tomar decisões. Todos os dias há necessidade de tomar decisões, mais ou menos importantes, mas que precisam de ser tomadas. Saber que as consequências dessas decisões podem afectar o futuro da empresa e de todos os “stakeholders” e que a responsabilidade é sempre de quem decide, é sem dúvida o maior desafio que um líder de uma empresa tem.

**RR: Aceita críticas construtivas? Se concordar com alguma das sugestões, é capaz de implementá-la desde logo?**

**NM:** Saber ouvir os outros e reconhecer que não é “dono da verdade” é uma das mais importantes características que um líder deve ter. Um líder terá mais ou menos sucesso em função da capacidade que tiver de se fazer rodear de uma equipa competente mas que tenha capacidade crítica, de os ouvir e de considerar na tomada de decisão as diversas opiniões. No limite, um líder, deve ser capaz de reconhecer que está errado e alterar o seu sentido de decisão. Nunca deve ter receio de que isso possa ser interpretado como um sinal de fraqueza mas sim de grande inteligência. O pior que pode acontecer a um líder é estar isolado e ter apenas “yes men” à sua volta.

**RR: Como profissional, dirigente de equipas, delega competências e responsabilidades nas lideranças intermédias?**

**NM:** Se tomar decisões é o principal desafio de um líder, a capacidade de delegar é a principal tarefa que um líder deve aprender. É um processo de aprendizagem longo e com muitos altos e baixos. Claro que essa aprendizagem depende muito do tipo de organizações que lidera, mas qualquer que seja o contexto, a primeira lição nesse processo é que ninguém fará do mesmo modo que o líder faria, mas que isso não significa que será feito com menos qualidade mas sim de forma diferente. Delegar não significa ficar menos atento mas sim criar o espaço para que outros o possam ocupar. Respondendo à pergunta diria que já aprendi muito mas que ainda tenho muito para aprender.

**RR: Em geral, qual a importância que atribui à comunicação no exercício da liderança?**

**NM:** A comunicação interna tem um papel fundamental numa organização. Numa empresa, por mais que possa ter uma estrutura horizontal existe sempre uma estrutura em pirâmide. Normalmente essa comunicação deve seguir o fluxo dessa pirâmide, ou seja as decisões devem ser comunicadas seguindo a hierarquia estabelecida. No entanto há momentos críticos numa empresa em que o líder deve assumir directamente a comunicação das mensagens menos agradáveis e a forma como o fizer poderá ser decisiva para o futuro da empresa.

**RR: Como se pode comunicar algo negativo de forma positiva?**

**NM:** Não é fácil mas é possível e desejável. As empresas são feitas de pessoas e as pessoas têm sentimentos e reagem em função da forma como as notícias são transmitidas. Cada um terá a sua estratégia de comunicação quando é necessário comunicar algo negativo. Eu entendo que nesses casos deve ser o líder a assumir a conversa, eventualmente ladeado pelas lideranças intermédias, para mostrar coesão. Deve começar por contextualizar o problema, visto que a informação de que dispõe é necessariamente diferente da que tem o “público-alvo” e depois sem mais rodeios deve informar os factos, transmitindo por um lado o máximo de informação e por outro o mínimo possível para não confundir. Deve demonstrar que entende as causas de tal situação e que será capaz de a resolver com a ajuda de todos. Deve apontar o caminho e o que está já a fazer para ultrapassar os problemas. Deve mostrar determinação e nunca desorientação. Deve terminar por dar os sinais positivos e procurar envolver toda a equipa na “batalha” para ultrapassar a crise e as dificuldades. Muito importante será fazer um ponto de situação com alguma regularidade para dar conta da evolução e se os resultados da estratégia estão ou não a ser alcançados. A falta de informação leva a boatos e a mal entendidos indesejáveis.

**RR: Quando pensamos em comunicação, enquanto linguagem verbal ou não-verbal, qual a que mais valoriza quando comunica com os seus colaboradores?**

**NM:** Prefiro sempre a linguagem verbal, porque por um lado tem “tom de voz”, mas ao mesmo tempo o ideal é associar ainda a linguagem corporal e por outro podemos ajustar o discurso em função das reacções perceptíveis dos colaboradores. Espera-se de um

líder que “dê a cara” e que não se esconda por detrás de um mero comunicado. A confiança entre líder e liderado é fundamental.

**RR: Pela forma como comunica, acha possível desenvolver uma relação com os seus colaboradores? Como?**

**NM:** Penso que sim. O que me leva a pensar que sim é o facto de muitos trabalharem comigo há muitos anos e mesmo nos momentos mais difíceis compreenderam a situação.

**RR: A forma como se comunica pode afetar de alguma maneira o relacionamento interpessoal entre profissionais? Exemplos...**

**NM:** Claro que sim. Como referi anteriormente as pessoas têm sentimentos – quer o líder quer o liderado – e por isso se o líder for honesto o liderado confiará nele, se souber ouvir será reconhecido, se decidir de forma justa será respeitado, se souber definir o caminho a seguir será seguido, caso contrário o relacionamento interpessoal fica comprometido.

**RR: Existindo um problema na sua organização, de que forma a comunicação pode ajudar na sua resolução?**

**NM:** Sem dúvida mas é necessário ter cuidado. A comunicação é uma “arma poderosa” para ajudar numa crise dentro de uma organização. Só comunicando e envolvendo todos na estratégia da organização conseguiremos ultrapassar as dificuldades. Comunicar é importante, mas comunicar bem é fundamental. Uma má comunicação pode ter resultados imprevisíveis e destruidores numa empresa.

**RR: De que forma os resultados da organização podem ser influenciados pela relação entre líderes e liderados?**

**NM:** Eu costumo usar o exemplo do barco a remos. Se todos remarem na mesma direcção, com o mesmo ritmo seguindo as indicações do timoneiro o barco avançará suave e rapidamente para o sucesso. No entanto se alguém colocar um remo fora do ritmo ou parado dentro de água e bloquear o movimento, o barco andará às voltas e o esforço dos restantes será em vão. Só comunicando e envolvendo todos na estratégia da organização conseguiremos avançar. Acreditar e confiar no líder é fundamental mas

também é necessário retirar da organização aqueles que deliberadamente possam prejudicar os demais.

**Sara Ceia (vice presidente de programação & scheduling na FUEL TV)**

**Rita Rosado: Quais é que são os seus principais desafios enquanto profissional?**

**Sara Ceia:** Manter equilíbrio entre o que a chefia pretende e o que os liderados conseguem apresentar como resultados. Gerir as desilusões que podem surgir de ambas as partes é um dos desafios mais preocupantes.

**RR: Aceita críticas construtivas? Se concordar com alguma das sugestões, é capaz de implementá-la desde logo?**

**SC:** Sim, sem críticas não existe aprendizagem nem lugar para crescimento. As sugestões são e devem ser ouvidas e aceites na medida do que é possível. Saber ouvir tem de ser uma das principais qualidades de um líder.

**RR: Como profissional, dirigente de equipas, delega competências e responsabilidades nas lideranças intermédias?**

**SC:** Sim, saber liderar é saber delegar. É saber confiar. Até para melhorar a própria função do líder.

**RR: Em geral, qual a importância que atribui à comunicação no exercício da liderança?**

**SC:** A comunicação é tudo. Muitas vezes os líderes julgam não ter tempo para comunicar com os seus liderados, mas é melhor comunicar bem e o resultado ser o que se pretende do que comunicar mal e o resultado negativo ser consequência disso. Má comunicação muitas vezes pode significar perda de tempo uma vez que depois as tarefas pedidas podem ter de ser feitas a dobrar e os recursos aí e então foram utilizados em vão.

**RR: Como se pode comunicar algo negativo de forma positiva?**

**SC:** Com anos de alguma experiência.

**RR: Quando pensamos em comunicação, enquanto linguagem verbal ou não-verbal, qual a que mais valoriza quando comunica com os seus colaboradores?**

**SC:** As duas porque se completam e são dependentes uma da outra. Devem as duas "falar" o mesmo de forma a manter coerência.

**RR: Pela forma como comunica, acha possível desenvolver uma relação com os seus colaboradores? Como?**

**SC:** A relação entre líder-liderado não tem de ser fria, tem sim de ser respeitosa. Saber manter um equilíbrio é fundamental.

**RR: A forma como se comunica pode afetar de alguma maneira o relacionamento interpessoal entre profissionais? Exemplos...**

**SC:** A falta de comunicação pode levar à desmotivação dos liderados e isso é um dos principais combates de um líder. Manter uma equipa motivada é meio caminho andado para o sucesso de uma empresa.

**RR: Existindo um problema na sua organização, de que forma a comunicação pode ajudar na sua resolução?**

**SC:** Sim, sempre. A comunicação razoável e dentro do que são os limites.

**RR: De que forma os resultados da organização podem ser influenciados pela relação entre líderes e liderados?**

**SC:** Depende da forma de liderar de cada um. Na minha perspectiva manter uma relação saudável entre líder e liderados só traz vantagens pela relação que se constrói de proximidade e de entreajuda. As pessoas passam de trabalhar o básico para trabalhar acima do que se pede.

## **Anexo B – Entrevistas Exploratórias aos Liderados**

**António Teixeira (Comercial na L'Oréal Professional)**

**Rita Rosado: O que é para si um líder?**

**António Teixeira:** Um bom líder é alguém que através do respeito, do trabalho e da palavra consegue passar as suas ideias aos liderados. O líder deve também saber delegar tarefas, comunicar de maneira assertiva e sempre atuar da maneira que acha que é a mais correta.

**RR: Quais as competências que julga que o líder deve desenvolver numa equipa?**

**AT:** Comunicação assertiva e clara entre todos; Cada um saber a sua função na empresa; Ensinar os liderados a trabalhar em equipa e serem uns para os outros; Ensinar a trabalhar individualmente para um objetivo/bem comum da equipa; Delegar tarefas e aumentar a autonomia de ação e decisão de cada elemento da equipa

**RR: Enquanto liderado, acha que é necessário obter feedback por parte do seu líder?**

**AT:** Sempre, pois na minha opinião o feedback do líder para com o liderado é sempre importante pois assim o liderado sente-se acompanhado por parte do seu chefe hierárquico, sabe o que está mal e o que está bem, e o que falta fazer para poder melhorar.

**RR: Será a comunicação a melhor maneira de descobrir as necessidades dos colaboradores?**

**AT:** Penso que a comunicação é muito importante na descoberta das necessidades dos colaboradores e é uma ferramenta muito útil, onde o colaborador pode comunicar todo o tipo de problemas pessoais e profissionais pelos quais está a passar.

**RR: Sente que o seu líder vê a equipa como potencial para o auxiliar nas decisões mais importantes?**

**AT:** No meu caso pessoal não. Pois o meu líder é um líder autoritário, que lidera pelo poder, pressão e pelo medo. No entanto na minha opinião um líder deve ser sempre liderar por respeito mútuo, não desvalorizando a força da palavra sobre o colaborar

quando esta é necessária. Com o desenrolar do tempo um bom líder para mim, deve ir dando cada vez mais autonomia e responsabilidade aos seus colaboradores.

**RR: Acha que o trabalho em equipa é fundamental para o desenvolvimento da organização?**

**AT:** Claramente, pois uma organização é como um jogo de futebol, se falha o guarda-redes sofre-se golos, se falta o avançado não se marca golos. São necessários os vários elementos da organização a trabalhar em conjunto para que a organização tenha sucesso. Este sucesso depende dos líderes e dos liderados.

**RR: Acha que a atitude do líder em determinadas situações pode afetar o comportamento do grupo e a relação existente entre ambos?**

**AT:** Sim, pois todas as atitudes do líder são observadas e analisadas pelos liderados. Da minha experiência profissional a maior parte dos conflitos das equipas advém de atritos criados entre os colaboradores por pressão ou incentivo de um mau líder. Um colaborador contente é um líder contente, um líder descontente é um colaborador descontente.

**Daniel Barata Alves (Coordenador de Reservas na Teixeira Duarte, Departamento de Hotelaria)**

**Rita Rosado: O que é para si um líder?**

**Daniel Barata Alves:** Um líder, é aquele que, tal como o nome indica, lidera, coordena, influencia os liderados positivamente e toma a grande parte das decisões.

**RR: Quais as competências que julga que o líder deve desenvolver numa equipa?**

**DBA:** Acima de tudo, enquanto líder de um grupo/equipa, saber manter uma comunicação ao mais alto nível dentro dum grupo e minimizar ao máximo possíveis conflitos dentro do mesmo.

**RR: Enquanto liderado, acha que é necessário obter feedback por parte do seu líder?**

**DBA:** Creio que sim. Enquanto liderado e seguindo sempre uma série de procedimentos, é sempre bom receber o dito feedback do nosso líder, para saber onde erramos e onde podemos melhorar, sermos ainda melhores profissionais.

**RR: Será a comunicação a melhor maneira de descobrir as necessidades dos colaboradores?**

**DBA:** Sem dúvida. Um dos pontos mais cruciais num grupo é a comunicação. Sempre que um colaborador tem algum problema tanto a nível pessoal como a nível profissional, é sempre bom existir a tal comunicação devido a esses mesmos problemas poderem influenciar na produtividade do colaborador.

**RR: Sente que o seu líder vê a equipa como potencial para o auxiliar nas decisões mais importantes?**

**DBA:** Sim. O líder decide, organiza e estrutura. Os liderados ajudam a construir e manter o "puzzle" estipulado pelo líder.

**RR: Acha que o trabalho em equipa é fundamental para o desenvolvimento da organização?**

**DBA:** Sim. Ao trabalhar em equipa, temos de nos manter em sintonia o máximo tempo possível, nunca perder o foco para chegar ao objectivo pretendido.

**RR: Acha que a atitude do líder em determinadas situações pode afetar o comportamento do grupo e a relação existente entre ambos?**

**DBA:** Pode. Um líder, apesar de ter um certo e determinado poder, tem de ter em consideração que qualquer atitude, tanto negativa como positiva, pode afectar uma equipa. Negativa no intuito de quando chama à atenção de uma atitude menos positiva de um elemento do grupo e repreende-o em frente de toda a equipa. Não é, profissionalmente, saudável para o elemento que foi repreendido. Positiva no sentido em que quando se elogia em demasia um elemento da equipa junto de todos os outros, poderá criar-se o género de uma certa competitividade. A competitividade é boa até um certo ponto, a mais poderá criar rivalidade e de seguida o conflito.

## **Filipe Campos Silva (Gestor de Conhecimento na PricewaterhouseCoopers)**

### **Rita Rosado: O que é para si um líder?**

**Filipe Campos Silva:** Para mim, um bom líder é aquele que não lidera pelo medo mas sim pelo exemplo, que vê os seus colaboradores como seus ajudantes e não seus subordinados, que usa frequentemente palavras, expressões e perguntas como: “podes-me ajudar a fazer esta tarefa?”, “obrigado/muito obrigado”, “foste uma grande ajuda”, “és importante”, “és bom/boa naquilo que fazes”, “se faz o favor/por favor”, entre outras. Um bom líder tem de apresentar *soft skills* que se mostrem relevantes para os seus liderados. Este nunca deve elogiar menos do que as vezes que chama à atenção para algo que podia ser melhorado, isto é, aquando da execução de uma tarefa, se o líder necessitar de chamar à atenção o liderado devido uma falha na tarefa, este deve elogiar primeiro e depois dizer o que estava realmente mal, para evitar que o liderado se sinta desmotivado ou desvalorizado. Um muito bom líder coloca os interesses dos seus liderados à frente dos seus, pois é daí que nasce a vontade de se ser liderado e se constrói uma relação tendo uma confiança mútua como base.

### **RR: Quais as competências que julga que o líder deve desenvolver numa equipa?**

**FCS:** As competências que o líder deve desenvolver numa equipa são todas e quaisquer umas que beneficiem tanto a equipa, os liderados em termos individuais e a organização onde estão incluídos. O líder não se deve cingir naquilo que eu chamo de “formação directa” – formação direccionada, única e exclusivamente, para a execução das tarefas a desempenhar pelo liderado -, o líder deve também investir na “formação indirecta” – formação que pode não ter uma importância directa para a execução de tarefas a desempenhar pelo liderado, mas que o torna diversificado, flexível, eficaz e eficiente na resolução dos problemas mais complexos, valorizando-o e valorizando a organização. As competências e o trabalho de uma equipa devem refletir aquilo que o líder é para essa mesma equipa, e, no limite, as competências dos membros da equipa devem chegar a ser equiparadas às competências do líder. Existe um conjunto extremamente alargado de competências fundamentais para uma equipa, no entanto as competências específicas que uma equipa deve ter dependem do trabalho que a equipa esteja a desenvolver e as tarefas a desempenhar. No geral, uma equipa nunca deve descartar as seguintes competências/*soft skills*: entreajuda, espírito de equipa, respeito e gestão de discussões, aceitação das diferenças e sobretudo a perceção de que o trabalho que estamos a fazer

devemos fazer com a melhor das qualidades no mais curto espaço de tempo no sentido de não passar todo e qualquer fardo a um outro elemento da equipa (considero esta competência particularmente importante tanto para o liderado que executa a tarefa como para a sua equipa).

**RR: Enquanto liderado, acha que é necessário obter feedback por parte do seu líder?**

**FCS:** O feedback é dos elementos mais importantes da comunicação numa equipa tem de existir feedback tanto por parte do líder, o mais frequentemente possível, e por parte da equipa que este lidera relativamente ao seu líder, só assim se cria uma estrutura motivacional de respeito e confiança que só se torna mais forte à medida que se vai dando feedback. No entanto, quando o feedback é dado, este necessita de ser devidamente pensado e refletido, tanto no “pré-feedback”, como no “pós-feedback”, de modo a não ferir suscetibilidades, isto porque é extremamente difícil lidar com pessoas.

**RR: Será a comunicação a melhor maneira de descobrir as necessidades dos colaboradores?**

**FCS:** Com certeza que a comunicação é a melhor forma de entender as necessidades dos colaboradores. Porém, esta comunicação tem de ser clara, limpa e simples para assim transmitir a ideia/o sentimento que se pretende transmitir. Uma pessoa que pretenda utilizar a comunicação para transmitir seja o que for, tem de a saber utilizar, isto porque a comunicação pode criar mal-estar e pode resultar numa situação constrangedora – “comunicação disruptiva” -, comunicação essa que é normalmente utilizada pelos líderes que lideram pelo medo.

**RR: Sente que o seu líder vê a equipa como potencial para o auxiliar nas decisões mais importantes?**

**FCS:** Não, tive a infelicidade e a felicidade de ter um líder que não sabia como liderar, ou se sabia eu não concordo com essa forma de liderar. Por um lado tive a infelicidade de ter este líder porque não se esforçou nem se dedicou aos seus liderados e às necessidades deles como devia de forma a motivá-los e a tirar o melhor partido do que eles tinham para oferecer à equipa e à organização, este era um líder que claramente colocava os seus problemas e as suas necessidades à frente das dos seus colaboradores e que liderava pelo medo, tentado ao máximo manter os seus liderados na ignorância

relativamente direitos que tinham. Por outro lado foi uma felicidade, pois serviu para que pudesse observar e retirar conclusões e experiências acerca do que não se deve fazer quando se tem uma equipa sob alçada, algo que levarei comigo para a vida.

**RR: Acha que o trabalho em equipa é fundamental para o desenvolvimento da organização?**

**FCS:** Esta é uma pergunta com uma resposta óbvia, uma vez que se todos os colaboradores dentro de uma organização trabalharem de forma individual, excluindo toda e qualquer forma de trabalho em equipa, a organização perde o seu sentido e deixa de ser uma organização e passa a ser apenas um conjunto de pessoas. O trabalho em equipa, dependendo da sua intensidade, leva a que uma organização consiga resolver os seus problemas mais facilmente e se torne mais sólida e segura em situações de crise para o tecido empresarial.

**RR: Acha que a atitude do líder em determinadas situações pode afetar o comportamento do grupo e a relação existente entre ambos?**

**FCS:** Tenho a certeza que pode, e não é em determinadas situações, o comportamento e a atitude de um líder influenciam o comportamento e a atitude dos liderados e a relação entre estas duas partes, a diferença está na relevância dos comportamentos e atitudes dos liderados para o líder e vice-versa. Aqui aplica-se perfeitamente o facto de que um líder deve liderar pelo exemplo, tentando sempre ocultar os seus defeitos, para influenciar positivamente a atitude dos seus liderados.

**João Martins (Gestor de Conteúdos na TV Record Europa)**

**Rita Rosado:** O que é para si um bom líder?

**João Martins:** Um bom líder é aquele que faz, não o que manda fazer. O que sabe escutar e falar, o que corrige quando as situações estão erradas e que demonstra como se faz. Um bom líder aceita a crítica construtiva. Um bom líder não diz “EU”, mas sim “NÓS”. É o primeiro a chegar e o último a sair. O líder dá sempre a cara pelo grupo.

**RR: Quais as competências que julga que o líder deve desenvolver numa equipa?**

**JM:** O líder deve promover o espírito de equipa, o diálogo e a união. Deve promover a competitividade, saudável, entre os colaboradores, com vista a melhoria dos resultados;

**RR: Enquanto liderado, acha que é necessário obter feedback por parte do seu líder?**

**JM:** Sim, quer ele seja positivo ou negativo. Só assim se consegue perceber se o trabalho está a ser bem ou mal feito.

**RR: Será a comunicação a melhor maneira de descobrir as necessidades dos colaboradores?**

**JM:** Sim, mas para tal é necessário que o líder saiba comunicar da forma adequada. Explicando e exemplificando.

**RR: Sente que o seu líder vê a equipa como potencial para o auxiliar nas decisões mais importantes?**

**JM:** Sim, o meu estereótipo de líder é humilde e tem na sua base a equipa, como tal, as suas decisões baseiam-se nas ideias do seu grupo.

**RR: Acha que o trabalho em equipa é fundamental para o desenvolvimento da organização?**

**JM:** Sim, o trabalho em equipa é sempre fundamental. A entajuda entre os colegas facilita o trabalho, melhora o ambiente e as relações interpessoais. Os bons resultados serão uma consequência desta conjugação de valores.

**RR:** Acha que a atitude do líder em determinadas situações pode afetar o comportamento do grupo e a relação existente entre ambos?

**JM:** Sim, dependendo do tipo de líder. O bom líder vai saber dar a volta à situação, por sua vez, o mau líder, vai procurar um culpado.