UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA

Comunicação e Mudança Organizacional: Uma Investigação Interpretativista sobre a Relevância das Neurociências para a Eficácia de uma Mudança Organizacional

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

Por

Tânia Alexandra Marçal de Oliveira

Faculdade de Ciências Humanas

Novembro, 2020

UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA

Comunicação e Mudança Organizacional: Uma Investigação Interpretativista sobre a Relevância das Neurociências para a Eficácia de uma Mudança Organizacional

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

Por

Tânia Alexandra Marçal de Oliveira

Faculdade de Ciências Humanas

Sob orientação de Fernando Ilharco

Novembro, 2020

Resumo:

Hoje, mais do que nunca, devido à situação de pandemia que o país e o mundo, no geral, estão a viver, a sociedade e as organizações estão a ver-se obrigadas a mudar e a adaptar-se, da noite para o dia, a esta nova forma de viver, com a presença de uma pandemia que chegou sem data prevista para terminar. Muitas foram as pessoas e as empresas que rapidamente se adaptaram e reinventaram, fazendo de tudo para garantirem a sua permanência no mercado. Contudo, foram também muitas as pessoas e as organizações que não se conseguiram adaptar e ajustar a este novo hoje e, por esta mesma razão, estão a passar por uma fase menos boa e muitas viram-se mesmo obrigadas ou a colocar colaboradores em *lay-off*, ou mesmo a ter de fechar as portas.

Esta investigação começou a ser realizada ainda do despoletar desta pandemia, no entanto, antes dos tempos que hoje se vivem, conceitos como mudança organizacional e neurociências eram já conhecidos e muito estudados. De dia para dia, estes termos, juntamente com os de comunicação e liderança têm tido papéis cada vez mais importantes e impactantes, positivamente, nos líderes, nos colaboradores e nas organizações.

Uma vez que as empresas de hoje estão constantemente a mudar e a inovar, de modo a poderem continuar ativas no mercado, os líderes e os colaboradores têm de ter uma certa abertura e o *mindset* de que, hoje, mudar, inovar, reinventar, adaptar e ajustar são dos principais verbos para a sobrevivência das organizações atuais. Contudo, por um lado, muitas não sabem como fazê-lo, muitos líderes não sabem liderar eficazmente os seus colaboradores, no que toca, neste caso, à aceitação e adoção de uma mudança. Por outro lado, muitos colaboradores continuam com pouca abertura e recetividade para mudarem o seu *mindset* e olharem para as várias mudanças, como algo benéfico para si e para a organização no seu todo.

Neste sentido, é importante perceber de que forma é que os líderes podem ser ajudados, neste tipo de contextos, para, posteriormente, poderem ajudar, ao máximo, os seus colaboradores, garantindo o sucesso da implementação de uma determinada mudança – é, não só, mas também aqui que as neurociências desempenham um papel fundamental e positivamente impactante. Deste modo, e com base no quadro acima apresentado, esta investigação interpretativista tem como principal objetivo explorar a relevância das neurociências e das

suas descobertas mais recentes para o desenho, a implementação e a eficácia das mudanças organizacionais.

Com a ajuda dos métodos quantitativo e qualitativo, das respostas obtidas através de um inquérito por questionário, aplicado a colaboradores de diversas empresas, e das entrevistas realizadas a líderes, a uma neurocientista e a uma *coach* e psicóloga, foi possível explorar como é que, pelo menos, estes líderes e colaboradores gerem, a nível individual e coletivo, a implementação de uma mudança organizacional e como é que esta gestão pode ser feita, de uma forma mais simples e eficaz, com a ajuda das neurociências.

Os resultados obtidos, através de ambos os métodos, permitiram concluir que as neurociências – mais concretamente, o conhecimento mais aprofundado do cérebro humano, por parte do líder e dos seus liderados; uma boa autogestão e autocontrolo emocional; a existência de uma comunicação transparente e diária; e, ainda, um envolvimento, uma partilha e uma relação de confiança, cooperação e proximidade – todos estes fatores contribuem, sem dúvida, para uma melhor implementação de uma mudança organizacional e, consequentemente, para uma melhor aceitação e adoção desta, por parte de cada colaborador e, claro, do próprio líder.

Palavras-Chave:

Comunicação, liderança, mudança organizacional, líder, liderados, cérebro, inteligência emocional e neurociências.

Abstract:

Today, more than ever, due to the pandemic situation that the country and the world, in general, are experiencing, society and organizations are being forced to change and adapt, overnight. , to this new way of living, with the presence of a pandemic that arrived without an end date. Many people and companies quickly adapted and reinvented themselves, doing everything to ensure their permanence in the market. However, there were also many people and organizations that were unable to adapt and adjust to this new today and, for this same reason, are going through a less good phase and many were even forced or to put employees in lay- off, or even having to close the doors.

This investigation began to be carried out even before the start of this pandemic, however, before the times we live today, concepts such as organizational change and neurosciences were already known and studied. From day to day, these terms, together with those of communication and leadership, have played increasingly important and impacting roles, positively, on leaders, employees, and organizations.

Since today's companies are constantly changing and innovating, so that they can remain active in the market, leaders and employees must have a certain openness and mindset that today, to change, innovate, reinvent, adapt and adjust are the main verbs for the survival of today's organizations. However, on the one hand, many do not know how to do it, many leaders do not know how to effectively lead their employees, in this case, regarding the acceptance and adoption of a change. On the other hand, many employees remain with little openness and receptivity to change their mindset and look at the various changes, as something beneficial for themselves and the organization as a whole.

In this sense, it is important to understand how leaders can be helped, in these types of contexts, so that they can later help their employees to the maximum, ensuring the successful implementation of a given change - it is not only , but also here that neurosciences play a fundamental and positively impacting role. In this way, and based on the frame presented above, this interpretative research has as main objective to explore the relevance of neurosciences and their most recent discoveries for the design, implementation and effectiveness of organizational changes.

With the help of quantitative and qualitative methods, the answers obtained through a questionnaire survey, applied to employees of different companies, and interviews with leaders, a neuroscientist and a *coach* and psychologist, it was possible to explore how, at least, these leaders and employees manage, on an individual and collective level, the implementation of organizational change and how this management can be done, in a simpler and more effective way, with the help of neurosciences.

The results obtained, using both methods, allowed us to conclude that neurosciences - more specifically, the deeper knowledge of the human brain, on the part of the leader and his followers; good self-management and emotional self-control; the existence of transparent and daily communication; and, also, an involvement, a sharing and a relationship of trust, cooperation and proximity - all these factors undoubtedly contribute to a better implementation of an organizational change and, consequently, to a better acceptance and adoption of this, by each employee and, of course, the leader himself.

Keywords:

Communication, leadership, organizational change, leader, followers, brain, emotional intelligence, and neuroscience.

Agradecimentos

Um Mestrado é uma viagem universitária que, como muitas outras, deixa uma marca na vida de cada pessoa e é um caminho que, para além de, no término do seu percurso, proporcionar a cada uma um diploma e o grau de Mestre, envolve muita aprendizagem, individual e coletiva. Uma viagem que, na maioria das vezes e para a maior parte dos estudantes, implica altos e baixos, havendo, por um lado, momentos de frustração e de raiva, e, por outro, momentos de alegria e de concretização pessoal.

Todo este percurso não se fazia sem o incansável apoio e sem toda a partilha de conhecimentos, durante os anos de Licenciatura e de Mestrado, por parte de todos os professores, sem exceções, envolvidos na Licenciatura em Comunicação Social e Cultural e no Mestrado em Comunicação, Organização e Liderança. Desta forma, o meu primeiro agradecimento vai para todo o conjunto de docentes integrados nestes dois cursos.

Aos meus pais, porque, sem dúvida alguma, foram, são e serão sempre, o meu maior apoio, os meus pilares fundamentais. Neste sentido, o meu maior obrigada aos dois por toda a paciência, principalmente na fase de construção e elaboração desta dissertação, por todo o amor, carinho, sacrífico e dedicação. Não há palavras para lhes agradecer tudo o que fazem por mim.

Aos meus avós, quer ao avô materno e avó paterna que já partiram, quer á avó materna e ao avô paterno que ainda se encontram entre nós. Obrigada aos quatro por todos os conselhos, por todo o apoio incondicional, por estarem sempre ao meu lado, nos bons momentos e nos menos bons. Sem dúvida, são os melhores e eu sou muito grata por os ter na minha vida.

Ao meu namorado, por toda a paciência, principalmente nestes últimos meses, devido ao meu isolamento para terminar a dissertação, por todo o amor e carinho que me dá diariamente. Obrigada por todo o apoio e por acreditar mais em mim do que eu mesma.

Ao resto da minha família e amigos, por serem os melhores, por partilharem comigo os bons momentos e, similarmente, os menos bons e por toda a força conjunta durante estes últimos anos. Sou muito grata por todos os momentos inesquecíveis vividos até hoje com cada um.

A todos os professores e colegas de Licenciatura e de Mestrado, por terem feito parte, de diversas formas, do meu percurso académico, por me terem acompanhado ao longo destes últimos anos e por os terem tornado os melhores da minha vida, até ao momento.

Ao Professor Doutor Fernando Ilharco, por todo o apoio incondicional e fundamental que me deu, não só durante a Licenciatura, mas também, e principalmente, durante todo o segundo ano de Mestrado, uma vez que foi o orientador que escolhi para me acompanhar ao longo da elaboração da minha dissertação. Um obrigada muito especial a este incrível professor doutor e orientador de Mestrado.

Aos meus chefes, Sara Batalha e Nuno Veiga, por toda a paciência, compreensão e por me terem acolhido tão bem nestes dois primeiros anos que iniciaram a minha vida profissional. Pelo rápido ajuste de horários e por, mesmo inconscientemente, me terem ajudado a conciliar todo o trabalho da empresa com o meu estudo intensivo para esta dissertação. Obrigada.

A todos os que contribuíram, direta ou indiretamente, para a realização desta dissertação. Um obrigada especial a todas as pessoas que aceitaram ser entrevistadas – Cassiana Tavares, José Seruya, Miguel Rato, Pedro Faustino, Pedro Gonçalves, Luísa Lopes e Cláudia Ribeiro – e a todas as que disponibilizaram uns minutos do seu tempo para preencher o questionário, dando a sua contribuição para esta investigação. Estou grata por, mesmo com o grande volume de trabalho que cada uma tem, e dada a situação que o país e o mundo, estão a viver desde março, terem, mesmo assim, aceitado o meu convite e colaborado neste estudo.

Grata a todos.

Índice

Resumo ……..……...…iii

Abstract …… ….……...…v

Agradecimentos ……...…..…vii

Índice ……...ix

Índice de Figuras ……...xiv

Introdução ……1

Capítulo 1 - Investigação em Ciências Sociais ……3

1.1 – Posicionamento Científico ……3

1.2 – A Rutura – Tema, Desenho de Pesquisa e Objetivos Gerais e Específicos da Investigação ……...7

1.3 – A Construção e a Verificação ……..…10

1.3.1 – A Pergunta de Partida para a Investigação ……10

1.3.2 – A Exploração, as Leituras …….……11

1.3.3 – A Problemática e a Construção do Modelo de Análise ……..……13

Parte Teórica …….....15

Capítulo 2 – Comunicação e Liderança ……15

2.1 – Gestão *versus* Liderança ……..15

2.2 – Conceito de Liderança e as suas Principais Teorias ……18

2.2.1 – Teoria da Liderança Emocional (Emoções, Empatia e Inteligência Emocional) ……...19

2.2.2 – Liderança, Influência, Caráter, Confiança e Motivação ……..…23

2.3 – Líder e Liderados: Importância e Impacto na Organização …….…….26

2.3.1 – Fator "Pessoas" na Organização ……26

2.3.2 – Principais Tipos de Líderes (bom *versus* mau líder) e de Liderança ……..30

2.4 – Importância e Impacto da Comunicação na Liderança ……34

Capítulo 3 – **Comunicação e Mudança Organizacional** ……..40

3.1 – Conceito de Mudança Organizacional ..…….....40

3.2 – Líderes como Agentes de Mudança ……41

3.3 – Tipos de Mudança Organizacional ……..45

3.3.1 – Mudança Episódica *versus* Mudança Contínua ……46

3.3.2 – Mudança Adaptativa ……48

3.4 – Erros Críticos Comuns numa Mudança Organizacional ……50

3.5 – A Fórmula da Mudança ……54

3.6 – Inteligência Emocional e Resistência à Mudança Organizacional ……...…56

Capítulo 4 – **Comunicação, Liderança e as Neurociências** ……..58

4.1 – O Cérebro e as Neurociências ……..58

4.2 – Neurociências, Inteligência e Liderança Emocional ……60

4.2.1 – O Cérebro, as Emoções e a Inteligência Social e Emocional na Liderança ……..61

4.3 – Neurociências e o Cérebro do Líder e do Liderado, numa Mudança Organizacional ……65

4.3.1 – As 5 Lições das Neurociências, a ter em conta pelos líderes……..65

4.4 – Neurociências, Comunicação e Mudança Organizacional …….....67

4.4.1 – Desafios das Neurociências, na Implementação de uma Mudança Organizacional 73

4.4.2 – Modelo SCARF, implementado numa Mudança Organizacional…78

4.4.3 – Processo de Decisão do Colaborador, durante uma Mudança Organizacional ……..…82

4.4.4 – Processo de Rejeição de uma Mudança Organizacional, por parte do Colaborador ….....85

4.5 – Conclusões sobre a Mudança Organizacional, com base nas Neurociências ...89

Parte Empírica …….....93

Capítulo 5 – **Trabalho de Campo: Entrevistas e Inquérito** …….93

5.1 – Fase da Observação dos Dados ……93

5.2 – Definição do Campo de Análise e da Amostra ……94

5.3 – Definição dos Instrumentos de Recolha de Dados ……..……96

5.3.1 – Realização dos Teste-Piloto, no Questionário e no Guião de Entrevista …….……98

5.4 – Fase da Recolha de Dados ……..……...100

5.4.1 – Inquérito por Questionário ……..…….101

5.4.2 – Entrevista aos Líderes, à Neurocientista e à Psicóloga e *coach* …….....104

Capítulo 6 – **Análise e Reflexão** ……..…….112

6.1 – Análise das Entrevistas Realizadas ……113

6.1.1 – Entrevista à Líder Cassiana Tavares ……...…….114

6.1.2 – Entrevista à Líder José Seruya ……...….118

6.1.3 – Entrevista à Líder Miguel Rato ……..….125

6.1.4 – Entrevista à Líder Pedro Faustino ……..…….131

6.1.5 – Entrevista à Líder Pedro Gonçalves ……...…….138

6.1.6 – Entrevista à Neurocientista Luísa Lopes …….143

6.1.7 – Entrevista à Psicóloga e *Coach* Cláudia Ribeiro …….155

6.2 – Análise do Inquérito por Questionário ……..…….163

6.3 - Cruzamento dos Dados Recolhidos e Analisados com a Parte Teórica ……...181

6.3.1 - Liderança e Líder Eficaz, segundo a visão de líderes e de liderados, com a ajuda das Neurociências …….181

6.3.1.1 - Tipo de Comunicação e Relação Diária entre Líderes e Liderados ……..……..194

6.3.2 - Implementação de uma Mudança Organizacional – Visão de Líderes e de Liderados, com a Ajuda Extra das Neurociências ……....196

6.3.3 - Reação dos Liderados à Implementação de uma Mudança Organizacional ……..…….208

6.3.3.1 - Resistência e Ativação do Mecanismo de Ameaça, face à Implementação de uma Mudança Organizacional, com base nas explicações das Neurociências ……..…….210

Conclusões ……..……..216

Bibliografia ……..…….226

Anexos ……..……236

Anexo A – Teorias da Liderança ……..……..236

Anexo B – Liderança e Caráter ……...……242

Anexo C – Liderança e Motivação …….243

Anexo D – Desenvolvimento de Liderados ……244

Anexo E – Principais Tipos de Líderes Eficazes ……....245

Anexo F – Líder e Liderança Emocional (com base na inteligência emocional) ……247

Anexo G – Modelo Comportamental DiSC, as Oito Dimensões dos Líderes e as Sete Ações Lógicas da Liderança ……..…….251

Anexo H – Liderança Comunicacional ……..254

Anexo I – Líderes como Agentes de Mudança ……...256

Anexo J – Cultura Organizacional …….258

Anexo K – Mudança Adaptativa ……..…….259

Anexo L – Conceito de *Neurofeedback* e Neuroliderança ……..……261

Anexo M – Gestão Emocional ……...263

Anexo N – Mudança *versus* Transição Organizacional …….....264

Anexo O – Teoria da Dissonância Cognitiva ……265

Anexo P – Entrevista à Líder Cassiana Tavares …….....266

Anexo Q – Entrevista ao Líder José Seruya ……..…….278

Anexo R – Entrevista ao Líder Miguel Rato ……...294

Anexo S – Entrevista ao Líder Pedro Faustino ……..308

Anexo T – Entrevista ao Líder Pedro Gonçalves ……321

Anexo U – Entrevista à Neurocientista Luísa Lopes ……..……331

Anexo V – Entrevista à Psicóloga e coach Cláudia Ribeiro ……355

Anexos de Figuras ……366

Figura 1 – Jackson Neuroscience of Change Threat Model ……...366

Figura 2 – Questionário aos Colaboradores …….....366

Figura 3 – Guião das Entrevistas ……...373

Figura 4 – Gráfico Perfis D e I do Modelo Comportamental DiSC ……386

Figura 5 – Gráfico Perfis S e C do Modelo Comportamental DiSC ……...386

Índice de Figuras

Figura 1 – Sentimento de Pertença à Organização ……..166

Figura 2 – Forma de Liderar a Organização ……..167

Figura 3 – Líder como um Verdadeiro Exemplo ……...169

Figura 4 – Comunicação Líder – Liderado ……169

Figura 5 – Relação Líder – Liderado ……..170

Figura 6 – Voz Ativa na Organização ……171

Figura 7 – Quem comunicou a Mudança? ……..173

Figura 8 – Voz Ativa aquando uma Mudança Organizacional ……..174

Figura 9 – Innovators, Early Adopters, Early Majority, Late Majority e Laggards……176

Figura 10 – Importância do Papel do Líder numa Mudança Organizacional ……..178

Figura 11 – Líder como Agente de Mudança ……..179

Introdução

Desde há uns tempos, muito devido à constante evolução da sociedade contemporânea e ao facto do mercado, em geral, se estar a tornar, de dia para dia, mais competitivo, o conceito de mudança organizacional está a ter cada vez mais importância e um papel fundamental dentro das organizações – isto se estas quiserem manter-se ativas no mercado. Para além deste termo também as próprias definições de líder e de colaborador sofreram algumas alterações, ganhando ainda mais destaque e importância, com impacto na garantia de sucesso da organização, em comparação com os seus papéis há uns anos atrás.

Os líderes estão cada vez mais conscientes da importância de implementar mudanças, internas e/ou externas, na organização que lideram, de modo a garantir que se mantêm numa posição competitiva no mercado – nacional ou internacionalmente. Para estas várias implementações de mudanças organizacionais, os líderes têm vindo a perceber – muito devido a grandes livros e autores que escrevem e exploram as tendências atuais da liderança moderna, por exemplo, ou devido a experiências passadas que tenham tido e que delas tenham retirado algumas lições aprendidas – que, para garantir que a implementação de uma mudança corre da melhor forma possível, a comunicação e o envolvimento de todas as pessoas envolvidas na mesma são fatores fundamentais.

Contudo, apesar de hoje já se começar a estudar e a falar mais sobre inteligência emocional, gestão das emoções, neurociências e o funcionamento do cérebro humano, muitos são os líderes e os seus liderados que, ou desconhecem totalmente, ou simplesmente não pretendem explorar o impacto positivo que pode ter um conhecimento mais aprofundado sobre o funcionamento do cérebro e o papel fundamental das emoções, e aplicá-lo no seu dia-a-dia – principalmente a nível profissional, durante a implementação de uma mudança organizacional. No fundo, ainda é reduzido o número de líderes e de colaboradores que se debruça, verdadeiramente, sobre estes temas e este pouco conhecimento é a principal razão, ou, pelo menos, uma das principais, que leva a que hoje, ainda exista muita resistência face à implementação de uma mudança, por parte de diversos colaboradores.

Neste sentido, e de modo a tornar estes momentos organizacionais em algo menos complexo, mais fáceis de liderar, para os líderes, e mais fáceis de aceitar e adotar, para cada um dos colaboradores envolvidos, esta investigação interpretativista tem como principal objetivo explorar a relevância das neurociências e das suas descobertas mais recentes, para a eficácia

de uma mudança organizacional – com foco no comportamento do líder e de cada um dos seus liderados.

Este estudo encontra-se dividido e estruturado em duas partes. Uma primeira que engloba toda a fundamentação teórica e que é composta por três grandes capítulos. Um primeiro onde é feita uma abordagem mais profunda aos conceitos de líder, liderados e de liderança, desde a mais clássica/tradicional à mais moderna, ligando estes e outros termos à comunicação; um segundo, onde o foco principal é a implementação de uma mudança organizacional, mais uma vez, com uma relação com a comunicação, onde são apresentados os principais tipos de mudança, entre outros aspetos.; e, por fim, um terceiro, onde, mantendo a relação com a comunicação, se abordam as neurociências, o cérebro humano, a inteligência emocional, entre outros conceitos. No fundo, este último capítulo, apesar de apresentar novos conceitos, acaba por se relacionar diretamente com os capítulos anteriores.

A segunda parte desta investigação é mais prática, onde se escolhem o ou os métodos a utilizar – neste caso optou-se por ambos, o quantitativo e o qualitativo – e após escolhidos o(s) método(s) e os instrumentos de observação, passa-se, então, para a sua aplicação, propriamente dita. Neste estudo, o método qualitativo irá ser aplicado com base na realização de sete entrevistas (a cinco líderes, a uma neurocientista e a uma *coach e psicóloga*) e o quantitativo resume-se na aplicação de um questionário a vários colaboradores, de diferentes organizações. Nesta fase empírica está, ainda, incluída uma análise profunda dos dados recolhidos e uma discussão destes resultados, relacionando-os com os três capítulos teóricos presentes na primeira parte. Por último, são apresentadas as conclusões retiradas deste estudo, algumas das suas limitações e, ainda, sugestões – caso existam – de possíveis futuras investigações dentro do tema em estudo.

Capítulo 1 – Investigação em Ciências Sociais

«A investigação em ciências sociais segue um procedimento análogo ao do pesquisador de petróleo», uma vez que o «programa de prospeção petrolífera depende de um procedimento seguido». Quando um investigador, seja ele profissional ou principiante, encontra, ao longo da sua investigação, várias dificuldades, as principais razões por detrás destas estão sempre, direta ou indiretamente, ligadas à ordem metodológica. Neste sentido, e para que uma investigação deste foro corra o melhor possível, é fundamental seguir todas as etapas que irão ser abordadas de seguida nesta dissertação – entre elas, a construção do projeto da investigação em curso; o trabalho de exploração; toda a fase de pesquisa; a escolha dos instrumentos de recolha de dados e o posterior tratamento e análise dos mesmos, entre outras etapas e subetapas, pertencentes a este processo (Campenhoudt et al., 2019: 17).

Quando se fala em sondagens de opinião, inquéritos feitos por um centro de investigação universitária, estudos de mercado, entre outros, está-se perante uma investigação científica. Quando bem sucedida, uma investigação em ciências sociais permite conhecer e compreender, de uma forma mais profunda, um determinado tema ou acontecimento; fazer um ponto de situação deste; e, por vezes, tornar mais claras algumas das suas variáveis. Todas estas possibilidades englobam estudos e análises profundas que, consoante a experiência, a imaginação e a previsão/precaução do investigador, podem ser mais ou menos bem sucedidas. Estes conhecimentos, adquiridos ao longo da investigação, apoiam-se em «quadros teóricos e metodológicos explícitos» e, posteriormente, numa «observação de factos concretos» (Campenhoudt et al., 2019: 23).

1.1 – Posicionamento Científico

Cada investigação, em ciências sociais, é uma experiência única, que vai sendo construída e desenvolvida num determinado contexto, ao longo do qual o investigador tem de ser o mais flexível e adaptável possível, uma vez que pode, a qualquer momento da investigação, encontrar certas limitações e imprevistos, que acabam por fazer com que tenha de optar por um outro caminho, diferente do definido inicialmente. A partir do momento em que se inicia uma investigação deste tipo, é fundamental começar por se definir um método científico, que respeite, por um lado, os «princípios gerais do trabalho científico» e, por outro, que ponha em prática as «diferentes etapas» deste processo (Campenhoudt et al., 2019: 28).

Este método engloba um «conjunto de conceitos e princípios» que devem ser devidamente refletidos e que ajudam a «compreender os fundamentos da pesquisa científica». Para o construir e, posteriormente, se definir o posicionamento científico, que a investigação vai ter como base, é fundamental começar por perceber o significado das palavras «ciência» e «conhecimento» (Santos et al., 2016: 11).

«Ciência», de acordo com Santos et al. (2016: 11 e 12) e outros autores, é um «conjunto de conhecimentos racionais, certos ou prováveis, obtidos metodicamente, sistematizados e verificáveis, que fazem referência a objetos de uma mesma natureza». Deste modo, a «ciência», admitindo um certo grau de incerteza, pressupõe um método, com determinadas regras e procedimentos, que permitem investigar os principais fundamentos do objeto de estudo. Este conceito é, por um lado, um «saber sistematizado», porque um dos seus principais objetivos é criar uma teoria e, por outro, «verificável», uma vez que os seus factos têm de ser comprovados, por exemplo através da experiência propriamente dita, para, assim, poderem fazer parte do «âmbito da ciência». «Conhecimento», por sua vez, é considerado a «matéria prima da ciência» e, apesar de serem quatro os principais tipos de conhecimento – empírico, científico, filosófico e teológico – o científico é o único capaz de gerar ciência (Santos et al., 2016: 12).

De acordo com Sousa e Baptista (2011: 7) são várias as características primordiais do conhecimento científico. Este tipo de conhecimento caracteriza-se por ser racional, objetivo e analítico – tendo o apoio dos factos do estudo em questão – exigindo exatidão, clareza e utilidade e procurando, ainda, aplicar determinadas leis, dependentes da metodologia escolhida, para ser aplicada na investigação que está a ser realizada.

Quando se fala de uma pesquisa científica fala-se de algo que, entre outras condições, cumpra com o princípio da refutabilidade/falseabilidade – criado na década de 1930, pelo filósofo Karl Popper – que defende que a «ciência só estuda temas em que o conhecimento possa ser, de alguma forma, refutado ou negado». Desta forma, não se podem considerar científicas nenhuma teoria, hipótese ou asserção se não for possível testar cada uma, (colocando-as em causa), dado que, se forem realmente científicas, irão estar sempre sujeitas a um «aperfeiçoamento contínuo» (Santos et al., 2011: 13).

Neste sentido, uma determinada investigação adquire um carácter científico quando contém requisitos como: a identificação de um objeto de estudo que seja reconhecido por todos; a

análise desse mesmo objeto, partindo de uma perspetiva original; a garantia de que o contributo do investigador, para o tema em questão, terá utilidade suficiente para os outros e, ainda, o fornecimento de «elementos para a confirmação ou rejeição das questões de pesquisa», construídos na fase inicial da investigação. Deste modo, permite-se que, posteriormente à que está a ser realizada, possam surgir outras investigações, sobre o mesmo tema, que venham confirmar ou refutar os argumentos finais desse estudo (Santos et al., 2016: 13 e 14).

Aquando a realização de um trabalho de investigação, a utilização de um determinado método científico contém diversas vantagens, tais como, «a sistematização dos dados, a credibilidade dos resultados e a aceitabilidade pela comunidade científica». Por outras palavras, ao utilizar-se um determinado método científico, colocam-se novas (e atuais) hipóteses de investigação, eliminando outras, agora sem qualquer fundamento, ou seja, contribui-se com novas perspetivas, sobre o tema (Santos et al., 2016: 14).

Por conseguinte, o posicionamento científico pelo qual cada investigador decide optar, de acordo com o seu objeto de estudo e com a sua «visão do mundo», abrange dois parâmetros possíveis de investigação da realidade social: o ontológico – com base na teoria metafísica do ser, a «existência e a realidade» e que engloba duas visões opostas: mudança e inovação *versus* permanência e continuidade (relações de causa-efeito) – e o epistemológico – com foco no estudo do conhecimento (Creswell, 2014; Santos et al., 2016: 16).

A posição ontológica afirma que «não há lugar, nas relações sociais, para a existência de um conhecimento global, havendo apenas versões específicas, dependentes do indivíduo, do meio e do tempo». A epistemológica integra a «parte da filosofia que estuda a origem, a estrutura, os métodos e a validade do conhecimento» e engloba duas visões tradicionais e opostas: o racionalismo (conhecimento *a prioiri* que é independente da experiência) e o empirismo (que defende que só podemos conhecer o que os nossos sentidos acedem e registam); e duas visões mais contemporâneas e, de igual modo, opostas: o positivismo e o interpretivismo (Santos et al., 2016: 18).

É na visão positivista que predominam os métodos quantitativos, onde se tenta descobrir as relações de causa-efeito, tendo como base a premissa de que «apenas os fenómenos e os conhecimentos confirmados através dos sentidos podem ser reconhecidos como conhecimento válido». É aqui que se criam hipóteses e se procuram testá-las e validá-las –

isto, claro, se o tema da investigação for algo já explorado e que permita a criação destas hipóteses, porque se for um estudo exploratório não é, diga-se, obrigatória a sua criação (Santos et al., 2016: 19).

Por sua vez, a visão interpretativista, onde predominam os métodos qualitativos, requer um estudo detalhado, singular e dedicado de determinadas situações. Os defensores desta visão acreditam que o mundo, «ao ser formado por indivíduos e pelas suas interações», como sustentam Santos et al. (2016:19), não pode ser somente estudado com base em princípios e teorias das ciências naturais, pertencendo ao investigador o papel de verificar e compreender os fenómenos sociais e, ainda, de «perceber como a realidade molda e é moldada pelos comportamentos e ações» dos indivíduos que nela se inserem. Esta visão, ao contrário da positivista, procura focar-se no «processo específico» do fenómeno que está a ser estudado.

Desta forma, o posicionamento científico desta investigação é baseado no parâmetro epistemológico, mais concretamente na visão interpretativista, uma vez que, apesar de ir ser utilizado o chamado método misto – que inclui o qualitativo e o quantitativo – o método predominante é o qualitativa, de modo a garantir uma exploração mais aprofundada do tema em questão. Dado tratar-se de um estudo interpretativista e, de certa forma, exploratório – no sentido em que se procura investigar a relevância das neurociências e das suas descobertas mais recentes, para a eficácia da implementação de uma mudança organizacional – não serão colocadas em causa quaisquer tipo de hipóteses.

Todo este procedimento científico é composto por um conjunto de três «atos epistemológicos»: a rutura, a construção e a verificação ou experimentação. Tendo como base estes atos, ao longo desta dissertação, irão ser desconstruídas as sete etapas principais pertencentes a este conjunto. Para um investigador com pouca experiência em investigações em ciências sociais, este método deve ser posto em prática, respeitando cada fase, tentando não as misturar ao longo do estudo. Contudo, é importante ter em conta que, na grande maioria das vezes, este procedimento tende a não ser tão mecânico como se pretende, uma vez que, no decorrer de todo o estudo e análise, todas as etapas acabam por se misturarem entre si (Campenhoudt et al., 2019: 29).

1.2 – Rutura – Tema, Desenho de Pesquisa e Objetivos Gerais e Específicos da Investigação

O ato da rutura está diretamente ligado às três primeiras etapas deste procedimento: a pergunta de partida; a exploração e a problemática, e está, similarmente, relacionada com o tema elegido para se investigar. O tema escolhido para realizar uma investigação científica deve sempre ser algo que desperte interesse ao investigador, pressupondo que já tenha algum conhecimento prévio sobre o tema que pretende tratar e explorar. Antes do investigador dar início ao seu estudo, já tem diversas ideias, pensamentos e experiências relacionadas com o tema que pretende explorar. É por esta mesma razão, por estas ideias e pensamentos já estarem pré-formatados no cérebro do investigador, que este deve conseguir distanciar-se destas e do que o senso comum diz e pensa sobre o tema (Campenhoudt et al., 2019).

Comunicação. Liderança. Mudança Organizacional. Neurociências. Conceitos mundialmente conhecidos, cada vez mais impactantes, nos dias de hoje, e com os quais me relaciono diariamente. Depois uma licenciatura em Comunicação Social e Cultural, na vertente organizacional, e após estar perto de terminar o Mestrado em Comunicação, Organização e Liderança, a investigação desenvolvida e explorada ao longo de toda esta dissertação, não podia deixar de estar relacionada com os conceitos acima mencionados. Apesar de já existirem muitos estudos e artigos científicos que permitem uma melhor compreensão do porquê de os líderes pensarem de determinadas formas, de terem diversas atitudes e comportamentos, dos liderados reagirem de variadas maneiras, e tendo, por vezes, muitas destas explicações, contado com a ajuda das neurociências, existem ainda muitas variáveis que não foram devidamente aprofundadas e estudadas – é aqui que entra esta investigação.

Ao longo dos últimos meses têm-se escrito vários artigos científicos que abordam as neurociências, a liderança, a comunicação e a mudança organizacional – temas cada vez mais desenvolvimentos e aprofundados, quer internamente, nas organizações, quer exteriormente a elas, em artigos (como acima referido), livros e *ted talks* – dada a sua importância para os líderes, para os seus liderados e para as organizações no geral. No entanto, apesar de muitos destes artigos e livros darem a conhecer novos conceitos, fenómenos e teorias, durante as minhas leituras, despertou-se-me uma curiosidade que, após uma breve pesquisa, percebi que ainda não está, de todo, aprofundada e devidamente

desenvolvida. É, não só, mas também por esta razão que, com esta dissertação, se pretende investigar mais sobre um momento, por vezes muito crítico, que ocorre várias vezes, em diversas organizações: a implementação de uma mudança organizacional. Pessoalmente, esta área interessa-me bastante, daí o tema desta investigação se relacionar diretamente com todos estes conceitos dentro da liderança e mudança organizacional, tendo como base as neurociências e as suas contribuições.

Para além de se dar a conhecer o tema de uma determinada investigação, é, de igual modo essencial, tal como salientam Santos et al. (2016: 51), clarificar qual o objeto de estudo em questão. E para se conseguir chegar a uma correta definição do mesmo deve ter-se em conta, por um lado, o seu domínio – o tema e o campo de análise – e, por outro, o problema, o objeto real e a finalidade do estudo. O objeto de estudo procura explicar o «quê», «onde», «quando» e «quem». Neste sentido, Carmo e Ferreira (2015) identificam um conjunto de critérios úteis para se definir o objeto de estudo, entre eles: o «critério da familiaridade», relacionado com o facto da investigação se sustentar em experiências e estudos anteriores; o «critério da afetividade», onde o investigador escolhe um tema com o qual se identifica e que vá ao encontro das suas motivações e interesses pessoais; e, por fim, o «critério dos recursos» que se associa à seleção dos meios mais eficazes para se realizar a investigação.

Deste modo, esta investigação pretende perceber qual a relevância das neurociências e das suas descobertas mais recentes, no campo comportamental, para a eficácia da implementação de uma mudança organizacional. Para conseguir alcançar os objetivos definidos inicialmente e que irão ser apresentados mais à frente, irei apoiar-me, através de entrevistas e de um inquérito por questionário, no contributo de alguns líderes e de alguns colaboradores, de diversas organizações, de uma neurocientista e, ainda, de uma psicóloga e *coach*, para conseguir obter quatro diferentes perspetivas.

Independentemente do modelo escolhido, em todas as investigações devem ser cumpridas um conjunto de etapas, que irão ser abordadas de seguida, entre elas: a problemática, o desenho de pesquisa, os objetivos, a pergunta de partida e as questões de investigação. Atendendo ao tema que se pretende estudar, deve ser «adotada uma determinada estratégia de investigação e o correspondente desenho de pesquisa». Ao traçar-se o desenho de pesquisa da investigação, de certa forma, está a ser definida a abordagem que vai ser utilizada para recolher e analisar os dados que se irão obter, com o estudo. Nesta fase acaba por ser

definido o plano de trabalho da investigação que se pretende levar a cabo. Para a sustentar, a abordagem elegida é a qualitativa, ou seja, o modelo escolhido é o desenho de investigação interativo – onde se encontram, de forma resumida, as seguintes etapas, interligadas entre si: definição dos objetivos do estudo, construção do enquadramento teórico, escolha do método mais eficaz e verificação da validade de todos os resultados, estando no centro a pergunta de partida e, caso existam, todas as hipóteses associadas a esta (Santos et al., 2016: 27).

Assim que fica definido o objeto de estudo e o desenho de pesquisa da investigação, é importante determinar qual o seu objetivo geral, ajudando a orientar o tipo de estudo, as variáveis e as suas hipóteses (caso estas existam). De acordo com Marconi e Lakatos, o objetivo, entre outras coisas, «(…) torna explícito o problema, aumentando os conhecimentos sobre determinado assunto». Esta etapa – presente em todas as investigações – é uma das mais relevantes porque é aqui que se define o caminho, o posicionamento e a profundidade que o estudo vai ter. Neste sentido, é fundamental que, antes, o objetivo geral e os específicos estejam devidamente clarificados. É necessário perceber o porquê de se estar a realizar esta investigação, quais os resultados que se pretendem alcançar e de que forma esta pode contribuir para o desenvolvimento do tema em questão (1990: 22).

O objetivo geral desta investigação está diretamente relacionado com a pergunta de partida e procura dar a conhecer o que é que se pretende realmente explorar. Deste modo, o que se pretende, verdadeiramente, descobrir é, como já referido anteriormente, a relevância das neurociências e das suas descobertas mais recentes, no campo comportamental, para a eficácia da implementação de uma mudança organizacional. Para uma melhor compreensão deste objetivo geral foram delineados dois outros objetivos – estes mais específicos – que respondem à questão «o que farei para desenvolver a minha investigação?»: perceber a dinâmica do cérebro de um líder e qual o impacto de um conhecimento mais profundo na área das neurociências, durante a implementação de uma mudança, e compreender a dinâmica do cérebro dos liderados perante esta mesma implementação, com base nas neurociências e no funcionamento do cérebro humano. Porque é que existe, por um lado, aceitação, por parte de alguns colaboradores e, por outro, resistência e/ou medo, por parte de outros, quando se está perante uma mudança organizacional?

1.3 – A Construção e a Verificação

O segundo ato do procedimento – a construção – envolve uma reconsideração e uma reconstrução do fenómeno, do acontecimento que está a ser estudado e explorado. Isto é, trata-se de olhar para o tema através de um ângulo diferente, «que é definido pelos conceitos teóricos pertencentes às ciências sociais». Toda esta teoria é fundamental uma vez que, em ciências sociais, os dados da investigação só são verificados com sucesso, se existir um bom quadro teórico por detrás (Campenhoudt et al., 2019: 35).

O terceiro e último ato: a verificação. Apesar de ser o último, este é um dos atos mais importantes porque é exatamente neste ponto que uma investigação ganha o seu estatuto científico, caso seja possível verificá-la através de factos. Estes três atos principais são dependentes entre si, constituindo-se mutuamente, ao longo de toda a investigação, e, tal como acima referido, são postos em prática através de um conjunto de sete etapas: a pergunta de partida; a exploração; a problemática; a construção do modelo de análise; a observação; a análise das informações e, por fim, as conclusões (Campenhoudt et al., 2019).

1.3.1 – Pergunta de Partida para a Investigação

«Uma investigação é, por definição, algo que se procura. É um caminhar para um melhor conhecimento (…) com todas as hesitações, desvios e incertezas que isso implica». É exatamente por isto que é fundamental que, logo no início da sua investigação, o investigador delineie um fio condutor, claro e coerente, de modo a que possa começar a dar os primeiros passos, mesmo sabendo que tudo o que está inicialmente a construir, pode, a meio do percurso, mudar para uma perspetiva totalmente diferente (Campenhoudt et al., 2019: 41).

A pergunta de partida – perdoe-se a redundância – é nada mais, nada menos, do que um ponto de partida para o investigador. É através dela que irá tentar especificar, o mais possível, o que pretende realmente estudar, explorar, saber ou compreender melhor. Esta pergunta só terá a devida utilidade se for bem formulada e se apresentar qualidades de clareza – sendo, por exemplo, precisa e concisa; qualidades de exequibilidade – sendo o mais realista possível; e, ainda, qualidades de pertinência – sendo uma verdadeira pergunta, que aborde devidamente o estudo e que demonstre a intenção de uma melhor compreensão do que vai ser explorado na investigação (Campenhoudt et al., 2019).

Para além desta, podem existir outras bases que servem, igualmente, de guias, de fios condutores, ao investigador, ao longo de toda a investigação, entre elas as questões de investigação, também conhecidas como questões complementares, que devem ser «suficientemente abrangentes para permitir exploração, mas focadas o suficiente para delimitar o estudo» e que procuram dar resposta a pormenores mais específicos do objeto de estudo. Estas questões têm objetivos muito similares aos da pergunta de partida, tais como: explicitar o que o estudo procura compreender, direcionar o seu tema e, por fim, orientar a sua implementação, através dos métodos e da validade dos mesmos. No entanto, nesta investigação em concreto teve-se somente como base a seguinte pergunta de partida: *Qual a contribuição das descobertas mais recentes das neurociências, alusivas ao comportamento humano, para uma melhor e mais eficaz implementação de uma mudança organizacional?* (Marshall e Rossman, 2006: 39; Maxwell, 2005; Flick, 2005).

1.3.2 – A Exploração, as Leituras

O trabalho exploratório tem como principal objetivo explorar todo o terreno, de modo a conceber uma problemática da investigação em curso. Este trabalho é composto por duas partes: por um lado, o trabalho de leitura – que procura, de certa forma, garantir a máxima qualidade da problemática – e, por outro, as entrevistas exploratórias e os métodos de exploração complementares – que levam o investigador a contactar com a realidade do tema que está a investigar. Todos estes métodos servem para ajudar o investigador a adotar uma nova ou diferente abordagem do seu objeto de estudo, levando a refletir e a encontrar novas ideias e perspetivas sobre o tema em questão (Campenhoudt et al., 2019).

Este trabalho de leitura é fundamental para se conseguir ultrapassar todas as interpretações já estabelecidas e para, assim, surgirem novas perspetivas, ideias e pensamentos sobre o tema, melhores do que as precedentes – pelo menos assim se espera. Contudo, para que tal aconteça, é essencial que se alargue, de certa forma, o campo das ideias, dos pensamentos e das interpretações que já existem sobre o tema, por exemplo, através de um «longo convívio com o pensamento sociológico antigo e atual», explorando, lendo e relendo as várias teorias já existentes e adquirindo, desde o início, o hábito de refletir sobre o que já se estudou (Campenhoudt et al., 2019: 66).

Quando se decide iniciar um trabalho de investigação, em ciências sociais, há sempre uma grande probabilidade do tema ou do fenómeno escolhido já ter sido minimamente estudado,

refletido e explorado por outra pessoa, por isso mesmo se diz que «todo o trabalho de investigação se inscreve num *continuum* e pode ser situado dentro de, ou em relação a, correntes de pensamento que o precedem e influenciam». É por esta razão imprescindível conhecer-se e estudar-se alguns dos trabalhos de referência sobre o tema em análise e, similarmente, ler sobre problemáticas que lhe estejam, de alguma forma, associadas (Campenhoudt et al., 2019: 66).

Tudo este processo começa com uma seleção cuidada, rigorosa e organizada de um número limite de leituras, de modo a retirar-se o máximo partido de cada uma. Para que esta seleção e organização de leituras seja o mais eficaz possível, é fundamental que o investigador tenha consciência que o seu tempo de leitura é limitado e que haja um método de organização e de tratamento de cada uma das leituras e que envolve, primeiro que tudo, cinco importantes critérios. Em primeiro lugar, deve sempre começar-se por aquele que é, até surgir outro caminho, o fio condutor da investigação: a pergunta de partida; em segundo, deve ter-se em conta que, para além de ser impossível, não é, de todo, positivo criar-se um programa extenso e sobrecarregado de leituras, até porque se chega sempre a uma fase em que as obras e os artigos se começam a repetir. Desta forma, afirma-se ser preferível optar por ler aprofundadamente e com um olhar crítico um conjunto limitado de textos do que ler, de uma forma mais superficial, milhares de páginas (Campenhoudt et al., 2019).

O terceiro envolve encontrar autores que não apresentem somente dados, ou seja, que incluam, também, nas suas obras e artigos, elementos de reflexão, análise e interpretação dos dados que apresentam, de modo a estimular o espírito crítico e a imaginação do investigador. É, de igual modo, essencial encontrar textos que apresentem diferentes abordagens sobre o tema, para que seja mais fácil para o investigador confrontar perspetivas diferentes sobre o mesmo tema – sendo este o quarto critério. O quinto, e último, tende a ser aplicado numa fase mais avançada da leitura das obras e dos artigos previamente selecionados, uma vez que envolve intervalos ou períodos de tempo reservados para, entre leituras, o investigador poder refletir sobre o que leu e trocar pontos de vista com pessoas experientes no tema (Campenhoudt et al., 2019).

Antes mesmo de o investigador se dirigir a uma biblioteca, por exemplo, para iniciar a sua seleção bibliográfica, é importante que tenha em mente, desde o início, que o objetivo não é construir uma bibliografia exaustiva, mas sim uma bibliografia rica, limitada e com

diferentes abordagens sobre o tema. Todas estas obras, artigos e textos podem ser procuradas e encontradas em bibliotecas presenciais ou digitais, em revistas ou artigos científicos – muitas vezes com a VPN da universidade – no *Google Scholar*, em revistas especialistas no tema em estudo, ou até mesmo pedindo conselhos a especialistas, investigadores, professores, etc., que conheçam bem o que se está a investigar (Campenhoudt et al., 2019).

Após selecionados e organizados todos os textos que se pretendem ler e analisar, cada um deve ser lido da melhor forma possível, já que um dos principais objetivos desta fase de leitura é retirar de cada uma ideias e pensamentos para a investigação. Ler um texto, compreendê-lo e retirar dele o essencial envolve um método de leitura rigoroso que, com a prática, se vai tornando mais flexível, e que é composto por duas grandes partes: uma grelha de leitura – que ajuda o investigador a ler um texto com maior profundidade e com uma determinada ordem; e a elaboração de um resumo desse mesmo texto – onde são destacadas as ideias e os pensamentos principais que devem ser tidos em conta ao longo de toda a investigação. No entanto, cabe a cada investigador decidir se constrói, ou não, estas grelhas e se faz, ou não, os resumos de cada texto, dependendo do tempo que tem estipulado para esta etapa e para a conclusão da investigação (Campenhoudt et al., 2019).

1.3.3 – A Problemática e a Construção do Modelo de Análise

É nesta fase que o investigador se deve afastar, de certa forma, de todas as informações que recolheu ao longo das suas leituras, e aglomerar todas as ideias e pensamentos que reuniu para, assim, definir e construir a sua problemática, com base na sua pergunta de partida. No fundo, a problemática é a perspetiva teórica pela qual o investigador opta para abordar e tratar o tema associado à pergunta de partida e, claro, à investigação que está a fazer – etapa que se encontra entre o ato de rutura e o ato da construção (Campenhoudt et al., 2019).

Ao longo das várias leituras, são comparadas ideias, pensamentos, conteúdos e perspetivas, através dos vários textos previamente selecionados pelo investigador e através dos diversos pontos de vista presentes em cada um deles. Desta forma, o ângulo associado à problemática é o ponto de vista que, aos olhos do investigador, e de acordo com os objetivos da sua investigação, parece ser o mais pertinente de abordar e desenvolver. Deste modo, a criação de uma problemática envolve, ou pode envolver, dois grandes momentos: um primeiro, onde é feito um balanço das várias problemáticas possíveis, através dos resultados obtidos com o trabalho exploratório; e um segundo momento, onde o investigador decidi adotar um

determinado quadro teórico que se adeque e relacione diretamente com o tema que a investigação está a explorar (Campenhoudt et al., 2019).

O modelo de análise é um «prolongamento natural da problemática», onde se articulam as várias ideias e pensamentos finais, que servirão, posteriormente, para orientar o investigador na fase de observação e análise dos dados. Este modelo engloba um conjunto significativo de conceitos – são considerados abstratos e procuram exprimir, ao máximo, o que é considerado essencial dentro da realidade do tema e dos objetivos da investigação – e hipóteses – caso existam – que se articulam entre si, formando um coerente quadro de análise. Nesta investigação em concreto não serão formuladas hipóteses, uma vez que se trata de um estudo, de uma maneira geral, exploratório e interpretativista (Campenhoudt et al., 2019: 181 e 182).

Após uma breve explicação das fases acima apresentadas – as leituras exploratórias, a problemática e a construção do modelo de análise – segue-se o resultado final retirado de cada uma, através da apresentação de três capítulos teóricos, onde são abordados conceitos como comunicação, liderança, mudança organizacional e neurociências, entre muitos outros que acabam por se interligar, direta ou indiretamente com estes.

Parte Teórica

Numa pesquisa científica podem existir três tipos de fontes: as primárias – onde se encontram artigos científicos, livros, relatórios e teses – as secundárias – estudos de mercado, *papers*, *review articles*, entre outros – e, por fim, as terciárias, como os dicionários, notícias publicadas e enciclopédias.

Durante a recolha de informação, ao longo de toda a pesquisa, deve partir-se sempre do geral para o particular e é exatamente desta forma que esta revisão de literatura irá ser feita, identificando, em primeiro lugar, todas as fontes primárias e, só depois, as secundárias e terciárias. De entre todas as fontes de pesquisa, as mais utilizadas para a esta investigação foram as bibliotecas de algumas universidades, bases de dados de artigos científicos e repositórios de documentos digitais – com foco nas fontes mais relevantes e atualizadas e em autores de renome e considerados especialistas no tema que está a ser investigado.

É de extrema relevância clarificar, desde já, que, ao longo de toda a dissertação – maioritariamente – ao longo de toda a parte teórica, as citações diretas, dos vários autores mencionados, serão apresentadas no idioma original do(s) autor(es) em questão citado(s).

Capítulo 2 – Comunicação e Liderança

Atualmente, quando uma pessoa se dirige a uma livraria, depara-se, cada vez mais, com uma quantidade significativa de livros, que incluem uma grande variedade de conselhos sobre "como liderar de forma eficaz", "como tornar-se o melhor líder", entre muitos outros títulos relacionados com este impactante conceito, gradativamente abordado na sociedade contemporânea – «*(…) leadership is a learn-by-doing art form, and that's one of the reasons there are so many books out there suggesting the latest and greatest way to lead*». Este facto demonstra, só por si, a importância que está, cada vez mais, a ser dada a este termo, quer pelos líderes e CEOs da maioria das organizações, quer pelos seus seguidores, pelos teóricos que focam os seus estudos e investigações neste tema e por todos os interessados no conceito de liderança (Sugerman, Scullard e Wilhelm, 2011: 4).

2.1 – Gestão *versus* Liderança

Antes de se abordar a definição de liderança, é importante começar por distingui-la de um outro conceito, também ele extremamente relevante: a gestão. Apesar de, ainda hoje, muitas pessoas pensarem que ambos têm o mesmo significado e papel, numa organização, liderança

e gestão são dois termos que, por um lado, são distintos, mas, por outro, acabam por se complementar um ao outro.

James Hunter distingue-os de uma forma muito simples: «Gestão diz respeito às coisas que fazemos (…) gestão é o que fazemos. Liderança é quem somos». Este autor defende a ideia de que os chamados «bons gestores» adotam, a maior parte das vezes, um estilo mais autoritário e controlador, uma vez que acreditam verdadeiramente que têm sempre as respostas corretas para resolver qualquer tipo de problema. De igual modo, partilha que a maioria das formações dentro da área da liderança foca-se meramente em ensinar as pessoas a gerir, não as desenvolvendo, de modo a tornarem-se líderes, capazes de liderar e influenciar os que estão à sua volta. Hunter explica que uma aposta focada meramente nas competências técnicas e orientadas para uma determinada tarefa não chega para alguém se tornar um líder eficaz e conseguir influenciar, positivamente, os outros. «*Não se gere pessoas. Lidera-se pessoas*» (2018: 30 e 31).

Maxwell defende exatamente o mesmo. As pessoas de uma organização não são apenas mais um número no meio de tantas outras, não são robôs, têm sentimentos e sonhos, por isso, apesar de as pessoas poderem, de certa forma, ser geridas, preferem, muito mais, ser lideradas até porque quando o são, de forma eficaz, o seu desempenho revela-se excelente. A liderança é muito mais do que gestão, é pessoas e não apenas projetos, é «*mais arte do que ciência*» – algo que Goleman (2000) e Kotter (1990) também sustentam quando argumentam que a liderança nunca vai ser uma ciência exata, nem um mistério – é mais preocupada com a estratégia do que com o procedimento, tende a arriscar mais, focando-se em construir relacionamentos e em saber quem é quem e não tanto o que faz em concreto. De acordo com Maxwell, liderança é exatamente isto (2008: 93).

Kotter – líder de pensamento nos negócios, liderança e mudança – é um outro autor que defende que, por um lado, liderança e gestão são dois conceitos distintos, mas, por outro, acrescenta que, ao mesmo tempo, são complementares um do outro, sendo ambos necessários para o sucesso de uma organização – «*leadership complements management; it doesn't replace it*». Quer a liderança, quer a gestão, são considerados sistemas de ação, onde é necessário decidir o que precisa de ser feito, fazer *networking*, criar laços e construir relações saudáveis com todas as pessoas da organização, tentando sempre garantir que estas executam bem as suas tarefas e que estão devidamente alinhadas entre si, com o seu líder e

com toda a empresa. O verdadeiro desafio é, então, conseguir fazer e manter um equilíbrio entre uma boa e forte liderança e uma boa e forte gestão (1990: 103).

Este equilíbrio é fundamental porque, apesar de serem conceitos com funções diferentes numa organização, são ambos necessários para assegurar a sua continuidade no mundo empresarial atual, que é cada vez mais competitivo. Por um lado, a gestão preocupa-se com a complexidade e com as práticas das grandes empresas, uma vez que, sem uma boa administração, as organizações mais complexas podem mesmo chegar a pôr em causa a sua própria existência. Uma boa gestão traz consistência a diversas áreas de uma empresa, contribuindo para a qualidade e lucratividade da mesma, estabelecendo sempre metas e objetivos, com foco num futuro a curto/médio prazo. Para atingir as metas definidas para a organização, a gestão foca-se em organizar e recrutar pessoas, procurando criar uma estrutura organizacional e, para conseguir assegurar que todos estes objetivos são alcançados, a gestão preocupa-se com o controlo de tudo e com a resolução rápida de todos os problemas que possam surgir, monitorizando os resultados, através de relatórios, reuniões, tentando, ao máximo manter a direção inicialmente determinada (Kotter, 1990).

A liderança, por sua vez, foca-se mais nas mudanças que ocorrem, com mais ou menos regularidade e intensidade, numa organização – algo fundamental para que esta consiga inovar, competir e sobreviver neste que se está a tornar um ambiente cada vez mais volátil e incerto – «*more changes always demands more leadership*». Liderar uma organização, levando-a a implementar mudanças construtivas, começa com o estabelecimento de uma direção a seguir, através da criação de uma visão daquele que será o futuro da organização, a curto, médio e longo prazo, e, de igual modo, de várias estratégias para a alcançar. Ao contrário da gestão, a principal atividade da liderança é «*aligning people*», isto é, alinhar todas as pessoas da empresa, garantindo que todas sabem qual a visão da mesma e qual o papel que cada uma tem para contribuir para o seu (da visão) desenvolvimento, rumo ao mesmo objetivo, à mesma mudança – se for esse o caso – «*what executives need to do however, is not organize people but align them*». Para conseguir tudo isto, a liderança preocupa-se em motivar e inspirar cada colaborador da organização a seguir a mesma direção, apelando às necessidades, valores e emoções de cada um. Desta forma, é-lhes transmitido um sentimento de pertença, dado o devido reconhecimento, aumentando-lhes, assim, a sua autoestima. Zaleznik também dá a sua contribuição, considerando um gestor é um «*problem solver*», arranjando soluções rápidas para resolver todo o tipo de problemas

que surjam e definindo quais os melhores caminhos para atingir os resultados pretendidos, e a liderança «*is a practical effort to direct affairs*», estando diretamente ligada à definição de uma direção, de um caminho, tal como anteriormente abordado (Kotter, 1990: 104 e 105, Zaleznik, 1997: 68).

Deste modo, pode afirmar-se que gestores e líderes tendem a ter visões do mundo, de certa forma, distintas. Nestas diferenças estão incluídas as suas orientações, com foco nos seus objetivos e desejos, no seu trabalho, nas suas relações humanas e, ainda, neles mesmos. A grande maioria dos líderes tem um pensamento totalmente diferente dos gestores, no que toca, principalmente, às suas metas e objetivos; são mais ativos em vez de reativos; procurando, constantemente, inovar e construir novas ideias, em vez de tentarem apenas responder às já existentes. Para se tornarem o mais eficazes possível, os líderes projetam as suas ideias em imagens, despertando, assim, o interesse e o entusiasmo dos seus liderados, tendo a sua atitude um papel fundamental nesta motivação - como irá ser abordado mais à frente, a sua atitude é determinante para o ambiente da organização. Neste sentido, são muitos os autores que defendem que a liderança e a gestão são conceitos que, por um lado, se mostram distintos, mas que, por outro, acabam por se complementar – as organizações de hoje procuram líderes que também sejam bons gestores e vice-versa, porque ambos os papéis são fundamentais para o crescimento, desenvolvimento e sucesso de uma empresa (Zaleznik, 1997; Luthra e Dahiya, 2015).

2.2 – Conceito de Liderança e as Suas Principais Teorias

Ao longo dos tempos e com todas as investigações que são, constantemente, feitos nesta área, o conceito de liderança tem sido definido de diversas formas, sem nunca se ter conseguido chegar – pelo menos até ao momento – a uma definição que seja considerada universal. Por ser um tema extremamente complexo e abrangente, são várias as abordagens feitas sobre a origem desta palavra, tendo esta sido empregue, pela primeira vez, em 825 d.C., e foi definido como o ato de «*conduzir, dirigir, guiar, comandar, persuadir, encaminhar, encabeçar, capitanear, atravessar*».

Durante as décadas de 20 e 30, os líderes tiveram muitas oportunidades para liderar, correr riscos e aprender com os seus triunfos e também com os seus fracassos. Tudo isto tornou-se fundamental para o desenvolvimento de um conjunto abrangente de perspetivas de liderança, dando, consequentemente, origem a diversas teorias sobre este grande conceito. A sua

primeira grande abordagem surgiu no período entre as duas grandes guerras mundiais, desenvolvendo-se duas importantes teorias sobre a personalidade do líder: a do Grande Homem e a dos Traços de Personalidade. Nesta época, a tendência era acreditar que «*a liderança eficaz era uma qualquer combinação de fatores genéticos e ambientais, misturados com uma personalidade forte e uma boa educação*». No entanto, nas últimas décadas, este pensamento foi substituído por uma nova ideia: a liderança é uma competência que se desenvolve através de formação e da sua prática no dia-a-dia, uma «*capacidade aprendida ou adquirida*» – tendo sido desenvolvidas diversas abordagens, com foco num mesmo objetivo: explicar os conceitos de liderança e de líder eficaz. Nos anos 40, surgiu uma abordagem da existência de um conjunto de características específicas e inatas presentes nos verdadeiros líderes; entre os anos 40 e 60 surgiu uma outra abordagem, mas com foco no estilo comportamental; entre os anos 60 e 80, uma perspetiva mais contingencial e situacional; e, por fim, a partir dos anos 80 surgiram novas e diferenciadoras perspetivas sobre a liderança, começando esta a ser vista como um processo de influência social (Houaiss, 2001; Lima e Neto, 2011; Kotter, 1990; Sadler, 2003; Hunter, 2018: 38; Lacerda, 2015).

De entre todas estas teorias e visões – todas elas abordadas, de forma mais profunda, no anexo A – em meados da década de 80, para além das lideranças transacional e transformacional, foram estudadas outras teorias, destacando-se entre elas a liderança carismática; a servil, que engloba a valorização e o desenvolvimento de cada indivíduo, a prática de autenticidade, a construção de uma comunidade, a criação de uma visão, a capacidade de influenciar os outros, a credibilidade, a confiança, a criação de empatia, entre muitas outras componentes; a liderança autêntica – onde estão presentes líderes que contêm níveis elevados de autoconsciência, que são fiéis às suas crenças e valores, agindo conforme os mesmos, com a maior transparência possível – e a liderança emocional, cada vez mais estudada, desenvolvida e aplicada na sociedade contemporânea (Lacerda, 2015).

2.2.1 – Teoria da Liderança Emocional (Emoções, Empatia e Inteligência Emocional)

«*Emotional leadership is the spark that ignites a company's performance, creating a bonfire of success or a landscape of ashes*» (Goleman et al., 2001: 51).

O conceito de inteligência emocional foi cunhado em 1990, durante um trabalho de investigação realizado por dois grandes nomes da psicologia – John Mayer e Peter Salovey

– que veem a inteligência emocional como a capacidade de um indivíduo compreender e gerir as suas próprias emoções e as dos que os rodeiam, entendendo os diversos sinais que estas transmitem e o impacto que têm nas relações interpessoais. Daniel Goleman segue esta linha de pensamento, acrescentando que este conceito e o de liderança têm uma curiosa ligação, afirmando que a inteligência emocional é o *sine qua non* da liderança – é de conhecimento geral o impacto positivo que a inteligência emocional tem no alcance dos resultados e no sucesso de uma organização (Ovans, 2015).

O comportamento e o *mood* que cada líder adota, seja através da comunicação verbal, seja da não-verbal, no dia-a-dia da sua liderança, têm também um grande impacto na organização, influenciando, automaticamente, o comportamento e o *mood* de cada uma das suas pessoas. De acordo com as suas pesquisas, Goleman et al. afirmam que altos níveis de inteligência emocional criam um clima organizacional onde estão presentes: a partilha de informações; a confiança (entre líder e liderados); a tomada de riscos saudáveis e a aprendizagem contínua. Por sua vez, baixos níveis de inteligência emocional criam ambientes onde as principais emoções presentes são o medo e a ansiedade. De forma resumida, o que estes investigadores concluíram foi que «*emotional intelligence is carried through an organization like electricity through wires* (…)». Dado que o *mood* e os comportamentos de um líder impactam o caminho que a organização faz até atingir o sucesso, a primeira tarefa de qualquer líder é a liderança emocional, uma vez que diferentes tipos de liderança exigem, automaticamente, diferentes habilidades de liderança emocional. Neste sentido, cada um deve ter a certeza de que, não só tem capacidade para assegurar, diariamente, um *mood* otimista e autêntico, como também, para fazer com que, através das suas ações, os seus seguidores sintam e ajam exatamente da mesma forma. Tudo isto começa com o líder a saber gerir a sua própria vida, profissional e pessoal, para que ocorra, em cadeia emocional e comportamental, a reação correta – «*it requires an executive to determine, through reflective analysis, how his emotional leadership drives the moods and actions of the organization, and then, with equal discipline, to adjust his behavior accordingly*». Estudos provam que quando um líder está feliz, toda a sua equipa adota uma mentalidade muito mais positiva, tornando-se mais otimista relativamente ao alcance das metas e objetivos traçados, elevando a sua criatividade e eficiência na tomada de certas decisões, aumentando, significativamente, a produtividade de cada um e da organização no geral – aqui presente a ideia de Maxwell, de que o líder deve ser e dar sempre o exemplo. A maioria

dos líderes assume, incorretamente, que se algum dos seus liderados não entende a mensagem que lhe está a ser transmitida, este irá ter diretamente com o seu líder e dir-lhe-á. Contudo, as pessoas não dizem toda a verdade sobre o impacto emocional dos seus líderes, por diversas razões: ou por medo, ou por acharem que não têm de dar a sua opinião, ou, ainda, por tantos outros motivos (Goleman et al., 2001: 44).

Goleman et al. (2001) recomendam a todos os líderes um processo que tem como propósito ajudar cada um a fazer uma autodescoberta e uma reinvenção pessoal – processo este que irá ser aprofundado no terceiro capítulo. Deste processo resultaram quatro grandes componentes da inteligência emocional: a autoconsciência; a autogestão; a consciência social e a gestão de relacionamentos. A autoconsciência é a principal e está relacionada com a capacidade de um líder reconhecer as suas próprias emoções, conseguindo identificar os seus pontos mais e menos fortes, tendo consciência do impacto que estes têm nos outros. A autogestão é a capacidade que um líder, emocionalmente inteligente, tem em controlar as suas emoções e agir com honestidade, não deixando que os seus problemas pessoais interfiram e afetem todo o ambiente organizacional – «*as pessoas não confiam numa bomba relógio prestes a explodir*». A consciência social engloba as capacidades de empatia e de intuição organizacional, no sentido em que, mais do que sentir as emoções das suas pessoas, estes líderes mostram que se importam e compreendem a influência que as suas palavras e ações têm no que os outros sentem. A gestão de relacionamentos, por fim, envolve toda uma capacidade de o líder comunicar, de forma clara e persuasiva, saber neutralizar e acalmar as pessoas em momentos de conflitos e conseguir construir fortes laços com os que o rodeiam. Uma vez tendo consciência de quem pretende ser no futuro e comparando com quem é agora, o líder precisa apenas de construir um plano de ação – que também irá ser aprofundado no capítulo três – e de o colocar em prática, na sua liderança diária. Ovans (2015), através das suas pesquisas, apresenta outras cinco semelhantes componentes que, para ele, constituem a inteligência emocional: a autoconsciência; a autorregulação; a motivação (e aqui não se fala apenas em salário e *status*); a empatia pelos outros; e, por último, as habilidades sociais – capacidade de gerir relacionamentos e construir redes, pondo em prática o chamado *networking* (Goleman et al., 2001; Maxwell, 2008: 76).

Humphrey (2002) destaca, à semelhança do que Goleman et al. (2001) identificaram, quatro partes que constituem a inteligência emocional: a capacidade que cada indivíduo tem de conhecer e perceber as suas próprias emoções; a capacidade de conhecer e perceber as

emoções dos outros; a capacidade de cada indivíduo conseguir fazer uma gestão das suas próprias emoções; e, por fim, a capacidade de gerir as emoções dos outros. Para além de saber gerir as suas, cada líder tem o dever de fazer uma gestão das emoções da sua equipa, influenciando o desempenho de cada indivíduo. «*Indeed, a key component of emotional intelligence is the ability to soothe oneself when upset, or – when leading groups – to soothe others who are upset*». Desta forma, defende-se que os líderes acabam por desempenhar o papel de, entre outras coisas, gestores das emoções dos seus seguidores, podendo esta gestão ser feita de duas maneiras: por um lado, em situações de incerteza, os líderes tendem a desenvolver a interpretação da resposta emocional que melhor corresponda às necessidades da equipa e, por outro, aumentam a solidariedade e a moral da sua equipa criando experiências que proporcionem a partilha das emoções de cada um, permitindo ao líder fazer uma gestão eficaz das diversas emoções sentidas por cada membro da sua equipa (Humphrey, 2002: 498).

«*Leadership is much emotional and subjective as rational and objective in effect*» – para um líder conseguir uma liderança focada e orientada para a construção de relacionamentos com as suas pessoas, é fundamental que tenha bem presente, no seu dia-a-dia, o conceito de empatia. A maioria dos autores admite ser crucial os líderes de hoje saberem gerir, da melhor forma, as emoções dos seus liderados, nomeadamente as relacionadas com otimismo e frustração, sendo que, para isso, deve, em primeiro lugar, conseguir gerir as suas. A empatia não é apenas o prestar atenção a cada indivíduo, é, principalmente, a capacidade de captar sinais emocionais, dando-lhes o devido significado, quando presentes num relacionamento com duas ou mais pessoas. Quem tem a maior parte desta responsabilidade são os líderes, dado que – como defendem muitos dos teóricos da liderança transformacional – a influência, que cada um tem nos seus seguidores, é o que mais impacta os estados emocionais de cada um. Sendo uma das principais características da inteligência emocional, senão mesmo a principal, a empatia é assim considerada «*the ability to comprehend another's feelings and to reexperience them oneself*», desempenhando um papel fundamental no desenvolvimento da liderança (Bass, 2010: 18, Zaleznik, 1997; George et. al, 2002: 495).

De acordo com o acima referido, e refutando os argumentos das primeiras teorias que surgiram sobre a liderança, esta pode ser aprendida e desenvolvida por qualquer indivíduo. Hunter sustenta este pensamento acreditando que «*as sementes da liderança estão presentes e disponíveis para a vasta maioria da população (...) uma competência latente à espera de*

ser desenvolvida pela maioria das pessoas». Tal como no desenvolvimento de muitas outras, desenvolver competências de liderança não é igual para todos e muitos nem as conseguem expandir até ao seu máximo. Contudo, com muita motivação, disciplina, influência, prática diária, com o carácter adequado e tendo acesso às ferramentas e ações mais adequadas, cada um, (quer líderes, quer seguidores), pode melhorar, significativamente, o seu desempenho (2018: 39).

2.2.2 – Liderança, Influência, Carácter, Confiança e Motivação

A liderança é um dos aspetos mais importantes presentes numa organização, sendo o principal fator que contribui para o seu bem-estar geral e para a sua sustentabilidade. Odumeru e Ifeanyi (2013) definem liderança como um processo de influência de grupos para atingir determinados objetivos, sendo o líder o principal, ou mesmo o único, responsável por esta influência. De igual modo, James Hunter definiu a liderança como «*a capacidade de influenciar as pessoas a trabalhar entusiasticamente para atingir objetivos identificados como sendo a favor do bem comum*» e, anos mais tarde, reformulou a sua definição acrescentando que a liderança é «*a capacidade de influenciar as pessoas a trabalhar entusiasticamente para atingir objetivos identificados (...) com um carácter que inspire confiança*». A liderança, para este autor, preocupa-se com a maneira como o líder influencia os seus liderados a entregarem-se de corpo e alma, maximizando as suas qualidades, dando o melhor dentro da sua equipa de trabalho – «*liderança é conseguir que as pessoas se empenhem na missão, subam a colina e sejam tudo quanto podem ser*». Ken Blanchard (1989) afirma isto mesmo: «*O que é liderança? É um processo de influência*». «*(...) Liderança não é sinónimo de gestão. Liderança é sinónimo de influência*» – liderar é influenciar pessoas, de diversas maneiras e com a ajuda de vários recursos, a quererem tornar-se ainda melhores do que já são, a empenharem-se e entregarem-se, de coração e com a máxima excelência, à missão que lhes foi comunicada, atingindo, assim, os objetivos e as metas da organização (Hunter, 2018: 30, 31 e 41).

Maxwell é um outro autor que apoia o que Hunter, Blanchard, Zaleznik e muitos outros apoiam: o facto de a liderança estar diretamente relacionada com influência. O autor ressalta que, apesar de a maioria dos bons líderes ter confiança em si mesmo e no seu trabalho e partirem do suposto que tudo está bem se as suas equipas os seguirem, nenhuma equipa, nenhum indivíduo é obrigado a seguir o seu líder, uma vez que não se trata de uma obrigação,

mas sim de uma questão de influência, exercida, ou não, pelo líder sobre cada uma das suas pessoas, daí Maxwell afirmar que «*a liderança é uma questão de influência*!». Simon Sinek (2011), defende, similarmente, que aqueles que lideram de forma eficaz mantêm uma posição, não de poder, mas sim de influência e que, os indivíduos que seguem o seu líder, não o fazem porque têm essa obrigação, mas sim porque querem. Muitas são as características de alguém que consegue influenciar, positivamente, aqueles que estão à sua volta, Maxwell identifica as que, para ele, são as principais: a integridade (construindo relações que têm como base a confiança), a preocupação (ver cada colaborador como uma pessoa e não como um número), a fé (acreditar nas pessoas, nas suas capacidades e valores), a atenção (saber escutar e valorizar a opinião do outro), a compreensão (saber colocar-se na posição do outro), a expansão (fazer com que o outro cresça), a navegação (ajudar o outro a ultrapassar desafios), a conexão (estabelecer relações saudáveis com todos) e a capacitação (dar ao outro o poder de liderar) – «*Pensar em influência e não em posição é o segredo. Isso é liderança*» (2008: 67 e 71).

A maioria das organizações de hoje optam por contratar pelo carácter e formar para a competência. Neste sentido, e devido ao impacto deste conceito no sucesso de uma boa liderança, no anexo B, pode-se encontrar informações mais aprofundadas sobre a relação entre liderança e caráter.

«*O carácter determina a confiança*». Se os seguidores não reconhecerem carácter ao seu líder e não sentirem que podem confiar nele, nunca se irá construir uma boa relação entre todos. Qualquer indivíduo precisa de sentir confiança no seu líder antes de optar por o seguir, caso deixem de confiar nele por algum motivo, é muito pouco provável que o voltem a fazer – «*a confiança é algo que se constrói tijolo a tijolo, mas quando é violada toda a parede cai*», garante David Branker (*apud* Maxwell, 2008: 190; Luthra & Dahiya, 2015).

Kotter (1990) sustenta esta mesma ideia, defendendo que a confiança está diretamente relacionada com um dos grandes desafios que a liderança pode encontrar numa organização: a credibilidade da mensagem que está a ser passada aos seus colaboradores. O fazer com que as suas pessoas acreditem no conteúdo da mensagem que lhes está a ser transmitido está dependente da reputação do seu comunicador e é exatamente aqui que entra, para além da relevância do conteúdo e da forma como é comunicado, a importância da confiança. Se os colaboradores confiarem na mensagem que o seu líder lhes está a passar, todo o seu processo

de aceitação e compreensão se torna muito mais fácil. O líder só tem seguidores porque estes confiam em si e é exatamente por isto que a confiança é considerada uma ferramenta fundamental, que promove a influência, acabando por ser uma grande vantagem em situações de incerteza, como por exemplo no caso da implementação de uma mudança organizacional – «*Trust gives congenial relations which further helps to build a good working environment where employees feel motivated and enriched with self-confidence and work in coordination* (…)» (Luthra & Dahiya, 2015: 46).

Outro fator extremamente relevante para uma liderança eficaz é a motivação. Antigamente, eram muitos os autores e teóricos que defendiam que motivar as pessoas a atingirem determinados objetivos se restringia apenas a dar, em troca, certas recompensas ou castigos. No entanto, «*nada podia estar mais longe da verdade*». Motivar é muito mais do que isso, é «*influenciar e inspirar as pessoas a agir*», é fazer com que as pessoas ajam porque querem e não porque são obrigadas, levando-as a dar sempre o seu melhor em *prol* de conseguir grandes conquistas, quer individuais, quer de toda a equipa. A motivação é um comportamento com grande impacto numa organização porque permite a cada colaborador ter o seu devido reconhecimento, as suas oportunidades de crescimento, a dar um verdadeiro significado ao seu trabalho e, ainda, a tornar-se mais satisfeito com a sua função e com a empresa onde trabalha. De acordo com um estudo realizado por Gerald Graham – professor de gestão na Universidade Estadual de *Wichita*, nos Estados Unidos – o maior motivador dos colaboradores de uma determinada organização é o reconhecimento pessoal feito pelo seu líder – desde um simples agradecimento pessoal ou escrito, uma promoção, entre muitas outras ações (Hunter, 2018: 172 e 173).

Seguindo a mesma linha de pensamento, Kotter (1990) é um outro autor que aborda o tema da motivação, sustentando que uma das formas mais eficazes de motivar um indivíduo está relacionada com a procura, feita pelos bons líderes, de uma articulação entre a visão da organização e os valores e princípios de todas as pessoas que nela trabalham, levando a que cada colaborador sinta que o seu o trabalho é extremamente importante e que a organização o valoriza. Os que são considerados bons líderes, e que conseguem motivar as suas pessoas, também são conhecidos por envolverem diretamente os seus liderados na decisão de como alcançar a visão da organização; por apoiar o esforço que cada um faz para tentar que a mesma se realize; proporcionando-lhes formação para tal; dando-lhes *feedback* do seu desempenho e ajudando, cada um, a crescer como pessoa e como profissional, aprimorando,

por exemplo, a sua autoestima. Deste modo, acabam por recompensar e reconhecer o esforço de cada colaborador, fazendo com que se sinta devidamente realizado, pertence à organização e, o mais importante de tudo, que o seu líder se preocupa com ele. (Para mais informações sobre a relação da motivação, com a visão e o propósito de uma organização, e que influenciam uma boa ou má liderança, consultar o anexo C).

2.3 – Líder e Liderados: Importância e Impacto Na Organização

2.3.1 – Fator "Pessoas" (Seguidores) na Organização

Ao longo da vida, cada ser humano, num ou noutro momento, acaba por desempenhar diferentes papéis de liderança – gestor, pai, mãe, treinador, professor, entre outros. Em cada um destes momentos, cada indivíduo deve ter consciência de que, quando assume a posição de líder, fica, automaticamente, com uma grande responsabilidade em mãos, sendo postos a seu cargo seres humanos. Neste sentido, nenhum líder pode olhar para as suas pessoas como simples máquinas impessoais, sem qualquer tipo de sentimentos e emoções, e se pode esquecer que os seus liderados passam mais tempo na organização, a trabalhar ao seu lado, e da restante equipa, do que com a sua família. Desta forma, é importante que qualquer líder pare para refletir e ganhar consciência da responsabilidade e do impacto que tem sobre os seus seguidores, sabendo que cada um deve assumir a sua responsabilidade individual para com o resto da equipa. John Wooden – um lendário treinador de basquetebol – deixa esta ideia bem clara, defendendo que o líder «(…) *tem uma influência muitíssimo poderosa sobre aqueles que lidera, talvez mais do que qualquer outro fora da família…considero essa confiança sagrada*» (Hunter, 2018: 37; Nelson, 2016).

Deste modo, é fundamental que todos os líderes tenham consciência de que o recurso e o ativo mais precioso das organizações são as suas pessoas. Ao liderar uma empresa, o líder tem de olhar para a liderança como uma competência, garantindo o seu desenvolvimento contínuo e, ao assumir esta responsabilidade, tem de assegurar que os seus colaboradores sejam, também eles, líderes das várias equipas de trabalho, sejam bem cuidados e que têm acesso a todas as ferramentas para cumprirem com as suas responsabilidades. Um dos melhores testes que um líder pode fazer, para pôr à prova a sua eficácia, é questionar-se se os seus colaboradores, caso saiam da empresa, saem melhores pessoas e profissionais e se cresceram com a sua liderança e influência, procurando, desta forma, saber qual a marca que

deixou nos seus liderados, já que «*o primeiro dever de qualquer líder é criar mais líderes*» (Hunter, 2018: 40).

Todo e qualquer ser humano anseia que a sua vida tenha um determinado propósito e significado e é por isto mesmo que dão o seu melhor aos líderes e às organizações que procurem atender e satisfazer as suas necessidades. As pessoas precisam de sentir que o «*que fazem é importante, serve um propósito e traz valor ao mundo*», exigindo que a organização onde trabalham tenha «*um comportamento guiado por princípios*» – reforçando-se o que já foi anteriormente abordado: importância que tem, para cada indivíduo, trabalhar numa organização que tenha na sua base um determinado conjunto de valores e princípios e que estes vão ao encontro de cada um. Desta forma, cabe a cada líder honrar cada um dos seus liderados, reconhecendo-lhes e recompensando-os pela sua excelência, (quando assim fizer sentido), tratando-os como verdadeiros seres humanos e não apenas como mais um número, para a organização e ajudando-os, diariamente, a construir e a desenvolver o seu carácter e a ser ainda melhor pessoa e profissional hoje, do que foi ontem (Hunter, 2018: 182).

A maioria dos liderados seguem, sem colocar qualquer estorvo, os seus líderes. Contudo, não são todos os tipos (de líderes) que motivam, influenciam e inspiram aqueles que os seguem. John Maxwell apresenta alguns dos tipos de líderes que os seguidores mais respeitam e gostam de seguir: as pessoas tendem a seguir aqueles que conhecem e que demonstram preocupação com cada um, impactando a relação líder-seguidor, uma vez que «*quanto maior o envolvimento*» entre os dois, «*maior a influência*»; e seguem líderes que as respeitem, sejam empenhados e que admirem verdadeiramente – «*as pessoas admiram os que mostram grande empenho*» – e líderes em quem confiam e a quem reconhecem carácter – «*a confiança é a base da liderança*» e, uma vez quebrada, entre o líder e o seguidor, pode não se voltar a reconstruir. Autores como David Branker – diretor executivo de uma grande organização – que afirma que «*a confiança é algo que se constrói tijolo a tijolo, mas quando é violada toda a parede cai*» e Bass que acrescenta ainda que «*(...) trust is an important intervening construct*» – sustentam, similarmente, a importância e o impacto do conceito de confiança. De igual modo, Anacona et al. (2007) acreditam que hoje vive-se numa era de *networking* e, por isso mesmo, é um requerimento da liderança efetiva os líderes serem capazes de construir verdadeiras relações de confiança, com a sua equipa e *stakeholders* (Maxwell: 2008: 37 e 68; Hunter, 2018: 69 e 71; Bass, 2010: 22).

No fundo, os seguidores pretendem seguir uma liderança onde estejam presentes uma influência idealizada, uma liderança inspiracional – «*good leaders are inspirational*» – e líderes ambiciosos e visionários. Estas são postas em ação quando o líder prevê um futuro ambicioso e desejável para a organização, mostrando aos seus liderados como é que este se poderá alcançar, definindo um modelo para seguirem, estabelecendo altos padrões de desempenho, demonstrando, sempre, determinação e confiança. Para além de todos os requisitos apresentados até aqui, os liderados procuram, também, o chamado líder positivo, que, de entre os seus vários atributos, apresenta: integridade (diretamente relacionada com a confiança); diplomacia; sentido de justiça; capacidade de tomada de decisão; inteligência; competência e com sentido de visão (Bass, 2010; Vugt et al., 2007: 11).

Para que tudo isto seja possível, é essencial que cada líder, antes de querer liderar os outros, seja capaz de se liderar a si mesmo, uma vez que se este não se seguir a si próprio, os outros, automaticamente, também não o vão fazer – «*We all have the capacity to inspire and empower others. But (…) first (…) personal growth and development as leaders*». Para o conseguir fazer, um líder tem, primeiramente, de aprender a fazer uma autogestão, de si e das suas emoções. É exatamente desta forma que começa o chamado processo de liderança: primeiro, os líderes «*gerem-se bem a si mesmos e passam depois a gerir dentro da sua área profissional*», posteriormente a isto, é acrescentada «*a capacidade de trabalhar e influenciar os outros*». James Bond Stockdale – vice-almirante e aviador da Marinha dos Estados Unidos – chega mesmo a afirmar que os verdadeiros líderes são aqueles que acabam por tornar, de certa forma, o seu trabalho dispensável, apostando no crescimento e desenvolvimento das suas pessoas – «*por mais estranho que pareça, grandes líderes ganham autoridade quando a partilham*». Muitos outros autores sustentam, similarmente, esta ideia, como é o caso de Maxwell que, citando Lao-Tzu, (um lendário filósofo chinês), defende que os melhores líderes são aqueles que lideram, ajudam os outros a ter sucesso, dando-lhes capacidades para tal, «*e depois…saem de cena*» ou como é o caso de Ancona et al. que, introduzindo o conceito de líder incompleto, acreditam que o verdadeiro líder «*knows when to let go*» (George et. al, 2007; Maxwell, 2008: 189 e 93; Barsoux e Toegel, 2012; Stockdale *apud* Maxwell, 2008: 162 e 237; Ancona et al., 2007: 111).

Uma das melhores formas de desenvolver o conceito de liderança é, então, criando oportunidades que desafiem os colaboradores, principalmente os mais jovens, das organizações. Descentralização, segundo Kotter (1990) é a palavra-chave para muitas das

atuais empresas e está diretamente relacionada com a criação de tarefas desafiadoras, que incitam os níveis mais baixos de uma empresa. Os grandes líderes – como é o caso dos autênticos, explorados mais à frente – estão dispostos a dar poder aos seus liderados, procurando indivíduos capazes de desempenhar determinadas tarefas, formando-os e desenvolvendo-os até estarem aptos para assumir as mesmas – algo que já tinha sido anteriormente abordado: a importância de saber delegar tarefas e de desenvolver outros para as executar. Bass aborda este mesmo tema quando revela que a consideração individual que cada líder tem de cada uma das suas pessoas começa no exato momento em que procura desenvolver cada uma, bem como as suas necessidades de crescimento, tornando-as melhores indivíduos e, consequentemente, melhores profissionais – «*the leaders delegate assignments as opportunities for growth*». Contudo, muitos líderes, ainda hoje, se esquecem que a atitude que adotam, diariamente, acaba por ter um impacto direto no ambiente vivido na organização – «*a atitude de um líder é como um termóstato para o lugar onde trabalha*» – os seus valores são determinantes para as decisões que são tomadas; o investimento que fazem nas suas pessoas é a única maneira de os levar a obter um retorno e o seu exemplo determina a sua produtividade e a de todas as suas equipas. Se quiserem exigir o máximo das suas pessoas, têm, em primeiro lugar, que exigir o máximo de si, para poderem dar o exemplo aos outros e, para isso, é fundamental terem essa consciência e terem sempre em conta mais alguns pontos presentes no anexo D (George et. al, 2002: 7; Bass, 2010: 11; Heifetz e Laurie, 2001: 37; Maxwell, 2018: 190).

«*A boa liderança baseia-se em relacionamentos*» e, por isso mesmo, nos últimos anos, o foco deixou de ser meramente o «*decision-making process*», passando a ser também, e principalmente, a «*consensual leader-followership relations*». Uma vez que o recurso mais ativo de uma organização é as suas pessoas, cabe aos líderes estabelecerem, em conjunto com elas, relações saudáveis e de confiança. Cada um deve ter consciência de que o processo de liderar é algo contínuo e demora tempo a construir, neste sentido, ao apostar em relações humanas fortes com os seus seguidores, intensifica-se a motivação de cada um, produzindo, geralmente, resultados muito positivos (Maxwell, 2008: 98; Vugt et al., 2007: 10; Zaleznik, 1997; George et. al, 2007).

Se liderar é sinónimo de influência, para conseguir influenciar os que trabalham consigo, o líder deve ter como foco o círculo da liderança, apresentado por Maxwell (2008), que é composto por sete etapas, tendo no centro destas o fator mais importante de qualquer

organização: as suas pessoas. A primeira etapa é o cuidado – cada líder deve mostrar cuidado e interesse pelos seus liderados, procurando o valor de cada um, ajudando-os a crescer cada vez mais. A segunda é focada na aprendizagem e a terceira no apreço – o líder deve sempre respeitar cada um dos seus seguidores, esperando sempre o melhor e valorizando a individualidade de cada um. As últimas quatro etapas englobam as seguintes fases: a contribuição – o líder deve sempre procurar acrescentar valor aos que o rodeiam; a verbalização – o líder deve permitir que cada liderado se possa afirmar, tendo uma voz ativa; a liderança – influenciando os que estão à sua volta; e, por fim, o sucesso – o líder eficaz quer vencer com as suas pessoas – os «*bons líderes têm duas grandes motivações: uma é a aplicação da sua visão, grande ou pequena, e a outra é ver o sucesso dos outros*» (Maxwell, 2008: 126).

2.3.2 – Principais Tipos de Líderes (Bom *versus* Mau Líder) e de Liderança

«*Todos os bons líderes reconhecem a importância da liderança e dão-lhe um grande valor*». Mas afinal o que significa ser um bom líder? E um mau líder? Hoje, na maioria das livrarias e nos diversos artigos científicos, que estão à disposição, depara-se com uma grande quantidade de autores que procuram estudar os diferentes tipos de líder que existem, tentando perceber qual/quais o(s) mais ou menos eficaz(es). As opiniões e os estudos realizados e analisados diferem de autor para autor, mas, ao estudá-los, pode concluir-se que muitas das características presentes num líder de excelência são comuns a todos eles. Deste modo, é importante ressaltar os tipos de líderes que mais causam impacto – positivo ou negativo – nos seus seguidores e na organização que lideram (Maxwell, 2018: 230).

Cada líder deve, antes de mais nada, ter consciência da famosa «*regra dourada*» da liderança: qualquer um deve ser o que gostaria que o seu líder fosse para si, porque, se não a tiverem sempre em mente, acabam por adotar certas posturas que não são, de todo, as mais eficazes. Tome-se como exemplo alguns estilos de liderança que nenhum liderado deseja seguir, por serem ineficazes e por terem um impacto negativo na organização: o líder inseguro – quando alguém da organização, que não ele, se destaca, positivamente, fica inseguro, com medo de perder a sua posição e o seu reconhecimento, acabando por sobrevalorizar o mau desempenho dessa pessoa, impedindo a sua "ascensão" dentro da empresa; o líder sem visão – não sabendo qual o futuro que a organização pretende seguir, os colaboradores tendem a sentir-se desorientados e desmotivados; o líder incompetente; o

líder egoísta – que lidera somente em *prol* de conseguir todo o tipo de benefícios para si mesmo e, se possível, causando vários prejuízos aos que o rodeiam e que considere serem uma ameaça para o seu sucesso; o líder camaleão – as suas reações, tal como o animal, são quase sempre imprevisíveis o que faz com que os seus liderados passem mais tempo a tentar prever as suas próximas reações do que a desempenhar as suas tarefas; o líder político – alguém difícil de acompanhar, dado que a maioria das decisões são tomadas com base em ambições políticas e não com foco nas necessidades de crescimento da empresa; e, por fim, o líder controlador – estando constantemente a interferir no trabalho dos seus liderados, demonstra que não há uma relação de confiança entre ambos, foca-se «*no desejo da perfeição*» e na «*convicção de que ninguém consegue fazer melhor*», vendo os que está a liderar como menos capacitados. Estes são, de entre todos os que existem, os tipos de líderes com os quais os seguidores menos simpatizam e com quem menos desejam interagir e trabalhar (Hunter, 2018; Maxwell, 2008: 42).

Contudo, muitos são os estilos que motivam, inspiram e influenciam os colaboradores, como já referido anteriormente. De seguida irão ser salientados alguns dos que mais impacto (positivo) têm na maioria das organizações contemporâneas, sendo cada um destes apresentado com maior profundidade no anexo E (Maxwell, 2008: 42).

Jim Collins apresenta o famoso Nível 5 e acredita que, se se procurar como deve ser, irá encontrar-se um número considerável de potenciais líderes de Nível 5, nas diversas organizações de hoje, sendo dos únicos que dão o devido valor às suas pessoas, à visão e aos resultados finais alcançados da organização. Maxwell aborda um outro estilo muito falado, atualmente: os líderes 360º – conhecidos, entre outras coisas, por alterarem o pensamento de «*eu quero uma posição que fará com que as pessoas me sigam*» para «*eu quero tornar-me alguém a quem as pessoas queiram seguir*», até porque, como já referido, ninguém é obrigado a seguir o seu líder, este é que tem de conseguir influenciar cada um dos seus liderados, de forma a que todos o queiram seguir. Um outro estilo, cada vez mais requerido nas organizações, é o estilo inspiracional – apresentando uma visão do futuro da empresa, inspira e motiva, diariamente, os seus colaboradores (Collins, 2015; Maxwell, 2008: 67, Goffee e Jones, 2000).

George et al. (2007) recuperam o estilo autêntico afirmando que, para um líder ser autêntico e para os seus seguidores sentirem que podem confiar genuinamente nele, é fundamental que

não tente imitar ninguém, sendo apenas ele mesmo. O processo de descoberta da liderança autêntica, requer um compromisso, feito pelo líder, em autodesenvolver-se, assumindo toda a responsabilidade que este comprometimento envolve – «*(...) self-awareness as the most importante capability for leaders to develop (...) is one of the most frequently cited outcomes of leadership coaching*». Um verdadeiro líder demonstra a sua autenticidade através da paixão que transparece sobre o seu propósito e da prática constante dos seus valores, liderando com os seus dois lados: emocional e racional (Barsoux e Toegel, 2012: 57).

Goleman (2000) propõe uma outra abordagem de liderança, relacionada com o conceito de inteligência emocional, que defende que os líderes mais eficazes são aqueles que têm flexibilidade suficiente para se ajustar ao contexto em questão e conseguir optar por utilizar o estilo mais eficaz para aquele momento em concreto – flexibilidade esta que pode ser aprendida e desenvolvida por cada indivíduo. De acordo com o autor, são considerados líderes eficazes aqueles que definem uma determinada estratégia, motivam os seus liderados, criam uma missão e constroem uma cultura que se adequa à organização que lideram. No seguimento de uma pesquisa recente feita pela Hay/McBer – uma empresa de consultoria – que Goleman (2000) dá a conhecer, foram identificados seis estilos distintos de liderança e a sua principal descoberta foi que os líderes mais eficazes, com os melhores resultados, não utilizam apenas um destes seis estilos, mas sim, todos eles, dependendo, sempre, da situação. Antes de serem apresentados estes tipos de liderança é importante esclarecer que não existe um estilo específico, um líder que seja considerado o ideal, senão a maioria das pessoas iriam, constantemente, procurar imitá-lo. Não há uma fórmula perfeita: «*an effective executive does not need to be a (...) stereotypical leader*» (Peter Drucker, 2004: 16).

Estes estilos, emergentes de diferentes componentes da inteligência emocional, englobam seis tipos de líder: o coercivo – que exige conformidade imediata, utilizando, muitas vezes, uma comunicação mais intimidante e assertiva; o líder confiável/autoritário – que incentiva e que inspira os seus seguidores a rumarem em direção a uma determinada visão; o líder afiliado – que cria, com facilidade, laços emocionais, através de uma harmonia criada com os que estão à sua volta; o líder democrático – que chega a um consenso com a ajuda e participação ativa de todos os membros da equipa; o líder *pacesetting* – também conhecido por líder pioneiro, que espera dos que trabalham consigo excelência e autonomia; e, por fim, o líder de *coaching* – que tem como principal missão o desenvolvimento de cada pessoa, com foco no seu futuro. Tal como já referido anteriormente, a inteligência emocional está

diretamente envolvida com estes estilos e, cada um à sua maneira, tem determinados efeitos dentro de uma organização. David McClelland – psicólogo na Universidade de *Harvard* – segundo Goleman (2000), durante os seus estudos descobriu que os líderes que apresentam seis ou mais competências de inteligência emocional são muito mais eficazes do que aqueles que não possuem tais forças. Para além desta descoberta, um outro conjunto de psicólogos, após vários estudos, definiu seis fatores-chave que influenciam o ambiente de trabalho vivido numa organização. Entre eles encontram-se: a flexibilidade, a responsabilidade, as normas, os prémios, a transparência e o compromisso – parecendo que não, o ambiente que se vive numa empresa tem um impacto, a todos os níveis, significativo, chegando, por exemplo, a determinar os resultados financeiros que esta atinge.

A maioria dos líderes tende, assim, a variar entre os seis estilos acima apresentados. No entanto, apenas quatro deles têm um efeito positivo no clima da organização e nos resultados da mesma – ver anexo F para ficar a conhecer, com maior profundidade, cada um dos estilos e para perceber quais os que têm um efeito positivo ou os que têm um efeito negativo na organização.

No fundo, pode concluir-se que quanto mais estilos um líder conseguir adotar, melhor – para ele, para os seus seguidores e para toda a organização. Os líderes que, diariamente, utilizam quatro ou mais dos estilos anteriormente abordados, contribuem para um melhor ambiente organizacional, têm uma maior consciência do impacto que têm nos que estão à sua volta e conseguem ajustar, quase na perfeição, o seu estilo, de acordo com o contexto, conseguindo, assim, obter os melhores resultados possíveis. Aos líderes que não sabem quando, nem como, usar alguns destes estilos, Goleman (2000) aconselha a que, por um lado, construam uma equipa com membros que tenham mais facilidade do que eles em adotar especificamente os estilos que lhes faltam incluir no seu dia-a-dia e, por outro, para expandirem os seus repertórios de estilos de liderança, cada um deve procurar entender quais as competências ligadas à inteligência emocional que estão subjacentes aos estilos que lhe faltam. Deste modo, após tudo o que foi abordado até aqui, pode afirmar-se que a liderança não é uma ciência exata, nem tão pouco um mistério. O mundo empresarial está em constante mudança e qualquer líder deve estar capaz de responder a cada uma, da forma mais eficaz e eficiente possível, daí ser fundamental saber utilizar cada estilo de liderança, no momento certo, de acordo com o contexto em questão. Kotter é exatamente da mesma opinião, afirmando que «*leadership isn't mystical and mysterious*». Vugt et al. (2007) defendem,

similarmente que, hoje, espera-se que os líderes eficazes adotem diversos estilos de liderança, no seu dia-a-dia, consoante o contexto que cada um está a viver na sua organização.

No mundo organizacional atual, a principal função de um líder já não é comandar e controlar, mas sim cultivar e coordenar as ações e funções das suas pessoas, a todos os níveis, e só quando os líderes se virem ou se considerarem como incompletos – ou seja, como alguém que tem, simultaneamente, forças e fraquezas – é que estarão aptos para procurar pessoas que tenham, como ponto forte, as suas (do líder) fraquezas – «*Only when leaders come to see themselves as incomplete (…) will they be able to make up for their missing skills by relying on others*». Ou seja, a partir do momento em que os líderes fazem um autodiagnóstico – onde tomam consciência das suas capacidades, identificando o seu conjunto de forças e fraquezas – devem procurar, nas suas pessoas, quem possa providenciar das capacidades que a eles lhes faltam. Esta tomada de consciência, quer de si mesmo, quer dos seus colaboradores, pode ser mais fácil para cada líder se tiverem em conta o modelo comportamental DiSC, composto por quatro grandes estilos: D – dominância, I – influência, S – estabilidade e C – conscienciosidade, as oito dimensões dos líderes e as sete ações lógicas da liderança, com base no *Leadership Development Profile* – para saber tudo sobre este modelo e as respetivas dimensões e ações lógicas, consultar o anexo G (Kotter, 1990: 103; Vugt et al., 2007: 110; Sugerman et al., 2011; Hunter, 2018; Rosenberg e Silvert, 2018; Rooke e Torbert, 2015).

Um líder verdadeiramente eficaz é, então, aquele que desenvolve, constantemente, planos de ação; assume a responsabilidade das decisões que a empresa toma; é o principal responsável pela comunicação, interna e externa à organização; o seu maior foco é nas oportunidades, e não nos problemas, e faze algo cada vez mais importante no mundo organizacional atual: diz "nós" em vez de "eu". Esta eficácia, de que Drucker (2004) e muitos outros autores falam, assemelha-se ao conceito de liderança, no sentido em que, apesar de alguns líderes já nascerem eficazes, esta (eficácia) é uma disciplina. Logo, sendo uma disciplina, tal como todas as outras, pode (e deve) ser ensinada e aprendida por todos.

2.4 – Importância e Impacto da Comunicação na Liderança

Ao longo deste capítulo, o conceito de liderança foi relacionado com muitos outros, como é o caso da influência, do carácter, da confiança, da motivação, entre outros. Para além de

todos estes, a boa liderança é, cada vez mais, associada a uma outra palavra-chave: a comunicação. Antigamente, era considerada uma *soft skill* sem qualquer tipo de impacto numa organização, nos últimos anos, começou a ganhar a devida relevância e a ter, a vários níveis, um grande impacto nas empresas, nos seus líderes e nos seus colaboradores. Hoje, contratar um líder com boas ferramentas de comunicação é um dos maiores imperativos da maior parte das organizações – « (…) *essential key to great leadership is communication* (…) *to become a great leader one should be a greater communicator*». Atualmente, exige-se a qualquer líder eficaz um conjunto de condições, como a garantia de persuasão; responsabilidade; a criação e a gestão de um sistema de valores, dando, sempre, o máximo de suporte e motivação à sua equipa. Para que todo e qualquer líder consiga atender a todas estas exigências, é fundamental uma liderança eficaz e algo similarmente importante: uma boa e eficaz comunicação (Luthra & Dahiya, 2015: 43).

Hoje em dia, as organizações estão a passar de uma comunicação corporativa tradicional, e a dar uma oportunidade ao que Groysberg e Slind denominam de "conversa organizacional": um processo mais dinâmico e contemporâneo, que permite uma relação mais próxima entre o líder e os seus liderados – «*Physical proximity between leaders and employees isn't always feasible. But mental or emotional proximity is essential*». Os quatro elementos presentes nesta abordagem mais conversacional e que refletem as principais características de uma conversa organizacional são a intimidade, a interatividade, a inclusão e a intencionalidade. Cada líder deve apostar ao máximo na criação de uma maior intimidade com os seus seguidores, no sentido em que deve preocupar-se em construir, com cada um, um estilo comunicacional mais pessoal e transparente, ganhando a confiança de cada um e mostrando-se disponível para os ouvir. No que toca à interatividade, de entre todas as funções atribuídas ao líder, a promoção do diálogo é uma delas. Quando se aborda a inclusão, fala-se no alargamento das funções dos colaboradores – os líderes inclusivos, apresentados por Goleman (1995), são os que mais incentivam as suas pessoas a partilharem as suas próprias ideias e que mais contribuem para um maior envolvimento emocional com elas. Por último, deve haver sempre uma intencionalidade subjacente – todas as comunicações, que ocorrem dentro de uma organização, devem convergir para uma única visão, onde estão presentes os objetivos estratégicos e as metas da empresa (Groysberg e Slind, 2012: 1).

«*Leaders and followers live in a relational world (...)*» e na base de qualquer relação está, entre outras coisas, uma boa comunicação. Muitos dos estudiosos dentro da área da

liderança, têm vindo a reconhecer que esta acaba por ser considerada, entre outras coisas, uma cocriadora de interações, de relações entre pessoas, daí ser um conceito dinâmico e em constante mudança. É por isso que se afirma, e tendo como base um estudo antigo, todos os dias, cada líder passa setenta de noventa por cento do seu tempo a comunicar com a sua equipa. A comunicação eficaz é, assim, considerada uma vantagem para qualquer líder, (que queira liderar eficazmente), sendo um fator extremamente relevante para que possa crescer e tornar-se um líder de sucesso – «(…) *for effective leadership, effective communication serves as a significant ingredient*». Decker & Decker (2015) sustentam este mesmo pensamento acabando por fazer uma ligação entre três grandes conceitos abordados anteriormente: liderança é igual a influência; liderança é igual a comunicar; logo, comunicar é igual a influenciar. Deste modo, todos os líderes, de empresas, pequenas ou grandes, tornam-se ainda mais eficazes quando aprendem a comunicar com influência, apoiando-se sempre nas suas habilidades de comunicação, motivando, inspirando e influenciando os seus seguidores, levando-os à ação e à conquista de resultados (Fairhurst & Uhl-Bien, 2012: 1043; Luthra & Dahiya, 2015: 43; Charteris-Black, 2007; Decker & Decker, 2015).

Os bons líderes são conscientes de que, para uma comunicação ser produtiva, para além de ter de ser adaptada a cada situação e indivíduo, não pode acontecer numa só direção. Para o processo comunicacional ficar completo é fundamental ter em conta dois fatores-chave: falar e escutar, com atenção e compreensão – algo já anteriormente defendido por Maxwell (2008), para além de falar, o líder deve saber ouvir e valorizar a opinião do outro – «*The best communicators always have a unique quality of listening peacefully to what others are speaking* (…)». É nesta linha de pensamento que surge o conceito de liderança comunicacional, quando um líder inspira toda a sua equipa, ao comunicar os seus objetivos e metas a alcançar, tornando-os o mais esclarecedor possíveis. Ao fazê-lo, de uma forma clara, os seus seguidores irão conseguir atingir os resultados esperados, executando as suas tarefas de forma eficaz, e sem qualquer tipo de esforço. A liderança comunicacional resume-se, assim, à forma como o líder inspira e motiva os seus seguidores, através da partilha de informações e de uma utilização eficaz das suas ferramentas de comunicação. Para saber como ocorre todo o processo comunicacional e conhecer os principais fatores que influenciam uma boa comunicação e, consequentemente, uma boa liderança, consultar anexo H (Luthra & Dahiya, 2015: 44).

Atendendo ao que Maxwell (2008) defende – que o líder é o primeiro a dar o exemplo e que os seus seguidores tendem a replicar, muitas vezes, as suas ações e comportamentos – a comunicação de qualquer líder deve estar em concordância com as suas ações, deve ser sempre, como já abordado, bidirecional, considerando o impacto que poderá vir a ter em cada um dos seus liderados. Uma das premissas básicas da maioria das teorias da comunicação é que uma mensagem, ao ser transmitida, requer, obrigatoriamente, um emissor e um recetor e «(…) *it is not possible to consider leadership communication without considering the effect on followers*». Desta forma, a boa gestão de uma comunicação eficaz é uma das principais ferramentas da liderança e, para um líder se tornar um excelente comunicador, deve ter em conta os principais princípios da comunicação: mostrar confiança relativamente à mensagem que está a transmitir; comunicar as regras e os objetivos da empresa à sua equipa, devendo ser o primeiro a dar o exemplo – «*he must lead his team by setting exemples himself*»; permitir que os seus liderados esclareçam todas as questões e/ou inquietações que tenham relativamente à mensagem em questão, podendo dar a sua opinião e sugerindo novas ideias; a sua comunicação deve ser o mais transparente, clara e breve possível, tendo sempre em mente os valores, princípios e sentimentos de cada membro da sua equipa; entre outros fatores igualmente importantes (Luthra & Dahiya, 2015; Charteris-Black, 2007: 20).

Fairhurst e Connaughton identificaram 6 compromissos de valor da comunicação: a liderança comunicacional é transmissora e centrada no significado – «*meaning is one of the most essential components of human communication (...)*»; é relacional, centrando-se, simultaneamente, no líder e no seguidor – «*historically, leadership researchers neglected followers and focused on leaders as transformative agents (...) more recently, however, followers have become the focus of leadership research (...)*»; os atos influentes da organização são o meio e o resultado da liderança comunicacional; é profundamente baseada no poder – «*a site of contestation about the nature of leadership*»; é um fenómeno global diversificado; e, por fim, está associada à reflexividade, à responsabilidade moral e à mudança. A visão transmissora da comunicação, de que os autores falam, começou a ser abordada na década de 80, com o surgimento de estudos que relacionavam a liderança com a comunicação transformacional, onde se atribuía ao líder o papel de gestor de significado. Esta visão vê a comunicação como um canal e as investigações realizadas à volta deste tema abordaram questões como os efeitos de transmissão – a direccionalidade, a frequência e a

finalidade das mensagens, por exemplo – as interrupções nas transmissões eficazes e as diversas maneiras pelas quais as mensagens são recebidas (Fairhurst e Connaughton, 2014: 8, 10 e 12).

Burke et al. (2007) – criadores de modelos de confiança na liderança e defensores de que a comunicação não é apenas uma porta que permite a uma pessoa confiar na liderança de outra, sendo também um resultado comportamental dessa confiança – também contribuem para a visão de transmissão. Estes autores argumentam que, ao criar um clima de confiança organizacional, todas as linhas de comunicação ficam abertas e disponíveis para a transmissão de todas as informações necessárias, que levam à inovação, à correção ou prevenção de possíveis erros e ao crescimento de um maior sentimento de confiança entre o líder e cada um dos seus liderados.

A comunicação do líder deve ser sempre o mais focada e esclarecedora possível, como já referido, mas deve-o ser, principalmente, em situações mais sensíveis e complexas, como por exemplo durante uma crise ou uma mudança organizacional, uma vez que os seus seguidores dependem da sua comunicação eficaz, para a manutenção de um ambiente estável, onde o foco principal, de todos os envolvidos, é arranjar soluções. Deste modo, pode-se afirmar que a boa comunicação torna um líder ainda mais eficaz, ajudando-o a criar e a desenvolver um melhor entendimento entre si e a sua equipa. Consequentemente, ao construir-se uma atmosfera de confiança e de trabalho em equipa – onde são, diariamente, reforçados os laços criados entre o líder e os seus liderados – estes ao sentirem-se, constantemente, motivados e entusiasmados com o seu trabalho, conseguem, com uma maior facilidade, atingir todas as suas metas, bem como as da organização no geral, aumentando, por conseguinte, a produtividade da mesma. É a este processo que muitos estudiosos denominam de liderança comunicacional efetiva.

Quando o principal objetivo de uma organização é a gestão e a liderança de uma mudança organizacional, Lewis defende que os líderes são os principais implementadores e comunicadores da mudança em questão. A sua implementação, numa empresa, requer, de facto, um grande esforço comunicativo, por parte de todos os envolvidos, daí o autor sustentar a importância e o impacto da comunicação, nestas situações concretas: «*communication represents not only the primary mechanism of change in organizations, but*

for many types of change may constitute the outcome as well (e.g., management programs which are evidenced in styles of supervision)'» (2006: 46).

Capítulo 3 – Comunicação e Mudança Organizacional

3.1 – Conceito de Mudança Organizacional

«*Today's dynamic environment adds an extra level of urgency and complexity*». O mundo organizacional está a tornar-se cada vez mais competitivo e a maioria das organizações já percebeu que tem de estar sempre a inovar e a melhorar, caso queira manter-se ativa. Contudo, grande parte destas ainda não tem consciência de que não existem melhorias, sem mudança e que «*nem toda a mudança é progresso, mas todo o progresso exige mudança*». Se as organizações de hoje querem permanecer neste mundo competitivo devem implementar mudanças contínuas e, por vezes, transformacionais – daí a mudança ser considerada um fator crítico do sucesso de cada organização e uma das principais variáveis na criação de vantagem competitiva organizacional – «*Mastering the art of changing quickly is now a critical competitive advantage*». Boris et al. seguem, de certa forma, este pensamento, reforçando que as organizações de hoje devem fazer uma aposta diária no alcance de rápidos resultados e num crescimento sustentável (Basford e Schaninger, 2016: 1; Hunter, 2018: 139; Boris et al., 2015: 1).

As empresas contemporâneas, para permanecerem vivas no mercado, veem-se obrigadas a adaptarem-se e a mudarem, muitas vezes, de forma radical. Neste sentido, os líderes precisam de tomar decisões e de responder, rapidamente, às várias oportunidades e ameaças que possam surgir, e os colaboradores precisam de ser mais flexíveis e colaborativos. No entanto, a aceitação da mudança não é algo natural no ser humano. Tal como a liderança, também a mudança é um comportamento que pode (e deve) ser aprendido e, sendo algo que não é natural em cada pessoa, é totalmente errado acreditar que é fácil de atingir e de pôr em prática. É por esta mesma razão que, são, ainda hoje, muitos os autores que continuam à procura de mais conhecimento e fundamentos sobre a mudança, como geri-la e o porquê de, na maioria das vezes, ser tão difícil de aceitar e adotar. (Gilley et al., 2009; Hunter, 2018).

A mudança acontece através do hábito, ou seja, quando os comportamentos começam a ser praticados todos os dias, porque só assim é que pode dar-se uma mudança real e duradoura. É muito importante que cada indivíduo tenha em mente que, ao longo de todo o processo de mudança, vão sempre existir avanços e recuos, uma vez que esta ocorre, normalmente, de uma forma gradual. Deste modo, torna-se fundamental que os líderes desenvolvam uma visão e proporcionem as melhores condições possíveis aos seus seguidores, para que se

sintam guiados quando enfrentam diversos obstáculos e, de igual modo, orientados rumo ao caminho que os levará ao sucesso. Quem orienta uma determinada organização, com foco numa nova direção, deve sempre ter um olhar interno e um externo, a chamada visão dupla, fundamental para uma eficaz implementação de uma mudança organizacional. Quando se olha meramente para fora da organização, o foco está maioritariamente nos resultados do negócio e nos aspetos mais "técnicos" da empresa. Desta forma, é essencial vincular esta parte mais estratégica e técnica à autodescoberta, ao autoconhecimento e ao autodesenvolvimento de um líder, para assim se conseguir "abraçar" a visão da organização e se atingir os objetivos estipulados. Uma ação para desenvolver e colocar tudo isto em prática é envolvendo todos os colaboradores na mudança, procurando, constantemente, um *feedback* construtivo e a 360º graus (Boaz e Fox, 2014; Hunter, 2018; Humphrey, 2002).

Atendendo ao que já foi anteriormente referido – sobre o mundo competitivo em que vivemos hoje em dia – são muitas as empresas que, no seu dia-a-dia, passam rapidamente de um estabelecimento de objetivos de desempenho e de metas a alcançar para a criação e implementação de um conjunto significativo de iniciativas de mudança organizacional. No entanto, a implementação de uma nova estratégia e mudança, só tem o devido sucesso se cada líder tiver sempre em conta as diferentes mentalidades e capacidades de adaptação e aceitação das pessoas que estão, direta ou indiretamente, envolvidas na mudança. Muitas das tentativas de implementação de uma mudança organizacional fracassam porque muitos líderes não atuam de acordo com o seu papel – neste caso, o de verdadeiros modelos/agentes da mudança, sendo os primeiros a darem o exemplo – e, também, porque muitas das suas pessoas estão satisfeitas e defendem o *status quo* (Boaz e Fox, 2014).

3.2 – Líderes como Agentes de Mudança

Os líderes são considerados, por muitos autores, agentes de mudança e por isso é que «(…) *how they develop is critical for organizational change*». Ou seja, para que os seus seguidores saibam lidar com as diversas barreiras à mudança organizacional – que, muitas das vezes, são inevitáveis – é fundamental que cada líder seja capaz de gerar comportamentos altamente motivadores, de modo a garantir que cada um tenha todas as ferramentas consigo para superar cada obstáculo. A maioria dos líderes são, então, apelidados de agentes de mudança porque são eles que, habitualmente, comunicam, aos seus liderados, as mudanças que são necessárias implementar e como é que estas devem ser postas em prática. Comunicação esta

que engloba um conjunto de determinados fatores, que são articulados com o sistema de valores da organização e com os anseios e preocupações dos seus seguidores (Charteris-Black, 2007; Rooke e Torbert, 2005: 86; Kotter, 1990).

Mais uma vez, vê-se presente a importância da comunicação, numa organização, neste caso específico, durante uma mudança organizacional. Decker & Decker (2015) reforçam, de igual modo, a relevância e o impacto que a comunicação e, consequentemente, a influência do líder, pode ter numa empresa que esteja a passar por uma transformação, seja de pequena ou de grande escala - «*any leader who wants to create change needs to learn how to communicate to influence*». Ao utilizarem uma comunicação verdadeiramente eficaz, os líderes conseguem motivar e mudar as mentes dos seus seguidores, ganhando-os como seus "apoiantes" e fazendo com que cada um se sinta envolvido na mudança e motivado para a ação. «*Possessing skills in change management has been linked to bringing about successful organizational change*». Quando não são compreendidas as várias técnicas de implementação de uma mudança, podem surgir diversas barreiras que impedem o sucesso da organização. As mais comuns são a incapacidade do líder em motivar as suas pessoas, a sua falta de habilidades de comunicação e, ainda, o não reconhecimento do esforço que cada uma das suas pessoas faz para se adaptar a uma nova mudança. John F. Kennedy, Bill Clinton, Dr. Martin Luther King, Mother Theresa, Nelson Mandela, entre muitos outros, são alguns dos líderes mais conhecidos que, para além de excelentes comunicadores, também foram verdadeiros agentes de mudança (Decker & Decker, 2015; Gilley et al., 2009: 78).

Peter Drucker (2004) acrescenta a este pensamento que os líderes verdadeiramente eficazes tratam cada mudança como uma oportunidade e não como uma ameaça, questionando-se como é que poderão explorar e olhar para cada uma como uma oportunidade para as suas organizações. Gilley et al. (2009) asseguram, similarmente, que os líderes podem funcionar como agentes de mudança, uma vez que são os principais responsáveis pela implementação de cada uma – através da criação de uma visão (como será o "pós-mudança") e da identificação de qual a necessidade para implementar a nova estratégia. Para que possam assumir o seu papel, da melhor forma possível, é fundamental que cada líder tenha em mente que o primeiro passo para implementar uma mudança é ter consciência que os diversos comportamentos de liderança organizacional têm uma influência direta nas ações visíveis no ambiente de trabalho, tendo sempre como base o modelo de influência de Basford e Schaninger (2016) – para conhecer, com a devida profundidade, este modelo, consultar o

anexo I. Embora algumas das ações-chave que os autores apresentam pareçam senso comum, é muito fácil esquecê-las, daí ser essencial que os líderes as tenham, diariamente, em mente e as coloquem em prática, de modo a conseguir uma implementação eficaz de uma mudança organizacional.

Muitos dos críticos dos vários modelos de mudança organizacional reforçam o seu fracasso, uma vez que se verifica, em quase todos, a falta de reconhecimento da complexidade de uma mudança; do fator humano (os colaboradores) e a falta de preparação para a possível resistência dos mesmos à mudança. Gilley et al. (2009), por exemplo, realizaram um estudo que tinha como principal objetivo analisar o conceito de liderança, partindo de um constructo comportamental e tendo em consideração que os comportamentos têm como base certas características e habilidades. Através deste mesmo estudo foram identificados alguns comportamentos que influenciam, positivamente, o sucesso organizacional e que foram integrados em diversos modelos de mudança: a aplicação do *coaching* – considerado um agente de mudança, tendo como base o *feedback* contínuo e a 360º, potenciando o autoconhecimento e uma maior conscientização; comunicar – é fundamental a forma como se dá a conhecer a mudança aos colaboradores e a sua importância e impacto, tendo influência no envolvimento e motivação de cada colaborador; envolver os outros – de modo a aumentar o sentimento de pertença de cada pessoa, atribuindo papéis ativos na mudança; motivar; recompensar; promover o trabalho em equipa e, por fim, criar uma metodologia.

Estes mesmos investigadores realizaram um outro estudo que procura aprofundar duas questões essenciais: «*How effective are leaders in implementing change within their organizations?*» e «*What specific leader behaviors are most significantly associated with the ability to execute change initiatives successfully?*». Esta investigação teve como objetivo perceber a perspetiva de alguns colaboradores relativamente à eficácia (ou não) dos seus líderes na implementação de uma mudança na organização. Em primeiro lugar, procurou-se perceber se os líderes implementam efetivamente mudanças nas suas empresas, tendo em conta a perceção dos seus seguidores. Em segundo, investigou-se a frequência com que os líderes mostram as suas habilidades e comportamentos associados à implementação efetiva de uma mudança. Relativamente à variável eficácia na implementação da mudança, os colaboradores responderam que os seus líderes 37,6% das vezes 'nunca' ou 'raramente' foram eficazes ao implementar uma mudança, em comparação com 17,8% que responderam 'geralmente' ou 'sempre' eficazes. No que toca às variáveis independentes, os entrevistados

responderam ‘normalmente’ ou ‘sempre’, apenas um terço das vezes, no que toca às características de comunicação, ao envolvimento dos colaboradores e ao incentivo no trabalho por parte dos seus líderes. Ou seja, a motivação e a comunicação acabam por ser os dois fatores que maior correlação positiva têm com a eficácia da mudança. Resumidamente, este estudo contribuiu com três grandes ideias: em primeiro lugar, o líder e o seu tipo de liderança têm um impacto significativo na implementação de uma mudança, podendo este, por vezes, tornar-se uma barreira para o seu desenvolvimento (da mudança); em segundo, habilidades como o treino, a comunicação, o envolvimento de todas as pessoas, a motivação, a recompensa e a formação de toda a equipa, contribuem, positivamente, para o sucesso de uma mudança – a linha comum, (existente entre elas), apela ao lado mais humano da mudança e relembra que a incapacidade de reconhecer e/ou responder às necessidades de cada uma das suas pessoas, principalmente durante uma mudança, pode contribuir para uma das principais falhas do líder. A terceira ideia – considerada a contribuição mais importante deste estudo – mostra que nas relações significativas, entre comportamentos específicos do líder e as taxas de sucesso de mudança, a sua eficácia é prevista pela capacidade do líder motivar os seus liderados e saber comunicar efetivamente – «(…) *results indicate the importance of approaching change from a person-centered perspective*» (Gilley et al., 2009: 83 e 90).

Johnson, de uma forma mais indireta que a grande maioria dos autores, olha também para os líderes das organizações como sendo agentes de mudança e os principais responsáveis pela implementação e gestão da mesma. A autora reforça algo que tem sido abordado ao longo desta dissertação: cada líder tem o dever de ser um verdadeiro exemplo para os seus seguidores e fá-lo alertando todos os líderes para o facto de «*as leaders, we are far visible than we realize, and we are sending signals to followers all the time – even when we don’t realize it*». O envio dos sinais certos é sempre importante, mas é-o especialmente em momentos de mudança estratégica. Tendo como base um estudo que realizou, chegou à conclusão de que são três os principais sinais que os seguidores precisam de receber dos seus líderes, aquando uma mudança organizacional: dizer aos colaboradores o que é que realmente desejam para a empresa; viver, pessoalmente, a mudança que decidiram implementar; e, por fim, ter em mente todos os recursos que têm à sua volta para conseguir pôr em prática a mudança em questão, da melhor forma possível (2017: 1).

A grande maioria dos líderes tende a falhar logo no primeiro sinal, porque quando expressa aos seus seguidores o que pretende com uma determinada mudança, fá-lo em termos de tarefas propriamente ditas, e não em termos de resultados concretos, nunca esclarecendo toda a extensão da mudança que está a pedir. Com isto, o que os seguidores pretendem é que o líder, em vez de simplesmente escolher tarefas para eles executarem, lhes explique e clarifique, primeiro, o que é que pretendem com a mudança, o porquê e quais os resultados que se pretendem alcançar com a mesma. O segundo sinal é muito simples: os liderados precisam que o seu líder viva, também ele, a mudança que quer implementar, demonstrando-o de diversas formas, acabando por lhes transmitir que a mudança é realmente importante, fazendo com que ajam de acordo com tal mensagem. Por último, com o terceiro sinal, o que os colaboradores pretendem é que o seu líder tenha consciência do tipo de recursos que vai precisar e, consequentemente, gastar (capital, pessoas, etc.) para implementar a mudança. Para além do fator monetário, o fator pessoas é, também ele, essencial alocar as pessoas certas para trabalharem na mudança, antes dos restantes colaboradores da organização o fazerem, sendo importante os líderes fazerem uma primeira aposta nos chamados *innovators* e nos *early adopters*, que irão ser explorados mais à frente (Johnson, 2017; Rogers, 2003).

3.3 – Tipos de Mudança Organizacional

De entre todas as mudanças possíveis de ocorrer numa determinada organização, as mais comuns a serem implementadas são as de estratégia da organização, do modelo de negócio atual, da estrutura, dos processos, da cultura ou ainda da tecnologia utilizada ou dos próprios produtos e serviços. Pequena ou grande, simples ou complexa, qualquer mudança tem um impacto significativo nas pessoas que estão, direta ou indiretamente, envolvidas nela, bem como na organização no seu todo. A mudança pode ser ainda mais aprofundada quando vista através de duas perspetivas evolutivas distintas: a tradicional ou transitória que, sendo a mais comum, é utilizada para melhorar o estado atual de uma organização, através da implementação de pequenas e graduais mudanças, nas suas pessoas, na sua estrutura, nos procedimentos, ou, ainda, na tecnologia, podendo atingir toda a organização ou apenas uma parte desta. A outra perspetiva é a transformacional – menos frequente e rara de alcançar, de forma eficaz. Tal como o nome indica este tipo de mudança relaciona-se com algo mais radical, como é o caso, por exemplo, de uma reformulação drástica da estratégia da empresa, a fusão ou aquisição de uma outra, tendo sempre como base uma natureza, de certa forma, disruptiva (Peter Drucker, 2004; Gilley et al., 2009).

A literatura, quer a mais antiga, quer a mais contemporânea, apresenta diversos modelos que se adequam a formas distintas de mudança e com várias etapas de implementação. Rogers (2003) é um dos autores que aprofunda as diversas taxas de aceitação de uma mudança, ressaltando a importância de saber escolher e utilizar os métodos e sistemas de comunicação mais corretos, dada a sua influência na maneira como a mudança é aceite e adotada. De acordo com o autor, esta aceitação passa pelas seguintes etapas: a conscientização; o julgamento; a decisão de continuar ou desistir e a adoção da mesma, por parte de cada indivíduo. Estas etapas são postas em prática, por cada pessoa, de acordo com a categoria onde cada uma se insere: os *innovators*, os *early adopters*, *early majority*, *late majority* e os *laggards*. Os *innovators* são as cobaias da mudança, os que a prosperam; os *early adopters* são aqueles que estão, constantemente, à procura de novos desafios, e que tendem a gostar de mudanças; os *early majority* apesar de não serem céticos, preferem primeiro observar o impacto que uma mudança tem nos *innovators* e nos *early adopters* e só depois é que tomam uma decisão sobre a mesma; os *late majority*, por sua vez, tendem a ser céticos e, na maioria das vezes, mudam apenas porque se veem obrigados a tal ou porque não têm outra alternativa; por fim, os *laggards*, que com mentalidades mais tradicionais, acabam por ser considerados os verdadeiros resistentes, rejeitando, por completo, qualquer tipo de mudança.

Os *innovators* assumem um papel fundamental, uma vez que são considerados catalisadores de mudanças organizacionais. Desta forma, é importante que todas as organizações, nomeadamente os seus líderes, tenham em mente o impacto positivo que tem, na implementação de uma mudança, a criação de um grupo de indivíduos pioneiros que a possam potenciar. Relativamente aos *laggards*, Coch and French (1948) defendem que o líder de uma organização se souber usar os métodos corretos, geralmente, consegue modificar ou acabar, por completo, com a resistência deste grupo, relativamente a uma mudança. Um dos métodos mais eficazes é a realização de reuniões de grupo onde o líder comunica às suas pessoas a necessidade da mudança em questão, incentivando a participação de todos no planeamento e na implementação da mesma (Rogers, 2003; Boaz e Fox, 2014).

3.3.1 – Mudança Episódica vs. Mudança Contínua

É durante a década de 90 que surgem dois grandes tipos de mudança organizacional, totalmente distintos um do outro: a episódica e a contínua. A mudança episódica não é tão frequente e pode, por vezes, ser extremamente radical. Por sua vez, a contínua tende a ser

crescente e emergente, não sendo possível, na maioria das vezes, ver o seu fim. Weick & Quinn (1999) são outros autores que também abordam estes dois tipos de mudança distinguindo-os como: mudança episódica, descontínua e intermitente *versus* contínua, evolutiva e incremental – tendo como base os três estágios de mudança de Lewin (1951) – autor citado por Weick & Quinn – descongelar, mudar e recongelar, que constituem a chamada receita genérica do desenvolvimento organizacional (Gilley et al., 2009).

A mudança episódica, incluída no grupo de mudanças organizacionais que tendem a ser descontínuas, aperiódicas e pouco frequentes, ocorre em períodos de divergência – resultado de um crescente desalinhamento – quando as organizações se afastam das suas condições de equilíbrio. Este tipo de mudança ocorre quando as mudanças são impostas, por exemplo, por fatores externos, como é o caso de uma mudança tecnológica, ou por fatores internos, como é o caso de uma mudança de colaboradores. Geralmente, as mudanças episódicas são menos completas porque, raramente, são implementadas a cem por cento, mas são mais estratégicas no que toca ao seu conteúdo, onde há uma certa tendência para se substituírem radicalmente programas e tarefas. Desta forma, são três os processos mais importantes, pertencentes a uma mudança episódica: a inércia – relacionada com a incapacidade de as organizações mudarem tão rapidamente quanto o mundo atual; o desencadeamento da mudança e, por último, a substituição propriamente dita. Embora seja a inércia a principal criadora da tensão que precede uma mudança deste tipo, os seus gatilhos reais derivam de cinco fontes: do ambiente da organização, do seu desempenho, das características do seu líder, da sua estrutura e estratégia. Deste modo, pode concluir-se que a mudança episódica é, geralmente, associada a uma mudança que ocorre através de uma substituição. Tendo como base a visão de Lewin (1951), uma organização mudaria, com maior facilidade, o seu equilíbrio, se determinadas defesas pessoais, normas do grupo e se a própria cultura organizacional fossem descongeladas. Este descongelamento envolve três etapas: a "desconfirmação" de expectativas, «*induction of learning anxiety if the disconfirming data are accepted as valid and relevant*» e o fornecimento de segurança psicológica suficiente para converter toda a ansiedade sentida em motivação para mudar (Weick & Quinn, 1999: 372).

Em contrapartida, a mudança contínua está associada ao grupo de mudanças organizacionais que tendem a ser evolutivas, com uma dinâmica muito diferente, adotando uma perspetiva mais micro e consciente de que tudo está constantemente a mudar. Este estilo tende a ser

visto como uma série de pequenos e rápidos episódios de mudança, sendo as suas questões mais centrais as de escala e de continuidade – onde está presente o conceito de cultura organizacional. Esta desempenha um papel fundamental na implementação de uma mudança contínua, uma vez que mantém as diversas mudanças unidas; dá legitimidade às ações que melhoram a sua adaptabilidade e, ainda, porque incorpora o '*know-how*' da adaptação às normas e aos valores da organização, dado que mudar a cultura é mudar o clima e o ambiente da empresa – ver mais sobre este conceito no anexo J (Weick & Quinn, 1999; Dawson, 2010).

Neste sentido, enquanto uma mudança episódica é motivada pela incapacidade de uma organização acompanhar o mundo exterior, a mudança contínua, por sua vez, é motivada por um estado de alerta e pela incapacidade de uma organização conseguir manter-se, continuamente, estável. Um meio para se conseguir reequilibrar uma mudança contínua é o uso de uma lógica de atração – contrária à lógica de substituição presente na mudança episódica. Weick & Quinn afirmam que, por um lado, gerir uma mudança é dizer às pessoas o que fazer – lógica da substituição – contudo, por outro lado, liderar uma mudança é mostrar às pessoas como é "ser" – lógica da atração – sendo que para o conseguirem fazer, os líderes precisam, primeiro que tudo, de ter em mente que «(…) *the new behaviors in the leader attract new behaviors from followers*» (1999: 380).

3.3.2 – Mudança Adaptativa

«*(…) The ideal organization is one that continuously adapts*». No seguimento do que já foi abordado no início deste capítulo, é fundamental que as organizações de hoje estejam conscientes da necessidade e, por vezes, da urgência, de implementar certas e determinadas mudanças – umas mais forçadas do que outras – de modo a conseguirem adaptar-se e acompanhar a constante evolução do mercado competitivo atual. «*Changes in societies, markets, customers, competition, and technology around the globe are forcing organizations to clarify their values, develop new strategies, and learn new ways of operating* (…)». É neste sentido que surge o conceito de «*adaptive change*», que acontece quando certas organizações, assim como as suas pessoas, se veem forçadas a adaptar-se a um ambiente organizacional alterado – daí a mudança adaptativa ser das mais difíceis e dolorosas de implementação. A mobilização de todas as pessoas para se adaptarem e se focarem na realização de um trabalho adaptativo, é uma das tarefas mais difíceis, mas fundamental,

atribuídas ao líder, aquando a concretização de uma mudança – «(…) *getting people to do adaptive work is the mark of leadership in a competitive world* (…)» (Weick & Quinn, 1999: 371; Heifetz e Laurie, 2001: 38).

Este trabalho de adaptação a uma nova realidade, totalmente distinta da anterior, surge quando as crenças, os valores e, por vezes, até mesmo os princípios, profundamente enraizados na cultura de uma organização, e também nas suas pessoas, são desafiados, postos em causa e considerados menos relevantes do que anteriormente o eram. Estes desafios surgem diariamente na maioria das organizações, por exemplo, quando estas sofrem uma reestruturação; quando implementam e desenvolvem novas estratégias ou quando se agregam a uma outra empresa, com um outro negócio. Atendendo a estes desafios de adaptação, é essencial que todas as pessoas da empresa, principalmente o seu líder, tenham em mente que as soluções para estes mesmos desafios residem, não apenas no líder e nos principais diretores da empresa, mas também na inteligência coletiva de todos os seus colaboradores e em seis princípios que potenciam uma boa liderança, no que toca à mudança adaptativa – «*get on the balcony*»; «*identify the adaptive change*»; «*regulate distress*»; «*maintaining disciplined attention*»; «*giving the work back to people*» e, por fim, «*protecting voices of leadership from below*». Para conhecer, aprofundadamente, cada um destes princípios, consultar anexo K (Heifetz e Laurie, 2001: 38).

O líder é, então, responsável por identificar o desafio adaptativo da organização e por fornecer a devida orientação às suas pessoas, atribuindo-lhes novas funções e responsabilidades e esclarecendo a realidade dos negócios da organização, bem como dos seus principais valores, princípios e crenças. Para que tudo isto aconteça, é fundamental que o líder faça a devida gestão das suas emoções, sendo capaz de tolerar todas as incertezas e frustrações – suas e dos seus liderados. Para além disto, Maxwell (2008) e outros autores reforçam que o líder nunca se pode esquecer que é um verdadeiro exemplo aos olhos dos seus seguidores e, por isso mesmo, deve escolher, estrategicamente, qual o tipo de comunicação a utilizar, evitando mostrar emoções como ansiedade e insegurança, transparecendo que confia, plenamente, na sua capacidade e na dos seus colaboradores, para realizarem as suas novas tarefas e ultrapassarem os vários desafios que a organização está e poderá vir a viver (Heifetz e Laurie, 2001).

3.4 – Erros Críticos Comuns numa Mudança Organizacional

Dado o mundo competitivo em que a sociedade vive, atualmente, são muitos os esforços que a maioria das organizações fazem para conseguir sobreviver e manter-se estável num mercado que se está a tornar, cada vez mais, desafiador. Estes esforços abrangem diversos temas, mas todos têm um objetivo comum: fazer mudanças concretas e significativas no negócio, na empresa, de modo a conseguirem lidar, da melhor forma possível, com o ambiente competitivo, vivido no mundo organizacional contemporâneo. Todos estes processos de mudança englobam um conjunto significativo de etapas que requerem, todas elas, um período considerável de tempo, para se realizarem. Neste sentido, muitas das organizações decidem saltar certas fases, criando a ilusão de que estão a conseguir mudar muito rapidamente mas, na realidade, o que conseguem, como consequência, é um resultado insatisfatório. É exatamente no momento em que as empresas começam a esquecer certas etapas do processo, que surgem alguns erros críticos, podendo, muitas das vezes, ter um impacto devastador na implementação da mudança e, consequentemente, nos resultados que se pretendem atingir com a mesma e em toda a organização (Kotter, 1995).

Kotter (1995) apresenta oito dos erros mais críticos cometidos pela grande maioria das organizações. O primeiro é a não criação de um sentido de urgência. Segundo o autor, os esforços de mudança mais bem-sucedidos despertam-se quando o líder gera, não pânico e medo, mas sim motivação e vontade de colaborar e ajudar em cada um dos seus colaboradores, principalmente nos mais apreensivos em relação à mudança. Desta forma, Kotter ressalta que «*to make the status quo seem more dangerous than launching into the unknown*» e reforça que, quando a taxa de urgência não é ativada o suficiente, o processo de mudança não é bem-sucedido e, a longo prazo, o futuro da organização poderá ficar em risco. O segundo erro mais crítico é a não criação de uma coalizão suficientemente orientadora. Em todas, ou em praticamente todas, as mudanças organizacionais bem-sucedidas, a coalizão é sempre muito importante e significativa. Esta resume-se ao grande apoio e ao assumir de um compromisso partilhado pelo líder e por um conjunto de liderados – geralmente os *innovators* – que apoiam ao máximo a transformação que está a ser implementada, sendo fundamental existir um nível mínimo de confiança e de comunicação entre todos os elementos deste grupo. A falta de visão – tema que já foi e voltará, mais à frente, a ser relembrado – é um dos maiores erros, principalmente durante a implementação de uma mudança. A visão criada e desenvolvida ajuda todos os envolvidos na mudança a

transportarem-se para uma imagem do que irá ser o futuro da organização, clarificando qual o melhor caminho a seguir, daí ser das fases mais impactantes de todo o processo (1995: 60).

O quarto erro mais comum, e que se relaciona com o acima apresentando, é a falta de comunicação da visão da mudança, a maneira como esta é comunicada às pessoas envolvidas. Por muito que os colaboradores não estejam satisfeitos com o *status quo*, só aceitam e estão disponíveis para mudar, quando olham para uma mudança como algo útil e benéfico – para isso é fundamental existir uma comunicação clara e credível. Para além disto, cada indivíduo, principalmente os líderes, devem ser conscientes de que «*Communication comes in both words and deeds, and the latter are often the most powerful form*», ou seja, nada prejudica tanto a implementação de uma mudança, como o comportamento de cada um ser totalmente diferente e inconsistente com as suas palavras. A não remoção de obstáculos, relativamente à nova visão, é um outro erro crítico que pode pôr em causa todos os esforços feitos, até então, pela organização e pelas suas pessoas. Por muito que os colaboradores queiram aceitar e participar na mudança que está a ser implementada, por vezes surgem certos e determinados obstáculos – internos e/ou externos – que acabam por bloquear o caminho até à mudança propriamente dita e desmotivando a grande maioria dos colaboradores. Um outro erro muito comum na maioria das organizações resume-se à não celebração de pequenas vitórias de curto prazo. A implementação de uma mudança leva tempo e, geralmente, todo o esforço feito acaba por ficar em risco de perder toda a sua força, caso não haja objetivos a curto prazo, que tenham de ser cumpridos e comemorados, dado que, não havendo resultados a curto prazo, muitas pessoas acabam por desistir. Contudo, ligado a este erro está um outro – o de declarar vitória cedo demais. Até uma mudança se encaixar profundamente numa organização e na sua cultura, são, segundo Kotter, necessários cinco a dez anos, sendo estas novas implementações ainda muito frágeis e, por isso, sujeitas a regressões (Kotter, 1995: 64).

O último erro, identificado como crítico, é o não ancoramento da nova mudança, na cultura da organização. Numa fase final, a mudança propriamente dita permanece numa empresa «*when it becomes "the way we do things around here", when it seeps into the bloodstream of the corporate body*». Durante a institucionalização de uma mudança na cultura de uma organização, esta deve ser, conscientemente, mostrada às suas pessoas – como é que as novas alterações, comportamentos e atitudes ajudam e impactam, positivamente, o melhoramento do desempenho da organização, no seu todo, e de cada um dos seus colaboradores. No fundo,

até mesmo os esforços de mudança mais bem-sucedidos contam com muitas surpresas pelo meio. Desta forma, tal como é fundamental uma organização ter uma visão, relativamente simples e clara, para orientar as suas pessoas durante uma mudança é, de igual modo, importante a criação de uma visão de todo o processo de mudança, de modo a reduzir, ao máximo, a sua taxa de erro (Kotter, 1995: 67).

Boris et al. (2015) sustentam o pensamento de Kotter, com base nas suas pesquisas, mostrando que a maioria dos esforços de mudanças organizacionais tende a falhar. Em média, 70% dos processos de mudança organizacional não atingem os resultados esperados, por um lado, devido à resistência de muitos colaboradores e, por outro, devido à falta de apoio do líder. O que estes autores afirmam é que, hoje em dia, a aposta em cinco áreas específicas, dentro de uma organização, tornam todos os esforços internos de mudança mais eficazes e duradouros. Entre elas encontram-se o dar um *feedback* contínuo e constante; a personalização e filtração de informações; o evitar a criação de uma hierarquia – construindo-se relações mais diretas entre todas as pessoas da organização; a criação de empatia e de um propósito partilhado e, por último, a demonstração de progresso – algo diretamente relacionado com as vitórias a curto prazo que Kotter (1995) aborda – para que todas as pessoas envolvidas os possam acompanhar, em tempo real. Todas estas medidas têm uma visão e um propósito comuns: fazer com que a mudança em questão pareça o mais urgente e real possível, sendo uma maneira mais impactante e poderosa de acelerar a capacidade de as organizações mudarem (Boris et al., 2015).

Galbraith (2018), tendo como base uma pesquisa realizada nos EUA, ressalta que, em mais de um milhão de funcionários, pelo menos um terço não percebe o porquê de uma determinada mudança estar a acontecer na organização onde trabalha. Para além dos vários motivos, identificados até aqui, a resistência de muitos funcionários a uma determinada mudança, (algo que irá ser aprofundado mais à frente), é um outro fator que impacta e que leva às diversas estas falhas na sua implementação. Todos os responsáveis por liderar uma mudança devem dedicar o devido tempo a explicar, a todas as pessoas envolvidas, de que tipo de mudança se trata, o porquê de estar a acontecer e qual a sua importância. De acordo com o autor são quatro os aspetos fundamentais que ajudam os colaboradores a compreender uma mudança, impulsionando o seu comprometimento e fazendo com que contribuam para o sucesso da sua implementação. Mais uma vez, volta a ser reforçada a importância de apresentar uma visão clara e suficientemente convincente, relativamente ao futuro da

organização, fazendo com que esta seja uma verdadeira inspiração para todos os colaboradores. Para a maior parte das iniciativas de mudança, como já tinha sido referido por Basford e Schaninger (2016), a utilização de uma história que englobe o que é que está a ser mudado, quando, como e porquê – medida que tem vindo a ter um impacto significativamente positivo nas organizações, a curto e a longo prazo. Tal como Boris et al. (2015), também Galbraith reforça a importância de uma comunicação regular, consistente e transparente, com o objetivo de manter, ao máximo, e durante as diferentes fases do processo de mudança, todas as pessoas da organização devidamente informadas – «*studies have found that continual communication is a leading factor in a transformation's success*» (2018: 3).

Como já várias vezes abordado, um dos principais deveres de um líder é ser um verdadeiro exemplo para os seus seguidores. Neste sentido, todos devem sentir-se devida e verdadeiramente confiantes ao liderar uma mudança organizacional, dado que a forma como atua irá ter um impacto direto na forma como cada um dos seus liderados reage e, também, como se envolve na mesma. Para que tal aconteça, todos os líderes devem pensar em como podem, diariamente, inspirar, comunicar, capacitar e envolver todos os seus colaboradores nas várias mudanças que necessitam implementar na organização, liderando sempre com o propósito e com o objetivo final de a direcionar para um futuro com ainda mais sucesso (Galbraith, 2018).

Adamson et al., também procuraram perceber o porquê de tantas mudanças organizacionais saírem fracassadas, tendo como base uma abordagem que denominam de «*just tell'em*» e que é um pouco diferente das apresentadas anteriormente. Os autores afirmam que a sabedoria convencional defende que os líderes devem estar mais presentes e junto aos seus colaboradores, garantindo que «*everyone understands what is at stake and embraces the organization's strategy for change*». Vários métodos são experimentados para que, no final de todo o processo da mudança proposta, esta seja, de certa forma, aceite e enraizada por todos e, consequentemente, implementada na cultura da organização. Em primeiro lugar, parte-se do princípio que as pessoas que se encontram na linha da frente da mudança têm todo o contexto e informações necessárias para compreender as principais razões da sua necessidade de implementação. No entanto, a maioria acaba por confessar que nunca chega a entender a cem por cento tudo o que leva à decisão de implementação de mais uma mudança organizacional. Em segundo, pressupõem-se que todas as pessoas da organização confiam e aceitam plenamente todas as decisões dos seus líderes. Esta abordagem supõe,

ainda, que os colaboradores não têm ideias válidas e próprias sobre o rumo que a empresa deve seguir – algo que leva, por vezes, ao não envolvimento de todos na implementação da mudança. Por último, tende a partir-se do princípio de que a não aceitação da mudança, por parte de algumas pessoas, é apenas um problema de comunicação e que se todas souberem os seus motivos, mudam automaticamente. No entanto, há um esquecimento de que uma mudança está relacionada tanto com factos propriamente ditos, como com relacionamentos, emoções e sentimentos (Adamson et al., 2006: 36).

Regressando à importância de se construir e contar uma história, à volta de uma determinada mudança, Adamson et al. sustentam este pensamento, ressaltando que uma boa história inspira as pessoas, fazendo-as sentir, verdadeiramente, toda a mudança. Ainda assim, são muito poucos os líderes que sabem criar e desenvolver uma boa história, conseguindo provocar uma transformação organizacional significativa – daí este tema ser cada vez mais abordado, dado que «*stories have the potential to revitalize the way we do business*». Contudo, é exatamente aqui que a abordagem «*just tell'em*» falha, uma vez que ignora, por completo, o papel que a emoção desempenha numa ação de um processo de mudança organizacional. Sendo responsáveis por criar valores e crenças comuns e por construir equipas mais fortes e com uma melhor perceção do conceito de comunidade, as histórias suscitam perspetivas mais completas e compromissos com mais significado, acabando por fazer com que cada colaborador se sinta mais valorizado na sua organização. Deste modo, a mensagem principal a reter é que, se um líder deseja que a sua mensagem de mudança seja realmente aceite pelos seus seguidores, esta deve ser transformada numa história atraente, inspiradora e cativante, sobre a nova estratégia e o novo rumo que a empresa pretende seguir, reforçando os benefícios que cada um irá ter com a sua implementação (2006: 37).

3.5 – A Fórmula da Mudança

Dethmer et al. (2015) apresentam aos seus leitores uma fórmula que pode determinar a probabilidade de uma determinada mudança ocorrer ou não, numa organização. Esta fórmula foi criada por dois teóricos – Richard Beckhard e David Gleicher – e, anos mais tarde, redefinida por Kathie Dannemiller, uma professora e consultora respeitada na sua era. A *Gleicher's Formula* contém a seguinte equação: (VxD) + FS > R = C – "V" (*vision*); "D" (*dissatisfaction*); "FS" (*first steps*); "R" (*resistance*) e "C" (*change*). Quando a visão é multiplicada pela insatisfação, quando já foram dados os primeiros passos e já não existe

qualquer tipo de resistência, pode, então, ocorrer, de forma eficaz, a implementação de uma nova mudança na organização (Dethmer et al., 2015).

A visão – representada por "V" – ilustra o futuro que a organização deseja alcançar. Com uma visão positiva e inspiradora, as pessoas tendem a sentir-se mais motivadas, inspiradas e com força de vontade para enfrentar os seus medos e inseguranças, relativamente à mudança. Deste modo, para cada indivíduo conseguir superar o seu medo e a sua resistência à mudança, a visão da empresa deve ser algo real, sincero e, de certa forma, desejado. Contudo, a maioria dos colaboradores não decide ou não aceita mudar apenas por causa de uma visão inspiradora, mudando, também, devido ao fator "D" – insatisfação que sentem com o estado atual em que a sua organização se encontra. É aqui que muitos líderes criam as chamadas «*burning platforms*», que desempenham um dos papéis principais, uma vez que colocam as pessoas em situações que lhes são desconfortáveis, deixando-as insatisfeitas com o "agora" e, mesmo que inconsciente e indiretamente, levando-as a superar a resistência e/ou medo, rumo a um futuro melhor. Na grande maioria das organizações, os colaboradores tentam esconder a sua insatisfação, no entanto, ao começarem a expor os seus sentimentos e pensamentos, estão a abrir uma porta de entrada para que a sua insatisfação "venha ao de cima", fazendo com que, desta forma, comecem a aparecer mudanças reais na empresa (Dethmer et al., 2015: 309).

Os «*first steps*» – "FS"– são fundamentais para todos os líderes conseguirem implementar efetivamente uma mudança, principalmente para aqueles que têm toda a motivação e energia dentro de si para levarem avante a mudança que têm em mente, mas que não conseguem colocar as suas ideias em prática. Dethmer et al. partilham algo muito interessante, que lhes foi ensinado pelo seu mentor Hale Dwoskin e que tem muito impacto na implementação de uma mudança: «*trying is wanting credit for something you never intend to* do». Ou seja, na maior parte dos casos, a partir do momento em que o líder ou qualquer um dos seus liderados afirmam que vão tentar mudar, já estão a transmitir ao seu cérebro de que não vão realmente mudar. Neste sentido, o primeiro passo que, quer o líder, quer os seus seguidores têm de dar é o de conseguirem enfrentar a sua própria resistência/medo à mudança, precisando, posteriormente, apenas de uma motivação extra para a colocarem em prática. Durante todo este processo, é normal e, de certa forma, positivo, cada pessoa sentir uma certa ansiedade e receio, já que é exatamente nesta fase que se está realmente disposto a mudar, a deixar de

controlar tudo e a querer entrar no desconhecido – sendo esta caracterização associada, muitas vezes, aos líderes transformacionais (2015: 315).

Dados os primeiros passos, falta apenas eliminar toda e qualquer resistência – "R" – que possa haver por parte de algumas pessoas envolvidas, direta ou indiretamente, na mudança em questão. Para que isto aconteça, é fundamental que, através de uma comunicação transparente, cada líder deixe bem claro, desde o início, que qualquer tipo de mudança – mais ou menos profunda – está relacionada com deixar para trás o conhecido, o familiar e dar um passo para o desconhecido, para aquele que será o futuro da organização. É, de igual modo, importante ressaltar o facto de que toda a mudança «*involve the possibility of "failure"*», mas que, apesar dessa possibilidade, os verdadeiros líderes e colaboradores são aqueles que, dentro das suas realidades organizacionais, são capazes de arriscar, de ir para além do que têm hoje, rumo a um novo desconhecido (Dethmer et al., 2015: 304).

Deste modo, tendo já definida a visão daquele que será o futuro da organização; havendo alguma insatisfação, por parte da maioria dos colaboradores, bem como do próprio líder, relativamente ao estado atual da empresa; tendo já sido dados os primeiros passos e já não existindo qualquer tipo de resistência e/ou medo por parte dos membros da organização, no que toca à mudança, pode-se afirmar que todas as parcelas da fórmula da mudança estão, então, devidamente alinhadas. Ou seja, a empresa, o seu líder e os seus colaboradores estão, finalmente, prontos para aceitar, implementar, adotar e pôr em prática a nova mudança.

3.6 – Inteligência Emocional e Resistência à Mudança Organizacional

Todas, ou praticamente todas, as mudanças organizacionais são emocionalmente intensas e despertam, na maioria dos indivíduos, emoções como o medo, a ansiedade, a frustração, a insegurança, entre muitas outras. Contudo, ninguém quer ser considerado um obstáculo, que resiste, constantemente, a todas as iniciativas e esforços para implementar uma nova mudança, na organização. Wiens e Rowell (2018) defendem que algo que pode colmatar, de certa forma, esta resistência e estas emoções menos positivas, é o melhoramento da adaptabilidade de cada pessoa – uma competência fundamental da inteligência emocional, que pode ser aprendida por todos.

Neste sentido, Wiens e Rowell (2018) apresentam quatro grandes estratégias de inteligência emocional que devem ser postas em prática, em qualquer organização que esteja a passar

por uma mudança. A primeira é a identificação do que está realmente a causar resistência a um indivíduo, sendo que a compreensão das razões subjacentes a esta requer um grande nível de autoconsciência. Deste modo, mesmo que uma pessoa não esteja totalmente de acordo com o rumo que a organização está a seguir, é importante que se envolva, ao máximo, na implementação da mudança, tentando gerir as suas emoções e reduzindo, consequentemente, a vontade de lhe resistir. A segunda grande estratégia é o questionamento do que realmente sustenta a resposta emocional de cada um, ou seja, geralmente, as reações emocionais de uma pessoa, no que toca à mudança, são um reflexo das suas interpretações. Desta forma, um bom exercício para cada indivíduo fazer consigo mesmo é perguntar-se qual a sua principal emoção associada a uma determinada mudança – medo, frustração, raiva, receio, etc. – e procurar, similarmente, saber o que é que, ao certo, lhe está a causar essa emoção.

Uma pessoa, com um nível elevado de autoconsciência, tem a capacidade de refletir sobre o impacto que as suas atitudes e comportamentos têm e contribuem, (ou não), para a implementação de uma mudança. Desta forma, ao fazer esta reflexão, será muito mais fácil para cada uma conseguir ajustar a sua atitude, face à mudança, e ficar mais aberta e predisposta a considerar novas perspetivas e transformações – esta é a terceira grande estratégia. A alteração do *mindset* é a última, onde se adquire apenas uma visão positiva das coisas. Quando não se concorda com uma mudança, tudo parece inseguro, incerto e o medo e o receio aumentam significativamente. Contudo, vários estudos mostram que, se cada pessoa adotar uma visão positiva, abre novas possibilidades e torna-se mais recetiva à mudança. Uma maneira de conseguir esta perspetiva mais otimista é procurando as oportunidades da mudança em questão e de que forma é que estas vão ser benéficas para si e para os restantes colegas da organização (Wiens e Rowell, 2018).

Capítulo 4 – Comunicação e as Neurociências

4.1 – O Cérebro e as Neurociências

As neurociências dedicam-se ao estudo do sistema nervoso – cérebro, espinal medula e todos os nervos espalhados pelo corpo pessoa. Não se dedicando apenas à biologia de cada uma destas estruturas, as neurociências focam-se, de igual modo, na psicologia do cérebro e nas interações que todo o sistema nervoso tem com os outros sistemas do corpo humano. Desta forma, ao proporcionarem a compreensão da estrutura e da organização funcional de todo o sistema nervoso e, ainda, da sua relação com o comportamento de cada indivíduo, as neurociências acabam por ter um impacto significativo na gestão de recursos humanos, nas organizações (Nelson, 2016c; Gaehtgens, 2017).

O cérebro humano engloba um conjunto complexo de mais de 86 mil milhões de neurónios, que interagem e comunicam entre si, criando os pensamentos e comportamentos de cada indivíduo. Para o conseguir investigar e analisar da melhor maneira possível, os cientistas procuraram dividir o cérebro em três partes principais: o tronco cerebral, o sistema límbico e o córtex cerebral – todas em constante comunicação entre si. O tronco cerebral, também conhecido como cérebro reptiliano – considerado a parte mais antiga – está localizado na parte superior da espinal medula e atrás deste tronco encontra-se o cerebelo, importante para o tempo e coordenação dos movimentos. O sistema límbico, associado ao cérebro dos mamíferos, é visto como o centro emocional do cérebro e engloba um conjunto de subpartes, onde estão presentes o *thalamus*, o hipotálamo, a amígdala, o hipocampo, entre outras. Por fim, o córtex cerebral – que inclui o occipital, o temporal, o parietal e o frontal – região do cérebro relacionada com o planeamento de comportamentos e pensamentos complexos, com a tomada de decisões e com a modulação do comportamento social, sendo muitos os autores que defendem a existência de uma ligação entre a personalidade de uma pessoa e o funcionamento do córtex pré-frontal (Nelson, 2016c).

Neste sentido, imagine-se uma situação comum numa organização: um líder, numa reunião, a discutir com os seus colaboradores, os ganhos trimestrais da mesma. Inconscientemente, o seu tronco cerebral está a garantir que o seu coração bate e que é capaz de respirar como deve ser; o sistema límbico está a absorver tudo o que é externo, como a luz, as pessoas, presentes na reunião, etc., ajudando-o a interpretar cada informação externa e a reagir-lhe emocionalmente; e o seu córtex está a garantir que fala de forma fluída e coerente, planeia o

que vai ser dito a seguir, concentra os seus pensamentos, etc. Se cada líder conseguir compreender o seu cérebro, as suas diversas componentes e como é que as informações sensoriais, emoções e pensamentos o afetam, bem como aos seus comportamentos, terá, de igual modo, a capacidade de perceber o impacto que tudo isto tem nas suas pessoas. Este aumento de consciência do cérebro e de como funciona acaba por ser uma grande vantagem para cada líder se tornar ainda melhor e para criar e desenvolver um ambiente de trabalho melhor que o atualmente vivido na sua organização.

O cérebro humano é considerado um órgão social, dado que todos os indivíduos nasceram com um propósito comum: o de se conectarem entre si. Deste modo, nenhum líder pode esperar os melhores resultados para a sua organização se tratar as suas pessoas como simples máquina impessoais – algo anteriormente abordado por Hunter e outros autores, no primeiro capítulo. Todos os líderes que entendem e têm consciência do impacto que as neurociências têm nas suas lideranças, sabem a importância que tem a criação e manutenção: de um bom ambiente organizacional; da gestão do tempo; da força dos relacionamentos contruídos; da relação que existe entre pensamentos e emoções; e sabem, ainda, que diferentes tipos de funções afetam o cérebro de cada pessoa, assim como a sua produtividade. Uma liderança verdadeiramente eficaz implica entender emoções (as do líder e as das suas pessoas), construir relacionamentos entre todos e usar a empatia no seu fortalecimento. Este tipo de liderança vai permitir o crescimento do fator confiança, entre o líder e os seus liderados, um melhoramento, significativo, nas relações entre os vários colaboradores e, na sequência de tudo isto, vai permitir um aumento da produtividade da organização. (Nelson, 2016a).

A maior parte das investigações realizadas até ao momento mostram evidências de que as lideranças mais eficazes têm como ponto de partida o cérebro do líder e de cada uma das suas pessoas. Apesar de o cérebro humano ser plástico, pode ser muito difícil, por exemplo, um líder conseguir influenciar certas áreas do cérebro de cada um dos seus liderados. Contudo, dois novos conceitos surgem para tentar colmatar esta dificuldade: o *neurofeedback* – responsável por ajudar cada indivíduo e melhorar o seu foco e a reagir de forma mais positiva ao *stress* – e a neuroliderança – criada por David Rock, tem impacto no desenvolvimento de líderes mais eficazes e flexíveis, ajudando-os a estabelecerem as estratégias que melhor se adequam às principais motivações e comportamentos de cada pessoa. Para saber mais sobre estes dois conceitos, consultar anexo L.

4.2 – Neurociências, Inteligência e Liderança Emocional

Atendendo aos estudos de Goleman et al., sobre a inteligência e a liderança emocional, recomenda-se, a todos os líderes, um processo de autodescobrimento e reinvenção pessoal, que tem como base a ciência do cérebro humano. Várias investigações sugerem que o conjunto de competências emocionais de cada indivíduo é, de certa forma, definido aos vinte anos de idade e que os comportamentos associados a este são «*deep-seated habits*». Quanto mais uma pessoa age de uma determinada maneira, mais o seu comportamento se enraíza nos circuitos cerebrais, fazendo com que continue a sentir e a agir dessa mesma forma. Neste sentido, um líder que seja emocionalmente inteligente pode controlar o seu humor através da sua autoconsciência; modificá-lo, para melhor, através da sua autogestão; entender o seu impacto, através da criação de empatia e pode, ainda, utilizar formas que melhorem a disposição das pessoas que estão à sua volta, construindo e desenvolvendo relacionamentos com elas (Goleman et al., 2001: 48).

O processo de que estes investigadores falam, constrói uma ligação entre o cérebro e os comportamentos emocionais e mais inteligentes. Tudo começa com o líder a imaginar o seu "eu" ideal interligando-o com o "eu" real, à medida que os que estão à sua volta o experimentam, criando assim um plano que faz a ponte entre os dois "eus". Ao passar por estas etapas, acaba por descobrir como é que os outros o veem e como é que entendem o seu estilo de liderança. Esta descoberta acontece quando adota uma atitude aberta, relativamente a críticas construtivas ou quando procura por *feedback* construtivo, nomeadamente dos seus liderados.

Seguindo a mesma linha de pensamento, Goleman (2013) avança nas investigações, de neurociências, numa tentativa de explicar de que forma é que os líderes podem aumentar cada elemento da inteligência emocional, melhorando, consequentemente, os diversos focos da sua atenção. Na base destes estudos estão algumas pesquisas recentes que mostram que cada indivíduo se concentra para diferentes propósitos, recorrendo sempre a diferentes vias neuronais. Cada líder pode focar-se em si mesmo, em todos os responsáveis por ajudá-lo a desenvolver os elementos primários da inteligência emocional e no mundo em geral, melhorando a sua capacidade de delinear estratégias, inovar e gerir a sua organização - todos os líderes precisam de cultivar esta tríade de conscientização. O foco interior engloba o desenvolvimento da autoconsciência – onde começa a inteligência emocional – e o

autocontrole – pertencente à função executiva do cérebro, localizada no córtex pré-frontal – que demonstra sinais quando, em situações de crise ou de maior desconforto, o líder se sente o mais calmo possível. O foco nos outros relaciona-se com outros dois pilares da inteligência emocional: a empatia e a capacidade de construir relacionamentos. De modo a garantir uma liderança eficaz, deve ter-se em conta a tríade da empatia, que contempla três tipos: a empatia cognitiva – relacionada com a capacidade de compreender a perspetiva do outro; a empatia emocional – capacidade de sentir o que o outro está a sentir, fundamental para se conseguir ler a dinâmica de uma equipa de trabalho – e, ainda, a preocupação empática – relacionada com o perceber e sentir em que é que os outros precisam de nós. Para que tudo isto aconteça, é preciso que o líder conheça e entenda, em primeiro lugar, os seus próprios sentimentos – algo que Goleman sustenta, com base no pensamento de Tania Singer – diretora do departamento de neurociência social, do Instituto Max Planck de Ciências Cognitivas e do Cérebro Humano – é que «*you need to understand your own feelings to understand the feelings of others*». O foco no mundo em geral tem como pensamento base o facto de os líderes, com um forte foco externo, serem considerados visionários, conseguindo projetar as suas escolhas de hoje no futuro de amanhã. Para o sustentar, é necessário um tempo infinito para refletir, alterar e atualizar o foco de cada um. Goleman remata, assim, a importância da atenção, do foco da liderança, dizendo que este é a base das suas habilidades mais essenciais: a inteligência emocional, organizacional e estratégica (2013: 9).

4.2.1 – O Cérebro, as Emoções e a Inteligência Social e Emocional na Liderança

No seguimento do que foi abordado no primeiro capítulo teórico, o *mood* de um líder tem bastante impacto no *mood* de todos os que trabalham, direta ou indiretamente, com ele. Algumas pesquisas, sobre o cérebro humano, mostram exatamente este impacto e explicam-no através do chamado sistema límbico – parte do cérebro responsável pelas emoções e pelos comportamentos sociais. Este sistema, de circuito aberto – dependente de fatores externos para se autogerir, foi uma grande descoberta, na área das neurociências, porque permitiu concluir que o ser humano procura nos outros uma espécie de resgate emocional. O circuito aberto acaba por ser considerado o «*interpersonal limbic regulation*», onde um indivíduo transmite um determinado conjunto de sinais que afetam, de imediato, os níveis hormonais, entre outras coisas, de outra pessoa que esteja à sua volta. Este circuito cerebral permite, desta forma, que outras pessoas consigam alterar, efetivamente, as emoções de outras, com quem convivem no seu dia-a-dia (Goleman et al., 2001: 46).

Apesar desta influência do *mood* do líder ser considerado um fenómeno neurológico real, é importante ter em conta que nem todas as emoções se espalham da mesma forma e com a mesma rapidez. Os circuitos abertos do cérebro são projetados para detetar sorrisos e risos, fazendo com que cada um responda exatamente da mesma maneira – de acordo com algumas pesquisas, estar de bom humor ajuda o indivíduo a captar informações de forma eficaz e a responder de maneira mais ágil e criativa. Deste modo, é importante que os líderes sejam, geralmente, otimistas, mantendo o seu comportamento enraizado no mundo real, especialmente quando se encontram perante uma situação de crise.

Os estudos mais recentes, na área neurológica, mostram que todos os líderes podem melhorar o desempenho da sua equipa de trabalho, através do conhecimento e do entendimento do conceito de empatia – «*effective leadership is about having powerful social circuits in the brain*». De acordo com o anteriormente abordado, os comportamentos do líder têm um grande impacto na organização, bem como em cada um dos seus liderados, daí ser fundamental que estes sejam comuns a toda a equipa. Os comportamentos positivos – como é o caso, por exemplo, da empatia – acabam por ser os principais responsáveis pela criação de uma conexão química entre o cérebro do líder e o de cada um dos seus liderados. De entre todas as habilidades de inteligência social que Goleman e Boyatzis apresentam, a empatia; a sintonização; a consciência organizacional; a influência; o desenvolvimento de outras pessoas; a inspiração e o trabalho em equipa são as que mais e melhor se destacam numa organização – tendo todas estas habilidades unidas, num só sistema, os grandes líderes são aqueles cujo comportamento potencia o sistema de interconexão cerebral. Liderar de forma eficaz engloba, então, um desenvolvimento do interesse e talento genuínos, com o objetivo de despertar sentimentos positivos nas pessoas cuja cooperação e apoio o líder mais precisa. É exatamente aqui que a inteligência social tem um importante papel, tendo como base o relacionamento entre o líder e as suas pessoas. Este conceito é definido como um conjunto de competências interpessoais, que são construídas em circuitos neurais específicos, servindo como inspiração e levando, cada indivíduo, à maior eficácia possível. Estes investigadores, apoiando-se no trabalho de alguns neurocientistas, mostram a possibilidade de traduzir conceitos como neurónios-espelho, células fusiformes, ou, ainda, osciladores, em comportamentos práticos e socialmente inteligentes, responsáveis por reforçar os laços neurais entre o líder e os seus seguidores (2008: 2).

Uma das descobertas mais recentes, na área da neurociência comportamental, foi a existência dos neurónios-espelho, localizados em diversas áreas do cérebro. Os neurocientistas descobriram estas células, por puro acaso, enquanto observavam uma célula específica no cérebro de um macaco. Esta foi a primeira evidência de que o cérebro está cheio de neurónios que espelham o que o outro faz, ou seja, quando uma pessoa deteta, consciente ou inconscientemente, as emoções de outra – por meio dos seus comportamentos e ações – os seus neurónios-espelho reproduzem exatamente essas mesmas emoções, criando, assim, uma sensação imediata de uma experiência partilhada. Estes neurónios têm especial importância no mundo organizacional, uma vez que, como já abordado, as emoções e ações de um líder são replicadas e refletidas nas suas pessoas, exatamente da mesma forma. Em conjunto com o circuito das células fusiformes e dos osciladores – responsáveis pela coordenação física das pessoas – levam ao conceito presente nos relacionamentos entre um líder eficaz e os seus seguidores: a ressonância (Goleman e Boyatzis, 2008).

No seguimento de um estudo realizado na Case Western Reserve University, descobriu-se que existe uma relação entre o conceito de ressonância e o de liderança eficaz e que um líder ressonante é alguém empático e que apresenta um alto nível de inteligência emocional. Na base desta investigação esteve o desenvolvimento da tecnologia médica, que permitiu uma exploração mais profunda do funcionamento interno do corpo humano, através da Ressonância Magnética. Entre outras descobertas, estas tecnologias podem ser aplicadas no estudo dos maiores desafios vividos, por exemplo, na implementação de uma mudança organizacional, permitindo investigar e perceber o porquê dos baixos níveis de envolvimento de alguns colaboradores; a resistência de outros; a queda da produtividade, em consequência do baixo nível de desempenho; a falha na implementação ou na sustentação da mudança propriamente dita; entre outras. O estudo apresentado concluiu que catorze regiões do cérebro de uma pessoa respondem ao pensar em líderes ressonantes e apenas seis respondem ao pensar em líderes dissonantes, sendo as restantes onze regiões automaticamente desativadas. Ou seja, enquanto os líderes ressonantes ativam a atenção, a consciência social e os relacionamentos positivos necessários nos seus colaboradores, os dissonantes desencadeiam emoções negativas, uma atenção limitada e uma diminuição da consciência social nas suas pessoas. Deste modo, as neurociências mostram que os líderes ressonantes são aqueles que abrem caminhos e despertam o cérebro dos seus seguidores, motivando-os, incentivando-os a envolverem-se mais com a organização e, ainda, aumentando as relações

positivas vividas dentro desta, com cada um dos seus colegas. Neste sentido, pode concluir-se que estilos de liderança, onde a ressonância esteja presente, promovem a criação ou aumento da confiança, através da libertação de ocitocina, quer no cérebro do líder, quer no dos seus liderados. Quanto mais confiança existir entre todas as pessoas da organização, melhores serão os relacionamentos entre todos e, em situações menos confortáveis, como é o caso de uma crise ou de uma transformação ou mudança organizacional, irá existir uma maior aceitação, porque o nível de confiança entre todos os indivíduos da empresa é já muito mais elevado (Nelson, 2016a; Gordon, 2016; Collins & Collins, 2017f).

Para além de todos os papéis, abordados até aqui, que as emoções desempenham, uma outra função que têm é a de ajudar o cérebro a, sempre que uma pessoa sente uma emoção forte, lembrar-se da situação em concreto que causou essa determinada emoção, acreditando que, na altura, se esta foi importante para si, então deve ser relembrada. Neste sentido, quando o líder pretende que os seus colaboradores se recordem de uma determinada coisa, é fundamental que a emoção e a experiência se interliguem, de modo a fazer com que o cérebro se recorde dessa mesma situação – algo que será aprofundado mais à frente (Scarlett, 2016).

As emoções ajudam, então, cada pessoa a moldar e mudar os seus comportamentos e é por isto que é essencial que cada uma saiba gerir as suas, principalmente devido a três grandes razões: em primeiro lugar porque as emoções são contagiosas, ou seja, numa organização, por exemplo, as pessoas tendem a captar a emoção mais forte presente na sua equipa de trabalho, e tendem, similarmente, a captar e espelhar as emoções presentes no seu líder, como já referido. Em segundo, o *stress* é algo que prejudica cada indivíduo, quer física, quer mentalmente, e a amígdala é a parte do cérebro que desempenha um papel muito importante no processamento destas emoções menos positivas e na detenção de ameaças externas. Quanto mais a amígdala é acionada, mais a pessoa se sente ansiosa e insegura. A terceira razão relaciona-se com o impacto que tem uma pessoa suprimir, no dia-a-dia, principalmente no seu local de trabalho, as suas emoções, por exemplo, aparentando estar calma, mas, na realidade, não se sentir como tal – esconder emoções faz com que a pressão arterial aumente significativamente, acabando por consumir maiores níveis de energia e reduzindo a sua capacidade de concentração e de memória. Scarlett (2016) aponta, ainda, algumas técnicas de neurociências que têm um efeito poderoso na gestão emocional – para as conhecer aprofundadamente, consultar anexo M.

Seguindo estes pensamentos, o Dr. Gordon desenvolveu o modelo cerebral 1 – 2 – 4, que resume toda a estrutura e funcionamento do cérebro humano. Um dos princípios do cérebro é «*safety 1st*», sendo que, quando uma pessoa se sente verdadeiramente segura, está mais apta a aceitar uma recompensa; o cérebro tem dois modos de processamento: julgamentos e decisões – «*fast nonconscious*», sobre ameaças, recompensas e processos racionais e verbais extremamente detalhados e «*slower conscious*», que poderão substituir ou corrigir as decisões tomadas inicialmente; e os quatro principais processos implícitos nele são as emoções (que englobam respostas automáticas, rápidas e inconscientes), os sentimentos (alterações conscientes da frequência cardíaca, da respiração, suor, etc.), o pensamento (foco, lembrança e planeamento) e, por fim, a autorregulação, consciente, de todos estes processos (2016: 2).

4.3 – Neurociências, o Cérebro do Líder e do Liderado, em Mudanças Organizacionais

4.3.1 – As 5 Lições das Neurociências, a ter em conta pelos Líderes

Uma das principais questões colocadas pelos vários investigadores da área das neurociências é se os cérebros dos grandes líderes são distintos uns dos outros ou se têm todos um padrão idêntico. David Waldman – professor na Arizona State University – e uns colegas realizaram um estudo na tentativa de conhecer os padrões neurológicos de líderes e gestores bem-sucedidos, percebendo se têm algo em comum e, se sim, o quê. No final deste estudo, os investigadores chegaram à conclusão de que os cérebros dos líderes verdadeiramente eficazes contêm padrões elétricos semelhantes. Contudo, sendo ou não considerado o mais eficaz, qualquer líder deve ter sempre em conta, para o seu desenvolvimento, as cinco grandes lições das neurociências apontadas como as mais importantes hoje em dia: o facto de o cérebro ser plástico; de gostar de recompensas; do poder que os neurónios-espelho têm; do impacto e da importância das emoções; e, por fim, a relevância de criar um ambiente de trabalho tendo como base o cérebro e o seu funcionamento. Quando se afirma que o cérebro é plástico, significa que este está em constante reformulação e reconexão, de diversas formas, através dos diferentes caminhos que são criados pelas conexões dos neurónios – denominadas de sinapses, ocorrem num pequeno espaço chamado fenda sináptica. Com isto, pode concluir-se que nunca é tarde demais para, quer um líder, quer um dos seus liderados, aprender uma nova maneira de fazer as coisas, uma nova tecnologia, um novo processo. A mudança pode ser difícil, mas não é impossível (Markowitz, 2013; Nelson, 2016e).

Como irá ser visto mais à frente, o cérebro gosta de recompensas e as emoções desempenham um papel fundamental aqui. Quando se despoletam sentimentos positivos num indivíduo, através de um sistema de recompensa, o seu desempenho e aprendizagem será muito mais eficaz. Sendo algo muito complexo, o sistema de recompensa é regulado, a maior parte das vezes, pelo neurotransmissor dopamina – vários estudos descobriram que este neurotransmissor tem influência na atenção e motivação de cada pessoa. De entre os vários existentes, são dois os principais sistemas de recompensas presentes no cérebro de cada indivíduo e que estão relacionados com a atenção e motivação de cada um: o primário – relacionado com necessidades, como a comida, a água, etc. – e o secundário – que inclui, por exemplo, informações, confiança, apreciação, comunidade. Para a grande maioria dos líderes está claro que as recompensas costumam ter um efeito muito positivo e eficaz no que toca à motivação de cada colaborador. Neste sentido, a neurociência vem esclarecer que existem algumas recompensas que libertam mais dopamina do que outras e, por muito estranho que pareça, para a maioria dos indivíduos, o dinheiro e os bens materiais não são os primeiros a serem destacados, mas sim tudo o que está relacionado com a interação social – mais dopamina libertada significa colaboradores mais felizes e motivados (Nelson, 2016e).

A necessidade de criar todo um ambiente organizacional, que tenha como base o cérebro e o seu funcionamento, é, similarmente, essencial. Ao entendê-lo, a si e às suas principais funções, cada líder consegue ajudar as suas pessoas a criar um melhor ambiente, potenciando mais motivação, crescimento e produtividade. Ao longo do tempo, este novo ambiente de trabalho irá ter um impacto significativamente positivo no cérebro de cada colaborador, tornando toda a equipa e organização, mais capazes e motivadas face a novas mudanças (Nelson, 2016e).

Para além destas lições, as hormonas são um outro tema que tem impacto direto na vida de cada indivíduo, nomeadamente na forma como cada líder lidera a sua organização. Quando se fala em líderes eficazes, a maioria das pessoas associa-os a características como confiantes, resilientes, fortes, atenciosos e capazes. Todos estes aspetos podem ser explicados pelas hormonas existentes em cada indivíduo. Pesquisas mostram que existe uma relação direta entre uma liderança eficaz e uma combinação, considerada a ideal, de níveis hormonais, onde o cortisol – também conhecido com a hormona do *stress* – e a testosterona – que tem conhecidos efeitos sobre a agressão, dominância, confiança, competição, humor, etc. – são as duas hormonas chave para esta ligação. Desta forma, um grande líder deve

apresentar altos níveis de testosterona e baixos níveis de cortisol, mantendo um equilíbrio entre ambos. Quando uma das hormonas apresenta um nível, ou excessivamente baixo, ou excessivamente alto, o que pode acontecer é, por exemplo, se, por um lado, os níveis de testosterona forem muito baixos num indivíduo, este pode ser visto como fraco ou com falta de confiança, se, por outro, forem muito altos, este pode perder as suas habilidades de empatia e a capacidade de criar equipas produtivas e colaborativas. Quanto ao cortisol, quando este apresenta níveis baixos, o líder é capaz de gerir e liderar, mesmo sob pressão, contudo, quando apresenta altos níveis de cortisol, o líder é sobrecarregado pelo *stress* e torna-se menos produtivo (Nelson, 2016d).

4.4 – Neurociências, Comunicação e Mudança Organizacional

Ano após ano são cada vez mais as organizações que deixam de existir, ou porque não querem, ou porque não conseguem evoluir e adaptar-se ao mercado competitivo existente na sociedade contemporânea, como foi, por exemplo, o conhecido caso da Polaroid. O aumento exponencial da concorrência, a globalização, o avanço na tecnologia, a balança financeira, as incertezas políticas, e muitos outros fatores, obrigam, de certa forma, as empresas a mudarem e adaptarem-se de maneiras distintas e mais rápido do que nunca. Contudo, a maior parte dos planos para implementar e pôr em prática muitas destas mudanças, falham. Muitos são os investigadores que se dedicam, maioritariamente, a desenvolver um trabalho teórico que procura ligar o cérebro à mente – parte da consciência humana que pensa, age e percebe. Todas estas pesquisas são particularmente relevantes para os líderes de hoje, uma vez que ajudam a compreender e a explicar o porquê de muitos dos esforços de liderança e iniciativas de implementação de uma mudança serem insuficientes e tenderem a ser mal sucedidos, na grande maioria das vezes (Rock e Schwartz, 2006).

Antes de se abordar a mudança organizacional propriamente dita é fundamental que todas as pessoas presentes na organização tenham consciência da diferença entre os conceitos de mudança e de transição. Neste mundo atual, e como já foi várias vezes abordado, as mudanças são constantes e as transições são, também elas, contínuas e, por vezes, rápidas demais – as neurociências sociais e cognitivas têm um papel essencial neste tema, oferecendo uma nova maneira de olhar e interpretar uma transição, de modo a conduzir a organização para melhorias contínuas e mudanças sustentáveis e bem sucedidas.

O consultor e líder americano do pensamento em mudança organizacional, William Bridges (2017), diferencia, de forma muito clara, estes dois grandes conceitos. A mudança organizacional é, de acordo com o autor, externa e situacional, enquanto que a transição é interna, psicológica e composta por um processo que inclui três fases: '*ending, losing, letting go*', '*the neutral zone*' e '*the new beginning*'. Cada indivíduo passa por cada uma delas quando interioriza e aceita todos os detalhes e requisitos associados à mudança que está a ser implementada, sendo crucial que todos – líderes e colaboradores – percebam que não existe nenhum tipo de transição que não envolva dor e insegurança, e que todas podem ser devidamente geridas, tendo aqui o líder um papel fundamental – para saber mais sobre a distinção destes dois conceitos, consultar anexo N (Collins & Collins, 2017a; Bridges & Bridges, 2017).

Nos últimos tempos, a maioria das organizações tem vindo a perceber que a vinculação das descobertas mais recentes nos programas que desenvolvem para melhorar o desempenho dos seus colaboradores, promove mudanças extremamente significativas no comportamento de cada um, sendo estas enraizadas em novas mentalidades. Desta forma, quando bem implementados, estes programas têm uma maior probabilidade de conseguir mudanças realmente eficazes e a longo prazo, não só, mas principalmente a nível comercial possibilitando, assim, um alcance de melhores resultados (Lawson e Price, 2003).

De entre os vários fatores envolvidos no insucesso de uma mudança organizacional, a incapacidade de envolver as pessoas é dos mais comuns atualmente. Esta incapacidade está diretamente relacionada com um dos fenómenos com mais impacto na área da mudança organizacional: a resistência do ser humano à mudança. É exatamente aqui que a área das neurociências – mais concretamente, das neurociências sociais, cognitivas e afetivas – tem um papel fundamental, uma vez que procura compreender qual a melhor forma de incentivar cada pessoa a envolver-se, a melhorar o seu desempenho e criatividade, aquando uma mudança. Ou seja, ao aplicarem as descobertas mais recentes das neurociências, as organizações irão conseguir obter um melhor desempenho dos funcionários e os resultados que tanto pretendem, de modo a garantir o sucesso do seu negócio (McFarland, 2012; Cristescu, 2018).

A *coach* e professora adjunta, na Universidade de Denver, Sophia Kristjansson (s.d), tal como Cristescu (2018), ressalta o facto de que a maioria das iniciativas de mudança ficam

aquém por falta de conhecimento ou de compreensão de um ponto extremamente crítico: cada indivíduo contém uma arquitetura cerebral única. Ou seja, mesmo que a estrutura geral seja a mesma para todos os cérebros, a imagem que cada pessoa constrói do mundo à sua volta está diretamente relacionada, e por isso é influenciada, pela sua genética, pelas suas experiências de vida, pontos de vista, valores e crenças culturais, entre muitas outras coisas que têm, também, impacto no funcionamento do cérebro de cada uma. Scarlett (2016) reforça, ainda, que todas as experiências passadas de um indivíduo, a sua personalidade, as suas expectativas, etc., tudo impacta significativamente o que este experimenta e aceita no seu dia-a-dia. Isto é, quando o cérebro se confronta com uma determinada situação, automática e inconscientemente, compara-a com uma situação idêntica que já tenha vivido no passado. Assim, se a experiência passada tiver sido desconfortável, todos os sentimentos que, na altura, se desencadearam, reaparecerão – algo anteriormente abordado – o que vai influenciar, negativamente, a quebra de um velho hábito e a aceitação de um novo, de uma mudança.

Quando Goleman et al. (2001) falam da ciência do cérebro, no mundo organizacional, alertam para o facto de que, se um indivíduo quiser superar certos e determinados comportamentos, que já estejam enraizados, o primeiro passo para os modificar é tomar consciência dos mesmos. Ao conseguir esta tomada de consciência, qualquer pessoa começa a encontrar certas pistas, em diversas situações, do seu dia-a-dia, que a estimulam e a levam a quebrar velhos hábitos e a tentar construir novos (Goleman e Boyatzis, 2008).

Investigadores de algumas universidades, como a de Pitssburgh, por exemplo, descobriram que, quando uma pessoa se prepara mentalmente para pôr em prática uma determinada tarefa, o seu córtex pré-frontal – parte do cérebro que nos leva à ação – é ativado. Quanto maior for esta ativação, melhor é o desempenho da tarefa, daí ser algo fundamental e impactante quando se trata de tentar substituir um antigo hábito por um novo, ainda melhor. Ou seja, o córtex pré-frontal é, então, ativado quando uma pessoa se prepara para superar uma resposta habitual, adquirindo uma nova capacidade cerebral para mudar. Claro que, para quebrar os chamados "velhos hábitos" neurais, é necessária uma repetição contínua dos novos hábitos até que estes se tornem, de certa forma, automáticos – daí afirmar-se que toda a mudança duradoura exige muita prática. Deste modo, para que ocorra uma mudança verdadeiramente genuína, cada indivíduo deve experimentar novos comportamentos, dentro

e fora do seu local de trabalho, de modo a desencadear no cérebro as conexões neurais necessárias (Goleman et al., 2001).

Galinsky e Kilduff (2013) apresentam-nos o desencadeamento de três estados psicológicos: o foco na promoção – dependente dos objetivos de cada indivíduo – na felicidade e no sentimento de poder. Muitos dos estudos que estes autores abordam mostram que estes estados ativam exatamente as mesmas regiões frontais, do lado esquerdo do cérebro; reduzem a conhecida hormona do *stress* – o cortisol – e, ainda, aumentam o sentimento de confiança e otimismo. Todos estes efeitos – sejam neurológicos, hormonais ou psicológicos – contribuem para que uma mudança comportamental aconteça.

A quebra de um hábito, que já está suficientemente automático no cérebro de uma pessoa, pode, por vezes, ser mesmo muito difícil de acontecer. A revista digital Awebic sustenta este argumento, citando Samuel Johnson, que defende que «as correntes do hábito são fracas demais para serem sentidas até que sejam fortes demais para serem quebradas». O cérebro humano, a partir de uma certa altura, entra em piloto automático, com certos e determinados hábitos, numa ótica de economizar energia. Desta forma, quando se pensa em quebrar um hábito tem de se ter em mente que esta quebra invalida uma reconexão do cérebro, dado que quanto mais uma pessoa realiza uma ação ou adota um determinado comportamento, mais esta ação ou comportamento se conecta com o cérebro. Esta capacidade de adaptação é denominada de neuroplasticidade – conceito já abordado – ou seja, o cérebro forma conexões neuronais com base no que o indivíduo faz, repetidamente, no seu dia-a-dia, através da estimulação de um padrão neuronal específico. Neste sentido, quando se tenta adotar um novo comportamento, alterar algo que já é automático na rotina diária, está implícito todo um processo que começa por ativar o córtex pré-frontal e inserir o esforço consciente, a intenção e o próprio pensamento no mesmo. Quando uma pessoa já pôs em prática, vezes suficientes, o novo hábito, já estão estabelecidas e fortalecidas as devidas conexões com o seu cérebro, fazendo com que o novo comportamento exija menos esforço e se torne um novo padrão neuronal. Por outras palavras, conseguir mudanças duradouras e significativas, depende da capacidade de cada um delinear e atingir novas metas e objetivos, tornando-os o mais consistentes e regulares possível, de modo a que se tornem habituais na sua rotina. O escritor americano Jim Rohn, segue a mesma linha de pensamento, acrescentando um conceito já conhecido: a motivação, a principal responsável por uma mudança – «*Motivation is what gets you started. Habit is what keeps you going*» (Awebic, 2018: 1).

O cérebro do ser humano desenvolve-se tendo como um dos seus propósitos o de ativar e responder a certos e determinados hábitos. Dado que a maioria destes hábitos, com o tempo, se tornam automáticos, é normal haver uma certa resistência à mudança, daí o cérebro de cada indivíduo interpretá-la como difícil e considerá-la uma ameaça – como irá ser explorado mais à frente. Aquando uma mudança, as emoções e os comportamentos menos positivos que o cérebro desencadeia tendem a limitar a abertura de cada pessoa a novas ideias e perspetivas, criando dificuldades na capacidade de tomada de decisões. Muitas destas respostas são, a maioria das vezes, inconscientes, uma vez que a amígdala e o sistema límbico assumem todo o controlo, acabando por limitar a supervisão do córtex pré-frontal de cada pessoa, fazendo com que geralmente as mais resistentes não percebam o porquê dessa reação. Neste sentido, os líderes têm um papel fundamental quando implementam uma determinada mudança, ao tentar, não gerar ameaças, procurando, em vez disso, aumentar a possibilidade de as suas pessoas poderem aceitá-la, da melhor forma possível (Nelson, 2016b).

Durante todo o processo pelo qual cada cérebro passa, a maioria das pessoas passa por um estágio de mudança, que se divide em quatro fases: a negação – alguns colaboradores acreditam que não é necessário ocorrer nenhuma mudança na organização, fazendo de tudo para provar que a maneira atual ainda funciona; a raiva – alguns começam a reclamar a mudança, culpando todos os que estão à sua volta; a exploração – quando as pessoas percebem que a mudança é inevitável, começam a mudar o seu *mindset*, a procurar as suas próprias soluções e o que é que podem ganhar com ela; por fim, a aceitação – aqui, os colaboradores já aceitam a mudança e começam a participar ativamente na mesma. Deste modo, quando se investiga uma mudança, tendo como base as neurociências, é fundamental ter em consideração a forma como os hábitos se desenvolvem e como é que cada cérebro reage, quando algum se altera (Nelson, 2016b).

Seguindo este pensamento, toda e qualquer mudança começa, ou deveria começar, tendo em mente o seguinte conjunto de C's: a clareza – numa ótica de reduzir, ao máximo, todo o tipo de ameaças e evitar emoções negativas, ou seja, todo o processo de mudança deve ser o mais claro possível, com determinadas metas definidas; a continuidade – para que a mudança se torne eficaz, o processo precisa de ser contínuo, uma vez que o cérebro precisa de tempo para processar novas informações; a certeza – os líderes têm o dever de mostrar, verbal e não verbalmente, certeza na mudança que estão a implementar, garantindo, de alguma forma,

que a empresa irá ter ainda mais sucesso, aumentando o sentimento de segurança; a consistência – uma mudança é sempre mais fácil quando acontece de forma consistente e em pequenas fases, daí o ideal ser, sempre que possível, os líderes começarem por mudanças mais pequenas que se tornam, rapidamente, em hábitos; a cooperação – é fundamental que haja, desde o início, um envolvimento conjunto, do líder e dos seus seguidores, fazendo com que sintam que fazem parte de um todo; a confiança – para evitar ansiedade, por exemplo, depressão, insegurança, os líderes devem construir relacionamentos de confiança com cada uma das suas pessoas – e, por fim, a comunicação – como já falado em capítulos anteriores, esta tem um papel essencial numa mudança, sendo importante que cada líder dê voz aos seus liderados, deixando-os à vontade para partilharem as suas opiniões, demonstrando empatia, através de uma ligação mais emocional (Nelson, 2016b).

McFarland (2013), seguindo o pensamento de muitos autores, mencionados até aqui, afirma que muitas das pesquisas em neurociências proporcionam um aumento significativo do conhecimento do cérebro, tornando-se uma fonte de uma nova visão da mudança organizacional. No seu artigo, o autor partilha alguns factos sobre atributos específicos do cérebro que dão a conhecer o tipo de comportamento durante uma mudança; mostra como as abordagens que lhe são feitas, atualmente, provocam resistência no cérebro; e, ainda, como é que as principais ações das neurociências podem melhorar o desempenho das implementações de mudanças nas empresas. Neste sentido, são apresentados alguns factos sobre o cérebro humano que podem ajudar os líderes, responsáveis pelo processo de uma mudança, a aumentar a sua eficácia: o cérebro está focado em sobreviver, como anteriormente referido, em contextos físicos, sociais e organizacionais, e desenvolveu determinados sistemas de sobrevivência especializados e que hoje operam em contextos organizacionais – que incluem motivação, memória, deteção de erros, resposta ao medo, etc. O cérebro de cada pessoa conecta-se com padrões de pensamento, ou seja, são desenvolvidos sistemas neuronais conectados para sobreviver – a memória do trabalho (que inclui entender, decidir, recordar, etc.) que está localizada no córtex pré-frontal e a memória de hábito (comportamentos) localizada nos gânglios de base. Quando a amígdala é acionada, sobrecarrega a memória de trabalho, cria uma resposta ao medo e resistência à mudança. Um outro facto é que o cérebro pode, ainda, ser "religado" – esta religação está diretamente relacionada com o conceito de neuroplasticidade e, de acordo com o autor, ajudar cada uma

das suas pessoas a pensar de uma maneira mais correta é uma competência emergente do líder.

4.4.1 – Desafios das Neurociências na Implementação de uma Mudança Organizacional

Para a construção dos vários esquemas e modelos que procuram explicar todo o processo que uma mudança organizacional requer, Jackson (2018a) tem como base alguns dos grandes desafios que a neurociência lança a cada mudança que está/vai ser implementada. Um destes desafios, e de acordo com todo o processo que McFarland (2013) aborda, é o mecanismo de ameaça. Este mecanismo ativa-se num indivíduo quando o chamado sistema C – do córtex pré-frontal – deteta uma determinada ameaça, a nível organizacional, como é o caso de uma mudança repentina das suas responsabilidades, ou da imediata modificação de alguns dos seus hábitos ou rotinas. Após detetar a ameaça, o sistema C comunica-a ao sistema X – amígdala – e esta responde ativando uma onda de emoções, inconscientes, levando o indivíduo a ter ações que o façam sentir em segurança. Cada cérebro processa, muitas das vezes, uma mudança como sendo uma ameaça por duas principais razões: ou porque algumas destas mudanças ocorrem de forma muito repentina, uma vez que os colaboradores não estão, devidamente, preparados para ela; ou porque o indivíduo sente que a mudança está, de certa forma, a violar o seu contrato psicológico.

Quando o cérebro desativa por completo o sistema C e sobrecarrega o sistema X, o indivíduo atinge o ponto do caos psicológico, que surge no seguimento da falta de progresso em direção a um determinado objetivo, causado pelas emoções que a amígdala desencadeia no subconsciente da pessoa. Neste sentido, deixa de reagir racionalmente, passando apenas a lutar para impedir que a mudança em questão seja implementada. Para o indivíduo tudo isto se resume num trauma psicológico enquanto que, para a organização, resume-se a resistência à mudança. É com base em todo este processo que Jackson (2018a) cria o '*Jackson Neuroscience of Change Threat Model*' – disponível no anexo figura 1 – que explicar a mudança neurológica que ocorre no sistema cerebral de uma pessoa quando interpreta uma mudança como uma ameaça. Todo este mecanismo requer um tempo significativo até que a pessoa chegue, por fim, à fase de aceitação da mudança. Quando alcançado este nível, há uma redução dos seus pensamentos e ações de segurança e preservação do estado atual (*status quo*), ou seja, o sistema C começa a ser ativado, aumentando, consequentemente, o seu pensamento crítico (e racional) e, por sua vez, o sistema X começa, aos poucos, a relaxar

e a ficar inativo, eliminando qualquer tipo de ameaça. Contudo, mesmo já desativado, este mecanismo, deixa sempre determinadas consequências e é responsabilidade do líder procurar soluções para as reduzir. A garantia de que todos os colaboradores estão a ser, desde o início, envolvidos no processo de mudança – através de uma comunicação clara e honesta, envolvendo-os em todo o projeto e recolhendo todos os *feedbacks*, por exemplo; a procura por entender quais as expectativas de cada um relativamente à organização e à liderança, durante todo o processo; e, ainda, a garantia de que todos se sentem ouvidos, valorizados e respeitados, tudo isto são exemplos de medidas que o líder deve implementar, numa ótica de reduzir, ao máximo, todos os impactos causados por este mecanismo. Para conseguirem pôr tudo isto em prática, os líderes devem ter em mente, desde o início do processo, dois importantes princípios: por um lado, devem estar conscientes de que todas as suas pessoas desejam que cada mudança, implementada na organização, ocorra com elas e não para elas; por outro lado, devem ter em conta o facto de que, se os colaboradores não puderem envolver-se diretamente na mudança, precisam, pelo menos, de sentir que quem está envolvido, de forma ativa, é da sua confiança, uma vez que cada um tem uma necessidade biológica de controle (Jackson, 2018a).

Para além destes princípios, Jackson (2019b) deixa, ainda, outros três conselhos aos líderes para evitarem, ao máximo, que o mecanismo de ameaça seja ativado. Uma destas medidas é o envolvimento de todas as suas pessoas, informando-os de se e como é que serão impactados com esta, porque se toda a história da mudança não for partilhada, entre todos, o cérebro de cada um vai preencher as restantes informações em falta com pensamentos negativos e resistentes. Outra medida é ser vulnerável e transparente, isto é, se cada colaborador sentir que está, de certa forma, a ser enganado e que os erros passados, da organização, não são devidamente reconhecidos, o cérebro de cada um ativa a necessidade de segurança e de preservação do *status quo*, numa tentativa de recuperar a certeza de algo.

Com base nestes factos e no mecanismo de ameaça, McFarland (2013) construiu uma estrutura para ser aplicada na implementação de uma mudança organizacional. Em primeiro lugar, a mudança deve ser, devidamente, integrada na estratégia da organização, ou seja, os líderes devem explicar a sua importância, inserindo-a no contexto da estratégia da empresa, apresentando os benefícios que irão surgir, reduzindo, por um lado, o ambiente de insegurança e ansiedade vivido pelas suas pessoas e desenvolvendo, por outro, uma cultura focada na mudança. De seguida, cada organização, a começar pelo líder, deve ter em conta

todo o ambiente externo à sua volta, isto é, deve ter um conhecimento aprofundado das mudanças que o mercado está a implementar, levando os seus colaboradores a sentirem-se mais seguros, motivados e a olhar para as várias mudanças de forma construtiva e proativa. Em terceiro, e no seguimento da análise ao mercado, a organização deve olhar e modelar o seu interior. Ou seja, é fundamental que a mudança seja incorporada nos negócios da empresa, de modo a que se crie um ambiente suficientemente favorável ao cérebro de cada colaborador. Depois destas etapas, é importante que cada líder esteja consciente do impacto positivo que tem a criação de uma equipa de trabalho que esteja devidamente habilitada para aceitar e adaptar-se a novas alterações. Por último, e como já anteriormente referido, é fundamental comemorar, continuamente, vitórias não só de longo prazo, mas também e principalmente de curto prazo, uma vez que as neurociências afirmam que é importante pequenas e constantes celebrações, logo após o sucesso de algo, levando o cérebro a reconfigurar a mudança em questão. Deste modo, pode concluir-se que a compreensão do cérebro e do seu funcionamento torna-se fundamental para se conseguir liderar eficazmente uma mudança, envolvendo, o melhor possível, todas as pessoas e preparando e desenvolvendo toda a organização para novas mudanças que possam surgir (McFarland, 2013).

De acordo com a revista digital CIO (2019), o cérebro está envolvido em tudo o que o indivíduo faz, pensa, sente e como se relaciona com os outros. Neste sentido, existem várias maneiras das neurociências ajudarem os líderes durante uma mudança organizacional, entre elas destacam-se cinco: o poder das recompensas; a construção de uma mentalidade de crescimento; o estabelecimento de conexões; a definição de metas reais e possíveis e, por fim, a aposta em pequenas e contínuas aprendizagens. Quer as ameaças, quer as recompensas, são desencadeadas no córtex pré-frontal, contudo, quando um indivíduo se encontra perante uma mudança, a tendência é o córtex pré-frontal ativar apenas o modo de ameaça. Neste sentido, a primeira coisa que um líder deve fazer, quando decide implementar uma mudança na organização, é procurar saber o que é que cada uma das suas pessoas considera uma ameaça, tornando esses pensamentos em algo positivo, criando, por exemplo, recompensas que mantenham toda a sua equipa interligada, motivada e satisfeita enquanto a mudança está a ser implementada. É exatamente aqui que, mais uma vez, entra a comunicação. Cada líder deve comunicar diariamente com os seus colaboradores, proporcionando oportunidades para que cada um tenha a possibilidade de fazer perguntas,

partilhar as suas inseguranças e preocupações, conseguindo esclarecê-los da melhor forma possível. Para além de tudo isto, o líder deve ter em conta que mudança e crescimento são dois conceitos inerentemente ligados um ao outro. Deste modo, é importante ressaltar a teoria que a psicóloga americana Carol Dweck desenvolveu, que defende que qualquer mudança se torna mais fácil quando é encarada como uma oportunidade. É, por isso mesmo, essencial que os líderes incentivem, diariamente, os seus liderados a manterem uma mentalidade de crescimento, ajudando-os a personalizar, ao máximo, a mudança, já que quanto mais pessoal esta for, maior é a probabilidade de se manter (CIO, 2019).

Por o cérebro ser considerado um órgão social, o ser humano tem uma grande necessidade de se conectar e de se manter ligado aos que o rodeiam, principalmente durante uma mudança. As neurociências mostram que uma das estratégias mais poderosas e impactantes, é a manutenção de uma boa e transparente comunicação e a construção de relacionamentos entre todos. Contudo, não basta uma boa comunicação e bons relacionamentos, a definição de metas é, similarmente, fundamental já que muitos autores defendem que uma das principais chaves para uma mudança bem-sucedida. Apesar do cérebro gostar de adquirir hábitos, quando é necessário desenvolver novos, diferentes dos existentes, é necessário um esforço extra e é aqui que a definição de metas, metas que devem ser possíveis, reais e minimamente fáceis de alcançar (CIO, 2019).

Algo que contraria as formas de motivar e cativar os colaboradores mais recentes – e recuando uns anos atrás – é o estilo utilizado numa mudança tradicional que «*is based more on animal training than on human psychology and neuroscience*». Neste estilo mais usual, os líderes prometem bónus e promoções a todos aqueles que aceitam e acompanham a mudança e "punem" todos aqueles que resistem, não estando, sequer, dispostos a experimentá-la. Este tipo de modelo de gestão acaba por contrariar as evidências mais recentes, defendidas pela maioria dos teóricos e por grande parte dos líderes: as principais motivações de cada pessoa, no seu local de trabalho, não são as recompensas monetárias, mas sim o interesse pessoal de cada uma, pelo seu trabalho, um bom ambiente organizacional e a construção de bons relacionamentos com os seus colegas e com o líder (William, 2016). Rock e Schwartz (2006) sustentam este pensamento defendendo que

> «*the traditional command-and-control style of management doesn't lead to permanent changes in behavior. Ordering people to change and them telling them how to do it fires the prefrontal cortex's hair trigger connection to the amygdala. The*

more you try to convince people that you're right and they're wrong, the more they push back»

(2006: 62)

A sociedade contemporânea, ao contrário do cenário que se vivia há uns anos atrás, e como já anteriormente abordado, vive, hoje, numa época em que as organizações são focadas, não só na sua produtividade, mas também no bem-estar emocional e mental de cada uma das suas pessoas – e estas tornaram-se mais exigentes, com motivações mais específicas e procuram recompensas, que vão para além das monetárias. De igual modo, em contraste com as restantes partes do cérebro – que pouco ou nada se alteraram – o córtex pré-frontal evoluiu significativamente (Scarlett, 2016).

O cérebro, como já o disse McFarland (2013) e muitos outros autores, tem como um dos principais objetivos garantir a sobrevivência de cada indivíduo e, para que isso aconteça, o cérebro procura fazer duas coisas em simultâneo: evitar ameaças e procurar recompensas. Para conseguir evitar ameaças, precisa de sentir que é capaz de prever e ter a certeza de tudo, de modo a aumentar a sensação de segurança para proteger o indivíduo. É aqui que se vê o grande impacto que uma mudança organizacional tem, de diversas formas, em cada cérebro, dado que está a ser implementada, o cérebro e a pessoa irão sentir que não puderam prevê-la e toda a certeza que tinham, acabara de ser retirada. Desta forma, é desencadeada uma resposta de luta ou fuga, através do envio do sangue para a parte do cérebro responsável por preparar o indivíduo a lutar ou fugir e, em consequência disso, desviando-se para longe do córtex pré-frontal, onde se consegue pensar, de forma racional. Assim, a capacidade de pensar com clareza reduz substancialmente, bem como o controlo emocional.

Desta forma, o conselho que se deixa a todos os líderes, que lideram mudanças organizacionais, é que dividam corretamente as metas a atingir, criando objetivos que cada colaborador possa ir alcançando, uma vez que é extremamente gratificante para o cérebro atingir objetivos, levando a pessoa a sentir-se mais seguro e motivada para enfrentar um próximo desafio que surja. É, ainda, importante reforçar que qualquer cérebro anseia, constantemente, por novas e mais informações, ou seja, é, não só, mas também aqui, que a comunicação entre o líder e as suas pessoas é fundamental e deve ser o mais transparente e clara possível. O líder deve partilhar com a sua equipa atualizações regulares sobre a mudança que está/vai ser implementada, mesmo quando não tem nada de novo para acrescentar, fazendo, nestes casos, um simples ponto de situação. É, de igual modo, essencial

que cada colaborador tenha o devido tempo para interiorizar toda a mudança e para, inclusive, obter as suas próprias ideias sobre o porquê de estar a ser implementada, quais os benefícios que pode trazer, etc. – alcançar *insights* é recompensador para o cérebro – e o nível de comprometimento, de cada pessoa em relação à mudança, é maior quando sente que, de alguma forma, a escolheu e contribuiu para a sua implementação, em vez de sentir que simplesmente lhe foi imposta (Scarlett, 2016).

4.4.2 – Modelo SCARF, implementado numa Mudança Organizacional

A implementação de uma mudança, se tiver como base o funcionamento do cérebro e quais as suas diversas preferências, em experiências sociais, pode proporcionar um maior envolvimento de todas as pessoas, mais criatividade e, consequentemente, uma melhor implementação na organização. De acordo com estudos, dentro da área das neurociências, o cérebro humano possui diferentes sistemas neuronais que são responsáveis pelo raciocínio emocional e racional de cada indivíduo – quanto mais um sistema é ativado, mais o(s) outro(s) é desativado(s). Por exemplo, uma pessoa entende uma mudança organizacional como uma ameaça, a resposta emocional será muito mais intensa, o que faz com que o pensamento racional diminua significativamente. Schmitz (2018) baseia-se num dos modelos práticos mais conhecidos, que ajudam cada pessoa a compreender o cérebro e as suas preferências: o modelo SCARF, criado por David Rock (2008). Para além de ajudar a antecipar e interpretar as respostas emocionais de cada um e de ter um impacto positivo na tomada de melhores decisões, também fornece informações de estratégias eficazes de envolvimento. No fundo, o SCARF é uma forma de cada líder conseguir gerir cada um dos seus seguidores e influenciá-los eficazmente e, similarmente, uma forma de minimizar a resposta de ameaça e aumentar a resposta de recompensa. Este modelo é composto por cinco dimensões: s – *status*; c – certeza; a – autonomia; r – relacionamentos; f – *'fairness*' (justiça). Cada uma delas tem um grande poder de influência sobre cada indivíduo que experimenta uma mudança.

Como já abordado, quase toda a mudança desencadeia sentimentos menos positivos e de ameaça e este desencadeamento cria aquilo a que se chama de gatilhos emocionais ('*emotional triggers*'). De modo a evitá-lo, ao máximo, ter este modelo prático em mente ajuda a identificar o campo neurológico que está associado a um determinado tipo de esforço de mudança. Ao estar consciente do quão poderosa pode ser a ajuda do modelo SCARF,

cada líder pode tomar melhores decisões – a nível macro e micro – sobre o processo da mudança, e tem, ainda, a oportunidade de tomar melhores decisões no que toca ao envolvimento e à motivação individual de cada um dos seus colaboradores. Neste sentido, é fundamental que as preferências de uma pessoa sejam favoráveis, de modo a que sinta «*satisfaction, attraction and energy*», porque, ao sentir isto, deixam de existir respostas de ameaça, os comportamentos de autoproteção e resistência diminuem significativamente, e cada pessoa dá e faz o seu melhor, mantendo sempre sentimentos e pensamentos positivos, tornando-se mais disponível para a implementação da mudança (Schmitz, 2018).

Fabossi (2019), mais tarde, reforça as definições de cada uma das dimensões deste modelo, acrescentando e desenvolvendo um pouco mais cada uma. O *Status* ligado à perceção que cada indivíduo tem do que se passa à sua volta – acabando esta por ser a sua realidade – e relacionado com a sensação de pertença a cada ambiente e contexto onde está inserido no dia-a-dia. A *Certainty* (certeza) que defende que, quanto mais incerteza e insegurança um indivíduo sentir, mais energia neural será necessária gastar para que o cérebro consiga corrigir os erros e voltar a sentir-se novamente seguro. Aqui o líder desempenha um papel imprescindível, no sentido em que ao conseguir, junto dos liderados, fazer um alinhamento de expectativas; partilhar a visão da organização; pôr "em cima da mesa" todas as mudanças proposta e ouvir a opinião de todos; entre outras medidas; ao conseguir tudo isto, a transparência entre o líder e a sua equipa vai aumentar, significativamente, e, claro, a sensação de incerteza vai diminuir drasticamente. Contudo, e contrariando o pensamento de Scarlett (2016), o autor defende que um pouco de incerteza não deixa de ser benéfico, por exemplo, na criação de situações que desafiem, até certo ponto, cada pessoa, porque o seu interesse e atenção vão subir, aumentando os níveis de adrenalina e dopamina suficientes para lhe despertar a curiosidade suficiente e estimular a criação de novas soluções. A *Autonomy* (autonomia) permite que as pessoas se sintam mais satisfeitas nos seus locais de trabalho, uma vez que os seus níveis de insegurança e ansiedade reduzem. É importante que cada líder permita que as suas pessoas possam, dentro do possível, sentir que podem tomar certas decisões, de modo a fazer com que se sintam mais seguras e que os seus níveis de *stress* estejam mais controlados. O *Relatedness* (relacionamento) é de igual modo fundamental numa organização. Cada vez que uma pessoa conhece outra, o cérebro, automaticamente, classifica-a como amiga ou inimiga. Para além de terem consciência deste facto, os líderes devem, também, ter em mente que a colaboração e cooperação de toda a sua

equipa depende da construção de relacionamentos saudáveis, que tenham como base a confiança e a empatia (Fabossi, 2019).

Para que tudo isto aconteça, cada líder deve desempenhar, da melhor forma possível, uma das suas principais funções: ser um agente regulador da chamada "dor social", vivida na maior parte das empresas, conscientes de que um dos principais suportes da liderança é o relacionamento e que a sua qualidade tem uma implicação direta no aumento ou na diminuição da "dor social" de cada indivíduo e, consequentemente, nos resultados de cada um e da organização no geral. Deste modo, para que haja relacionamentos saudáveis numa empresa é necessário que, em cada um deles, esteja presente o conceito de confiança. Com base na neurocientista Margie Meacham, existem algumas medidas que devem ser postas em prática, pelos líderes de hoje, de modo a construírem relações de confiança, diretamente relacionadas com o SCARF: ajudando as suas pessoas a sentirem-se seguras (tendo em conta que uma das prioridades do cérebro é o estado de sobrevivência); demonstrando justiça e sendo autêntico o suficiente, nunca deixando de mostrar que confia em cada um dos seus seguidores. Por último, a *Fairness* (justiça). O sentimento de injustiça gera, em cada um, uma resposta intensa da parte emocional do cérebro – mais concretamente, do sistema límbico – impactando, negativamente, o sentimento de confiança e aumentando o seu nível de resistência (Fabossi, 2019).

O modelo SCARF permite, então, que os líderes – respeitando sempre a natureza do cérebro– ganhem uma maior consciência, ajudando-os, a eles e às suas pessoas, a aumentar as recompensas e a diminuir as ameaças, levando-os a que a satisfação, a motivação, a felicidade, a entrega e o nível de envolvimento de cada um aumente significativamente. Segundo as neurociências, este é um dos maiores desafios que os líderes de hoje têm nas suas mãos: a criação de um ambiente organizacional com *status*, segurança, autonomia, relacionamentos saudáveis e justiça. Deste modo, todos os que estejam realmente focados nas suas pessoas e, também, em atingir os melhores resultados, irão, com toda a certeza, encontrar formas de conseguir ajustar o seu comportamento de modo a reduzir o *stress* vivido na organização e a diminuir a "dor social", criando, por sua vez, um ambiente onde haja, maioritariamente, motivação, satisfação e o envolvimento de todos. Um dos fatores que mais ajuda os líderes a conseguirem tudo isto são as neurociências, no sentido em que, quando um líder procura criar um ambiente onde esteja incluído o suporte e a colaboração

de cada um, o cérebro de cada colaborador acaba por processar, mais facilmente, levando a mudanças mais eficazes (Nelson, 2016f).

Atendendo ao modelo de David Rock, Scarlett (2016) aconselha todos os líderes a terem em mente, o acrónimo SPACES – *self-esteem*; *purpose*; *autonomy*; *certainty*; *equity*; *social connection* – para conseguirem, de certa forma, manter as suas pessoas o mais resilientes possível durante uma mudança. Autoestima porque todos os líderes devem pensar e abordar, cuidadosamente, uma mudança, tratando o passado com o devido respeito e pedindo a cada um dos seus liderados para refletir e relembrar um momento onde tenha enfrentado um determinado desafio, com sucesso – por exemplo, uma mudança que já tenham ultrapassado e que tenha sido bem sucedida – com o objetivo de criar, em cada um, um pensamento positivo e aumentar a sua autoestima, uma vez que ao manter uma mentalidade positiva, a pessoa está mais preparada para enfrentar novas mudanças. '*Purpose*' (propósito). Como já foi anteriormente abordado, é fundamental que o líder construa e partilhe com as suas pessoas o propósito da mudança vai ser implementada e, claro, quais os seus benefícios – quando isto acontece, a química cerebral de cada um altera-se e a sua resiliência aumenta. '*Autonomy*' (autonomia) porque qualquer cérebro precisa de sentir que tem algum controle sobre tudo o que está à sua volta. Neste sentido, e seguindo o pensamento de David Rock, cada líder deve garantir que nenhum dos seus colaboradores se sente como um simples "peão", durante todo o processo de mudança, porque esse sentimento só iria aumentar o estado de ameaça e, consequentemente, reduzir a capacidade de pensar racionalmente. Por outras palavras, é essencial conseguir identificar um conjunto de coisas que cada membro da equipa possa controlar, permitindo, assim, que cada um tenha alguma influência em todo o processo, e, em consequência disso, aumentando, o nível de resiliência de cada um.

Quando toda a equipa, com o seu líder de igual modo envolvido, está unida e focada no mesmo objetivo, há uma maior probabilidade e facilidade em identificar os problemas existentes e em arranjar soluções eficazes para cada um deles, aumentando os níveis de energia e motivação de cada um, para a implementação da mudança. Cada líder deve ter, constantemente, gravado na sua mente que qualquer indivíduo tende a comprometer-se, com maior facilidade, com uma determinada mudança, quando possui resultados, a curto e a longo prazo, e claro, quando tem conhecimento de quais as ações que são necessárias para os alcançar (Collins & Collins, 2017b e 2017c).

Os verdadeiros líderes de mudança e que têm o devido conhecimento do funcionamento cérebro entendem a grande ligação existente entre altos níveis de envolvimento e de comprometimento com uma determinada mudança e, similarmente, entre arranjar as soluções mais eficazes para a sua implementação e níveis mais baixos de resiliência, por parte de cada colaborador. Neste sentido, estes líderes criam, constantemente, novas formas de interação que proporcionam um maior envolvimento, por parte de cada uma das suas pessoas, melhores aprendizagens, pensamentos, um desempenho mais produtivo e, ainda, em consequência de tudo isto, uma maior agilidade durante todo o processo de implementação. Para que tudo isto aconteça, eficazmente, cada líder deve ter consciência de que é essencial: uma comunicação transparente, positiva e aberta com as suas pessoas – aqui os verdadeiros líderes tendem a aplicar as descobertas mais recentes das neurociências para comunicarem da melhor forma as principais mensagens da mudança e para capacitar as suas pessoas no seu processo; não demonstrar emoções negativas, como medo, ansiedade, etc.; procurar manter um clima de partilha de ideias e preocupações; e deve, ainda, apoiar, dando o exemplo, a experiência e a aprendizagem da mudança – «*how change leaders communicate with their teams about change has significant impact on people's understanding of the need for change and their attitudes toward change*» (Collins & Collins, 2017c e 2017d; Jackson, 2019a).

4.4.3 – Processo de Decisão do Colaborador, durante uma Mudança Organizacional

Apesar de tudo o que foi abordado até aqui relativamente a todos os esforços que podem ser feitos, por parte de cada líder, para envolver, inspirar e motivar, ao máximo, cada uma das suas pessoas a ter um papel ativo, durante todo o processo de mudança, cada um é livre de optar por: ou aceitar, apoiar e envolver-se na mudança; ou aceitá-la, mas por obrigação, sem concordar e entender a necessidade da mesma; ou, ainda, não aceitar, por completo, a sua implementação e resistir até ao fim de todo o processo. Ao ter conhecimento de como funciona, verdadeiramente, todo o processo de decisão pelo qual cada um dos seus colaboradores passa, durante uma mudança, o líder torna-se mais eficaz na sua liderança e consegue facilitar o processo de tomada de decisão de cada um, e, consequentemente, alcançar os resultados pretendidos, para a organização (Jackson, 2018c).

De acordo com o Dr. Jackson (2018c), o processo de tomada de decisão de cada colaborador envolve quatro etapas, dependentes umas das outras, já que, para se conseguir mudar numa

determinada etapa, é necessário mudar todas as outras fases que a precedem: as perceções; atitudes; as crenças; e as decisões. As perceções de um colaborador influenciam as suas atitudes, por consequência estas influenciam as suas crenças e, em sequência disto, acabam por influenciar as suas decisões finais. Todas estas etapas, segundo o autor, relacionam-se, de certa forma, com o processo psicológico inconsciente da tomada de decisão pessoal, importante dado que são muitas as pessoas que não utilizam um processo psicológico consciente para validar e justificar todo o seu processo de tomada de decisão pessoal, que tem como base sentimentos e emoções – algo que pode replicar-se no processo de tomada de decisão, durante uma mudança.

Na base deste processo estão as perceções do indivíduo, que são construídas e reconstruídas, adaptadas e modificadas ao longo do tempo e de acordo com todas as experiências vividas por si. As perceções que uma pessoa tem de si mesma influenciam os riscos que assume; as que tem dos que estão à sua volta têm impacto na forma como interage com cada um e as que tem do ambiente que a envolve têm uma influência, direta ou indireta, no nível de envolvimento que cria com os restantes colegas e com o seu líder. Atendendo à mudança organizacional, propriamente dita, as principais perceções com as quais cada líder se deve preocupar são: o valor próprio; a inclusão; o sentimento de pertença; as experiências de mudanças anteriores; as competências a nível da liderança e, ainda, a força de todo o processo do colaborador. Todas estas perceções identificadas são fundamentais durante o processo de mudança porque, juntas, criam uma base psicológica associada à maneira como cada pessoa percebe o valor do seu trabalho, o valor que tem na organização e na mudança em questão. A primeira coisa que uma organização deve fazer, quando pretende criar perceções positivas nas suas pessoas ou alterar perceções negativas que existam, é procurar a ajuda de um terceiro – por exemplo, de um consultor – para conseguir averiguar quais as perceções atuais de cada um. Para criar perceções positivas, nos seus colaboradores, é fundamental que o líder atenda às suas expectativas e necessidades, tendo como base uma comunicação transparente e honesta. Relativamente às perceções negativas, é fundamental ter em mente que a sua existência nem sempre é uma coisa má, ou seja, se os colaboradores tiverem uma perceção negativa associada ao estado atual da organização, é uma ótima oportunidade para o líder criar um estado de urgência que proporcione a mudança, que levará ao futuro desejado – é importante levantar e destacar estas dores numa ótica de se

compreender as necessidades da mudança e de aceitarem e aderirem à mesma (Jackson, 2018d).

Estes fundamentos psicológicos associados às perceções de cada um têm influência nas suas atitudes. De acordo com a psicologia social cognitiva, a atitude de uma pessoa é uma tendência psicológica associada ao sentimento – positivo ou negativo – que um indivíduo tem relativamente a algo, tendo como base o seu quadro de referências para este tipo de avaliações. Neste sentido, as perceções são utilizadas, de certa forma, para se avaliar que tipo de atitude uma pessoa vai/deve ter. No seguimento de algumas pesquisas feitas sobre comportamentos organizacionais, surgiu um conjunto de critérios de atitudes positivas em cada colaborador: esperança; confiança; otimismo e resiliência. Quando estes quatro construtos se combinam entre si, forma-se, em cada pessoa, o chamado capital psicológico – um estado psicológico positivo de desenvolvimento profissional. Estas quatro atitudes influenciam, inconscientemente, o processo de tomada de decisão de cada colaborador, ajudando-o a enfrentar e a gerir, psicologicamente, todo o tipo de mudanças, da melhor forma possível (Jackson, 2018d e 2018e).

Na terceira base psicológica encontram-se as crenças de cada um. De acordo com algumas pesquisas, concluiu-se que são quatro as crenças principais de uma pessoa, sobre uma mudança, e que têm um impacto significativo no apoio que dão à mesma: a adequação; o suporte do líder da organização; a eficácia da mudança; e a valência pessoal – este conjunto de crenças leva, assi, à construção do Modelo do Processo de Decisão Psicológica de Jackson. Em primeiro lugar, cada colaborador deve acreditar, verdadeiramente, que a mudança é necessária e apropriada; em segundo, deve sentir que tem o devido apoio do seu líder, neste caso, relativamente à mudança que está a ser implementada; em terceiro lugar, é fundamental que acredite que tem a eficácia necessária para poder participar no processo da mudança; e, por fim, cada um deve sentir que, de alguma forma, beneficiará, a nível pessoal, com esta mudança. Estas quatro crenças combinadas, entre si, criam prontidão para a mudança. Esta é despertada, por assim dizer, quando uma ou mais pessoas estão cognitiva e emocionalmente decididas a aceitar e, inclusive, a adotar um determinado plano para alterar, propositadamente, o *status quo* – cada uma determina se as suas crenças de prontidão para uma mudança são, ou não, verdadeiras, com base nas suas perceções e atitudes, relativamente a essa mesma mudança (Jackson, 2018f).

4.4.4 – Processo de Rejeição da Mudança Organizacional, por parte do colaborador

Independentemente do tipo de mudança organizacional que esteja a ser implementado – seja uma nova tecnologia, um novo procedimento, etc. – quase sempre se verifica um nível significativo de resistência, quer por parte de algumas das pessoas da organização, quer por parte da empresa no seu todo. Dr. Rachel Cotter Davis (s.d) – *leader of people & organizational effectiveness and change management during business transformations* – foca um estudo feito pelo *Center for Creative Leadership* que mostra que 75% das iniciativas de mudança fracassam, não só pela resistência de muitas pessoas envolvidas na mesma, (um dos motivos mais falados atualmente), mas também muito por causa da própria organização apresentar uma cultura resistente à mudança. Isto acontece porque as organizações acabam por ser como o cérebro humano, isto é, resistentes à mudança, ao desconhecido, e dependentes de estabilidade. Deste modo, quando o ambiente dito normal e social do indivíduo se altera, esta mudança está a desafiar o seu cérebro e, consequentemente, a sua estabilidade, o que significa que, se o cérebro a caracterizar como sendo algo realmente ameaçador, então haverá resistência e a mudança será evitada pelo indivíduo em questão, sendo, automaticamente, ativado o modo de luta/fuga, anteriormente já apresentado. Para evitar que este modo de fuga seja ativado, todos os líderes devem ter em mente que os seres humanos são seres emocionais e cada um, responsável por uma mudança organizacional, deve sempre refletir e considerar qual o impacto que essa irá ter nas suas pessoas. Desta forma, é fundamental que os líderes não tenham apenas o *mindset* de «*I know this change will be for the better—everyone will just have to get used to it*», uma vez que este pensamento proporciona um ambiente organizacional cheio de colaboradores ansiosos, inseguros e desconfiados, porque sentem que não têm todas as informações do seu lado sobre o desconhecido que está ou que vai ser implementado na empresa onde trabalham (Nelson, 2016b; Dr. Davis, s.d).

Neste sentido, são quatro os estágios de resistência à mudança definidos, com base nas neurociências, que vão, de certa forma, ao encontro do que já foi falado no capítulo dois desta dissertação. Na primeira fase – etapa da negação – a maioria dos funcionários nega a necessidade de mudar, tentando provar que o método atual funciona e que o novo não funcionará. Para ultrapassar esta fase, cada líder deve criar uma visão de futuro, apostando numa comunicação face a face e diária, pensando que nesta primeira etapa é necessária uma espécie de campanha de *marketing* que promova a mudança em questão e os seus benefícios.

A segunda fase é marcada pelo aparecimento de um gatilho emocional – etapa da raiva – onde os colaboradores tendem a reclamar e a culpar todos os que estão à sua volta. É aqui que os líderes devem pôr em ação a sua escuta ativa e o seu «*empathetic ear*», estando conscientes de que as suas pessoas precisam de desabafar e de exprimir as suas inseguranças e preocupações, acabando, assim, por se proporcionar um clima de confiança e abertura. Na terceira fase – etapa da exploração – os colaboradores já estão num outro nível emocional, onde procuram negociar soluções favoráveis quer para si, quer para a organização. Aqui é fundamental que os líderes facilitem o envolvimento de todas as suas pessoas no processo de mudança, incentivando cada um a dar ideias e novas sugestões, construtivas, relativamente à mudança em questão. Por último, na quarta fase – etapa da aceitação – a maior parte das pessoas aceitam que a mudança é necessária e decidem envolver-se em todo o seu processo. Por estarem motivados, abertos, envolverem-se e experimentarem a mudança, os líderes devem recompensar os seus funcionários pela sua dedicação e aceitação, reconhecendo o sucesso da iniciativa da implementação (Dr. Davis, s.d).

As neurociências lançam às mudanças organizacionais e, consequentemente, aos líderes e aos seus colaboradores, para além dos apresentados até aqui, mais um desafio: a possível rejeição/resistência de algumas pessoas face à mudança, que está/vai ser implementada na organização. Todos os colaboradores, tal como já referido, têm o direito de optar, livremente, por aceitar e adotar, ou não, as mudanças que ocorrem na organização onde trabalham. Para alguns, o custo pessoal da mudança supera, muitas das vezes, os benefícios que possam surgir e, neste sentido, a decisão de não participar na mudança traz-lhe algum conforto psicológico, devolvendo-lhe as pré-alterações das diversas funções cerebrais. É com base nestes pensamentos que Jackson (2018b) desenvolve o *'Jackson Neuroscience of Change Rejection Model*' – um modelo que mostra a mudança neurológica no uso de sistemas cerebrais quando um indivíduo rejeita a adoção de uma determinada mudança. De forma resumida, este modelo explica que, após uma pessoa rejeitar uma mudança, retorna, automaticamente, a um estado psicológico que lhe é mais confortável, uma vez que o sistema C (córtex pré-frontal) reduz o pensamento e a análise crítica da mudança e o sistema X (amígdala) aumenta o uso de comportamentos já existentes.

Como já referido por outros autores, uma das principais razões que leva muitos dos colaboradores a resistir ou a desistir, passado um tempo, de uma mudança, é a falta de

esperança, relativamente à mesma. De acordo com a psicologia organizacional, o conceito de esperança define-se como um processo que envolve força de vontade e um conjunto de capacidades orientadas a determinados objetivos, com o propósito de encontrar vários caminhos para o sucesso, pessoal e profissional. Desta forma, construir esperança em cada uma das pessoas da organização torna-se uma das principais funções do líder, já que é um requisito para a tomada de decisão de cada pessoa, relativamente à sua participação na mudança. Para que o modelo de rejeição da mudança não chegue, realmente, a ser ativado, os líderes devem permanecer, durante todo o processo, ativos e visíveis e aos olhos dos seus colaboradores, treinando-os, diariamente, para a mudança, através de uma comunicação constante e transparente e agindo, sempre, como o seu principal defensor. Além disto, os colaboradores também precisam de sentir que são capazes de ter sucesso nas suas novas tarefas e precisam de acreditar que a mudança é apropriada para a organização, no que diz respeito aos seus pontos críticos atuais, custos de oportunidade e, também, relativamente ao seu valor futuro, no pós implementação (Jackson, 2018b).

Por outras palavras, todos os líderes devem criar um ambiente organizacional que ajude cada um dos seus colaboradores a ser capaz de superar a dor psicológica, que pode surgir durante a implementação da mudança. Para que este ambiente seja criado, Jackson partilha com os seus leitores os seis princípios que todos os líderes devem ter em consideração para ajudar as suas pessoas a tomarem a decisão de aceitar e adotar, livremente, a mudança. Em primeiro lugar, é fundamental levar cada uma a construir, interiormente, uma esperança pessoal, associada à mudança; em segundo, devem ser mostrados os benefícios que irão surgir desta e, similarmente, que serão muito superiores ao desconforto que esta poderá estar a causar em cada um; em terceiro e quarto lugares, é importante que cada pessoa saiba que ajudar a criar e, consequentemente, participar na mudança é uma decisão individual; em quinto, cada um demonstrará a demonstrar níveis mais altos de apoio e de prontidão para aceitar e adotar a mudança, a partir do momento em que se sente envolvido na mesma e, por fim, os colaboradores, que tomam a decisão de participar na mudança, demonstram estar mais preparados, psicologicamente, para a adotar do que aqueles a quem esta acaba por ser imposta e forçada (Jackson, 2018b).

De acordo com Lawson e Price (2003), são quatro as condições principais para os líderes conseguirem mudar os *mindsets* das suas pessoas e, assim, conseguirem implementar mudanças significativas e com sucesso na organização. Primeiramente, as pessoas só irão

conseguir mudar a sua mentalidade se perceberem (e concordarem) com a mudança, pelo menos o suficiente para a experimentarem, tendo como base um propósito no qual acreditem – propósito este que procura, ao máximo, reduzir, ou mesmo eliminar, toda a dissonância cognitiva que possa afetar cada indivíduo. Para saber mais sobre esta teoria do psicólogo Leon Festinger, criada em 1957, consultar anexo O. Tal como já abordado por outros autores, Lawson e Price (2003) sustentam, também, a importância de os líderes dedicarem o devido tempo a construir uma história que explique a necessidade da mudança em questão, partilhando-a, posteriormente, com todas as pessoas envolvidas na mesma, assegurando que as suas contribuições fazem sentido para cada uma delas, como indivíduos. Em segundo lugar, é essencial que existam sistemas de recompensa e de reconhecimento. Para melhor compreenderem o que é que realmente motiva um colaborador, muitos psicólogos basearam-se nas teorias de Skinner, sobre o condicionamento e o reforço positivo. Tendo estas teorias em mente, perceberam que todos os processos – operacionais, de gestão, todas as metas, medições de desempenho, entre outras coisas – devem ser consistentes com o comportamento que cada pessoa deve adotar. Por exemplo, quando as novas metas da organização não são devidamente esclarecidas e reforçadas, a probabilidade de os colaboradores as adotarem é muito menor. A garantia de que cada um tem as habilidades necessárias para se adaptar e adotar a mudança é uma outra condição fundamental para que esta seja implementada de forma eficaz – este é um ponto que muitos líderes não têm em consideração. Todas as informações, ou pelo menos as mais específicas, sobre da mudança, devem ser transmitidas e ensinadas a todas as pessoas, mas de acordo com a situação e com as habilidades de cada uma. Por exemplo, se um líder pretende que a sua equipa comece a ser mais centrada e focada no cliente, mas não lhe explica como é que o pode fazer, então nunca saberá que novas ações deve tomar, daí ser muito importante que cada indivíduo tenha o seu tempo para as interiorizar e começar a experimentar – como diz o psicólogo Chris Argyris, todos os líderes devem ter em mente que os seres humanos usam diferentes áreas do cérebro para aprender (Lawson e Price, 2003).

A quarta e última condição definida é o facto de ser essencial que as pessoas da organização vejam os seus "modelos" – as pessoas que são um verdadeiro exemplo para si – a também eles adotarem a mudança. Dentro de qualquer empresa, cada colaborador tende a escolher, de entre as diferentes funções e níveis que nela existem, alguém que o influencie – desde o seu colega do lado ao seu líder – sendo para isto fundamental que todos estejam igualmente

alinhados com as novas mudanças, defendendo o mesmo conjunto de valores – cada mudança deve ser significativa para todos os presentes na organização. Cada uma destas condições realiza-se de forma independente, mas, juntas, promovem a maneira mais eficaz, ou pelo menos uma das mais eficazes, de mudar o comportamento das pessoas da organização, o seu *mindset* e atitude, relativamente à mudança que necessita de ser implementada (Lawson e Price, 2003).

4.5 – Conclusões sobre a Mudança Organizacional, com base nas Neurociências

Os verdadeiros líderes, como já referido, que compreendem e têm em consideração os recentes avanços na ciência cognitiva e nas neurociências, têm uma maior capacidade de liderar e influenciar mudanças conscientes, uma vez que têm em conta a natureza fisiológica do cérebro humano e o facto de que as pessoas tendem a resistir a algumas formas de liderança e de mudança e tendem a aceitar outras. Desta forma, Rock e Schwartz (2006) chegaram a seis grandes conclusões/factos sobre a mudança organizacional: a mudança incluiu dor, provocando sensações de desconforto no indivíduo; é importante ter em mente o conceito de behaviorismo e o facto de muitos dos esforços de mudança estarem relacionados com recompensas e ameaças; o facto de o humanismo poder ser, por vezes, superestimado; a importância de prestar atenção, criando mudanças significativas no cérebro; o facto de a expectativa moldar a realidade e, ainda, o facto de a densidade de atenção moldar a identidade de cada um.

Toda e qualquer mudança organizacional provoca, de uma ou de outra forma, uma espécie de dor em cada pessoa. Esta dor surge devido a dois fatores: um relacionado com a natureza da memória humana e outro com a relação que esta tem com a atenção consciente. Por outras palavras, a memória do trabalho – a área de espera do cérebro – é ativada quando as pessoas encontram algo novo e, inconscientemente, o comparam com algo semelhante e que já lhes é familiar. Este tipo de memória ativa o córtex pré-frontal, acabando por consumir muita energia à pessoa. Por outro lado, existem os gânglios de base que são ativados por atividades consideradas rotineiras, do dia-a-dia de cada um. Estes gânglios são a parte do cérebro onde são formados e mantidos os circuitos neurais de hábitos de longo prazo – algo que requer menos energia do que a memória do trabalho, dado que vincula comportamentos simples de módulos cerebrais que já estão moldados com muito treino e experiência. Toda esta dinâmica cognitiva é ativada quando um indivíduo enfrenta certos tipos de experiências que lhe

causam *stress*, como é o caso, por exemplo, de uma mudança organizacional. Muito do que os colaboradores fazem, diariamente, na organização, já lhes está tão intrínseco na rotina que os gânglios de base são os principais responsáveis por comandar todos ou quase todos os processos. Deste modo, tentar mudar qualquer tipo de hábito requer muito esforço, de cada um, o que faz com que se comece a sentir desconforto com a situação, acabando, a maior parte das vezes, por se fazer de tudo para evitar que a mudança realmente aconteça (Rock e Schwartz, 2006).

A segunda razão pela qual uma mudança é tão difícil, está diretamente relacionada com o funcionamento básico do cérebro. Ao longo dos tempos, o cérebro desenvolveu uma capacidade forte para detetar erros – diferenças identificadas e percebidas entre a expectativa e a realidade – que são gerados pelo córtex pré-frontal orbital. Esta parte do cérebro – localizada acima dos globos oculares – está ligada ao circuito cerebral associado ao medo, residente na amígdala. Quando esta e o córtex pré-frontal orbital são ativados, retiram energia metabólica à região pré-frontal, responsável pelo suporte e promoção das funções intelectuais. Desta forma, os sinais de deteção de erros acabam por fazer com que as pessoas se tornem mais emocionais, agindo de forma mais impulsiva, uma vez que ao tentar mudar um comportamento – já em modo rotineiro no cérebro – são enviadas mensagens fortes, alertando que algo não está correto, acabando por dominar, assim, o seu pensamento racional. Outra conclusão identificada relaciona-se com o impacto do behaviorismo, por exemplo no comportamento de alguns colaboradores. O behaviorismo – criado na década de 1930 e tendo como base o famoso conceito de resposta condicionada de Ivan Pavlov: associação do toque de um sino à comida e prova de que um cão começa a salivar quando ouve este mesmo som – vem mostrar que, para cada pessoa, há um conjunto de recompensas e ameaças que são considerados os seus maiores motivadores. Uma vez apresentados os incentivos corretos, a probabilidade de uma mudança ser aceite e adotada por uma pessoa é muito maior. Após o behaviorismo, entre as décadas de 50 e 60, surgiu o movimento humanista – uma abordagem mais centrada na pessoa – e é aqui que reside mais uma conclusão de Rock e Schwartz (2006). Todos os teóricos que apoiam este movimento acreditam que a autoestima, as necessidades emocionais e os valores podem ser um meio poderoso de alavancagem de uma mudança, sendo o principal objetivo "levar todas as pessoas a bordo", estabelecendo com elas relações fortes e de confiança e convencendo-as, por fim, do valor da mudança em questão.

O foco é poder e é nesta conclusão que as neurociências e a física contemporânea se juntam. Os neurónios comunicam entre si, através de um tipo de sinalização eletroquímica, impulsionada pelo movimento de um conjunto de iões, o que faz significar que o cérebro é uma espécie de ambiente quântico, estando, portanto, sujeito a todas as leis da física quântica. Uma das principais é o Efeito Quantum Zero – QZE. Hoje sabe-se que o cérebro muda em função de onde a pessoa coloca toda a sua atenção, sendo esta responsável por reformular, continuamente, todos os padrões do cérebro. Entre todas as implicações que isto possa ter nas organizações, profissionais em diferentes posições e funções, apresentam diferenças fisiológicas, significativas, que os impedem de ver, de igual modo, toda a realidade que está à sua volta. Relativamente ao facto de a expectativa moldar a realidade, hoje já existe uma maior consciência de que os mapas mentais, as teorias, expectativas e atitudes de cada pessoa desempenham um papel fundamental na perceção humana relativamente, por exemplo, a uma mudança organizacional (Rock e Schwartz, 2006).

De acordo com estes mapas mentais, a melhor forma de implementar uma mudança é proporcionando momentos de *insights*, dado que, por exemplo, uma mudança de comportamento, a larga escala, requer também uma mudança dos mapas mentais, sendo que, tudo isto, necessita de um certo tipo de experiência que permita às pessoas atreverem-se a mudar as suas atitudes e expectativas de forma mais rápida do que o esperado. Tendo como base um estudo feito por Mark Jung-Beeman – do Instituto de Neurociência da Northwestern University – em conjunto com um outro grupo de investigadores, pode concluir-se que, num momento de *insight*, é criado um conjunto complexo de novas conexões neurais – que têm o potencial de aprimorar os recursos mentais de um indivíduo e superar, assim, a resistência do cérebro a uma determinada mudança. Contudo, para se conseguir chegar a este resultado, atendendo ao facto de que a memória de trabalho é limitada, é preciso um esforço deliberado para o cérebro se conseguir conectar a uma nova ideia, prestando atenção repetidamente. É por este motivo que a maioria dos colaboradores necessita de um tipo de iniciativa de mudança para obter o devido sucesso.

Seguindo este pensamento e chegando, assim, à última conclusão, apresentada por Rock e Schwartz (2006), para que estes *insights* sejam úteis e benéficos, estes precisam de ser criados pelos próprios colaboradores, e não dados como meras conclusões. Por outras palavras, em primeiro lugar, as pessoas experimentam a adrenalina de obter um *insight*, através do estabelecimento de novas conexões. De seguida, e sabendo que o momento do

insight é uma experiência positiva e estimulante para cada um, toda a onda de energia que é criada pode ser essencial para facilitar uma determinada mudança, uma vez que ajuda a lutar contra as forças, internas e externas, que tentam evitar e impedir que esta aconteça. Desta forma, com densidade de atenção suficiente, os pensamentos e atos individuais da mente podem tornar-se uma parte intrínseca da pessoa – quem é realmente, como percebe o mundo à sua volta e como é que o seu cérebro funciona – desenvolvendo-se, assim, aquilo a que os neurocientistas chamam de neuroplasticidade autodirigida.

Parte Empírica

Capítulo 5 – Trabalho de Campo: Entrevistas e Inquérito

Após a construção do modelo de análise, surge a necessidade de testar os factos apresentados na parte teórica da investigação, confrontando-os com os dados observados. Neste sentido, a etapa da observação desempenha um dos papéis principais, tendo um carácter quase que obrigatório, em toda e qualquer investigação em ciências sociais. Esta fase tem sempre como base a recolha e análise do tema em questão, através, por exemplo, da aplicação de questionários; de dados estatísticos; de informações recolhidas por meio de entrevistas; de documentos e arquivos; de observações diretas, no terreno/campo em questão, entre outras muitas formas para recolha de resultados concretos (Campenhoudt et al., 2019).

5.1 – Fase da Observação dos Dados

Antes de ser pôr em prática esta etapa, é essencial perceber as três principais razões que dão um verdadeiro significado e que mostram o real impacto desta fase para uma investigação em ciências sociais. Em primeiro lugar, a observação pretende testar a hipótese ou as várias hipóteses, caso estas existam. Em segundo, visa conferir, a cada estudo, um «*princípio de realidade*», isto é, as ideias do investigador, as pesquisas e a elaboração da parte teórica, deve estar em conformidade com a realidade social do tema em estudo. Em terceiro e último lugar, a parte empírica de uma investigação pressupõe que o investigador se coloque, intencional e constantemente, numa posição onde possa ser surpreendido a qualquer momento. No entanto, nem sempre estas dificuldades metodológicas têm uma conotação negativa associada, pelo contrário, têm, sim, a capacidade de fazer ver, ao investigador, algo que até àquele momento não estava a conseguir ver. Estes obstáculos levam-no a novas explorações e descobertas (Campenhoudt et al., 2019).

Desta forma, independentemente do método de recolha e análise de dados e informações pelo qual se opte, esta etapa estrutura-se com base em três grandes perguntas, às quais qualquer investigador deverá saber responder antes de passar para o terreno, propriamente dito, e para a recolha dos dados. A primeira questiona o que é que se vai realmente observar; a segunda pretende saber quem é que se vai observar; e, por fim, a terceira procura saber como é que essa observação vai ser feita (Campenhoudt et al., 2019).

Neste sentido, dado o tema que esta dissertação procura explorar – relevância das neurociências e das suas descobertas mais recentes, para a eficácia da implementação de uma mudança organizacional, com impacto no comportamento do líder e dos liderados – esta investigação procura observar o impacto real de uma mudança; a forma como alguns líderes lidam e lideram, racional e emocionalmente, com esta; a forma como as suas pessoas lidam e aceitam, ou não, a mudança; e a contribuição e o impacto que pode ter, neste tipo de situações, um conhecimento mais profundo do cérebro e do seu funcionamento. A observação indireta de todos estes fatores incide, maioritariamente, em: líderes de grandes, médias ou pequenas empresas, que já tenham liderado uma mudança organizacional; alguns colaboradores, de diversas empresas, que também já tenham presenciado uma mudança na organização onde trabalham atualmente; numa neurocientista – numa ótica mais exploratória – e, por fim, numa psicóloga e *coach*.

Os dados que um investigador necessita são, na realidade, nada mais, nada menos, do que os que são definidos pelo modelo de análise e pelos indicadores previamente definidos. Contudo, esta recolha de dados deverá ser feita com a devida moderação, de modo a evitar que o investigador fique com um conjunto abundante, tornando-se, por vezes, difícil de controlar. Neste sentido, o que se torna fundamental, para uma investigação em ciências sociais, é meramente a recolha de todos os dados necessários e úteis para o tema em investigação. A forma mais eficaz para identificar quais os que são realmente pertinentes para sustentar a parte empírica do estudo é através da «*elaboração de um modelo de análise tão claro, preciso e explícito quanto possível*» (Campenhoudt et al., 2019: 222).

5.2 – Definição do Campo de Análise e da Amostra

Após estarem definidos os tipos de dados que irão ser recolhidos, é, de igual modo, essencial garantir outros dois fatores: a determinação de um campo de análise – localizando-o num espaço e num período de tempo específicos, atendendo sempre aos prazos, aos recursos, aos contactos e informações que tem ao seu dispor e estando consciente que este campo deverá ser o mais circunscrito possível – e a definição de uma amostra. De acordo com Campenhoudt et al., «(…) *o que caracteriza os especialista em ciências sociais*, (…), *é estudarem os conjuntos sociais* (…) *enquanto totalidades específicas diferentes da soma das suas partes*». No entanto, para se conseguir estudar e analisar todo um conjunto social,

primeiro deverá passar-se pelo estudo dos elementos integrantes desse mesmo conjunto (2019: 224).

Ao total de todos estes elementos envolvidos na investigação dá-se o nome de população. Uma vez delimitada, nem sempre é possível e, a maior parte das vezes, nem sequer é útil para a investigação, chegar a cada uma das pessoas que constituem essa população. Depois de circunscrito o campo de análise e de definida a amostra populacional, com base nos objetivos e nas condições do investigador, surgem três possibilidades: ou se recolhe os dados e se incide as análises sobre a totalidade da população; ou se estuda apenas uma amostra, que seja representativa, da população; ou, ainda, se estuda apenas componentes que não sejam propriamente representativas, mas que sejam características da população escolhida – a chamada amostra de conveniência. Esta última opção tende a ser a mais frequente e utilizada pelos investigadores, uma vez que, por exemplo numa entrevista, o investigador não pode dar-se ao luxo, a maior parte das vezes, de entrevistar mais do que uma dezena de pessoas. Desta forma, tende-se a escolher pessoas com diversidade de perfis e opiniões, relativamente ao tema em estudo (Campenhoudt et al., 2019).

No seguimento das definições acima apresentadas, o campo de análise desta investigação recai sobre algumas empresas (pequenas, médias ou grandes) que já passaram pela implementação de pelo menos uma mudança organizacional. Tendo como base o que esta dissertação procura explorar e o campo de análise já conhecido, a amostra populacional escolhida pode ser, de certa forma, considerada reduzida, dado o grande universo que está a ser estudado. A população identificada engloba: líderes, colaboradores, neurocientistas e psicólogos e *coachs*. Contudo, atendendo a todas as condições possíveis e realistas, neste estudo vai-se, então, explorar apenas algumas componentes que, mesmo não sendo totalmente representativas, são características da população selecionada – através de uma amostra de conveniência.

Esta opção foi considerada a melhor para esta investigação, não só por ser das mais aconselhadas quando não se consegue chegar a todo o conjunto populacional identificado, mas também porque, por exemplo, para aplicar o método qualitativo de entrevista, não será, de todo, realista e possível entrevistar mais do que dez pessoas – com base no tempo limitado para tal. Deste modo, foi escolhido um conjunto específico de cinco líderes, de empresas e

negócios distintos, um pequeno conjunto de colaboradores – a quem irá ser aplicado um questionário – uma neurocientista e uma psicóloga e *coach*.

5.3 – Definição dos Instrumentos de Recolha de Dados

Após se saber o quê e a quem observar, falta definir o «como», de que forma é que se vai conseguir recolher os dados pretendidos. É aqui que se dá a passagem dos conceitos e dos indicadores, previamente definidos, para as diversas técnicas de análise e recolha de dados. É nesta fase que se decide qual ou quais os instrumentos mais capazes de recolher estes mesmos dados, dependendo de uma observação direta e/ou indireta. A direta, por um lado, apela ao sentido de observação do investigador, sem que este tenha de recorrer às pessoas interessadas, ou seja, a amostra não intervém, diretamente, na recolha de informação. Por outro, na indireta, o investigador necessita de se dirigir à sua amostra populacional, para conseguir obter todas as informações que procura (Campenhoudt et al., 2019).

A observação indireta engloba dois conhecidos instrumentos de observação: o inquérito por questionário e o guião de entrevista – ambos têm «*como função produzir ou registar as informações requeridas pelas hipóteses e prescritas pelos indicadores*». Caso se opte pela aplicação de um questionário, este deve compreender um conjunto de questões que abranja os indicadores de todos os conceitos presentes nas várias hipóteses. Caso a escolha incida sobre entrevistas, cada uma tem a sua própria dinâmica e está sempre dependente de dois interlocutores: o entrevistador (o investigador) e o entrevistado. Para que esta recolha de informações seja o mais bem-sucedida possível, é fundamental uma preparação cuidada e rigorosa da forma como o pedido de entrevista é feito ao entrevistado – a maneira como a investigação em questão lhe é apresentada – e da forma como o guião de entrevista é organizado e estruturado (Campenhoudt et al., 2019).

Antes da entrevista propriamente dita, é fundamental que o investigador saiba apresentar e explicar a sua investigação e os seus objetivos, da melhor forma possível, a cada um dos entrevistados, fazendo-os sentir que, naquele momento (em que estão a ser entrevistados), têm a posição mais importante – uma vez que são eles os *experts* do tema que está a ser investigado. Relativamente à construção do guião de entrevista, a sua importância e impacto começa logo na estruturação da primeira pergunta que tem uma «*importância capital*», uma vez que tem, por um lado, de salientar o tema no qual a entrevista se baseia, e tem, por outro, de conseguir envolver, desde o início, o entrevistado «*numa dinâmica de conversação*». As

questões pertencentes ao corpo de texto podem ser mais ou menos abertas e estruturadas, consoante as necessidades e os objetivos do entrevistador, e as perguntas finais procuram colocar o entrevistado «*numa posição de analista*», no que toca ao tema estudado, numa ótica de conseguir recolher um maior número de informações, opiniões e interpretações partilhadas pelo entrevistado (Campenhoudt et al., 2019: 245 e 246).

Deste modo, pode concluir-se que o que melhor distingue uma investigação quantitativa de uma qualitativa é que na primeira – onde se inclui o inquérito por questionário – as questões são praticamente, senão totalmente, fechadas e limitadas, enquanto que nas investigações qualitativas – onde se inserem as entrevistas – as perguntas colocadas ao longo da mesma são mais abertas, dando uma maior liberdade de resposta ao entrevistado. É neste sentido que se tende a afirmar que o inquérito por questionário é acompanhado pelo método de análise quantitativa, enquanto que as entrevistas são seguidas pelo método de análise de conteúdo, ou seja, uma análise mais qualitativa (Campenhoudt et al., 2019: 245).

Para esta investigação em concreto, irá ser aplicada uma observação indireta, através do conhecido método misto, onde são utilizados, em simultâneo, o inquérito por questionário e o guião de entrevista. Quanto à construção do inquérito – aplicado apenas a um pequeno conjunto de colaboradores – este contém: logo no início, uma pequena contextualização do tema e dos objetivos do estudo, garantindo que os resultados e as conclusões finais serão utilizados meramente para fins universitários; e um conjunto considerável de perguntas que abordam todos os temas e conceitos que necessitam de ser verificados/comprovados. A estrutura do questionário é muito semelhante à do guião de entrevista – como se irá perceber de seguida – no sentido em que se inicia com uma ou duas questões mais focadas no inquirido e no seu percurso académico e profissional, passando depois para perguntas mais específicas e relacionadas com a sua função profissional, com a organização que serve e com o seu líder. O mesmo termina com um outro conjunto de questões, estas mais focadas numa determinada mudança organizacional, pela qual cada inquirido já tenha passado.

Quanto à elaboração do guião de entrevista, este começou, tal como o questionário, com uma parte introdutória – onde foi explicado o tema e os objetivos do estudo em questão – e com um pedido formal, a ser, posteriormente, aplicado a cada um dos entrevistados. Relativamente ao guião propriamente dito, este é semiestruturado, dada a dinâmica e a unicidade de cada entrevista, e engloba um conjunto significativo de perguntas.

Tendo como base a estrutura de um funil, isto é, partindo de temas mais gerais para os mais específicos, as perguntas do guião foram divididas por categorias, umas mais generalistas – no sentido em que foram aplicadas, aos líderes, à neurocientista e à psicóloga e *coach*, numa ótica de conhecer melhor cada pessoa, assim como o seu percurso académico e profissional – e outras mais específicas – dependendo se se estava perante um líder, a neurocientista ou a psicóloga e *coach*. No caso dos líderes, por exemplo, existem perguntas mais relacionadas com o estilo de liderança e de líder que o entrevistado é, ou considera ser, e a sua visão sobre o que é uma boa liderança e o que é ser um bom líder, e perguntas que foquem precisamente uma mudança organizacional que já tiveram de liderar e que os marcou. No caso da neurocientista, as questões incidem, não só nas neurociências e no cérebro humano, de um modo geral, mas também em pontos mais concretos, relacionados com o mundo das organizações, com o cérebro do líder e do colaborador, em situações de implementações de mudanças organizacionais. Por fim, no caso da psicóloga e *coach*, as perguntas incidem em temas e conceitos abordados quer nas entrevistas com os líderes, quer na com a neurocientista – como se irá perceber mais à frente.

Desta forma, pode afirmar-se que nos instrumentos de observação escolhidos – questionário e entrevista – ambas as estruturas são bastante semelhantes, no que toca à organização e distribuição das várias perguntas a aplicar, ao inquirido ou ao entrevistado. Ambos começam com uma pequena introdução – onde é dado contexto sobre o tema e objetivos da investigação – passando, posteriormente, para um pequeno conjunto de perguntas gerais aos dois grupos – líderes e colaboradores – à neurocientista e à psicóloga e *coach* – e focando, depois, o restante inquérito ou entrevista, para categorias específicas e atribuídas: ou apenas aos líderes, ou aos colaboradores, ou à neurocientista, ou à psicóloga e *coach*, ou, ainda, aos quatro conjuntos em simultâneo.

5.3.1 – Realização dos Testes-Piloto, no Questionário e no Guião de Entrevista

Após concebidos os instrumentos de observação, é fundamental testá-los. Na verdade, quando se fala na importância de testar os instrumentos, este teste não é aplicável para ambos, mas sim essencialmente para o inquérito por questionário. A precisão varia consoante se trate de um guião de entrevista ou de um questionário, uma vez que um guião acaba por ser considerado o «*suporte da entrevista*» e, mais ou menos estruturado, está sempre nas mãos do entrevistador. O questionário, por sua vez, destina-se principalmente ao

inquirido e é lido e preenchido pelo mesmo, sem o auxílio do investigador. Neste sentido é, então, essencial que as perguntas sejam o mais claras e concisas possível, conseguindo que todos os inquiridos façam a mesma interpretação sobre cada questão. Para além da exigência de precisão, é muito importante que os inquiridos sejam devidamente conhecedores do tema que está a ser estudado e que não se sintam, de certa forma, constrangidos com determinadas questões, sentindo que, por exemplo, não podem ser cem por cento sinceros nas respostas (Campenhoudt et al., 2019: 249).

Relativamente ao questionário elaborado, antes de ter sido verdadeiramente aplicado a liderados, para além de ter sido previamente aprovado pelo orientador desta dissertação, fez-se, similarmente, o teste piloto a dez pessoas enquadradas na amostra, numa ótica, como já acima referido, de garantir que cada pergunta estava clara e de fácil interpretação, de modo a não gerar dúvidas durante o preenchimento do questionário. Este teste procurou, de uma forma geral, perceber: quanto tempo cada colaborador "cobaia" levou a completar o questionário; se as instruções e cada uma das questões estavam ou não claras e/ou ambíguas; se houve alguma questão à qual se opôs responder; se o formato escolhido estava claro, "limpo" e, de certa forma, atraente/apelativo; e, por fim, se tinha mais alguma coisa a acrescentar, algum comentário a fazer.

Após a realização deste piloto, percebeu-se que, de um modo geral, as perguntas estavam claras e bem construídas, não tendo surgido dúvidas de compreensão das várias questões, sendo apenas importante alterar a maneira como uma ou outra pergunta estavam escritas, tornando-as mais curtas e diretas, assim como ao questionário, no seu todo – no que toca à sua extensão. No fundo, a aprovação do orientador e o teste piloto foram duas fontes que ajudaram a garantir, de alguma forma, que o questionário estava pronto para ser, efetivamente, aplicado aos colaboradores das diversas empresas e que estes seriam capazes de lhe responder autonomamente, sem necessitarem de alguém ao seu lado para lhes esclarecer sobre alguma pergunta que fosse mais difícil de interpretar.

No caso das entrevistas, o que é fundamental testar é a forma como o entrevistador está a pensar conduzir toda a entrevista e aplicar cada uma das perguntas que constam no guião. Aqui não existe, como base, um conjunto de perguntas totalmente fechadas e limitadas – como acontece no inquérito – mas um conjunto de perguntas semidiretivas, que ajudam o investigador a conseguir que, ao longo de toda a conversa, não se parta para outros temas

que não o principal que a investigação procura explorar. Ao aplicar este tipo de método, o objetivo foca-se em colocar o entrevistado o mais à vontade possível, para que se possa exprimir livremente sobre os temas abordados, deixando o campo de respostas relativamente aberto – não induzindo certas respostas, possibilitando que o investigador consiga recolher algumas diferentes daquelas a que poderia chegar, apenas através do seu modelo de análise. O sucesso das entrevistas, para uma investigação, resume-se, por um lado, na forma como o guião e as perguntas que o compõem estão construídas e, por outro, na capacidade de habilidade do entrevistador, ao conduzir cada entrevista (Campenhoudt et al., 2019).

Desta forma, e de modo a garantir o maior sucesso de todas as entrevistas pretendidas, o método previamente aplicado, antes da realização, propriamente dita, de cada uma, foi idêntico ao utilizado no questionário. O guião de entrevista, não só necessitou de aprovação do orientador desta dissertação, como também foi testado com duas pessoas, com estilos e personalidades diferentes, para garantir alguns pontos essenciais, como a forma como se está a pensar conduzir toda a entrevista é, ou não, a mais adequada; se a estrutura escolhida para as várias categorias faz sentido e tem um fio condutor, do início ao fim; ou, ainda, se cada pergunta pensada e escrita está, ou não, clara e objetiva o suficiente para não deixar o/a entrevistado/a desconfortável e inseguro/a com as respostas que está a pensar dar.

À semelhança do que aconteceu com o teste piloto do inquérito, tendo como base questões muito idênticas, e após a apresentação de todo o guião de entrevista e da forma como se estava a pensar conduzir cada uma, quer o orientador da dissertação, quer as duas pessoas que se submeteram ao teste da entrevista, deram o seu *feedback*. Com base em cada um, algumas questões sofreram alterações a nível de vocabulário e de reformulação da pergunta, no seu todo, por variadas razões: porque não estava colocada da forma mais clara possível, porque estava demasiado extensa, o que poderia levar a que o/a entrevistado/a se acabasse por perder no meio da questão, entre outras recomendações apontadas – proporcionado, assim, a realização de entrevistas ainda mais organizadas e estruturadas.

5.4 – Fase da Recolha de Dados

Depois de concebidos os instrumentos de observação a utilizar e destes terem sido devidamente testados, chega a última fase da etapa de observação: a recolha dos dados, junto da amostra populacional, previamente escolhida pelo investigador. Mais importante do que criar bons instrumentos, é conseguir pô-los em prática, obtendo, assim, todas as informações

e respostas suficientes para que toda a análise possa ser considerada válida. Para que tudo isto aconteça, é fundamental que o investigador saiba "vender o seu peixe" ao entrevistado ou ao inquirido e, no caso da aplicação do questionário, é essencial que o investigador proporcione, às pessoas questionadas, uma atitude favorável e lhes prometa a devida confidencialidade – se assim o tiver de ser – de modo a garantir que respondem às questões com a maior sinceridade possível (Campenhoudt et al., 2019).

É por esta mesma razão que, quer na aplicação do questionário, quer na realização das entrevistas, foi deixado claro, desde o início, que todas as informações recolhidas, todos resultados e conclusões finais, toda a investigação, no fundo, será utilizada meramente para fins universitários. Para além de dar atenção a este ponto importante, tendo em conta o tema principal desta dissertação e o tipo de perguntas feitas, em ambos os instrumentos de observação, foi fundamental – e obrigatório, no caso do inquérito aos colaboradores – garantir a máxima confidencialidade, assegurando, caso necessidade ou exigência, do inquirido ou do entrevistado, o seu anonimato.

No caso das entrevistas aos líderes, à neurocientista e à psicóloga e *coach*, garantiu-se, desde o primeiro contacto, a confidencialidade das respostas dadas, mas deixou-se nas mãos de cada entrevistado a necessidade/exigência, ou não, de anonimato, ou seja, da ocultação do seu nome ao longo da dissertação. No caso do inquérito por questionário, o tema da confidencialidade manteve-se igual ao das entrevistas, mas a questão do anonimato, neste âmbito, teve caráter obrigatório – mesmo para aqueles colaboradores que não se importavam de dar o nome – de modo a assegurar que todas as respostas eram dadas com a maior sinceridade e transparência possível.

Não há instrumentos de observação melhores ou piores, esta escolha é sempre dependente dos objetivos da investigação em questão e dos recursos que o investigador tem disponíveis para os atingir. No caso do estudo no qual se baseia esta dissertação, a escolha caiu sobre dois dos instrumentos acima mais falados: o inquérito por questionário e a entrevista – como têm sido apresentados e descritos até aqui e que irão ser desconstruídos de seguida.

5.4.1 – Inquérito por Questionário

O questionário pode ser administrado de forma direta – onde o próprio investigador completa o inquérito, de acordo com as respostas que o inquirido lhe dá – ou de forma indireta – a

mais comum – que é posta em prática quando o próprio inquirido preenche todo o questionário, podendo este, neste caso, chegar às mãos da pessoa interrogada, via endereço eletrónico, via Internet, etc. Este último meio é, hoje em dia, um dos mais frequentes, uma vez que permite chegar a um público muito mais vasto e variado, por um custo significativamente mais baixo, e, consequentemente, alcança um maior número de respostas. É por tudo isto, e não só, que este instrumento, de uma forma geral, é útil e eficaz quando é necessário questionar um número significativo de pessoas. A construção e a estruturação inerentes a este método quantitativo requerem, por detrás, algum conhecimento prévio sobre o tema que está a ser explorado, numa ótica de garantir que se tem a mínima confiança e segurança sobre o tema que se está a tratar (Campenhoudt et al., 2019).

O método quantitativo utilizado nesta investigação é, então, o inquérito por questionário – aplicado indiretamente, uma vez que é, não só uma forma mais rápida de chegar aos inquiridos pretendidos, como também se torna mais fácil conseguir uma maior amostra deste grupo em estudo: os colaboradores. Para além disto, os inquiridos acabaram por partilhar entre si, dentro da empresa, e com alguns amigos e, ainda, se partilhou o *link* de acesso ao questionário numa das maiores redes sociais profissionais: o *LinkedIn*. Este questionário foi contruído na plataforma *Google Forms* e foi estruturado com vários tipos de perguntas, todas elas de caráter obrigatório. Algumas abertas – dando oportunidade ao inquirido para responder pelas suas próprias palavras, potenciando informações mais ricas; outras semiabertas – alargando, de algum modo, as opções de resposta, com a opção de escolher "outro"; e, ainda, algumas fechadas – aqui apresentando várias alternativas de resposta, limitando, por um lado, as opções do inquirido, mas, por outro, filtrando a informação que se pretende recolher.

O objetivo principal, ao construir esta estrutura, foi tentar não limitar, a cem por cento as respostas de cada inquirido, mas, ao mesmo tempo, garantir que nenhum fugia ou se dispersava do cerne de cada questão. Para além da formulação de um conjunto variado de questões – diretas e indiretas – também constavam no questionário algumas afirmações, para perceber, de uma forma mais indireta, o que pensa, verdadeiramente, cada inquirido sobre o tema/conceito abordado em cada uma dessas afirmações.

Durante a construção do questionário, teve-se em conta, não só apenas os fatores, já apresentados até aqui, mas também outros, que devem, igualmente, ser tidos em conta, como

é o caso do controlo da estrutura lógica de cada questão – evitando, por exemplo, frases ou perguntas negativas; a não introdução de uma ou mais ideias numa só pergunta; e, ainda, evitar, ao máximo, fazer juízos de valor e/ou conotações. Para além de tudo isto, teve-se em consideração, sempre que necessário, o uso de instruções para o preenchimento de certas partes do questionário; procurou-se construir questões de caráter neutro – nunca induzindo uma resposta – e tentou-se, ainda, com a devida antecipação, garantir que as várias opções de escolha cobriam, efetivamente, todas as respostas possíveis – isto quando não era dada a opção "outra resposta" (Ghiglione e Matalon, 2001: 139).

Desta forma, o questionário em questão – ver anexo figura 2 – aplicado a um conjunto/a uma amostra considerável de colaboradores, de várias empresas nacionais e internacionais, foi elaborado de forma a criar dois, ou mesmo três, grupos diferentes de questões. No grupo inicial procurou-se ficar a conhecer um pouco melhor o/a colaborador/a; a idade; como é que se caracteriza enquanto colaborador/a; qual a sua função em específico, na empresa atual; há quanto desempenha a sua função na empresa onde está atualmente; se conhece a visão, missão e valores da organização e, posteriormente, se se identifica com eles; e, por fim, se se sente pertence à organização. No segundo grupo explorou-se a opinião do inquirido sobre o seu líder; se se identifica e concorda com a forma como o seu líder lidera, diariamente, a organização; se pudesse dar algum conselho diretamente ao seu líder, sobre a forma como lidera a organização, e as suas pessoas, qual seria; se sente que o seu líder é e dá o verdadeiro exemplo, no dia-a-dia; como caracteriza o tipo de comunicação do seu líder e a relação que este mantém com as suas pessoas e se sente que tem uma voz ativa na organização, se pode expressar, livremente, a sua opinião.

O último grupo de questões centrou-se na implementação de uma mudança organizacional e em todo o processo que esta implica, averiguando: se o/a inquirido/a já passou por alguma, ao longo do seu percurso profissional, dentro da empresa onde se encontra, pedindo, em poucas palavras, para descrever o tipo de mudança; quem é que comunicou a mudança em questão, através de que meios e em que fase da mesma ocorreu a sua comunicação; se foi dada a oportunidade a cada inquirido de expressar a sua opinião, os seus sentimentos e emoções, sobre a mudança e qual o impacto – racional e emocional – desta para o/a inquirido/a. Posteriormente a estas questões, foi feito um pequeno enquadramento dos conceitos de *innovators*, *early adopters*, *early majority*, *late majority* e de *laggards* e questionou-se o/a inquirido/a se se encaixa nalgum destes grupos; procurou-se, ainda,

perceber, do seu ponto de vista, como foram as reações dos seus colegas; se o líder desempenha ou não um papel fundamental nestes momentos mais complexos de mudança organizacional; se vê o líder como um agente de mudança e se, para ele/ela (inquirido/a) o seu líder foi um verdadeiro agente de mudança e, do ponto de vista do colaborador, que aprendizagens retirou desta mudança, o que acha que correu melhor e o que correu pior, e o que é que, numa próxima, não se deveria voltar a repetir. No término do questionário, guardou-se um espaço para o/a inquirido/a poderem acrescentar mais algum pensamento, alguma ideia que considerem útil para a investigação em curso, reservando um agradecimento final pelo preenchimento do inquérito e pela colaboração e contribuição para o estudo.

5.4.2 – Entrevistas aos Líderes, à Neurocientista e à Psicóloga e *Coach*

A entrevista, ao contrário do que acontece com o método anteriormente apresentado, pressupõe processos essenciais, como o saber comunicar e interagir com a pessoa que está a ser entrevistada, uma vez que está implicado um contacto direto entre o investigador e o entrevistado. Quando aplicadas com sucesso, as entrevistas permitem ao investigador conseguir recolher informações e reflexões dos entrevistados que enriquecem e diversificam toda a investigação. Deste modo, a entrevista é, nada mais, nada menos, que «*um método de recolha de informações*», revestindo-se de um caráter meramente indutivo, já que todo o conteúdo, recolhido durante a entrevista, será, posteriormente, alvo de uma análise profunda e objetiva, destinada a testar e a rever, ou não, os conteúdos teóricos associados à investigação em curso (Campenhoudt et al., 2019: 260).

Apesar dos diversos tipos de entrevistas que podem ser utilizados, numa investigação em ciências sociais, nesta dissertação o estilo escolhido foi o da entrevista semidiretiva, como alguns autores a denominam, ou semiestruturada, como outros a apelidam. Isto significa que não envolve, nem somente perguntas totalmente abertas, nem perguntas totalmente fechadas. Neste sentido, foi construído um guião semiestruturado – ver anexo figura 3 – com um conjunto de perguntas que serviram de guia, no momento em que cada entrevista foi realizada, de modo a garantir que eram recolhidas todas as respostas do/a entrevistado/a, àquelas questões que são imperativas para o estudo. Neste sentido, a entrevistadora teve apenas como função o reencaminhamento da entrevista rumo aos objetivos da mesma e de toda a investigação, quando o/a entrevistado/a deles se afastava, como já referido. Este

método é bastante vantajoso devido à sua flexibilidade – no sentido em que permite a cada investigador recolher os testemunhos e as reflexões/opiniões dos especialistas entrevistados – e, devido à sua profundidade, bem como de todos os elementos de análise recolhidos. Tal como o inquérito por questionário, também as entrevistas têm algumas exigências e limitações, tais como, por exemplo, a importância de uma boa formação, por parte do investigador, sobre tudo em geral e sobre o tema que está a ser estudado, de modo a garantir que consegue compreender o alcance das várias questões, dando o devido contexto e conduzindo, assim, a entrevista pelo caminho mais adequado (Campenhoudt et al., 2019).

Para além de tudo isto, é, similarmente, importante que o entrevistador tenha a devida capacidade de saber escutar o entrevistado, conseguindo, se necessário, colocar-se no lugar dele, mas sempre sem aprovar ou reprovar as suas afirmações e reflexões – adotando, assim, uma postura e uma atitude de neutralidade. Nas investigações em ciências sociais, este método está quase sempre relacionado com o de análise de conteúdo, como anteriormente referido. Neste sentido, um dos métodos complementares que melhor se interliga com este é o de recolha de documentação sobre o tema que está a ser investigado, daí afirmar-se que o método das entrevistas deve sempre estar acompanhado por outros métodos, criando, assim, uma certa complementaridade entre todos (Campenhoudt et al., 2019).

Ainda antes de se começar a elaborar o guião de entrevista, procurou-se selecionar um painel rico de entrevistados, com base no tema em estudo e nos vários grupos de profissionais abordados ao longo de toda a parte teórica desta dissertação. Deste modo, foram identificados: cinco líderes, profissionalmente reconhecidos – Pedro Faustino (CEO da Axians); José Manuel Seruya (Ex Diretor/Líder de grandes empresas e Professor Doutor na Universidade Católica Portuguesa); Cassiana Tavares (CEO da Cassiana Tavares Consulting); Miguel Rato (CEO da *Adagietto*) e Pedro Gonçalves (CEO da *Investment Holding*) – uma *Coach* e Psicóloga – Cláudia Ribeiro (*Traine* e *Business Manager* na MTW Portugal); e, ainda, uma Neurocientista e Investigadora na Universidade de Medicina de Lisboa – Luísa Lopes. Quanto ao meio/à forma como cada entrevista foi realizada, inicialmente, o objetivo era cada uma ser feita presencialmente. Contudo, dada a situação que o país tem estado a viver desde Março – pandemia provocada pelo vírus Covid-19 – praticamente todas as entrevistas foram conseguidas à distância, por meios tecnológicos, através de plataformas como o Teams, o Zoom, entre outras, à exceção da entrevista com a

psicóloga e *coach*, que foi realizada presencialmente, com as devidas condições de segurança e de distanciamento social.

Para cada uma das entrevistas realizadas, o guião foi construído e composto por uma primeira questão mais geral, feita a todos os líderes, à *coach* e à neurocientista, onde foi pedido a cada um que fizesse uma breve apresentação sobre quem é e qual o seu percurso académico e profissional. Posteriormente a esta questão, pode dizer-se que o guião de entrevista se dividiu em três pequenos guiões – um para os líderes, um para a *coach* e psicóloga e outro para a neurocientista. Em comum, os três englobam um conjunto de perguntas - que constituem todo o corpo da entrevista – formuladas de forma aberta, apelando, por vezes, a curtas narrativas de enquadramento, dando sempre, a cada entrevistado, uma margem de liberdade de resposta considerável.

O guião de entrevista atribuído aos líderes foi um único, (igual para todos), e compôs-se de dois grandes grupos de perguntas: um primeiro dedicado aos conceitos de líder e de liderança e um segundo mais focado no conceito de mudança organizacional. O primeiro conjunto de questões procurou saber: em que é que, para o/a entrevistado/a, se baseia uma boa liderança e o que é que significa ser um bom líder; como é que o/a entrevistado/a se caracteriza enquanto líder e que tipo de liderança exerce no dia-a-dia da sua organização; se há alguém que o/a inspire e motive diariamente ou que já o tenha feito em tempos passados; se sabe como é que os seus liderados o/a caracterizam enquanto líder e se alguma vez já sondou qual a verdadeira opinião de cada um deles em relação a ele/ela enquanto seu/sua líder; como é a relação diária com as suas pessoas (procura a proximidade ou prefere manter uma certa distância); e se, do seu ponto de vista, a existência de uma boa comunicação é ou não fundamental para o sucesso de uma organização.

Já conhecendo melhor o/a entrevistado/a, enquanto pessoa e enquanto líder, assim como as suas definições de liderança e de líder, o segundo grupo de perguntas centrou-se no tema principal da investigação em curso: a implementação de uma mudança organizacional. Neste conjunto procurou-se perceber: se desde o momento em que assumiu o papel de líder, já assumiu a liderança de algum tipo de mudança organizacional – nesta fase pediu-se a cada um dos entrevistados que se focasse apenas numa das mudanças que já tenha liderado até ao momento – posteriormente pediu-se para descrever, em poucas palavras que tipo de mudança foi implementada; como é que foi para o/a entrevistado/a gerir, racional e emocionalmente,

toda esta implementação, enquanto pessoa e enquanto líder; se, na opinião do/a entrevistado/a o líder desempenha, ou não, um papel fundamental neste tipo de situações mais complexas e sensíveis; se olha para os líderes, em geral, como agentes de mudança e se, considerou que, na mudança em questão, foi um/a verdeiro/a agente de mudança; se foi o/a entrevistado/a a comunicar a mudança às suas pessoas; de que forma e através de que meios foi feita esta comunicação; como foi gerir, mais uma vez, racional e emocionalmente, as reações e emoções que cada um dos seus colaboradores à mudança implementada e se teve algum caso mais crítico, de resistência ou medo à mudança – se sim, como é que lhes conseguiu (se é que conseguiu) mudar-lhes, de certa forma, o *mindset*. Para finalizar a entrevista, pediu-se a cada líder para, em poucas palavras, resumir o que correu bem e que pensa voltar a aplicar, em próximas mudanças organizacionais; o que é que não correu tão bem e que, numa próxima, não voltará a fazer; e o que é que faria de diferente, enquanto líder da organização e da mudança em específico que se falou durante a entrevista. No término de cada uma destas entrevistas, reservou-se uns minutos finais para o/a entrevistado/a poderem acrescentar mais algum pensamento, alguma ideia que considerem útil para a investigação em curso, finalizando com um último agradecimento pelo tempo despendido e pela colaboração e contribuição para o estudo.

O guião de entrevista construído e aplicado à neurocientista Luísa Lopes, apesar de apresentar algumas semelhanças com o guião da *coach* e psicóloga, englobou um conjunto de perguntas que foram feitas unicamente à mesma. O guião compreendia um grupo, de certa forma, alargado de perguntas que procuraram explorar vários temas/tópicos relacionados com as neurociências e o mundo organizacional. Neste sentido, começou-se por perceber em que área das neurociências a Luísa se especializou; há quanto tempo trabalha neste ramo específico e em que consistem as neurociências, de um modo geral e em poucas palavras. Após estas três questões, a entrevista foi levada para o mundo organizacional, abordando-se e questionando-se temas como: a explicação dos conceitos de neuro*feedback* e neuroliderança, assim como a sua importância e impacto numa organização; perceber até que ponto é positivamente impactante e importante, os líderes de hoje, e cada uma das suas pessoas, terem um conhecimento aprofundado sobre o cérebro humano e o seu funcionamento; se, na opinião da entrevistada, é ou não fundamental, hoje, para o verdadeiro sucesso de um líder, e da organização que lideram, que este saiba o impacto positivo que pode ter este conhecimento aprofundado; perceber até que ponto cada pessoa, tendo este

conhecimento, pode tornar-se capaz de melhor controlar as suas emoções, ações e comportamentos, no dia-a-dia – pessoal e profissional; entender se, como muitos cientistas defendem, o sistema límbico pode, ou não, ser considerado o principal responsável pela gestão que cada pessoa faz das suas emoções e ações; se o *mood* de um líder tem, ou não, impacto em cada um dos seus liderados – dando um exemplo que poderia ser real; perceber se se pode, ou não, afirmar que, dentro de uma organização, o líder (principalmente) tem o dever de saber gerir, diariamente, as suas emoções e o seu *mood*; explorar qual o verdadeiro papel e importância das emoções no dia-a-dia de uma organização, e nas relações existentes dentro dela; perceber qual a importância e impacto que pode ter a presença de uma liderança empática e de um líder, também ele, empático, na relação deste com os seus colaboradores, nos resultados e no sucesso atingidos pela organização; e, por fim, entender qual a relevância e a ação dos neurónios-espelho, como se explica todo este processo interno e qual o impacto que este processo pode ter nas relações diárias vividas numa organização.

O último grupo de questões, pertencentes ao guião de entrevista da neurocientista, focou-se na implementação de uma mudança, neste caso específico, organizacional. Este conjunto de perguntas procurou perceber: se o córtex pré-frontal é, ou não, o responsável pela mudança de velhos para novos hábitos; quão difícil é, para uma pessoa, quebrar com um velho hábito, com uma rotina automática, e substituí-la por um novo – depende de pessoa para pessoa ou é igualmente fácil ou difícil para todos?; se a aquisição de um novo hábito é um processo rápido ou se demora um tempo significativo e requer, ou não, muita prática e esforço; se a esta aquisição tem de estar, ou não, sempre associada uma motivação/propósito; se quando se fala em mudança, numa organização, o ser humano tende, ou não, pelo menos numa fase inicial, a vê-la como uma ameaça, se todos os indivíduos passam, inicialmente, por uma fase de negação/rejeição da mudança ou se só acontece a alguns e se é nesta fase que é ativado o chamado sistema de sobrevivência; qual o papel do sistema límbico e da amígdala nestas situações; qual o significado de cada indivíduo ter uma arquitetura cerebral única e do conceito de neuroplasticidade – o que significa o cérebro humano ser plástico; se o facto de cada pessoa ter uma arquitetura cerebral única pode, ou não, justificar alguns colaboradores serem mais resistentes a mudanças na organização e outros mais abertos e recetivos; se a maior ou menor resistência pode, ou não, estar diretamente relacionada com experiências passadas de outras mudanças organizacionais; se o líder pode, ou não, chegar a evitar que cada uma das suas pessoas chegue a ativar o sentimento de ameaça e, caso não o consiga,

que ações pode pôr em prática que possam ajudar os seus colaboradores a olharem para a mudança de uma forma muito mais positiva; se a forma como o próprio líder age e reage, no dia-a-dia, relativamente à mudança que está a ser implementada, pode, ou não, influenciar a forma como as suas pessoas olham para a mesma; até que ponto o líder deve mostrar alguma vulnerabilidade e transparência, no que toca aos seus medos e receios, pensamentos e sentimentos sobre a mudança em questão; se é, ou não, importante e impactante envolver todas as pessoas da organização, desde o início de todo o processo de implementação da mudança; e, por fim, se poderá tornar-se muito mais fácil, para um indivíduo, aceitar e adotar uma mudança organizacional, se a encarar como uma oportunidade e não como uma ameaça. No término da entrevista, tal como já foi acima referido – quer para o questionário, quer para as entrevistas com os líderes – reservou-se uns minutos finais para a neurocientista poder acrescentar mais algum pensamento, alguma ideia que considere útil para a investigação em curso, finalizando com um último agradecimento pelo tempo despendido e pela colaboração e contribuição para o estudo.

Por fim, o guião de entrevista com a psicóloga e *coach*, mais uma vez, semelhante ao da neurocientista, está, igualmente, dividido em duas partes, dois temas distintos – um, onde se aborda maioritariamente os conceitos de líder e liderança e outro, que se foca principalmente no conceito de mudança organizacional. O primeiro grupo de questões começa com uma pergunta que procura perceber qual o impacto da existência de uma boa liderança e, consequentemente, de um bom líder no dia-a-dia vivido numa organização, qual o impacto disto no colaborador e no seu desempenho contínuo; de seguida, explorar se o conceito de empatia e a aplicação deste estilo de liderança têm impacto no sucesso do líder, do colaborador e da organização no geral, tentando perceber qual o papel da empatia numa organização; se o *mood*/estado emocional de um líder tem impacto no *mood*/estado emocional das suas pessoas; qual o papel das emoções numa organização e nas relações existentes dentro desta; qual a importância e, consequentemente, qual o impacto, de um líder e, já agora, de cada um dos seus liderados, saberem gerir as suas emoções e reações, saberem fazer uma autogestão das suas emoções; se o líder deve ser um verdadeiro exemplo, um exemplo diário para os seus colaboradores e se os liderados tendem, geralmente, a seguir e a replicar a maior parte dos comportamentos, dos pensamentos, e das ações do seu líder.

O segundo, e último, grupo de perguntas procuram perceber: quão difícil é, geralmente, para uma pessoa, quebrar com um velho hábito e adquirir, consequentemente, um novo, e se esta

dificuldade varia de pessoa para pessoa; o que pode estar por detrás de uma pessoa ter mais ou menos dificuldade em acabar com um hábito já bastante automático e pertencente à sua rotina de anos e começar a automatizar um novo; se a aquisição de um novo hábito é um processo rápido ou leva um período de tempo considerável até se tornar realmente um hábito, já automático e se esta aquisição de um novo hábito tem sempre associada uma motivação / razão / propósito. Quando se fala numa mudança, neste caso organizacional, perceber se o ser humano tende sempre, pelo menos numa fase inicial, a vê-la como uma ameaça, e se todos passam, inicialmente, por uma fase de negação e rejeição da mudança; se as experiências passadas (de outras mudanças, mais ou menos positivas, pelas quais já se tenha passado), pertences à história de vida de cada um, podem ter algum impacto, (mais ou menos positivo), na forma como cada pessoa olha para uma nova mudança, aceitando-a ou não; se concorda, ou não, com o facto de cada indivíduo ter uma arquitetura cerebral única e o que é que, para ela (psicóloga) significa ter uma arquitetura cerebral única e se o facto de cada pessoa ter uma arquitetura cerebral única, pode justificar, de certa forma, alguns colaboradores serem mais resistentes à implementação de mudanças organizacionais e outros mais recetivos e abertos.

Para além destas questões, procurou-se saber, junto da psicóloga qual o verdadeiro papel de um líder durante a implementação de uma mudança organizacional; se a forma como o próprio líder age, reage, a forma como se comporta, no seu dia-a-dia, as suas atitudes, a sua comunicação – verbal e não-verbal – as suas palavras, tudo isto poderá influenciar, direta ou indiretamente, a forma como cada colaborador olha para a mudança; se o líder ao ser, até certo ponto, vulnerável e transparente com os seus seguidores, relativamente às suas emoções, medos/receios, pode/deve partilhar os seus pensamentos e sentimentos, até certo ponto, com as suas pessoas, pode ajudá-las a aceitar melhor esta nova mudança e se o envolvimento de todas as pessoas da organização, desde o início, ainda antes mesmo da implementação da mudança começar realmente, pode ser uma ação que leve as pessoas a sentirem-se mais seguras, confiantes e positivas relativamente a esta. Por fim, que ações pode o líder pôr em prática para mudar, de certa forma, o *mindset* dos seus colaboradores mais resistentes à mudança que este pretende implementar na organização e, ainda, se, de certa forma, se pode, então, concluir que qualquer mudança, neste caso organizacional, se torna/se poderá tornar mais fácil quando é encarada como uma oportunidade e não como uma ameaça.

Neste sentido, a etapa da observação procura confrontar o modelo de análise, previamente elaborado, com dados reais, dados observáveis, tentando, assim, reunir-se aqui o maior número de informações possível, que serão, posteriormente, analisadas na etapa seguinte. De forma resumida, para se pôr em prática tudo isto é fundamental que o investigador, desde o início, se questione sobre: o que vai realmente observar – tendo em conta que todos os dados que pretende reunir serão todos aqueles que são fundamentais para a verificação dos seus conceitos/conteúdos teóricos; em quem é que vai observar esse ou esses fatores – definindo uma amostra representativa de uma determinada população; e, por fim, como é que o vai fazer – escolhendo um ou mais instrumentos de observação, testando cada um e, por fim, aplicando-os até recolherem todos os dados e informações pertinentes e que permitam, posteriormente, ao investigador, tratá-los, procurando verificar cada uma das suas hipóteses. Deste modo, é fundamental ter em mente o conceito de antecipação, desde o momento em que são concebidos os instrumentos de observação até ao tipo de análise que poderá, ou deverá, ser previsto pelo investigador.

Estes métodos de recolha de dados, normalmente, complementam-se com os das suas análises – etapa que irá ser apresentada no capítulo seguinte – e, dada esta complementaridade, devem ser escolhidos em conjunto, com base nos objetivos da investigação em curso. É exatamente por existir esta correlação entre a etapa da observação e recolha de dados e a etapa das suas análises que muitos autores afirmam que existe uma certa interdependência entre ambas, sendo, então, essencial a antecipação acima abordada (Campenhoudt et al., 2019).

Capítulo 6 – Análise e Reflexão dos Dados

Depois de observados e recolhidos os dados, é fundamental verificar-se se as informações e os resultados obtidos correspondem, ou não, aos resultados esperados, de acordo com toda a reflexão teórica feita na fase inicial desta investigação. A análise dos dados recolhidos apresentam duas principais funções: por um lado, por norma, revelam factos, ideias ou pensamentos que não tinham sido previstos ou antecipados pelo investigador e, por outro, permite interpretar os factos não previstos e rever e reformular alguns dos conceitos e conteúdos, pré-estabelecidos, de modo a que, nas conclusões, o investigador possa sugerir «aperfeiçoamentos do seu modelo de análise ou de propor pistas de reflexão e de investigação para o futuro» (Campenhoudt et al., 2019: 287).

Após a fase de observação e recolha de dados, o investigador fica na posse de um conjunto significativo de respostas à pergunta de partida e aos objetivos da investigação. Os resultados recolhidos, quer através do inquérito por questionário, quer através da realização de entrevistas, podem ser tratados de diversas formas. Perante o método quantitativo, alguns exemplos de tratamento destes dados podem englobar um quadro cruzado e/ou de um índice de síntese – este último exemplo tende a não ser o mais indicado quando se está perante muitos indicadores, todos eles para uma só variável. Se o método for o qualitativo, uma das formas mais utilizadas e conhecidas de tratamento destes dados é através da elaboração de uma grelha de análise. Em primeiro lugar, esta grelha coloca um objetivo intermédio, entre o investigador e todo o material que recolheu de uma determinada entrevista. Desta forma, todos os conteúdos das entrevistas são analisados em função de toda a estrutura da grelha de análise e dos seus elementos. Em segundo lugar, ao aplicar sistematicamente esta grelha, a todas as entrevistas que foram realizadas, o investigador consegue organizar e comparar todos os conteúdos recolhidos destas, através de uma base estável, eficaz e coerente (Campenhoudt et al., 2019).

No seguimento dos dois procedimentos acima apresentados são sempre imprescindíveis três importantes operações: em primeiro lugar, a preparação dos dados recolhidos; em segundo, o cruzamento e o relacionamento desses mesmos dados, entre si; em terceiro e último lugar, a comparação dos resultados obtidos, através do trabalho empírico, com os resultados esperados, a partir das hipóteses e de todo o trabalho teórico, previamente elaborado (Campenhoudt et al., 2019).

Perante uma análise quantitativa, os primeiros passos são a descrição e consequente agregação de todos os dados envolvidos. Ao descrevê-los, com uma ou mais variáveis, está-se a colocar em evidência as características associadas à distribuição da ou das variáveis em questão. Ao agregar os dados está-se a «agrupá-los em subcategorias ou exprimi-los por um novo dado pertinente». Por sua vez, perante uma análise qualitativa, o primeiro passo envolve uma transcrição, de preferência na íntegra, de cada uma das entrevistas realizadas, evitando que se excluam partes importantes de cada uma, mesmo que, ao início, possam parecer insignificantes para a investigação. Após as transcrições integrais das entrevistas, é essencial organizar todo o material, de modo a que se consiga analisá-lo, começando, por exemplo, por um tratamento simples de cada texto, lendo-o, procurando e sublinhando as palavras, ideias e pensamentos mais importantes para, posteriormente, os confrontar com o que foi retirado de cada uma das outras entrevistas (Campenhoudt et al., 2019: 309).

6.1 – Análise das Entrevistas Realizadas

Uma das grandes categorias à qual está associada a maior parte dos métodos de análise de dados é a análise de conteúdo, utilizada no método qualitativo. Esta análise, para além de incidir sobre obras literárias, documentos oficiais, artigos, etc., incide, similarmente, nos chamados «relatórios de entrevistas semidiretivas». Aqui é da responsabilidade do investigador a escolha dos termos utilizados, a sua disposição e frequência, os temas específicos que quer abordar, a forma como constrói o discurso – no fundo, são fontes de informação que servem de base para o investigador (Campenhoudt et al., 2019: 322).

A análise de conteúdo, que contem todas as informações, todos os dados previamente recolhidos, necessita de os tratar através de um processo metódico que engloba várias opções, entre elas: agrupar todas as informações pelos temas mais importantes, de acordo com os vários subtemas; agrupar todas as informações entre si, de modo a relacioná-las, umas com as outras; e, ainda, agrupá-las através de uma estrutura específica que lhes dê um determinado sentido. Quando o chamado «material bruto», recolhido pelo investigador, através das várias entrevistas realizadas, é submetido a uma das opções acima apresentadas, este transforma-se «num material mais elaborado, mais complexo e ao mesmo tempo mais sintético» (Campenhoudt et al., 2019: 324).

A grande maioria das análises de conteúdo tende a passar por dois grandes momentos: um primeiro, onde as várias entrevistas, previamente transcritas, são analisadas uma a uma; e

um segundo, onde é feita uma análise transversal e onde se comparam as informações presentes em todas. Quer na análise de cada entrevista, quer na transversal e comparativa, entre todas, o investigador procura sempre triangular todas as suas conclusões, verificando se uma mesma conclusão é comprovada/confirmada por vários pontos de vista e interlocutores, nas diversas entrevistas realizadas (Campenhoudt et al., 2019).

Este método em específico tende a ser maioritariamente utilizado na análise de ideologias, valores, representações, processos de difusão e sociais, estratégias, entre outros. A análise de conteúdo é um método cada vez mais utilizado, hoje em dia, dado que permite tratar de dados e informações, com um determinado grau de profundidade e de complexidade, através de um processo todo ele metódico e organizado, sem prejudicar a profundidade e a criatividade do trabalho do investigador. Contudo, este método apresenta as suas limitações, tais como o facto de alguns dos métodos de análise de conteúdo apresentarem pressupostos simplistas, outros serem considerados mais pesados e exaustivos e, ainda, por exemplo, o facto do campo de aplicação do método ser muito reduzido (Campenhoudt et al., 2019).

6.1.1 – Entrevista à Líder Cassiana Tavares

(Entrevista completa e transcrita na íntegra em: Anexo P)

Cassiana Tavares, atualmente, líder de duas empresas, mais concretamente, de duas clínicas – uma que gere ao lado do sócio e marido e outra mesmo só dela. Durante alguns anos, após tirar uma licenciatura e um mestrado em Psicologia, com especialidade em Psicologia Clínica, trabalhou para o setor público, no Instituto do Emprego. A partir de 2008, começou a trabalhar meramente com o setor empresarial, principalmente com linhas médias e com as suas equipas, dando-lhes orientação através de *coaching* e de mentoria de suporte, aos diretores operacionais, trabalhando com as linhas de administração apenas através de um outro mundo – a psicologia – dando-lhes consultas psicológicas. Para além de tudo isto, dá aulas em formação avançada para psicólogos e, desde 2016, que decidiu ingressar, novamente, na faculdade para entrar para a área de investigação, propriamente dita, de modo a conseguir começar a produzir conteúdos e conhecimento. No fundo, a forma como chegou à posição de líder, onde hoje se encontra, foi tão simples como pensar que não queria ser «absorvida pelo mercado de trabalho» e que não ia haver trabalho para psicólogos e, por estas mesmas razões, juntamente com o marido, decidiu criar o seu próprio emprego.

Segundo a Cassiana, para se poder aplicar uma boa liderança e para, consequentemente, se ser um bom líder, é fundamental «ter um conhecimento muito claro do negócio da empresa e ter um conhecimento muito claro do que as pessoas fazem realmente», é aplicar uma abordagem '*bottom up*' em vez de '*top down*'. No fundo, para a líder em questão, isto é o que realmente distingue os líderes ditos carismáticos daqueles que podendo ser, de igual modo, carismáticos ou não, sabem exatamente o que é que as suas pessoas fazem, ou seja, o ideal não é estar por de dentro de todas as coisas, mas ter toda a organização estruturada por camadas – «eu tenho a minha empresa desenhada ou organizada de maneira a que alguém vá saber e quando faz propostas de mudança, sabe as implicações reais».

Enquanto líder, a Cassiana encontra-se num momento de transição. Até ao momento sempre manteve uma abordagem muito ligada e focada nas suas pessoas e no seu desenvolvimento e de hoje em diante pretende manter esse mesmo foco, contudo, na fase de transição onde hoje se encontra, descreve-se como «uma líder que está a afirmar-se para que as pessoas tenham realmente mais sucesso e formação no que fazem». Para a Cassiana, o trabalho e a saúde andam como que de mãos dadas – e aqui saúde não é só no sentido físico, mas também no facto de a pessoa se sentir bem e ser feliz com o que faz – e por isso afirma que, até agora, o seu maior pecado enquanto líder foi ser pouco exigente com as suas pessoas. Na verdade, o que realmente pretende ser, daqui em diante, enquanto líder, é ser uma «facilitadora de sucesso e do bem-estar das pessoas» que trabalham consigo. Para manter e conseguir aplicar, diariamente, o tipo de liderança que pretende, a Cassiana inspira-se muito em certas pessoas por quem tem uma grande admiração, entre elas: Sara Catarino – antiga líder de uma ONG de mulheres, da qual a Cassiana faz parte – que, apesar da sua diretividade, criava vínculos muito fortes com as pessoas; a Marta Santos – a sua orientadora de doutoramento – que a ajuda a encontrar ou a mostrar-lhe o caminho, não fazendo o trabalho por si; a pessoa de Jesus que, voltando à fase de transição pela qual está a passar, tal como ela pretende, também ele viveu durante três anos com um pequeno grupo de pessoas, «abdicando de viver tudo aquilo com aqueles homens e esforçou-se, até ao último momento, para que eles pudessem avançar, para que eles pudessem entender, para que eles pudessem posicionar»; e, por fim, o professor José Manuel Castro – antigo professor nos seus tempos de faculdade e presidente do conselho de administração do Modatex – que também era uma pessoa que abria caminhos, nunca fazendo o trabalho pelos outros, simplesmente criava laços e pontes e colocava as pessoas certas em contacto, umas com as outra.

Já várias vezes procurou saber a verdadeira opinião que as suas pessoas têm de si mesma, enquanto líder, deixando claro, desde o início, logo a partir da fase em que contrata alguém, que a sua porta está sempre aberta, costuma colocar todos à vontade para se houver algum problema, pessoal ou mesmo dentro da clínica, com algum cliente ou com algum colega ou mesmo com a própria Cassiana, a pessoa se sentir à vontade para bater à sua porta e conversarem as duas. Costuma deixar claro o seguinte: «quando alguma coisa não estiver bem, quando algo não te fizer sentido e não entendeste a crítica, não gostaste ou não entendeste porque é que foi tomada uma decisão, eu quero ouvir isso, não quero saber por outras pessoas, porque a pior coisa que me pode acontecer é a coisa seguir um barulho de bastidores…». Este *feedback* contínuo e a procura constante pela opinião dos colaboradores também se revê num dos dois principais momentos das reuniões de equipa semanais: o pedir às pessoas o seu ponto de vista, procurar saber como se sentem, se têm alguma preocupação, alguma questão, etc.

No fundo, e dado que se está perante uma equipa pequena, sem passagens de nível, a relação diária vivida na clínica, entre a Cassiana e as suas pessoas, é uma relação de abertura, de transparência, não são todos «bff's», como afirmou a Cassiana, mas há uma comunicação transparente e aberta para se falar, quer de temas profissionais, quer de temas pessoais (e pertinentes).

Liderar implementações de mudanças organizacionais é «uma constante no nosso trabalho», afirma a Cassiana, «aqui, nesta nossa empresa é uma sucessão de mudanças, de processos…». Neste sentido, e de modo a desenvolver uma que ainda esteja fresca na sua mente, a Cassiana optou por partilhar a mudança que está a acontecer, neste preciso momento, na clínica principal, que tem com o seu sócio e marido: uma transição de uma clínica, antes, baseada num só médico, para uma onde trabalham não um, mas vários profissionais de saúde, ou seja, uma alteração do modelo de negócio. Para a Cassiana, enquanto pessoa e líder, conseguir gerir, emocional e racionalmente, toda esta mudança, é fundamental ser, desde o princípio, o mais clara possível com as pessoas com quem trabalha. O fluxo de comunicação é algo que a preocupa bastante uma vez que, até aqui, sempre foi muito bem organizado, mas que, daqui para a frente, vai ser reestabelecido, dado que passam a existir mais interlocutores. O facto de terem todos de saber lidar, da melhor forma possível, com as experiências – estando a acontecer vários testes, dos quais não têm qualquer tipo de

previsão da sua durabilidade e do seu sucesso – e o gerir, ao mesmo tempo, a imagem que têm juntos dos seus clientes, são ainda outros dois temas que preocupam bastante a líder.

Segundo a Cassiana, o papel do líder, principalmente neste momentos mais complexos e sensíveis de mudanças organizacionais, é fundamental, sendo este corretamente considerado um dos principais agentes de mudança. Voltando à ideia que defendeu no início da entrevista, a líder volta a afirmar que, mais uma vez, é fundamental que o líder saiba qual é o seu negócio e quais as implicações que a mudança vai ter nas suas pessoas e nas suas funções. «(…) a partir do momento em que eu digo: olha, agora à segunda-feira, nós vamos ter três salas a funcionar ao mesmo tempo, em vez de uma, mais a minha, já são quatro, por isso, temos cinco pontes de trabalho para gerir, eu tenho de saber o que é que isso implica para a pessoa que está na receção, se eu pedir trabalho administrativo, quando ela está a gerir cinco salas, eu tenho que entender o trabalho, porque depois eu quero fazer a mudança organizacional, posso animá-la e encorajá-la e ser muito bem disposta com ela, mas eu não vou dotá-la de dois para cinco, o tempo dela não se vai estender…». A líder acredita que o papel dos líderes nestas situações é muito fundamental, procurando sempre conhecer o trabalho das pessoas e mantendo, similarmente, um padrão de exigências, no fundo, «o papel é fundamental como o de um facilitador…».

O tema da mudança em questão já é algo que tem vindo a ser abordado desde há uns tempos para cá, porque antes decidiram começar por um processo mais lento, onde introduziram três novos profissionais, em anos diferentes, o que já só por isso causou um ruído dentro da clínica e fez com que muita coisa corresse bem e muita corresse muito mal e, a partir daí, a Cassiana e o sócio decidiram sentar-se com toda a equipa, tendo consciência que numa fase de transição como esta, é preciso existirem conversas frequentes, entre todos, dar «margem de manobra às pessoas».

Relativamente à mudança em questão, abordada ao longo da entrevista, graças à visão que a Cassiana adotou, no que toca ao verdadeiro significado e impacto do conceito de resistência, não foi assim tão mau gerir as emoções e reações das suas pessoas. Segundo a líder, «se não houver resistência, nós deixamos de funcionar como seres, porque a mudança e a resistência são faces da mesma moeda, na personalidade humana (…) a mudança e a resistência são a mesma coisa». Contudo, apesar de a resistência em si ser algo esperado e estar relacionada com a gestão de um stress exterior que é posto a cada pessoa, depois do embate inicial, tem

de se conseguir voltar a um equilíbrio. Ou seja, no momento em que se aborda a mudança pela primeira vez, a Cassiana espera que as pessoas falem, critiquem, naquele exato momento é super aberta a alguma resistência, medo, etc., no entanto, quando a resistência de alguém continua com o passar do tempo, aí a líder já não lida tão bem com o tema. Nesta mudança em específico, a líder teve alguns casos críticos e, confessa que nunca se vai descontrolar, até porque não faz parte da sua maneira de ser e agir, mas tende a ser muito insistente e algo que a deixa mais aborrecida e com dificuldade de gerir as suas emoções é a parte do desinteresse, da frieza, da indiferença de alguém que, por exemplo, continua no seu registo de rejeição e de resistência, não percebendo que é preciso agir.

Sem dúvida alguma que, mesmo ainda não tendo terminado esta fase de mudança e de transição, a Cassiana já tem como aprendizagens: o facto de não se dever ter medo de ser exigente, de se dever colocar todos os termos, com a máxima clareza possível, desde o início, e convocar as pessoas, a quem aquele trabalho pertence, a trabalharem efetivamente sobre ele. Segundo a líder, é fundamental – e é algo de que se orgulha – envolver, desde o início, todas as pessoas, dando-lhes uma voz e dizendo «olha, o trabalho é este, tem de ser pensado por ti». E outro algo de que se orgulha muito enquanto líder e que procura fazer, em todas as mudanças organizacionais que decide implementar na sua organização, é de certificar sempre todas as suas pessoas nas áreas técnicas, formam as pessoas naquilo que é o trabalho em si, investem mesmo muito nisso e, claro, em termos de salário, orgulha-se de, neste momento, estarem muito acima do que o mercado oferece.

Como um último acrescento, a líder quis partilhar mais uma ideia que defende e sobre a qual tem estado a trabalhar nos últimos tempos e que relaciona a liderança com o realismo. A Cassiana defende que muitos dos modelos de liderança e de gestão de pessoas que existem, para além de ser modelos meramente teóricos, muitas das vezes, vêm de regiões do mundo onde as vivências e as experiências, do dia-a-dia, são bastante diferentes das nossas, em Portugal. Neste sentido, a líder apela para que todos os líderes, que querem liderar eficazmente as suas empresas, recorram a consultores que conheçam bem a ciência e a forma de trabalhar e de gerir pessoas em Portugal e que tenham, similarmente, mesmo muita confiança nas pessoas que trabalham, direta e indiretamente consigo, esperando muito que «quem está dentro seja capaz de mudar…».

6.1.2 – Entrevista ao Líder José Seruya

(Entrevista completa e transcrita na íntegra em: Anexo Q)

José Manuel Seruyra, licenciado em Sociologia, pelo ISCTE, e doutorado em Gestão, pela Universidade de Lyon, em termos profissionais académicos, dá aulas há, mais ou menos, vinte e dois anos, na Universidade Católica Portuguesa – há dez anos como professor residente – em cadeiras de licenciatura e de mestrado, relacionadas, todas elas, com a área de liderança, gestão e de recursos humanos. Em termos profissionais, extra académicos, o professor divide esta parte da sua vida em três fases: uma que deu como terminada em 2004 – gestor de grandes empresas, onde assumiu cargos grandes de diretor, de administrador e de líder; noutra, que ainda mantém ativa, onde é consultor e formador, nas áreas dos recursos humanos, da liderança, da comunicação e do desenvolvimento pessoal; e, ainda, uma terceira vertente que o tem ocupado bastante nos últimos anos – membro da direção, mais concretamente, vice-presidente da Comunidade Vida e Paz. A forma como chegou, pela primeira vez a um cargo de liderança, propriamente dito, também, segundo o professor, se pode dividir em duas vertentes: uma mais formal, quando se tornou diretor do IPAM (Instituto Profissional de Administração e Marketing), em Lisboa; e uma outra mais informal – até porque, para o professor, a liderança também pode ser algo informal, não dependendo de um cargo ou de um estatuto hierárquico – reconhecendo-a, tomando consciência dela, há quinze anos atrás, como sendo um líder influenciador, como professor, «não tendo uma exata palavra sobre os alunos, mas tendo um poder de influência muito grande sobre eles».

Para o professor, ser um bom líder requer, desde o início, uma clareza muito grande de propósito, de sentido e de responsabilidade, ou seja, tem de ser uma pessoa com uma noção muito grande e clara do impacto que as suas decisões e os seus relacionamentos têm, nas pessoas em geral. É fundamental que um bom líder tenha uma consciência muito clara do seu sentido de responsabilidade e do «impacto que tem as suas ações, as suas palavras, as suas omissões, os seus silêncios». Para além destas dimensões, uma outra muito importante que todos os bons líderes devem ter em conta é que a liderança é relacional, é algo que existe nas outras pessoas, ou seja, um bom líder precisa de saber com quem trabalha, precisa de saber quem são as suas pessoas, «que gente é esta que lidero». E é aqui, entre outras coisas, que a empatia – um conceito moderno, mas com um impacto gigante numa organização – entra, sendo, hoje, considerada uma das características mais fundamentais de um líder.

Contudo, ter esta capacidade de ler, interpretar e reconhecer os outros exige, mais uma vez a tal responsabilidade que o professor já referiu várias vezes. O que o professor quer fazer ver é que a empatia não requer apenas ouvir bem, escutar, estar atento aos outros e às suas reações e comportamentos, porque «um bom líder pode ter uma boa capacidade de leitura e de interpretação dos outros, mas depois maltratar as pessoas». Isto hoje, mais do que nunca, tem um impacto e uma importância gigante porque há, cada vez mais, uma grande necessidade, por parte das pessoas, de se sentirem bem tratadas, respeitadas, acolhidas, e é essencial o líder perceber que pode «ter uma empatia extraordinária» pelos seus colaboradores, mas, no fim, não os ajudar a ser bem sucedidos, e é exatamente por isto que o professor afirma que a empatia só por si não chega, um bom líder tem de se comprometer, de verdade, com as suas pessoas. Já não faz sentido olhar apenas para a visão mais tradicional, e redutora, segundo o professor, da liderança – a de que um bom líder é aquele que alcança todos os seus resultados – o importante, hoje, é o líder conseguir alinhar-se com as suas pessoas e elas com ele.

Enquanto líder, o professor José Seruya sempre procurou ter uma «preocupação genuína» em acolher cada uma das suas pessoas, com uma «vontade tremenda de criar contexto, enquanto líder, para as pessoas poderem crescer, como pessoas, como profissionais, como estudantes». Ao mesmo tempo, tal como era extremamente exigente consigo mesmo, também o era com os seus colaboradores e, tal como sempre prezou muito a sua autonomia, ou seja, o ter o seu próprio espaço de responsabilidade, também sempre procurou «promover a autonomia nos outros, ajudá-los, de facto, a ser». Há muitas pessoas que o ajudaram e que ainda hoje o ajudam a ser um melhor líder, a perceber a sua essência nessa mesma condição, algumas souberam desse impacto, outras não, entre elas: a Teresa de Calcutá – padroeira da Comunidade Vida e Paz – é uma fonte de inspiração constante, pela introdução que faz da dimensão espiritual, não religiosa, dentro da liderança, algo que, segundo o professor, a nós, hoje, ainda nos falta muito; Gandhi, este num registo mais religioso; Nelson Mandela, que entre todas as coisas que tem ensinado ao professor, ensinou-lhe o perdão, o ser capaz de perdoar os inimigos; tendo lido recentemente a história de Helen Keller, esta também se tornou uma referência, ensinando a importância de precisarmos do outro para sermos melhores, para conseguirmos fazer o caminho; entre muitas outras referências que o professor não citou, mas que afirmou ajudarem-no a compreender a sua missão, a sua

maneira de liderar, etc., acabando por afirmar que tem e que precisa «muito dessas fontes de inspiração».

O professor Seruya, por norma, tende a não pedir *feedback* direto às pessoas que lidera, por um lado, por pudor, podendo colocar, muitas das vezes, o outro numa posição ambígua, e, por outro lado, porque pedir esse *feedback* coloca o outro numa posição, de certa forma, constrangedora. Normalmente, o que procura é, e aqui entra, mais uma vez a empatia, exercitar a procura do *feedback* não-verbal das suas pessoas, não tanto pela maneira como escrevem, por exemplo, mas pelas várias reações que vão tendo, no dia-a-dia, na organização. Contudo, em certos contextos da sua vida, quer queira, quer não, todas as vezes que dá formações e no final de cada semestre na Universidade Católica, o professor, tal como todos os outros, é obrigado a passar um formulário específico de avaliação, onde uma das partes que o compõe é meramente sobre o professor ou sobre o formador, dependendo dos casos.

«Sou uma pessoa de ir muito ao encontro» e «as pessoas reconheciam isso naturalmente». Sendo uma pessoa de pessoas, o professor afirma que é muito fácil para si criar as devidas condições de proximidade e de relacionamento, entre si e os seus colaboradores. No dia-a-dia, o professor acrescenta que era ele próprio que, muitas vezes, «criava as condições para as pessoas se aproximarem e uma das condições que criava era eu próprio ir ter com elas». No fundo, afirma ter uma postura relacional, que lhe sai, por assim dizer, de forma natural, contudo, tal como todas as pessoas, também já teve, ao longo da sua vida profissional, vários problemas de comunicação, diversos conflitos com algumas das pessoas com quem trabalhou. Mas, para dar um exemplo concreto de como é o professor, no dia-a-dia, com as suas pessoas, fala sobre um projeto, que encabeçou enquanto esteve na Galp, de lançamento de várias lojas de conveniência, nas diversas estações de serviço. Para o conseguir pôr em prática, da melhor forma possível, foi para França estagiar, voltou para Portugal e aí percebeu que a única maneira que tinha de transmitir todo o conhecimento que adquiriu, sobre este projeto, não era através da escrita de um manual e da sua posterior entrega a cada colaborador, era sim «ir para a loja e montá-la com as pessoas (…) literalmente arregaçando as mangas». Ou seja, decidiu juntar-se a eles, dar o exemplo, fazer com eles, mantendo, ao mesmo tempo, a preocupação contínua de explicar sempre o porquê de determinada coisa ser de uma forma e não de uma outra qualquer, e estabelecendo relacionamentos com todas as pessoas que iriam trabalhar nessas mesmas lojas, porque, no fundo, o mais importante era

«envolvê-las – o tal princípio do envolvimento (…) aproximá-las» e que fosse criado todo um terreno onde as pessoas sentissem que podiam confiar no professor, dado que, segundo ele, para tudo correr bem é fundamental que as pessoas confiem em si e, consequentemente, nas ideias que defende. Como gestor, diretor, administrador e como vice-presidente da Comunidade Vida e Paz, o professor procura fazer o mesmo, contruir toda uma lógica que tenha como base a proximidade, a redução do distanciamento emocional e afetivo e, ainda, o estabelecimento de relações sólidas e de confiança.

Apesar de já serem muitas as mudanças organizacionais que, até ao momento, já liderou, o professor optou por destacar uma das que mais impacto teve em si, enquanto líder e profissional – a da Unicer, em 2001. Neste mesmo ano, entrou como administrador para um negócio novo da Unicer, negócio este que envolvia entrar no mundo da única bebida que ainda não lhe estava associada: o café. Até lá a Unicer aglomerava já grandes marcas, como a Vitalis, a Super Bock, portanto, água, cerveja, vinho de pressão, sumos e refrigerantes, lá está, uma das únicas coisas que lhe faltava era mesmo o café. Neste sentido, esta decisão despoletou toda uma mudança organizacional, em toda a Unicer, não só, mas também e principalmente, porque iria para o mercado concorrer com «os gigantes» que já lá estavam, como é o caso da Nestlé, por exemplo, Integrar este novo negócio, esta nova decisão, na empresa, foi um processo, segundo o professor, «fortíssimo» e «*challenging*», não só porque foi uma estranheza enorme para toda a organização, mas também porque foi o professor a liderá-la, por mandato direto da acionista, na altura. Portanto, foi toda uma novidade para os colaboradores da Unicer, até porque vender café não é o mesmo que vender cerveja e o cliente de café não é necessariamente o mesmo que o cliente de cerveja, ou de outra bebida qualquer, associada à empresa. Para além desta grande novidade, a forma como entraram neste negócio foi através da aquisição de uma pequena empresa familiar, que tinha, na altura, 4% da quota de mercado e, por tudo isto, foi então necessário integrar novas pessoas, uma torrefação, todos na Unicer tiveram de aprender, de raíz, um novo negócio, aprender a comprar e a vender café, etc.

Para o professor foi «particularmente difícil» gerir tudo isto ao mesmo tempo, primeiro, porque, apesar de ser um grande bebedor de café, não tinha qualquer tipo de experiência dentro deste mundo, por isso teve de aprender tudo do zero – e como disse «logo desde aí, a aprendizagem é um processo de mudança (…) de conhecimento, (…) de paradigma» – no fundo, estava a liderar, do topo, todo um negócio que não conhecia, estava, ao mesmo tempo,

a aprender com quem sabia e a liderar essas mesmas pessoas que lhe ensinaram tudo sobre café, ou seja, era «aprender, mas sendo chefe». Ou seja, foi um processo muito acelerado de aprendizagem, processo este que acompanhou a sua própria condição, por assim dizer, o professor estava, por um lado, a aprendê-lo e, por outro, a conduzi-lo, e foi por tudo isto, e pelo facto de ser um '*new comer*' na Unicer, que afirmou ter sido uma «experiência muitíssimo marcante».

Num primeiro momento, não foi o professor que comunicou a decisão desta grande mudança organizacional, foi a comissão executiva da Unicer, e comunicou-a através da apresentação de um plano estratégico que, apesar de ainda não explicitar como é que esta mudança iria ser feita, dizia toda a aposta estratégica que estava a ser feita neste novo negócio. A explicação dada, internamente, foi que havia uma sinergia, que a Unicer não conhecia e não sabia fazer este negócio em concreto e que, por isso, ia comprar quem o sabia fazer, para, posteriormente, conseguirem fazer as sinergias que pretendiam, na distribuição, na parte das vendas, juntando a toda esta explicação, a entrada do professor, como sendo «um tipo de fora com muita experiência de gestão de várias coisas». Tudo isto acabou por ser muito exigente para todos, mas principalmente para o professor que, rapidamente, percebeu que tinha de apresentar, o mais breve possível, resultados, tinha de demonstrar segurança no tema do café, quando falava com a administração, etc., e, similarmente, tinha de liderar e gerir todo um processo de ganho de confiança, junto de todas as usas pessoas.

Nestes casos específicos de mudanças organizacionais, a primeira coisa, de acordo com o professor Seruya, que o líder, mais do que qualquer outra pessoa dentro da organização, precisa de ter muito claro, desde o início, é o horizonte e o caminho, caminho este que vai ser feito por pessoas concretas e, por isso, é fundamental que se clarifique o horizonte, o caminho a percorrer e o sentido que toda a mudança em questão tem para a empresa, tem para cada uma das suas pessoas, porque, mais do que qualquer outra coisa, «para o processo de mudança é preciso perceber o porquê» e é essencial que cada pessoa perceba a sua contribuição no meio de todo o processo. Por isso, sem dúvida alguma, como diz o professor, o líder «é o agente principal» de uma mudança organizacional, até porque a grande maioria das mudanças são feitas do topo para a base, logo a primeira responsabilidade de uma mudança é, sem dúvida, do líder e, para além de ser o agente principal, tem também de ser o promotor e um inspirador dessa mesma mudança, tem de ser o que faz e o que conduz, no fundo, tem de dar o exemplo. Para além disto, o professor também afirma que é essencial a

criação de uma visão de todo o processo e do futuro da organização e, após criada, deve ser logo partilhada com todas as pessoas que nela trabalham, partilha esta que envolve, para além de todo o resto, as vontades, as motivações, as forças de cada um e, muito importante – e já várias vezes referido pelo professor – inspirar confiança, porque os colaboradores até podem perceber o rumo da organização, mas por qualquer razão podem não se sentir seguros, confortáveis para ir avante com os restantes colegas.

Toda a mudança na Unicer, segundo o professor, acabou por gerar, não logo no início, mas no decorrer de toda a mudança, alguma resistência por parte dos colaboradores, ou melhor, não foi bem uma resistência, propriamente dita, mas sim uma incompreensão sobre o horizonte e o sentido real da mudança em questão. No fundo, o que aconteceu foi que, dentro da organização, começou-se a perceber que mesmo que a pessoa que venda cervejas aprenda tudo sobre café, a maneira como o vai vender não vai ser igual à maneira de alguém que sempre vendeu café, tudo isto começou a despoletar alguns problemas internos operacionais e, lá está, não foi tanto resistência que se começou a gerar, mas sim medos. Tudo isto levou a uma nova mudança de caminho, completamente diferente, e foi muito difícil lidar com tudo isto, porque, ao fim ao cabo, tinham vendido um caminho e, de repente, afinal esse já não era o certo, era preciso seguir outro. Claro que, para que tudo isto corresse da melhor forma possível, o professor teve de aceitar e gastar mais tempo do que o que tinha previsto inicialmente, principalmente com a força de vendas, para os ajudar a fazer o caminho, teve que estar com eles e todo este tempo consumiu bastante o professor e, claro, houve momentos e tempos específicos para gerir todo o tipo de reações à mudança em questão, mas também houve tempos em que a sua paciência não era a maior de todas – todo o stress que se estava a viver dentro da Unicer, o ter de chegar a todas as pessoas, ter de gastar tempo "extra" com a maioria delas, perder parte do tempo que tinha reservado, por assim dizer, para pensar na '*big picture*', no futuro da empresa, e ter de entrar, mais do que devia, na área operacional, tudo isto consumiu bastante o professor Seruyra.

Como em qualquer mudança organizacional, também nesta o professor conseguiu retirar algumas aprendizagens, entre elas: uma, para ele, fundamental, o conhecer muito bem o negócio onde se está, o setor de atividade ao qual pertence, onde se está neste momento, onde se quer estar e perceber que o conhecimento não pode ser dado como definitivo, deve—se ter a plena consciência de que todas as aprendizagens são contínuas; outra foi que o topo das organizações, a maior parte das vezes, não tem a mínima paciência para se incluírem

mais nas dimensões operacionais, tal como o professor o fez, ou seja, tudo aquilo se via numa simples folha de Excel, e não havia esse contacto direto com este tipo de dimensões e com as suas pessoas; outra aprendizagem foi a relevância e o impacto que teve gastar grande parte do seu tempo a trabalhar nas relações com as suas pessoas e não em tentar convencê-las a seguir apenas as suas ideias, foi uma «aprendizagem fortíssima». Uma outra coisa que mencionou, não a rotulando de aprendizagem, propriamente dita, mas sim de um reforço, foi a importância da cooperação, a forma como se gere, dentro de uma empresa grande, toda a cooperação e a sua base principal – a confiança, porque só existe cooperação se as pessoas confiarem umas nas outras. Por fim, percebeu como é que se consegue gerir a si mesmo; que as circunstâncias não o definem, mas condicionam-no; percebeu quais os seus limites; o que é que o faz verdadeiramente correr; o que é que puxa por ele; «foi uma aprendizagem sobre a minha prestação como gestor, líder (…)»; e, ainda, a importância de aprender a fazer a gestão do ritmo, porque, hoje, «a malta quer tudo em hip-hop e a gente tem de avançar com uma valsa vienense».

6.1.3 – Entrevista ao Líder Miguel Rato

(Entrevista completa e transcrita na íntegra em: Anexo R)

Menino do Liceu Francês, dos três aos dezassete anos, Miguel Rato é hoje CEO da agência de comunicação Adagietto. O CEO contou que o facto de ter estado uma parte intensiva da sua vida no liceu francês lhe incutiu um método de estudo e de olhar para as coisas diferente do dito normal. Depois foi estudar para a Universidade Católica Portuguesa, onde tirou o curso de Comunicação Social e Cultural, depois começou a trabalhar e, entretanto, voltou a estudar e tirou o mestrado, em Inglaterra, em Jornalismo Internacional, na City University. Por ser muito competitivo e por perceber que estava muita gente a tirar o mesmo curso que ele, começou a trabalhar muito cedo, logo no terceiro ano da faculdade, ingressou num estágio, na SIC. Quando saiu desta estação televisiva foi para a rival – TVI – depois passou ainda pela Renascença e pela RFM, como jornalista, e decidiu voltar dois anos para Inglaterra. Regressou entretanto porque foi convidado para ser assessor de imprensa do ministro da economia – na altura, o primeiro ministro ainda era o António Guterres – e quando o partido em questão perdeu as eleições, decidiu começar com a sua parte mais empreendedora, tendo recebido um convite para lançar a Ogilvy Public Relations. Quando decidiu sair desta agência de publicidade, teve uma nova e breve passagem pelo jornalismo,

com o cargo de subdiretor do Diário Económico, mas, entretanto, saiu e, juntamente com uns sócios, tentou lançar um projeto de comunicação que não correu bem, posteriormente, fez uma nova tentativa e lançou a Ample Public Relations, esta sim que correu muito bem. Mantendo vivo o desejo de voltar a viver fora do país e de trabalhar numa organização não governamental e multinacional, vendeu a sua parte da Ample e foi para fora onde rapidamente foi selecionado para ser *head of communication*, na Teach for All – organização não governamental e internacional, onde trabalhou durante cinco anos. Entretanto, regressou, novamente, a Portugal, como *chairman* do *board* da Teach for All, em Portugal, e, paralelamente, soube que a Adagietto estava à procura de alguém que quisesse ser sócio e o Miguel decidiu avançar, de imediato, para a compra da agência, estando lá, como CEO, desde há um ano e meio.

Sendo a liderança, a comunicação e as organizações temas muito queridos e pelos quais o Miguel diz ser «obcecado», para o CEO, hoje, para se ser um bom líder, é necessário dar mais alguns passos do que se dava antigamente, quando ainda mal se falava em liderança e se dava muita importância ao conceito de comando. Os CEO's de antigamente tinham uma inteligência emocional muito reduzida ou mesmo nula, pouca capacidade de criar empatia, não se envolviam muito com as suas equipas, etc. O Miguel, pelo contrário, afirma ser apologista de manter uma relação de proximidade com a sua equipa, defendendo que um bom líder deve ser colaborativo, um líder que quando traz decisões para dentro da empresa, envolve e traz, também, a sua equipa. Quem o ajuda muito a ter este tipo de pensamentos é um senhor de nome Lalux, que apresenta uma visão muito moderna sobre as empresas, onde os líderes têm uma função que é essencial e que apoia o facto de «quanto menos hierárquicas e rígidas forem as empresas e mais capacidade de *accountability* nós dermos às pessoas que trabalham connosco, mais bem sucedidas essas empresas vão ser», e a verdade é que o Miguel vivenciou isso na Teach for All, quando deixaram de ter títulos e *reports* de tudo, passando a ter um regime matricial, mais informal, levando a organização a dar um salto enorme. Outra coisa fundamental numa liderança: um líder tem de ser *up regulate* – isto é, um líder que promova conversas com a sua equipa, que seja inspiracional, transparente, contribuindo para a construção de sólidas e boas relações, baseadas numa visão comum e partilhada por todos – e não *down regulate* – onde está presente o pensamento de «eu estou aqui e tu estás aqui para obedecer». Outras duas características importantes é que um bom líder deve ter são: a capacidade de partilhar a visão e o caminho com todas as suas pessoas,

estando, ao mesmo tempo, aberto e flexível para que lhe digam que, se calhar, o caminho mais certo não é aquele, mas sim outro; e tentar ao máximo evitar pré-julgamentos, não o demonstrando em conversas, em atitudes, em suposições que não passam disso mesmo.

No seu dia-a-dia, o Miguel tenta aplicar ao máximo a abordagem que antes referiu do *up regulate*, apresentando um exemplo concreto que traduz, segundo o CEO, o tipo de líder que é: quando entrou para a Adagietto decidiu que, durante três meses, iria desempenhar apenas uma função de observador, ou seja, durante aquele tempo não iria pedir nada a ninguém, nem ninguém a ele. Esta decisão foi tomada com o objetivo de, passados três meses, já poder ter um retrato minimamente fidedigno que o era aquela agência, do caminho que estava a seguir. Numa situação dita normal, o mais rápido e fácil de fazer era pegar em todas as suas ideias e tomar sozinho todas as decisões que queria tomar. Contudo, não o fez, decidiu contratar uma empresa externa, uma parceira de *coaching*, da Adagietto, apresentando-lhes a ideia de que pretendia criar um programa dentro da empresa, que englobe a validação do mesmo por parte de todas as pessoas que nela trabalham e que permita a cada uma decidir o que é que se vai fazer a seguir. E pronto, colocaram em prática o plano, fecharam aos clientes durante três dias, e focaram-se no grande tema «o que será a nova Adagietto e será que queremos a nova Adagietto?», num plano que dizia «esta nova Adagietto é uma Adagietto que é mais aberta, que é mais flexível, que é muito mais agressiva com o mercado (…) muito mais exposta (…) muito diferente daquilo que era antes» – todo este processo foi algo construído em conjunto com todas as pessoas da empresa. No fundo, o Miguel, enquanto CEO, sempre quis aplicar uma liderança colaborativa, ser uma pessoa que ouve e que se preocupa genuinamente com a sua equipa, tentando, desde o início, destruir todas as paredes e barreiras que poderiam existir entre todos, compreendendo e aceitando todas as diferenças e as várias personalidades, mas garantido, ao mesmo tempo, que apesar de tudo isto, a «Adagietto é uma pessoa muito forte e não é uma pessoa Miguel, de todo, é uma pessoa de 32 pessoas». Por vezes, há quem lhe aponte o dedo por ser alguém mais emocional do que racional, mas afirma, convictamente, que não se importa com isso, desde que assim consiga juntar uma equipa coesa e que, mesmo com todas as suas diferenças e vicissitudes, siga junta o caminho.

Para além de Lalux, abordado pelo Miguel, logo no início da entrevista, a *coach* com quem começou a fazer sessões, desde que esteve na Teach for All, é uma outra grande fonte de inspiração, que o questiona e que o ajuda, diariamente, a desconstruir várias coisas, vários

temas que tem na cabeça. Segundo o CEO, o seu tipo de liderança é, várias vezes por semana, desafiado, simplesmente por ser dos mais difíceis de aplicar, com o devido sucesso, e é, não só, mas também, por esta mesma razão que, para o Miguel, é fundamental ter uma pessoa ao seu lado que, constantemente, o desafia.

Algo que até ao Miguel chegar à Adagietto não existia e que o CEO decidiu implementar foi as chamadas *performance reviews*, porque não gostava de ser apenas ele a avaliar cada membro da sua equipa, pedindo a todos que também o avaliassem a ele e, por isso, segundo a sua perspetiva, tem uma visão muito clara da opinião que todas as suas pessoas têm de si, enquanto seu líder. A ideia generalizada que têm, de acordo com a perspetiva do CEO, é de que é uma pessoa muito próxima, informal, mais aberto a dar e receber *feedback*, sendo sempre o mais direto possível. Contudo, dos vários *feedbacks* que vai recebendo, também conseguiu perceber que há muita gente que não se identifica assim tanto com uma liderança colaborativa, sentindo, muitas vezes, que precisam de alguém que tome certas decisões por elas. Associado a este *feedback* contínuo, está a existência de uma boa comunicação, porque, segundo o Miguel, «quanto mais transparentes nós formos, quanto mais comunicarmos essa transparência (…) com os nossos pares, as nossas equipas (…) todos ficam a saber com o que é que contam, mais todos conseguem perceber qual é o plano e mais se sentem envolvidos». Dentro de toda esta parte da transparência, da comunicação, etc., quando o líder decide adotar um tipo específico de personalidade, torna-se muito mais fácil as suas pessoas conseguirem abrir-se e falar sobre as suas expectativas e sobre as suas frustrações.

De entre as várias mudanças organizacionais que já liderou, desde o início da sua vida profissional, o Miguel decidiu falar sobre a mais impactante de todas – a mudança que decidiu implementar três meses depois de chegar à Adagietto, uma mudança radical de posicionamento, de imagem, de instalações, optando por falar desta mudança num todo. Esta mudança, de acordo com o CEO, prometia que «íamos ser contadores de histórias, que íamos ter um espírito de equipa fortíssimo e que íamos olhar para fora, expormo-nos, ir a todos os concursos que fossem possíveis, íamos falar com os jornalistas (…) foi uma mudança radical (…) mudámos de um posicionamento, mais ou menos, conservador para um completamente progressista».

Emocionalmente, para o Miguel, enquanto líder desta mudança, foi «um excitamento», admitindo parecer uma criança de cinco anos, envolveu olhar para a organização como um

todo, perceber o que se passava, ouvir todos os colaboradores, era preciso «trazer todos *all aboard*» e estava, desde o início, muito confiante de que ia correr tudo bem. A nível racional, admitiu que teve muito medo, porque chegou a uma empresa que não conhecia e, passados três meses, colocou todos a fazer um processo extremamente radical, totalmente diferente do que era feito até àquele momento. Perceber que havia pessoas que podiam não querer fazer o caminho com eles, que poderia haver retrações…percebeu que ia ser muito cansativo, muito «*demanding*» e exigente, racionalmente, pensou mesmo «isto vai ser muito mais difícil do que eu pensava». E é exatamente nestes momentos, segundo o CEO, que o líder é o que representa o papel principal, é um agente de mudança – as equipas «precisam de sentir (…) confiança no líder para poderem expressar-se», precisam de sentir que o líder está tão ou mais envolvido naquela mudança do que elas, é fundamental transmitir às suas pessoas essa confiança e determinação. E, nesta mudança em específico, o Miguel sentiu-se um verdadeiro agente de mudança, até porque como afirmou, sem falsas modéstias, «isto só aconteceu depois de eu chegar», mas, ao mesmo tempo, afirma que o caminho não teria sido o mesmo se não tivesse tido toda a entrega que teve das suas pessoas, houve uma «entrega interessada» por parte de todos. Contudo, todo este processo acaba por ser muito solitário, sendo por isso fundamental para o Miguel o apoio da sua *coach*, «perceber que tens pessoas que estão contigo e que dizem "vamos" é maravilhoso».

Na verdade, esta grande mudança nunca foi comunicada como sendo uma mudança. Depois dos primeiros três meses de observação, o Miguel falou com as suas pessoas e disse que, do que conseguiu observar, percebeu que a grande maioria das pessoas da Adagietto demonstrava uma grande vontade de ter um posicionamento e um alinhamento muito diferente do anterior. No fundo, o que foi comunicado foi que ele, como CEO, gostava de pensar com todas as pessoas sobre o futuro da organização, sendo provável sair dessa mesma conversa um qualquer plano de mudança, para ser implementado. Só com esta sua decisão, mais uma vez, reforçou a ideia de ser fundamental envolver todas as pessoas, desde o início de todo o processo – «não vejo isso de outra maneira (…) não pode ser de outra maneira».

Quando se refere às reações e emoções que, no geral, as suas pessoas tiveram, o CEO admite que um bom líder tem de ser resiliente e, neste sentido, se for tomada uma decisão, ganha pela maioria, então essa mesma decisão deve avançar. Emocionalmente, confessa que teve dois ou três momentos mais sensíveis e difíceis de lidar, partilhando um caso concreto em que um dos *designers* da agência, que já lá trabalhava há imenso tempo, e que durante aquele

tempo conjunto de reflexão, disse uma coisa que deixou o Miguel bastante assustado e a pensar que, se calhar, pode ter ido longe demais. Por outro lado, apesar de saber que seria um caminho muito difícil, e diário, sentia mesmo que estava a levar o caminho certo. E mesmo achando fundamental manter alguma resiliência e insistência, é muito importante haver justiça, honestidade, compreensão e abertura entre todos, deixando, desde o princípio, espaço para todos perceberem que, apesar do espírito fantástico que há na empresa, há pessoas que podem não sentir isso e deve mesmo haver a liberdade de o poder expressar. O Miguel afirma isso mesmo, que hoje, mais do que nunca, devíamos pôr um pouco de parte algo que está bastante incutido na cultura portuguesa: o não se poder ir ter com o chefe, com o líder, e dizer «não me sinto bem aqui, se calhar daqui a seis meses vou-me embora…», isto, para os portugueses é algo meio exotérico e radical, mas não o deveria ser. Para o CEO, quando alguém se dirige a ele para dizer uma coisa destas, ele, por um lado, fica muito satisfeito por a pessoa em questão ter tido tal abertura consigo. Racionalmente, para ele é muito simples, a partir do momento em que fica definido o posicionamento, é exatamente para lá que vamos, tendo sempre em mente que existem os tais *early adopters* que estão desde o início e também existem aqueles mais retraídos e resistentes à mudança, mas que, no final, acabam, muitas vezes, por ser os que mais a adotam, tem de se ter essa consciência e compreensão desde o início e perceber se aquela retração/resistência é apenas temporária ou não.

Desta mudança, que terminou recentemente, a primeira coisa que, para o CEO, correu muito bem e da qual se orgulha, foi o facto de todas as decisões terem sido tomadas em conjunto, com todas as pessoas da empresa, e de todas terem sido implementadas. Outra coisa que correu muito bem foi o facto de desde 2018 até ao momento, só duas pessoas é que saíram da empresa: uma porque teve outro emprego e a outra foi o tal *designer*. Do ponto de vista do Miguel, mesmo sem ter tido esse *feedback* da sua equipa, o que para ele correu menos bem, ou que poderia ter corrido mal, foi o facto de, a partir do momento em que sentiu que as pessoas estavam a aderir e tinham uma grande abertura para a mudança, confessa ter-se esticado um pouco e ter tentado ir ligeiramente longe demais – muito devido a um traço muito vincado na sua personalidade: a sua impulsividade. No fundo, devia ter mantido a consciência de que há pessoas que o podiam acompanhar nesse ritmo mais acelerado, mas que também poderia haver outras que não o iriam conseguir acompanhar. Contudo, neste caso específico, esta sua impulsividade não trouxe nenhuma consequência menos boa, pelo

contrário, segundo o Miguel, não podia estar mais orgulhoso da sua equipa, «olhando para trás, vejo que a equipa foi de uma entrega e de uma coragem muito grande e que eu não podia ter exigido mais» deles.

6.1.4 – Entrevista ao Líder Pedro Faustino

(Entrevista completa e transcrita na íntegra em: Anexo S)

Pedro Faustino, atual CEO da Axians, em Portugal, licenciou-se em Economia e Gestão, pelo ISEG e teve a sua primeira experiência profissional a trabalhar para a administração pública, num organismo que, na altura, fazia a gestão do financiamento comunitário para o setor agrícola – IFAP – e depois, quando saiu deste emprego ingressou para as indústrias da tecnologia e da informação. Nesta área começou por trabalhar numa empresa pequena, especializada em *software* e bases de dados, fez televendas, gestão do produto, a parte comercial e, depois de alguns anos aqui, passou para empresas mais complexas, começando na *General Eletric* (GE), onde pode experienciar o trabalho numa internacional americana, durante quatro/cinco anos – enquanto trabalhava nesta empresa, tirou um ano sabático e aí fundou uma *start up* associada a *softwares*, para a área da mobilidade. Anos mais tarde a *General Eletric* foi comprada pela Novabase, portanto, depois passou para essa nova empresa e, posteriormente, a Novabase foi comprada pela Axians e, até hoje, é aqui que o Pedro se encontra a trabalhar. Sem nunca sair propriamente do mesmo sítio, afirma ter passado por três realidades muito distintas e, ao longo de todos estes anos, lá dentro fez várias coisas: foi comercial, diretor comercial, depois esteve ligado à parte da produção e à parte da gestão de oferta e serviços de entrega, depois estava, ao mesmo tempo, com a gestão comercial, de cliente e comunicação e com as *business units* e, desde há um ano para cá, tem o cargo de diretor geral de uma das Axians.

Para o Pedro, a «liderança é tudo, a liderança faz a diferença» e para realçar a sua importância e impacto, abordou algumas coisas que considera serem fundamentais para o exercício de uma boa liderança. A primeira de todas é o líder ter uma clara noção do seu papel dentro da organização, saber responder com segurança a perguntas como "o que é isso de liderar?", saber o que é que se espera realmente de um líder, no mundo organizacional, e, segundo o CEO, uma das principais coisas que se espera de um líder é o desenvolvimento das suas pessoas. Algo que acha fundamental saber distinguir, desde o início, é o significado e o papel de um gestor e o de um líder, porque, para o Pedro, são funções totalmente distintas: por um

lado, o gestor segue um conjunto de tarefas, toma decisões operacionais, e faz tudo o que pode para conseguir atingir os resultados da organização, conhece, melhor do que ninguém, os números, a gestão financeira e comercial, e tem sempre de entregar algo que lhe foi pedido para entregar; por outro lado, o líder tem como sua principal responsabilidade o desenvolvimento de todo o ativo que lhe foi confiado, pertence a uma «equação muito mais complexa, muito mais holística, do que a equação de um gestor», e este desenvolvimento do ativo passa, em primeiro lugar, por desenvolver as suas pessoas, por ser um líder *coach*. No fundo, um líder, de modo a não limitar o crescimento da organização, deve ou tem de saber desenvolver as pessoas que trabalham consigo, tentando levá-las a fazer o seu próprio caminho e desenvolvimento, com a devida autonomia e independência.

Outra característica fundamental que um líder deve desenvolver é o ser autêntico, deve praticar, diariamente, a sua autenticidade, porque se não for autêntico, consegue gerir, mas não consegue liderar, dado que liderar requer que as pessoas estejam todas com o líder, então, para que isso aconteça, ele tem de ser autêntico, se não o for «rapidamente descai para uma liderança diretiva e, portanto, passa a ser um chefe em vez de um líder». Apesar de ser mesmo muito importante, a autenticidade é algo muito difícil de atingir, pelo menos no seu pleno, porque ser autêntico implica que o líder se exponha perante as suas pessoas, saiba ter conversas difíceis, seja transparente, saiba dizer o que as pessoas gostam e não gostam de ouvir, saiba, no fundo, comunicar eficazmente com os seus liderados. Para além disto, um líder tem de ser, similarmente, um inovador, tem de conseguir ter uma visão do negócio da empresa e do mercado, no seu todo, para que a sua equipa possa olhar para ele e conseguir ver o caminho de futuro que vão ter de percorrer, tudo isto sempre com algum risco e coragem associados. Ou seja, no fundo, ter uma visão clara do futuro e ser capaz e ter coragem de arriscar são outras características essenciais de um bom líder. Mas ainda há uma outra coisa que o Pedro acha que é de extrema relevância para se conseguir aplicar uma boa liderança: o rigor – gerador de confiança nas pessoas, se um líder não for rigoroso isso vai acabar por transmitir às suas pessoas insegurança, levando-as a não conseguirem confiar, pelo menos não a 100%, em si.

Como líder, o Pedro Faustino é muito exigente, realçando que, é muito exigente, em primeiro lugar consigo mesmo, e só depois com os outros. Com os anos e com toda a experiência profissional que desenvolveu até hoje, o CEO afirma ter começado, desde há uns tempos para cá, a desenvolver uma aptidão muito importante, hoje em dia: a empatia, algo

fundamental, mas que leva muito tempo a aprender. Ao abordar esta característica, deixa como reflexão o facto de a grande maioria das pessoas chegar a posições de liderança mal preparadas, porque «a liderança não se ensina na escola». Quem chega a este tipo de posições, chega porque teve muito sucesso a fazer um determinado tipo de coisas, que envolvem *skills* diferentes das que são necessárias para uma boa liderança. Dando-se a si como exemplo, o Pedro foi sempre fazendo um percurso profissional com muito rigor e rigidez à mistura e, muitas vezes, o rigor está associado a uma frieza emocional. Desta forma, quando chegou à posição de líder, começou a perceber que tudo o que o tinha levado até àquela posição, poderia ser, agora, um entrave para o seu exercício de liderança e, tudo isto envolveu toda uma transformação interior, um exercício mental muito complexo.

Há um passo muito crítico, do ponto de vista do CEO, para qualquer líder que é o desenvolvimento do seu nível de autoconsciência, fundamental, mas, ao mesmo tempo, nada óbvio. Esta autoconsciência é uma viagem diária e é um investimento e um trabalho que nunca tem um fim. Ao contrário do que muita gente pensa e defende, ninguém nasce líder, segundo o Pedro, é algo que se constrói. Claro que há pessoas que podem ter tido um percurso de vida que lhes permitiu desenvolver mais rapidamente certas características essenciais para o exercício de uma boa liderança, do que outras, mas «ninguém nasce com um *chip* de liderança na cabeça». O CEO acredita mesmo que em 99% dos casos, os líderes constroem-se inconscientemente e é, aos poucos e ao longo do seu percurso de vida e das experiências pelas quais vai passando, que vai ganhando e desenvolvendo os vários tipos de aptidões requeridas para o formato de liderança.

Até hoje, todos os seus chefes, de uma de outra maneira, o inspiraram e continuam, hoje, a fazê-lo. Contudo, a primeira grande referência e inspiração do Pedro, desde criança, é o seu pai, influenciando-o muito não só pelo tipo de liderança que aplicava no meio familiar, mas também o que aplicava profissional e, por isso, o Pedro afirma ter ido «bebendo aquilo desde pequenino». Para além do pai, a maior parte das pessoas com quem se cruza, ao longo da vida, ensinaram-lhe muita coisa, sempre foi e continua a ser muito inspirado por várias vezes.

Um contributo ou uma ajuda, se se preferir, muito grande para o líder atingir a tal consciência, acima abordada, é procurar saber a verdadeira opinião que as suas pessoas têm de si, o verdadeiro *feedback*. É exatamente por defender este pensamento que o Pedro apoia bastante um processo que é posto em prática, todos os anos, na Axians: o *feedback* a 360º

anónimo. Para além deste processo que é aplicado anualmente, e que faz chegar até ao Pedro todo o *feedback* anónimo recolhido das suas pessoas, o CEO faz também as suas próprias sessões individuais de *feedback*, a dois níveis: um primeiro onde avalia o seu colaborador e um segundo onde lhe pede *feedback* sobre si (sobre o Pedro). Relacionada com este tema do *feedback* e da sua importância, é deixada pelo CEO uma outra reflexão que ressalta a importância de, ao longo da vida profissional, se encontrar pessoas pelo caminho que sejam capazes de dar um *feeback* autêntico, ou seja, dar, sempre de forma construtiva, um *feedback* completo às pessoas é fundamental, não só dizer as qualidades, mas também as coisas a melhorar. O próprio Pedro afirma ter tido, ao longo da sua vida, «*feedback* duros» e que aprendeu muito com todos eles e, para ele, estes momentos são «dos momentos mais nobres na vida profissional, (…) termos a sorte de termos alguém que se preocupa connosco o suficiente para nos dar um *feedback* difícil».

«Um líder não consegue exercer liderança se não tiver proximidade». O Pedro acredita muito nesta ideia e defende que para se conseguir conduzir ou outros, desenvolvê-los e liderá-los é fundamental criar essa tal proximidade com as suas pessoas e, por isso mesmo, procura esta aproximação constantemente, na sua liderança – estando sempre em contacto com a sua equipa, não havendo um único dia em que não fale com todos. Outra coisa que acha fundamental e que, do seu ponto de vista, se relaciona com esta proximidade, é o alinhamento. Numa empresa é essencial que o líder e os seus liderados estejam todos alinhados, numa única «plataforma de cultura e valores», por isso é que defende que «não há nada mais disfuncional numa empresa que o líder estar desalinhado com a sua equipa». Claro que as pessoas não têm de perceber todas da mesma maneira, ter as mesmas opiniões, mas há um determinado conjunto de valores, crenças e princípios que tem de ser comum a todos, todos têm de estar alinhados com este mesmo conjunto. Para haver uma proximidade e um alinhamento eficazes, tem de haver, entre o líder e as suas pessoas, uma boa comunicação diária e bidirecional, onde existe influência e empatia. Quando fala deste tipo de comunicação importante e impactante, a todos os níveis, numa organização, o Pedro refere que o essencial é a existência de uma linguagem, de códigos de linguagem, que sejam comuns e interpretados por todos, internamente.

Ao longo da sua vida profissional, já teve de liderar a implementação de várias mudanças organizacionais e, algumas delas, mudanças com bastante profundidade. Para o CEO, «fazer uma transformação organizacional é uma coisa muito ampla, complexa e com muitas

dimensões». A última que liderou, e que teve maior profundidade, baseou-se no seguinte: um grupo de mais ou menos noventa pessoas, que trabalhavam todos no mesmo departamento, com várias funções misturadas e uma missão um pouco ambígua, numa situação menos boa dentro da empresa, onde eram interpretadas como sendo um grupo um pouco conformista e geradores de alguma conflitualidade; o Pedro teve a missão, na altura, mesmo não trabalhando com aquela equipa, de a reorganizar por completo e de lhes dar um caminho; tudo isto implicou criar cinco *business units* diferentes, cada uma com a sua história, valores, cultura e autonomia, implicou liderar e motivar todas estas pessoas e, uma reconquista da confiança da organização e dos clientes. Portanto, esta mudança foi muito profunda e realmente mudou-se tudo o que poderia haver para mudar, «foi um grande desafio».

Emocional e racionalmente, esta foi uma das experiências profissionais mais ricas que já teve até hoje, como o referiu na entrevista. Em primeiro lugar, não teve qualquer tipo de cadernos de encargos, como lhe chamou, foi-lhe dada total liberdade para fazer aquilo que lhe parecia ser o mais correto. Contudo, e em segundo lugar, teve de construir tudo sozinho, a nível de referências, mas depois acabou por não fazer o caminho sozinho porque decidiu envolver, logo, toda a equipa. Para além de tudo isto, o Pedro vinha de fora, era totalmente estranho e, por isso, uma das primeiras coisas que teve de fazer, logo no princípio, foi conquistar a confiança de todos, porque só assim poderiam seguir juntos o caminho. Esta mudança exigiu muito de si e colocou-o, muitas vezes, à prova enquanto líder, foi a sua «primeira prova de fogo» e ensinou-lhe duas grandes coisas: uma é que é perfeitamente saudável e normal ter alguma insegurança nestes momentos – outro mito muito falado associado à liderança, segundo o CEO, é o estereótipo de que o líder nunca tem dúvidas e que nunca se engana. Sendo bem gerido e controlado, se for feito com a ajuda da inteligência emocional e da empatia, esta insegurança pode mostrar, de forma positiva, alguma vulnerabilidade do líder, promovendo a autenticidade e aumentando a confiança das suas pessoas em si. É saudável um líder ter dúvidas, até porque tem assim consegue manter, de certa forma, a mente mais aberta e predisposta a ouvir as sugestões dos outros, tornando-se mais flexível, com mais serenidade e a sentir-se bem consigo mesmo, associando esta insegurança à função de liderança, como todas as outras que a compõem.

Para o Pedro, o líder tem de ser o principal, aliás, tem de ser o primeiro agente da mudança e o principal responsável para promover a mudança. E, nesta mudança em específico, sentiu-

se um verdadeiro agente de mudança, afirmando que levou «a mudança às costas» e é principalmente nestes momentos que a confiança entre o líder e a sua equipa é extremamente relevante porque, a partir do momento em que esta confiança é estabelecida e que todas as pessoas confiam na mudança, elas mesmas vão tornar-se agentes de mudança, ajudando o líder a promovê-la àqueles que, inicialmente, ainda se sentem mais resistentes. Para promover esta mudança, o CEO fez várias comunicações sobre a mesma, começando por dizer que, todos juntos, iam começar a construir um novo caminho, foram criadas várias equipas de trabalho e toda a gente se sentiu muito envolvida em todo o processo. Todos os conteúdos da mudança foram debatidos, entre todos, havendo sempre uma preocupação para que tudo seja validado por cada uma das pessoas. Contudo, após construídos os vários cenários finais possíveis, houve um momento que, segundo o Pedro, foi mais solitário, onde teve de tomar a decisão final, sendo esta uma responsabilidade meramente sua – «há um tempo para pensar, há um tempo para decidir e há um tempo para fazer». Após na decisão final estar tomada, o Pedro comunicou-a às suas pessoas, através de conversas *one to one*, onde explicou a cada uma o porquê de aquela ter sido a decisão final e o que é que, a partir dali, ele espera de cada um. Contudo, neste tipo de processos é sempre muito difícil fazer com que toda a gente fique satisfeita com a mudança e, por isso, o Pedro defende que é fundamental que, após esta comunicação ser feita, deve existir uma boa gestão emocional, quer por parte do líder, quer por cada uma das suas pessoas e, para ele, a melhor maneira de gerir tudo isto é com autenticidade, «não fazer de conta, ser muito franco com as pessoas e dizer o porquê de estarmos a decidir daquela maneira e dar sempre a opção à pessoa de discordar». Para além de ser autêntico, o líder deve também ser resiliente, não desistir das pessoas que estão a resistir mais, mas sempre até um certo ponto, porque, no final, a decisão de ficar, de continuar neste processo com o resto da equipa, é da pessoa. O Pedro afirma ter tido casos mais difíceis de gerir, relativamente à mudança em questão, mas todos se resolveram com «muitas horas de conversa», foi preciso dar muito de si aos outros, mantendo, similarmente, o foco do caminho a seguir – «temos mesmo de ter muita disciplina e foco e saber que o mais importante (…) é falar com as pessoas, passar tempo» com elas, só assim se consegue criar a tal proximidade de que já tinha falado anteriormente.

O que, para o CEO, correu mesmo bem foi todo o tempo que investiu no alinhamento cultural, de valores, crenças e princípios, da sua equipa e na clareza com que tudo aquilo foi feito. Clareza no sentido em que, desde o início, disse às pessoas aquilo que realmente

esperava delas, explicando como todo o processo se iria realizar, passando o devido tempo com elas, envolvendo-as e sendo «absolutamente rigoroso na comunicação». Pelo contrário, o que correu menos bem, segundo o Pedro, foi que, para este processo, decidiu contratar uma equipa, dentro da empresa, mas de uma área externa, para o ajudar, uma vez que esta decisão foi encarada pelas pessoas como sendo um elemento externo que chegou para influenciar todo o processo – lição aprendida, até porque, neste momento, está a passar por um processo de mudança semelhante e, desta vez, decidiu não contratar ajuda externa para o tema da reorganização em si, e admitiu que se contratasse alguém seria apenas para ajudar com a parte da comunicação, propriamente dita.

Ao finalizar a entrevista, o Pedro quis ainda deixar uma última reflexão onde ressaltou a importância das neurociências nas organizações de hoje, porque vieram trazer objetividade aos processos cognitivos – algo que as empresas, segundo o CEO, têm vindo a ignorar – e vieram, similarmente, impactar a forma de estar das empresas, bem como o seu desenvolvimento. Desta forma, na sua opinião, todas as organizações de hoje, que sejam ambiciosas, deveriam procurar potenciar um desenvolvimento das suas pessoas, através destes instrumentos – «conhecer as pessoas, dar-lhes, a elas, instrumentos para se conhecerem a elas próprias e eu acho que as neurociências têm aí um papel fundamental». Acabando por dar o seu próprio exemplo, o Pedro partilhou que tem 48 anos, começou a trabalhar aos 24 anos, teve, até ao momento, uma carreira profissional com bastante sucesso, mesmo com altos e baixos, como qualquer outra, e confessa que o trabalho que tem vindo a fazer de desenvolvimento e de inteligência emocional é capaz de ser das coisas mais difíceis, que fez até agora, mas, ao mesmo tempo, das mais fundamentais na prática do exercício de liderança, sendo, por isso, um trabalho que exige uma entrega contínua e permanente, «exige uma vida inteira», caso se pretenda continuar a fazer um trabalho de excelência. Partilha, ainda, e para finalizar a entrevista, que tem andado a estudar mais sobre a neuroplasticidade e tem vindo a perceber que este tema está totalmente ligado à autoconsciência e que todo o tipo de instrumentos que uma pessoa consiga encontrar são fundamentais para construir essa autoconsciência e para controlar e gerir toda a parte emocional, tendo um impacto imediato na forma como cada líder atua, na sua liderança diária e na forma como as próprias equipas e a empresa, no seu todo, se desenvolve.

6.1.5 – Entrevista ao Líder Pedro Gonçalves

(Entrevista completa e transcrita na íntegra em: Anexo T)

Pedro Gonçalves licenciou-se na Universidade Católica Portuguesa, em Gestão, de seguida foi estudar para Inglaterra, onde tirou um programa de doutoramento, de *Masters and Economics*, que não terminou, e voltou para Portugal. Até ao momento, toda a sua vida profissional girou à volta das áreas financeira e de gestão, começando no Grupo Espírito Santo, na área da gestão de investimentos, e passando posteriormente para áreas mais ligadas à gestão, gestão de rede, na Tranquilidade, gestão do produto, e por várias áreas financeiras e bancárias. Durante este percurso fez um MBA, na Universidade Nova, e foi a partir daí que decidiu afastar-se mais das áreas de finanças e economia, dedicando-se essencialmente à gestão. Foi chefe de gabinete do Secretário de Estado das Finanças, depois administrador e CFO do Secretário de Estado e hoje é CEO de uma *holding* de investimentos, que está ligada ao Grupo SFMS – dono da Jerónimo Martins, em Portugal.

Não sabendo bem se por sorte ou por azar, o Pedro partilhou que, desde o início do seu percurso profissional, ou seja, desde muito novo, sempre teve funções de muita responsabilidade. Quando começou a trabalhar foi logo na sala de mercados do Banco Espírito Santo, liderando, já na altura, uma equipa consideravelmente pequena, num momento em que Portugal tinha como perspetiva a adesão à moeda única – o euro – e com todas as convergências que isso implicou, houve uma grande alteração no padrão geral de investimento dos bancos, onde o Espírito Santo estava englobado, e o Pedro liderou todo esse processo, com a sua equipa era «muito boa», pequena e que assumia a sua responsabilidade. Portanto, desde muito novo, assumiu cargos e funções, todas elas com muita responsabilidade associada, e a sua progressão profissional andou sempre ligada a funções de gestão, de liderança e governamentais.

Segundo o CEO, «a liderança é feita de várias componentes» e qualquer pessoa, homem ou mulher, tem duas grandes componentes associadas que lhe permitem assumir uma de duas lideranças: a liderança intelectual, através do conhecimento, e a liderança física, no sentido de se expor perante os outros. Contudo, hoje não basta apenas praticar uma destas lideranças por si só, são necessárias outras componentes, para o exercício de uma boa liderança, entre elas, a capacidade de se relacionar com os outros – desde *stakeholders*, aos pares, e, principalmente, com as equipas que se lidera, aqui, no sentido de as motivar e liderar. Um

líder tem de saber construir uma equipa, motivá-la e levá-la a uma «boa performance», relacionando-se sempre com os seus pares, encontrando um certo equilíbrio no diálogo e na articulação entre todos. Um dos principais erros e pensamentos que, segundo o Pedro, acontece à maioria dos líderes, que estão a iniciar o seu exercício de liderança, mas que é totalmente errado, é pensarem que, assim que assumem a posição de líder, chegaram ao fim de uma corrida, no entanto, a visão do CEO é que não se chega ao fim, mas sim ao início de uma corrida que, todos os dias, tem de ser preparada e treinada.

Como já o referiu no início da entrevista, desde muito novo que assumir cargos de liderança, mas todos eles, pelo menos até ao momento, envolveram equipas, razoavelmente, pequenas e de excelência, sendo, por isso, apenas neste campos que se sente confortável. Isto é, não se sente tão à vontade para trabalhar e liderar equipas grandes, heterogéneas, com personalidades muito distintas entre si e que precisem de muito acompanhamento, no sentido de *coaching*, por exemplo. O que gosta realmente de liderar são equipas pequenas e onde se preze a homogeneidade, equipas que já sejam muito boas e que já estejam muito preparadas, não sendo necessário perder tempo com ensinamentos e aprendizagens, e, ainda, que estejam focadas numa missão conjunta – «se usar uma etimologia militar, eu não sou um general de infantaria, eu sou um general de forças especiais». Neste sentido, na sua liderança diária, houve e há muitos líderes empresariais e políticos que admira bastante e que o inspiram constantemente. Por exemplo, no campo empresarial, o António Champalimaud, ou o Alexandre Soares dos Santos, no campo de gestão, o Artur Horta Osório, isto dentro de Portugal, porque fora, tem pessoas como Jorge Paul Lemann, Moran Buffard, Bill Gates, Elon Musk, Harrow Edge, entre muitos outros que, pelas suas capacidades de pensarem numa dimensão que a esmagadora maioria dos líderes não atinge, são uma verdadeira inspiração para si, são pessoas que preza e valoriza bastante.

Uma vez que sempre trabalhou com equipas pequenas, sempre foi muito fácil para o Pedro estabelecer relações de proximidade pessoal, a maioria das vezes «de amizade grande», com as suas pessoas e, por essa mesma razão, o *feedback* que vai recebendo delas e que lhes vai dando é algo contínuo. Portanto, vai sempre procurando por *feedback* e vai tentando ajustar-se, por exemplo, quando era mais novo, era muito impaciente, no sentido da gestão das suas pessoas, de lhes ensinar certas coisas, quando tinha vinte anos, achava que essa não era responsabilidade sua, hoje, afirma ter «mais paciência para ajudar e para fazer esse *coaching* e a apoiar pessoas». Ligado a *feedback* e a estas relações de proximidade, que o Pedro

partilhou na entrevista, está a existência de uma boa comunicação, mas que para a sua liderança acaba até por ser uma deficiência, como lhe chama, no sentido em que sempre construiu equipas homogéneas, onde as «disparidades de performance» são praticamente nulas – algo que, no dia-a-dia, raramente se vê, o dito normal são equipas até bastante heterogéneas – o que faz com que todas as suas equipas, até ao momento, tenham tido muito sucesso e funcionado bem. Apesar de admitir que já foi muito bom, até aqui, ter conseguido que um pequeno conjunto de pessoas, todas com uma performance excelente, conseguissem trabalhar realmente em equipa – o que é muito difícil de conseguir, a maior parte das vezes – apesar deste feito, a maior dificuldade, o maior desafio não é este, mas sim o de trabalhar com pessoas heterogéneas, com atitudes mais ou menos positivas, com níveis de performance muito diferentes, etc., este sim é o grande desafio, deixar que todas estas e outras diferenças não destruam toda uma equipa de trabalho e que não afetem, consequentemente, os resultados e o sucesso da organização.

Desde o início da sua carreira profissional, já foram muitas as implementações de mudanças organizacionais que o Pedro liderou, quer do ponto de vista empresarial, quer de funções mais governativas, associadas às empresas, e é algo, confessa, de que gosta bastante, gosta muito de liderar reorganizações e reestruturações organizacionais. A mudança que partilhou na entrevista foi uma que liderou enquanto CFO da AECEP, em 2011, numa altura em que o país estava a viver um período muito complicado, em que muitas organizações tiveram de sofrer grandes reestruturações e otimizações, de modo a tornarem-se muito mais eficientes. Desta forma, o trabalho que foi, então, feito na AECEP, durou dois anos e, muito resumidamente, a empresa conseguiu, neste período de tempo, reduzir os seus gastos operacionais em cerca de 22%, aumentou o seu *output*, o volume de exportações apoiadas, entre outras coisas, ou seja, no fundo, a produtividade da empresa quase que triplicou. Como é que se conseguiu isso? Segundo o Pedro, a primeira coisa que se deve ter em conta, neste tipo de situações de mudanças na organização, é a importância de se ser «altamente consistente», consistência esta que deve ser estabelecida e seguida por «padrões de avaliação que são transversais» não só a algumas, mas sim a todas as pessoas. Um exemplo concreto disto que disse, foi o facto de que uma das maiores reduções que fizeram, na altura, foi na frota automóvel. Por lei, sendo administrador e CFO na empresa, o Pedro tinha direito a uma viatura para uso pessoal, contudo, desde o início desta mudança, o CEO e os restantes colegas da administração nunca utilizaram nenhum veículo para uso pessoal. Assim,

reduzindo na frota automóvel e, por exemplo, em pequenas coisas de escritório como cafés, e outras coisas para consumo interno e para clientes, só com estas reduções, a empresa diminuiu, drasticamente, o seu conjunto de consumíveis e, ainda, ao retirar as pessoas dos três edifícios da empresa – antes espalhados em três locais diferentes de Lisboa – juntando-as todas no edifício principal, reduziu-se, substancialmente, os custos e aumentou-se a eficiência da organização.

O Pedro acredita que «se as pessoas sentirem que o barco é remado por todos os remadores» e não só por alguns, e apesar de haver sempre casos de pessoas que não concordam com o rumo, ficando contra o mesmo, de uma forma geral, a grande maioria das pessoas adere, junta-se aos outros e acompanha todo o processo da mudança em questão, e isso foi algo que acabou por acontecer naquela altura na AECEP. O CEO afirma estar bastante orgulho das suas pessoas, no sentido em que, em 2012, Portugal estava a enfrentar uma crise profunda, com muito desemprego à mistura, e quando se realizou a greve geral da função pública, a AECEP que, nesse momento, contava com mais de 500 trabalhadores, teve apenas cinco a fazer greve, sendo a empresa do setor público com menos pessoas a fazer greve, mesmo estando todas a passar por um processo de frustração enorme – o Pedro chega mesmo a acreditar que, principalmente nestes momentos, de maior frustração, a empresa e o líder devem ajudar as suas pessoas a transformar estas frustrações e preocupações em oportunidades, percebendo que fazem parte, não de um problema, mas sim de uma solução.

De acordo com os seus amigos mais próximos, o Pedro é uma pessoa que tem um QI muito elevado e um QE quase nulo. Segundo o próprio, talvez devido a toda a sua formação, este tipo de processos de mudança são vistos por si como «é para fazer, é para fazer, vamos fazer!» e quando é preciso falar com as pessoas, com as comissões de trabalhadores, é ele que o faz, é ele que explica às pessoas o caminho a seguir e, confessa que, mais do que ser «emocionalmente próximo das pessoas», ele trata-as como inteligentes. Ou seja, não lhes conta «meias coisas», diz-lhes tudo o que tem a dizer, que estão num determinado ponto, que vão para um outro e que vão fazer desta e daquela forma, comunicando sempre com a maior consistência possível e envolvendo todos. Algo que sempre procura fazer ver às pessoas, deixar esclarecido desde o início, é que não pretende aplicar aquela célebre frase de "faz o que eu digo, não faças o que eu faço", «se é para todos, é para todos (…) não me vão apanhar numa falha», no fundo, dando o verdadeiro exemplo.

Há casos e casos, segundo o CEO, no que toca à aceitação e adesão, ou não, das pessoas auma determinada mudança que esteja a ser implementada na organização onde trabalham. Por um lado, existem aquelas pessoas com atitudes positivas, em relação à mudança, que têm receios e ansiedade, mas que se expressam de forma positiva e, aí, nesses casos, o Pedro procura perceber o que estão a sentir, atende-lhes e procura ajudá-las, essas são «mais fáceis de manobrar». Contudo, por outro lado, existem aquelas pessoas que em vez de serem um contributo para a solução, tornam-se um problema, com as suas atitudes e pensamentos negativos, em relação à mudança em questão, e, com esses casos, o CEO procura ser mais confrontacionista e, na mudança que partilhou da AECEP, houve vários momentos em que algumas pessoas só colocavam problemas e entraves, uns atrás dos outros, e, quando assim o é, afirma não ter «dó nem piedade». Um líder deve sempre ter em conta que há uma fase inicial de diálogo e de encontrar soluções, depois há uma outra para se executar o plano definido e, a partir do momento em que este fica estabelecido, as pessoas têm de perceber que é mesmo para o executar, para o colocar em prática. Deste modo, sempre que sente que há uma ou outra pessoa que só estão a criar bloqueios, aí torna-se mais assertivo e não tem medo, nem se preocupa, em levar ou não a equipa toda atrás. Outra forma que o CEO utiliza para pressionar, de certa forma, aqueles que estão menos recetivos à mudança, é o chamado «*pear pressure*», através do trabalho pelo exemplo, no sentido em que se um conjunto significativo de diretores alinhar e adotar, desde logo, a mudança, vão acabar por criar pressão sobre aqueles elementos das suas equipas que estão a resistir mais. Portanto, o envolvimento das pessoas, desde o princípio do processo, para o Pedro, é fundamental, no entanto, isso não quer dizer que se tenha de levar todos até ao seu fim (do processo), mas, de um modo geral, quanto mais transparente e claro se for, quanto mais as pessoas souberem tudo sobre a mudança em questão e quanto mais forem tratadas como inteligentes, melhor será o resultado que se irá obter de cada uma.

Numa mudança, do ponto de vista do CEO, há sempre coisas que correm melhor e coisas que correm pior, há sempre aspetos a melhorar, há vezes em que se percebe que se fez uma mudança, através de uma perspetiva estrutural, mas que, na realidade, era conjuntural e há, ainda, outras vezes em que as pessoas da organização reagem, aparentemente, à vontade do líder, mas, na realidade, estão apenas a ajustar-se à sua vontade, não mudando realmente. Uma das partes mais positivas, para o Pedro, é que, hoje, a mudança tem de ser uma coisa constante, afirmando pensar como o investidor brasileiro Jorge Paul Lemann, que mesmo

não se referindo à mudança, propriamente dita, diz algo que o CEO relaciona diretamente com o conceito de mudança: «custo é como unha, você corta toda a semana», e a mudança tem de ser exatamente assim. Hoje, mais do que nunca, não dá sempre para se planear devidamente todas as mudanças de uma organização, «o ajustar das organizações, o adaptar (…), o olhar para a estrutura (…), o racionalizar (…), cada vez mais isso tem de ser um desafio constante». O Pedro acaba até por dar o exemplo real do que se está a passar, neste preciso momento, em todo o país e mundo – pandemia provocada pelo vírus Covid-19 – o CEO afirma que muitas das pessoas, dos líderes com quem tem falado sobre o tema estão muito certas de que tudo isto ainda volta ao normal, não adquirindo o pensamento correto que se deve ter, neste momento, segundo o Pedro, que envolve o líder questionar-se a si mesmo sobre o que é que vai ter de fazer de diferente, de hoje em diante, após tudo o que tem aprendido e retirado desta situação de pandemia e como é que vai mudar e reajustar a sua organização e as suas pessoas, de modo a que estejam preparadas para responder aos vários desafios que se avizinham. Algo que aprendeu com a mudança da AECEP, e com muitas outras que liderou, foi que nenhuma mudança, ao contrário do que a maioria acredita, nenhum processo de mudança tem um princípio e um fim, cada organização, cada líder e cada um dos seus liderados deve, diariamente, procurar mudar, ajustar-se, comparar-se com os melhores, deve preocupar-se em racionalizar e otimizar os seus recursos, tudo isto num através de um processo dinâmico, sabendo sempre que é normal e não tem mal absolutamente nenhum errar, tomar uma decisão menos boa, desde que se aprenda com esses erros e que não estes não voltem a ser repetidos.

6.1.6 – Entrevista à Neurocientista Luísa Lopes

(Entrevista completa e transcrita na íntegra em: Anexo U)

Sonhando desde pequenina em ser cientista, Luísa Lopes decidiu deixar a literatura e as letras como *hobby* – visto ser uma coisa que também lhe preenche – para seguir ciências, escolhendo depois o curso de bioquímica. A sua primeira opção tinha sido as ciências biomédicas, contudo, nunca quis ser médica, porque lidou mal com o sofrimento humano, apesar de adorar a parte de fazer o diagnóstico a um paciente. Foi então para a Faculdade de Ciências, em Lisboa, mas, nesta fase, as neurociências ainda não faziam parte do seu plano de vida, até porque só há pouco tempo que houve o «boom» das neurociências, por isso a paixão por esta área surgir através de um professor que teve, de fisiologia, e que também era

neurocientista, e fui quando se começou a relacionar e a falar melhor com ele sobre este tema, que percebeu que gostava muito da parte do cérebro e decidiu, assim, fazer o seu estágio em neurociências e, por conseguinte, o seu doutoramento também. Não pode dizer que é especialista num tipo específico de neurociências, mas o seu principal foco de trabalho está relacionado com a memória, com o estudo do hipocampo – área do cérebro ligada à memória, fundamental para a aprendizagem e memória. Os estudos que faz, diariamente, no laboratório são aplicados maioritariamente em animais, uma vez que permitem que se façam registos do funcionamento de neurónios e do cérebro no "ativo", que não são possíveis fazer em seres humanos.

De um modo geral, segundo a neurocientista, as neurociências estudam, nada mais, nada menos, que o sistema nervoso, na sua totalidade – desde o sistema nervoso central, ao periférico. Esta área engloba um conjunto significativo de disciplinas, como é o caso da psicobiologia, da psiquiatria, da neurologia e da neuropatologia, entre muitas outras. No fundo, as neurociências resumem-se «ao estudo das células e dos circuitos do sistema nervoso».

Do ponto de vista da Luísa, a liderança está-se a tornar num dos temas mais falados e explorados dos últimos anos, sobretudo no que toca à sua relação com a inteligência emocional, apesar de, fora de Portugal, já ser um tema há muito debatido e aplicado nas várias multinacionais, principalmente no recrutamento de pessoas. As neurociências têm entrado, cada vez mais, neste mundo, porque hoje já não se fala da liderança como sendo um termo independente de tudo o resto, ou seja, as neurociências acabaram por dar um grande contributo para perceber a verdadeira razão de existirem outras capacidades que formam um bom líder, sem ser apenas o seu tipo de liderança. Para além desta contribuição, a psicologia – uma das áreas ligadas às neurociências – já há muito que está associada e que estuda os recursos humanos, daí a inteligência emocional estar tão ligada à relação que se tem com o outro e com a própria gestão das equipas e das relações interindivíduos. Recentemente, e ainda ligada à psicologia e às neurociências, tem-se apostado nos estudos de imagem cerebral, através da chamada ressonância magnética funcional, dado que permitem estudar o cérebro em funcionamento e que áreas cerebrais são ou não ativadas consoante uma determinada área é ativada por uma tarefa específica, através da medição da oxigenação, do fluxo sanguíneo no cérebro humano. Estes estudos, estas ressonâncias vieram mostrar que existem determinados fatores que, apesar de as pessoas não conseguirem ter essa

consciência, são fundamentais para a função de um bom líder e estão diretamente relacionados com a empatia – a tal capacidade de se colocar no lugar do outro.

Segundo a neurocientista, e de acordo com alguns estudos já realizados, quando uma equipa é colocada numa situação imaginária e onde o seu líder apresenta vários tipos de atitudes, todas elas diferentes entre si, o líder acaba por ser mais respeitado quando põe em prática o conceito de empatia, trazendo ao de cima a tal ideia, que hoje se tem, de líder é aquele «que se faz respeitar e não é o que tem a autoridade», a tal passagem da visão antiga de líder e de liderança autoritária, para, no fundo, se conseguir, hoje, uma liderança onde o líder até ganha alguma autoridade, mas não através da sua diretividade, mas sim do respeito que sentem por si. O bom líder, atualmente, é alguém que tem uma capacidade enorme de retirar o melhor que existe em cada uma das suas pessoas, sendo para isso necessário que tenha a sua inteligência emocional, de certa forma, desenvolvida, de modo a que tenha consciência do talento de cada uma e de que não pode ter as mesmas atitudes com cada um dos seus colaboradores, sendo, assim, capaz de ir ajustando a sua comunicação no dia-a-dia. Algo fundamental que um líder deve também ter em conta, apesar de, até há bem pouco tempo não se pensar assim, é que, hoje, para cada colaborador, o reconhecimento não se reflete apenas no dinheiro, num aumento de ordenado, muitos são os estudos de ressonância magnética funcional que comprovam isto mesmo, que, hoje, mais importante do que este tipo de reconhecimento mais tradicional, diga-se assim, é o reconhecimento do próprio líder, é o sentirem-se realmente integradas na equipa e na empresa, é perceberem que fazem parte, tal como todos os seus colegas, de um objetivo comum a toda a organização, no fundo, «gostam de perceber qual é o seu papel na peça do puzzle». Portanto, algo que se tem vindo a perceber, com o passar do tempo, e com o exemplo de muitas multinacionais e de pessoas que ocupam posições de liderança, com muita pressão, é que uma boa liderança, ser-se um bom líder implica que se saiba qual é definitivamente o seu lugar e papel dentro da organização, mostrando sempre que não está sozinho, mas sim com todas as suas pessoas, fazendo parte de uma equipa. Um exemplo real e atual de tudo isto abordado até aqui é, segundo a Luísa, a adaptação que as empresas, mais concretamente, que os líderes e as suas pessoas têm feito, desde o início da pandemia, durante todo o período de confinamento. Já existem alguns estudos que mostram que as pessoas, quando se trata de temas mais específicos e detalhados, preferem uma abordagem mais pessoal, mas quando se trata de um tema mais geral, dão preferência ao email, ou quando se fala de uma situação onde exista

conflito ou uma grande divergência de opiniões preferem uma reunião presencial, com todos os intervenientes. No fundo, o fundamental é que os líderes saibam ter a abordagem correta, dependendo do contexto, da situação em si, e da pessoa com quem está a lidar, ou seja, é importante que saibam ter uma abordagem personalizada para cada tipo de situações, tirando sempre o melhor de cada pessoa. Outra descoberta que resultou destes estudos é que, na maior parte das vezes, o conceito de intuição, que muitos líderes têm, traduz-se em experiência, no sentido em que, em muitas das vezes, as pessoas não consegue perceber, muito menos explicar, o porquê de terem tomada uma certa decisão, sabem que é a melhor opção, que é a decisão mais correta, mas não sabem, conscientemente, explicar o porquê. Segundo estes estudos e as neurociências, isto acontece porque estas pessoas já têm tanta experiência em tomar decisões, dentro da área onde são especialistas no tema, que são capazes de, inconscientemente, fazer todo um processo de computação, sendo capaz de processar, rapidamente, todas as informações necessárias, «como se fosse um computador ultra rápido». No fundo, isto a que a maioria das pessoas chamam de intuição é apenas esta capacidade de tomar decisões rápidas – capacidade esta relacionada com a inteligência emocional.

Para a Luísa, o facto de o líder, e até mesmo cada uma das suas pessoas, terem um conhecimento mais aprofundado de si mesmos e do funcionamento do seu cérebro, é, sem dúvida, uma mais valia para o seu sucesso e da organização, no seu todo. Hoje fala-se muito de *coaching* e de fazer um acompanhamento personalizado às empresas e às suas pessoas, e tudo isto, mesmo que de um modo mais indireto, relaciona-se com uma melhor compreensão de cada um, porque normalmente o que resulta destes acompanhamentos é um conjunto de estratégias e de competências – umas mais coletivas, outras mais individuais, dependentes da personalidade de cada um – que se tornam ainda mais eficazes quando existe um maior conhecimento de cada um e do cérebro e do seu funcionamento. Isto porque, por exemplo, «as pessoas perceberem, não só as reações dos outros, mas perceberem o tipo de resposta em função do tipo de reação (…) torna-os também (…) emocionalmente, mais capazes», ou seja, o fundamental, e que resuma tudo isto, é o líder e os seus liderados perceberem realmente o que se passa no cérebro de cada um e conhecerem-se a si mesmos.

A Luísa acabou por dar um exemplo concreto e que, apesar de ser com cientistas, aplica-se de igual forma, segundo ela, aos líderes e às empresas. Resumidamente, os cientistas também são obrigados a fazer formações para poderem ser diretores de laboratório, porque, por um

lado, é algo que não se ensina ao longo do tempo em que se está na faculdade a estudar e, por outro, porque, tal como numa organização, também os diretores de laboratório têm de saber gerir pessoas, projetos, etc., organizando todos os recursos da melhor forma possível, e, apesar de algumas pessoas já terem «uma capacidade inata de saber gerir pessoas», outras ainda não o adquiriram, daí a importância destes cursos. Os módulos destes cursos tendem a ser os mesmos, quer seja para um líder empresarial, quer seja para um diretor de laboratório, andando sempre ao encontro de temas como: «tipo de pessoas, como gerir conflitos, como lidar com a frustração, como gerir expectativas, que planos a curto, médio e longo prazo deve um líder fazer ou deve pensar com a sua equipa, de que forma pode enquadrá-los nas decisões conjuntas, de que forma pode fazer com que a equipa, no fundo, aceite melhor as decisões que são do líder», entre muitos outros conceitos e temas. Para tudo isto, mais uma vez, reforça a ideia de que é muito eficaz e positivamente impactante cada pessoa saber como é que o cérebro funciona, assim como toda a dinâmica interpessoal, acima apresentada.

É exatamente neste tema das emoções, da gestão e do controlo emocional e da empatia, que o sistema límbico entra, também entram outros, como o córtex pré-frontal, mas este é o principal neste processo. Ou seja, o cérebro funciona como um todo, contudo, os sistema límbico acaba por integrar as emoções, a cognição e o conhecimento, dando, posteriormente, o seu *output*, sendo, por isso, considerado fundamental no processo, por exemplo, da tomada de decisão e da memória emocional. Aqui, quando se fala de memória emocional, fala-se do facto do sistema límbico reter e integrar todas as experiências de vida de uma pessoa, retém a emoção com que um indivíduo se relaciona com diferentes experiências e, lá está, toda a sua experiência de vida vai, também, ser um dos fatores mais condicionantes para experiências futuras idênticas. O exemplo concreto que a Luísa dá para explicar melhor todo este processo e impacto é algo bastante comum na sociedade: fazer apresentações em público. Há pessoas que têm imenso jeito e que adoram fazê-lo e há pessoas que, tendo ou não jeito, detestam fazer apresentações em público, estando-lhe quase sempre associada uma emoção menos positiva. A maioria tem esta aversão a apresentações por uma questão de personalidade, por ser mais introvertida e tímida ou então, e esta é uma das razões mais comuns, mas não tão falada, de forma consciente, é assim devido a uma experiência passada, menos positiva, de uma apresentação, em que algo correu mal ou na qual teve um *feedback* terrível, tudo isto, sendo uma pessoa mais ou menos confiante de si mesma, vai acabar por

condicionar, significativamente, um comportamento seu de futuro, sendo então, aqui, o sistema límbico o principal responsável por reter tudo isto. Este é um dos casos mais comuns onde a inteligência emocional pode realmente fazer a diferença, entre um líder e um liderado que consigam aceitar e viver todas estas experiências de uma forma mais saudável e eficiente e os que não o conseguem processar.

Para a neurocientista, apesar de, até hoje, não existirem muitos estudos que o comprovem a cem porcento, é óbvio que o *mood* do líder tem um impacto direto e significativo no *mood* de cada uma das suas pessoas, e a psicologia é uma das áreas que mais explica isso, através das relações líder-liderados. O líder é aquele que inspira, que gere e lidera uma equipa e uma organização, em situações mais ou menos complexas, e é, geralmente, aquele em quem os seus colaboradores mais confiam. Neste sentido, esta confiança é, na maior parte das vezes, traduzida, por exemplo, quando o líder aparenta estar inseguro e pessimista em relação a uma determinada decisão que se esteja prestes a tomar, automaticamente, as suas pessoas vão começar a sentir exatamente a mesma coisa, a mesma emoção – falando aqui também como coordenadora de um laboratório, este tipo de situações, de incertezas e do seguir o desconhecido, são das mais difíceis de gerir para um líder e, por isso, é fundamental saber gerir e liderar principalmente estes momentos da melhor forma possível, junto e com as suas pessoas, a forma como comunicam estas incertezas e a forma como as gerem e controlam, tudo isto tem um impacto significativo nos colaboradores. Dando mais uma vez o exemplo do que a pandemia trouxe às pessoas e às empresas, nos últimos meses, a Luísa acaba por referir que, desde o confinamento, que todas as equipas do seu laboratório tiveram que trabalhar a partir de casa, tal como aconteceu com a esmagadora maioria dos colaboradores das várias empresas espalhadas por todo o país, e neste caso específico, todos os líderes tiveram de gerir toda esta situação de incerteza e do que poderá vir amanhã e depois com a maior serenidade, otimismo e calma possível, ou pelo menos deveriam tê-lo feito assim, de modo a transmitir, dentro do possível, alguma confiança às suas pessoas. Apesar de tudo isto, é essencial ter em mente que «ser líder é muitas vezes também não ter certezas e estar muito mais inseguro do que se parece, mas, obviamente, transparecer de uma forma confiante» e mostrar às pessoas que podem contar com o líder para as guiar rumo ao caminho do futuro – não é uma questão de enganar ou de desonestidade, mas é tentar manter um caminho, mesmo quando às vezes não há um definido. Por tudo isto é que as organizações atuais que melhor se adaptaram, e se estão ainda a adaptar, a estes tempos foram e são as

que estão a conseguir estar "na fila da frente", sendo as mais flexíveis e adaptáveis – características fundamentais para tempos de incerteza e de mudanças repentinas.

No seguimento de tudo o que foi abordado desde o início da entrevista com a Luísa, o conceito de emoção/emoções foi sempre muito abordado e, segundo a neurocientista, as emoções e o tema do «quem sou» é muito explorado por António Damásio – que defende que o ser humano não é apenas um «conjunto de computação técnica», mas também é a sua personalidade. Este neurocientista chega mesmo a tratar as emoções, não por este conceito, mas sim por sentimentos, e afirma que as neurociências vieram, no fundo, provar que cada indivíduo tem capacidade de estar/ser consciente das suas próprias emoções e sentimentos e esta capacidade, segundo a Luísa e António Damásio, é algo fundamental e que tem impacto na forma como cada indivíduo toma decisões. Há uma experiência crucial e conhecida por muitos especialistas, e não só, que prova exatamente o que o neurocientista defende – de cada pessoa ser muito mais do que um mero conjunto de capacidades – e explorada por Phineas Gage. O exemplo abordado foi o de um trabalhador ferroviário que, depois de ter sofrido um acidente no trabalho, ficou sem a parte do lobo frontal, ou seja, cognitivamente a pessoa estava bem, a função motora estava bem, mas a sua personalidade alterou-se, a forma como interagia e se relacionava com os outros, etc. No fundo, segundo a Luísa, do ponto de vista das neurociências, é muito difícil avaliar o que é uma emoção e a grande maioria dos estudos de ressonância magnética fizeram-se apenas porque os indivíduos conseguem, por norma, descrever o que sentem, acabando tudo isto por ajudar cada um a perceber como é que o seu cérebro funciona e de que forma vai reagir e gerir uma determinada situação.

Empatia. Um conceito abordado logo no início da entrevista com a neurocientista e que a mesma volta a reforçar, mais à frente, a sua importância na liderança diária de um líder. É muita a literatura que existe hoje em dia sobre a empatia e sobre a principal hormona/neurotransmissor responsável por esta capacidade de colaboração – a oxitocina, libertada quando uma pessoa transmite uma relação de confiança e de colaboração a outra – dado que a empatia e esta hormona têm uma ligação direta. A empatia resume-se na capacidade de uma pessoa se colocar no lugar de outra e esta capacidade é fundamental para todo o tipo de relações de colaboração – seja entre equipas, seja com clientes, *stakeholders*, etc. No fundo, o que acontece é que um indivíduo tende a reagir numa situação antagónica e a colaborar mais em situações que o agradem e, portanto, o líder empático é aquele que

consegue ler cada uma das situações, mudando e adaptando a sua atitude conforme a situação, levando sempre a que todas as suas pessoas estejam dispostas a colaborar em prol do objetivo comum da organização. Aqui, a Luísa volta a reforçar uma diferença bem presente e real entre a liderança tradicional e autoritária – onde o líder age sempre da mesma forma, independentemente da situação e da pessoa que tenha à sua frente – e a liderança empática – em que o líder consegue incorporar os sentimentos e as emoções das suas pessoas e, de acordo com cada contexto e pessoa, adaptar-se. Portanto, «a empatia, no fundo, permite-nos estabelecer relações de confiança e de colaboração duradouras e credíveis».

É exatamente aqui que entram os conhecidos neurónios-espelho, que, relacionando-se diretamente com as emoções, sentimentos e com o conceito de empatia, permitem refletir as emoções dos outros. Um exemplo que a neurocientista utiliza para explicar o efeito destes neurónios é que quando um bebé chora, as pessoas que estão à sua volta, por norma, vão ficar tristes e quando está contente, essas pessoas também vão estar contentes, no fundo, é isto que significa sentir as emoções dos outros. A Luísa acaba mesmo por afirmar que, apesar de ainda não existir uma ligação direta comprovada, os neurónios-espelho «são uma leitura que nos permite gerir estas emoções» e permitem que uma pessoa reproduza literalmente a emoção que a outra está a ter, uma vez que são ativadas as mesmas áreas da pessoa que está a ter emoções em questão, ou seja, um indivíduo não precisa, necessariamente, de sentir a mesma emoção que o outro para ambos terem as mesmas áreas ativadas.

Ao facto de uma pessoa conseguir acabar/quebrar com um velho hábito e adquirir um novo, segundo a Luísa, os neurocientistas chamam a isto «flexibilidade cognitiva» e o córtex pré-frontal é uma das principais áreas do cérebro responsável por esta flexibilidade, a mais avançada do córtex e a última a ter maturidade no que toca ao desenvolvimento do cérebro. Esta flexibilidade cognitiva é algo que a Luísa e os seus colegas têm testado muito em laboratório e, no fundo, resume-se à capacidade de uma pessoa se adaptar a novas situações, conseguindo facilmente mudar de paradigma e ajustar-se ao que encontra no seu caminho. Os líderes mais adaptáveis têm esta capacidade muito bem trabalhada, daí conseguirem, rapidamente, interpretar, analisar e avaliar uma situação nova e criar automaticamente novas estratégias e soluções para a resolver. Contudo, mesmo assim, ainda hoje existem muitos líderes e muitos colaboradores que têm muita dificuldade em conseguir desenvolver esta flexibilidade cognitiva e, por isso, é-lhes muito difícil acabar com um hábito antigo e adquirir, por conseguinte, um novo. Esta maior ou menor dificuldade depende de vários

fatores, a nível cerebral – do grau de formação da pessoa, do grau de exposição do indivíduo a este tipo de situações, depende da idade, etc. – no fundo, o que a neurocientista explica é que há pessoas que se ajustam muito rápido a uma nova mudança e saem bem da sua zona de conforto e há outras que estão muito bem com a sua rotina e na sua zona de conforto e, por isso, têm uma maior dificuldade em adaptar-se e ajustar-se. O bom de tudo isto é que é algo treinável, no sentido em que, quanto mais uma pessoa for exposta a situações destas, tendencialmente, maior será a habituação e menos preocupação lhe causará, mas, claro, o fator personalidade também tem uma influência e um impacto significativo nesta maior ou menor facilidade de adaptação e ajuste. No entanto, a neurocientista reforça, ainda, que, apesar de tudo o que foi dito até aqui, «esta ideia de que todos temos de ser adaptáveis, às vezes, também não é verdadeira», o ideal é, numa organização, ter pessoas adaptáveis nos locais e nas funções que necessitam dessa mesma capacidade de adaptação, mas, ao mesmo tempo, ter pessoas não tão flexíveis e adaptáveis, porque ao não o serem, garantem detalhe, minucia e rigor constantes no desempenho do seu trabalho.

Esta adoção e adaptação a uma mudança organizacional, por parte do líder e de todos os colaboradores de uma empresa, tem sempre associada uma motivação, um propósito que os faça moverem-se e acreditarem na mudança que está ou que vai ser implementada. Como já o tinha referido anteriormente, a Luísa reforça, novamente, o facto de, hoje em dia, as pessoas trabalharem muito com o reconhecimento e já são muitos os estudos que comprovam que um colaborador, ao perceber o seu papel, neste caso, na implementação de uma determinada mudança, será muito mais fácil, para si, aceitá-la e adotá-la. Utilizando, mais uma vez, o exemplo atual da pandemia que o país e o mundo estão a viver, a neurocientista relembra que foram muitas as empresas que tiveram de se reinventar e, por exemplo, muitas delas começaram a fazer viseiras e máscaras. O que é que isto significou? No caso de muitas fábricas, significou que os seus operários, no fundo, toda a linha de produção, tiveram de se adaptar rapidamente, começando a fazer coisas totalmente diferentes do que faziam antes e a esmagadora maioria saiu-se lindamente. Segundo a Luísa, muito deste sucesso e rápida adaptação deveu-se a estarem todos a trabalhar para um objetivo final, comum a todos, a cada um saber o seu papel, a saber o objetivo e a verem, aos poucos, resultados a surgirem do seu trabalho e dedicação e é exatamente por isto que a neurocientista afirma, convictamente, que «a motivação é um móbil muito poderoso».

Ainda no tema da mudança organizacional, a neurocientista afirma, desde logo, que há equipas, por um lado, que são bastante recetivas a mudanças – como é o caso da grande maioria das multinacionais, onde as pessoas contratadas já estão mais do que habituadas a implementações constantes de mudanças nas suas organizações – contudo, tendo, cada pessoa, a sua zona de conforto, sendo isso algo biológico, para a maior parte dos indivíduos há sempre um grande esforço quando se tem de sair da chamada zona de conforto. Há realmente pessoas para quem isto é uma grande motivação e, geralmente, quem gosta mais deste tipo de desafios, de mudanças de tempo a tempo, são os líderes, e não tanto os seus liderados. No entanto, a grande maioria não gosta nada disto, sobretudo porque uma mudança está, por norma, associada a incerteza e é muito difícil lidar com o incerto, por isso é que geralmente é muito mais fácil para um líder aceitar e adotar uma nova mudança do que para um colaborador, uma vez que o líder é quem organiza, é quem delineia todo o plano de implementação, logo sabe tudo sobre a mudança em questão. É por isto mesmo, pelo ser humano, por natureza, não saber, nem gostar, de lidar com a incerteza, que é fundamental que, desde o início do processo de mudança, o líder leve todas as suas pessoas a unirem-se por um objetivo comum, explicando todo o processo, os seus passos e, muito importante, qual o principal objetivo da mudança que está a ser implementada.

«A incerteza é um dos maiores problemas, ninguém gosta de lidar com a incerteza». Relativamente a este tema da incerteza, a neurocientista relembra, uma vez mais, o exemplo atual desta pandemia, admitindo que Portugal se está a sair lindamente, dado que, ao contrário de muitos outros países, tem apostado numa comunicação diária e cuidada ao país, a todos os portugueses, e não só, e, para muitas destas pessoas, esta comunicação foi um alicerce, foi uma base estruturante e essencial para lidar com toda esta situação provocada pelo Covid-19, uma vez que as ajudava e ajuda, ainda, a lidar com todas as incertezas e dúvidas sobre este vírus, mesmo quando, muitas das vezes, a resposta seja «eu não sei…» - e aqui entramos numa comunicação, de certa forma, vulnerável e transparente. Alguns dos estudos de ressonância magnética procuraram estudar isto mesmo, perceber se as pessoas têm, ou não, mais respeito e admiração por um líder que, por vezes, lhes diga «não sei», do que por um líder que saiba sempre tudo, que tenha sempre uma resposta para tudo, mesmo que, muitas das vezes, não seja a certa. A conclusão a que se chegou foi, segundo a Luísa, muito engraçada, as pessoas reagem muito melhor quando os seus líderes dizem, com a maior das sinceridades, «olha eu não sei, isto aqui eu não sei…» e lhes pedem, inclusive, os

seus *inputs*, as suas opiniões sobre determinados temas – quando isto acontece, surge, automaticamente, uma reação positiva dos liderados, uma motivação e uma vontade enorme de colaboração. Esta conclusão que é permitida retirar através destes estudos, vem acabar, mais uma vez, com a liderança clássica e com aquela ideia tradicional de que o líder tem sempre que saber tudo e que os *inputs* são sempre unilaterais, de cima para baixo, dando primazia e destaque à tal liderança empática, onde o líder é consciente e assume que não sabe tudo e que até, por vezes, muitas das suas pessoas acabam por saber muito mais do que ele sobre este ou aquele tema em específico – este, segundo a neurocientista é o novo e atual estilo de liderança.

Em muitos dos casos de implementações de mudanças organizacionais, as pessoas tendem, mesmo que involuntária e inconscientemente, a ativar o chamado estado de sobrevivência/emergência, despoletando um mecanismo de ameaça, face à mudança em questão. De acordo com a neurocientista, a amígdala e o sistema límbico – anteriormente abordado – têm aqui um papel importante e significativo. A explicação que a Luísa dá é que a amígdala – localizada muito próxima do hipocampo, zona da memória – quando é ativada faz com que o indivíduo recorra, automaticamente, à sua memória emocional, daí esta estrutura cerebral ser ativada quando uma pessoa está perante uma situação de ameaça ou trauma – traumas estes que ficam, a maior parte das vezes, gravados no cérebro, e por isso é que, quando a pessoa se vê perante uma situação semelhante à de um trauma que tenha tido, a mesma emoção que teve na altura é, novamente, evocada nesta nova, mas similar, situação. Desta forma, o tratamento mais comum nestes casos, de trauma ou ameaça – onde a amígdala desempenha uma função muito importante – é uma dessensibilização, ou seja, é fazer um «reforço destas ligações, de forma a que a pessoa consiga dissociar a memória factual da emoção ligada a ela». Se cada indivíduo tivesse apenas memórias de simples episódios, e, claro, se não existisse amígdala, as memórias seriam, somente, episódicas/factuais, mas a verdade é que, dada a existência desta estrutura cerebral, a emoção é automaticamente ligada a cada memória, a cada situação e contexto.

No fundo, cada uma destas memórias tem, em si, um «carimbo emocional muito grande», é aqui que se vê, de forma clara, o papel da amígdala e é por isso que as há pessoas que encaram certas situações, como é o caso de uma mudança organizacional, como uma ameaça, muitas das vezes porque já tiveram experiências passadas semelhantes e nada agradáveis e positivas, daí numa próxima situação que surja, e que a remeta logo para algo

que já tenha acontecido, a pessoa estar, desde o início, resistente e de pé atrás. É, de facto, a amígdala que prepara, ou não, cada pessoa para uma ameaça, por isso é que se diz que é uma estrutura do cérebro associada à sobrevivência. Um mamífero aprende a, desde que nasce, não voltar a locais ou a situações que sejam ou que tenham sido, em algum momento, uma ameaça para si. Com os seres humanos acontece exatamente a mesma coisa, porque estão, de igual modo, programados para não regressar a situações que sejam uma ameaça à sua sobrevivência – nestes momentos, o que acontece é que, com a ajuda da amígdala, juntam-se uma experiência passada e, de certa forma, traumática para a pessoa, com uma situação nova, muito específica, que lhe causa uma reação emocional muito grande e forte, levando-a, assim, a olhar para esta como uma ameaça enorme.

Como afirma a Luísa, nenhum líder é psicoterapeuta e, por isso mesmo, caso algum dos seus liderados tenha um trauma consideravelmente grande e impactante com, neste caso, uma mudança organizacional passada, não vai ser ele (o líder) a evitar que o seu colaborador não olhe para esta nova mudança como uma ameaça. Contudo, os líderes podem, na maior parte das vezes, utilizar muitas das suas qualidades e da sensibilidade que têm para interpretar e perceber este tipo de coisas, desempenhando aqui, também, um papel fundamental. Por exemplo, se tiver algumas das suas pessoas com uma aversão à mudança, que se sintam ameaçadas e que toda esta situação e incerteza lhes provoque emoções menos positivas, o líder pode, e deve, estar extremamente atento, fazendo com que estas emoções e sentimentos menos positivos, associados a mudanças, acabem por ser substituídos por algo mais positivo e otimista. É, não só, mas também por isto que atualmente se diz que um verdadeiro líder não é aquele que simplesmente manda nos seus liderados, tratando-os a todos de igual forma. Hoje, um bom líder é aquele que olha para cada uma das suas pessoas como sendo um indivíduo único, com as suas próprias necessidades, motivações e talentos, e que sabe contrabalançar, personalizar e adaptar-se a cada uma delas, construindo com todas relações mais próximas, saudáveis e produtivas. É por tudo isto, e não só, claro, que, segundo a Luísa, o líder deve ser um verdadeiro exemplo para as suas pessoas e para a organização no seu todo. No entanto, gerir tantas expectativas e motivações não é nada fácil, não há nenhuma receita milagrosa e é perfeitamente normal que, numa equipa, há pessoas que nunca vão conseguir trabalhar eficazmente com outras, até mesmo com o seu líder, havendo, muitas vezes trocas de líder, numa empresa, e a partir daí tudo começa a correr melhor – e atenção, nestas situações, nem se trata, a maior parte das vezes, de ter ou não capacidades para tal,

tem mesmo a ver com uma questão de dinâmica e de ajuste àquela equipa e isto, segundo a neurocientista, é normalíssimo. Ninguém é igual, e algo que muitos estudos funcionais têm vindo a provar, nos últimos tempos, é que uma equipa a fazer uma só tarefa, mesmo ativando todos as mesmas áreas cerebrais, os graus de ativação vão sempre variar e, por isso, o padrão é sempre diferente, daí se dizer que cada pessoa tem uma arquitetura cerebral única, tem a sua própria assinatura.

No fundo, e de forma a concluir a entrevista, a neurocientista afirma que olhar para uma mudança organizacional como uma oportunidade e não como uma ameaça é, desde logo, um passo fundamental para que todos, dentro de uma organização, aceitem e adotem, muito mais facilmente, a implementação de uma nova mudança. Neste tipo de situações, acrescenta a Luísa, entra novamente o líder, no sentido em que é ele o principal responsável por estas decisões e é ele que deve, antes de tudo, se é esta ou aquela mudança que pretende realmente que a sua equipa implemente, se a vai ou não prejudicar, e tem, similarmente, de perceber que nem sempre todas as pessoas têm de aceitar uma determinada mudança e que isso é perfeitamente normal. Mas, de facto, que olhar para uma mudança não como uma ameaça, mas como uma oportunidade, procurando sempre soluções, tendo sempre reações positivas e não negativas, tudo isto é uma ferramenta que dá, a cada pessoa, a cada equipa, a cada organização, uma vantagem muito competitiva, mantendo sempre a consciência de que é normal haver, durante todo o processo, momentos de maior frustração, pedras no caminho, até porque há muita coisa que não pode ser controlada, mas mantendo sempre o foco virado para a solução, para a mudança em si e para os seus benefícios. O ideal dos dois mundos, como se costuma dizer, e como o reforça a neurocientista, é haver um equilíbrio ténue entre um líder extremamente otimistas e um líder extremamente pessimista, só assim é que se vai manter o foco na solução, mas sempre sem ilusões, sendo o mais realistas possível, de modo a alcançar o objetivo final, da mudança em questão, com o maior sucesso e eficácia possível.

6.1.7 – Entrevista à Psicóloga e *Coach* Cláudia Ribeiro

(Entrevista completa e transcrita na íntegra em: Anexo V)

Ainda antes de ser licenciada em Psicologia Clínica e mestre em Psicogeriatria, Cláudia Ribeiro já tinha experiência profissional na área dos recursos humanos, tendo começado a trabalhar por volta dos 19 anos, em várias organizações, dando suporte em diversas áreas – desde recursos humanos, passando pela área financeira, até à comercial. Em 2008, começou

a trabalhar na área da psicologia clínica e, paralelamente, nas áreas da psicogeriatria e dos recursos humanos, sendo que dentro desta última, teve a oportunidade de experimentar várias vertentes, como o recrutamento e seleção, avaliação de desempenho, desenvolvimento e formação de pessoas, etc. Na psicologia, por sua vez, teve a possibilidade de trabalhar com idosos, em centros sociais e também em centros de formação profissional e dentro de organizações. A partir de 2016, começou a deixar, aos poucos, a psicologia clínica, mantendo o foco na área organizacional, estando, desde 2017, na MTW, onde é consultora de comunicação e *business manager*, dedicando-se ao *coaching* e ao desenvolvimento da comunicação, dentro das organizações.

Segundo a *coach*, «um bom líder é como um bom pai e uma boa mãe», sendo, tal como os pais o são na vida dos seus filhos, uma das bases, senão a principal base de uma pirâmide de necessidades, dentro de uma empresa. Sendo uma figura de destaque, o líder é como que o «elo central» entre todas as suas pessoas, onde estas podem ir buscar conhecimento, estabilidade, diretrizes, etc., no fundo, é o principal responsável por fazer a ponte entre a organização e a ou as equipas que lidera. É essencial que seja verdadeiramente «inspirador e visionário, em relação àquilo que se quer para a organização e que se quer para os seus colaboradores. Para além de tudo isto, a psicóloga deixa um alerta, a todos os líderes e a todos os seus liderados, para o facto de que todos os líderes são, ou podem ser, falíveis, de uma ou de outra forma, porque, na verdade, também são pessoas. Contudo, não é por isso que as pessoas devem deixar de olhar para o seu líder como um exemplo, como alguém que é um pilar de suporte, senão mesmo a base, da organização, e como alguém em quem se pode confiar e que se sabe que está inteiramente alinhado com toda a estratégia da empresa.

Para além da empatia e da sua importância, está, do ponto de vista da *coach*, a compaixão, porque, por um lado, quando se fala de empatia, fala-se de o líder, por exemplo, se colocar nos pés de cada um dos seus colaboradores, e vice-versa, de calçar os sapatos do outro, mas, por outro, quando se fala em compaixão, fala-se de «não só calçar os sapatos do outro, mas suster até que o outro precise de ter esses sapatos descalçados», tudo isto, sempre sem fazer qualquer tipo de juízos de valor – acima de tudo está isto, não fazer julgamentos de nada, nem de ninguém. No fundo, um líder empático e com compaixão, para com as suas pessoas, não deixa de ser um líder que impõe determinadas regras e que garante que as coisas acontecem, mas, para além de tudo isso, tem de ser um líder que tem a capacidade de olhar para cada um dos seus liderados e ver que, por detrás, está uma pessoa, com questões, temas,

necessidades e motivações específicas, sendo, de facto, «uma pessoa que se preocupa e se prepara para focar no outro». Um líder, ao ser empático é, automaticamente, um líder que adapta e ajusta a sua comunicação e a sua liderança, de acordo com cada uma das suas pessoas, e é alguém com compaixão suficiente para perceber que, dentro da sua organização, tem pessoas diferentes de si, com necessidades e motivações diferentes das suas, tudo isto é fundamental para se conseguir aplicar uma boa liderança.

Para a Cláudia, não há dúvidas nenhumas do impacto significativo que o *mood* de um líder tem nos seus colaboradores, apresentando uma das tendências mais faladas, nos últimos tempos, dentro desta área: a vulnerabilidade estratégica. Apesar de a grande maioria das pessoas considerar que um líder vulnerável é um líder frágil, fraco, na verdade, um líder, ao mostrar alguma vulnerabilidade, transparece verdade e realismo – algo que acaba por refutar, na totalidade, a ideia tradicional que muitos líderes têm e que os fazem lutar «por uma tentativa exasperada de se fazerem mostrar como perfeitos», mostrando que a perfeição não existe. Portanto, é muito importante, e positivamente impactante, na relação líder-liderados, o líder mostrar uma certa vulnerabilidade, mostrar que também sofre e também tem preocupações. No entanto, esta vulnerabilidade tem de ser extremamente bem gerida, ou seja, o líder deve, ao mesmo tempo, ser capaz de fazer a sua gestão emocional, não no sentido de deixar de ter sentimentos e emoções, mas conseguindo fazer uma gestão do impacto que estas podem ter nos seus comportamentos e, por consequência, nas suas pessoas. A *coach* acaba por dar como exemplo que um líder que está sempre frustrado, que transparece uma tristeza profunda, vai acabar por transmitir aos seus colaboradores que algo não está bem, e, muitas das vezes, estes acabam por tirar conclusões que não são as certas. Contudo, claro que o líder também não pode, ou não deve, partilhar tudo aquilo que são decisões estratégicas da empresa com as suas pessoas, até serem, pelo menos, tomadas como oficiais. Ou seja, o ideal é o líder conseguir criar um equilíbrio entre a sua vulnerabilidade e a gestão das suas emoções, partilhando, quando assim o achar necessário, com os seus colaboradores o que sente e algumas das suas preocupações, e, sempre que possível, ir partilhando com eles o que se passa na organização, quais os planos futuros, de modo a evitar, ao máximo, que se criem juízos de valor e que o bom funcionamento, quer da equipa, quer da organização no seu todo, seja prejudicado.

Sem quaisquer dúvidas, a psicóloga afirma que é fundamental, para o bom funcionamento da organização e das relações vividas dentro desta, a existência de uma boa gestão emocional

feita por cada pessoa que nela trabalha. De igual modo, aproveita para sustentar esta afirmação, mencionando a importância dos chamados neurónios-espelho – responsáveis pela empatia e parte integrante do sistema nervoso humano. Estes neurónios acabam por espelhar aquilo que o sistema nervoso de uma pessoa vê, através do chamado *rapport*, entre a mente e a sintonia, ou seja, se uma equipa estiver toda em sintonia e se um dos membros não estiver tão bem como os outros, os neurónios-espelho de todos os outros membros, dado que simpatizam todos uns com os outros, vão fazer com que os restantes elementos dessa equipa acabem por manifestar a mesma emoção que a pessoa que não está bem, criando, assim, um *mood* coletivo.

A *coach* acredita que o líder deve ser um verdadeiro exemplo para os seus liderados, e para a organização no seu todo, mas reforça a ideia de que ser um exemplo não implica, de todo, ser perfeito, implica sim ser capaz de admitir quando sabe e quando não sabe, ser capaz de arriscar, de parar quando sente que é necessário parar e, talvez, mudar de direção, saber deixar ir, entre muitas outras coisas. No fundo, um líder ao dar o exemplo, deve pôr em prática os comportamentos que pretende que sejam refletidos em cada uma das suas pessoas e da organização no geral, isto é, «se o líder quer uma equipa estruturada, focada, com resultados e que se relacione bem, então, o líder também deve ser focado, estruturado, obter resultados e relacionar-se bem com a sua equipa», porque, caso isto não aconteça, as palavras, o corpo, etc., acabam por não estar em consonância com os seus comportamentos observáveis. Claro que cada pessoa tem a sua forma de trabalhar, cada uma tem as suas formas específicas de atingir os objetivos, toda a gente é diferente e única, à sua maneira, mas, por muito diferente que uma equipa possa ser, o essencial é que estejam todos alinhados, cada membro e o seu líder.

Ao abordar-se o tema da mudança organizacional, a psicóloga começa por afirmar que novos hábitos, por norma, tendem a demorar vinte dias até se implementarem oficialmente na rotina de uma pessoa. É importante perceber que «um hábito é um hábito porque nos satisfaz uma determinada necessidade» e muitos destes são criados, a grande maioria das vezes, de forma inconsciente, no cérebro da pessoa, daí serem difíceis de quebrar. O ser humano, segundo conta a *coach*, move-se, geralmente, por dois tipos de motivações: «fuga à dor ou busca do prazer», existindo, assim, hábitos que ajudam o indivíduo a fugir à dor, evitando o sofrimento, e hábitos que permitam que alcance o prazer. Contudo, muitos destes hábitos, mesmo que ajudem a evitar o sofrimento e a chegar ao prazer, podem chegar a ser

prejudiciais para o indivíduo, como é o famoso hábito de fumar. Desta forma, para se quebrar com um hábito, seja ele de que tipo for, e adquirir, consequentemente, um novo, o primeiro passo a dar é desenvolver e manter uma mentalidade de crescimento, porque «não é fácil mudar um hábito», esta transição requer treino, prática, muita força de vontade, e para que esta vontade exista é fundamental que haja um objetivo que comprometa a pessoa, que está a tentar mudar algo, e uma recompensa associada à mesma, de modo a ajudá-la a manter o foco e o rumo certo. Portanto, no fundo, é necessário ter garra, ser-se perseverante, resiliente, aberto a fazer novas coisas, diferentes das anteriores, tendo sempre consciência de que irão sempre existir pequenas falhas ao longo do percurso. Um hábito é, assim, composto por um estímulo, uma ação em concreto e uma recompensa, por isso, quando uma pessoa muda/altera um hábito, a recompensa não pode deixar de existir e «quanto mais a recompensa for idêntica à do hábito anterior, mais fácil é mudar», esta sim, segundo a Cláudia, é a troca ideal de um hábito por outro.

Relativamente ao tema de muitos colaboradores e, por vezes, muitos líderes, de diversas organizações, olharem para uma mudança organizacional como uma ameaça, a psicóloga apresenta duas teorias que permitem explorar este tema – a teoria do luto e a do medo. A teoria do luto mostra que para se ganhar algo mais à frente, por vezes, é preciso perder algo primeiro – isto é o que acontece com uma mudança – portanto, para isso é necessário a quebra de algo já existente e, inevitavelmente, a grande maioria dos casos passa, em primeiro lugar, por uma fase de negação, depois de raiva e revolta, chegando, por fim, à aceitação e, seguindo esta teoria, confirma-se que a pessoa passa sempre, inicialmente, por uma fase de negação, tendo em conta que uma mudança «implica sempre A para passar a ter B». Apesar de existirem pessoas mais recetivas, e outras menos, a uma mudança é natural existir sempre algum medo, porque «o medo está presente na mudança, não tem como não estar», como afirma convictamente a psicóloga. Segundo a teoria do medo, existem quatro tipo de reações que as pessoas podem ter face a uma mudança: o *fight* – onde se luta contra a mudança, evitando-a ao máximo e chegando até a fazer manifestações contra e de boicote à mesma; o *flight* – onde se finge que a mudança não existe, continuando a fazer tudo como estava antes, ignorando-a constantemente; o *freeze* – congelando perante a mudança em questão, não mantendo nem o hábito antigo, nem o novo, simplesmente ficando estático perante a mudança; e, por fim, pode-se somente aceitar a mudança.

Não é obrigatório, de todo, aceitar, desde o início, uma mudança na organização onde se trabalha, por exemplo, mas, quando isso não acontece é importante saber pedir ajuda e é aí que o líder entra, explicando a mudança, enquadrando-a na organização, dando ferramentas para as suas pessoas a colocarem em prática e, por vezes, até mesmo pedindo ajuda a pessoas externas à empresa, como é o caso dos consultores. Em muitas mudanças, a ajuda de externos é fundamental para a ajudarem um líder a potenciar uma determinada mudança na sua organização, porque são pessoas que não estão envolvidas no tema e estão distanciadas do conjunto significativo de emoções e reações que se vivem na organização, durante todo o processo de mudança, conseguindo, assim, ter uma outra visão de todo o processo. No fundo, existir alguma negação até pode ser algo positivo, do ponto de vista da *coach*, porque havendo negação, quer dizer que há uma reação à mudança, quando não o há é que é deverá surgir um alerta, porque ou a mudança não vai mesmo chegar a acontecer ou vai, mas de uma forma muito discreta e sem causar grande impacto. Portanto, nestes casos as pessoas não param, verdadeiramente, para pensar e refletir sobre a mudança, tal como acontece no luto, cada indivíduo deve refletir sobre o tema, fazer o seu luto para, então, depois existir uma continuidade e para se seguir uma nova direção.

Para que um líder consiga implementar uma mudança organizacional, com sucesso, é essencial que o faça utilizando, desde o início, uma comunicação constante, é preciso existir uma explicação clara, «um plano de comunicação da mudança, atividades de *engagement*», entre outras iniciativas. Acima de tudo isto, é muito importante que o líder deixe bastante claro o porquê da mudança, para que é que ela vai servir, quais os benefícios para os colaboradores e para a organização no geral, quais as dores pelas quais vão, possivelmente, passar, perceber a importância e necessidade do envolvimento de todos – no fundo, que o caminho é feito por todos, pelo líder e pelas suas pessoas, etc. Ou seja, é fundamental que as pessoas tenham consciência, desde logo, de que nem tudo corre sempre bem e é um sucesso, daí ser importante que o líder esclareça que vão existir dores, falhas, imprevistos, para assim, durante todo o processo, caso surja algo menos bom, as pessoas já estarem devidamente preparadas para aceitar e procurar logo soluções.

Outros dois grandes conceitos que a *coach* liga diretamente à mudança, organizacional neste caso, são a resiliência e perseverança – «músculos que se treinam». Se alguém já passou por várias mudanças, ao longo da sua vida, por um lado, já terá, supostamente, mais ferramentas e técnicas para saber encarar e lidar uma mudança, por outro, pode, também, já estar cansado

de mudanças e de momentos que «abanam a sua estrutura», tornando-se mais difícil encarar (mais) uma nova mudança. No fundo, as pessoas tendem a ser mais avessas a uma mudança quando, ao longo da sua vida profissional, pouco mudaram, ou, contrariamente, mais recetivas quanto mais mudaram e quando todas, ou quase todas, as mudanças foram bem sucedidas. E, segundo esta psicóloga, esta maior ou menor recetividade e abertura à mudança está diretamente relacionada com a chamada plasticidade cerebral, ou seja, quanto mais flexível for uma pessoa – tendo a tal mentalidade de crescimento – e mais tiver passado por situações anteriores, mais preparada está para uma próxima mudança.

Nestas situações mais sensíveis e complexas, de mudança organizacional, o principal papel do líder é comunicá-la às suas pessoas, alinhando-as com um propósito comum a todos, estando, constantemente, atento a todas as reações e emoções de cada uma delas. Para além de estar atento, deve, de igual modo, perceber que, dentro da sua equipa, cada elemento tem a sua forma específica de encarar e lidar uma mudança e alguém que hoje pode estar a lidar bem com ela, amanhã, já poderá ser totalmente diferente, estando mais avesso e inseguro, e vice-versa. No fundo, é «perceber que tem dez elementos na equipa e que os dez vão encarar a mudança, de maneira diferente», sendo, por isso, fundamental que esta seja comunicada a cada um de forma adequada a cada perfil e ritmo de trabalho. O líder tem de ser o primeiro a acreditar na mudança, de acordo com a *coach*, porque se não acreditar, essa insegurança e incerteza vai acabar por, mais cedo ou mais tarde, se refletir nos seus comportamentos. Contudo, apesar de acreditar convictamente na mudança, tem de perceber e aceitar que, nestas situações, há sempre pessoas que podem ficar pelo caminho, por não se identificarem com a mudança ou por outro motivo relacionado, ou não, com esta, é inevitável que isto aconteça, e, nestes momentos, o líder tem de aceitar e deixar ir.

Com as pessoas que ficam, o líder pode e deve pedir-lhes ajuda, *inputs*, construir em conjunto com a sua equipa «pequenos *milestones* da mudança», mantendo sempre uma certa flexibilidade, para aceitar as sugestões de cada uma das suas pessoas. Nos casos de maior aversão e resistência à mudança, antes de os deixar ir, o líder deve utilizar, acima de tudo, ferramentas e técnicas de *coaching*, fazer perguntas, de modo a tentar perceber o porquê de não estarem a aceitar e a saber lidar com a mudança em questão – «a mudança é igual para todos – mas a forma da mudança, adaptada a cada colaborador». Desta forma, o líder pode, muitas das vezes, ajudar as suas pessoas a mudarem o *mindset*, percebendo quais os seus medos e receios e o que é que está, realmente, na base da sua resistência à mudança e, claro,

tudo isto só pode acontecer se existir a tal proximidade e abertura entre o líder e cada um dos seus liderados, reforça a *coach*.

Ao terminar a entrevista, a Cláudia partilha, ainda, algo que todos os líderes, de hoje, devem ter em mente, quando tentam implementar mudanças organizacionais. A dica da psicóloga é a seguinte: em vez de o líder apresentar aos seus colaboradores uma determinada mudança, nomeando-a como "mudança", poderá ser muito mais eficaz e benéfico apresentá-la como sendo um crescimento ou uma transição que a organização vai fazer, uma vez que só a palavra "mudança" em si causa, automaticamente, no cérebro de muitos, um atrito ou ativa-lhes um determinado gatilho que os leva logo a olhar para o que vai acontecer como algo menos bom, tornando-se assim mais resistentes à mudança em questão que irá ser implementada.

6.2 – Análise do Inquérito por Questionário

Quando se está perante o método quantitativo, a outra grande categoria à qual está associada uma parte significativa dos métodos de análise é a análise estatística dos dados. A qualidade da maioria das informações obtidas, no decorrer de uma investigação, tende a ser extremamente favorecida quando os seus dados são apresentados de diversas formas, entre elas, por exemplo, a estatística descritiva e a expressão dos dados através de um ou mais gráficos. Contudo, estes métodos devem sempre estar associados e sintonizados com toda a reflexão teórica anteriormente feita, de modo a garantir a maior coerência e sentido da investigação no seu todo (Campenhoudt et al., 2019).

Hoje em dia é muito diversificado o conjunto de instrumentos que permite uma análise estatística eficaz de dados, onde estão presentes, por um lado, técnicas mais antigas e simples – como é o caso das medidas de tendência central (moda, mediana, média, etc.), medidas de dispersão, quadros de referência, representações gráficas, entre outras, todas elas focadas na análise de uma variável de cada vez; e como é o caso das tabelas de convergência ou dos quadros cruzados, da correlação, etc., estas aplicadas quando se pretende relacionar duas variáveis. Por outro lado, existem técnicas mais recentes como os meios de cálculo, através de computadores, onde são permitidos «desenvolvimentos sem precedentes», aqui as principais técnicas utilizadas são as análises fatoriais, as classificatórias, os modelos de regressão, entre outras (Campenhoudt et al., 2019: 318).

Este método de análise de informações afirma-se ser o mais adequado para todas as investigações que procuram estudar as correlações existentes entre fenómenos que possam ser expressos por variáveis quantitativas e para todas as investigações que recolhem os seus dados através de um inquérito por questionário, onde os inquiridos são, na grande maioria das perguntas, obrigados a ter de escolher entre um pequeno número de opções de resposta. Neste sentido, as suas principais vantagens, (do método em questão), são a sua precisão, rigor, a rápida manipulação de variáveis – através de meios informáticos específicos – e, ainda, a clareza dos resultados. Contudo, apesar de todas estas vantagens, este método tem um poder de elucidação muito limitado, não dispondo de um «poder explicativo» e fazendo com que tenha de ser o investigador a atribuir um determinado sentido às várias relações estabelecidas, com base no modelo teórico que construiu anteriormente (Campenhoudt et al., 2019: 320).

Após um mês disponível, o questionário utilizado nesta dissertação foi fechado com uma amostra, não representativa do grupo em questão – colaboradores de empresas – mas sim, de conveniência, conseguindo, assim, 54 respostas. Os resultados do questionário foram extraídos através de uma folha de cálculo de Excel e posteriormente analisados nesta mesma folha, variável por variável, conseguindo-se obter respostas e opiniões curiosas – algumas muito diferentes entre si, outras muito semelhantes. De seguida, estes resultados serão desconstruídos, analisados e interpretados pergunta a pergunta.

Relativamente à idade dos inquiridos, 15 pertencem ao intervalo das pessoas entre os 20 e os 30 anos, 7 entre os 30 e os 40 anos, 27 entre os 40 e os 50 anos, 4 entre os 50 e os 60 anos e, por fim, 1 inquirido incluído no intervalo entre os 60 e os 70 anos. Ou seja, a maioria dos colaboradores, que respondeu a este questionário, está compreendida nos intervalos dos 20 aos 30 anos e dos 40 aos 50 anos. Desta forma, a média de idades dos 54 inquiridos é de 39 anos.

Há pergunta quem é/como se caracteriza enquanto colaborador(a), cada inquirido deixou a sua marca respondendo de forma única. Contudo, houve algumas características que se destacaram, mais do que outras, sendo mencionadas diversas vezes, por um conjunto significativo de inquiridos. Tome-se como exemplo as mais abordadas pelos inquiridos: 9 inquiridos consideram ser colaboradores responsáveis, 7 consideram-se empenhados; 4 são disponíveis, outros 4 são organizados, 4, ainda, vestem, verdadeiramente a camisola e defendem e lutam pela empresa onde trabalham; 3 sentem-se ambiciosos, outros 3 verdadeiros profissionais, 3 são dedicados; e, ainda, 2 fomentam e apoiam o espírito e o trabalho de equipa. Dos restantes inquiridos, pode-se concluir que alguns consideram-se rigorosos; comprometidos; motivados; cumpridores dos valores da empresa que servem; polivalentes; dinâmicos; proativos; líderes, também; independentes; autónomos; eficientes e eficazes; combativos; lutadores e ganhadores; versáteis; pragmáticos e procuram o bem-estar e a valorização do seu trabalho. Outros consideram-se '*team leaders*'; assertivos; honestos; empreendedores; resilientes, mas, por vezes, resistentes à mudança; esforçados; e, ainda, há quem goste de desafios, de acompanhar mudanças tecnológicas e há quem preze a empatia.

Quanto à função de cada inquirido, na empresa onde trabalha atualmente, foram oito as funções que mais se destacaram: 10 são gestores (de cliente, de empresas, comerciais, de negócios, *prestige*, da comunidade e do departamento digital); 6 incluem-se na área da

assistência (de bordo, apoio ao cliente, de marketing, operacional de auditoria e *prestige*); 5 são diretores (de operações, de agência, de marketing, financeiro e de sucursal); 4 incluem-se na área técnica (de orientação e reconhecimento, de comunicação, superior, de contabilidade); 3 são subdiretores e outros 3 são coordenadores (comercial e de equipas, por exemplo); 2 são consultores e 2 são operadores (um turístico e um de loja). Os restantes pertencem a um outro conjunto diversificado de áreas, entre elas, a administrativa; o *design*; a engenharia; a análise de crédito; a produção em televisão; a formação; e, ainda, a liderança de equipas.

À pergunta «há quanto tempo desempenha funções na sua empresa atual», 36 inquiridos responderam há mais de 5 anos e 18 há menos de 5 anos, o que demonstra que mais de metade dos inquiridos já servem a sua empresa há um tempo significativo. Associada a esta está a próxima questão colocada: «Conhece a visão, a missão, os valores e o propósito da organização que serve e identifica-se com eles?». Aqui replica-se a conclusão da pergunta anterior, mais de metade dos inquiridos, trabalhando há tempo considerável na sua empresa atual, conhecem a sua visão, missão, valores e propósito e identificam-se com cada um deles. Mais especificamente, 39 inquiridos conhecem e identificam-se com cada um; 13 conhecem, mas não se identificam; e, por fim, 2 não sequer os conhecem.

A média da pergunta «De 1 a 10, sente-se pertence à organização onde trabalha?» é de 8 valores. De forma mais detalhada, 14 inquiridos sentem-se 8 pertences à sua empresa atual, ultrapassando, assim, as 12 pessoas que se sentem totalmente pertences, optando pelo valor máximo da escala acima indicada. De igual modo, 8 inquiridos sentem-se 6 pertences à organização, ultrapassando, mais uma vez, os 7 que se sentem 9 pertencentes. Das restantes respostas a esta questão, conclui-se que 6 pessoas sentem-se 7 pertences à sua empresa; 2 sentem-se 4; outras 2 admitem sentir-se 3; 2 confessam sentir-se apenas 1 e, por fim, 1 sente-se 5. Com estes resultados pode concluir-se que, deste pequeno universo de 54 inquiridos, conseguem existir dois que não se sentem, de todo, pertencentes à organização que servem – tal como se pode observar na figura que se segue.

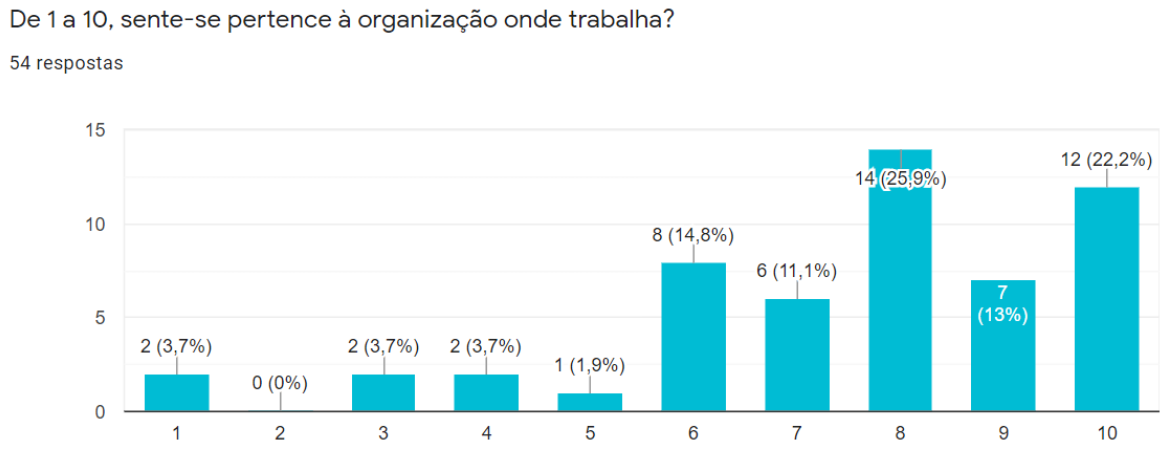

Figura 1 - Sentimento de Pertença à Organização

Após feitas as primeiras perguntas especificamente sobre cada colaborador inquirido, o questionário entra num outro grupo de questões focadas, apenas, no líder de cada um. Deste modo, é pedido a cada um que, em poucas palavras, caracterize o seu líder – 34 caracterizaram, positivamente, o seu líder e 20 negativamente. Os que apontaram características positivas veem o seu líder como alguém que é um verdadeiro exemplo; dedicado; atencioso; preocupado com os outros; humano; empático; empenhado; alguém sensato, «que procura o bem-estar dos colaboradores e o crescimento da empresa, sem descurar as necessidades da equipa»; ambicioso; companheiro; disponível; aberto a novas ideias; exigente; organizado; focado; motivador; ensina os outros; competente; responsável; inspirador; inteligente; cordial; lutador; justo; rápido nos pensamentos; analista; «lidera pelo exemplo e sabe ouvir os colaboradores»; empático; audaz; bom comunicador e envolve os outros; alguém em quem confiam; com sentido de humor; criativo; proativo; pragmático; honesto; reconhece o trabalho com os outros; dá liberdade de expressão, amistoso e presente.

Por sua vez, os 20 inquiridos que caracterizam de forma menos positiva o seu líder olham para ele como alguém com reduzida apetência para ouvir os outros; alguém pouco humano; inconsistente, no sentido em que ora está presente, ora está ausente, e não tem nenhuma estrutura, nem nenhuma estratégia; egocêntrico; frontal; tóxico; receoso; despreocupado com os seus colaboradores; de difícil leitura e pouco transparente; autocrático; pouca capacidade de motivar os outros; distante; autoritário; não comunica com a sua equipa; demasiado centralizado; com falta de visão e com pouca capacidade de liderança, não traça nenhum caminho e não conhece a realidade do negócio. Desta forma, pode concluir-se que, apesar de os líderes de hoje estarem muito mais focados no fator "pessoas" e não apenas no

alcance dos resultados da empresa, são muitos os que ainda não chegaram verdadeiramente às suas pessoas. Ou seja, há, ainda, um longo caminho a percorrer na grande maioria das empresas, ainda são muitos os colaboradores que precisam de sentir que o seu líder é e dá o exemplo, e que os sabe, verdadeiramente, inspirar, motivar e levar à ação.

No seguimento da questão acima apresentada, perguntou-se aos inquiridos se «De 1 a 10, acha que a forma como o seu líder lidera, diariamente, a organização é a mais correta?». A média desta pergunta foi de 7, sendo o 8 e o 10 os valores mais escolhidos da escala acima apresentada – 12 inquiridos selecionaram o número 8 e 8 o número 10. Dos restantes inquiridos, 3 optaram pelo valor 9; 7 pelo valor 7; 6 pelo valor 6; 4 pelo valor 5; outros 4 pelo 4; e, por fim, 3 escolheram o valor 3. No fundo, e como se pode observar na figura abaixo, dos 54 inquiridos, praticamente metade inclui a forma do seu líder liderar a organização, diariamente, no intervalo entre os 7 e os 10 valores.

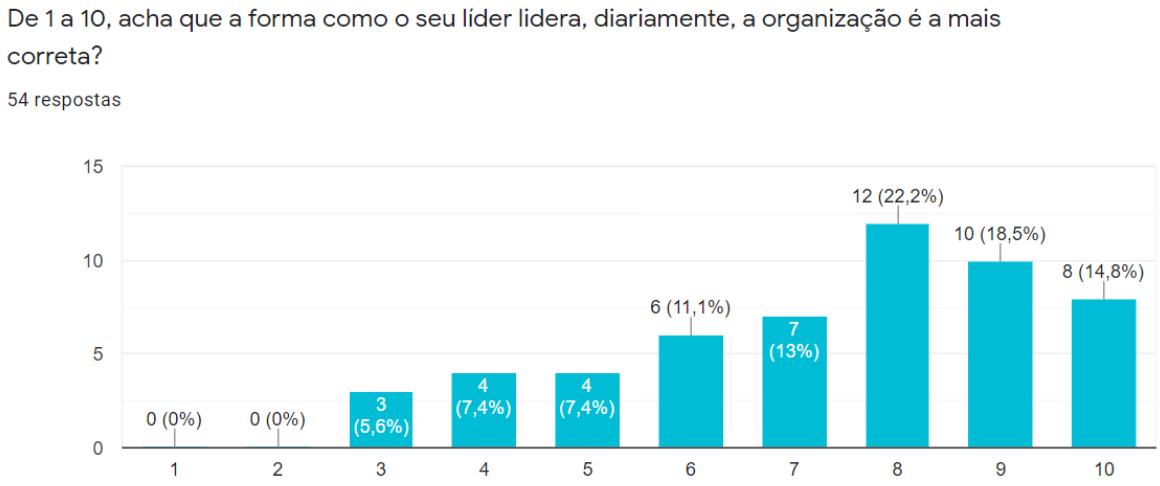

Figura 2 - Forma de Liderar a Organização

De forma a perceber o que é que falta a cada um dos líderes, dos 54 inquiridos, para tornarem a sua forma de liderar num 10, colocou-se a seguinte questão: «Se pudesse dar algum conselho diretamente ao seu líder, sobre a forma como lidera a organização, e as suas pessoas, qual seria?». Esta questão é, senão a mais, uma das mais específicas de todo o questionário, porque aqui, cada um deu um conselho apenas e somente ao líder da organização onde trabalha atualmente. De entre os 54 conselhos que resultaram desta pergunta, concluiu-se que alguns inquiridos pretendem apenas que os seus líderes se mantenham como estão e como atuam neste momento; outros alertam para o facto de ser importante o líder colocar-se na posição dos outros, para compreender qual a melhor forma

para agir em determinadas situações; outros pedem para não assumir a responsabilidade de tudo, sabendo delegar mais tarefas; para se «olhar de uma forma mais equilibrada para todos os departamentos e respetivas necessidades, sempre e não apenas quando surgem temas mais sensíveis»; outros aconselham o líder a conseguir tomar certas decisões, mesmo que estas não vão ao encontro das expectativas de todos; a desenvolver a sua capacidade de escuta e a ser mais imparcial na observação dos colaboradores e das suas atividades diárias.

Para além de todos os conselhos acima apresentados, muitos dos inquiridos aconselham os seus líderes a colaborar mais e a ajudar na progressão de carreira de cada um dos seus colaboradores; a gerir melhor o *stress*; a olhar mais para a parte mais humana de cada um e a saber motivar pela positiva; ser mais humano e exigente em certos e determinados aspetos; ser mais sensível; estar mais presente; ser mais organizado e focado; desenvolver a sua inteligência emocional; potenciar um contacto mais próximo e informal; estar mais próximo do terreno; estimular a criatividade interna e o aumento de vencimento; trabalhar mais em equipa; apostar mais na formação dos colaboradores; partilhar boas práticas com a equipa; olhar para as pessoas como pessoas e não como números; ouvir e respeitar mais as opiniões das suas pessoas; valorizar mais cada pessoa, protegendo sempre o bem-estar e os interesses de cada um; dar especial atenção ao *feedback* da equipa e, ainda, procurar envolver, diariamente, todos os membros da equipa, «para que todos se sintam parte integrante para o sucesso do objetivo».

À pergunta «Numa escala, de 1 a 10, sente que o seu líder é e dá, diariamente, o verdadeiro exemplo, na organização?», 43 inquiridos acham que o seu líder dá o verdadeiro exemplo – mais concretamente, 14 colaboradores acham que o líder dá sempre o exemplo, atribuindo-lhe o valor 10; 5 optam pelo valor 9; 12 inquiridos pelo valor 8; 10 pelo valor 7 e 2 pelo valor 6. Os restantes 11 inquiridos colocaram os seus líderes no intervalo de 1 a 5 (3 escolherem o valor 2; 4 o valor 3; 2 o valor 4 e outros 2 o valor 5), o que significa que nunca ou praticamente nunca, dão o exemplo às suas pessoas. Em média, os 54 inquiridos acham que os seus líderes dão 7, de acordo com a escala acima apresentada, o exemplo, diariamente, na organização – esta conclusão pode ser observada na figura abaixo.

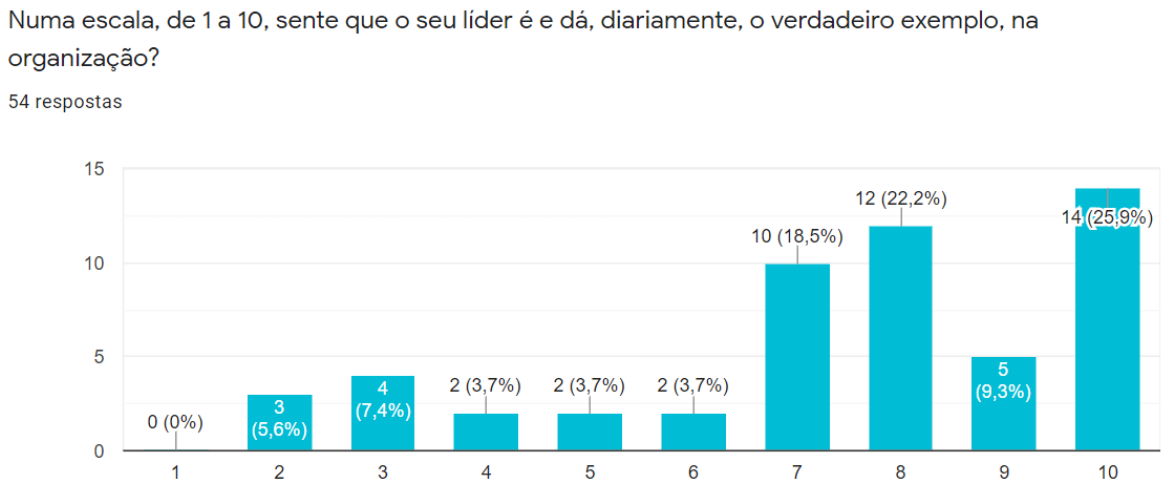

Figura 3 - Líder como um Verdadeiro Exemplo

Apesar de, como já se pôde ver na questão do conselho ao líder, muitos colaboradores acharem que os seus líderes têm, ainda, muito a melhorar, a nível da sua comunicação com cada membro da equipa, a questão «De 1 a 10, quão boa e eficaz é a comunicação entre si e o seu líder?» obteve uma média de 8 valores. Desconstruindo este valor, 14 inquiridos atribuíram o valor 10 aos seus líderes, olhando para cada um como um excelente comunicador, e outros 14 escolheram o valor 8, mostrando que a comunicação entre cada um e o seu respetivo líder, apesar de já ser eficaz, pode ser ainda mais trabalhada e desenvolvida. O resto dos colaboradores inquiridos atribuíram os seguintes valores: 8 pessoas deram um 9 à comunicação com o seu líder; 5 deram o valor 7; 1 o valor 6; 5 escolheram o valor 5; 4 o valor 3; 2 o valor 2; por fim, e mesmo a média ser de 8 valores, ainda houve um inquirido a atribuir o número 1 à comunicação que tem com o seu líder, tal como se pode verificar na figura que se segue.

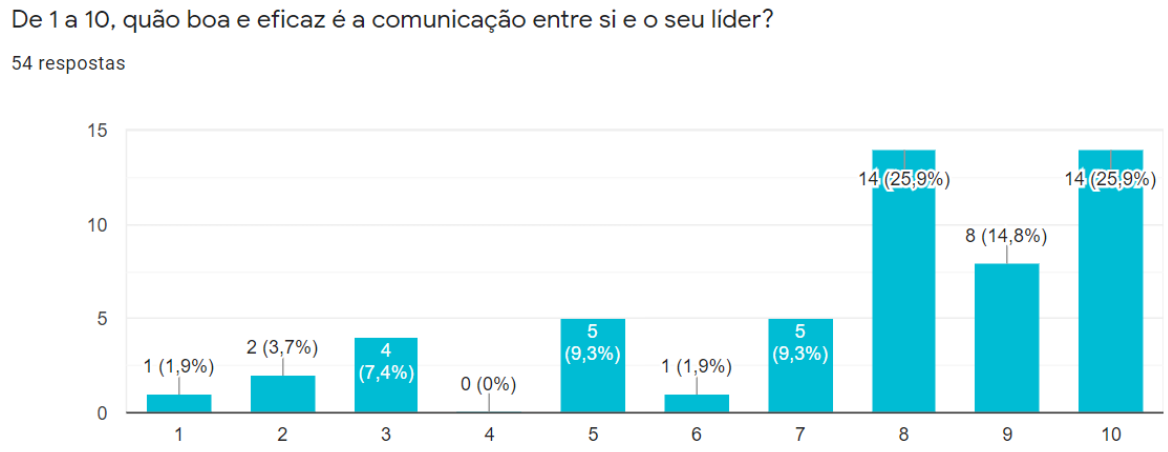

Figura 4 - Comunicação Líder - Liderado

Tendo como base o tipo de comunicação entre cada inquirido e o seu líder, a questão seguinte procura perceber qual o tipo de relação mais comum entre os 54 inquiridos e cada um dos seus líderes: «Como é a relação diária com o seu líder? É uma relação de proximidade, onde existe uma comunicação contínua e bidirecional entre ambos? Ou é uma relação de distanciamento e de pouco à vontade e abertura?». A relação predominante nos resultados – como se poderá verificar na figura que se segue – desta questão é a de proximidade, com uma comunicação bidirecional, sendo escolhida por 22 pessoas. De seguida, outros 13 inquiridos optaram pela opção de uma relação meramente profissional; 12 admitem ter uma relação profissional e de amizade com o seu líder e 7 confessam que o seu líder tem com eles uma relação de distanciamento e de pouca abertura. No fundo, apesar de mais de metade ter já uma relação, não só profissional, mas também de amizade, abertura e de proximidade com o seu líder, ainda são muitos os que têm, ou pelo menos sentem que têm, uma relação meramente profissional, distanciada e com pouca abertura com o seu líder.

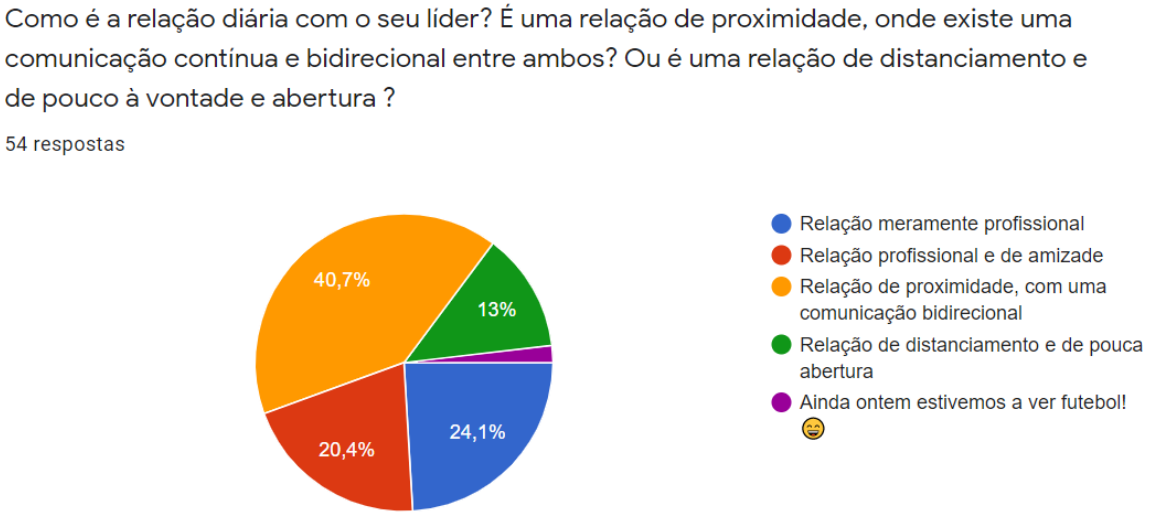

Figura 3 - Relação Líder - Liderado

Um dos conselhos mais dados aos líderes dos 54 inquiridos é o ter de desenvolver e trabalhar mais a sua escuta, ouvir mais as suas pessoas e as opiniões e ideias de cada uma, dando-lhes mais abertura e liberdade para se poderem expressar. Neste sentido, à pergunta «Sente que tem uma voz ativa dentro da organização? Têm liberdade para expressar a vossa opinião, para dar sugestões/ideias?», 17 inquiridos responderam que sim, que têm uma voz ativa; 3 admitiram que não têm essa possibilidade, não podendo expressar a sua opinião e partilhar as suas ideias; e, por fim, 34, ou seja, mais de metade dos inquiridos, responderam que ter

ou não voz ativa e possibilidade de dar ideias/sugestões sobre algo, está sempre dependente da situação e do contexto em questão. Estes resultados demonstram que são, ainda, muitos os líderes que só dão a palavra aos seus colaboradores quando lhes é convenientemente possível, não estando ainda claro que todos, em qualquer tipo de situação, mesmo que tenha de ser o líder a ter a última palavra, têm de poder dar sempre a sua opinião e partilhar as suas ideias e sugestões. O líder tem de ter consciência de que, muitas vezes, ao não dar esse poder às suas pessoas, pode estar a perder ideias incríveis e que poderiam potenciar o alcance de determinados objetivos, levando a um aumento dos resultados da organização. Para se conseguir visualizar este facto, tenha-se em conta a seguinte figura:

Figura 4 - Voz Ativa na Organização

Depois de já se conhecer minimamente bem cada inquirido, enquanto colaborador de uma empresa, e de já se ter uma ideia de como é que cada um vê e caracteriza o seu líder e o seu tipo de liderança, entra-se agora num outro tema do questionário: a implementação de uma mudança organizacional. As respostas dos inquiridos à pergunta «Desde que trabalha nesta empresa, já passou pela implementação de uma mudança organizacional? (seja ela de que dimensão e tipo for)» foram muito esclarecedoras e, mesmo a amostra não sendo, de todo, significativa, deixa-se claro que é rara a empresa, e consequentemente é raro o colaborador, que, até hoje, não passou pela implementação de uma mudança – seja de que foro for. De forma mais clara, 47 dos inquiridos admitiram já ter passado por pelo menos uma mudança na organização onde trabalham atualmente – note-se que ainda são vários os inquiridos que não se encontram na empresa atual há mais de cinco anos e, mesmo assim, já passaram por

uma mudança organizacional – e apenas 7 ainda não tiveram essa experiência – pelo menos na empresa onde trabalham neste momento.

De modo a levar cada um dos inquiridos a focar-se somente numa das várias mudanças pelas quais passou, e a tê-la em conta até à última pergunta do questionário, colocou-se a seguinte questão: «Que tipo de mudança foi implementada? (Foque-se, por favor, em alguma que tenha em mente e faça uma breve descrição da mesma)». De entre os vários tipos identificados por cada inquirido, as que mais se destacaram foram: as mudanças de reestruturação de departamentos – mencionadas por 6 colaboradores; as de tarefas/funções na empresa – abordadas por 5 inquiridos; as tecnológicas (exemplo: novo sistema informático) – referidas por outros 5 inquiridos; as que implicam uma fusão (exemplo: a empresa onde trabalham funde-se/junta-se a uma outra, com novas pessoas, novos valores, cultura, etc.) – escolhida por 4 pessoas; as mudanças de administração, de diretor/líder – abordada por 3 inquiridos; as que implicam mudar de instalações – referidas por outros 3 colaboradores; as de reestruturação organizacional – mencionadas por 2 pessoas; e as de reajuste de pessoas – abordadas por mais 2 inquiridos. Estas foram as escolhidas pela maioria dos inquiridos, contudo existe um outro conjunto – consideravelmente mais reduzido – de colaboradores que apontaram outros tipos de mudança e que, também, são bastante comuns hoje em dia. Entre eles, mudanças de procedimentos (exemplo: supressão, por tempo indefinido, de reuniões diárias de 10 minutos para se falar sobre o dia, e que eram muito benéficas); da estratégia da empresa; dos valores da mesma; do líder e, consequentemente, do estilo de liderança posto em prática na organização; e, ainda, as operacionais.

Uma vez escolhida uma mudança em concreto para se ter como base para as restantes perguntas, é fundamental perceber se alguém comunicou ou não a implementação da mudança em questão e, se sim, quem foi – «Quem é que vos comunicou (a vocês, colaboradores) que iria ser implementada esta nova mudança na organização?». A 44 dos inquiridos, ou seja, à grande maioria da amostra, a mudança foi-lhes comunicada pelo seu líder; 2 colaboradores partilharam que souberam da mudança através da comunicação interna da empresa; 1 soube através dos RH; a 5 dos inquiridos ninguém lhes comunicou a mudança, ou seja, só souberam da sua existência quando já estava a ser implementada; e os outros 2 inquiridos responderam com um não aplicável. Ou seja, por um lado, mais de metade soube da implementação da mudança pelo seu líder, o que é muito positivo, mas, por outro, ainda

foram 5 os inquiridos que não receberam qualquer tipo de comunicação, por parte da empresa, sobre a mudança em questão – como se encontra ilustrado na imagem que se segue.

Figura 5 - Quem comunicou a Mudança?

Voltando umas questões atrás, até à da voz ativa dos colaboradores, questionou-se cada um dos inquiridos, que receberam a comunicação da mudança, sobre se: «Na altura em que esta decisão vos foi comunicada, deram-vos oportunidade de partilhar a vossa opinião, os vossos sentimentos e emoções sobre a mudança em questão?». Os resultados obtidos – ilustrados na figura abaixo – através desta pergunta distanciam-se, de certa forma, dos recolhidos em algumas das questões anteriormente apresentadas, por exemplo, sobre a voz ativa e a comunicação líder-liderados. Ao partilharem no questionário se tiveram ou não oportunidade de partilhar a sua opinião, sentimentos e emoções acerca da mudança em questão, 33 confessaram não lhes ter sido dada a possibilidade de partilhar a sua opinião e o que estavam a sentir, tendo somente os restantes 21 inquiridos essa possibilidade. Estes números – e tendo em consideração que esta amostra é bastante reduzida, ou seja, o número de colaboradores que ainda não tem esta possibilidade deve ser extremamente significativo – mostram que são ainda muitos os líderes que não pedem a opinião de cada uma das suas pessoas, que não permitem que estas partilhem o que sentem realmente sobre esta ou aquela mudança, sendo, muitas das vezes, uma das causas que mais promove relações mais distantes e de pouca abertura entre o líder e cada um dos seus liderados.

Figura 6 - Voz Ativa aquando uma Mudança Organizacional

Mesmo não tendo, a maior parte das vezes, a possibilidade de exprimir os seus sentimentos e emoções, qualquer colaborador, e até mesmo qualquer líder, adota uma determinada forma de gerir, emocional e racionalmente, a implementação de uma mudança. Desta forma, uma outra questão colocada aos inquiridos foi: «Qual o impacto, emocional e racional, que a implementação desta mudança específica teve em si, enquanto colaborador? Como é que geriu toda esta decisão?». Mesmo depois de alguns não terem recebido, antecipadamente, a comunicação da mudança e de muitos não terem tido a oportunidade de partilhar a sua opinião, sentimentos e emoções sobre a sua implementação, 35 dos inquiridos responderam positivamente ao impacto que esta mudança teve em cada um e apenas 12 responderam negativamente, sendo as respostas dos restantes 7 colaboradores não aplicável, visto não terem passado por nenhuma mudança na empresa onde estão atualmente.

De entre as várias respostas à questão acima apresentada, as mais positivas foram: «senti que era capaz e que a mudança era um sinal de confiança no nossos trabalho»; «sabia que o futuro ia implicar mais ativismo e mais participação da minha parte»; «de uma forma positiva, encarei esta mudança como algo bom para a empresa, um ponto de viragem, que também iria impactar de forma positiva a equipa»; «acho que foi um impacto bastante positivo em todos no geral, pela sensação que todos podíamos fazer parte da mudança, e na verdade fizemos e contribuímos para»; «quando se muda para melhor, é sempre positivo, a reação foi positiva»; «foi bem aceite e tentei responder da forma que a organização pedia»; «causa sempre incerteza e alguma instabilidade imediata, mas costumo ver as coisas de forma positiva e encarar a mudança como uma oportunidade»; «o processo foi feito de forma

faseada por isso não foi complicado de gerir»; «foi uma mudança positiva, que impactou, de certo modo, a motivação e ligação à empresa, por estar a participar numa etapa importante»; «motivado para o novo desafio»; «as mudanças não me assustam, aliás vejo-as como uma oportunidade de mudança, de limar arestas, de melhorar e acreditar no meu saber-fazer, são uma bomba de oxigênio, um desafio que quero superar e onde quero superar-me»; «entendi as razões e colaborei nas mudanças»; «tento entender as motivações das inovações desenhadas, e depois ser um motor da sua implementação»; «todos nós temos de saber gerir a mudança e saber trabalhar "*out of the box*"»; «positivo, como oportunidade de crescimento pessoal e profissional»; «respeitei a decisão é reconheci mais valia»; e uma última partilha «a mudança tem reações contraditórias, há situações que não concordamos e a médio prazo comprovam-se eficazes, vale o contrário, a experiência e a perceção diária validam a mudança». No fundo, estes 35 colaboradores aceitaram de forma pacífica a mudança que lhes foi comunicada, aceitando-a, adaptando-se a ela e adotando-a sem levantar quaisquer tipos de temas.

Quanto aos 12 inquiridos que partilharam sentimentos e emoções menos positivas, uma das mais mencionadas foi a ansiedade e, indiretamente, o *stress* causado pela mudança. Tome-se como exemplo algumas das respostas destes colaboradores: «alguma ansiedade e receio que no futuro o meu posto fosse colocado em causa, a decisão não passou por nós, foi imposta»; «fiquei apreensiva»; «teve um impacto negativo, pois as funções não foram corretamente atribuídas»; «impacto emocional stressante dado existirem despedimentos associados» e, ainda, um último exemplo «desmotivante, apenas o meu profissionalismo me fez continuar».

Continuando com a mudança, que elegeram no início deste grupo de questões, como base, mas atendendo a todas as outras pelas quais passaram até ao momento, foi perguntado aos inquiridos: «Durante a implementação de uma mudança organizacional, seja ela mais ou menos radical, em qual dos seguintes grupos se insere, a maior parte das vezes?», dando-lhes 4 hipóteses de resposta (‘*innovators*’; ‘*early adopters*’; ‘*early majority*’, ‘*late majority*’ e ‘*laggards*’). O grupo onde mais inquiridos se inseriu – como se pode observar na figura abaixo – foi o dos ‘*early majority*’ – quando uma ideia/inovação entra neste grupo, ela tende a ser amplamente adotada, com base na sua utilidade e nos seus benefícios práticos – com um total de 22 colaboradores. De seguida, e de certa forma idênticos ao grupo anterior, o dos ‘*late majority*’ – tendem a ser mais cautelosos, antes de adotarem, por completo a

ideia/mudança em questão – contando com 16 inquiridos. O terceiro grupo com mais inquiridos – 10 – foi, por contraste, o dos '*innovators*' – adotam, de imediato, qualquer ideia ou tecnologia, simplesmente por ser algo novo; e, por fim, o grupo dos '*early adopters*' – tendem a criar opiniões, que impulsionam tendências, preocupando-se com sua reputação e com o estar "à frente da curva" – com um total de 6 inquiridos; não existindo nenhum que se considere um '*laggard*' - tende a adotar a ideia/mudança, apenas quando é forçado a isso ou quando todos os outros já o fizeram, chagando, por vezes, a rejeitá-la, por completo. No fundo, praticamente a maioria dos inquiridos está sempre disposto a aceitar e adotar a mudança, desde que saiba, previamente qual a sua utilidade e quais os seus benefícios, para si e para a empresa no geral.

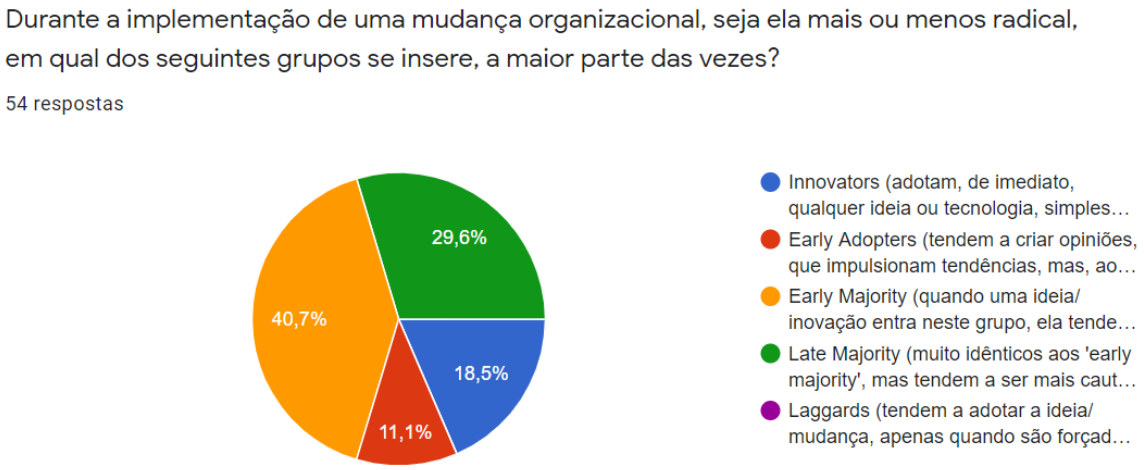

Figura 7 - Innovators, Early Adopters, Early Majority, Late Majority e Laggards

Tirando o foco de cada inquirido e passando para os colegas de trabalho, mais próximos, de cada um, colocou-se-lhes a seguinte questão: «Relativamente aos seus colegas, do seu ponto de vista, como foi a receção e a reação de cada um a esta mudança em questão?». Com esta pergunta, 23 inquiridos responderam positivamente; 19 negativamente; 5 partilharam a existência de um meio termo; e os restantes 7 colaboradores afirmaram não se aplicar esta questão, dado não terem passado por nenhuma mudança na empresa onde se encontram de momento. Das reações positivas que os inquiridos partilharam no questionário, sobre os seus colegas, as que mais se destacaram foram que, no geral, a receção e reação foi positiva; houve uma boa adaptação por parte de todos; «5 estrelas»; todos concordaram com a mudança; foi pacífica; foi bem recebida por todos; ninguém sentiu um grande impacto; foi

consensual; «*open mind*...mas a mudança e o sentimento para com a mesma varia de indivíduo para indivíduo"» e, ainda, «positiva, pois apesar de ser uma mudança».

Enquanto que nos comentários positivos a palavra dominante era "positiva", nas partilhas de sentimentos e emoções menos boas, a palavra predominante em quase todas é "resistência". Atente-se alguns exemplos: «na maioria gerou receio, muita gente reage mal a mudanças e incerteza face ao futuro»; «a receção foi má – menos colaboradores, mais trabalho para cada um»; «alguns tiveram dificuldades e resistência à mudança»; «alguns '*laggards*' e '*late majority*'»; «ficaram fragilizados»; «alguma apreensão»; «alguns reagiram com receio e cautelosos»; «sendo uma equipa envelhecida, a reação foi adversa à mudança»; «qualquer ser humano é avesso à mudança, mas temos que a aceitar pois o mundo está em mudança e quem não de adapta acabará por focar para trás»; «em algumas situações existem sempre pessoas que sentem que não são ouvidas e que a sua opinião não importa»; «houve discordância»; resistência, desagrado e desconforto para com a mudança; «muita especulação por não ter sido bem comunicado»; e ainda «na maioria dos casos não foi muito bem aceite mas acabámos todos por nos adaptar apesar de acharmos que as mudanças não foram 100% benéficas para a nossa forma de trabalhar». Os restantes inquiridos que responderam à questão, partilharam a existência de um meio termo, ou seja, «para parte da equipa foi bastante tranquilo, mas tivemos pessoas que não se sentiam agradadas (…)»; «alguns aceitaram melhor que outros»; «foi variada uns aceitaram de imediato, outros mostraram muita resistência»; «uns mais pessimistas outros otimistas» e, por fim, «as pessoas são diferentes, logo a reação é diferente». No fundo, estes resultados permitem perceber que, em qualquer organização, há sempre pessoas mais positivas e que olham para a mudança como uma oportunidade e pessoas menos positivas e mais resistentes a mudanças.

Desfocando dos inquiridos e dos seus colegas e regressando ao líder e ao seu papel na organização que lidera, questionou-se cada inquirido com a seguinte pergunta: «Acha que o líder desempenha um papel fundamental nestes que são, a maioria das vezes, momentos mais complexos e sensíveis, pelos quais qualquer organização, a certo momento, passa?». Mais de metade dos colaboradores respondeu que sim – mais concretamente, 33 dos inquiridos; apenas 2 responderam que não e os restantes 19 afirmaram que, em parte sim, mas a responsabilidade não é somente de cada líder. Quer as teorias e a literatura, quer os próprios colaboradores, atribuem um papel muito importante ao líder de cada organização, neste sentido, e fazendo uma ligação direta à próxima pergunta – «Vê o líder como um agente de

mudança?» – é possível afirmar que praticamente todos os colaboradores inquiridos consideram o seu líder como um agente de mudança. Mais especificamente, e tendo como base a figura abaixo, 46 veem o seu líder como agente e apenas 8 não lhe atribuem esse papel.

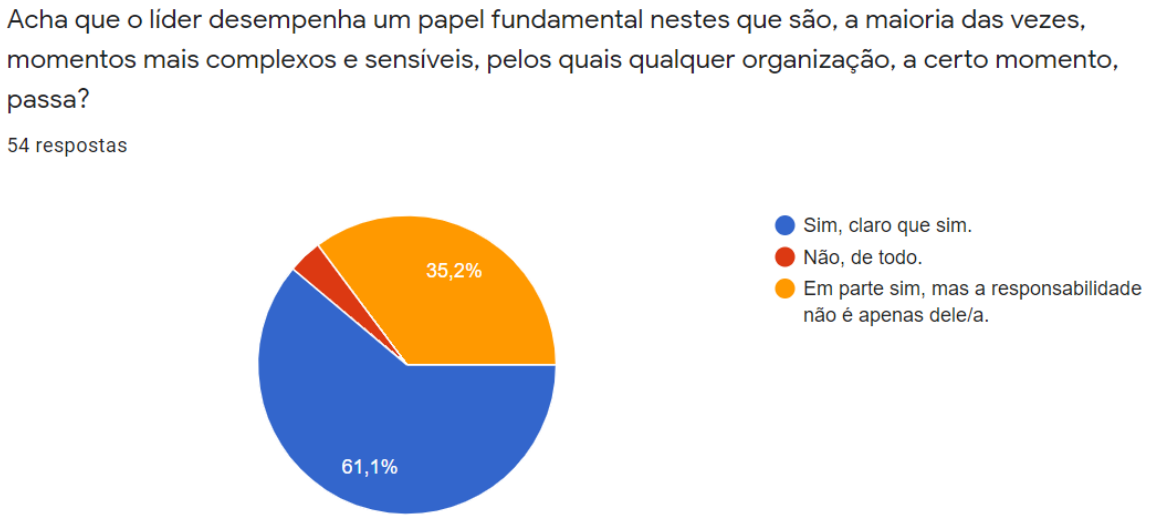

Figura 8 - Importância do Papel do Líder numa Mudança Organizacional

Partindo do geral para o particular, foi pedido a cada inquirido que se focasse, para a próxima questão, apenas e somente no seu líder, uma vez que lhes iria ser colocada a seguinte questão: «De 1 a 10, nesta mudança em concreto, quão considera que o seu líder foi um verdadeiro agente de mudança?». Após analisados os resultados desta pergunta, a média das respostas é de 7 valores, ou seja, os 54 inquiridos, em média, vê apenas 7 (de 1 a 10) o seu líder como um verdadeiro agente de mudança. De forma mais específica, 10 inquiridos associaram o máximo da escala (10) ao seu líder como um verdadeiro agente de mudança; 11 atribuíram o valor 9 ao seu líder; 6 optaram pelo valor 8; 7 pelo valor 7; 3 associaram o valor 6; 8 o valor 5; 1 o valor 4; 3 o valor 3; 2 o valor 2; e, por fim, 3 inquiridos chegaram mesmo a atribuir o valor 1, ou seja, não considerando, de todo, o seu líder como um agente de mudança. Atenda-se à seguinte figura:

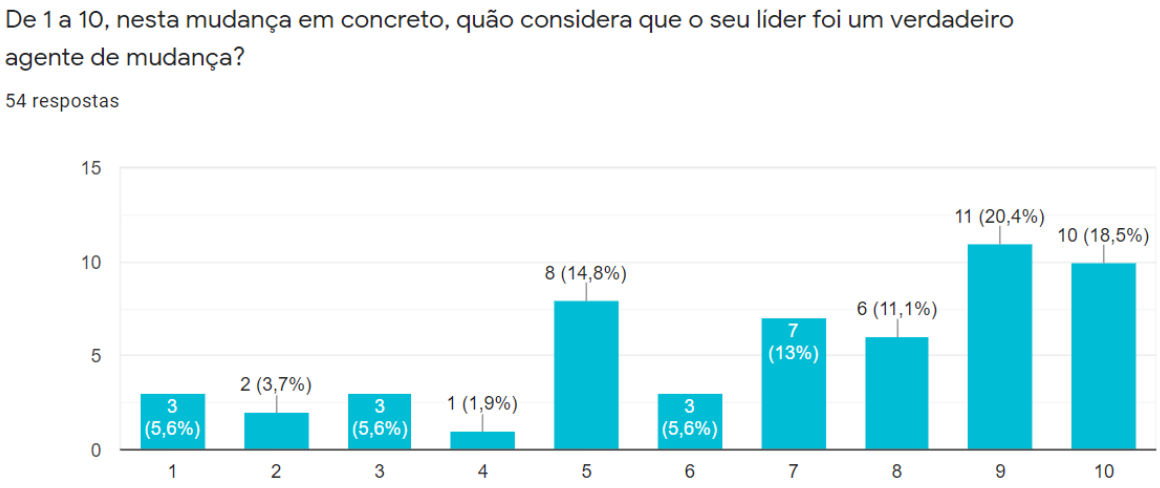

Figura 9 - Líder como Agente de Mudança

Por fim, e voltando à mudança que cada inquirido tinha elegido como base para responder a um conjunto de perguntas, a última questão colocada foi a seguinte «Do ponto de vista do colaborador, que aprendizagens retirou desta mudança? O que acha que correu melhor e o que correu pior? E o que é que, numa próxima, não se deveria voltar a repetir?». Alguns dos inquiridos afirmaram somente que tudo correu bem, não especificando e elegendo uma ou duas aprendizagens que tenham retirado da mudança pela qual passaram, outros entraram numa maior profundidade, fazendo partilhas muito ricas, cheias de detalhe e de lições aprendidas. Tome-se como exemplo algumas destas partilhas: «que conseguia fazer mais e com melhor qualidade»; «o que correu melhor foi o facto da mudança, em si, ter acontecido, o que correu pior foi o facto de os colaboradores não expressarem exatamente o que sentem perante os desafios da mudança em curso»; «no geral acho que correu bem, apenas acredito que toda a equipa devia ter participado mais em todo o processo, uma vez que as mudanças foram feitas por nós (não houve contratação de uma empresa externa) e acabaram por ser sempre os mesmos a tomar a iniciativa»; «todas as opiniões contam e o trabalho de equipa o caminho é melhor»; «os resultados finais foram claramente positivos, embora no caminho surjam sempre pequenos erros que fazem parte de qualquer processo de mudança»; «crescimento pessoal e adaptação as novas metodologias de trabalham, de forma a poder facilitar o minha atividade no dia-a-dia»; «informarem e formarem antes da implementação»; «correu menos bem a integração das pessoas que vinham das diferentes realidades, não havia uma unidade nem um esforço das chefias para que isso acontecesse»; «numa próxima mudança gostava de não ser tão '*by the book*'»; «é crucial existir comunicação e alinhamento estratégico»; «ouvir as equipas porque elas trabalham no terreno

e são as que detêm mais conhecimentos» e, ainda, «aprendi que devemos aceitar a mudança, mesmo que por vezes não estejamos de acordo com ela, mas aprendi também que devemos ter uma voz e um papel ativo na nossa organização, promovendo sempre um diálogo amistoso e cauteloso, com o nosso líder».

Para além destas, muitas outras aprendizagens partilhadas são fundamentais e, por isso, todos os líderes deveriam tê-las em conta: «implementarem a mudança apenas quando todos os sistemas estiverem a funcionar em pleno – muitas vezes, existem colaboradores que são mais reticentes à mudança porque quando o tentam fazer as primeiras vezes, algo corre mal e perdem o interesse, continuando a achar que o método antigo era melhor»; «infelizmente aquando de mudanças, limitamo-nos a cumprir, porque não temos voz ativa, eles decidem e nós cumprimos – não há respeito, nem compromisso, nem incentivo na carreira, o que leva a uma total desmotivação»; «haver comunicação entre todos os elementos de equipa»; «a partilha de experiências e ideias; o crescimento da empresa para enfrentar novos desafios, apesar de incorporar pessoas acomodadas que não traziam grande vantagem à empresa; gerir melhor a adaptação de todos os colaboradores, gerando mais motivação, por forma a obter maior contributo de todos e não criando medo ou receio»; «o líder deveria explicar de forma clara e sucinta os verdadeiros objetivos da mudança e o caminho a percorrer e isso nem sempre acontece»; «a capacidade de adaptação é fundamental; a forma como algumas pessoas são tratadas no fim de carreira ou em casos de transição de departamentos é vergonhosa (especialmente a um nível mais elevado de hierarquia e não propriamente os chefes diretos); o lado humano é fundamental»; «que todas as mudanças impulsionam a organização e que passado o período de adaptação (saída da zonas de conforto) normalmente tendem a contribuir para a evolução e crescimento da mesma»; «necessidade de ser mais flexível»; «ausência de comunicação»; no fundo, «existem sempre '*lessons to learn*', mas é com isso que nós colaboradores crescemos e a própria empresa evolui».

6.3 – Cruzamento dos Dados Recolhidos e Analisados com a Parte Teórica

A segunda e a terceira operações, pertencentes à análise dos dados, englobam a ligação entre eles, entre as diversas variáveis – no método quantitativo – e entre os conteúdos das diferentes entrevistas – no método qualitativo – e, posteriormente, a comparação dos resultados obtidos com os esperados, com a devida interpretação das diferenças existentes entre os dois.. No fundo, as análises dos dados passam sempre por estabelecer ligações e relações entre todos eles – a partir das respostas obtidas pelo inquérito por questionário, constroem-se relações e correlações entre variáveis, através de ferramentas estatísticas, por exemplo; a partir das narrativas retiradas, neste caso, de entrevistas, estabelece-se uma estrutura de pensamento e ação, através do cruzamento dos vários pensamentos e opiniões partilhadas pelos diferentes entrevistados. É desta forma e com estes dados – os obtidos e os esperados – é confrontando-os e comparando-os que, no final da investigação, o investigador vai conseguir tirar as suas próprias conclusões (Campenhoudt et al., 2019).

6.3.1 – Liderança e Líder Eficaz, segundo a visão de líderes e de liderados, com a ajuda das Neurociências

Liderança e gestão, dois conceitos que, segundo Pedro Faustino – CEO da Axians – todos os líderes deveriam conhecer, assim como os principais fatores que os distinguem. Para o CEO é fundamental conhecer-se as diferenças entre um gestor e um líder, assumindo que têm papéis e funções distintas. Hunter (2018), Maxwell (2008) e Kotter (1990) defendem que as pessoas não se gerem, lideram-se. Neste sentido, o líder Pedro Faustino e o professor José Seruya afirmam que os líderes, nomeadamente das organizações de hoje, têm como principal dever alinhar-se com as suas pessoas, ao mesmo tempo que as desenvolvem – «*what executives need to do however, is not organize people but align them*» (Kotter, 1990: 105).

Hoje, de acordo com o professor José Seruya, já não existe tanto aquela visão mais tradicional e, de certa forma, redutora da liderança – que um bom líder é somente aquele que alcança todos os resultados. «O importante, hoje, é o líder conseguir alinhar-se com as suas pessoas e elas com ele», defende José. Esta visão tradicional reflete não o papel e a função do líder, mas sim a de um gestor. Segundo o CEO Pedro Faustino, o gestor preocupa-se em seguir um conjunto de tarefas, toma decisões operacionais, no fundo, faz de tudo para atingir os resultados da organização. Zaleznik (1997) e Kotter (1990) acrescentam, ainda, que, ao

contrário da gestão, que se foca essencialmente nos procedimentos e nas tarefas a executar, a liderança preocupa-se mais com a estratégia e em motivar e inspirar cada colaborador a seguir um só caminho, tendo como base as necessidades, valores e sentimentos de cada um. Os verdadeiros líderes têm o dever de pôr em prática, diariamente, este papel, fundamental para a satisfação dos colaboradores e para o sucesso da organização, como apoiam José Seruya e Pedro Faustino.

«A liderança é tudo, a liderança faz a diferença», afirma, convictamente, Pedro Faustino. «A liderança é relacional», acrescenta José Seruya. Para Cassiana Tavares – CEO da Cassiana Tavares Consulting – uma boa liderança requer um «um conhecimento muito claro do negócio da empresa» e do que os colaboradores realmente fazem, é colocar em prática uma abordagem '*bottom up*' (de baixo para cima) e não '*top down*' (de cima para baixo). O professor José Seruya chega mesmo a reforça esta ideia da líder afirmando ser fundamental o líder saber onde é que o seu negócio está atualmente e para onde é que quer ir. Já Pedro Gonçalves – CEO da Investment Holding – olha para a liderança como sendo composta por várias componentes, estando duas delas associadas a uma de duas lideranças: a intelectual – através do conhecimento – e a física, havendo uma maior exposição perante os outros. Contudo, segundo o líder, hoje não basta seguir apenas uma, ou seja, para se conseguir uma liderança eficaz, é necessário um outro conjunto de componentes, como a capacidade de o líder se relacionar com as suas pessoas, motivando-as e liderando-as verdadeiramente – algo defendido por Maxwell (2008), Hunter (2018), Kotter (1990), entre outros autores, pelo líder Pedro Faustino e pelo professor José Seruya.

De acordo com Pedro Gonçalves, um dos principais erros da grande maioria dos líderes é pensarem que, assim que chegam a uma posição de liderança, chegam «ao fim de uma corrida». O pensamento correto é que chegam, não ao fim, mas sim ao início de uma corrida, que deve ser, diariamente, «preparada e treinada», tal como Hunter (2018), Maxwell (2008) e Pedro Faustino, por exemplo, também sustentam. Esta noção de que a liderança tem de ser constantemente preparada e treinada vem refutar, de certa forma, as primeiras teorias formuladas sobre este conceito, como a do Grande Homem ou a dos Traços de Personalidade – que defendem que o *chip* de liderança já nasce com o indivíduo que se tornou líder.

Para Pedro Faustino, ninguém nasce líder, para o CEO, «é algo que se constrói» com o tempo e, a maior parte das vezes, inconscientemente. Uma pessoa até pode conseguir desenvolver,

mais rápida e facilmente, determinadas características, essenciais ao exercício de uma liderança eficaz, do que outras – dependendo muito do percurso de vida de cada uma – mas «ninguém nasce com um *chip* de liderança na cabeça». Contrariando, de certa forma, o pensamento de Pedro, a neurocientista Luísa Lopes acredita que, apesar de todos conseguirem aprender o exercício da liderança, alguns indivíduos já nascem com «uma capacidade inata de saber gerir pessoas».

Para se conseguir aplicar uma boa liderança, hoje em dia, é essencial, conta Miguel Rato – CEO da Adagietto – dar mais passos do que aqueles que se davam antigamente – quando se dava mais importância ao comando do que à liderança. Um destes novos passos é a aposta no desenvolvimento da inteligência emocional de cada um. Ao contrário dos líderes de antigamente – com uma inteligência emocional muito pouco desenvolvida, não criando empatia e não envolvendo as suas pessoas – hoje, uma das principais componentes de uma liderança eficaz é exatamente a aposta numa liderança emocional, com base na inteligência e na gestão emocional – como defendem Goleman (2001), Ovans (2015), entre outros autores, e como sustenta Miguel. Ovans (2015) chega mesmo a afirmar que Goleman (2001) olha para a inteligência emocional como o *sine qua non* da liderança, tendo um impacto significativo e positivo no alcance dos resultados e no consequente sucesso de uma organização.

«*Leadership is much emotional and subjective as rational and objective in effect*» (Bass, 2010: 18). A inteligência emocional é, assim, considerada uma das principais capacidades que todos os líderes contemporâneos deverão desenvolver, no seu dia-a-dia, através da prática de uma liderança emocional. Goleman (2001), Humphrey (2002) e muitos dos seus colegas defendem que os líderes eficazes devem, primeiro que tudo, fazer um processo de autodescobrimento e reinvenção pessoal, tendo como base o cérebro humano, de modo a ganharem uma maior autoconsciência do impacto que têm nos que estão à sua volta. Pedro Faustino é exatamente da mesma opinião confessando que um dos passos mais críticos, para qualquer líder, inclusive para si mesmo, é o desenvolvimento contínuo do seu nível de autoconsciência – uma «viagem diária» e que nunca terá um fim.

De acordo com a neurocientista Luísa Lopes, a relação entre a liderança e a inteligência emocional é algo já muito desenvolvido e aplicado nas multinacionais, fora de Portugal, principalmente no que toca ao recrutamento de pessoas. Aqui as neurociências e a própria

psicologia têm tido um contributo cada vez maior, mostrando que existem muitas outras capacidades que levam à eficácia diária de um líder, sem ser apenas o seu tipo de liderança. Estas duas áreas estão diretamente ligadas às relações líder-liderados e à gestão que cada líder faz da sua equipa, tendo como base altos níveis de inteligência emocional, que levam à criação de um clima organizacional, onde estão presentes partilhas constantes entre todos, relações de confiança, sem medos e ansiedades, e onde existe uma aprendizagem contínua, do líder e das suas pessoas (Goleman et al., 2001).

O professor José Seruya afirma que um líder, hoje, mais do que nunca, tem de ter consciência do «impacto que tem as suas ações, as suas palavras, as suas omissões, os seus silêncios», porque tudo isto vai ser, de uma ou de outra forma, refletido em cada um dos seus seguidores. É por isto que um verdadeiro líder deve ser emocionalmente inteligente, como afirmam Goleman et. al (2001), uma vez que, ao sê-lo, tem uma maior autoconsciência e, por conseguinte, uma maior capacidade de controlar os seus comportamentos e o seu *mood*/humor – verdadeiramente impactantes para todos, na sua organização. Desta forma, a primeira tarefa de um líder é a liderança emocional, segundo Goleman et al. (2001), tendo que ser um verdadeiro exemplo, todos os dias, aos olhos dos seus liderados, como reforça Maxwell (2008), consciente de que já são muitos os estudos que provam que quando um líder está feliz e otimista, toda a sua equipa vai desenvolver uma atitude e mentalidade mais positivas, tornando-se mais otimista e levando a organização a alcançar os objetivos desejados.

A *coach* e psicóloga Cláudia Ribeiro defende a ideia dos autores acima mencionados, afirmando, com toda a certeza, que o *mood* do líder tem um grande impacto em cada um dos seus colaboradores, abordando uma tendência atual e cada vez mais falada: a vulnerabilidade estratégica – porque «ser líder é muitas vezes também ter incertezas e estar muito mais inseguro do se parece», sustenta a neurocientista Luísa Lopes. Vulnerável, aqui, ressalta a *coach*, não é uma demonstração de fraqueza, mas sim de honestidade, sinceridade e veracidade, até certo ponto. Isto é, fazendo uma boa gestão emocional, de modo a amenizar todo o tipo de impactos menos positivos que possam afetar os colaboradores. No fundo, o ideal é o líder conseguir criar um equilíbrio entre a sua vulnerabilidade e gestão emocional. É neste sentido que a psicóloga, muitos dos líderes entrevistados e, por exemplo, Goleman e Boyatzis (2008), sustentam a importância de os líderes terem em mente que, apesar da

influência do seu *mood* ser um fenómeno neurológico real, nem todas as emoções se espalham com a mesma rapidez e intensidade.

O circuito aberto do cérebro humano é projetado para detetar, principalmente, sorrisos e boa disposição. É por isto que se encoraja todos os líderes a que, sempre que possível, mantenham o bom humor e otimismo, principalmente em situações de crise. Este impacto, segundo vários estudos feitos, por exemplo, por Goleman et al (2001), é explicado com base no sistema límbico, através deste circuito – uma das descobertas mais recentes das neurociências, que permitiu concluir que cada pessoa procura no outro um resgate emocional. Juntamente a esta descoberta está uma outra ligada a uma boa gestão emocional: a existência dos neurónios-espelho, responsáveis por espelhar o que o outro faz, detetando, consciente ou inconscientemente, as suas emoções, replicando-as para si – daí a importância que têm no mundo das organizações e nas relações líder-liderados, sendo o seu poder uma das cinco grandes lições das neurociências para o desenvolvimento de um líder eficaz (Goleman e Boyatzis, 2008; Markowitz, 2013; Nelson, 2016e). Luísa Lopes sustenta as definições destes neurónios afirmando que «são uma leitura» que permite a cada líder saber gerir as suas emoções e as de cada membro da sua equipa.

Cláudia Ribeiro sustenta este pensamento reforçando que estes neurónios acabam por espelhar o que o sistema nervoso vê – através do *rapport*, que acontece entre a mente e a sintonia. É neste sentido que o *mood* de uma pessoa dentro de uma equipa – o do líder ou o de um colaborador – tem impacto nos restantes membros, porque se esta estiver em sintonia e uma das pessoas não estiver bem, os neurónios-espelho dos restantes vão manifestar exatamente a mesma emoção/sentimento, gerando o chamado *mood* coletivo. A neurocientista Luísa Lopes segue esta mesma linha de pensamento afirmando que, apesar de ainda não existirem muitos estudos, na área das neurociências, que comprovem, a cem por cento, este impacto, numa organização, tendencialmente, o líder é aquele em quem as suas pessoas mais confiam. Neste sentido, o seu *mood* terá sempre um impacto significativo em cada uma delas. Tome-se como exemplo uma situação de tomada de uma decisão mais complexa e sensível, onde o líder transparece medo, insegurança e *stress*. Estas emoções e sentimentos iam acabar por se refletir nos colaboradores, criando, assim, um clima de incerteza e medo. É, então, essencial o líder saber gerir as suas emoções e a forma como gere todos estes momentos mais complexos, porque tudo isso vai-se replicar nas suas pessoas.

As neurociências acabam por ter aqui um papel determinante. Nelson (2016c) e Gaehtgens (2017) defendem que esta área tem um impacto significativo na gestão das organizações, tal como Pedro Faustino também o sustenta, acrescentando que as neurociências vieram trazer objetividade aos processos cognitivos – algo que, segundo o líder, as empresas ignoram – tendo esta objetividade impacto na forma de estar e no crescimento das organizações. O CEO acredita que, hoje, as empresas ambiciosas devem usar ferramentas das neurociências para potenciar o desenvolvimento de cada uma das suas pessoas, permitindo que se possam conhecer a elas mesmas. Se um líder compreender o seu cérebro e as suas diversas componentes, a forma como as suas emoções e pensamentos o afetam, a si e às suas ações, conseguirá, de igual modo, perceber o impacto que tudo isto tem em cada um dos seus liderados. Ao ser mais consciente do funcionamento do cérebro, o líder tem uma mais valia para crescer ainda mais, enquanto líder, e para criar um melhor ambiente organizacional.

É por isso que hoje se relaciona diretamente a explicação deste impacto com o conceito de empatia. Uma das principais características dos líderes de hoje e que cada um deve, diariamente, saber desenvolver da melhor forma – segundo, por exemplo, José Seruya e Pedro Faustino. Zaleznik (1997) e George et al. (2002) defendem que os líderes atuais precisam de aplicar uma liderança focada na construção de relacionamentos com as suas pessoas, através da empatia. Não apenas no prestar atenção a cada um, mas também, e principalmente no ser capaz de captar e entender os sinais emocionais que cada liderado lhe dá. O professor José Seruya sustenta esta ideia, salientando que ser empático não requer apenas saber escutar/ouvir os outros, requer «estar atento aos outros e às emoções e comportamentos» de cada um, aos tais sinais emocionais, acima referidos.

Para além de considerar a presença da empatia muito importante na liderança diária de um líder, Luísa Lopes acrescenta, ainda, que este conceito e a hormona oxitocina têm uma ligação direta, uma vez que esta é libertada sempre que duas pessoas criam uma relação de confiança. Para a neurocientista, um líder verdadeiramente empático é aquele que lê e interpreta cada situação, mudando e ajustando a sua atitude, dependendo sempre da outra pessoa com quem está a colaborar – algo que de seguida irá ser sustentando pela psicóloga Cláudia Ribeiro.

No fundo, e de acordo com alguns dos estudos de Goleman e Boyatzis (2008), os líderes são os principais responsáveis por criarem uma conexão química entre o seu cérebro e o de cada

um das suas pessoas, de modo a desenvolverem e melhorarem o desempenho de todas e da organização. Os neurónios-espelho – acima apresentados – são, assim, dos principais responsáveis por fortalecer todos os laços neurais criados entre o líder e os seus liderados. Contudo, Cláudia Ribeiro, apesar de sustentar a importância do lado mais emocional de cada líder, vai mais longe, admitindo que, para além da empatia, deverá, igualmente, existir compaixão, no sentido de ir mais além do que simplesmente calçar os sapatos de cada colaborador. O ideal, hoje, afirma a *coach*, é um líder aplicar ambos: empatia e compaixão – reconhecendo, em cada seguidor, as suas próprias motivações e necessidades, adaptando-se e ajustando-se a cada um, tendo, por exemplo, como base o modelo comportamental DiSC, apresentado por Rosenberg e Silvert (2018).

A neurocientista Luísa Lopes sustenta, similarmente, as principais ideias acima apresentadas sobre a importância da empatia e de um líder ser emocionalmente inteligente. Tendo como base vários estudos, uma equipa – quando colocada numa situação-exemplo, onde o seu líder tem diversas atitudes e *moods* – acaba por eleger como sendo o melhor líder, aquele que é empático. Aqui a Luísa acaba, inclusive, por reforçar algo já anteriormente falado, que é a passagem da visão tradicional do líder – que tem de aplicar uma liderança autoritária e diretiva, onde o líder age sempre da mesma forma, independentemente da pessoa que tenha à frente – para uma onde se dá, igualmente, ao respeito, mas através da empatia e não da autoridade. O ideal para um líder de hoje é que consiga perceber não só as diferentes reações dos seus liderados, mas sim «o tipo de resposta em função do tipo de reação», porque esta perceção acaba por ser uma mais valia para se tornarem emocionalmente mais capazes. Se cada pessoa – seja líder, seja seguidor – for emocionalmente inteligente, terá uma maior capacidade de perceber como funciona o seu cérebro e o de todos os que estão à sua volta.

«Um bom líder é como um bom pai e uma boa mãe», afirma Cláudia Ribeiro. A *coach* defende que o líder, numa organização, é uma das principais, senão mesmo a principal, base de uma pirâmide de necessidades, «uma figura de destaque», devendo, por isso, ser um verdadeiro inspirador e visionário, em relação ao que pretende para as suas pessoas e para a organização no todo. Bass (2010) e Vugt et al. (2007) defendem esta ideia, reforçando que os seguidores, hoje, pretendem uma liderança inspiracional, querem um líder ambicioso e visionário e que põe em prática estas características quando prevê o futuro da organização.

É, não só, mas também, por esta mesma razão que autores como Nelson (2016) e Hunter (2018) defendem que, quando um líder assume a posição de liderança, deve ter consciência de que tem a seu cargo pessoas e não máquinas, tendo responsabilidade do impacto que tem em cada uma delas. Hunter (2018) chega mesmo a defender que cada líder deve ter em mente que os seus liderados são o recurso ativo mais valioso da organização e por isto mesmo Maxwell (2008) afirma que os líderes mais seguidos pelos seus colaboradores são aqueles que demonstram uma verdadeira preocupação com cada um deles – estes são os líderes em quem realmente confiam e reconhecem caráter.

Maxwell (2008) defende, inclusivamente, que qualquer colaborador precisa de sentir uma certa confiança no seu líder antes de tomar a decisão de o seguir – daí os fatores preocupação com os seus liderados e o sentir confiança serem dois dos principais que se destacam, quando se inquiriram 54 colaboradores, pedindo-lhes que caracterizassem o seu líder. Alguns, pela positiva, destacaram logo o facto de o seu líder ser alguém em quem confiam plenamente e que se preocupa, diariamente, com o bem-estar das suas pessoas e da organização no geral. Outros, pelo lado menos positivo, salientaram a despreocupação total com a sua equipa e uma constante inconsistência e indecisão de qual o caminho a seguir, causando muita insegurança e desconfiança nos liderados. Deveria ser claro para todos os líderes, de acordo com Kotter (1990), a importância e o impacto do fator confiança no dia-a-dia vivido numa organização e nas relações construídas dentro desta, principalmente no que toca a situações de incerteza ou de decisões mais complexas – desempenhando aqui, um papel fulcral numa melhor aceitação e compreensão da situação ou da decisão em questão.

Mais uma vez, entra aqui a ajuda das neurociências. Nelson (2016a) partilha que todos os líderes que têm consciência da contribuição que as neurociências têm na sua liderança, sabem a relevância da existência de um bom ambiente organizacional; da gestão de tempo; da construção de relacionamentos fortes com as suas pessoas, etc. No fundo, sabem que todos estes, e outros, fatores afetam o cérebro e, consequentemente, a produtividade de cada um. Uma liderança verdadeiramente eficaz implica entender e interpretar emoções e construir relacionamentos, tendo como base a empatia – tudo isto vai promover o crescimento do fator confiança, levando a um melhoramento significativo nas relações líder-liderados. De acordo com as investigações mais recentes das neurociências, as lideranças mais eficazes têm sempre como ponto de partida o cérebro do líder e o de cada um dos seus colaboradores.

Para além de Nelson (2016a), também Gordon (2016) e Collins & Collins (2017) sustentam o que foi dito anteriormente, tendo como base um estudo que comprova uma relação entre ressonância e uma liderança eficaz, com a ajuda do exame de ressonância magnética. Um líder ressonante é alguém empático e com um alto nível de inteligência emocional, que abre caminhos e desperta o cérebro dos seus liderados, influenciando-os, inspirando-os e motivando-os a envolverem-se mais na organização. Este tipo de liderança promove, também ele, um aumento de confiança, através da libertação da oxitocina – antes apresentada por Luísa Lopes e por Cláudia Ribeiro – no cérebro do líder e no das suas pessoas.

Outro fator igualmente importante para uma liderança eficaz é a motivação – o líder saber e ter a capacidade de motivar, diariamente, cada uma das suas pessoas é fundamental. Motivar, hoje, é inspirar, influenciar e levar as pessoas à ação, como defende Hunter (2018), e uma das formas mais eficazes de o fazer é envolvendo diretamente os colaboradores em certas e determinadas decisões da empresa, criando uma visão que vá, de certa forma, ao encontro dos valores e princípios de cada um, como partilha Kotter (1990). Desta forma, um líder, atualmente, é caracterizado como motivador quando, de alguma forma, reconhece devidamente cada uma das suas pessoas, dando-lhes várias oportunidades de crescimento, potenciando uma maior satisfação e um aumento do sentimento de pertença de cada uma à organização que serve. Mesmo assim, através dos 54 inquiridos, consegue perceber-se que ainda existem opiniões variadas sobre o quão motivadores são os seus líderes, dado que alguns caracterizam o seu como sendo alguém verdadeiramente inspirador e motivador, mas outros confessam que o seu tem muito pouca capacidade para motivar a equipa, não tendo nenhuma visão e caminho definidos.

De acordo com um estudo realizado por um professor de uma universidade nos Estados Unidos – Gerald Graham – o maior motivador de um colaborador, hoje em dia, é o seu reconhecimento pessoal, feito pelo líder da sua organização. A neurocientista Luísa Lopes sustenta este mesmo facto defendendo que, hoje, para cada liderado, o ser reconhecido não significa apenas um reforço financeiro – o chamado reconhecimento tradicional – mas também, e principalmente, um reconhecimento pessoal do próprio líder – estudos recentes, feitos através de ressonâncias magnéticas, comprovam isto mesmo. As pessoas gostam de se sentir integradas na sua equipa de trabalho, gostam de sentir que contribuem, de alguma forma, para o alcance dos objetivos da organização, no fundo, gostam de perceber qual a sua peça do puzzle.

Mais uma vez, quando se pediu aos 54 inquiridos que caracterizassem o seu líder, uma das principais características apontadas foi o reconhecimento do trabalho das suas pessoas, o que só vem comprovar ainda mais o facto acima apresentado. Este é, também, esclarecido pelas neurociências, que explicam, segundo Nelson (2016e), que existem recompensas que libertam mais dopamina – parte do grupo das hormonas de adrenalina – do que outras. Para a maioria das pessoas o dinheiro e os bens materiais não são os primeiros a serem destacados e a libertar esta hormona, mas sim tudo o que tenha a ver com a interação e reconhecimento pessoal – mais dopamina libertada, colaboradores mais felizes e motivados.

Para além de ganhar a confiança dos seus colaboradores e de os conseguir inspirar, influenciar e levar à ação, um líder eficaz tem de, segundo Kotter (1990), saber descentralizar. Ou seja, tem de estar disposto a atribuir responsabilidades a cada uma das suas pessoas, formando-as e desenvolvendo-as, profissional e pessoalmente. Ancona et al. (2007) partilham o pensamento de James Stockdale – pertencente à marinha dos Estados Unidos – que afirma que os verdadeiros líderes são aqueles que apostam no crescimento e no desenvolvimento dos seus liderados. Bass (2010) acrescenta, ainda, o facto de que a consideração, que um líder tem de cada um dos seus colaboradores, começa exatamente no momento em que procura desenvolver cada um, de acordo com as suas necessidades de crescimento. Tome-se como exemplos alguns casos concretos e reais, de líderes atuais que têm consciência da importância deste desenvolvimento e que apostam nele na sua liderança diária: Cassiana Tavares é uma delas, afirmando, logo no início da entrevista – quando lhe foi pedido para se caracterizar enquanto líder – que procura constantemente o desenvolvimento de cada colaborador, levando-o a ter mais sucesso e formação naquilo que faz. No fundo, afirma-se como sendo «facilitadora de sucesso e do bem-estar das pessoas».

Alinhado com os autores acima mencionados e com Cassiana está o professor José Seruya. Quando lhe foi pedido para se caracterizar enquanto líder, o professor admitiu ter uma «preocupação genuína» com cada um dos seus liderados, procurando sempre que possam crescer, como pessoas e como profissionais – algo já abordado por Kotter (1990). Para alcançar este objetivo, enquanto líder, José Seruya atribui, a cada um dos seus colaboradores, o seu próprio espaço de responsabilidade, permitindo que cada um consiga ser o mais autónomo possível, no seu dia-a-dia. Pedro Faustino pensa exatamente da mesma forma, defendendo, convictamente, que uma das primeiras coisas que se espera de um líder é que consiga desenvolver cada uma das suas pessoas. Isto, para o CEO, consegue-se sendo um

líder *coach*, não limitando o crescimento dos seus liderados, levando-os, sim, a fazer o seu próprio caminho de desenvolvimento, com autonomia e independência.

Em contrapartida, o CEO Pedro Gonçalves não tem, nem muito tempo, nem muita paciência, para colaboradores e equipas que precisem deste tipo de acompanhamento e desenvolvimento. Deste modo, dá primazia a equipas pequenas e homogéneas, já devidamente preparadas e desenvolvidas, não sendo necessário ensiná-las e desenvolvê-las. Contudo, hoje em dia, é realmente fundamental que um líder procure desenvolver e fazer crescer cada uma das suas pessoas e, para além de todos os mencionados até aqui, também Luísa Lopes defende este pensamento. A neurocientista afirma que um bom líder, atualmente, é aquele que tem a capacidade de retirar o melhor de cada colaborador, tendo consciência do talento e das habilidades de cada um – sendo, para isto, fundamental que tenha a sua inteligência emocional desenvolvida e que haja, sem dúvida, uma maior aposta no *coaching*. Goleman (2000) chega mesmo a considerar que, de entre os seis tipos de líderes mais conhecidos atualmente e que apresentam competências de inteligência emocional, o líder *coach* é dos mais eficazes. Luísa Lopes reforça esta ideia afirmando que ter um conhecimento mais aprofundado do cérebro e do seu funcionamento é uma mais valia para o sucesso de uma organização e de todos os que nela trabalham. Neste sentido, acaba por incentivar os líderes de hoje a apostarem no *coaching*, num acompanhamento personalizado às suas pessoas, conhecendo e compreendendo melhor cada uma, conseguindo, assim, um delineamento de estratégias e competências que, quando existe um maior conhecimento do cérebro de cada um, se tornam totalmente eficazes e levam ao sucesso de cada um e da organização no geral.

No entanto, se quiserem apostar no desenvolvimento e crescimento dos seus seguidores, exigindo o máximo de cada um, devem, primeiramente, exigir o máximo de si mesmos, para poderem dar o exemplo – Pedro Faustino já o faz, afirmando-se como sendo um líder muito exigente consigo mesmo e com os outros. Para isto, os líderes devem ter em conta a regra dourada da liderança, que Hunter (2018) partilha com os seus leitores: qualquer líder deve procurar ser e exigir o que gostaria que o seu líder fosse e fizesse por e para si. Cláudia Ribeiro acrescenta, ainda, seguindo o pensamento de Maxwell (2008), que o líder deve ser um verdadeiro exemplo e, por esse mesmo motivo, os comportamentos e ações que tem no seu dia-a-dia devem ser os que pretende que sejam refletidos pelas suas pessoas. Hoje, tendo como base o *feedback* dos 54 colaboradores inquiridos e uma escala de 1 a 10, os seus líderes,

em média, dão, diariamente, 7 o exemplo. 11 pessoas chegaram mesmo a colocar os seus líderes no intervalo de 1 a 5, mostrando que nunca ou praticamente nunca dão e são considerados um verdadeiro exemplo.

Desta forma, e como afirmam Luísa Lopes e Cassiana Tavares, um bom líder, hoje, é aquele que sabe qual o seu papel e lugar na organização, e que mostra às suas pessoas que faz o caminho com elas e não sozinho. José Seruya acrescenta, ainda, que um líder eficaz precisa de ter uma clareza muito grande de propósito e de responsabilidade, tem de se comprometer, de verdade, com os seus colaboradores e precisa de ter consciência do impacto que têm as suas decisões, relações, comportamentos e ações em cada um – tal como Maxwell (2008) sustenta, o líder tem de ser o primeiro a dar, todos os dias, o verdadeiro exemplo. Miguel Rato e Pedro Faustino reforçam esta definição de líder eficaz afirmando que este deve ser inspiracional e inovador – apresentando uma visão do futuro da empresa que inspira e motiva, diariamente, as pessoas, acrescentam Goffee e Jones (2000) – e transparente e rigoroso – contribuindo para a construção de relações de confiança entre o líder e os seus liderados. Para além disto, deve apostar numa liderança colaborativa – algo que Miguel Rato procura aplicar no seu dia-a-dia, caracterizando-se como um líder que ouve, que se preocupa genuinamente com as suas pessoas, compreendendo e aceitando cada uma e que traz as decisões da empresa até à sua equipa e procura envolvê-la e saber a opinião de cada membro.

George et al. (2007) e, mais tarde, Barsoux e Toegel (2012) abordam, ainda, uma outra característica essencial para um líder ser realmente eficaz e que está diretamente relacionada com o *coaching*: a sua autenticidade. A liderança autêntica requer um processo e um compromisso, feito pelo líder, em autodesenvolver-se, acabando por se demonstrar através do seu propósito e da prática dos seus valores, liderando emocional e racionalmente. Pedro Faustino é um outro defensor deste tipo de liderança, chegando mesmo a afirmar que se um líder não for autêntico sabe gerir uma empresa, mas não sabe liderá-la, e muito rapidamente passa de líder a chefe. Contudo, esta autenticidade é muito difícil de atingir, uma vez que implica um grande autoconhecimento e uma exposição perante as pessoas – tem de ser transparente, saber dar *feedback* a 360º, no fundo, tem de saber comunicar eficazmente com os seus liderados.

Os 54 colaboradores inquiridos, aquando lhes pedido que caracterizassem o seu líder, mencionaram, positivamente, muitas das características acima identificadas pelos autores e

líderes mencionados, o que demonstra que já são muitos os líderes que apostam numa liderança pelo exemplo; empática; humana; dedicada e preocupada com os seus colaboradores; exigente; inspiradora e ambiciosa; criativa; que dá liberdade a cada um para se exprimir e onde está presente uma comunicação diária entre todos. No fundo, uma liderança que envolve todas as pessoas da organização, que as motiva e as fazem crescer como indivíduos e profissionais – tudo isto foram características identificadas pelos 54 inquiridos. Contudo, alguns destes colaboradores – 20, mais concretamente – reconheceram, nos seus líderes, através de uma abordagem menos positiva, a falta de certas características, muitas delas acima referidas, o que revela que são, ainda, muitos os líderes que necessitam de ganhar consciência das necessidades atuais dos seus colaboradores. Muitos sentem que o seu líder é pouco humano, não demonstrando preocupação com as suas pessoas; outros sentem que é pouco transparente e de difícil leitura; ou que tem pouca capacidade para liderar, não tendo nenhuma visão, nem nenhum caminho traçados, não conseguindo motivar a sua equipa; outros sentem, ainda, que o seu líder é muito distante e que não comunica com os seus seguidores.

Neste sentido, e tendo, uma vez mais, como base uma escala de 1 a 10, os 54 colaboradores, quando questionados sobre a forma como os seus líderes lideram a sua organização, em média, lideram 7 da forma mais acertada e eficaz. Por esta razão, se pudessem deixar um conselho aos seus líderes, alguns destes inquiridos simplesmente diriam para o seu líder continuar a liderar como o fez até ao momento; outros gostariam que se pusesse mais lugar de cada um dos seus seguidores, compreendo melhor as suas reações e atitudes, perante determinadas situações; ou que soubesse delegar mais responsabilidades e tarefas; outros gostariam que desenvolvesse mais a sua capacidade de escuta, que estivesse mais presente e que comunicasse mais com a sua equipa; ou, ainda, que colaborasse mais e que potenciasse a progressão da carreira de cada uma das suas pessoas.

Alguns dos colaboradores inquiridos admitirem que gostariam que o seu líder desenvolvesse mais a sua inteligência emocional, gerindo melhor o *stress* e começando a olhar para os seus liderados como pessoas e não como números, desenvolvendo, assim, o seu lado mais humano – valorizando cada um, protegendo o seu bem-estar, valores e interesses. Outros aconselhariam o seu líder a exigir mais dos seus seguidores e a estimular a criatividade de cada um. Muitas das características, identificadas até aqui, necessárias para um líder se tornar o mais eficaz possível, são reforçadas por estes colaboradores, numa ótica de

aconselharem os seus líderes a melhorarem a sua liderança diária. Isto demonstra, uma vez mais, que ainda são muitos os líderes que precisam, rapidamente, de se adaptar às novas necessidades e expectativas dos seus seguidores, devendo seguir os conselhos que estes lhes dão, ou gostariam de dar.

6.3.1.1 – Tipo de Comunicação e Relação Diária entre Líderes e Liderados

«A boa liderança baseia-se em relacionamentos», afirma Maxwell (2008: 98), e cabe a cada líder saber construí-los com as suas pessoas, tendo sempre como base o fator confiança e um outro fator igualmente importante e impactante: a comunicação – característica reconhecida por muitos colaboradores, autores e líderes atuais como sendo essencial nos dias de hoje. Luthra & Dahiya (2015) chegam mesmo a afirmar que a chave principal para uma boa liderança é a comunicação. Estes autores e Fairhurst & Uhl-Bien (2012) afirmam, com toda a certeza, que a comunicação eficaz é, cada vez mais, uma das maiores vantagens para qualquer líder, ajudando-os a serem mais influentes, a inspirar, motivar e levar as suas pessoas à ação e ao alcance dos resultados da organização.

Hoje, a maioria das organizações já fez e outras estão, ainda, a fazer uma transição significativa, segundo Groysberg e Slind (2012): de uma comunicação corporativa mais formal e tradicional para um estilo mais conversacional, informal e próximo dos outros. Na base de qualquer relação está uma boa comunicação, afirma Charteris-Black (2007), e, por isso mesmo, para se conseguir construir relacionamentos saudáveis e de confiança, a comunicação líder-liderados deve ser diária, próxima e o mais clara e transparente possível – tendo sempre em mente as preferências de comunicação de cada liderado, através dos perfis comportamentais do DiSC, por exemplo. Quando se procurou saber como é a comunicação entre cada um dos 54 inquiridos com o seu líder, no dia-a-dia vivido na organização, em média, numa escala de 1 a 10, esta comunicação bidirecional é considerada um 8 – o que significa que já existe uma comunicação mais diária e próxima entre o líder e os seus colaboradores, mas que pode ser ainda mais desenvolvida e trabalhada. Contudo, mesmo assim, um dos inquiridos chegou mesmo a confessar que não existe qualquer tipo de comunicação entre si e o seu líder.

Recordando o que Cláudia Ribeiro referiu anteriormente sobre o líder dever, até certo ponto, ser vulnerável e recuperando, novamente, a ideia de a transparência dever estar presente na comunicação diária entre o líder e as suas pessoas, a neurocientista Luísa Lopes vem reforçar

estas ideias, com base em estudos de ressonância magnética. Os resultados obtidos vieram, por um lado, refutar, uma vez mais, as primeiras teorias da liderança – as mais clássicas e tradicionais, em que a liderança é exercida somente de cima para baixo e onde o líder tem de saber sempre tudo – e reforçar, a liderança empática, o novo e atual estilo, que está, cada vez mais, a ganhar o seu destaque. Estes estudos mostram que os liderados têm muito mais respeito e confiança por um líder que sabe dizer "eu não sei isto ou aquilo", por um líder que tenha a honestidade e sinceridade certas para dizer que não sabe e que, para além disto, procure saber os *inputs* dos seus colaboradores – criando, assim, uma reação positiva em cada um, motivando-os e despertando-lhes uma enorme vontade de colaborar.

Relativamente à relação que cada colaborador inquirido tem com o seu líder, o tipo predominante é o de proximidade e abertura, com uma comunicação bidirecional, onde cada um pode dar a sua opinião e é sente-se ouvido, valorizado e respeitado. No entanto, ainda são muitos os liderados inquiridos que sentem que o seu líder é muito distante e com pouca abertura, mantendo uma relação fria, formal e meramente profissional com a sua equipa. Atendendo às necessidades dos colaboradores do mundo organizacional atual, a criação de relações próximas e de confiança entre o líder e os seus seguidores é fundamental para a eficácia da sua liderança e para a satisfação de cada um. Pedro Faustino é exatamente desta opinião defendendo que «um líder não consegue exercer liderança se não tiver proximidade» com os seus colaboradores, porque para se conseguir desenvolvê-los e liderá-los é precisa esta proximidade, garantindo que existe um alinhamento entre todos. Para isto, é, então, necessária uma comunicação diária, próxima e bidirecional, onde exista influência e empatia.

Cassiana Tavares segue este mesmo estilo de liderança, deixando, desde o início, os seus colaboradores à vontade para abordarem qualquer tema – pessoal ou profissional – que tenham e que os esteja a incomodar, tudo isto através de uma relação e de uma comunicação aberta e transparente. O professor José Seruya identifica-se, igualmente, com esta forma de liderar e de se relacionar com as suas pessoas, admitindo ter uma postura relacional e ser alguém «de ir muito ao encontro» com os outros, é uma pessoa de pessoas e, por isso, é muito fácil para si criar relações de proximidade e abertura, tendo sempre como base a importância e o impacto do princípio de envolvimento. Ou seja, para que as pessoas possam sentir que podem confiar no professor, este procura envolver, ao máximo, os seus

colaboradores, aproximar-se deles, reduzindo, ao mesmo tempo, todo e qualquer distanciamento emocional e afetivo que possa existir.

Miguel Rato comunica sempre com a maior transparência possível, tentando, de igual modo, envolver toda a sua equipa e fazer com que todos se sintam totalmente à vontade e com abertura suficiente para partilharem com o líder as suas expectativas, as suas frustrações e as suas preocupações – sendo mais um defensor da criação de relações próximas com a sua equipa. Até mesmo para Pedro Gonçalves sempre foi muito fácil estabelecer relações de proximidade, pessoal e profissional, com as suas equipas – talvez, admite o CEO, por sempre ter liderado equipas bastante homogéneas, não existindo diferenças significativas entre os vários membros que as compunham.

6.3.2 – Implementação de uma Mudança Organizacional – Visão de Líderes e de Liderados, com a Ajuda Extra das Neurociências

Toda esta comunicação diária e todas estas relações de proximidade, abertura e confiança, entre o líder e as suas pessoas, são fundamentais em todos os momentos, mas são essenciais, principalmente, em contextos de implementações de mudanças. O mundo das organizações está cada vez mais competitivo, hoje está mais do que ontem e amanhã estará mais do que hoje e, por esta mesma razão, precisam de inovar e de se reinventar se quiserem permanecer ativas no mercado. Para isto, sustentam Boris et al. (2015) e Hunter (2018), é fundamental que, quer o líder, quer os seus liderados, estejam dispostos e sejam rapidamente ajustáveis e adaptáveis a qualquer tipo de mudanças que sejam necessárias implementar nas suas empresas. Dos 54 colaboradores inquiridos apenas 7 não passaram, até ao momento, pela implementação de uma mudança na organização onde trabalham atualmente, os restantes já passaram por implementações de variadas mudanças: de reestruturação de departamentos; de tarefas/funções; mudanças tecnológicas; de administração (por exemplo, com a saída de um CEO e a entrada de um novo); de instalações; ou até mesmo a fusão da sua empresa atual com uma outra.

Para Cassiana Tavares, por exemplo, liderar implementações de mudanças é uma constante no seu dia-a-dia, estando, neste preciso momento, a liderar uma alteração profunda do modelo de negócio da sua empresa. De igual modo, o professor José Seruya, ao longo da sua vida como gestor e líder, já liderou diversas mudanças, em empresas distintas, sendo que uma das que mais o marcou foi a integração de um novo negócio na organização, ao mesmo

tempo que tentava ganhar a confiança da sua equipa, uma vez que tinha entrado nesse mesmo momento para a empresa. Com uma situação muito idêntica à do professor, Miguel Rato também partilhou na sua entrevista que uma das mudanças que mais o impactou foi uma das mais recentes que liderou, na empresa onde se encontra atualmente – uma mudança radical que envolveu muitos meses de trabalho e de reajustamento do posicionamento, das instalações e da imagem da empresa, tudo isto, enquanto tentava ganhar a confiança dos seus colaboradores, dado que a sua chegada àquela empresa era, também ela, muito recente.

Pedro Faustino, tal como Cassiana, para além de já ter liderado muitas implementações de mudanças organizacionais, partilhou estar a liderar uma atualmente e uma mudança que, confessa, é uma das mais amplas e complexas pelas quais já passou. Para esta mudança, o CEO tem como missão reorganizar e reestruturar toda uma equipa de trabalho, apresentando-lhes um novo caminho que leve a que os clientes voltem a ser reconquistados e que voltem a confiar na empresa. Não ficando atrás, Pedro Gonçalves também já teve a oportunidade de liderar diversas mudanças organizacionais e, confessa, é algo que lhe dá bastante gozo. Uma que ficou especialmente marcada na sua memória, pelo lado positivo, foi um grande processo de reestruturação e de otimização de toda a empresa e dos seus recursos, numa altura em que o país estava a passar por uma das maiores crises de sempre.

Os líderes, hoje, mais do que nunca, precisam de tomar decisões e de responder a todas as oportunidades e a todas as ameaças que surgem, diariamente, e que podem pôr em causa a existência da sua organização. Para que possam adaptar-se da melhor forma possível a estes imprevistos, os líderes precisam de ter ao seu lado colaboradores de certa forma flexíveis, abertos à mudança e que sejam colaborativos, como defendem Gilley et al. (2009) e Hunter (2018). Ora, a mudança, por si só, não é algo natural para o ser humano, daí a sua aceitação não ser assim tão rápida como o esperado pelos líderes – por esta razão é fundamental para uma eficaz implementação, os líderes conhecerem as mentalidades e os níveis de aceitação de cada uma das suas pessoas, face a mudanças. Contudo, a boa notícia é que esta adaptação e abertura à mudança é algo que pode, e deve, ser treinado por todas as pessoas – líder e liderados.

Uma mudança acontece através do hábito. Deste modo por esta mesma razão, quanto mais rápido for posto em prática todo o processo que esta implica, mais facilmente se vai tornar parte integrante da rotina de cada um, como afirmam Boaz e Fox (2014). De acordo com as

neurociências, e com Goleman et al. (2001), o córtex pré-frontal é a parte do cérebro que é ativada quando a pessoa supera uma resposta habitual e adquire uma nova capacidade cerebral para mudar. Para que isto aconteça, dá-se uma reconexão do cérebro, sendo essencial uma repetição contínua dos novos hábitos até que se tornem automáticos – a mudança duradoura exige muita prática.

A psicóloga Cláudia Ribeiro salienta que novos hábitos tendem a demorar vinte dias até estarem oficialmente implementados na rotina de uma pessoa e o que muitos líderes não têm em conta, mas deveriam ter, é que, por um lado, um hábito é um hábito porque satisfaz uma determinada necessidade e, por isso mesmo, são difíceis de quebrar. Por outro lado, o ser humano move-se, geralmente, tendo como base dois tipos de motivações: «fuga à dor ou busca de prazer». A neurocientista Luísa Lopes acrescenta, ainda que a esta quebra de um velho hábito e à aquisição de um novo, as neurociências chamam de flexibilidade cognitiva. O córtex pré-frontal é uma das principais áreas do cérebro responsáveis por esta flexibilidade, que requer de cada indivíduo a capacidade de se adaptar a novas situações, conseguindo, rápida e facilmente, mudar de paradigma e ajustar-se ao novo caminho a seguir.

Para, então, se conseguir quebrar um hábito, seja ele qual for, e adquirir um novo, o primeiro passo que a psicóloga sugere é a adoção de uma mentalidade de crescimento – algo que alguns dos colaboradores inquiridos admitiram ter quando passam por uma determinada mudança e que, segundo a revista digital CIO (2019), é também uma das funções do líder, incentivar cada um a desenvolver esta mentalidade. Depois de desenvolvida esta mentalidade, é fundamental treinar, praticar, sempre com muita motivação – segundo Luísa Lopes, «a motivação é um móbil muito poderoso» – e força de vontade, fazendo com que cada um se consiga comprometer verdadeiramente com a mudança em questão.

Durante todo este processo, Cláudia Ribeiro relembra os líderes da importância de associarem sempre uma recompensa/benefício à mudança, de modo a ajudar cada pessoa a manter o foco, a resiliência e a garra necessários para adotar as novas alterações. Para além disto, a *coach* alerta, ainda, para o facto de ser essencial os líderes, desde o início do processo, deixarem esclarecido que é normal existirem pequenas falhas durante o percurso, é normal existirem avanços e recuos, faz parte e, por isso, todos juntos devem conseguir ultrapassar quaisquer obstáculos – sendo, para isto, fundamental estarem todos alinhados e

envolvidos, em direção ao mesmo objetivo e visão, tal como sustentam Humphrey (2002) e Hunter (2018).

Recordando o que Mawell (2008) e muitos outros autores, o professor José Seruya, o CEO Pedro Faustino, ou mesmo a *coach* Cláudia Ribeiro e a neurocientista Luísa Lopes defendem – que o líder deve ser, diariamente, um verdadeiro exemplo para os seus colaboradores – nas implementações de mudanças organizacionais esta responsabilidade não é exceção. Por esta mesma razão, os líderes são considerados, por autores como Rooke e Torbert (2005), Charteris-Black (2007) e Kotter (1990), os principais agentes de mudança, dentro de uma organização, sendo muito importante e impactante para as suas pessoas a forma como cada um lida – emocional e racionalmente – gere e lidera esta implementação. Cassiana Tavares, para além de sustentar a ideia de que o papel do líder, nestes casos específicos, é o de um agente da mudança que vai ser implementada, acrescenta, ainda, que este papel é tão importante como o de um facilitador.

José Seruya é da mesma opinião afirmando, convictamente, que o líder é o agente principal e que a primeira responsabilidade da mudança é, sem dúvida, dele mesmo. Ao mesmo tempo que é o principal agente da mudança deve, de igual modo, ser um promotor e um inspirador desta, dando, uma vez mais, o exemplo – sendo o primeiro a aceitar e adotar a mudança. Miguel Rato mantém esta linha de pensamento defendendo que o líder é quem tem o papel principal na mudança, sendo um transmissor de confiança e determinação, relativamente à sua implementação – as suas pessoas precisam de sentir que ele está tão ou mais envolvido que elas na mudança.

Pedro Faustino defende exatamente o mesmo, acrescentando que o líder deve levar, do início ao fim, a mudança às costas, e que, principalmente nestes momentos, a confiança entre o líder e os seus liderados é de extrema relevância, porque se esta relação já existir e estiver sólida, todos vão confiar na mudança e tornarem-se, também eles, em agentes, ajudando o líder a promovê-la junto dos mais resistentes. Cláudia Ribeiro reforça este pensamento, afirmando que o líder tem de ser o primeiro a acreditar na mudança, porque se não o fizer, essa incerteza e insegurança vão acabar por se refletir nos seus comportamentos e ações diárias, não transmitindo confiança aos seus liderados. Quando inquiridos sobre se consideram o seu líder um verdadeiro agente de mudança, tendo como base uma mudança em específico pela qual já tenham passado com o seu líder atual, a média, numa escala de 1

a 10, foi de 7. Ou seja, nenhum destes colaboradores considera assim tanto o seu líder como um verdadeiro agente de mudança, chegando mesmo a existir 3 inquiridos que não consideram, de todo, o seu líder um agente.

Para além de deverem ser verdadeiros agentes da mudança que estão a implementar, para conseguirem esta implementação de forma eficaz, os líderes devem ser os seus principais comunicadores, como afirma Lewis (2006). Ao comunicarem, de forma eficaz, a mudança em questão, os líderes vão conseguir influenciar, motivar e, na generalidade, mudar a mente de cada uma das suas pessoas, ganhando-as como suas apoiantes, motivando-as e envolvendo-as, ao máximo, na mudança – acrescentam Decker & Decker (2015). A psicóloga Cláudia Ribeiro reforça o pensamento destes autores afirmando que, para um líder conseguir implementar, eficazmente, uma mudança, precisa de ter, desde o início do processo, um plano de comunicação com, se possível, atividades de *engagement* para a mudança, comunicando-a da forma mais clara e consistente possível. De acordo com as respostas dos inquiridos à pergunta sobre quem é que lhes comunicou uma determinada mudança pela qual tenham passado na sua empresa atual, a grande maioria respondeu que foi o líder, o que vem ao encontro dos que os autores e a psicóloga acima referiram como sendo uma das suas principais funções nestas situações.

No fundo, o líder deve deixar, desde o início, bem claro o tipo de mudança que vai ser implementado, o porquê, qual o propósito que vai servir e quais os benefícios que vão surgir, para os colaboradores e para toda a organização. Para além destes pontos, o líder deve, similarmente, deixar, desde logo claro, quais as possíveis dores pelas quais todos vão passar – é essencial que todos saibam que nem tudo corre sempre bem, clarificando qual o papel e contribuição de cada um, durante todo o processo. Por outras palavras, uma das principais tarefas do líder, nestas situações, é ser ele a comunicar a mudança às suas pessoas, alinhando-as, logo ao início, para um propósito que seja comum a todos – ao fazê-lo precisa de ter consciência de que cada indivíduo tem a sua forma de encarar, reagir e lidar com a mudança e que hoje pode ser um resistente, mas amanhã pode já ser um dos mais recetivos e vice-versa.

Os líderes entrevistados são verdadeiros exemplos de bons comunicadores de uma mudança. Para Cassiana Tavares , o tema do fluxo de comunicação, principalmente nestes momentos, é algo que a preocupa bastante, sendo consciente de que nestas fases de transição é

fundamental existirem conversas frequentes entre o líder e os liderados, permitindo a cada um dar a sua opinião sobre a mudança em questão e partilhar qual ou quais os sentimentos e emoções que estão a sentir relativamente à mesma. A líder acaba por partilhar que, para ela, é essencial, desde o início, por um lado, ser-se o mais clara possível, daquilo que se espera de cada colaborador, e, por outro, envolvê-los, a todos, dando-lhes uma voz ativa – dos 54 colaboradores inquiridos, praticamente todos os que já passaram por uma mudança na sua empresa atual, admitem não ter uma voz ativa e nunca, ou praticamente nunca, lhes é pedida a sua opinião e o que sentem em relação à mudança.

No caso da líder Cassiana a mudança que abordou na entrevista foi comunicada com alguns meses de antecedência, dado todo o processo de transição que está envolvido. Contudo, no caso do professor José Seruya, uma vez que tinha acabado de chegar à organização, não foi ele quem comunicou a mudança, mais sim a sua comissão executiva. O professor acredita que o líder, ao implementar uma mudança, precisa de ter muito claro o horizonte e o caminho que quer que a sua organização siga, clarificando as suas pessoas da direção a seguir. No fundo, partilhando com elas qual a visão da mudança – explicando sempre, como Cláudia Ribeiro já o tinha referido, o porquê da implementação e qual o contributo que cada um vai dar em todo o processo. Gilley et al. (2004) sustentam a ideia do professor, em relação à visão da mudança, ressaltando a importância da sua criação e da sua partilha com as suas pessoas.

Visão e comunicação, dois temas abordados pelo professor José Seruya, pela *coach* Cláudia Ribeiro e pelos autores Gilley et al. (2004), fundamentais para implementação eficaz de uma mudança. Contudo, segundo Kotter (1995), quando os líderes não apostam na criação de uma visão da mudança e quando não a comunicam, assim como os próximos passos a seguir por todos, estes temas podem tornar-se em dois erros críticos e que põem em causa todo o processo. Não pode existir falta de uma visão porque a sua existência ajuda as pessoas a transportarem-se para uma imagem que espelha o futuro da organização. A comunicação da mudança e da sua visão tem de existir e tem de ser o mais clara possível, de modo a orientar todos as pessoas ao longo de todo o processo de mudança.

Na mudança implementada por Miguel Rato na sua organização, esta nunca foi propriamente comunicada como sendo uma mudança – algo que, segundo Cláudia Ribeiro, pode ser uma mais valia para uma melhor e mais rápida aceitação e adoção, aconselhando os líderes a

tratarem-na como uma transição ou como um crescimento que a organização vai fazer, uma vez que só a palavra "mudança" desperta, desde logo, no cérebro da maioria dos colaboradores, um gatilho. A única coisa que o CEO disse às suas pessoas foi que gostava de repensar no futuro e no rumo da empresa, juntamente com todas elas, sendo o mais provável que, deste *brainstorming*, saísse um qualquer plano de mudança.

Por sua vez, Pedro Faustino teve uma abordagem um pouco diferente ao comunicar a mudança que abordou na entrevista. Em primeiro lugar, e seguindo um pouco as mesmas ações dos líderes acima mencionados, para promover a mudança, o CEO fez várias comunicações, ressaltando sempre o facto de que todos juntos iam construir um novo caminho e que os conteúdos desta mudança iam ser pensados e debatidos em equipa – existindo uma preocupação de que tudo seja validado por todos. Esta envolvência, para Coch e French (1948), é uma mais valia para evitar resistência à mudança, por parte de algumas pessoas. Depois de discutidos todos os conteúdos e de a decisão final estar fechada, isto é, do novo caminho estar traçado, o CEO senta-se com cada um dos seus seguidores e tem uma conversa de *one-to-one*, onde diz a cada um o que é que espera dele/a durante todo o processo de implementação – de acordo com a neurocientista Luísa Lopes, estudos comprovam que se cada colaborador souber, desde o início, qual o seu papel numa mudança, terá mais facilidade em aceitá-la e adotá-la.

Pedro Gonçalves acaba por sustentar um pouco do que cada líder disse até aqui, reforçando, ainda, que a primeira coisa que um líder deve ter em conta, aquando mudanças organizacionais, é a relevância de ser «altamente consistente», isto é, dando verdadeiramente o exemplo. O CEO partilha uma decisão que tomou logo no início da mudança que abordou na entrevista, e que está relacionada com esta consistência de que fala: estavam numa fase de grandes reduções de recursos e uma delas foi na frota automóvel e o líder por ser o CEO tinha direito a uma viatura para uso pessoal. A partir do momento em que foram anunciadas as várias reduções e otimizações de recursos, o CEO nunca mais usou nenhuma viatura para uso pessoal. No fundo, procura, desde o início, deixar bem claro às suas pessoas que se uma mudança «é para todos, é para todos, (…), não me vão apanhar numa falha».

O CEO acredita que se todos derem o exemplo, se todos estiverem a remar o mesmo barco, a grande maioria das pessoas aceita e adere à mudança. Desta forma, o tipo de comunicação que faz com os seus colaboradores é explicar-lhes qual o caminho que vão seguir, a partir

daquele momento, comunicando sempre com a maior consistência possível, não utilizando meias palavras e envolvendo todos, sempre, desde o início. Quanto mais transparente e claro um líder for, quanto mais informações as pessoas souberem acerca da mudança em questão, melhor será o resultado obtido de cada uma.

Com base num estudo que realizaram, Gilley et al. (2009) identificaram alguns comportamentos que o líder pode, e deve, adotar, que influenciam, positivamente, a implementação de uma mudança. Um deles é a forma como comunica a mudança – algo já abordado; outro é a capacidade de envolver as suas pessoas, atribuindo-lhes papéis ativos na mudança, aumentando o seu sentimento de pertença – de 1 a 10, em média, os 54 colaboradores inquiridos sentem-se 8 pertences à organização que servem; outro comportamento é o saber e conseguir motivar cada um, criando a metodologia mais acertada para a implementação da mudança; por último, a aposta no *coaching* – cada vez mais impactante, de forma positiva – através de um *feedback* contínuo do líder e dos seus liderados.

No fundo, e de acordo com um estudo realizado por Johnson (2017), os colaboradores precisam, pelo menos, de receber três sinais específicos dos seus líderes, quando está em causa a implementação de uma mudança. Em primeiro lugar, os líderes precisam de dizer às suas pessoas o que é que realmente pretendem com a mudança, atendendo ao futuro da organização; em segundo, cada líder deve viver a mudança que decidiu implementar – algo ressaltado, por exemplo, por Pedro Gonçalves; e, por fim, deve ter consciência de todos os recursos que tem à sua volta, das capacidades e habilidades de cada um, de modo a otimizá-los ao máximo e tirando o melhor proveito de cada um.

A grande maioria das mudanças organizacionais são emocionalmente intensas e, na maior parte dos casos, despertam emoções e sentimentos menos positivos, como a ansiedade, o medo, a insegurança, uma preocupação extrema, etc. Como referido anteriormente, cada indivíduo – seja líder, seja liderado – tem a sua própria forma de olhar, reagir e lidar com uma determinada mudança. Voltando à mudança que cada líder entrevistado partilhou na entrevista, por exemplo, para Cassiana Tavares, é fundamental, enquanto líder, saber gerir as suas emoções e reações durante todo o processo de implementação.

Com uma outra visão, Miguel Rato partilha que para si, emocionalmente, liderar aquela mudança em específico foi um «excitamento», sentiu-se uma criança de 5 anos, levando toda

a sua equipa com ele. Contudo, racionalmente, confessa ter tido muito medo, sentia que podia estar a exigir muito das suas pessoas, que podia estar a ir longe demais e que isso poderia levar a que houvesse colaboradores que não iriam querer continuar a fazer esse mesmo caminho com ele. O CEO acredita que um bom líder, principalmente nestas situações de mudanças organizacionais, tem de ser muito resiliente e, apesar de ter tido um ou outro momento mais sensível e que foram mais difíceis de lidar, sentiu que estava realmente a seguir o caminho certo e que estava a ser justo, honesto e compreensivo com toda a sua equipa. Pedro Faustino confessa que ao liderar a mudança em específico que partilhou, emocional e racionalmente, sentiu que foi uma das experiências profissionais mais ricas que teve até hoje. Nestes momentos afirma ser fundamental uma boa gestão emocional e que a melhor forma de gerir toda a situação é com autenticidade e resiliência – como Miguel Rato – sendo o mais franco possível com cada um dos seus seguidores.

De todas estas mudanças partilhadas pelos líderes entrevistados saíram grandes *insights* que acabam por se cruzar com os pensamentos dos vários autores abordados ao longo da dissertação. O professor José Seruya, por exemplo, partilha que, após a implementação daquela mudança, percebeu o impacto positivo que teve, em cada um dos seus liderados, o facto de ter despendido mais tempo do que o esperado no fortalecimento das relações com cada um, tendo percebido a importância da cooperação e da confiança – que acaba por ser a sua base, porque só existe cooperação se existir confiança. Algo que deixou Miguel Rato bastante orgulhoso foi o facto de todas as decisões incluídas na mudança terem sido tomadas em conjunto com todos e de todas terem sido devidamente implementadas.

Já Pedro Faustino partilhou uma grande aprendizagem e que acaba por se cruzar com alguns dos pensamentos de Cláudia Ribeiro: é perfeitamente normal, e até mesmo saudável, o líder ter algumas inseguranças em relação à mudança que está a pensar implementar – o que acaba por desmistificar a ideia de que o líder nunca se engana e nunca tem dúvidas. Se for bem gerida e controlada – com a ajuda da inteligência emocional e da empatia – o líder pode mostrar uma certa vulnerabilidade perante as suas pessoas, porque, ao demonstrá-lo, vai promover a sua autenticidade e aumentar o sentimento de confiança que os seus liderados têm em si. Para além disto, ao mostrar que tem dúvidas, acaba por ter uma mente mais aberta e predisposta a ouvir as sugestões dos seus colaboradores. Por sua vez, Pedro Gonçalves partilha que, ao contrário do que a maioria das pessoas pensa, nenhum processo de mudança tem um início e um fim. Cada líder, cada liderado, cada organização deve procurar, no dia-

a-dia, mudar, reinventar-se, ajustar-se e adaptar-se, comparando-se, sempre com os melhores.

No entanto, no caso dos liderados a aceitação, a adaptação e a adoção de uma nova mudança na organização onde trabalham já não é assim tão simples. Boris et al. (2015) e Kotter (1995) são alguns dos autores que mostram exatamente isto, afirmando que 70% dos processos de mudança organizacional fracassam por duas principais razões: ou por resistência de alguns colaboradores ou, e de certa forma ligada à primeira razão, por falta de apoio do líder. Tal como abordado anteriormente, a aceitação de uma mudança não é algo natural no ser humano e, por esta razão, explica Cláudia Ribeiro, nenhum indivíduo é obrigado a aceitar uma mudança logo desde o início da sua implementação. Quando tal acontece tem de se pedir ajuda e o líder tem aqui uma grande responsabilidade, no sentido em que deve explicar, novamente, toda a mudança, enquadrando-a na organização e dando as devidas ferramentas para que esta consiga ser posta em prática.

A *coach* chega, ainda, a deixar como sugestão a possibilidade de pedir ajuda a pessoas externas à organização – por exemplo a consultores – tal como fez Miguel Rato. Quando implementou a mudança de posicionamento da sua empresa, o CEO decidiu contratar uma parceira de *coaching*, apresentando-lhe o que realmente pretendia implementar e pedindo-lhe que o ajudasse a criar o melhor plano de implementação, com a validação e o contributo de cada um dos seus seguidores. No entanto, Pedro Faustino também o decidiu fazer, mas, no seu caso, esta ajuda externa não foi tão bem aceite, porque a sua equipa achou que tinha contratado aquela empresa somente para o conseguir ajudar a influenciar todos os envolvidos na mudança, a aceitarem-na com maior facilidade.

Galbraith (2018) vem refutar a grande maioria das ideias até aqui apresentadas, ressaltando um estudo feito nos Estados Unidos, que prova que em mais de um milhão de funcionários, pelo menos um terço não percebe o porquê da implementação de determinadas mudanças na sua organização, provocando, assim, a resistência de muitos colaboradores. Desta forma, e tendo com base este estudo, o autor aconselha os líderes a dedicarem o devido tempo às suas pessoas, envolvendo-as, explicando-lhes o tipo de mudança que vai ser implementado, como é que vai ocorrer este processo, porque é que vai acontecer, entre outras informações que precisam realmente de chegar aos colaboradores, de forma a que compreendam melhor a sua necessidade de implementação, acabando por a aceitar e adotar no dia-a-dia.

A aceitação de uma determinada mudança organizacional, por parte dos liderados, é um processo que requer, segundo Rogers (2003), algumas etapas: a tomada de consciência por parte de cada um – relacionado com o propósito/objetivo da mudança; o julgamento – fase em que se questiona a real necessidade da mudança; a decisão final do liderado – se pretende arriscar e adotar a mudança ou se prefere ficar por ali e não continuar o caminho com a organização; e, por último, a adoção propriamente dita da mudança – apenas para aqueles, claro, que tomaram a decisão de arriscar e continuar. Desta forma, em qualquer tipo de mudança, os colaboradores são distribuídos por cinco grandes grupos, dependendo do seu grau de recetividade à mudança – grupos estes que o líder deve ter sempre em mente para conseguir usá-los, estrategicamente, durante o processo de mudança. As categorias destes grupos, estruturadas pelo grau de abertura a uma mudança, começam nos *innovators* – denominados de cobaias da mudança; os *early adopters*; os *early majority*; os *late majority* e, por fim, os *laggards* – apresentando uma mentalidade mais conservadora e tradicional, acabando por serem considerados os verdadeiros resistentes à mudança.

Quando se diz que os líderes devem ter em mente estes cinco grupos, apresentados por Rogers (2003), para os aplicar numa ótica estratégica, significa que os líderes devem preocupar-se, primeiramente, em influenciar e convencer aqueles que sabem que vão adotar mais rapidamente uma mudança, de modo a que depois possam, juntamente com o líder, influenciar os mais resistentes e desconfiados – algo, que Pedro Gonçalves põe em prática, através do que chama de «*pear pressure*». Após serem apresentados estes grupos aos 54 colaboradores inquiridos, a maioria incluiu-se no grupo intermédio – nos '*early majority*' – não existindo nenhum que se integre no grupo dos resistentes ('*laggards*'). Contudo, alguns destes colaboradores admitiram que muitos dos seus colegas se inserem nos grupos mais resistentes – nos '*late majority*' e nos '*laggards*'.

Apesar de esta estratégia poder ser positivamente impactante, deve sempre ter-se em conta algo que Miguel Rato destaca e que é realmente importante: primeiro que tudo, o líder deve procurar perceber se a resistência de cada colaborador é algo apenas temporário, porque, muitas vezes, os mais retraídos ao início, acabam por ser os que, no fim, mais a apoiam. Cassiana Tavares segue o mesmo pensamento que o CEO, acrescentando que se não houver a mínima resistência, o ser humano deixar de funcionar como ser, acabando por defender que a mudança e a resistência são faces de uma mesma moeda. Contudo, depois do momento

inicial – onde tende a existir um pouco de resistência por parte de todos os liderados – todos devem voltar ao racional e a um equilíbrio.

Nelson (2016b) sustenta o que os líderes acima referiram, ressaltando que a grande maioria dos liderados passa por um estágio, ao longo do processo de mudança, que se divide em quatro fases – que se ligam diretamente com o funcionamento do cérebro de cada pessoa. Primeiro, a fase da negação e de uma possível resistência à mudança; depois, a fase da raiva, já que se vão alterar certas coisas na rotina do colaborador; de seguida, a fase da exploração, onde se procura olhar para a mudança como uma oportunidade e se descobre quais os seus benefícios para a organização; e, por último, pelo menos na maior parte dos casos, a sua aceitação.

Os colaboradores que José Seruya liderou na mudança que partilhou na sua entrevista nem chegaram propriamente a ficar resistentes com a mudança. O que o professor acaba por partilhar é que muitos não estavam, ao início, a compreender o caminho que iriam seguir a partir dali e qual o verdadeiro sentido da mudança, ou seja, não surgiu resistência, mas sim medos e inseguranças que, segundo o professor, ficaram colmatadas depois de muito tempo extra despendido com cada um – no sentido em que recuou um pouco e se juntou aos mais inseguros, ajudando-os a, também eles, conseguirem fazer o caminho com os seus colegas e com o seu líder. Ainda nesta ótica, Pedro Faustino afirma que procura ser resiliente e não desistir logo à primeira dos seus colaboradores mais resistentes, resolvendo, os casos mais difíceis, com «muitas horas de conversa» e dando muito de si a cada um, através de muita disciplina e foco.

Pedro Gonçalves vê o tema da aceitação e da adoção de uma mudança, apresentando dois tipos de colaboradores: por um lado, os que mantêm uma atitude positiva, mas que têm alguns receios e ansiedade, expressando-os de forma positiva – aqui o CEO procura perceber o que estão a sentir, ajudando-os a ajustarem-se à mudança. Quando, por outro lado, existem aqueles que, em vez de contribuírem para a solução, começam a tornar-se um problema, com atitudes e pensamentos negativos e pessimistas, o líder, aqui, procura ser mais direto e confrontacionista. Para o CEO, um líder deve sempre ter uma fase inicial, com os seus liderados, de diálogo e de encontrar soluções, depois existe a fase de execução do plano, previamente delineado e, a partir desse momento, as pessoas só têm de o pôr em prática – isto para o CEO é muito simples. Quando sente que há uma ou outra pessoa que só está a

criar resistências e bloqueios, em relação à mudança, aí tende a ser mais direto e assertivo, admitindo não ter medo de não levar toda a sua equipa consigo até ao fim do processo de mudança.

Cláudia Ribeiro remata, similarmente, estas ideias que têm sido abordadas sobre a resistência de alguns liderados à implementação de uma mudança, afirmando que o líder tem de perceber que, por muito que acredite na mudança e nos benefícios que esta trará à organização, nestas situações há sempre ou quase sempre pessoas que ficam pelo caminho. E aqui, ficar pelo caminho não tem propriamente de ter a ver com o líder e com a sua forma de liderar, simplesmente não se identificam com a mudança. Nestes casos, o líder só ter de aceitar e deixar ir – tal como Miguel Rato fez, por exemplo, com um *designer* que não se identificou com a mudança que estavam a implementar, falou com o Miguel, explicou-lhe a situação e saiu. No fundo, o que o líder deve ter em conta é que a mudança é igual para todos, sim, mas a forma como cada colaborador se adapta e reage à mesma é única e que, explica Luísa Lopes, há pessoas que nunca vão conseguir trabalhar eficazmente com o seu líder, simplesmente porque existe uma dificuldade de dinâmica entre os dois e/ou de ajuste um ao outro.

6.3.3 – Reação dos Liderados à Implementação de uma Mudança Organizacional

O líder e os seus liderados pode dizer-se que são as faces de uma mesma moeda. Neste sentido, já se explorou a visão que os líderes entrevistados tiveram e têm das reações e comportamentos dos seus colaboradores, perante a implementação de uma determinada mudança. Voltando a moeda, tem-se a visão dos liderados – mais concretamente dos colaboradores inquiridos – também perante a implementação de uma mudança na empresa onde trabalham atualmente. Quando questionados sobre qual o impacto, emocional e racional, que a implementação da mudança que elegeram teve em cada um, 35 responderam, positivamente. Alguns destes liderados sentiram que a mudança era um sinal de que o líder confia no trabalho de cada um; sentiram que iam ter um papel mais ativo e participativo, a partir dali; que era um ponto de viragem, positivo, para a equipa e para a empresa; sentiram que fizeram parte de todo o processo, contribuindo para a mudança; apesar de, ao início, causar sempre alguma incerteza – o que para Fabossi (2019) até pode ser benéfico, uma vez que vai despertar o interesse e a atenção de cada um – procuraram olhar de forma positiva para a mudança, encarando-a como uma oportunidade – algo que Wiens e Rowell (2018) e

a psicóloga Carol Dweck veem como sendo uma estratégia positiva para encarar uma mudança; e como o processo respeitou todas as suas etapas e foi feito de forma faseada, foi mais fácil de gerir.

Outros colaboradores chegaram mesmo a partilhar que foi uma mudança que impactou, positivamente, toda a equipa, uma vez que esta se sentiu mais motivada por estar a participar em todo o processo – mais uma vez vê-se presente a necessidade dos liderados se quererem envolver na mudança, desde o início; entenderam as razões da mudança, colaboraram e tornaram-se parte do motor da sua implementação e encararam-na como mais uma oportunidade de crescimento pessoal e profissional. Contudo, nem todos os pensamentos e reações a uma mudança são sempre tão otimistas e positivos, existindo sempre colaboradores que, tal como partilharam no questionário, sentem ansiedade e receio do futuro que a organização irá ter e ficam apreensivos e entram em *stress*.

Quando questionados sobre as reações e comportamentos dos seus colegas, os sentimentos e as emoções menos positivas foram bastante destacadas, sendo a palavra mais comum: resistência. Muitos ficaram com receio; reagiram mal; ficaram fragilizados e apreensivos e outros discordaram, revoltaram-se, mostrando o mais que podiam o seu desagrado e desconforto. No fundo, o que os colaboradores inquiridos retiraram da mudança que decidiram partilhar no questionário, em termos de *insights* e de aprendizagens, foi que é essencial que as pessoas possam expressar realmente o que sentem, perante os desafios da mudança, tendo um papel e uma voz ativa; que é normal surgirem pequenos erros durante todo o processo; que qualquer mudança leva a um crescimento pessoal e a uma melhor adaptação e que a comunicação entre o líder e as suas pessoas deve ser uma constante, bem como o alinhamento entre todos. Houve mesmo quem partilhasse que, no seu caso, e no dos seus colegas, limitam-se sempre a cumprir uma mudança, não tendo uma voz ativa, não havendo respeito, nem compromisso – o lado humano é essencial; que o líder deve, desde logo, explicar de forma clara e sucinta os verdadeiros objetivos da mudança e qual o caminho a seguir; e, ainda, que a capacidade de adaptação de cada um é fundamental – de acordo com as neurociências, esta capacidade denomina-se de neuroplasticidade (Awebic, 2018).

Segundo Pedro Faustino, e de acordo com o que tem estudado sobre a neuroplasticidade, este conceito está diretamente relacionado com o desenvolvimento da autoconsciência e todo o tipo de instrumentos, ligados às neurociências, são fundamentais para a construção desta

autoconsciência e para o controlo e gestão de toda a parte emocional – impacto direto, no líder, através da forma como pratica a sua liderança e, nos liderados, nas suas prestações e entrega diária à organização.

6.3.3.1 – Resistência e Ativação do Mecanismo de Ameaça, face à Implementação de uma Mudança Organizacional, com base nas explicações das Neurociências

Atendendo a todos os desabafos e *insights*, acima partilhados, Wiens e Rowell (2018) revelam que uma forma de colmatar e evitar as reações menos positivas, perante uma mudança, por parte dos liderados, é o desenvolvimento da inteligência emocional de cada um, mais concretamente, de uma das suas principais competências: a capacidade de adaptação. Neste sentido, partilham com todos os líderes quatro estratégias, ligadas à inteligência emocional, que os podem ajudar a fazer uma melhor gestão das emoções e reações do seus seguidores. A primeira, e seguindo a linha de pensamento de Cláudia Ribeiro, é perceber o que é que está realmente a causar resistência ao colaborador – o que vai requerer muita autoconsciência por parte do mesmo e uma proximidade e abertura entre si e o seu líder; a segunda é descobrir qual a base que sustenta a resposta emocional de cada um; a terceira envolve um nível elevado de autoconsciência para, assim, conseguir refletir sobre o impacto das suas atitudes, pensamentos e ações, relativamente à mudança – só assim conseguirá ajustá-los, ficando mais recetivo, aberto e predisposto a considerar novas perspetivas da mudança.

Por último, mas uma das principais, a mudança de *mindset* – algo que também já foi abordado por Cláudia Ribeiro. Se uma pessoa não concorda com a mudança, tudo, em relação a esta, lhe vai parecer inseguro e incerto, mas, de acordo com alguns estudos realizados, se cada pessoa adotar uma visão positiva da mudança, torna-se mais aberta e recetiva à mesma. Uma das maneiras mais eficazes de o conseguir é olhando e analisando a mudança e retirando dela oportunidades e não ameaças – pensar nos benefícios que todos vão ganhar com a sua implementação é o primeiro passo para esta alteração de *mindset*. Lawson e Price (2003) apresentam quatro dicas para ajudar os líderes a conseguirem mudar, de certa forma, o *mindset* dos seus colaboradores: a primeira é fazer com quem compreendam a mudança; é essencial garantir que existem recompensas e reconhecimentos; de igual modo, é fundamental garantir que cada um tem as habilidades e as ferramentas necessárias para se adaptar e ajustar à mudança; e, o último conselho é que, para os liderados,

é muito importante verem, no dia-a-dia, o seu líder a, também ele, adotar a mudança, dando o exemplo aos seus e garantindo que todos estão alinhados num propósito comum.

Rock e Schwartz (2006) defendem que muitos dos estudos realizados que procuram ligar o cérebro à mente são particularmente relevantes para os líderes de hoje. As conclusões que se retiram desta investigações ajudam o líder a compreender e a conseguir explicar o porquê de muitos dos esforços de liderança e iniciativas de implementação de uma mudança organizacional serem insuficientes e/ou mal sucedidas. McFarland (2012) e Cristescu (2018) acrescentam a este pensamento que os principais fatores envolvidos neste insucesso é a incapacidade de o líder envolver as suas pessoas e, relacionado com este, a resistência do ser humano à mudança. Dr. Davis (s.d) destaca, ainda, um outro estudo feito pelo *Center for Creative Leadership* que mostra que 75% das iniciativas de mudança fracassam exatamente pelo fator resistência, por parte de alguns liderados. Isto acontece porque, explica Nelson (2016b), quando o ambiente normal da pessoa se altera, esta mudança, seja de que intensidade for, vai desafiar, automaticamente, o cérebro e a sua estabilidade. Se o cérebro caracterizar esta mudança como sendo algo ameaçador, o sentimento de resistência desperta-se, levando, assim, a pessoa a evitar, ao máximo, que a mudança seja implementada – é aqui que é ativado o modo de luta/fuga.

Esta resposta de luta/fuga pode ser explicado através do modelo cerebral 1-2-4 do Dr. Gordon (2016) – um modelo que procura resumir toda a estrutura e funcionamento do cérebro humano. Este explica que um dos princípios do cérebro é que a sobrevivência está primeiro – daí a tal resposta de luta/fuga; que existem dois modos de processamento: através de julgamentos ou decisões; e que os quatro processos envolvidos no cérebro são as emoções, os sentimentos, os pensamentos e a sua autorregulação consciente. Desta forma, sendo um dos principais objetivos do cérebro humano a garantia de sobrevivência da pessoa, este procura fazer, simultaneamente, duas coisas: por um lado, evitar ameaças e, por outro, procurar recompensas. Para o conseguir, desencadeia uma resposta – ou de luta, ou de fuga – através do envio do sangue para a parte do cérebro responsável por preparar a pessoa para esta resposta.

Como dito anteriormente, a aceitação à mudança não é algo natural do ser humano e, por essa mesma razão, na maioria das vezes, as pessoas tendem a resisti-la e o seu cérebro a interpretá-la e considerá-la uma ameaça. Estas emoções e sentimentos menos positivos que

o cérebro de cada liderado desencadeia, explica Nelson (2016b), limitam a abertura de cada um a novas perspetivas e mudanças. Na maior parte das vezes, estas respostas são inconscientes, dado que são a amígdala e o sistema límbico que assumem o controlo, limitando a supervisão do córtex pré-frontal – ligado ao lado mais racional da pessoa.

De acordo com Luísa Lopes, quando a amígdala é ativada, o cérebro da pessoa leva-a a recorrer, automática e inconscientemente, à sua memória emocional – daí esta ativação ser despoletada quando a pessoa está perante uma situação de ameaça ou trauma. Cada uma destas memórias tem, segundo a neurocientista, «um carimbo emocional muito grande», uma vez que a emoção e cada memória, cada situação e contexto estão sempre interligados um ao outro. Como o ser humano está programado para não regressar a situações que sejam uma ameaça à sua sobrevivência, Luísa Lopes e Scarlett (2016) explicam que, se um colaborador já tiver tido experiências passadas com mudanças organizacionais mal sucedidas ou que se tenham mesmo tornado um trauma para ele, quando volta a estar perante a implementação de uma mudança organizacional, as emoções e os sentimentos que teve nas experiências passadas – que ficaram gravadas no cérebro – vão ser reativadas, levando-o, assim, a resistir à mudança.

Scarlett (2016) remata que a amígdala desempenha um papel importante no processamento de todas as emoções menos positivas – tanto que quando é ativada, o indivíduo sente-se, automaticamente, mais ansioso e inseguro. Ao mesmo tempo que esta parte do cérebro está ativa, também, e como já referido por Luísa Lopes, está ativo o sistema límbico – responsável por integrar as emoções, a cognição e o conhecimento e que está diretamente ligado à memória emocional, uma vez que retém e integra todas as experiências de vida de uma pessoa.

Com base em toda esta estrutura cerebral e em todas as ações, acima apresentadas, que acontecem no cérebro de cada pessoa, quando o seu lado emocional assume o controlo de tudo, Jackson (2018a) construiu alguns modelos e esquemas que procuram explicar todo o processo de implementação de uma mudança organizacional – tendo como foco os grandes desafios que as neurociências lançam a cada mudança. Com estes desafios em mente, Jackson foca-se num dos principais: a ativação do mecanismo de ameaça, criando um modelo esquemático que explica a mudança neurológica que ocorre no sistema cerebral de

um colaborador quando interpreta uma mudança como uma ameaça – '*Jackson Neuroscience of Change Threat Model*'.

Utilizando uma outra abordagem, Cláudia Ribeiro aborda o facto de muitos colaboradores olharem e considerarem uma mudança organizacional uma ameaça, através de duas possíveis teorias: a do luto e a do medo. Por um lado, a teoria do luto, defende que uma pessoa, para ganhar algo melhor no futuro, tem de perder algo primeiro – daí a grande maioria dos casos passar por aquelas quatro fases do estágio de uma mudança, apresentadas anteriormente por Nelson (2016b). Se se seguir esta teoria, confirma-se que qualquer pessoa passa por uma fase inicial de negação. Por outro lado, o medo está sempre presente numa mudança e, segundo a teoria do medo, podem existir quatro tipos de reações, por parte de cada liderado: o *fight* – onde evita ao máximo a implementação da mudança, chegando a fazer manifestações contra a mesma; o *flight* – onde finge que a mudança não existe, continuando a fazer o seu dia-a-dia, ignorando-a; o *freeze* – onde congela perante a mudança, não tomando nenhuma decisão em concreto, ou seja, se é contra ou a favor desta; e, por último, onde simplesmente se aceita a mudança.

Neste sentido, e apesar de no caso de Pedro Faustino não ter sido muito bem aceite pela sua equipa, Cláudia Ribeiro sugere aos líderes que procurem ajuda externa – de consultores, por exemplo – que os ajudem a potenciar e a promover a mudança dentro da organização. Ao serem pessoas afastadas do dia-a-dia vivido na empresa, durante todo o processo de mudança, ao estarem distanciadas de todas as emoções e sentimentos presentes e vividos lá dentro, pode, realmente, ser uma mais valia. A psicóloga termina o seu pensamento ressaltando que existir, numa fase inicial, alguma negação e resistência até pode ser algo positivo, porque, ao haver negação, está a haver uma reação à mudança, quando não o há é que o líder deve ficar preocupado – algo defendido por Fabossi (2019). Tal como acontece num luto, cada colaborador deve ter o devido tempo – quando assim for possível – para refletir sobre a mudança, fazer o seu luto, para, então, depois poder prosseguir caminho, rumo a uma nova direção.

De forma a evitar, ou pelo menos, de modo a tentar amenizar, a ativação deste sentimento de ameaça, Jackson (2018a) afirma que é responsabilidade do líder procurar soluções e estratégias para o conseguir fazer. Neste sentido, e para os ajudar, o psicólogo deixa como sugestão de uma ação eficaz e que os líderes podem já hoje começar a pôr em prática, se

ainda não o fazem: garantir que, desde o início, todos os colaboradores estão envolvidos no processo de mudança, recolhendo, diariamente, os seus *feedbacks*, preocupações e frustrações – assegurar que todos são e se sentem ouvidos, valorizados e respeitados. Os líderes devem lembrar-se, constantemente, de que todas as pessoas – sejam líderes, sejam liderados – têm uma necessidade biológica de controlo e, por essa mesma razão, é essencial que os líderes envolvem, ativamente, as suas pessoas em toda a mudança, atribuindo-lhes papéis e responsabilidades.

Os verdadeiros líderes de mudanças organizacionais e que já têm algum conhecimento do cérebro e do seu funcionamento, sabem a importância e o impacto positivo que tem a existência de altos níveis de envolvimento e de comprometimento com uma mudança e, também, a relevância de encontrar as soluções mais eficazes para aumentar a resiliência de cada uma das suas pessoas – resiliência e perseverança, dois músculos que, segundo Cláudia Ribeiro, se treinam e que estão diretamente ligados à implementação de uma mudança. Para o conseguirem pôr em prática, no seu dia-a-dia, cada líder deve ser consciente de um conjunto de fatores que têm um impacto significativo na sua eficácia. Estes fatores, destacados por Collins & Collins (2017c e 2017d) e por Jackson (2019a), são: a existência de uma comunicação transparente, otimista e clara com os seus liderados – tendo sempre como base as descobertas mais recentes das neurociências para fazerem as suas comunicações; ser-se vulnerável, até um certo ponto, ou seja, evitar demonstrar excessivamente emoções negativas, como o medo, a ansiedade, etc.; criar, desde logo, um ambiente de partilha de ideias, preocupações e frustrações, relativamente à mudança; e, ainda, o apoio constante às suas pessoas, ao mesmo tem que é um verdadeiro exemplo, agente e promotor da mudança que quer implementar.

Luísa Lopes acrescenta, ainda, que o líder deve ter consciência de que é o principal responsável pela decisão de implementar uma mudança na sua organização e que, por essa mesma razão, deve levar todas as suas pessoas a encararem cada uma dessas mudanças como uma oportunidade e não como uma ameaça. Peter Drucker (2004) sustenta este mesmo pensamento afirmando que apenas os líderes verdadeiramente eficazes é que conseguem ter esta visão otimista da mudança, mesmo que nem sequer tenha sido prevista por eles.

A neurocientista destaca, similarmente, que ter esta visão sobre uma mudança é, sem dúvida, uma vantagem competitiva e um passo fundamental para que todos os colaboradores a

aceitem e adotem, sem qualquer tipo de resistência. Claro que, durante o processo, como já referido, é normal existirem momentos de frustração, mas o mais importante é manter-se sempre o foco na oportunidade e nos benefícios que a mudança vai trazer, quer para o líder, quer para os seus liderados. Cláudia Ribeiro reforça estes pensamentos partilhando um último com todos os líderes: a maior ou menor recetividade e abertura à mudança está diretamente relacionada com a plasticidade cerebral de cada pessoa, o que faz com que, quanto mais flexível esta for – tendo desenvolvida a tal mentalidade de crescimento – mais preparada está para a aceitar e adotar.

Conclusão

Apesar de ser a última etapa de uma investigação em ciências sociais, a conclusão é, na maioria das vezes, a primeira e, em alguns casos, a única parte que os leitores leem com a máxima atenção, uma vez que só depois de a lerem é que poderão perceber se o estudo em questão lhes suscita, ou não, o devido interesse para ler a dissertação completa. Neste sentido, é fundamental que esta etapa, tal como todas as outras, seja escrita com o devido cuidado e com o propósito de incluir todas as informações que, aos olhos dos leitores, são as mais úteis/principais. A conclusão deve, assim, abordar três partes fundamentais: uma primeira onde é feita uma «retrospetivas das grandes linhas do procedimento que foi seguido»; uma segunda onde se apresentam os vários contributos originados ou desenvolvidos pelo estudo; e, por fim, uma terceira parte de «considerações de ordem prática», onde são definidos os possíveis próximos passos (Campenhoudt et al., 2019: 343).

A retrospetiva das principais fases do procedimento deve ser extremamente resumida, indo diretamente ao assunto e abordando a pergunta de investigação, a problemática, o modelo de análise, campo de observação, método ou métodos escolhidos, entre todas as outras etapas apresentadas e desenvolvidas ao longo da dissertação (Campenhoudt et al., 2019). Desta forma, esta investigação destinou-se a explorar qual a relevância das neurociências e das suas descobertas mais recentes, para a eficácia da implementação de uma mudança organizacional. No fundo, procurou-se perceber se um conhecimento mais detalhe do cérebro dos líderes e dos líderes, neste caso, em contextos de mudanças, pode ter um impacto positivo e contribuir para implementações mais simples, eficazes e com uma maior taxa de sucesso, para o líder, para cada um dos seus liderados e para a organização, no seu todo.

Uma vez que esta relação, entre conceitos como neurociências, cérebro, liderança, líder, liderados e a mudança organizacional, é relativamente recente e pouco falada e explorada, são ainda muito poucos os estudos relacionados com este tema. Desta forma, esta investigação veio contribuir, pelo menos a nível nacional, para um pequeno avanço e potenciação da relação entre as diversas variáveis, acima apresentadas, sendo um estudo que apenas se aplicou ao contexto nacional, aos líderes e às empresas portuguesas, ou que, pelo menos, sejam lideradas por um português e sigam uma cultura, também ela, portuguesa.

Com esta investigação percebeu-se que apesar de ambos serem fundamentais para uma organização e de se complementarem um ao outro, atualmente, o gestor e o líder têm

impactos diferentes nos seus colaboradores e em toda a organização. Hoje, o que os seguidores pretendem do seu líder é que este as lidere eficazmente, não que os gira. Obviamente que toda a parte de gestão de uma empresa é, também ela, fundamental e necessária, contudo, a liderança faz mesmo a diferença – o objetivo principal é que todos atinjam os resultados desejados e esperados para a organização, mas sempre com base numa cultura onde o primeiro foco e preocupação incidem nas suas pessoas.

Atendendo às teorias mais recentes sobre liderança, aos milhares de livros que existem sobre este conceito e às visões dos grandes líderes contemporâneos, percebe-se que qualquer pessoa se pode tornar um líder. Uns têm, ou nascem mesmo, com uma ou outra característica que lhes podem ajudar a desenvolver mais rapidamente a sua liderança, outros podem até, devido a toda a experiência pessoal e profissional de vida, já ter consigo as bases todas para uma liderança eficaz – só ainda não as descobriram – e outros não têm nada disto e, caso se queiram tornar líderes, têm de fazer um caminho do zero. No entanto, todos podem, se treinarem diariamente para isso, vir a ser grandes líderes.

Hoje, uma das características com maior impacto positivo na liderança de uma organização e que é requerida a todos os que se querem tornar líderes e colaboradores, verdadeiramente, eficazes é, sem dúvida alguma a inteligência emocional – as neurociências e a própria psicologia explicam muito bem a sua importância. Para os líderes conseguirem praticar uma liderança emocional e para, consequentemente, se tornarem emocionalmente inteligentes, é fundamental que passem por um processo - demorado e profundo – de autodescobrimento e de autoconsciência. Este ganho de consciência de quem é enquanto líder e – ao conhecer o funcionamento do seu cérebro – do impacto que as suas reações, emoções, sentimentos e comportamentos podem ter e refletir-se nos seus liderados, tudo isto é essencial para garantir uma relação saudável e de confiança com cada um deles, contribuindo para um melhor ambiente organizacional.

Quer o líder, quer cada um dos seus colaboradores, devem desenvolver ao máximo esta autoconsciência, de modo a que, no seu dia-a-dia, consigam fazer uma gestão eficaz dos seus sentimentos e emoções, tentando, assim, evitar que estes prejudiquem todos os que estão à sua volta e o próprio clima da organização. No entanto, mais do que dos liderados, este é um dos principais papéis de um líder, uma vez que, segundo a grande maioria dos autores e dos líderes de hoje, tem de ser, diariamente, um verdadeiro exemplo para as suas pessoas. Ora

se um líder transparecer uma atitude e mentalidade otimistas, todas estas emoções e sentimentos positivos – que o circuito aberto explica que são os primeiros a serem detetados pelo cérebro – se vão refletir, automaticamente, nos seus liderados – levando a colaboradores mais felizes e satisfeitos, a melhores resultados e, consequentemente, ao sucesso de toda a organização.

Contudo, e como sustentam uma psicóloga e uma neurocientista, também é importante, principalmente para os seus seguidores, que o líder demonstre, estrategicamente, alguma vulnerabilidade, que transpareça que, em certos contextos, também ele tem as suas dúvidas e inseguranças, pedindo, inclusive, ajuda e a opinião às suas pessoas. Esta ideia acaba mesmo por desmistificar o mito de que um verdadeiro líder é aquele que nunca tem medos, inseguranças e dúvidas. Não, o líder não tem de saber tudo. É humano e, como tal, também tem os seus medos e incertezas. No fundo, o ideal é que cada um consiga fazer um equilíbrio entre a sua vulnerabilidade e uma boa gestão emocional, de modo a evitar impactos menos positivos e afetam, significativamente, os seus liderados.

Uma das maiores descobertas das neurociências consegue explicar, de forma muito clara, este impacto que o líder, mais concretamente, o seu estado de espírito e os seus comportamentos têm em cada uma das suas pessoas, devido à existência dos neurónios-espelho. Estes neurónios, associados ao sistema límbico, são responsáveis por espelhar o que uma pessoa faz, detetando as suas emoções, consciente ou inconscientemente, e replicando-as no outro indivíduo que a está a observar. É por esta razão que têm tanto poder no mundo das organizações e que o seu impacto é considerado, por alguns neurocientistas, uma das grandes lições das neurociências para o desenvolvimento de um líder eficaz – ao ter consciência do poder destes neurónios e do que refletem para o exterior, os líderes conseguem desenvolver a sua autoconsciência e ter uma melhor perceção do impacto que as suas emoções e reações têm nos seus liderados.

Para além deste papel importantíssimo atribuído, hoje, a cada líder, um outro, igualmente fundamental, é o de desenvolver as suas pessoas e aqui entram, mais uma vez, as neurociências. Já não são apenas os neurocientistas, são também alguns, mesmo que ainda muito poucos, os líderes que reconhecem o valor acrescentando que as neurociências e as suas descobertas trazem a uma organização atualmente. A objetividade que, segundo o CEO Pedro Faustino, vieram trazer aos processos cognitivos impacta, diretamente, a forma de

estar e o crescimento de cada empresa, suficientemente ambiciosa, e que utilize as ferramentas das neurociências para potenciar o desenvolvimento dos seus colaboradores – permitindo que cada um desenvolva, também, a sua autoconsciência e se conheça a si mesmo.

Hoje, um líder verdadeiro eficaz, para além de ter de ser um verdadeiro exemplo, ter de apostar no desenvolvimento das suas pessoas e ter de ser emocionalmente inteligente, dever, de igual modo, ser um líder empático – não apenas prestando atenção a cada liderado, mas também, e principalmente, captando e interpretando os sinais emocionais que cada um lhe dá. De acordo com as neurociências, um líder, ao criar relações com as suas pessoas, com base na empatia, tem uma vantagem muito maior para o estabelecimento de relações onde o fator confiança é um dos predominantes – através da libertação da hormona oxitocina, libertada sempre que dois indivíduos criam uma relação de confiança entre si.

Neste sentido, os líderes são os principais responsáveis por criarem uma conexão química entre o seu cérebro e o de cada um dos seus liderados, com a ajuda dos neurónios-espelho que fortalecem todos os laços neurais existentes e criados entre o líder e os seguidores. Para o conseguir, da forma mais eficaz possível, o líder deve ser capaz de reconhecer, em cada um, as suas próprias necessidades, motivações e expectativas, adaptando-se e ajustando-se a cada uma das suas pessoas. Ao fazê-lo inspira, influencia, motiva e envolve cada uma na organização – uma das principais funções atribuídas a um líder eficaz.

Os colaboradores, nos dias de hoje, e como provam muitos estudos recentes realizados com a ajuda da ressonância magnética, para além de idealizarem o seu líder como alguém que seja realmente um exemplo, que faça e construa em equipa, e que os inspire diariamente, esperam, de igual modo, que este os reconheça enquanto profissionais. Atenção, aqui, quando se fala em reconhecimento, não é o tradicional – o monetário, através de um ajuste no ordenado – é o pessoal. Hoje, os liderados gostam de sentir que são peças fundamentais do puzzle que é uma organização, precisam de sentir que contribuem, diariamente, para o seu crescimento e sucesso. Ao receberem este reconhecimento sentem-se mais motivados e valorizados e a hormona dopamina é, automaticamente, libertada, o que faz com que cada um se sinta feliz e realizado.

Uma outra, e igualmente importante, conclusão que pode ser retirada desta investigação é a importância e o impacto positivo que têm, cada vez mais, a existência de uma comunicação

diária e transparente e de relações sólidas, de abertura e confiança, entre o líder e os seus liderados, para o crescimento e sucesso diários de uma organização. Uma liderança eficaz, hoje, mais do que nunca, baseia-se, principalmente, em relacionamentos, onde esteja presente uma comunicação bidirecional, mais informal e onde haja uma maior proximidade entre o líder e as suas pessoas – até porque para existir uma liderança eficaz, tem de existir proximidade. No entanto, apesar de, atualmente, a grande maioria das empresas já apostar muito mais numa comunicação e em relações mais próximas, abertas e transparentes entre os líder e os seus colaboradores, existem ainda – como confessaram confessaram alguns inquiridos – muitas organizações que têm um longo caminho de desenvolvimento a fazer no que toca a este tema.

A construção destas relações de proximidade e confiança e a existência de uma comunicação clara, diária e transparente, entre o líder e as suas pessoas, são dois fatores extremamente impactantes e relevantes no dia-a-dia vivido em cada organização, mas principalmente em momentos de maior incerteza ou mesmo em momentos de implementações de mudanças na empresa. E é aqui que se enquadra mais uma conclusão retirada desta investigação – o enorme poder e impacto significativos que uma mudança organizacional pode ter, emocional e racionalmente, nos seus líderes e liderados.

É cada vez mais raro o líder e o colaborador que, até ao momento, nunca tenham passado pela implementação de uma mudança em alguma das organizações por onde já tenham passado ou, até mesmo, onde estejam a trabalhar atualmente, porque há cada vez mais competição no mundo organizacional e as empresas, os líderes e as suas pessoas precisam, hoje, de evoluir, inovar e reinventar-se, muito mais do que ontem – caso queiram garantir a sua permanência no mercado. É por esta mesma razão que, não só os líderes, mas também os colaboradores precisam de ser, cada vez mais, adaptáveis, flexíveis e abertos a mudanças – por mais ou menos previstas que estas possam ser. No entanto, e com base em toda a teoria recolhida e nas partilhas dos líderes entrevistados e dos colaboradores inquiridos, ainda não existe assim tanta recetividade e abertura por parte dos liderados.

Uma das principais razões que explica esta menor recetividade, da grande maioria dos colaboradores, é porque a mudança, só por si, por um lado, não é algo natural para o ser humano e, por outro, só a palavra em si pode, muitas das vezes, despertar automaticamente um gatilho no cérebro do liderado – daí um dos conselhos que a psicóloga Claúdia Ribeiro

deixa aos líderes é que quando comuniquem uma determinada mudança às suas pessoas, não a intitulem de mudança, denominem-na, antes, de transição ou crescimento, por exemplo. Para além disto, os líderes devem, de igual modo, conhecerem, o melhor possível, as mentalidades e os níveis de aceitação das suas pessoas, face a mudanças, porque, ter uma noção prévia destas reações, é fundamental no momento em que estão a tomar a decisão de implementar ou não uma determinada mudança.

Uma mudança acontece através da quebra de um hábito e da aquisição de um novo. De acordo com as neurociências, o córtex pré-frontal é a principal parte do cérebro associada à reconexão que se dá dentro dele, levando a que – com muita garra, motivação, repetição contínua e, acima de tudo, com uma mentalidade de crescimento – uma pessoa consiga superar uma resposta habitual e adquirir, por conseguinte, uma nova capacidade cerebral para mudar. Associada a esta transição está a chamada, pelos neurocientistas, flexibilidade cognitiva – requer de cada pessoa a capacidade de se adaptar e ajustar a novas situações, conseguindo facilmente mudar de paradigma e seguir uma nova direção, quando assim é necessário.

De acordo com a literatura contemporânea, com as opiniões dos líderes, da psicóloga e *coach* e da neurocientista entrevistados e, ainda, dos colaboradores inquiridos, é da responsabilidade do líder ser o principal promotor e agente da mudança que está a implementar na sua organização. Deste modo, e com base no seu nível de inteligência emocional, o líder tem o dever de dar o exemplo, implementando, automaticamente, a mudança no seu dia-a-dia e de, similarmente, garantir, desde o início, que a mudança é devidamente comunicada e explicada a todos os colaboradores – onde constem as perguntas: o quê; como; porquê; qual o propósito e quais os benefícios que vão sair desta – e que todos se sintam e estejam envolvidos e alinhados, desde princípio do processo, na mudança. É, de igual modo, fundamental esclarecer, desde logo, que é perfeitamente normal que existem, ao longo do processo, obstáculos, avanços e recuos, tudo isto faz parte da implementação de uma mudança e tudo o que surgir ultrapassa-se em conjunto, em equipa.

Para garantirem que conseguem inspirar, influenciar e motivar os seus liderados a aceitarem e adotarem uma mudança, os líderes devem, desde o início, partilhar a visão e o caminho que a organização pretende seguir, a partir dali; fazer atividades de *engagement* para a mudança; fazer comunicações e *updates* diários – um ponto de situação do seu processo, ou

seja, onde é que se encontram naquele momento; e, muito importante, criar momentos de partilha, de preocupações, frustrações, etc., entre todos. É essencial assegurarem que as suas pessoas têm uma voz ativa e que podem, a qualquer momento, partilhar, por um lado, as suas inseguranças, medos e receios e, por outro, as suas próprias sugestões e ideias – segundo os colaboradores inquiridos, esta voz ativa é algo que ainda não está devidamente implementado nas organizações onde trabalham.

Para os líderes é, pelo menos aparentemente, mais fácil gerir, emocional e racionalmente, a implementação de uma mudança organizacional, apesar de, também eles, sentirem, em alguns momentos, alguma ansiedade, receio, medo e incerteza sobre se estão ou não a tomar a melhor decisão para as suas pessoas e para toda a organização. Contudo, para a grande maioria dos colaboradores – e com base no *feedback* que os inquiridos partilharam no questionário – são mais as vezes em que encaram uma mudança como algo negativo, como uma ameaça, tornando-se resistentes à sua implementação, do que as vezes em que olham para ela como uma oportunidade de crescimento.

De acordo com muitos dos estudos realizados, até ao momento, a grande maioria dos processos de mudança organizacional é mal sucedido devido à resistência de alguns colaboradores. Nenhum indivíduo é obrigado a aceitar e adotar uma mudança, logo desde o momento em que está é anunciada, nada disso. A líder Cassiana Tavares chega mesmo a afirmar que a resistência e a mudança são faces de uma mesma moeda e, por isso, é perfeitamente natural que exista, numa fase inicial, alguma resistência. A *coach* Cláudia Ribeiro ainda acrescenta que é normal e até mesmo positivo existir uma primeira fase de resistência e/ou negação, uma vez que significa que está a existir uma reação por parte da pessoa à mudança. Por esta mesma razão, durante esta fase, principalmente, os líderes têm um papel fulcral, no sentido em que devem procurar saber o que é que lhes está a causar mais medo, receio e ansiedade, mostrando-lhes sempre quais os benefícios que vão sair da mudança e que o contributo deles para a sua implementação é essencial.

Esta resistência – geralmente por parte de dois grupo de colaboradores denominados de '*late majority*' e '*laggards*', sendo estes últimos os verdadeiros resistentes – segundo alguns psicólogos e neurocientistas, está diretamente relacionada com experiências de mudanças passadas que não correram tão bem como o esperado. Acredita-se que, quando o cérebro de uma pessoa percebe que está perante uma situação idêntica a uma pela qual já passou

anteriormente e se essa situação passada tiver um carimbo emocional muito forte e estiver associada a uma experiência menos positiva ou, até mesmo, de trauma – sentimentos e emoções guardados na chamada memória emocional – o córtex pré-frontal, relacionado com a parte mais racional do cérebro fica limitado, sendo o sistema límbico e a amígdala a assumirem o controlo da situação.

De uma forma geral, a amígdala é ativada sempre que uma pessoa se encontra numa situação que considera ser uma ameaça ou que a leva a recordar de um trauma, ficando, automaticamente, mais ansioso e inseguro. Ora, se um colaborador tiver passado por mudanças organizacionais que não correram nada bem ou que tenham mesmo chegado a desenvolver um trauma, dentro de si, ao passar pela implementação de uma nova mudança, todas estas emoções e sentimentos vão reaparecer e o liderado vai, desde logo, olhar para a mudança como uma ameaça, ativando uma resposta de luta ou fuga, e criando, assim, uma certa resistência à sua implementação.

O líder nem sempre consegue evitar que os seus liderados olhem, desde o início, para uma mudança como uma ameaça e nem sempre conseguem evitar que a tentem resistir. No entanto, é sua responsabilidade tentar perceber, primeiro, se esta resistência é ou não temporária; depois, qual o verdadeiro motivo que está a causar essa resistência nos colaboradores; e, ainda, que soluções e estratégias pode tentar pôr em prática, para lhes conseguir ajudar e mudar, de certa forma, o *mindset*, relativamente à mudança que está ou que vai ser implementada. Algumas destas estratégias passam por manter, ao longo de todo o processo, uma comunicação clara e diária sobre a mudança; esclarecer, desde o início, o que é que se espera de cada um neste processo; quais os riscos e os benefícios da mudança e, por exemplo, garantir que todos se sentem à vontade para partilhar os seus medos, receios e preocupações relativamente à mudança em questão. Contudo, nem sempre conseguem esta alteração de *mindset*, tendo apenas de aceitar que é normal existir um ou outro liderado que não concorde com a mudança, não se reveja nela e que simplesmente não quer continuar a fazer aquele caminho com a restante organização – aqui os líderes só têm de aceitar e deixar ir.

Ao olharem para uma mudança como uma oportunidade, e não como uma ameaça, e ao conseguirem que as suas pessoas também o façam, de acordo com algumas descobertas das neurociências, os líderes ganham uma vantagem competitiva e dão um passo essencial para

que todos na organização aceitem e adotem uma determinada mudança, sem qualquer tipo de resistência.

No entanto, apesar de todas as conclusões a que se chegaram, com esta investigação, tal como todas as outras, também esta apresentou algumas limitações. Tome-se como exemplo o facto de a amostra recolhida, quer a nível de entrevistas, quer de respostas dadas pelos inquiridos, ter sido significativamente reduzida, impossibilitando chegar a uma conclusão que possa ser generalizada. Ou seja, não se podem retirar deste estudo resultados generalistas e que possam ser aplicados à maioria dos vários grupos de profissionais que a investigação tem como base. Outra limitação – esta não podendo ser, de todo, prevista e antecipada, foi o facto de, durante a elaboração deste estudo, o país e o mundo, como já referido anteriormente, estar a passar por uma fase de pandemia, o que impossibilitou uma maior disponibilidade, por parte dos entrevistados e dos inquiridos, entre outros imprevistos que, como é normal, surgem sempre ao longo de uma investigação.

«Qualquer investigador deseja que o seu trabalho sirva para alguma coisa». É por esta mesma razão que se espera que os resultados obtidos, pela grande maioria das investigações realizadas, possam levar a decisões e ações, propriamente ditas. Contudo, isto só se torna possível quando os estudos englobam um «caráter muito técnico», como é o caso, por exemplo, de estudos de mercado, mas, normalmente, a relação entre uma investigação e uma ação, propriamente dita, não são assim tão simples e óbvias. No fundo, o que se pretende, nesta última parte da investigação, é deixar claro ou, pelo menos, algumas pistas que conduzam a estudos futuros, dentro do tema, e que promovam novos avanços no mesmo (Campenhoudt et al., 2019: 347).

Dado os tempos atuais que o mundo no geral – Portugal incluído – está a viver, isto é, tempos de ajuste, adaptação, reinvenção e readaptação. No fundo, tempos em que, por um lado, as organizações, de uma maneira geral, se veem obrigadas a ter de mudar muita coisa, para garantirem a sua sobrevivência e permanência no mercado. Por outro, tempos em que as pessoas se começam a aperceber que, também elas, vão ter de começar a mudar, seja a forma como trabalham, sejas as suas funções, vão ter de se tornar mais flexíveis e adaptáveis a possíveis mudanças – com maior ou menor aviso prévio. Apesar de esta fase ser uma altura menos boa pela qual a sociedade e as organizações atuais estão a passar, surge aqui uma oportunidade, uma interessante proposta, para uma futura investigação.

O CEO Pedro Gonçalves defende exatamente este pensamento acabando por partilhar, no final da sua entrevista, que a mudança, hoje, tem de ser algo constante nas organizações. A sociedade atual não está numa fase em que pode prever e planear todas as mudanças que precisam de implementar na sua empresa, «o ajustar das organizações, o adaptar (…), o olhar para a estrutura (…), o racionalizar (…), cada vez mais isso tem de ser um desafio constante». O líder chega mesmo a dar o exemplo pelo qual toda a sociedade, o país e o mundo, no geral, estão a passar por causa da pandemia, provocada pelo Covid-19, afirmando que todos os líderes devem, ou deveriam, estar a questionar-se a si mesmos sobre o que é que vão fazer de diferente nas suas empresas, a partir de agora, o que é que vão mudar e reajustar e como é que o vão fazer, de modo a que as suas empresas e as suas pessoas estejam devidamente preparadas para os vários desafios que vêm aí.

Neste sentido, a sugestão lançada no término desta dissertação é a realização de uma investigação, muito mais profunda do que esta, para perceber o impacto, a nível organizacional, que esta pandemia tem estado a ter em cada organização, em Portugal – ou, quem sabe, estendendo para o resto do mundo – e, similarmente, nos seus líderes e colaboradores. Como é que têm conseguido gerir, emocional e racionalmente, tudo isto? Como é que as organizações, os seus líderes e colaboradores se estão a adaptar e ajustar aos tempos atuais? De que forma é que as neurociências e um conhecimento mais aprofundado do funcionamento do cérebro e, também, a inteligência emocional e a empatia poderiam ter ajudado ou poderão, ainda, ajudar muitas destas empresas, líderes e liderados, a adaptarem-se, ajustarem-se e a olharem para esta fase não como uma adversidade, mas sim como uma oportunidade para melhorarem e fazerem crescer ainda mais o seu negócio?

Bibliografia

- Adamson, G.; Pine, J.; Steenhoven, T. V. e Kroupa, J. (2006), «How Storytelling Can Drive Strategic Change», Strategy & Leadership, Volume 34, Número 1, pp. 36-41;
- Ancona, D.; Malone, T. W.; Orlikowski, W. J. and Senge, P. M. (2007), «In Praise of The Incomplete Leader», HBR's 10 Must Reads on Leadership, February, pp. 110-117;
- Basford, T. e Schaninger, B. (2016), «The Four Building Blocks of Change», McKinsey&Company, McKinsey Quarterly, pp. 1-11;
- Bass, B. M. (2010), «Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership», European Journal of Work and Organizational Psychology, 8:1, pp. 9-32;
- Blanchard, K. (1989), «O Gestor Um Minuto», Lisboa: Editorial Presença;
- Boaz, N. e Fox, A. (2014), «Change Leader, Change Thyself», McKinsey Quarterly, pp. 1-11;
- Boris, E.; Smith, W. e Sologar, A. (2015), «Changing Change Management», McKinsey Digital, pp. 1-4;
- Bowditch, J. L. & Buono, A. F. (2017), «Elementos do Comportamento Organizacional», São Paulo: Cengage Learning;
- Bridges, W. & Bridges, S. (2017), «Managing Transitions: Making the Most of Change», 4ª Edição, USA: Hachette Books;
- Burke, C. S.; Sims, D. E.; Lazzara, E. H. e Salas, E. (2007), «Trust in Leadership: A Multi-level Review and Integration», The Leadership Quarterly, Volume 18, Issue 6, pp. 606-632;
- Campenhoudt, L.C; Marquet, J. e Quivy, R. (2019), «Manual de Investigação em Ciências Sociais», 5ª Edição, Lisboa: Gradiva;
- Carmo, H. & Ferreira, M.M. (2015), «Metodologia da Investigação: Guia para a Autoaprendizagem», Coletânea Universitária, Lisboa: Universidade Aberta;
- Charteris-Black, J. (2007), «The Communication of Leadership: The Design of Leadership Style», 1ª Edição, New York: Routledge, Taylor & Francis Group, pp. 1-22;
- Coch, L. and French, J. R. P. Jr. (1948), «Overcoming Resistance to Change», Human Relations: Sage Journals, Volume 1, Issue 4, pp. 512-532;
- Collins, J. (2001), «Empresas Feitas Para Vencer», Rio de Janeiro: Editora Campus;

- Collins, J. (2005), «Level 5 Leadership: The Triumph of Humility and Fierce Resolve», HBR's 10 Must Reads on Leadership, July-August, pp. 72-82;
- Collins, J. (2015), «De Bom a Excelente», Lisboa: Casa das Letras;
- Cuddy, A. (2016), «Presença: Aprenda a Impor-se aos Grandes Desafios», 1ª Edição, Atual Editora: Lisboa, pp. 195-242;
- Dawson, C. S. (2010), «Leading Culture Change: What Every CEO Needs to Know», 1ª Edição, Stanford Business Books: Inglaterra, pp. 3-56;
- Decker, B. & Decker, K. (2015), «Communication to Influence: How to Inspire Your Audience to Action», 1ª Edição, Decker Communications, pp. 2-15 e 38-85;
- Denning, S. (2005), «Transformation Innovation: a Journey by Narrative», Strategy and Leadership», Volume 33, Número 3, pp. 11-16;
- Dethmer, J.; Chapman, D. and Klemp, K. W. (2015), «The 15 Commitments of Conscious Leadership: A New Paradigm for Sustainable Success», 1ª Edição, pp. 12-43 e 302-322;
- Drucker, P. F. (2004), «What Makes an Effective Executive», HBR's 10 Must Reads on Leadership, June, pp. 16-22;
- Fairhurst, G. T. e Connaughton, S. L. (2014), «Leadership: A Communicative Perspective», Sage Journals, Volume 10, pp. 7-35);
- Fairhurst, G. T. and Uhl-Bien, M. (2012), «Organizational Discourse Analysis (ODA): Examining Leadership as a Relational Process», The Leadership Quarterly Yearly Review (International Journal of Political, Social and Behavioral Science), Volume 23, Issue 6, pp. 1043-1062;
- Galinsky, A. D. & Kilduff, G. J. (2013), «Be Seen as a Leader: A Simple Exercise Can Boost Your Status and Influence», Harvard Business Review, pp. 2-5;
- Galbraith, M. (2018), «Don't Just Tell Employees Organizational Changes Are Coming – Explain Why», Harvard Business Review, pp. 1-6;
- George, B.; Sims, P.; McLean, A. N. and Mayer, D. (2002), «Discovering Your Authentic Leadership», HBR's 10 Must Reads on Leadership, pp. 1-9;
- Ghiglione, R. & Matalon, B. (2001), «O Inquérito: Teoria e Prática», 4ªEdição, Lisboa: Celta Editora;
- Gilley, A.; Gilley, J. W. e McMillan, H. S. (2009), «Organizational Change: Motivation, Communication, and Leadership Effectiveness», Journal of Leadership &

Organizational Studies, Sage Journals – Performance Improvement Quarterly, pp. 75-94;

- Goffee, R. and Jones, G. (2000), «Why Should Anyone Be Led by You?», HBR's 10 Must Reads on Leadership, September-October, pp. 51-59;
- Goleman, D. (2000), «Leadership That Gets Results», Harvard Business Review, March-April, pp. 78-90;
- Goleman, D.; Boyatzis, R. E.; McKee, A. (2001), «Primal Leadership: The Hidden Driver of Great Performance», Harvard Business Review, pp. 42-51;
- Goleman, D. & Boyatzis, R. (2008), «Social Intelligence and The Biology of Leadership», Harvard Business Review, pp. 1-8;
- Goleman, D. (2013), «The Focused Leader», Harvard Business Review, pp. 1-16;
- Gordon, E. (2016), «The Brain Revolution: Know and Train New Brain Habits», 3ª Edição, USA: Dog Ear Publishing; pp. 1-53;
- Groysberg, B. & Slind, M. (2012), «Leadership Is a Conversation», Harvard Business Review, pp. 1-8;
- Heifetz, R. A. and Laurie, D. L. (2001), «The Work of Leadership», HBR's 10 Must Reads on Leadership, December, pp. 37-48;
- Humphrey, R. H. (2002), «The Many Faces of Emotional Leadership», The Leadership Quarterly Yearly (International Journal of Political, Social and Behavioral Science), Volume 13, pp. 493-504;
- Hunter, J. C. (2018), «Como Tornar-se um Melhor Líder: Os Princípios de Liderança de *O Monge e o Executivo*», 1ªEdição, Lisboa: Marcador Editora;
- Johnson, E. (2017), «How to Communicate Clearly During Organizational Change», Harvard Business Review, pp. 1-7;
- Koch, C. (2006), «The New Science of Change», Revista CIO Business, Technology and Leadership, Volume 19, Número 23, pp. 54-66;
- Kotter, J. P. (1990), «What Leaders Really Do», HBR's 10 Must Reads on Leadership, May-June, pp. 103-111;
- Kotter, J. P. (1995), «Leading Change: Why Transformation Efforts Fail», Harvard Business Review, pp. 59-67;

- Lacerd, T. (2015), «Understanding Leadership Effectiveness in Organizational Settings: An Integrative Approach», Tese de Doutoramento em Gestão, Universidade de Lisboa: ISEG School of Economics and Management, pp. 1-10;
- Lawson, E. & Price, C. (2003), «The Psychology of Change Management», The McKinsey Quarterly, Special Edition: The Value in Organization, pp. 31-41;
- Lewis, L. K. (2006), «Employee Perspectives on Implementation Communication as Predictors of Perceptions of Success and Resistance», Western Journal of Communication, Volume 70, Issue 1, pp. 23-46;
- Lima, G. S. e Neto, A. M. C. (2011), «Uma Leitura da Evolução das Teorias Sobre Liderança à Luz da Teoria da Estruturação de Giddens», III Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho, ANPAD (Associação Nacional de Pós-Graduação e de Pesquisa em Administração), pp. 1-15;
- Luthra, A. & Dahiya, Dr. R. (2015), «Effective Leadership is All About Communicating Effectively: Connecting Leadership and Communication», International Journal of Management & Business Studies, Volume 5, Issue 3, pp. 43-48;
- McFarland, W. (2012), «This Is Your Brain on Organizational Change», Harvard Business Review, pp. 1-4;
- McFarland, W. (2013), «The Neuroscience of Change», TMI Journal, pp. 4-5;
- Marconi, M.A e Lakatos, E. M. (1990), «Técnicas de Pesquisa», 2ª Edição, São Paulo: Editora Atlas S. A.;
- Maxwell, J. C. (2008), «O Líder 360º: Desenvolvendo a sua Influência a partir de Qualquer Ponto da Organização», Lisboa: Smartbook;
- Maxwell, J. C. (2008), «As 21 Irrefutáveis Leis da Liderança: Siga Estas Leis Para Que as Pessoas o Sigam», Lisboa, Smartbook;
- Nelson, A. (2016a), «The Basis of Leadership Is Born in The Brain: Why Leaders Should Care About Neuroscience», Neuroscience in The Workplace (How Understanding the Brain Can Transform Your Business), eBook, pp. 33-44;
- Nelson, A. (2016b), «The 7 C's of Change Management: Making Change Easier with Neuroscience», Neuroscience in The Workplace (How Understanding the Brain Can Transform Your Business), eBook, pp. 56-72;

- Nelson, A. (2016c), «The Role of Neuroscience In Business», Neuroscience in The Workplace (How Understanding the Brain Can Transform Your Business), eBook, pp. 4-14;
- Nelson, A. (2016d), «Our Brain on Hormones», Neuroscience in The Workplace (How Understanding the Brain Can Transform Your Business), eBook, pp. 14-20;
- Nelson, A. (2016e), «Using Neuroscience in Talent Management», Neuroscience in The Workplace (How Understanding the Brain Can Transform Your Business), eBook, pp. 20-33;
- Nelson, A. (2016f), «How to Improve Employee Engagement Using Neuroscience», Neuroscience in The Workplace (How Understanding the Brain Can Transform Your Business), eBook, pp. 45-56;
- Odumeru, J. A. & Ifeanyi, G. O. (2013), «Transformational vs. Transactional Leadership Theories: Evidence in Literature», International Review of Management and Business Research, Volume 2, Issue 2, pp. 355-361;
- Ovans, A. (2015), «How Emotional Intelligence Became a Key Leadership Skill», Harvard Business Review, pp. 1-4;
- Robbins, S. P. (2005), «A Nova Administração: Mudanças e Perspetivas», São Paulo: Editora Saraiva;
- Rock, D. & Schwartz, J. (2006), «The Neuroscience of Leadership», Strategy + Business Journal, Issue 43, pp. 1-12;
- Rock, D. (2008), «SCARF: a Brain-Based Model for Collaborating with and Influencing Others», NeuroLeadership Journal, Volume 1, pp. 1-10;
- Rock, D. (2010), «Leadership on the Brain», Harvard Business Review, pp. 1-3;
- Rogers, E. M. (2003), «Diffusion of Innovations», 4ª Edição, New York: Free Press;
- Rooke, D. and Torbert, W. R. (2005), «Seven Transformations of Leadership», HBR's 10 Must Reads on Leadership, April, pp. 86-97;
- Rosenberg, M. and Silvert, D. (2018), «Levantar Voo!», 6ª Edição, Lisboa: Editorial Presença;
- Santos, L. A. B.; Garcia, F. M. G. P. P.; Monteiro, F. T.; Lima, J. M. M. V.; Silva, N. M. P.; Silva, J. C. V. F.; Piedade, J. C. L.; Santos, R. J. R. P. e Afonso, C. F. N. L. D. (2016), «Orientações Metodológicas Para a Elaboração de Trabalhos de Investigação», Cadernos do IESM (Centro de Investigação e Desenvolvimento), Número 8, pp. 1-185;

- Scarlett, H. (2016), «Neuroscience for Organizational Change: An Evidence-based Practical Guide to Managing Change», 2ª Edição, London: KoganPage; pp. 15-34; 37-46; 79-98;187-199;
- Sinek, S. (2011), «Start with Why», USA: Penguin USA;
- Sugarman, J.; Scullard, M. and Wilhelm, E. (2011), «The 8 Dimensions of Leadership: DiSC Strategies for Becoming a Better Leader», 1ª Edição, San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, pp. 1-95;
- Toegel, G. and Barsoux, J. L. (2012), «How to Become a Better Leader», MIT Sloan Management Review, Volume 53, Número 3, pp. 51-60;
- Vugt, M. V.; Johnson, D. D. P. and Gorman, R. O. (2007), «Evolution and The Social Psychology of Leadership: The Mismatch Hypotesis», Chapter for "Social Psychology and Leadership" edited by C. Hoyt; D. Forsyth and A. Goethals, New York: Praeger Perspectives, pp. 1-20;
- Weick, K. E. e Quinn, R. E. (1999), «Organizational Change and Development», Annual Review of Psychology, Volume 50, pp. 361-386;
- Wiens, K. & Rowell, D. (2018), «How to Embrace Change Using Emotional Intelligence», Harvard Business Review, pp. 1-3;
- Zaleznik, A. (1997), «Managers and Leaders: Are They Different?», Harvard Business Review, pp. 67-78.

Webgrafia

- Awebic (2018), A Neurociência da Mudança: Como Treinar o Seu Cérebro para Hábitos Melhores, https://www.awebic.com/bem-estar/neurociencia-habitos/. Consultado a 8 de Março de 2020, pp. 1-6;
- Blog de Liderança [Angela Gaehtgens] (2017), Liderança e Neurociência, https://www.blog-lideranca.pt/2017/06/09/lideranca-e-neurociencia/. Consultado a 10 de Março de 2020;
- Business [Ray Williams] (2016), The Psychology of Organizational Change: How Neuroscience Can Help Leaders, https://www.business.com/articles/the-psychology-of-organizational-change-how-neuroscience-can-help-leaders/. Consultado a 15 de Março de 2020;
- CIO From IDG (2019), 5 Maneiras de a Neurociência ajudar a fazer as Mudanças Necessárias, https://cio.com.br/5-maneiras-de-a-neurociencia-ajudar-a-fazer-as-mudancas-necessarias/. Consultado a 14 de Março de 2020;
- Crescimentum [Marco Fabossi] (2019), Neurociência e Liderança: Como Criar uma Cultura de Sucesso?, https://crescimentum.com.br/tag/scarf/. Consultado a 22 de Março de 2020;
- Dr. Justin A. Jackson PhD (2018a), The Second Neuroscience Challenge of Organizational Change: The Threat Mechanism, http://drdustinjackson.com/2018/07/13/the-threat-mechanism/. Consultado a 27 de Março de 2020;
- Dr. Justin A. Jackson PhD (2018b), The Third Neuroscience Challenge of Organizational Change: The Rejection of Psychological Change Adoption, http://drdustinjackson.com/2018/07/13/rejection-of-psychological-change-adoption/. Consultado a 27 de Março de 2020;
- Dr. Justin A. Jackson PhD (2018c), Employee Decision Process During Organizational Change, http://drdustinjackson.com/2018/08/30/employee-decision-process-during-organizational-change/. Consultado a 27 de Março de 2020;
- Dr. Justin A. Jackson PhD (2018d), Employee Decision Process During Organizational Change, Step 1, Perception, http://drdustinjackson.com/2018/09/07/employee-decision-process-during-organizational-change-step-1-perception-article-2/. Consultado a 27 de Março de 2020;

- Dr. Justin A. Jackson PhD (2018e), Employee Decision Process During Organizational Change, Step 2, Attitude, http://drdustinjackson.com/2018/10/04/employee-decision-process-during-organizational-change-step-2-attitude-article-3/. Consultado a 27 de Março de 2020;
- Dr. Justin A. Jackson PhD (2018f), Employee Decision Process During Organizational Change, Step 3, Beliefs, http://drdustinjackson.com/2018/10/24/employee-decision-process-during-organizational-change-step-3-beliefs-article-4/. Consultado a 27 de Março de 2020;
- Dr. Justin A. Jackson PhD (2019a), 3 Tips for Applying a Neuroscience Approach to Organizational Change, http://drdustinjackson.com/2019/05/10/neuroscience-of-organizational-change/. Consultado a 27 de Março de 2020;
- Dr. Justin A. Jackson PhD (2019b), 3 Tips for Reducing the Potential of Triggering the Threat Mechanism During Organizational Change, http://drdustinjackson.com/2019/05/15/threat-mechanism-and-organizational-change-management/. Consultado a 27 de Março de 2020;
- Emergenetics [Sophia Kristjansson] (s.d), The Role of Neuroscience in Facilitating Successful Organizational Change, https://www.emergenetics.com/blog/neuroscience-facilitating-successful-organizational-change/ e https://www.linkedin.com/pulse/neuroscience-change-power-mental-force-sophia-kristjansson/. Consultado a 21 de Março de 2020;
- Ezine Articles [Stephen Warrilow] (2009), Transformational Leadership Theory – The 4 Key Components in Leading Change & Managing Change, http://EzineArticles.com/?expert=Stephen_Warrilow. Consultado a 18 de Dezembro de 2019;
- Florida Christian University [Anthony Barnesi] (2017), A Revolução da Neuroliderança, https://floridachristianuniversity.edu/a-revolucao-da-neuro-lideranca/. Consultado a 19 de Março de 2020;
- Florida Christian University [Newton Rodrigues-Lima] (2018), Neuroliderança: Evolução Necessária na Formação de Líderes, https://floridachristianuniversity.edu/neurolideranca-evolucao-necessaria-na-formacao-de-lideres/. Consultado a 19 de Março de 2020;
- Inc. [Eric Warkowitz] (2013), Inside The Brain of a Leader: can neurological rewiring boost leadership skills, https://www.inc.com/magazine/201306/eric-markowitz/brain-leadership-inside.html. Consultado a 03 de Março de 2020;

- Industry Week [Dan Schmitz] (2018), Better Organizational Change Through Neuroscience, https://www.industryweek.com/leadership/article/22026890/better-organizational-change-through-neuroscience. Consultado a 15 de Março de 2020;
- Laserfiche [Dr. Rachel Davis] (s.d), What Neuroscience Teaches Us About Change Management, https://www.laserfiche.com/ecmblog/what-neuroscience-teaches-us-about-change-management/#. Consultado a 15 de Março de 2020;
- Link to Leaders [Belén de Vicente, CEO da Medical Port] (2018), A Produtividade na Equipa: o Propósito e a Liberdade de Expressão, https://linktoleaders.com/produtividade-na-equipa-proposito-liberdade-expressao/. Consultado a 24 de Novembro de 2019;
- Matrix Blog [Raluca Cristescu] (2018), What neuroscience has to say about organizational change, https://blog.matrixlms.com/what-neuroscience-has-to-say-about-organizational-change/. Consultado a 23 de Março de 2020;
- The Brain Savvy Advantage [Lianne Collins e Paul Collins] (2017a), Attending to The Human Side of Change: Transition Management, http://www.thebrainsavvyadvantage.com/article/attending-to-the-human-side-o-fchange-transition-management. Consultado a 24 de Março de 2020;
- The Brain Savvy Advantage [Lianne Collins e Paul Collins] (2017b), Brain Savvy Engagement: One Brain at a Time, http://www.thebrainsavvyadvantage.com/article/brain---savvy---engagement---one----brain---at---a---time-. Consultado a 24 de Março de 2020;
- The Brain Savvy Advantage [Lianne Collins e Paul Collins] (2017c), Brain Savvy Engagement: Leading Your Team Through Change with the Brain in Mind, http://www.thebrainsavvyadvantage.com/article/brain---savvy---engagement---leading---your--team--through---change---with--the--brain----in---mind. Consultado a 24 de Março de 2020;
- The Brain Savvy Advantage [Lianne Collins e Paul Collins] (2017d), Brain Savvy Communication: Leading Your Team Through Change with the Brain in Mind, http://www.thebrainsavvyadvantage.com/article/brain---savvy---communication---leading---your---team--through---change---with--the--brain----in---mind. Consultado a 24 de Março de 2020;
- The Brain Savvy Advantage [Lianne Collins e Paul Collins] (2017e), Our Top 5 Strategies for Building Organizational Change Capability, http://www.thebrainsavvyadvantage.com/article/our--top---5---strategies---for---building---organizational---change---capability. Consultado a 24 de Março de 2020;

- The Brain Savvy Advantage [Lianne Collins e Paul Collins] (2017f), Great Change Leadership: It's Not Rocket Science, http://www.thebrainsavvyadvantage.com/article/wwwthebrainsavvyadvantagecom. Consultado a 24 de Março de 2020.

Anexos

Anexo A – Teorias da Liderança

Teoria do Grande Homem e dos Traços de Personalidade

A Teoria do Grande Homem defende que «*o líder é um indivíduo mais dotado do que as demais pessoas*», sendo capaz de atrair os seus seguidores, por ter características específicas, como por exemplo o seu carisma. Estes atributos pessoais «*inspiram confiança, respeito e lealdade*», fazendo com que os seus seguidores o vejam como um verdadeiro herói, alguém que admiram e que estejam dispostos a seguir. Deste modo, começou-se a acreditar que, estudando e compreendendo as histórias de vida destes líderes, se poderiam identificar as suas características especiais e, depois de recolhida esta informação, começar, assim, a desenvolver e a formar novos líderes, com estas mesmas características. No entanto, anos mais tarde, começaram a ser descobertas algumas lacunas sobre esta teoria, sendo postas em causa algumas afirmações, tais como o facto de se afirmar que a personalidade de um indivíduo é o fator principal que o leva a tornar-se líder, uma vez que muitos teóricos sustentam a ideia de que todos os indivíduos podem ser líderes e liderados e que um líder não lidera por longos períodos de tempo - *«all of us have the spark of leadership in us, whether it is in business, in government, or as a nonprofit volunteer*» (Lima e Neto, 2011; Sadler, 2003; George et al., 2002: 2).

A Teoria dos Traços de Personalidade, desenvolvida no seguimento da anterior apresentada, procura estudar traços específicos de liderança, acreditando que o líder tem determinadas características de personalidade que o levam a alcançar e a manter-se em cargos de liderança. Segundo Lima e Neto, sustentando-se num outro conjunto de autores, esta teoria foca-se nos «*atributos e aptidões psicológicas dos indivíduos (considerados inatos)*», tendo por base um teste de personalidade que avalia atributos como a «*agressividade, inteligência, escolaridade, fluência verbal, masculinidade, capacidade de avaliar situações e tomar decisões, (...), e atributos físicos como altura, peso, saúde, (...)*». Algo premeditado nesta teoria é o facto de se considerar líderes apenas aqueles que beneficiam de atributos ditos inatos – semelhantes aos que «*levaram homens em momentos decisivos da História a desempenhar a função de liderança*», tais como, o carisma e a capacidade de criar empatia com os liderados, passando-lhes a ideia de que o líder é uma pessoa exatamente igual a eles,

lutando ao seu lado nos vários campos de batalha, como o fizeram, por exemplo, Alexandre Magno e Napoleão (2011: 6).

Anos mais tarde, atendendo a novos estudos e desenvolvimentos que surgiram, esta teoria e os seus argumentos também começaram a ser repensados e questionados, uma vez que estas novas investigações vieram ampliar, de certa forma, o conceito de liderança, afirmando que esta não depende apenas do líder e dos seus traços específicos de personalidade, mas também de outros fatores sujeitos a mudanças constantes e condicionadas «*aos modelos de características pessoais do líder, às suas atividades e aos objetivos dos seus seguidores*». Outro aspeto, sobre esta teoria, que foi, posteriormente, refutado é o facto destes traços específicos serem considerados genéticos, dado que ao acreditar neste facto, ignora-se, por completo, um dos principais argumentos da liderança defendidos atualmente: «*(...) a liderança é uma competência que pode ser aprendida, treinada e desenvolvida*». George et al. são da mesma opinião afirmando que «*you do not have to be born with specific characteristics or traits of a leader (...)*». Qualquer indivíduo pode aprender e adquirir novas características e competências ao longo da sua vida. Características estas que podem estar diretamente relacionadas com o conceito de liderança, tais como a aprendizagem e / ou desenvolvimento de habilidades de comunicação e de tomada de decisão, o que acaba por refutar o argumento de que a abordagem à personalidade está diretamente envolvida com características genéticas (Lima e Neto, 2011: 7; Hunter, 2018: 180; George et al., 2002: 2).

Warren Bennis – um dos pioneiros nos estudos contemporâneos sobre a liderança – sustenta, similarmente, a ideia acima apresentada, contribuindo para a refutação de um dos mitos mais perigosos da liderança: acreditar que já se nasce líder, que existe um fator genético que torna a pessoa num líder nato e que esta, simplesmente, nasce ou não com determinadas características carismáticas. Bennis defende que «*os líderes fazem-se, não nascem feitos*», tal como Peter Drucker – um guru da gestão – vem apoiar a ideia de que, embora possam existir alguns líderes natos, «*a liderança é algo que tem de ser aprendido*» (*apud* Hunter, 2018: 37).

Teoria Comportamental

Na década de 50, começou-se a colocar de parte as ideias defendidas pelas duas teorias, acima mencionadas, passando o foco das investigações desta área a ser o comportamento dos líderes, surgindo, assim uma nova teoria: a Comportamental. Esta defende que «*a*

liderança pode ser aprendida sob a forma de técnicas de desenvolvimento pessoal, modificando e adaptando comportamentos para formar líderes» e que «*as ações humanas são guiadas por consequências de comportamentos*». Desta forma, a Teoria Comportamental procurou identificar padrões comportamentais típicos do líder e as diferentes comportamentos entre os líderes eficazes e ineficazes. Para a identificação destes padrões, os investigadores tiveram em conta fatores como as capacidades de um líder em motivar, orientar e conseguir fazer com que toda a sua equipa se una e lute, em conjunto, para atingir os objetivos de toda a organização (Lima e Neto, 2011: 7; Hunter, 2018: 171).

Lima e Neto (2011) focaram uma pesquisa, feita na década de 50, por três investigadores, de onde surgiu uma interessante conclusão: a maioria dos liderados entendem o comportamento do seu líder através de duas dimensões: a da tarefa – com foco na produção – e a das relações – com foco no indivíduo e na forma como este se relaciona com os que estão à sua volta. No seguimento da identificação destas duas dimensões, Bowditch e Buono (2002) asseguram que, quando um líder tem como foco principal a produção e o alcance dos objetivos da organização, está-se perante uma liderança autocrática. Por sua vez, quando um líder tem como foco principal a sua relação com os seus colaboradores, está-se perante uma liderança democrática. Os autores Lima e Neto (2011) apresentam, similarmente, um modelo proposto por outros dois investigadores – Blake e Mouton – mais conhecido como o Modelo da Grade, baseado nestas mesmas variáveis. Este modelo mostra dois tipos de gestão: a centrada na maximização da produção e a centrada nas relações de bem estar social, contrapondo a produção e as pessoas, demonstrando que um líder pode (e deve) saber equilibrar ambos – dado que se influenciam mutuamente – não se focando apenas numa, mas sim nas duas, ganhando consciência do seu comportamento e, caso se justifique, alterá-lo.

Teoria da Liderança Situacional e Contingencial

Na década seguinte – anos 60 – surge uma nova abordagem: a situacional e contingencial, que defende que as principais características para o exercício da liderança são definidas de acordo com a complexidade de cada situação em que um líder atua. Neste sentido, esta teoria defende que o líder eficaz é aquele que é capaz de ter consciência do meio onde está e de identificar as necessidades existentes numa determinada situação, adaptando-se a diversos contextos, daí se afirmar que «*o sucesso da liderança encontra-se na liderança adaptativa*» (Lima e Neto, 2011: 9).

A Teoria da Liderança Situacional foca-se na eficácia da liderança, relativamente à produtividade de uma equipa de trabalho, ou de uma organização no seu todo. Esta teoria acredita que um dos principais interesses da maioria das organizações é «*encontrar líderes capazes de aumentar a eficácia dos grupos que lideram*», ou seja, a escolha do líder é feita tendo por base certos fatores situacionais, como a cultura e as características de cada membro da organização – já que estes, mesmo que indiretamente, estão envolvidos na seleção do líder. Por sua vez, a Teoria da Liderança Contingencial defende que o líder de sucesso é aquele que é capaz de criar todo o tipo de soluções, de modo a conseguir adaptar-se às várias exigências da contingência. Pode consegui-lo, por exemplo, criando um ambiente, na organização que lidera, onde todos os seus colaboradores possam demonstrar, ao máximo, as suas potencialidades, sentindo-se motivados e responsáveis pelo alcance dos resultados da empresa. Estas duas abordagens, ao contrário das anteriores, procuram mostrar que a liderança eficaz «*depende de um ou mais fatores referentes à personalidade, ao comportamento, à influência e à situação*» – segundo Maxwell, a «*liderança é influência – nada mais e nada menos*» (Lima e Neto, 2011: 9; Robbins, 2005; Maxwell *apud* Hunter, 2018: 42).

Teoria da Liderança Transacional e Transformacional

Na sequência de todos os estudos e investigações realizadas nesta área, surgem mais duas teorias – estas mais recentes e presentes nas organizações contemporâneas – a da Liderança Transacional e a da Transformacional.

«*Transactional leadership refers to the exchange relationship between leader and follower to meet their own self-interest*». A liderança transacional – também conhecida como '*managerial leadership*' – é comparada a um sistema de troca entre o líder e os seus liderados, tendo como base um sistema de recompensas, através do qual os líderes conseguem identificar os desejos e as necessidades dos seus seguidores, como é o caso de aumentos salariais, promoções, entre outros aspetos. É importante ressaltar que este sistema de trocas não se restringe apenas a trocas de natureza económica, abrangendo um vasto leque de outras recompensas, tais como férias extra, mais tempo livre, ou um simples elogio ou reconhecimento, entre outros. Neste sentido, ao satisfazerem estes desejos e necessidades, os líderes conseguem assegurar, de certa forma, que as suas pessoas cumprem com as suas tarefas e lutam pelo alcance dos resultados ambicionados, para toda a organização. Com a

imposição deste método, os líderes conseguem garantir o cumprimento de todas as tarefas e chegar aos resultados que tanto desejam e, ao mesmo tempo, os seus liderados são recompensados por desempenhar eficazmente a sua função, mantendo-se, desta forma, motivados e satisfeitos com o seu trabalho (Bass, 2010: 9; Lima e Neto, 2011).

Este é um estilo de liderança muito monitorizado, no sentido em que o líder determina e, posteriormente, comunica as tarefas que cada um dos seus seguidores tem de executar, apresentando-lhes, de imediato, o que poderão ganhar caso cumpram com o que lhes foi pedido. Desta forma, a maioria das organizações que adota esta liderança – geralmente as que englobam estruturas mais rígidas e formais – consegue atingir o nível máximo de eficiência e de produtividade, não procurando uma visão do futuro da empresa, nem pensando em implementar qualquer tipo de mudanças, mas sim, pelo contrário, mantendo sempre as coisas da mesma forma. No fundo, o líder transacional "supervisiona" o desempenho dos seus liderados, recompensando-os, caso cumpram, com eficácia, as suas funções, atingindo os resultados esperados (Lima e Neto, 2011; Odumeru e Ifeanyi, 2013).

A liderança transacional é, na maior parte das vezes, a mais eficaz em contextos de crise e de emergência, tendendo, estes líderes, a ser diretivos e '*action-oriented*'. Contudo, esta teoria acabou por ser alvo de várias críticas, sendo a principal o facto de que, uma vez cumprida a tarefa e alcançado o objetivo inicialmente definido, o liderado, após receber a recompensa – previamente acordada com o líder – não se vai sentir motivado para realizar tarefas que vão para além daquelas que foram preestabelecidas pelo seu líder, mesmo que tivesse capacidades para tal. Desta forma, esta liderança, sozinha, não consegue cumprir com certos tipos de requisitos, como por exemplo, a constante satisfação de cada colaborador com o seu trabalho e com a organização que serve. (Odumeru e Ifeanyi, 2013; Lima e Neto, 2011).

Neste sentido, esta liderança tende a ser mais eficaz e a alcançar melhores resultados quando aliada à liderança transformacional – um dos estilos mais abordado nos dias de hoje e cada vez mais estudado e desenvolvido por vários investigadores desta grande área que é a liderança. Ao longos dos tempos, e atendendo a todas as teorias anteriormente apresentadas, pode-se afirmar que têm sido desenvolvidas muitas que procuram explicar a importância e a eficácia da liderança. Contudo, a que tem vindo a ascender cada vez mais, desde os anos 80, é a que estuda a liderança transformacional e carismática. Tendo como foco principal a

análise do comportamento do líder na organização, durante períodos mais instáveis, esta liderança procura perceber de que forma é que o líder cria visões futuras para conseguir fazer com que os seus liderados se comprometam, por exemplo, em situações de mudança, levando a altos níveis de *performance* – de cada indivíduo, de toda a equipa e da organização no geral – sendo caracterizada por criar mudanças positivas nos liderados. O líder transformacional é conhecido por estimular, inspirar e, por vezes, transformar as suas pessoas, levando-as a atingir resultados extraordinários, através de diversas formas – prestando atenção às constantes necessidades de cada uma, desenvolvendo as suas consciências, inspirando-as a fazerem um esforço extra para alcançar os objetivos de toda a equipa, etc. – «*inspires, intellectually stimulates, and is individually considerate of followers*». Deste modo, afirma-se que este líder assume um papel de "modelo a seguir", sendo Maxwell (2008) da mesma opinião, ressaltando a importância de cada líder ser um exemplo que os seus liderados podem seguir. É precisamente isto que um líder 360º – que irá ser aprofundado mais à frente – é e faz, sendo um verdadeiro modelo para cada um dos seus seguidores, mostrando-lhes o caminho e empenhando-se em agregar valor à volta de todos os que lidera (Lima e Neto, 2011; Sadler, 2003; Odumeru e Ifeanyi, 2013; Bass, 2010: 9).

Stephen Warrilow (2009) identificou quatro componentes pertencentes à liderança e ao líder transformacional: o carisma – através de um determinado conjunto de valores, este líder atua como sendo um exemplo para os seus seguidores; a inspiração motivacional – criando e desenvolvendo uma visão que inspira os seus liderados relativamente aos objetivos que estão estipulados para o futuro da organização; a estimulação intelectual – desafiando diversas hipóteses, apostando e encorajando os seus seguidores a desenvolverem a sua criatividade; e, por fim, a atenção dada a cada indivíduo – procurando atender às necessidades de cada um, tornando-se uma espécie de mentor. «*The transformational leader was expected to envisage a culturally competent organization, to inspire confidence (…) to use intellectual stimulation (…) and to be empathetic with their followers' different needs as individually considerate leaders*» (Bass, 2010: 17).

Bass (2010), seguindo a linha de pensamento de Warrilow (2009), reforça a relevância do carisma nestes líderes, afirmando que esta característica é uma das quatro grande dimensões da liderança transformacional. O carisma – definido pelo sociólogo alemão Max Weber – é um termo extremamente impactante neste tipo de liderança, que o autor acaba por revelar

que «*the term idealized influence was substituted for the charismatic factor*». Recuando à Teoria do Grande Homem, o conceito de carisma sempre esteve muito presente no dia-a-dia dos seres humanos, principalmente nas sociedades mais tradicionais – o chamado Grande Homem era considerado extremamente carismático, contendo especiais atributos como «*being inspiring, persuasive, and visionary (...)*», todos essenciais para aqueles que se querem tornar líderes aspiracionais. Apesar de terem comportamentos, atributos e efeitos diferentes nas suas pessoas e organização, os líderes carismáticos tendem a ser, também eles, considerados inspiracionais e agentes de mudanças, daí serem equiparados aos líderes transformacionais (Bass, 2010: 19; Charteris-Black, 2007; Vugt et. al., 2007: 17).

Deste modo, há quem afirme que a liderança transformacional em momento algum deve ser considerada um substituto da transacional e que os melhores líderes são exatamente aqueles que conseguem conjugar ambos os estilos, de acordo com a situação em questão – um exemplo de um grande líder que soube conciliar estas duas liderança foi Franklin Roosevelt, «*Roosevelt was a transactional politician as well as one of America's most transformational presidents*». Contudo, há quem discorde do facto de ambos serem importantes no dia-a-dia de um líder. Apoiando-se num outro autor, Bass revela que, enquanto os líderes transformacionais procuram, constantemente, elevar a motivação e a moral de cada um dos seus liderados, os transacionais, por sua vez, focam-se meramente nos interesses imediatos de cada um dos seus seguidores. Desta forma, para todos os líderes que querem ser o mais eficazes possível, durante o seu processo de liderança, existe uma grande necessidade de se tornarem mais transformacionais do que transacionais – «*need for leaders to become more transformational and less transactional if they were to remain effective*» (2010: 21 e 9).

Anexo B – Liderança e Caráter

De acordo com Hunter, «*carácter é fazer o que está certo*» e «*liderança é fazer o que está certo*». O caráter de um indivíduo está associado à sua maturidade moral e ao empenho contínuo em fazer o que está certo, tendo como base um conjunto de valores e princípios. Neste sentido, o autor acaba por considerar que o carácter é o «*músculo moral*», de cada pessoa, sendo assim responsável por dar vontade e força a cada uma para, então, fazer o que está certo (2018: 126).

Por um lado, os valores são algo que cada indivíduo tem em grande consideração, que preza e julga serem importantes, tal como cada organização adota certos e determinados ideais e

comportamentos, que considera serem definidores dos seus valores, guiando e modelando o comportamento de cada uma das suas pessoas – «*Leadership principles are values translated into action. Having a solid base of values and testing them under fire enables you to develop the principles you will use in leading*». «*Leadership is meaningless without values*» – uma organização pode (e deve) definir e articular os seus valores e esperar que o líder os aplique e transmita aos seus colaboradores. Contudo, os valores, quer sejam da organização, quer sejam do líder, nunca podem ser impostos e considerados algo que cada colaborador tem a obrigação de aceitar. Por outro, os princípios são autoevidentes e considerados leis fundamentais, tornando-se, assim, imutáveis. No entanto, apesar de serem conceitos distintos, a existência de um conjunto de valores, princípios e de um propósito partilhado por todos, dentro de uma organização, contribui, ao longo do tempo, para crescimento de grande parte dos relacionamentos existentes na mesma (Hunter, 2018; George et. al, 2002: 3; Charteris-Black, 2007).

É muito comum confundir-se personalidade com carácter, sendo estes dois conceitos considerados, pela maioria das pessoas, sinónimos. Contudo, personalidade é muito diferente de carácter, começando pelo facto de que esta está diretamente relacionada com um determinado estilo, é como se fosse uma «*máscara que colocamos para o mundo ver*», uma «*imagem social superficial*», já o carácter está relacionado com a substância propriamente dita, é algo mais profundo, que vai para além da personalidade. «*A personalidade lida com o estilo, ao passo de que o carácter lida com a substância*», e a liderança depende da substância e não do estilo. Desta forma, pode-se afirmar que o carácter é algo que está em contínuo crescimento e desenvolvimento em cada ser humano e que implica um compromisso com a escolha e com a atitude mais acertada – a liderança é, assim, considerada, um «*carácter em ação*» (Hunter, 2018: 132 e 133).

Anexo C – Liderança e Motivação

O propósito é um outro conceito com um grande impacto na motivação, quer do líder, que dos seus liderados, acabando por ser considerado um dos seus principais combustíveis. Há uma grande diferença entre as organizações e equipas que partilham um propósito comum e as que não o fazem – o propósito «*é uma aspiração, uma inspiração que guia a mudança*». Contudo, são muitas as organizações, bem como as suas pessoas, que acabam por confundir este conceito com o de visão: a visão é o que se ambiciona para o futuro da empresa,

enquanto que o propósito é o motivo pelo qual se quer atingir o que se ambiciona nessa mesma visão (Bélen de Vicente, 2018: 2).

O termo visão é um dos mais dominantes nos estudos recentes da liderança. Este conceito é algo apenas idealizado, ou seja, que não existe no momento, mas que serve de modelo/inspiração para o futuro de uma organização. Charteris-Black descreve a visão como sendo «*the cornerstone of charismatic leadership*», e apresenta as suas quatros principais fases: o sentir de uma oportunidade e a criação de uma visão; a sua articulação; a construção de uma verdade à sua volta, tornando-a confiável; e, por fim, o seu alcance. A visão envolve, assim, a criação de um conjunto de imagens do futuro da organização, pondo em ação aquilo que o líder deseja para o futuro das suas pessoas, criando uma visão partilhada por todos. É neste sentido que é considerada um processo *ongoing*, dinâmico e colaborativo, acabando por ser um dos principais responsáveis por dar, a cada colaborador, sentido ao seu trabalho e presença na organização. No entanto, mesmo existindo uma visão bem definida, sem um propósito concreto e comum a todos, não pode existir uma equipa, nem uma organização, verdadeiramente motivadas (2007: 8).

Deste modo, é fundamental que os líderes tenham em consideração que o propósito não é apenas deles, mas sim de toda a equipa e organização – voltando a reforçar – ou seja, cada pessoa deve senti-lo como seu, já que, ao fazê-lo, está a aumentar a sua dedicação, esforço, entusiasmo e, claro, a sua motivação, no dia-a-dia. «*O propósito determina a motivação que nos faz acreditar e essa motivação tem uma correlação direta com a produtividade, que em equipa se torna exponencial e maximiza a probabilidade de atingir o seu objetivo*» (Ancona et al., 2007; Bélen de Vicente, 2018: 3).

Anexo D – Desenvolvimento de Liderados

Atendendo para o que, por um lado, Maxwell alerta, «*as pessoas não deixam a empresa – deixam o líder*» e, por outro, Vugt et al. afirmam, «*when someone becomes too bossy, the group can always "vote with their feet"and leave the leader behind*», cada líder deve ter em conta que todos os seus seguidores têm sentimentos e emoções; anseiam por resultados; desejam ser eficientes; ser apreciados e reconhecidos, fazendo sempre parte de cada comemoração da organização. Ou seja, quando um líder escolhe desenvolver um seguidor tem de se esforçar por conseguir equilibrar os desejos e necessidades da empresa com os dele (seguidor), adaptando, assim, o processo de desenvolvimento de cada um. Ao

desenvolver cada uma das suas pessoas, o líder deve, ainda, ter em conta as duas maneiras pelas quais um indivíduo pode desenvolver a sua liderança, tendo como base a sua história de vida: ou esta evolução acontece por meio da socialização – onde a pessoa é preparada para orientar instituições e manter um certo equilíbrio em todas as suas relações sociais – ou através do domínio pessoal – que a impele a lutar por mudanças, quer psicológicas, quer sociais. Tal como acima referido, a história de vida de cada um, que está a ser desenvolvido, está na base de tudo, uma vez que «*the development of every person begins in the family (…) all the individuals face the difficulties of achieving self-regulation and self-control*» (Vugt et al. 2007: 12; Maxwell, 2008: 228 e 232; Zaleznik, 1997: 75).

Anexo E – Principais Tipos de Líderes Eficazes

É fundamental ter em conta que em qualquer um dos níveis onde um líder se encontre, este está sempre sobre uma grande pressão para puxar, arduamente, pela sua equipa, e para estar, continuamente, a produzir, cada vez mais. É por isso que, muitas vezes, acabam por sentir uma grande dificuldade em controlar o seu psicológico, o seu estado emocional, esquecendo-se que, quanto mais alto o nível onde se encontram, mais os seus comportamentos e atitudes influenciam os seus liderados. A grande maioria do líderes tem como focos principais a visão e o alcance dos objetivos e resultados estipulados, acabando por colocar de parte as pessoas da sua organização. No entanto, e depois de já referida a importância e o papel relevante que estas desempenham, os líderes de Nível 5 são dos únicos que dão o devido valor às suas pessoas, conseguindo, desta forma, juntar "o melhor dos três mundos": as suas pessoas, a sua visão e os resultados finais alcançados (Barsoux e Toegel, 2012; Maxwell, 2008).

De algumas das pesquisas feitas nas últimas décadas, surgiram cinco grandes dimensões, cada uma, com um determinado conjunto de características, denominadas *The Big Five*. Entre estas encontram-se: a necessidade de estabilidade – ao falar-se desta necessidade, fala-se de estabilidade emocional: considerada uma grande qualidade, que permite ao líder conseguir ajudar os seus liderados a gerir o *stress*, em determinadas situações mais complexas e de incerteza; a extroversão; a abertura; o ser agradável e a conscienciosidade. Collins acredita que um dos principais, senão o principal, ingredientes que leva uma organização a tornar-se ainda mais eficaz é ter, na sua liderança, um líder de Nível 5. Segundo o autor, quando um líder o atinge, significa que alcançou o nível mais alto na hierarquia das capacidades de se liderar, afirmando-se que é «*an executive in whom genuine*

personal humility blends with intense professional will» – o chamado «*the ying and yang of Level 5*». Contudo, isto não significa que todos os outros líderes – que ainda não atingiram este nível – sejam incompetentes e ineficazes, significa sim que, todos os líderes, que estejam num outro nível, conseguem produzir e atingir altos níveis de sucesso, só que não conseguem passar a sua organização de um estado medíocre para um de excelência sustentada (Barsoux e Toegel, 2012; Jim Collins, 2015: 72 e 77).

Maxwell - Neste sentido, a visão destes líderes vem acabar com a visão mais tradicional da liderança – que considera que esta é apenas feita de "cima para baixo", sendo o processo tão simples como: o líder lidera e os seguidores seguem-no – apresentando uma liderança «*por meio de influências e não de posição, poder ou vantagem*». É exatamente este pensamento que torna cada líder 360º num líder eficiente e que sabe utilizar, corretamente, o seu tempo, ganhando influência junto dos seus liderados. Para o autor, este líder é especial porque possui certas qualidades – como adaptabilidade, boa comunicação, segurança de si mesmo e do seu trabalho, maturidade e tolerância, agilidade para resolver problemas e imprevistos, entre outras – que os outros estilos não possuem, o que acaba por permitir que consiga liderar em todas as direções possíveis, tornando-se, assim, valioso para qualquer organização (2008: 162).

Inspiracional - A grande maioria dos líderes precisa de uma visão e de muita energia para a defender e implementar na sua organização, no entanto, para um líder se tornar inspiracional, são necessárias quatro qualidades, que podem ser trabalhadas e aperfeiçoadas por qualquer um, desde que exista um verdadeiro trabalho de autoconhecimento e autoconsciência. As quatro qualidades dos líderes inspiracionais resumem-se: na escolha prévia de quais as fraquezas que querem dar a conhecer aos seus seguidores, de modo a transmitir uma certa vulnerabilidade; têm confiança nas suas intuições para avaliar determinadas situações e para tomarem a decisão que acham ser a mais acertada; gerem as suas pessoas através de um conceito significativo nas organizações: a empatia - «*means giving people what they need, not what they want*»; preocupam-se bastante com o trabalho que cada um dos seus liderados faz; e, por fim, procuram revelar as suas diferenças (Goffee e Jones, 2000: 55).

Autênticos - «*They know who they are*» e é exatamente por isto que conseguem ser autodisciplinados o suficiente para atingir os seus resultados e estabelecer, com os seus liderados, relações significativas e de longo-prazo. «*The journey to authentic leadership*

begins with understanding the story of your life» – mais uma vez vê-se presente a importância da história de vida de cada um destes líderes, neste caso, impactando a sua autodescoberta. Destas histórias surgem experiências e é através destas que o líder vai desenvolver a sua autoconsciência, colocando em prática os seus valores e princípios, descobrindo o propósito da sua liderança e aprendendo que, quanto mais autênticos forem no seu dia-a-dia, mais efetivos e eficazes se tornarão (Barsoux e Toegel, 2012: 57 e 58; George et. al, 2007: 1 e 2).

Os líderes autênticos estão constantemente a construir e a fazer crescer as suas redes de *networking* e, ao serem tão abertos com as pessoas mais próximas, partilhando com elas as suas histórias e experiências de vida, criam uma grande relação de confiança, sendo esta fundamental, principalmente, em alturas mais complexas e de incertezas. Desta forma, quando estes líderes atingem determinados objetivos, nomeadamente os mais complexos, todas as dificuldades e situações menos boas, que invalidaram este alcance, são rapidamente ultrapassadas e substituídas por um sentimento de enorme satisfação quer interior, quer de toda a sua equipa de trabalho – «*That's the challenge and the fulfillment of authentic leadership*» (George et. al, 2007: 8).

Anexo F – Líder e Liderança Emocional (com base na inteligência emocional)

O líder coercivo é dos poucos que consegue ter a flexibilidade, anteriormente referida, contudo, a sua tomada de decisão é tão extrema que acaba por impedir o surgimento de novas ideias, exigindo uma conformidade imediata de todos os que estão à sua volta. Neste sentido, as suas pessoas tendem a sentir-se desrespeitadas, sem uma voz ativa e o seu sentido de responsabilidade deixa de ter qualquer tipo de lógica, uma vez que todas as decisões são tomadas apenas pelo líder, com ou sem o consentimento/aceitação da sua equipa – algo que tem um impacto direto, entre outras coisas, na motivação de cada um, já que, para além de recompensas monetárias, cada colaborador procura, diariamente, satisfação ao desempenhar, da melhor forma, a sua função. Deste modo, este estilo vem pôr em causa um dos principais deveres de um líder: motivar as suas pessoas, «*mostrando-lhes como o seu trabalho se encaixa numa grande missão compartilhada*», devendo ser utilizado apenas em situações extremas, em que seja mesmo necessária uma comunicação mais assertiva, uma vez que pode acabar com certos hábitos de trabalho, que já estão fracassados, levando as pessoas a adquirirem, com mais facilidade, novas formas de trabalhar. Decker & Decker (2015)

acrescentam, ainda, que este tipo de líder – caracterizado como '*task-driven*' – não se preocupa com o facto de os seus seguidores confiarem ou não em si, procurando, somente, garantir que todas as tarefas são devidamente executadas (Goleman, 2000: 82).

Dos seis estilos, o confiável é considerado o mais eficaz, impactando, significativamente, o ambiente que se vive na organização que lidera. Este líder – também conhecido como alguém visionário, com um «*entusiasmo vibrante e uma visão clara*» – ao contrário do coercivo, consegue motivar as suas pessoas, assegurando-lhes que o trabalho que desempenham se adequa perfeitamente à visão da empresa. Desta forma, este tipo de liderança leva os colaboradores a comprometerem-se, ao máximo, com os objetivos e com a estratégia da organização, tendo como base padrões de sucesso, que sejam claros para todos, indo ao encontro da sua visão. O líder autoritário, apesar de anunciar, logo desde início, os objetivos finais esperados, dá liberdade, a cada um dos seus liderados, para escolher os meios que quer utilizar para os atingir, para inovar, experimentar e correr determinados riscos, desde que devidamente calculados. Este estilo é extremamente eficaz em organizações que estejam a passar por fases menos boas, apresentando, de imediato, um novo caminho e uma nova visão a longo prazo. Contudo, quando utilizado em excesso, as suas equipas tendem a achar estes líderes demasiado arrogantes, acabando por impedir a criação de um espírito de uma equipa verdadeiramente eficaz, onde se preze a igualdade (Goleman, 2000: 83).

Enquanto o líder coercivo exige aos seus liderados que façam o que ele diz e o líder autoritário pede aos seus para irem consigo rumo a um novo caminho, os afiliados defendem que as suas pessoas vêm primeiro que tudo. Um tipo de líder que se foca, maioritariamente, nas pessoas da organização, valorizando as suas emoções, os seus sentimentos, e só depois as tarefas e objetivos, atribuídas a cada uma. Desta forma, conseguem criar uma relação harmoniosa e confiável com os seus liderados, mantendo-os felizes e satisfeitos por trabalharem numa organização em que existe uma constante partilha de ideias entre todos. Tal como os autoritários, os líderes afiliados dão total liberdade aos seus seguidores para desempenharem as suas funções e realizarem as suas tarefas da forma que consideram ser a mais eficaz. Dando, constantemente, *feedback* positivo, estes líderes potenciam o aumento do sentimento de pertença, (sentido pelos colaboradores), sendo considerados «*construtores de relacionamentos naturais*» (Goleman, 2000: 84). Neste sentido, este estilo deve ser aplicado quando um líder quer, por exemplo, criar harmonia entre a sua equipa, aumentar a sua moral, reconstruir a confiança que, por algum motivo, foi quebrada, ou, ainda, quando

quer melhorar a comunicação entre si e as suas pessoas. Como todos os outros, também este estilo tem pontos menos positivos, entre eles destacam-se, por um lado, o facto destes líderes raramente darem conselhos construtivos aos seus liderados, sobre, por exemplo, coisas que eles possam ainda a vir melhorar, assumindo que devem descobri-lo sozinhos e, por outro, o facto de que, quando os seus seguidores necessitam de uma nova direção para ultrapassar um determinado desafio, estes líderes deixam-nos sem qualquer rumo (Goleman, 2000).

Ao contrário do líder coercivo, o líder que adota o estilo democrático procura criar relações de respeito, confiança e compromisso com os seus liderados. Este permite que as suas pessoas tenham uma voz e uma opinião na tomada de certas decisões, que os afetem, direta ou indiretamente, disponibilizando parte do seu tempo para os ouvir. Dar voz a cada colaborador acaba por ser das decisões com mais impacto na restauração do equilíbrio de uma empresa, em nome do alinhamento de toda a equipa, evitando, ao máximo, os chamados «*whistle-blowers*» – «*giving a voice to all people is the foundation of an organization that is willing to experiment and learn* (…)». No entanto, apesar de ser um estilo que aumenta, não só a flexibilidade, como também a responsabilidade de cada pessoa, também apresenta certas desvantagens. Entre elas, a possibilidade de ocorrer um número significativo de reuniões, nas quais se discutem diversas ideias, mas onde não se chega a nenhum consenso, sendo o resultado final por ser apenas a marcação de mais uma reunião, acabando por criar uma espécie de círculo vicioso – círculo este que faz com que os liderados se sintam confusos e sem liderança, promovendo, muitas vezes, o conflito organizacional. Este tipo de liderança é o indicado para os líderes mais indecisos e que não sabem qual a melhor decisão a tomar, dirigindo-se, assim, aos seus seguidores pedindo-lhes as suas opiniões e ideias, para que, juntos, possam pôr em prática a visão da organização (Heifetz e Laurie, 2001: 43; Goleman, 2000).

O estilo de líder pioneiro deve ser utilizado com moderação, devido ao seu ritmo, por vezes, demasiado acelerado e que acaba por destruir todo o clima organizacional. Ao definir padrões de desempenho extremamente altos e ao ser demasiado obsessivo em fazer tudo bem e o mais rápido possível, acaba por sobrecarregar de tal forma os seus liderados que, tendo dificuldade em acompanhar o seu ritmo, começam a sentir-se totalmente desmotivados com o seu trabalho. O líder pioneiro espera que os seus seguidores saibam como fazer tudo à primeira e mantém o pensamento de que se tiver de dizer a um dos seus colaboradores como executar determinada tarefa, então esse mesmo colaborador não é a pessoa certa para a

função. Desta forma, as suas pessoas tornam-se, para além de desmotivadas, cansadas de terem sempre a mesma rotina, com as mesmas tarefas e a flexibilidade e a responsabilidade deixam, também elas, de existir, dado que nem sequer *feedback* sobre o seu desempenho recebem do líder. Neste sentido, estes líderes precisam de reconhecer as necessidades dos seus liderados e de se adaptarem aos níveis de energia de cada um – «(…) *leaders with high energy levels need to be aware that this disposition can create tension with slower-paced people* (…)» (Goleman, 2000; Barsoux e Toegel, 2012: 52).

A desmotivação das pessoas de uma organização, o facto de se sentirem impotentes, de acordo com Kotter (1990), acaba por criar uma grande dificuldade quando esta (organização) precisa de se adaptar às rápidas e constantes mudanças quer do mercado, quer da própria tecnologia. Deste modo, o líder pioneiro e, na verdade, todos os outros tipos devem ter em conta este facto, durante todo o seu período de liderança, em *prol*, entre outras coisas, do sucesso e da produtividade da organização. Apelidados de *pacesettings*, os pioneiros, quando postos em ação, têm um impacto positivo nos seus seguidores, fazendo com que se sintam altamente motivados e competentes, precisando de pouca, ou mesmo nenhuma, coordenação para realizar as suas tarefas dentro do prazo estipulado – algo que estes líderes também valorizam (Goleman, 2000).

O último estilo de liderança apresentado por Goleman (2000) é um dos mais utilizados, atualmente, pela maioria dos líderes: o *coaching*. O líder *coach* preocupa-se com o desenvolvimento, não só profissional, mas também pessoal, de cada uma das suas pessoas, procurando identificar os seus pontos fortes e fracos, interligando-os com as suas aspirações pessoais e profissionais. A liderança através do *coaching* é um dos estilos que mais requer um trabalho contínuo do líder, em conjunto com os seus liderados, onde se estabelecem metas de desenvolvimento – de curto e longo prazo – e, posteriormente, se constrói um plano para as atingir. A partir do momento em que este trabalho começa a ser feito, o líder define, em conjunto com cada colaborador, quais as suas funções e responsabilidades; dá-lhe diversas instruções; um *feedback* contínuo; delega-lhe diversas tarefas, com o objetivo de puxar pelo seu melhor, colocando-lhe, em mãos, situações desafiadoras. Este líder está, assim, disposto a suportar todo o tipo de falhas, a curto prazo, se assim se promover, em cada pessoa, aprendizagens a longo prazo. Contudo, apesar de o *coaching* estar a ser cada vez mais utilizado, atualmente, devido à pressão colocada em cima de cada líder e com a economia "a puxar por eles", o trabalho de ensinar, desenvolver e ajudar cada colaborador a

crescer, como indivíduo e como profissional, acaba por ser posto de parte, uma vez que, se foca, principalmente, no desenvolvimento pessoal de cada um e não nas tarefas relacionadas com a sua função (Goleman, 2000).

O *coaching* ajuda a melhorar os resultados não só de cada colaborador, mas também do próprio líder e da organização no geral; exige um diálogo constante entre o líder e os seus seguidores; exige muita flexibilidade – tal como todos os estilos acima apresentados – e um contínuo, e construtivo, *feedback*. No entanto, este estilo acaba por afetar a responsabilidade de cada um e só funciona se os que o recebem – neste caso, maioritariamente os liderados – estiverem recetivos a tal e se perceberem que o cultivo de novas habilidades os pode ajudar a evoluir e a desenvolverem-se como pessoas e, consequentemente, como profissionais (Goleman, 2002).

Anexo G – Modelo Comportamental DiSC, as Oito Dimensões dos Líderes e as Sete Ações Lógicas da Liderança

Oito Dimensões dos Líderes, com base no DiSC

Muitos são os líderes que, ainda hoje, não têm uma perspetiva clara e definida relativamente aos comportamentos que são requeridos para se ser um líder verdadeiramente eficaz. Sugerman et. al (2011), tendo como base uma investigação realizada sobre este tema, dão a conhecer oito dimensões da liderança comportamental, que levam um líder a tornar-se realmente eficaz: a pioneira; a energizante; a afirmativa; a inclusiva; a humilde; a deliberativa; a resolutiva e a de comando. Todos os líderes multidimensionais têm consciência de que uma boa liderança requer um conjunto diversificado de competências e de capacidades de criação de relacionamentos. Neste sentido, e tal como acontece com os seis estilos de Goleman (2000), embora nenhum líder manifeste, diariamente, todas as dimensões – acima mencionadas – os líderes eficazes devem saber utilizar cada uma no contexto certo para tal – «*(…) leader has a natural home on the circle, but he or she can move to an adjacent or opposite style depending on the situation or role (…) flexibility (…)*» (Sugerman et. al, 2011: 6).

Estas oito dimensões da liderança estão diretamente relacionadas com um dos modelos do comportamento humano mais famoso – DiSC, composto por quatro grandes estilos: D – dominância; I – influência; S – estabilidade; C – Conscienciosidade. Cada indivíduo é uma

combinação complexa dos quatro, apresentando, tendencialmente, dois que são considerados os dominantes. Se cada líder aprender e perceber quais os seus principais estilos DiSC, assim como os dos seus liderados, consegue uma melhor compreensão das forças, fraquezas, medos e motivações de cada um, construindo, assim, melhores relações com a sua equipa, bem como uma organização mais forte e sustentável. Este modelo pode ser melhor compreendido e analisado, atendendo, por um lado, ao anexo figura 4, onde se encontram os perfis D e I. Nesta parte superior do gráfico, estão incluídas dimensões como a de comando, a pioneira e a energizante – aqui encontram-se perfis de líderes que preferem um acelerado nível de trabalho, que conseguem agir rapidamente e que gostam de experimentar novas ideias, cansando-se com rotinas do quotidiano. Estes líderes gostam de sentir que têm, de certa forma, poder; têm uma grande necessidade de reconhecimento e demonstram, diariamente, autoconfiança, não tendo quaisquer problemas em partilhar, com os outros, a sua opinião. Por sua vez, na parte inferior do mesmo gráfico, ver anexo figura 5, encontram-se os perfis S e C – onde, entre outras, se incluem as dimensões de deliberação, humildade e inclusividade. Os líderes que apresentam estes perfis comportamentais tendem a preferir ambientes organizacionais mais estruturados, onde possam trabalhar, seguindo um determinado método, de modo a assegurar a maior estabilidade possível e servindo, da melhor forma, a sua organização – o fator confiança é, para eles, um dos mais, senão o mais importante de todos (Sugerman et. al, 2011; Hunter, 2018; Rosenberg e Silvert, 2018).

Tendo as oito dimensões em conta, bem como o modelo comportamental DiSC, pode, então, afirmar-se que o líder pioneiro é aquele que: tem uma atração natural pela aventura, pelo desconhecido; tem uma grande autoconfiança, defendendo, ao máximo, a sua própria visão e deseja, constantemente, que o considerem importante e divertido, principalmente no ato de persuadir e encantar os que estão à sua volta. O líder energizante procura, no seu dia-a-dia, colocar a teoria na prática, isto é, procura a experiência; tende a evitar momentos de tensão e conflito; necessita de estar, constantemente, a demonstrar o seu entusiasmo por tudo e o seu discurso é livre e fluido. O líder inclusivo, por sua vez, é alguém que procura, frequentemente, a aceitação de todos os que o rodeiam; tende a acomodar-se com as suas tarefas e funções; não tem o hábito de expressar o que sente, guardando tudo para si, e tem uma grande necessidade de estar sempre em ambientes harmoniosos. O líder humilde é o primeiro a reconhecer os seus erros e procura sempre aprender coisas novas com os outros. Já o líder deliberado tem um desejo contínuo por liberdade e privacidade; mostra-se relutante

a expor as suas emoções; tem um ceticismo inato; demonstra uma certa aversão à vulnerabilidade; é objetivo e tem uma grande necessidade de ter uma zona de conforto pessoal. Por último, o líder resoluto – conhecido por apresentar um ceticismo natural; por ser extremamente determinado e autoconfiante; por sentir um desdém por fraquezas e por ter uma certa predisposição relativamente a desgostos – e o líder de comando, com uma grande necessidade de triunfar e de alcançar todas as metas estabelecidas; não liga às chamadas '*soft emotions*' e o seu foco principal resume-se num crescimento rápido e contínuo (Sugerman et. al, 2011).

As Sete Ações Lógicas da Liderança

Através de uma ferramenta denominada *Leadership Development Profile*, Rooke e Torbert (2005) identificaram sete grandes categorias onde muitos líderes se incluem: oportunista, diplomata, especialista, empreendedor, individualista, estratégico e alquimista – a passagem da maioria dos líderes por estas categorias acontece à medida que as suas habilidades e capacidades aumentam. De entre estas sete categorias, o oportunista e o diplomata são os que menos se encaixam numa liderança organizacional eficaz, sendo, por sua vez, o efetivo, o estratégico e o alquimista os mais eficazes.

O oportunista, como o nome indica, procura ganhar sempre, através de qualquer meio; é auto-orientado e extremamente manipulativo. O diplomata está constantemente a evitar conflitos, por mais evidentes que possam ser; tem uma grande necessidade de pertença e obedece às normas da equipa. O especialista é aquele que procura, diariamente, uma eficiência racional e segue regras lógicas, das quais tenha conhecimento. O empreendedor tem em mente objetivos estratégicos, atingindo-os, de forma eficiente, através das suas equipas, e está, constantemente, a fazer novos estudos de mercado. O individualista é alguém que interliga as suas lógicas pessoais com as da sua organização e cria estruturas únicas com o objetivo de remendar todas as lacunas que existam entre a estratégia e a performance de cada um, na empresa. O estratégico é conhecido por desenvolver transformações, quer na organização, quer em cada colaborador, e exerce o poder da investigação, da vigilância e da vulnerabilidade, a curto e a longo prazo. Por último, o alquimista, conhecido por gerar e integrar transformações sociais, materiais e espirituais na sua organização (Rooke e Torbert, 2005).

Anexo H – Liderança Comunicacional

Tudo começa com o desenvolvimento de uma estratégia de comunicação, onde estão presentes três aspetos fundamentais: o *core* – ou seja, o tipo de escrita e de discurso oral – a gestão – isto é, gestão de equipas, planos de treino e de desenvolvimento e reuniões de equipa – e, por fim, o corporativo. O aspeto corporativo é considerado uma das ferramentas principais de um nível de liderança superior, e nele estão presentes: a criação e desenvolvimento de relações líder-liderado; a comunicação em alturas de crise ou de mudanças organizacionais; a relação com os *media* e a construção da identidade e imagem da empresa (Luthra & Dahiya, 2015).

Tal como abordada anteriormente, a confiança é uma das principais ferramentas da liderança, e a comunicação, mais uma vez, desempenha um papel significativo na sua construção, criando todo um ambiente onde o líder lidera, de forma eficaz, motivando as suas pessoas, levando-as a desempenharem, o melhor possível, as suas funções e a atingirem todos os objetivos da organização. Assim, ao partilhar com a sua equipa todo o tipo de informações relevantes, o líder promove a construção e, posterior, desenvolvimento de uma cultura de confiança, potenciando, a médio prazo, o crescimento de toda a organização. Para além da confiança, o processo comunicacional é influenciado, entre outras coisas, pelos diferentes estilos de liderança aplicados pelos líderes, nas diversas organizações. De entre todos os que existem, aqueles que têm um impacto direto na comunicação são: o estilo adaptado a cada situação – o tipo de comunicação utilizado tem que ser adaptado a cada pessoa e contexto; o focado nas metas a atingir – o líder tem de saber comunicar, clara, eficaz e entusiasticamente, a visão e os objetivos da organização; o diretivo; o focado nos colaboradores – ativos ou passivos, requerendo, estes últimos, mais motivação e atenção; o mais intelectual; o comportamental – «*work oriented*» e/ou «*individual oriented*» – e, por último, o focado nas ações propriamente ditas. Desta forma, tal como os diferentes tipos de comunicação impactam, diretamente, a liderança, também os diferentes estilos de liderança influenciam, significativamente, a comunicação que cada líder escolhe utilizar, ou seja, ao mudar o seu estilo de liderança, altera, automaticamente, o seu estilo comunicacional (Luthra & Dahiya, 2015: 45).

Para existir uma liderança comunicacional, verdadeiramente eficaz, é fundamental que o líder, sempre que comunica com os seus seguidores, tenha em mente que não podem existir

'*mis-communication*' ou '*misunderstanding*', garantindo que todos entendem o que foi comunicado. Um dos principais, senão o principal problema da comunicação é a existência de determinadas barreiras que levam a falhas de transmissão da mensagem, quer por parte do líder, quer dos seus seguidores. Entre as muitas que existem, encontram-se a falta de preparação da mensagem, bem como a definição do propósito da mesma; o facto de não se ter em conta o tipo de pessoas a quem está a ser transmitida a informação, assim como as suas preferências de comunicação (relembrando o modelo DiSC); a falta de confiança e de respeito, entre o líder e os seus seguidores; a má escolha de ferramentas de comunicação, da linguagem usada, dos gestos e expressões; o não dar espaço aos que estão a ouvir a mensagem para poderem expressar a sua opinião, entre muitas outras. No fundo, um dos fatores que mais impacto tem na comunicação de um líder e, por conseguinte, no levar os seus seguidores à ação, é o saber falar com segurança, em qualquer tipo de contexto, procurando reter a atenção de toda a sua equipa, indo diretamente ao centro da mensagem transmitida, conseguindo, assim, persuadi-los, motivá-los e levá-los à ação. Para que tudo isto aconteça de forma eficaz, é fundamental que cada líder tenha consciência dos dois principais tipos de comunicação: comunicação verbal e comunicação não-verbal (Luthra & Dahiya, 2015).

Segundo Charteris-Black, a comunicação verbal diz respeito ao uso que os líderes dão à sua linguagem, enquanto que a comunicação não-verbal engloba a aparência do líder, onde se incluem o seu vestuário, expressões faciais e corporais, gestos, entre outros fatores – «(…) *multi-modal communication is more effective in evoking subliminal responses among followers* (…)». Os dois tipos de comunicação têm um grande impacto, cada um à sua maneira, na comunicação diária de um líder com cada um dos seus liderados. Alguns autores chegam a defender, com base em estudos realizados, que a comunicação não-verbal chega a ser ainda mais impactante e relevante do que a verbal. Apoiando-se em alguns testes realizados, Humphrey (2002) concluiu que as expressões emocionais – nomeadamente as expressões faciais – são, na maioria dos casos, ainda mais importantes do que o próprio conteúdo da mensagem que está a ser transmitida. Através destes estudos, descobriu-se um interessante efeito de congruência: líderes que dão *feedback* positivo, mas que utilizam expressões faciais negativas, têm muito menos impacto, são menos coerentes e não transmitem tanta confiança, do aqueles que dão *feedback* negativo, utilizando expressões que transmitem exatamente a sua opinião. Este efeito foi previsto por vários investigadores,

uma vez que a linguagem corporal e as expressões faciais de cada pessoa acabam, geralmente, por serem pistas do que os líderes, neste caso, estão, realmente, a sentir (Charteris-Black, 2007: 1; Humphrey, 2002).

Neste sentido, torna-se fundamental que cada líder tenha atenção à sua comunicação verbal e não-verbal, procurando sempre que ambas estejam em sintonia, uma vez que, se não forem suficientemente coerentes, poderão levar os seus seguidores a não confiarem em si e nas mensagens que lhes transmite. Por exemplo, quando um líder elogia um dos seus liderados, mas demonstra, através da sua linguagem não-verbal, sentimentos e emoções negativas, este tende a ser considerado falso ou hipócrita. Neste sentido, é importante que cada líder, assim como cada liderado, tenha sempre em mente algo que Amy Cuddy ressalta: «*o corpo molda a mente, e a mente molda o comportamento*» (2016: 223).

Anexo I – Líderes como Agentes de Mudança

Modelo de Influência

De acordo com o modelo de influência, criado por Basford e Schaninger (2016), são quatro as principais ações que influenciam as mentes e os comportamentos dos liderados e que levam, consequentemente, ao sucesso de uma mudança organizacional: a promoção da compreensão e da convicção; o reforço da mudança, através de mecanismos formais; o desenvolvimento de talentos e de habilidades e, por fim, a modelação de papéis. Esta última – modelação de papéis – é uma ótima ação de influência porque como já anteriormente abordado, cada indivíduo tende a imitar os que estão à sua volta. A maior parte das vezes os seres humanos têm uma grande tendência para replicar as emoções, os comportamentos, as expressões e o *mood* dos outros, inconsciente ou conscientemente – quando, por exemplo, alinham, propositadamente, os seus comportamentos e pensamentos com os das outras pessoas. A promoção da compreensão e convicção resulta porque as pessoas procuram, constantemente, uma certa congruência entre as suas crenças e as suas ações - «*believing in the why inspires them to behave in support of a change*». Ou seja, acreditar no "porquê" de uma determinada mudança pode levar as pessoas a mudarem o seu comportamento e a aceitarem-na (Basford e Schaninger, 2016: 3).

Muitos dos líderes de hoje assumem, erradamente, que o porquê e o como de uma determinada mudança estão suficientemente claros para todos os membros de uma

organização, não dando a devida importância e tempo à comunicação de toda a lógica que se encontra por detrás dos esforços dessa mesma mudança. Neste sentido, é fundamental que todos os líderes – cujas organizações estejam a passar por um processo de transformação – construam toda uma história à volta da mudança, que irá ser implementada, com o objetivo de clarificar todas as partes que irão ser afetadas, direta ou indiretamente, pela mesma. No fundo, esta história procura esclarecer todas as pessoas da organização sobre o que se está a passar na mesma e o porquê da implementação de uma nova mudança. Para perceberem qual o impacto que a história está a ter em cada uma das suas pessoas, os líderes devem pedir-lhes, diariamente, *feedback* sobre o que acham, o que estão a sentir, etc., tudo sobre o processo de mudança que está a ser posto em prática (Basford e Schaninger, 2016).

O desenvolvimento de talento e de habilidades é fundamental para que cada indivíduo possa sentir que tem as devidas habilidades e oportunidades para poder alterar o seu comportamento e rumar a uma nova direção. Por último, o reforço de uma mudança, através de mecanismos formais, é, de igual modo, impactante uma vez que as nossas associações e consequências moldam os nossos comportamentos. Este reforço pode ser marcado por recompensas e punições que ficam associadas a formas específicas de comportamento, como irá ser abordado mais à frente. Contudo, apesar de estas quatro ações-chave terem um impacto positivo, aquando uma mudança organizacional, a maioria dos líderes continua a empreender esforços de mudança, em grande escala, sem se focarem nestas ações de influência (Basford e Schaninger, 2016).

Estudo de Gilley et al. (2016)

O *coaching* – já abordado por Goleman (2000) no primeiro capítulo – é considerado um agente de mudança. Esta forma de desenvolvimento, cada vez mais utilizada na sociedade contemporânea, tem como base o *feedback* contínuo e a utilização da comunicação com foco na maximização das qualidades e na minimização das fraquezas de cada um. Inspirando os outros a serem melhores, um *coach* procura ajudar as pessoas a orientarem-se com um olhar para o futuro, a serem mais otimistas e a construírem relações e redes que aperfeiçoam a cooperação e os seus resultados. Tudo isto leva a uma melhoria de desempenho significativa, a um maior autoconhecimento e a uma maior conscientização. A comunicação, também anteriormente abordada, é um fator fundamental não só, mas também aquando uma mudança organizacional. Qualquer mudança requer um conjunto de técnicas de comunicação com o

objetivo de modelar as mensagens a passar às pessoas da organização, de pedir *feedback*, de criar sentido de urgência e prontidão para a mudança e, ainda, de motivar as pessoas a agir. Cada líder é, então, responsável por «*communicating to the organization the risks in clinging to the status quo and the potential rewards of embracing a radically different future*». Tudo isto engloba uma comunicação eficaz, por parte do líder, onde este procura abordar todas as questões, preocupações e inquietações dos colaboradores, com o objetivo de aumentar a aceitação e a participação de cada um, na implementação da mudança em questão, apresentando-lhes todas as vantagens e desvantagens da mesma. Deste modo, pode afirmar-se que a comunicação é uma das ferramentas com mais impacto e que leva, quando aplicada eficazmente, a um aumento da motivação de cada indivíduo, envolvido na mudança. Todos os líderes devem ter em mente o impacto positivo que tem – quer para a implementação de uma mudança, quer para a própria produtividade da organização – o envolvimento de todos os colaboradores. Neste sentido, o sentimento de pertença de cada um aumenta, sentindo-se mais envolvido e motivado a participar ativamente na mudança, conseguindo comprometer-se e responsabilizar-se, de certa forma, pelo sucesso da mesma. Outros fatores, como a motivação – a capacidade de cada líder influenciar os seus liderados tem como base, não só as suas habilidades, mas também o nível de motivação de cada liderado em ser influenciado – como as recompensas – um líder, ao recompensar cada uma das suas pessoas pelos esforços que fazem relativamente a uma mudança, está a pôr em prática a chamada «*reward philosophy*» que suporta e dá dinamismo a cada iniciativa de mudança organizacional – e como a promoção do trabalho em equipa são, similarmente, fundamentais e têm, também eles, um impacto direto e positivo, (quando praticados de forma eficaz), na implementação de uma mudança (Gilley et al., 2009: 82; Denning, 2005: 12).

Anexo J – Cultura Organizacional

Dawson (2010) defende que a cultura é o principal motor da criação de valor numa organização. Deste modo, uma das principais contribuições de cada líder deve ser a aposta na construção de uma cultura organizacional consistente e forte, estando sempre consciente de que esta tanto pode ser o principal motor como a principal barreira para muitos dos fatores organizacionais produtores de valor e, ainda, de que uma cultura bem alinhada é uma mais valia que promove vantagem competitiva. A cultura de uma organização pode sempre ser moldada e alterada para melhor, sendo cinco os fatores considerados mais críticos que levam a que, por exemplo, uma mudança na cultura de uma determinada empresa seja

implementada com sucesso: a definição do nível de urgência da mudança em questão e o seu principal motivo; a definição daquela que vai ser a cultura futura da organização; a criação de um *roadmap* que guia todas as pessoas envolvidas e que as direciona à mudança; a tradução da visão da nova cultura em comportamentos observáveis e, por fim, o tornar real a(s) mudança(s) implementada(s) e incorporada(s) na cultura da organização (Weick & Quinn, 1999; Dawson, 2010).

Anexo K – Mudança Adaptativa

Todas as pessoas que trabalham numa organização – sejam de que departamento forem, tenham a função que tiverem – são obrigadas a assumir novos papéis, a construir novos relacionamentos e a criar e implementar novos valores, princípios e comportamentos. Desta forma, em vez de se focarem, meramente, na proteção das suas pessoas contra ameaças externas à empresa, os líderes devem permitir que cada um dos seus colaboradores sinta uma certa insegurança, relativamente à realidade que está a viver, com o objetivo de estimular a adaptação de cada um (Heifetz e Laurie, 2001). Daí ser muito importante o que muitos autores – mencionados no capítulo anterior – defendem: que os líderes devem, constantemente, desafiar os seus liderados, a saírem da sua zona de conforto, com o propósito de se conseguirem adaptar, mais fácil e rapidamente, a uma nova mudança. Neste sentido, surgem seis princípios que potenciam uma boa liderança, no que toca à prática do trabalho adaptativo: «*get on the balcony*»; «*identify the adaptive change*»; «*regulate distress*»; «*maintaining disciplined attention*»; «*giving the work back to people*» e, por fim, «*protecting voices of leadership from below*» (Heifetz e Laurie, 2001: 38).

Get On The Balcony baseia-se em, nada mais, nada menos, do que na criação de uma visão do futuro da organização – algo já abordado diversas vezes nesta dissertação. O líder deve construir e partilhar, com os seus liderados, toda uma história sobre o passado, o presente e o futuro da organização, de modo a que estes entendam o porquê da necessidade de uma transformação, e que possam participar, ativamente, na mesma, assumindo, em conjunto com o seu líder, um papel de responsabilidade na construção do futuro da empresa. Sem este princípio, o líder seria incapaz de conseguir mobilizar as suas pessoas para a realização de um trabalho adaptativo, daí afirmar-se que «*getting on the balcony is (…) a prerequisite for following the next five principles*». Ancona et al. também reforçam a importância de o líder criar uma visão, através da construção de uma história que a ilustre e que seja capaz de

cativar e motivar, suficientemente, os seus seguidores para a quererem seguir. Estes autores ressaltam este pensamento apresentando uma estrutura que vê a liderança como sendo um conjunto de quatro grandes capacidades: «*sensemaking*»; «*relating*»; «*visioning*» e «*inventing*». As duas primeiras capacidades – a criação de sentido e de relacionamentos – ajudam no estabelecimento de diversas condições que motivam e sustentam uma mudança. As outras duas capacidades – a visão e a invenção – são mais focadas na ação e quanto mais criativas forem, melhor, uma vez que são elas as principais responsáveis por produzirem o verdadeiro foco e energia necessários para que uma mudança aconteça (Heifetz e Laurie, 2001: 39; Ancona et al., 2007: 111; Collins & Collins, 2017d).

Desta forma, os líderes mais eficazes nestas quatro capacidades são, então, capazes de influenciar, motivar e entusiasmar as pessoas da sua organização, com a sua visão daquilo que será o futuro da mesma. Estes líderes, quando percebem que algumas das suas pessoas ainda não entenderam e aceitaram a visão apresentada, envolvem-nas num diálogo onde as esclarecem sobre a realidade que esperam vir a criar e produzir, utilizam histórias e metáforas, de modo a tornarem o mais visível possível a tal visão – os líderes verdadeiramente eficazes «(…) *know that if the vision is credible and compelling enough, others will generate ideas to advance it* (…)» (Ancona et al., 2007: 113).

Para descrever o segundo princípio – *identify the adaptive challenge* – os autores Heifetz e Laurie utilizam um exemplo verídico de uma mudança revolucionária, que ocorreu na companhia aérea *British Airways*, na década de 80. Colin Marshall – na altura CEO desta companhia aérea, que era apelidada, pelos seus clientes, de «*bloody awful*» – verificou uma clara necessidade de transformar os valores, as práticas e, principalmente, os relacionamentos entre os seus colaboradores e os seus passageiros. Marshall queria, então, tornar a sua companhia aérea um verdadeiro exemplo de atendimento ao cliente, com uma verdadeira dedicação ao servir pessoas, onde estejam presentes fatores como a confiança, o respeito de cada indivíduo e, ainda, onde se aposte num verdadeiro trabalho em equipa. Deste modo, o CEO conseguiu identificar um verdadeiro desafio adaptativo, essencial para um melhor futuro da companhia aérea: a criação de um ambiente organizacional, onde um dos principais fatores seja a confiança. *Regulate distress*. O trabalho adaptativo gere, de certa forma, angústia, *stress* e um certo desconforto em todas as pessoas que trabalham numa organização que esteja a passar, neste caso, por uma mudança adaptativa. Neste sentido, é

essencial que, com a ajuda do seu líder, cada colaborador sinta uma necessidade de mudar, quase que automática, à medida que a realidade lhe coloca à frente novos desafios – uma boa ação para impulsionar este pensamento é, por exemplo, a criação de diversos grupos, dentro da organização, onde se possam discutir os vários desafios que esta está, ou que poderá vir a enfrentar, fazendo uma análise da concorrência e debatendo novas medidas e soluções que possam vir a ser implementadas (Heifetz e Laurie, 2001: 39).

Anexo L – Conceito de *Neurofeedback* e Neuroliderança

Novo conceito capaz de colmatar esta dificuldade: *neurofeedback*, que utiliza a eletroencefalografia, mais conhecida como EEG – um método eletrofisiológico, utilizado para registar a atividade elétrica do cérebro – e uma componente visual de um "jogo" para ativar uma determinada parte do cérebro. Este "jogo" utiliza as várias leituras elétricas, conseguidas pela EEG, para controlar um determinado aspeto do "jogo". Neste sentido, devido à plasticidade do cérebro humano, e após algumas sessões de *neurofeedback*, o cérebro começa a estar predisposto a criar e seguir novos caminhos que, com o tempo se vão tornando automáticos, criando, desta forma, novos hábitos e comportamentos – algo extremamente útil e necessário aquando a implementação de uma mudança organizacional, já que são muitas as pessoas que tendem a resistir à mesma (Nelson, 2016a).

Esta ferramenta poderosa e com um impacto significativo em cada ser humano, ajuda muitos indivíduos a melhorarem o seu foco e a reagirem, de uma forma muito mais positiva, ao *stress*. Contudo, é errado afirmar que todo este método se resume a um computador que altera certas coisas no cérebro e, de um momento para o outro, a pessoa muda. O *neurofeedback* não torna um líder ou um liderado numa pessoa melhor, apenas ajuda o cérebro de cada um a reorganizar-se, fazendo uma espécie de religação do cérebro, tornando-o mais eficiente e facilitando certos tipos de comportamentos, que acabam por dar a oportunidade de cada líder ou seguidor poder tornar-se ainda melhor (Nelson, 2016a; Warkowitz, 2013).

Um outro conceito que surgiu com os mais recentes estudos e investigações dentro das neurociências e da liderança foi a Neuroliderança – criado por David Rock e definido como sendo uma combinação de um conjunto de princípios do funcionamento do cérebro humano, tendo como base pesquisas neurocientíficas dentro de diversas áreas, como o desenvolvimento de líderes, a gestão da mudança, a consultoria, o *coaching*, entre outras.

Atendendo aos aspetos mais importantes da liderança numa organização – como é o caso da tomada de decisões, da solução de problemas, o trabalho em equipa, o olhar para uma mudança de forma positiva, etc. – quanto melhor e mais profundo for o conhecimento do funcionamento do cérebro, maior será a capacidade de cada indivíduo conseguir utilizar os seus benefícios (do cérebro) na sua comunicação com os outros, na motivação, na resolução de problemas, na gestão da mudança e de conflitos, entre muitas outras coisas. De acordo com um professor da *Florida Christian University* – Anthony Barnesi (2017) – a Neuroliderança é fundamental no desenvolvimento de líderes mais flexíveis e eficazes e ajuda-os a estabelecerem melhores, (e mais eficazes), estratégias focadas nas principais motivações e comportamentos de cada ser humano. Hoje, os líderes devem ser capazes – e é aqui que entram, em parte, as neurociências – de olhar para cada membro da sua equipa e saber, automaticamente, o que é que cada um precisa e o que é que os poderá ajudar a melhorar, significativamente, o seu desempenho. Newton Rodrigues-Lima (2018) – professor nesta mesma faculdade – sustenta este pensamento, reforçando que o principal objetivo da Neuroliderança é ajudar os líderes de hoje a conseguir a máxima produtividade possível das suas equipas, através de uma máxima performance. E acrescenta, ainda, que as descobertas mais recentes e importantes sobre este conceito revelaram, similarmente, que as atitudes de cada líder impactam, significativamente, a mente de cada um dos seus seguidores e, consequentemente o seu desempenho (Gaehtgens, 2017).

No seguimento do que foi abordado até aqui, existem alguns princípios, associados a este conceito, e que qualquer líder deve ter em mente. Em primeiro lugar, a importância e o significado do cérebro humano ser plástico – a chamada neuroplasticidade – isto é, o cérebro é capaz de remapear as conexões das células nervosas de cada pessoa, permitindo que cada uma possa estar constantemente a aprender. É, também, através desta plasticidade que o cérebro é capaz de agir e reagir quando se vê obrigado a experimentar uma mudança no seu dia-a-dia. Em segundo lugar, o facto de criar novos hábitos ser muito mais fácil para um indivíduo do que mudar ou acabar com os mais antigos; em terceiro, ter consciência de que a parte do cérebro que é responsável por sentir emoções – sistema límbico – pode, por vezes, inibir o funcionamento eficaz da parte responsável pela racionalidade; em quarto, o facto do cérebro associar as ameaças e recompensas sociais com a mesma intensidade que associa ameaças e recompensas físicas – ou seja, a "dor física" e a "dor social" acabam por produzir respostas cerebrais semelhantes; por último, é importante ter em mente que a resposta de

ameaça é muito mais intensa e tem muito mais impactante, sendo, por isso, essencial tentar minimizar, ao máximo, nas interações sociais quotidianas (Fabossi, 2019; Collins & Collins, 2017b).

Anexo M – Gestão Emocional

Scarlett (2016) aponta algumas das técnicas que as neurociências conseguiram mostrar terem um efeito poderoso na gestão das emoções de um indivíduo: rotular emoções – isto é, por exemplo, deixar a pessoa falar sobre as suas emoções no local de trabalho, deixá-la afirmar: "eu estou realmente zangada com isto", acaba por reduzir, consideravelmente, a raiva que está a sentir no momento; reavaliar a situação em questão – tentar olhar para esta, com uma outra perspetiva, uma vez que esta reavaliação acaba por reduzir a emoção e por, consequentemente, reduzir, também, a atividade da amígdala; distanciar – olhar para a situação, falar sobre a emoção que está a sentir, mas na terceira pessoa, colocando uma certa distância entre a pessoa, a situação e a emoção que está a ser vivida; e, por fim, *mindfulness* – ao conseguir uma atenção plena, o indivíduo consegue controlar o seu *stress*, focando-se, por exemplo, na sua respiração e em deixar passar os pensamentos que lhe vêm à mente, sem qualquer tipo de julgamento. Estas são algumas práticas que, segundo as descobertas das neurociências, têm um efeito extremamente positivo em cada ser humano, bem como na gestão e no controle que faz das suas próprias emoções – algo essencial, não só para o líder de uma organização, mas também para cada uma das suas pessoas.

Relativamente ao tema da razão *versus* emoção, Fabossi (2019) ressalta que, apesar da maior parte das pessoas associar o cérebro meramente à parte racional, as neurociências vêm mostrar que o cérebro do ser humano é muito mais emocional do que racional, uma vez que todas as informações que cada indivíduo capta, no seu dia-a-dia, atingem primeiro a parte emocional do cérebro, sendo esta, a maior parte das vezes, a responsável por decidir o que é que deve ser feito com cada uma dessas informações. Neste sentido, se o cérebro interpretar uma determinada situação como sendo uma ameaça ou um perigo, há uma grande probabilidade de esta não chegar a ser processada pela parte racional do cérebro, levando, por exemplo, o indivíduo a fugir ou lutar. Para a pessoa ser capaz de pensar de forma racional, sobre a situação em questão, é necessário que, primeiro, consiga liberar-se do chamado "filtro emocional", criado pela interpretação inicial que é feita pelo cérebro. Deste modo, é fundamental que a parte emocional do cérebro aprenda e compreenda que cada

indivíduo tem uma grande capacidade de influenciar qualquer tipo de resultados, tornando cada pessoa se tornar mais resiliente, fazendo com que o seu sofrimento diminua – através da minimização da sensação de ameaça, e do aumento, por sua vez, da sensação de recompensa – e permitindo que a parte racional seja "ativada" fazendo parte das decisões finais tomadas e, consequentemente, levando a resultados mais eficazes.

Anexo N – Mudança *versus* Transição Organizacional

Todos os líderes que apresentam um grande nível de experiência em mudanças, podem aplicar todo o conhecimento do cérebro e do seu funcionamento para avaliar, de forma realista, cada transição organizacional. Desta forma, consegue analisar, eficazmente, quais os possíveis impactos que a transição vai ter em cada uma das suas pessoas e, consequentemente, no desempenho de cada uma; qual o nível em que a sua equipa se encontra, relativamente à capacidade de mudança; quais os requisitos de aprendizagem que cada membro necessita; e, ainda, qual o nível de recursos e suporte necessários para evitar ou minimizar, ao máximo, impactos negativos e / ou qualquer tipo de resistência à mudança em questão. Deste modo, cada líder pode (e deve) procurar construir planos práticos de gestão da transição, para assim, conseguir ajudar cada uma das suas pessoas a lidar da melhor forma possível com o final e com a perda de algo, a entrar num certo nível de incerteza e fluxo – a tal zona neutra – e a aprender tudo o que está associado à terceira fase do processo de Bridges – o novo começo. Assim pode concluir-se que, os líderes de mudança, com o devido conhecimento do cérebro humano, podem apostar no desenvolvimento de determinadas estratégias que ajudem a criar e a sustentar todo um ambiente organizacional «*brain friendly*» – onde estão presentes pensamentos positivos, onde existe uma melhor estratégia de resolução de problemas, onde se tomam melhores decisões e onde existem níveis mais altos de resiliência e de desempenho, em cada uma das fases de transição, acima apresentadas – «*We believe that brain savvy change leaders can optimize their individual performance and develop high performing change teams*» (Collins & Collins, 2017a e 2017e).

Acompanhando a mesma linha de pensamento de outros autores, já mencionados, Lawson e Price (2003) reforçam o facto de que, nos últimos anos, a maioria das organizações tem vindo a tornar os programas de melhoramento de desempenho organizacional em algo cada vez mais comum. Contudo, todos, ou praticamente todos, têm sido difíceis de pôr em prática,

uma vez que o sucesso da sua implementação depende, maioritariamente, da capacidade de ajuste e adaptação à mudança, por parte de cada um dos colaboradores. De acordo com os autores, a grande maioria dos líderes teria uma maior facilidade na implementação destes programas se, antes de os tentar iniciar, determinasse qual a extensão de toda a mudança que se está a pensar implementar, qual a sua verdadeira necessidade e como é que esta vai levar a empresa, e cada um dos seus funcionários, ao alcance dos resultados pretendidos para o sucesso do negócio.

Neste sentido, todos os líderes devem ter em mente os três grandes níveis de uma mudança organizacional. No primeiro nível, uma empresa age diretamente procurando alcançar os seus resultados pré-definidos, sem precisar de alterar seja o que for nas suas pessoas e nas funções de cada uma; no segundo nível, os colaboradores precisam de se ajustar e de adotar as novas práticas implementadas na organização, tendo em conta a mentalidade existente na mesma, com o propósito de atingir um novo objetivo final; por último, no terceiro nível, a organização e o seu líder percebem que a única maneira de atingir as suas metas de desempenho é mudando alguns dos comportamentos, que são gerais a todas as suas pessoas. Por exemplo, a maioria destas pode tornar-se ainda mais competitiva se deixar de ter comportamentos tão reativos e passar, em vez disso, a ter comportamentos de proatividade, entre muitos outros casos. No fundo, este terceiro nível é considerado o mais profundo de todos uma vez que é onde se inserem todo o tipo de mudanças culturais – a cultura coletiva, numa organização, é como que um agregado de tudo o que é comum a todas as pessoas que nela trabalham, assim como a cada uma das suas mentalidades individuais, logo, uma mudança na cultura de uma empresa implica a mudança de um grande número de mentes (Lawson e Price, 2003).

É, não só, mas também aqui que a psicologia e as neurociências desempenham um papel fundamental devido, entre outras coisas, a todos os avanços que foram feitos, até aqui, para tentar explicar porque é que as pessoas pensam e se comportam quase sempre da mesma forma.

Anexo O – Teoria da Dissonância Cognitiva

A teoria da dissonância cognitiva – criada em 1957, pelo psicólogo social, Leon Festinger – defende que, quando um indivíduo descobre que as suas crenças não são consistentes com as suas ações, surge, automaticamente, um estado mental angustiante e, quando isto

acontece, a pessoa tende a sentir uma grande necessidade de eliminar ou reduzir esta mesma dissonância, este sentimento angustiante, alterando ou as suas crenças ou as suas ações – algo que se liga, direta ou indiretamente, ao propósito aqui abordado. Esta teoria, quando aplicada numa organização, mostra que, se todos os colaboradores acreditarem no objetivo geral de uma mudança, sentir-se-ão bem em mudar os seus comportamentos e as suas atitudes, de forma a evitar um aumento da dissonância cognitiva. Contudo, para que se sintam à vontade e confortáveis com a mudança, as pessoas da organização precisam de saber qual a importância das suas ações e que estas vão, certamente, ter um impacto significativo na mudança – não basta que os líderes digam aos seus funcionários que precisam de mudar algo.

Anexo P – Entrevista à Líder Cassiana Tavares

Legenda:

TO: Tânia Oliveira

CT: Cassiana Tavares

TO: Bom dia!

Antes de mais, gostaria de lhe agradecer, mais uma vez, a sua colaboração e contributo para esta minha investigação.

Gostaria, também, de assegurar, desde já, a segurança e confidencialidade de todas as respostas dadas ao longo desta entrevista. Como já transmiti, anteriormente, as respostas que irei recolher durante esta conversa, serão meramente utilizadas para a investigação que estou a realizar para obter o grau de Mestre, no Mestrado de Comunicação, Organização e Liderança. Após terminar a minha dissertação, toda a entrevista – gravação, respostas, notas, etc. – será apagada. Caso pretenda/prefira, podemos gravar certos e determinados temas/respostas em '*off*'.

Tendo em conta isto e para podermos, então, iniciar, sem mais demoras a nossa conversa, gostaria de lhe perguntar se se importa que grave toda a entrevista, de modo a garantir que não se perde nenhuma informação relevante sobre o tema que está a ser tratado/investigado. Dá-me permissão para, então, gravar a nossa entrevista?

CT: Sim, claro que sim.

TO: Obrigada. Em primeiro lugar, gostaria, então, de lhe pedir que, se possível, me fizesse uma breve apresentação do seu percurso académico e profissional, por favor.

CT: Trabalhei dois anos, sensivelmente, no setor público, no Instituto do Emprego e, em 2008, comecei a trabalhar com empresas, exclusivamente, e aí fui trabalhando, principalmente, linhas médias e equipas, alguns cargos, algum *coaching* ou mentoria de suporte em diretores operacionais, nunca administrações, portanto, o meu percurso foi mais com as segundas linhas, ok? E muito com equipas. Simultaneamente, essas linhas de administração apareciam, noutro sítio, que era a consulta psicológica, então dois mundos assim. Há uns anos comecei a dar aulas em formação avançada, numa instituição de formação avançada para psicólogos, na área do trabalho, e, desde 2016, quando comecei a fazer essa transição, mais para a investigação, ou seja, depois de ter sensivelmente 11 anos de trabalho, agora quero ir outra vez para a faculdade investigar, já sei o que é que me interessa investigar e fazer uma transição mais nesse sentido, de produzir conteúdo e conhecimento, sempre ligada à prática, porque eu continuo na clínica, portanto os temas vêm ter aqui, quem me procura são essencialmente profissionais que estão a enfrentar algum problema de pressão, ansiedade ou pânico, relacionado sempre com a área profissional, ok? E, portanto, não deixo de estar ligada ao terreno, em projetos que vou, também, desenvolvendo, alguns na saúde ocupacional, mas também no desenvolvimento de equipas e nas colaborações com a MTW. Posso tratar-te por tu e pedir que faças o mesmo, por favor?

TO: (risos) Claro, prometo que vou tentar. Em poucas palavras, também, gostava que me explicasses como é que chegaste à posição de líder onde estás hoje, por favor.

CT: Basicamente, isso foi um bocadinho não poderes ser absorvida pelo mercado de trabalho, perceberes "bem, não vai haver trabalho para psicólogos", o meu marido é dentista, não vai haver trabalho para os dentistas, e então nós criámos o nosso próprio emprego, no fundo, a razão mais honesta é esta.

TO: Obrigada Cassiana. Para si, ou melhor, para ti, no geral, o que é que significa uma boa liderança e, consequentemente, ser-se um bom líder, nas organizações e nos dias de hoje?

CT: Ter um conhecimento muito claro do que é o negócio da empresa e ter um conhecimento muito claro do que é que as pessoas fazem realmente, ter uma abordagem *bottom up* em vez

de *top down*, eu penso que isto distingue os líderes que podem ser carismáticos, que podem ter mensagens muito poderosas, daqueles líderes que, podendo ser isso tudo ou não, mas, tendencialmente, eu até acredito que são, mas que sabem exatamente o que é que as pessoas estão a fazer, eu não digo microgestão para estar dentro de todas as coisas, mas ter o trabalho tão bem organizado nas camadas, não é? Que, eu, se for administradora, não vou saber o que é que a pessoa que está na receção está a fazer, como é evidente, mas eu tenho a minha empresa desenhada ou organizada de maneira a que alguém vá saber e quando faz propostas de mudança, sabe as implicações reais, seria isto.

TO: E quem é a Cassiana enquanto líder? Como é que se caracteriza enquanto líder?

CT: Tu apanhas-me num momento de transição…foi sempre uma abordagem muito focada nas pessoas. A nossa empresa é muito pequena, diretamente, a trabalhar connosco a tempo inteiro nós temos apenas 5 colaboradores e depois temos uma equipa de prestadores de serviços, ok? E aí nós falamos de 12 pessoas que colaboram connosco, na clínica, porque eu trabalho em duas empresas, mas na clínica em que temos esta realidade e, depois, na minha empresa, em que eu estou sozinha, em que vou agregando, ora formadores, ora professores, com números diferentes, não é? No formador, eu tenho um conjunto muito pequenino de pessoas que eu chamo, muito específicos para trabalhar, provavelmente não passa de uma mão cheia, são 5 pessoas e depois tenho os professores que são líderes, na sua área, e que têm uma formação em psicologia. Não tenho um único colaborador que não seja um profissional destacado na área da psicologia, em que está especializado e, aí, estamos a falar de mais umas 10 pessoas com quem eu vou, dependendo das aulas e dos cursos…então, eu acho que era muito mais focada em pessoas e no seu desenvolvimento e hoje continuo a ser focada nas pessoas e a interessar-me por elas, mas, nesta fase, acho que posso descrever-me como uma líder que está a afirmar-se para que as pessoas tenham realmente mais sucesso e formação no que fazem, não acredito que as coisas andem separadas. Trabalhar bem e ter saúde, e eu aqui eu coloco o sentires-te bem, não é só a saúde do "dói-me as costas", mas também do "gosto do que faço", "estou feliz no que faço", acho que as duas coisas andam juntas e eu acho que o meu maior pecado enquanto líder foi ser pouco exigente, durante muitos anos, e tendo passado essa transição e tendo uma profissão muito exigente, eu, em que estou sempre exposta a críticas, dos clientes, às críticas da academia, porque quando estás a fazer um doutoramento e entregas um trabalho e alguém te diz "isto está maravilhoso, mas aqui e aqui está horrível, não vai passar" e tu tens de reformular, e tu sabes como é

muito duro. Eu acho que essa, eu não queria pôr a palavra exigência, porque senão na área da liderança é muito mau rotular, mas como alguém que quer, realmente, ser facilitadora do sucesso e do bem-estar das pessoas que trabalham com ela e que não quer ninguém que não queira trabalhar assim, a trabalhar com ela.

TO: Hum…e há alguém que te inspire e que te motive no dia-a-dia da tua liderança? Na forma como és uma líder diariamente?

CT: Isso é uma pergunta interessante…eu estou mesmo a pensar…eu acho que tenho pessoas diferentes. Eu faço parte de uma ONG de mulheres e a antiga líder era uma pessoa que apostava muito em alianças fortes com as pessoas, o nome dela é Sara Catarino, ela dirigiu esta organização durante 25 anos e, quando saiu, ela tinha relações muito fortes, mas tinha…não posso dizer que ela era assertiva, ela era brutalmente direta, mas com vínculos muito fortes com as pessoas, eu admiro muito esse tipo de vínculo e de relação. Admiro…deixa-me ver outra pessoa que eu olhe e…para não te dizer a pessoa que eu estou a pensar desde o início, porque já lá vou, mas queria distanciar-me e pensar em alguns modelos…admiro a minha orientadora de doutoramento, que dirige o laboratório de psicologia, a professora Marta Santos, porque é muito apoiante neste processo, de me mostrar o caminho, mas não faz o trabalho por mim e eu aprecio isso nela, ela coloca tudo à disposição, mas ela não me responde a algo que ache que não tem de ser ela a responder. Por exemplo, eu estou a escrever um livro e eu liguei-lhe a propósito do livro e não do doutoramento e ela deu-me informação q.b, mas não fez o trabalho por mim e isso é uma aprendizagem muito grande porque, durante muitos anos, foi-me difícil a mim própria crescer, porque eu parava o meu trabalho para fazer o trabalho que dizia respeito a outra, ok? Inspira-me muito a pessoa de Jesus, porque, como te disse, estou numa transição, e ele viveu 3 anos com um grupo de pessoas, de 12 pessoas, de uma forma extremamente desprendida, abdicando de viver tudo aquilo com aqueles homens e esforçou-se, até ao último momento, para que eles pudessem avançar, para que eles pudessem entender, para que eles se pudessem posicionar. Ainda quero citar o professor José Manuel Castro, que foi meu professor na faculdade e é presidente do conselho de administração do Modatex. Conheces esta instituição?

TO: Não, pelo menos pelo nome não estou a ver.

CT: É no norte, como tinha de ser, é um centro que forma as pessoas que trabalham na área têxtil e tem cursos profissionais de modelismo, de *design* e também de postura. É muito interessante conhecer o trabalho da Modatex. E ele esteve envolvido, também, com o Portugal Fashion, porque as instalações, ele era o antigo diretor dessas instalações e eu comecei a trabalhar exatamente aí, era um nicho empresarial e eu dava lá formação, porque era do IFP e eles tinham as instalações para nós podermos dar as formações, mas no Portugal Fashion era muito interessante, porque ele também esteve sempre muito ligado a esta área, daí ter passado…e ele era também uma pessoa que abria caminhos. É uma pessoa que cria laços, cria pontes e não faz o trabalho por nós, mas coloca pessoas em contacto, pessoas que têm de se conhecer, e eu também admiro isso.

TO: Obrigada. Cassiana, agora voltando a si e à sua equipa, alguma vez procurou ou procura, ainda hoje, saber a verdadeira opinião que as pessoas da sua equipa têm de si enquanto líder? Procura saber o *feedback* delas?

CT: Já, várias vezes…

TO: Acha importante recolher este *feedback*?

CT: Eu acabei de chamar mais uma pessoa para trabalhar connosco, hoje, e estava a dizer-lhe que "a nossa porta está sempre aberta", "alguma dúvida técnica, sabes fazer, por favor, diz", "há uma questão que discutes com as colegas, do ponto de vista técnico, e não fica resolvido, fala com o diretor clínico", "se há um problema de relacionamento com alguém aqui dentro e passa-se um dia, dois dias e tu não geriste bem, passam-se uns dias e tu continuas sem gerir bem, a minha porta está sempre aberta, eu quero ter conhecimento disso" e "também quero que, aquelas coisas que não fazem sentido…", foi mesmo assim que nós dissemos, "nós vamos criticar, nós vamos dizer que não está bem feito, também vais ser muito elogiada, mas quando não estiver bem eu vou dizer, não vou elevar a minha voz, eu falo neste tom com as pessoas, não vou dar um grito para perceberes que estou a falar a sério…se eu te disser que está mal feito, leva muito a sério, muda e corrige, porque esta é a forma como nós trabalhamos e, da mesma maneira, eu vou esperar que, quando alguma coisa não estiver bem, quando algo não te fizer sentido e não entendeste a crítica, não gostaste ou não entendeste porque é que foi tomada uma decisão, eu quero ouvir isso, não quero saber por outras pessoas, porque a pior coisa que me pode acontecer é a coisa seguir um barulho de bastidores…a minha porta está sempre aberta, se eu não puder falar eu vou dizer-te, mas

a seguir vou estar aqui, vou ouvir e quando nós fazemos reuniões de equipa, normalmente temos dois momentos diferentes: um em que pegamos num protocolo, como aqui a área clínica tem muitas exigências, e vemos se o protocolo está ou não a ser feito, o que é que não está bem, o que é que tem de ser mudado, ou seja, para as pessoas dizerem que o protocolo não está bem feito, que não lhes faz sentido…dar contributo, e, por outro lado, pedir às pessoas o seu ponto de vista, como é que se sentem, alguma preocupação que tenham, alguma questão que queiram rever, passa-se algum tema que nós precisemos de tomar conhecimento, isto quer aplicado a clientes, porque há sempre algum stress associado, mas também aplicado ao teu trabalho, numa equipa pequena, que traz outro tipo de entropias, não é?". Quando se está num espaço grande aquilo dilui, quando se está num espaço pequeno, qualquer manchinha se torna numa monstruosidade e, depois, ciclicamente, fazemos algumas dinâmicas de grupo que nos permite trabalhar…

TO: Aproveitando o que a Cassiana acabou de referir, como é que é a relação diária entre si e as suas pessoas? É uma relação mais próxima ou mais distanciada? Como é a vossa comunicação no dia-a-dia?

CT: Esta equipa é muito pequena, não há passagens de nível, ou seja, há uns tempos tentámos essa gestão, mas vimos que não funcionava, então as pessoas podem trazer os temas a nós, eu só não quero é saber coisas como "quando é que o senhor que vem fazer a recolha do lixo veio fazer", não é? E também se as pessoas tiverem muito zangadas comigo porque eu disse alguma coisa, e forem ao café conversar, a última coisa que eu quero saber é o que é que elas disseram, porque toda a gente tem um desabafo em algum momento…agora, a minha porta está sempre aberta, se tiverem uma dúvida, do género, recebeu o vencimento e não entende ali um valor que está a mais ou a menos, imediatamente, a pessoa, não vem logo porque eu posso estar em reunião, ou a escrever alguma coisa, mas pergunta-me se pode falar comigo. Não há marcações de reuniões, não há voltas, porque é uma estrutura muito achatada, não é? As pessoas têm um tema de vida, querem casar ou mudar…imagina, as pessoas falam muito nos seus planos connosco, por exemplo, são profissões que tu não consegues fazer toda a gente crescer, porque a estrutura é muito pequenina, então nós, normalmente, assumimos o custo das certificações das pessoas, é um curso profissional, de nível 4, que dura um ano e meio, é uma coisa que nós custeamos, as pessoas saem, têm essa certificação, ficam connosco, mas nós estimamos que, para quem é mais jovem e com aspirações, se calhar vai ficar connosco 3 a 5 anos e, se calhar, depois vai para a faculdade, muitas vezes

na área da saúde, para estudar…já é o segundo caso que nós temos de alguém que faz este percurso connosco, numa equipa tão pequenina, temos duas pessoas que saem para ir para a faculdade de medicina, ou para higiene oral, ou para prótese, é significativo…ou pessoas que dizem que gostaram de trabalhar aqui, mas que agora gostavam de trabalhar mais na área de serviço ao cliente, porque vou fazer uma mudança de vida…normalmente nós sabemos isso com antecedência. Normalmente há esta comunicação transparente, não somos bff's, talvez esse não seja o meu estilo, depois as pessoas também são diferentes e esse não é o meu estilo…talvez os meus temas de conversa não são os mais leves…não é que tenha alguma coisa contra, mas eu não vou falar contigo sobre as tshirts ou calças de ganga que queres comprar…porque a minha cabeça está muito cheia com outras questões…agora se quiseres discutir comigo as estratégias europeias para a educação e formação até 2035, eu sou a pessoa…eu acho que, às vezes, sou uma pessoa muito pesada, eu própria, às vezes, tenho que fazer um desligar destes temas todos, para aquilo que são conversas mais informais…no trabalho sou uma pessoa acessível, fácil, sento-me e faço uma conversa informal, mas realmente, mais facilmente, obrigo as pessoas a terem conversas pesadas. É difícil seres bff de um chefe que está sempre preocupado em mudar o mundo, não é? (risos)

TO: Agora, conhecendo um pouco melhor a Cassiana, enquanto líder, gostava de ir consigo até alguma situação em que já tenha liderado a implementação de uma mudança organizacional.

CT: Isso é uma constante no nosso trabalho, portanto…é que aqui nesta nossa empresa é uma sucessão de mudanças, de processos…eu acho que podemos falar da mudança que estamos a falar exatamente agora…eu acho que é mais fresca. É uma transição de uma clínica baseada num médico, que é o Ricardo, que é meu sócio e marido, para uma clínica onde trabalham vários profissionais, no fundo é isto, é uma alteração do modelo de negócio.

TO: Ok, muito bem…e como é que está a ser para a Cassiana, enquanto pessoa e líder, gerir toda essa mudança, racional e emocionalmente?

CT: Implica ser muito clara com as pessoas com quem trabalho, preocupa-me, em particular, o fluxo de comunicação que se estabelece, porque, de repente, temos vários interlocutores, um diretor clínico e temos as nossas pessoas, esta equipa de que te falava, que são, basicamente, as que têm de trabalhar diretamente para nós e também para os externos também, então, temos fluxos de comunicação muito bem organizados, essa é uma das

questões que nos preocupa mais; lidar com as experiências, porque algumas das coisas que estamos a testar, são mesmo isso, testes e nós não sabemos a sua durabilidade, e, ao mesmo tempo, gerir a nossa imagem junto dos clientes, que confiam em nós ao longo destes 12 anos, e não defraudar quando lhes apresentamos um médico diferente.

TO: Acha que o papel de líder, nestes casos mais concretos de mudanças organizacionais, é fundamental? Vê o líder como o principal agente de mudança?

CT: É. Voltamos ao início, eu tenho de saber exatamente qual é o meu negócio e eu tenho de saber as implicações que as pessoas vão ter no seu trabalho…para mim é muito fácil perceber isso, basta-me passar uma tarde junto das pessoas e ver o que é que elas estão a fazer. Numa empresa maior, eu teria de me sentar com o meu grupo de administradores, não é? E depois esses com os seus diretores, e por aí fora, até chegarmos a perceber a realidade de trabalho, porque, a partir do momento em que eu digo "olha, agora à segunda-feira, nós vamos ter três salas a funcionar ao mesmo tempo, em vez de uma, mais a minha, já são quatro, por isso, temos cinco pontes de trabalho para gerir" e eu tenho de saber o que é que isso implica para a pessoa que está na receção, se eu pedir trabalho administrativo, quando ela está a gerir cinco salas, eu tenho que entender o trabalho, porque depois eu quero fazer a mudança organizacional, posso animá-la e encorajá-la e ser muito bem disposta com ela, mas eu não vou dotá-la de dois para cinco, o tempo dela não se vai estender…ela, para manter o rigor do trabalho que nós temos aqui, que é dar total atenção à pessoa que está ali na receção, que ela está a receber, ela não pode ser bombardeada com chamadas, daqui de dentro de nós. Então, eu acredito que o nosso papel é muito fundamental, conhecendo o trabalho das pessoas e, ao mesmo tempo, mantendo o padrão de exigências. Isto parece uma conversa um bocadinho disfuncional, mas tens o *top down* que é o que eu quero e o *bottom up* que só faz e a realidade vai estar algures aqui no meio que é, a pessoa, em função do que eu exijo, há de conseguir produzir alguma coisa porque ela própria já vai conseguir adaptar-se para conseguir trabalhar bem, não é? E o meu papel é ser compreensível com o que é real e fazer propostas de trabalho que sejam razoáveis, não é? Porque se eu a puser em stress ali e me baixar o nível de atendimento, eu vou ficar zangada das duas formas…porque ela não fez e porque não prestes o nível de serviço ao cliente que nós queremos. Mas há um patamar, não é? Até onde é que se consegue ir? Às vezes, quando as coisas são novas, eu própria vou e faço…uma das coisas que eu fiz, em transições anteriores, por exemplo, quando nós começamos a fazer o contacto aos clientes, eu fazia as chamadas. Eu fiz as primeiras 500

chamadas, para perceber o que é que isso significava, ok? Portanto, o papel é fundamental como o de um facilitador…

TO: Já há pouco falou da importância de um bom fluxo comunicacional, dentro da organização, de que forma é que esta mudança às suas pessoas?

CT: Esta é uma conversa que elas já vêm conhecendo porque antes nós fizemos um processo mais lento, nós introduzimos três profissionais, em anos diferentes, e isto fez um ruído, houve coisas que correram bem e houve coisas que correram terrivelmente mal e nós tivemos que nos sentar com a equipa…neste momento, nós temos protocolos escritos, isto por ser saúde, não é? Porque quem chega, por exemplo, para entrar na clínica, temos duas portas, uma de serviço e uma principal, para os clientes, e os médicos recebem em casa estes protocolos e têm de se dirigir à clínica, em função desses protocolos, e as assistentes recebem os mesmos documentos que os médicos e, por isso, reunimo-nos, várias vezes, com elas para passar pelos protocolos e para relembrar como é que se faz e depois as coisas no trabalho correm, muitas vezes, mal, que é o normal…então, nesta fase de transição é preciso ter muitas conversas frequentes, olhar muitas vezes para os protocolos, dar margem de manobra às pessoas – e fico muito preocupada quando alguém me diz que o protocolo está bem feito, só há dois motivos para isso acontecer: ou o trabalho já é tão desinteressante que a pessoa já não está preocupada com nada, o que nós dissermos é para fazer; ou a pessoa está tão sobrecarregada que não consegue, sequer, pensar no que está a fazer por já ser tão automático e as duas realidades assustam-me, profundamente, porque o trabalho já tinha tudo o que tinha a dar para aquela pessoa, não é?

TO: Não sei se já passaste ou não por algum caso destes, mas como é que é, para ti, gerir, mais uma vez, emocional e racionalmente, as emoções e reações das tuas pessoas à mudança em questão? Houve algum caso mais crítico?

CT: Eu tenho uma visão muito natural da resistência, se não houver resistência, nós deixamos de funcionar como seres, porque a mudança e a resistência são faces da mesma moeda, na personalidade humana. São coisas saudáveis, imagina, tu és a Tânia porque és resistente, se não fosses resistente à mudança, cada vez que alguém te pedisse alguma coisa, tu ias atrás e deixavas de ser tu própria. Então o mecanismo, e isto é muito basilar em psicologia, a mudança e a resistência são a mesma coisa, porque quando se pensa na biologia, o teu corpo quando está sujeito a uma pressão, tens de correr 100 metros, o teu corpo tem de

se adaptar rapidamente, faz bater o teu coração mais rápido…se reparares à provas de resistência, não é? Para ver até onde é que tu vais…o teu corpo está em adaptação, resistência é isso…é muito curioso, não é? A resistência é a tua capacidade de gerires aquele stress exterior que te é posto, mas depois tu tens de voltar a um equilíbrio, tens de resolver aquilo de uma forma diferente…se pensares na parte física, o que acontece é que perdes calorias, gastas calorias, na verdade, perdes gordura, ganhas massa muscular…acontece alguma coisa boa, não é? Mas depois tu tens de voltar para o ritmo normal, não tens de fazer os 100 metros constantemente. Portanto, a resistência, em si, é uma coisa que, quando acontece, nalgum momento, é esperada, mas não é o que me choca mais. Eu espero, sempre que se fala alguma coisa, que as pessoas digam, critiquem, e naquele momento sou super aberta…a não ser que a pessoa me dissesse uma estupidez gigante, não é? Eu lido muito mal é com a resistência ao longo do tempo, ou seja, já tiveste o embate, já toda a gente aprovou que é assim que se faz e a pessoa, intencionalmente ou destemidamente, como te estava a dizer, porque o trabalho já não lhe diz nada ou então porque está muito sobrecarregada, ou acha que está, não se posiciona em função daquilo que é…isso para mim é muito difícil de gerir. E, se calhar, se no passado eu ia para casa e dava espaço, hoje não dou. "Olha não gostei mesmo disto, não entendo, explica-me o que é que se está a passar, ou simplesmente volta atrás e refaz o que estava mal feito", como quando mandas um trabalho para rever e ele vem para trás.

TO: Mas, nesta mudança em específico, passaste por algum caso destes mais crítico, mais difícil de gerir?

CT: Sim, sim, claramente. Ainda esta manhã…é preciso passar uma determinada informação e a indiferença ou a frieza de alguém que continua no seu registo e não percebe que é preciso agir, aí sim…mas, como eu também referi há pouco, eu sou uma pessoa que não me vou descontrolar para, mas vou ser insistente. Se calhar, há uns anos, era capaz de vir para o meu gabinete e ficar super aborrecida porque e tentava ir lá, porque às vezes nós fazemos confusão, não é? Quando trabalhamos em desenvolvimento, queremos sempre ser positivas e dizer as coisas de uma forma, em vez de dizer "não, vais ter de resolver assim", mas a minha forma de gerir as emoções tem sido não deixar temas por resolver, porque nos últimos anos, principalmente, também tem a ver com questões pessoais, não é? Eu fui mãe numa idade que eu também já não estava a contar, não é que fosse muito tarde, mas eu voltei a ser mãe aos 35 anos e eu imaginava que, depois dos 30, não ia ter mais filhos, já tinha quatro e

tive o meu quinto filho aos 35 anos e foi muito duro, passámos por muitas dificuldades e aqui na empresa foi a única fase em que passámos por mudanças de pessoas e isso foi muito difícil de acertar, com a equipa e foi muito desgastante emocionalmente…então, eu diria que consigo entender tudo o que tenha a ver com a pessoa errou, faz mal, eu sento-me e digo "então, mas o que é que se passa?", a parte do desinteresse, da indiferença, é o que tenho mais dificuldade de gerir e, portanto, para não ficar com nenhum problema emocional, reduzo tudo a um tema profissional, como se eu estivesse a gerir aqui uma…imagina a receber os artigos dos meus alunos e a mandá-los para trás e assim tenho menos atritos pessoais.

TO: Sei que ainda estás a passar por esta fase de implementação de mais uma mudança, ainda estás em fase de transição, mas pegando em tudo o que já me consegues falar desta mudança, mas também indo até mudanças passadas, se quiseres, em poucas palavras, o que é que achas que correu melhor e pior até agora? Que aprendizagens retiraste ou estás ainda a retirar?

CT: Para mim é muito claro, é não ter medo de ser exigente, colocar os termos, desde o início, com muita clareza, e convocar as pessoas, que são donas daquele pedaço de trabalho, a trabalharem sobre ele efetivamente. Nós, como as coisas são muito regulamentadas, não que nós vamos inventar os protocolos, nós vamos buscá-los e, depois, cada pessoa tem de ser dona de os desenvolver bem.

TO: Lá está…a importância de desenvolver as pessoas, não é?

CT: Isso tem de ser, quem vai trabalhar não sou eu, não é? A pessoa tem de estar por dentro…este é o protocolo…eu acho que aquilo que correu pior foi exatamente essa falta de exigência, de fazer com que cada um, e sem fórmulas mágicas, mas dizer "olha, o trabalho é este, tem de ser pensado por ti". Uma coisa da qual me orgulho, na nossa política de mudanças, é exatamente dar voz às pessoas, deixar que, quem é dono do seu trabalho, participe inclusive…muitas vezes os horários de trabalho nem são feitos por nós, por exemplo, esta transição obrigou a mudanças nos horários de trabalho, a Covid-19 obrigou a mudanças nos horários de trabalho e nós dizemos: "queremos isto e isto coberto, agora vejam…". Portanto, esta participação, para nós, não é uma coisa lírica, que nós vamos fazer uma formação para aprender, não, as pessoas que trabalham têm de ser donas do seu trabalho, em alguma medida, não é? Nós não podemos dizer que às seis da tarde vai toda a gente para

casa, adorava, mas no serviço ao cliente vais embora muito tarde, às oito da noite, então qual é a margem de manobra que as pessoas têm aqui dentro? Disso eu tenho orgulho, tenho orgulho de, em fases de transição, em que era preciso certificar pessoas nas áreas técnicas, isso está devidamente feito e de formarmos bem as pessoas naquilo que é o trabalho em si e de investirmos nisso e de termos, vá, em termos de salário, estarmos bem acima do que, neste momento, é o mercado, nas pessoas que ficam connosco ao longo dos anos.

TO: Obrigada Cassiana. Para terminar, gostava de te perguntar se tens mais alguma ideia ou pensamento que gostasses de partilhar comigo e que aches que seja útil para a minha investigação…

CT: Tenho e tem mesmo a ver…eu estou a entrar num capítulo que é mesmo sobre a liderança, ainda estou no capítulo das competências, mas o que vem a seguir é da liderança, e eu acho que a mensagem principal, para mim, tem sido o realismo. Ou seja, muitos dos modelos de gestão de pessoas são modelos teóricos, muitas vezes eles vêm de regiões do mundo que não são, em nada, comparadas com o sul da Europa, tens os EUA e tens a Europa do Norte. Por exemplo, modelos de liderança ou os modelos de gestão do stress são baseados naquilo que se faz nos países nórdicos, não há nada comparável com um trabalho no país nórdico, com aquilo que tu fazes em Portugal…então, para alguém que queira liderar, tem de ter bons consultores e facilitadores que conheçam bem a ciência que é usada em Portugal e ter muita confiança nas pessoas que trabalham consigo, de dentro para fora, ou seja, esperar muito que quem está dentro seja capaz de mudar…e falo contra mim e contra nós todos que trabalhamos em consultoria e desenvolvimento, o nosso papel, realmente, é sermos facilitadores de algo que o cliente realmente é capaz de fazer por si, menos dependência do exterior e mais dependência do interior.

TO: Ok, muito obrigada por este bocadinho Cassiana. Foi um contributo fantástico, muito, muito obrigada.

CT: Obrigada eu, o prazer foi todo meu Tânia. Desejo-lhe muita sorte na sua investigação.

TO: Muito obrigada Cassiana, boa sorte também no seu doutoramento.

Anexo Q – Entrevista ao Líder José Seruya

<u>Legenda</u>:

TO: Tânia Oliveira

JS: José Manuel Seruya

TO: Bom dia!

Antes de mais, gostaria de lhe agradecer, mais uma vez, a sua colaboração e contributo para esta minha investigação.

Gostaria, também, de assegurar, desde já, a segurança e confidencialidade de todas as respostas dadas ao longo desta entrevista. Como já transmiti, anteriormente, as respostas que irei recolher durante esta conversa, serão meramente utilizadas para a investigação que estou a realizar para obter o grau de Mestre, no Mestrado de Comunicação, Organização e Liderança. Após terminar a minha dissertação, toda a entrevista – gravação, respostas, notas, etc. – será apagada. Caso pretenda/prefira, podemos gravar certos e determinados temas/respostas em '*off*'.

Tendo em conta isto e para podermos, então, iniciar, sem mais demoras a nossa conversa, gostaria de lhe perguntar se se importa que grave toda a entrevista, de modo a garantir que não se perde nenhuma informação relevante sobre o tema que está a ser tratado/investigado. Dá-me permissão para, então, gravar a nossa entrevista?

JS: Sim, autorizo.

(alguma conversa informal no início da entrevista entre os dois)

TO: Gostaria, então, de começar por lhe pedir que, em poucas palavras, me explicasse e me contasse um bocadinho do seu percurso académico e profissional.

JS: Boa…em poucas palavras…em termos académicos, sou licenciado em sociologia, pelo ISCTE, em 1980, e depois, basicamente, fiz o doutoramento alguns anos depois, concluindo-o em 2008, na Universidade de Lyon. Em termos profissionais, dou aulas há 22 anos, para aí, na Universidade Católica, só dei aulas na Católica, desde há 10 talvez como professor mais residente, digamos assim, até há 10 anos não era tanto assim, dava uma ou duas cadeiras

e, desde há 10 anos para cá, mais ou menos, pronto, dou várias cadeiras de licenciatura e de mestrado, na área da gestão e dos recursos humanos, digamos assim, pronto, esta é uma parte da explicação, em termos profissionais. Pronto e depois, como qualquer professor, para além das aulas em si, faço todas as orientações e todos os tipos de trabalhos…não sou investigador, não faço investigação…leio muito, leio toneladas de letras e de textos, todos os dias, enfim, que são diretamente relevantes para as aulas ou para o trabalho académico, mas não sou investigador, foi uma opção minha. Em termos profissionais, extra académicos, diria que há três vertentes, tentando ser rápido: uma vertente minha como gestor de empresas, durante 15 anos, grosso modo, de empresas grandes, pronto, onde assumi cargos grandes de diretor e de administrador, essa parte da minha vida terminou em 2004; as outras duas vertentes profissionais, que me têm acompanhado até agora, uma é como consultor e como formador, nestas áreas de recursos humanos, liderança, comunicação, desenvolvimento pessoal, pronto, por aí; e, finalmente, uma outra vertente que me tem ocupado bastante nestes últimos anos, nestes 10 anos mais recentes, que é a área social, onde intervenho frequentemente, nomeadamente através, por exemplo, da Comunidade Vida e Paz, onde sou membro da direção, sou vice-presidente há 8 anos ou coisa parecida, já tenho aí uma intervenção regular. Não quis ter mais cargos de liderança, propriamente ditos, em empresas, sou consultor associado de uma empresa de consultoria, mas não tenho cargo de gestor, digamos assim, ou de direção aí. E, pronto, sem ocupar muito mais tempo, é este o perfil…

TO: Como é que chegou, pela primeira vez, à posição de liderança, à posição de líder?

JS: Vamos lá ver…eu aqui responderia em duas alíneas: uma talvez mais formal que eu diria assim, quer dizer, cheguei à posição de líder formal, chamemos-lhe assim, eu acho que foi, verdadeiramente, pela primeira vez, quando tive um cargo de direção no IPAM – Instituto Português de Administração e Marketing – foi diretor do IPAM, em Lisboa, isto em 1989, já lá vai uns anos…e aí foi verdadeiramente o primeiro cargo, pronto, de direção, de liderança, subentendido. Depois, a partir daí tive muitos, inclusive até na Católica, onde fui coordenador da escola de pós-graduação, fui o primeiro coordenador, portanto cheguei aí, foi nessa altura, eu diria que em finais de 80/89. Há uma segunda alínea que eu essa não deixo de pôr, quer dizer, porque como entendo que a liderança é também muito informal e não está dependente de um cargo ou de um estatuto hierárquico, eu aí diria que reconheci a liderança, nesse sentido, e na minha pessoa e na minha vida, reconhecia-a há 15 anos atrás, quando digo que reconheci é que tomei consciência, no sentido de que tomei consciência

disso, mas aí de líder como influenciador e até como professor! Até como professor, quer dizer, não tendo propriamente uma hierarquia, não tendo uma exata palavra sobre os alunos, mas tendo um poder de influenciar muito grande sobre eles, não é? E, portanto…quer dizer, separo as duas coisas porque uma é liderança formal, digamos de cargo dirigente, se quiser, e outro, pronto, eu chamaria informal, para facilitar.

TO: Professor, o que é que significa, para si, uma boa liderança e ser, realmente, um bom líder?

JS: Bom…não é que tenha dificuldade em responder, tenho é dificuldade em responder rápido…vou tentar. Um bom líder que uma pessoa com uma clareza muito grande de propósito, de noção muito grande de sentido e de responsabilidade e, portanto, uma pessoa com uma noção muito clara do impacto que tem as suas decisões e o seu relacionamento, enfim, com as pessoas em geral. Não estou a tentar dizer as características de um bom líder, estou a dizer o que é que é um bom líder, um bom líder começa por ser isso…quer dizer, alguém com uma consciência muito clara da sua responsabilidade, e, portanto, do impacto que tem as suas ações, as suas palavras, as suas omissões, os seus silêncios…e isso é, talvez, quer dizer, se eu ficasse só por aí, isto dava-nos para ficarmos aqui três horas e eu dava-lhe uma aula sobre isto…hoje em dia há aqui uma circunstância que tem a ver com isto que é, as pessoas quando dizem "eu sinto-me bem com a minha consciência", mas a minha consciência, muitas vezes, engana-me e eu faço coisas más, mas quer dizer, eu estou bem com a minha consciência, mas faço coisas que não são boas. E, portanto, este tema da responsabilidade e da consciência do meu impacto, a vários níveis, nos outros parece-me uma questão…uma boa liderança precisa, de facto, disso, uma boa liderança nunca é neutra, é uma liderança que…e essa é talvez uma segunda dimensão: uma liderança é sempre relacional. É sempre, é só relacional. E por isso…o que é que isso quer dizer? É uma liderança que existe nas outras pessoas e, portanto, um bom líder precisa de ter a noção de quem tem à sua frente, que gente é esta que eu lidero?

TO: É por isso que hoje em dia se fala tanto na liderança empática e no líder empático?

JS: É porque, vamos lá ver, eu diria, de facto, que a empatia é um conceito moderno. Se calhar se eu for ler textos de há 500 anos atrás, a empatia não existiria como conceito, mas a figura de líderes já existia e, de facto, eu diria que isso é uma característica fundamental do líder, daquilo que você diz de um bom líder, quer dizer, ter esta capacidade de leitura das

pessoas, mas isso, mais uma vez, leva-me a uma responsabilidade, porque eu posso saber interpretar bem e a empatia pressupõe muito uma capacidade de interpretação, não é? De reconhecimento do outro, não é? E, portanto, isso envolve responsabilidade, portanto a empatia não é uma competência neutra, não é dizer "ah ele é muito empático e assim", tudo bem mas isso envolve muita coisa, quer dizer, eu posso ser uma pessoa com um discernimento bom sobre outros, quer dizer sobre outros, no sentido de perceber as pessoas, mas é completamente irrelevante a maneira como os trato…portanto, a empatia não pressupõe só ouvir bem, escutar, estar atento aos outros, etc., quer dizer, na minha perspetiva, não é? Um bom líder pode ter uma boa capacidade de leitura e de interpretação dos outros, mas depois maltratar as pessoas, não é? Mas sim, acho que, de facto, hoje em dia, há um relevo maior para isto porque há um cansaço grande das pessoas, ou se quiser, mais do que cansaço, eu acho que há uma necessidade, cada vez maior, das pessoas se sentirem bem tratadas e o ser bem tratado, quer dizer…você se calhar sente-se bem tratada de uma maneira e eu sinto-me de outra, certo…não estou a dizer que isto é igual para todos…mas das pessoas se sentirem bem tratadas, não é de se sentirem valorizadas, mas é sentirem-se bem tratadas, quer dizer, sentirem-se respeitadas, sentirem-se, de facto,…, acolhidas, quer dizer, sentirem-se…deixe-me dar um exemplo disto, quer dizer, eu posso ter uma empatia extraordinária por si e não a ajudar a ser bem sucedida e sou o seu líder. Percebe a ideia? Portanto, eu posso perceber perfeitamente quem é a Tânia, o tipo de pessoa que é, a cabeça que tem, o seu enquadramento, e não sei quê…sei lá, relacionar-me com isso até e até ser "querido" consigo e, quer dizer, depois não me comprometer consigo, percebe? Não assumir nenhum compromisso consigo…portanto, eu costumo dizer que a empatia só por si não chega. Acho que sim, que é fundamental, mas não chega. Portanto, um bom líder, se quiser, completaria um bocadinho esta ideia com: é uma pessoa que se compromete com os outros, que se compromete, de facto com os outros, não é que se compromete com a ideia, e repare que eu estou a fugir a uma coisa que seria a mais e fujo, hoje em dia, muito disso: um bom líder é aquele que alcança os resultados a que se propõe. Conheço líderes extraordinários, pessoas notáveis, que não conseguiram…olhe, neste tempo, quantos líderes espantosos, que há neste mundo todo e em Portugal também, a todos os níveis, e que nós olhamos para as contas da empresa e vemos um fracasso completo, durante três, quatro meses…passaram a ser maus líderes então…sabe que esta ligação do "bom líder é aquele que atinge os resultados" é uma visão muito redutora, não é tonta, quer dizer, é uma visão simpática em termos normais, quer

dizer, bons líderes alinhados com a missão, percebe? Este tipo de coisas…nós enchemos a cabeça destas coisas, não é? Que são coisas que depois acabam por ter um vazio tremendo, na prática, quer dizer, eu preciso é de me alinhar com os outros e os outros alinhados comigo. Percebe? Não é com a missão, a missão é uma frase, as pessoas não se alinham com frases, mas já estou a divagar…

TO: Não, não, é sempre um prazer ouvi-lo! E quem é o professor enquanto líder? Que tipo de liderança aplicou durante todos estes anos?

JS: Olhe se calhar vou ser um bocadinho repetitivo, em relação a coisas que disse para trás, porque eu quando falei em bom líder, no fundo, também projetei um bocadinho aquilo que eu sei ser e aquilo que eu quero ser e, portanto, tenho consciência disso, quer dizer, há medida que o estava a dizer…não é que eu sou assim, ou que eu sou o exemplo disso…não me atrevo, mas, agora, o que é que me pode caracterizar? Em coisas mais concretas…olhe, uma preocupação genuína em acolher as pessoas…não quer dizer que eu consiga…uma vontade tremenda de criar contexto, enquanto líder, para as pessoas poderem crescer, como pessoas, como profissionais, como estudantes, quer dizer, sou de uma exigência tremenda, sou…também exijo muito de mim, quer dizer, como tenho uma exigência muito grande, exijo muito das pessoas, isso caracteriza-me. É positivo, na maior parte das vezes, mas há momentos em que não é simpático, digamos essa…sempre fui, mesmo nas empresas, de uma exigência, de facto, muito grande. Eu não gosto muito de falar de mim e de me caracterizar, gosto mais de contar histórias de mim, mas enfim…o que é que eu posso dizer mais como sendo uma característica…? Prezo muito a autonomia, ou seja, eu não sou uma pessoa bem mandada…não é nesta idade…há dez anos também já não era…mas assim como prezo muito a minha autonomia e, portanto, o meu espaço de responsabilidade, lá está…e, portanto, essa tal consciência que eu dizia há bocado, mas também gosto muito disso, de promover a autonomia nos outros, ajudá-los, de facto, a ser. Eu acho que cumpro-me muito, cumpro-me muito dessa maneira, não quer dizer que o consiga sempre, mas…

TO: Ao longo destes anos, professor, houve ou ainda há alguém que o inspire e motive na forma como aplica a sua liderança diariamente?

JS: Essa pergunta quase que me leva a ser injusto…quase que podíamos ficar aqui duas horas a falar sobre este tema…eu aqui diria assim: há muitas pessoas que me ajudaram sem saber e que nunca saberão, porque já morreram entretanto, outras que me ajudaram sabendo,

portanto, tive e tenho pessoas que me ajudam, de facto, a ser melhor líder, que me ajudam a ser melhor como líder, quer dizer…que me ajudam a perceber a essência daquilo que eu sou, nessa condição, digamos assim, nessa condição de líder. Eu não estou a fugir e já lhe vou dar exemplos, mas estava só a tentar arrumar isto porque, como lhe disse, corro o risco de ser injusto porque há muita gente que já me ajudou e que já não está cá. Olhe, vou-lhe dar um exemplo que é a padroeira da Comunidade Vida e Paz, Teresa de Calcutá. É uma fonte de inspiração permanente para a minha condição de líder, pela capacidade de introduzir a dimensão espiritual – repare que não estou a falar de religiões cristãs, católicas, etc. – uma coisa que nos falta imenso, hoje em dia, precisamos muito dessa dimensão e de nos relacionarmos nessa dimensão e, portanto, não confunda o espiritual com o religioso. Podia citar a Teresa de Calcutá, podia citar o Gandhi, que noutro registo, completamente diferente, na parte religiosa, também me ajudou imenso…foram pessoas que nunca conheci, nunca as conheci pessoalmente, mas que são referências tremendas. Nelson Mandela, noutro registo também…estou a tentar dar exemplos…o Mandela…fundamental, quer dizer, ensinou-me coisas…ensina-me, hoje, coisas extraordinárias como seja o perdão, o ser capaz de perdoar os inimigos, mas de uma maneira muito concreta, quer dizer…e ser, de facto, um construtor de pontos…agora…e eu podia continuar aqui a dar-lhe referências que são, para mim, referências concretas, e quando eu lhe chamo concretas é a vida deles inspira-me…quer dizer, são vidas que me inspiram, que me fazem compreender a minha missão, a minha maneira de estar na vida, ajudam-me a ser melhor, podia continuar aqui porque, felizmente, tenho uma lista grande, nesse sentido. Depois tenho muita gente, vou chamar-lhes anónimos no sentido desta entrevista, quer dizer, mas que são pessoas muito concretas que, de facto, me permitem compreender aquilo que faço. E aí tenho que ser justo com, olhe, com pessoas como a Tânia que, muitas vezes, pelos comentários que fazem, às vezes pelos elogios que fazem que, para além de serem desastrosos, do ponto de vista de puxar pela minha vaidade e pelo meu orgulho, que só tira o pior de mim, (risos), mas ajuda-me, muitas vezes, a perceber, como é que consigo, ou não, tocar as pessoas, percebe o que eu quero dizer? Muitas vezes é até a forma como sou avaliado ou, se quiser, como sou apreciado e, portanto, eu aí teria uma lista talvez até maior do que aquela outra que eu estava a começar a fazer, com aquelas três pessoas e depois podia continuar, mas sim, tenho e preciso muito dessas fontes de inspiração. Estou agora…fui buscar um livro de 1960 e tal que encontrei aqui numa confusão de livros…a história da Helen Keller, que me está a tocar imenso, e já percebo

porque é que fui buscar esta história…porque sempre me impressionou, não só o processo de mudança dela – uma pessoa que não tinha contacto com o mundo, cega, surda e muda – mas a personagem que entrou na vida dela, sem ela a premeditar, e que a ajuda a fazer o caminho e essa noção do "preciso do outro para ser melhor", está a ver? Mas sim, tenho muita gente que me tem ajudado, às vezes, como digo, sem eu saber…muita gente concreta, ao longo destes anos, gente real que me ajuda, não necessariamente a dar-me lições, mas, lá está, pela sua postura, pela maneira como se colocam, pela maneira como se permitem agir…

TO: Professor, ao longo de todos estes anos em que esteve em vários cargos de liderança, de líder, procurou sempre saber, de uma ou de outra forma, a opinião que os seus liderados, as suas pessoas tinham e têm de si?

JS: Quer dizer…há uma coisa que é…quer dizer, a primeira resposta seria logo não. Embora depois, em certos contextos, por exemplo…é um não que tem de ter ponto e vírgula…sei lá…"n" vezes que faço formações e também é verdade na Católica, obviamente, nós depois, no fim, passamos aqueles formulários de avaliação e está lá sempre uma avaliação do formador…claro, não é do líder, mas pronto, está lá sempre a avaliação do formador. Nesse aspeto, sem pedir, tenho muito *feedback*, vosso de aluno, dentro daqueles e de outros parâmetros…agora, por via de regra…utilizo muito, e isso tem a ver com a questão da empatia, utilizo muito ou procuro exercitar – é melhor que utilizar – exercito muito o discernimento do *feedback* que as pessoas me dão…não verbal, presencial, a maneira como escrevem, não necessariamente nesse sentido, mas muito mais pelas reações que me apercebo nas pessoas, não necessariamente reações síncronas, naquele momento logo, mas às vezes até mais tarde, não é? Não procuro…e não procuro talvez também pelo pudor disso, do género: "Olhe o que é que você acha Tânia? O que é que você acha de mim?"…não tinha de ser perguntado dessa maneira, mas não é só por pudor…é porque isso também coloca o outro numa posição que pode ser ambígua, não é? Portanto, por pudor, por um lado, mas também por saber que esse pedido de avaliação ou, se não quiser de avaliação, de *feedback* pode ser constrangedor, percebe? Portanto, por via de regra, não peço *feedback*.

TO: Professor, agora, não tanto com foco no professor e nos seus alunos, mas recuando um pouco mais atrás, na sua vida profissional, como é que era a relação entre o professor, como líder, e as suas pessoas? Era uma relação próxima, com uma boa comunicação, ou era uma relação mais distante?

JS: Eu acho que sim, eu acho que…podíamos fazer aqui…arrisco-me a dizer, sem autoelogio, que há centenas de pessoas que poderiam testemunhar isso. Por via de regra, como sou uma pessoa de ir muito ao encontro, digamos assim, as pessoas reconheciam isso naturalmente…digamos, eu próprio criava as condições para as pessoas se aproximarem e uma das condições que criava era eu próprio ir ter com elas. E, portanto, uma vez mais, não estou a dizer se as pessoas me apreciavam muito ou não, não é nesse sentido…por isso eu diria que…mas isso tem a ver com a minha maneira de ser, quer dizer, é a minha maneira de ser…muito facilmente crio a proximidade, muito facilmente crio a relação. Quando eu digo muito facilmente, não me estou a elogiar, quer dizer…até porque nem me estou a comparar com ninguém…estou só a dizer isso como…quer dizer, sai-me muito natural, digamos, esta postura relacional. Quer dizer, se me perguntar se alguma vez tive problemas de comunicações e assim, claro que tive, quer dizer…tive conflitos? Meu Deus…ficávamos aqui mais duas horas, não é? Claro que sim! Mas, de uma maneira geral, para lhe dar um exemplo concreto…eu quando tive na Galp, tive a sorte, também, de encabeçar o projeto de lançamento das lojas ditas de conveniência, nas áreas de serviço. Tive em França a estagiar, durante um mês, a aprender com quem sabia fazer muito bem e depois vim para cá e, na Galp, entre outras coisas, fiz isso. Quer dizer…aquilo que era o meu conhecimento, a única hipótese que eu tinha, na minha cabeça, de traduzir o meu conhecimento da área operativa, não era escrevendo um manual…era ir para a loja e montá-la com as pessoas e, portanto, literalmente, arregaçando as mangas. Porquê? Porque eu percebia claramente que esta era a forma, enquanto ali estava, e de explicar às pessoas porque é que deviam arrumar os sabores desta maneira, quer dizer, mas estava lá com eles…percebe? Não era do género "olha tens aqui um manual, por isso lê e faz"…

TO: Estava a dar o exemplo…

JS: Estava a dar o exemplo, a juntar-me a eles, carregar as coisas também, mas, ao mesmo tempo, com a preocupação de explicar porque é que é assim. Portanto, não era só chegar lá e dizer "olha pões aí o ananás do lado esquerdo, a laranja do lado direito e morango por cima", quer dizer…é dizer que há uma lógica por detrás de tudo isto e, portanto, tentar explicar, essa é a minha figura meio professor, meio formador, etc. Mas pronto, isto para lhe dar um exemplo muito concreto, mas aquilo era uma coisa muito operacional…era pôr a loja, do ponto de vista físico, digamos assim, o mais bem montada possível, mas lá está lá…era estabelecendo relacionamentos com as pessoas que depois trabalhavam lá na loja,

que iam e que vendiam e que atendiam as pessoas, etc., portanto, envolvê-las – o tal princípio do envolvimento – quer dizer, envolvê-las, aproximá-las, e isso supõe, não só porque as lojas não estavam dentro do meu escritório, obviamente, mas porque…eu escolhia sempre que esta fosse a maneira. Pronto, de uma maneira geral, é isto…criação de um terreno onde as pessoas se sintam confortáveis…vou dizer isto de uma outra forma, que as pessoas sintam que podem confiar em mim. Basicamente é isso…podendo isto ser um estilo natural em mim, mas é sempre numa consciência muito grande disto que eu acabei de dizer. Quer dizer, fundamental para que as coisas corram bem, para que resultados apareçam, confiança, as pessoas têm de confiar em mim e, por tabela, nas ideias que defendo. Como gestor, como diretor, como vice-presidente da Comunidade Vida e Paz, a lógica é a mesma: proximidade, gestão da proximidade, portanto, reduzir o distanciamento emocional e afetivo e criação de sólidas relações de confiança, mas de uma maneira muito concreta…não estamos aqui a falar de uma boa teoria…quer dizer, para mim, é respiração.

TO: Agora que já falámos um pouco de si, enquanto professor e líder, e do conceito de liderança, propriamente dito, durante estes anos todos, já liderou alguma implementação de uma mudança organizacional?

JS: Ui…tantas!

TO: Vou pedir-lhe que escolha uma, que ma descreva, para depois conseguirmos partir daí para as restantes perguntas da entrevista, se puder ser.

JS: Bem…estou aqui a tentar escolher uma…não que tenha sido espetacular…mas…deixe-me ver e pensar numa que possa ser mais recente. Enfim…tenho de escolher uma…por exemplo na Unicer. Estamos a falar em 2001…eu entrei como administrador para um negócio novo na Unicer, na altura – da Super Bock, da Vitalis, etc. – eles decidiram entrar no negócio do café. Esse foi um processo de mudança fortíssimo dentro de uma organização, ou seja, porque a Unicer decidiu concorrer, na prática, decidiu entrar naquele negócio, portanto, a Unicer tinha já cerveja, águas, vinho de pressão e tinha sumos e refrigerantes, portanto, faltava-lhe uma bebida que era o café. Só que o café…porque é que isto despoletou uma mudança organizacional tremenda? Porque foi a maneira como foi decidida a entrada no mundo dos cafés, portanto, concorrendo com os gigantes que já cá estavam, que já era alta, nomeadamente a Nestlé, com as suas marcas de cafés, mas não só…portanto, era um novo *player*, mas sobretudo era integrar um negócio novo, que nunca tinha sido feito dentro

da Unicer, integrá-lo, digamos, na empresa, e o integrá-lo na empresa significava integrá-lo de várias maneiras, com as forças de venda das outras bebidas. E, pronto, este foi um processo fortíssimo, do ponto de vista de estranheza tremenda de toda a organização, e eu estive a liderá-la, digamos, por mandato direto da acionista. Foi muito *challenging* porque, como eu disse, era uma novidade completa na organização e vender café não é a mesma coisa que vender cerveja, e o cliente de café não é necessariamente o mesmo do que o cliente da cerveja ou da água ou do refrigerante, ou do sumo ou do copo de vinho, não é? E, por outro lado, o modo como foi feita esta mudança, esta entrada no negócio, foi comprando uma pequena empresa que havia na altura que valia, para aí, 4% da quota de mercado e que não tinha marcas propriamente…não tinha Super Bocks e equivalentes a isso, não é? E, portanto, integrámos pessoas, integrámos uma torrefação, tivemos de aprender de raiz, do zero, o negócio, aprender a comprar o café, estou só a dar-lhe exemplos, mas é um processo gigante nesse sentido…

TO: E como é que foi para o professor, enquanto líder, gerir, racional e emocionalmente, esta mudança?

JS: Foi particularmente difícil, porque eu também não tinha experiência do negócio do café, era um bebedor de café, era um *addicted* de café, mas não tinha experiência nenhuma de gestão deste negócio. Primeira coisa, portanto, tive de aprender o negócio e aprender do zero e, portanto, logo desde aí, a aprendizagem é um processo de mudança, não é? Mudança de conhecimento, mudança de paradigma, etc. Portanto, começou a ser difícil porque, na minha posição, eu estava a gerir e a liderar no topo um negócio que eu não conhecia. Nós decidimos comprar então esta pequena empresa, valia 4% do mercado português e integrando aquelas pessoas todas, qualquer uma daquelas pessoas conhecia melhor o negócio do café do que eu e, portanto, eu tive de aprender com essas pessoas e com outras, tive de aprender com elas também, era aprender com elas, mas eu era chefe delas, está a ver? Aprender, mas sendo chefe e, portanto, isso colocou-me numa circunstância…emocional e racionalmente, também, do ponto de vista em que tive de absorver muita informação, muitíssima informação para perceber as variáveis do negócio, os *players*, a maneira como se compra café, como se faz café, como é que se produz um lote, quer dizer…o que é que isso tem, o que é que custa, como é que funcionam as forças de vendas, como é que se vende café numa pastelaria, no Pingo Doce, quer dizer, é um processo aceleradíssimo de aprendizagem e é um processo que acompanha a condução desse próprio processo, quer dizer, eu estou a aprender, mas estou a

conduzir…e essa foi uma experiência muitíssimo marcante por causa disso. Por outro lado, também, digamos, eu era um *new comer* na própria Unicer, portanto, vim de fora, de outro negócio que não era o café, portanto, de outra vida profissional, e vim para aquilo e, portanto, internamente, também havia…quer dizer, da administração, do topo, da acionista, quer dizer, claro que havia confiança, porque senão não me tinham contratado, é óbvio, não é? E, ao mesmo tempo, uma expectativa grande, quer dizer, de uma expectativa colocada sobre a minha pessoa, estou a dizer o que senti e o que vivi…

TO: Foi o professor que comunicou essa mudança às pessoas da organização?

JS: Num primeiro momento não fui eu, num primeiro momento foi a chamada comissão executiva, da administração e do seu próprio presidente…aliás, eu sou apresentado e recordo-me disso, eu sou apresentado numa reunião dos quadros dirigentes, eram para aí quarenta…aquilo ainda é uma empresa grande, na altura tinha perto de 3000 pessoas, sou apresentado nessa reunião, a todos, e pronto ele, o presidente da administração, explica, não só o meu recrutamento, mas tenta também explicar o racional daquilo, porque, quer dizer, foi uma surpresa…

TO: Pois…eu ia perguntar como é que foi comunicada, de que forma foi comunicada esta mudança…?

JS: Quer dizer, é comunicada dentro de um plano estratégico, que é apresentado no final de…eu entro em Março de 2001 e aquilo foi apresentado a alguns – não foi apresentado à empresa toda, mas foi apresentada a alguns – não explicitava como é que ia ser feito, mas dizendo que era uma aposta estratégica do negócio, portanto, os acionistas querem assumir esta parte do negócio e colocar algum peso nisso, digamos assim. E a explicação que era dada era que havia uma sinergia, a explicação no sentido de "porque é que isto vai correr bem", do género "nós não sabemos", mas, a certa altura, disseram "por isso, vamos comprar quem sabe fazer este negócio". Segunda coisa, ao integrá-lo, vamos conseguir ir fazer as tais sinergias na distribuição, ou seja, na parte das vendas fazermos a integração e, portanto, o vendedor de cervejas passa a vender café e o vendedor de cerveja pode vender café, etc. E, portanto, isto, em tese, foi a explicação dada internamente e, portanto, na altura, depois dissesse-se que se foi buscar um tipo fora com muita experiência de gestão de várias coisas…portanto, isto foi muito exigente, exigente para mim, precisamente por esta razão, quer dizer, porque eu tinha que demonstrar rápido resultados, como sempre, tinha de

demonstrar rápido que segurava aquilo e que pegava nas pontas todas e que, quando falava com a administração, conseguia transmitir já um conhecimento bastante bom, no fundo, digamos, eu era aquele que tinha de absorver tudo rapidamente e depois comandar e gerir um processo de ganho de confiança a vários níveis, cá está, mais uma vez, o tema da confiança.

TO: Professor, antes de falarmos sobre os colaboradores propriamente ditos, uma última pergunta sobre a parte do líder, em poucas palavras, qual é o papel de um líder nestes momentos mais complexos de implementações de mudanças organizacionais?

JS: Eu diria que, talvez, a primeira coisa é ter muito claro o horizonte, ou seja, se eu não tiver muito claro o horizonte, ponto um, mas eu diria que quase no mesmo plano, ter claro o horizonte e ter claro o caminho. Porquê? Porque esse caminho não vai ser feito por uma abstração, vai ser feito por pessoas concretas e, portanto, eu diria que esta clareza sobre o horizonte…sentido, qual é o sentido que tem, para nós, digamos, para o coletivo, qual é o sentido que tem esta grande mudança na organização, veja…esta mudança foi na própria Unicer e foi para a empresa pequenina que foi comprada, porque também passaram a integrar digamos um monstro, ou seja, quando era uma empresa familiar e, portanto, saiu o acionista familiar, que era uma família que estava a integrar uma coisa gigante, chamemos-lhe assim. Eu diria que, tanto para quem compra, como para quem é comprado, é importante esta clareza…porque para o processo de mudança é preciso perceber porquê, qual é o sentido disso? Bom, segunda coisa, perceber o caminho, quer dizer…porque uma coisa é saber que o horizonte é aquele, é ali que queremos chegar, mas e qual é o caminho? Vamos de metro, vamos de autocarro, vamos a pé? E que cada um perceba um bocadinho a sua contribuição no meio disto tudo. Portanto, eu diria clareza no horizonte e clareza no caminho, portanto clareza máxima neste contexto. Não estou a teorizar, mas neste contexto…porque até para mim isso era fundamental…como sabe o processo era novo para mim, quer dizer, eu ter muito claro o que é que era o horizonte e, tão rapidamente quanto claro, o que é que eram as exigências do caminho, para os que foram comprar – chamemos-lhe assim – mas também para muitos daqueles que, estando já na Unicer, tinha também que encaixar e integrar-se com, não é? Portanto, eu diria que esta foi talvez, de exigência, a maior no arranque, porque depois, a certa altura, vem tudo…sei lá, deixe-me dar-lhe um exemplo…a certa altura vêm as questões motivacionais, as mais óbvias, quer dizer…do tipo "ok, eu sou vendedor de café, ganho 100, porque é que és vendedor de cerveja e ganhas 120?", está a ver este tipo de

coisas? Mas isso já são outros tipos de coisas…mas esta clareza sobre o caminho, sobre os requisitos, as exigências, perceber o que é que é difícil, o que é que não vai ser tão fácil…é claramente centralíssimo. Porquê? Para as pessoas acreditarem…repare, acreditar em mim, não é só numa ideia…

TO: E por isso é que se diz que o líder acaba sempre por ser um agente de mudança?

JS: Sem dúvida… é o agente principal, tem de ser o agente principal, porque repare, este tipo de mudança, a esmagadora maioria das mudanças, nas organizações, são mudanças do topo para a base, quer dizer…não são mudanças…agora fala-se muito de mudanças na componente de RH, da postura de gerações, etc., mas as características e o impacto que isso possa ter e a maneira como se gere isso é de cima…portanto eu diria, na esmagadora maioria dos casos, este foi mais um, a mudança foi do topo para a base. Não há volta a dar e, por isso, a primeira responsabilidade da mudança é, de facto, do líder. O líder tem de ser o garante, tem de ser o agente, mas também o promotor dessa mudança, tem de ser o inspirador dessa mudança e tem de ser o que faz, o que conduz, não quer dizer que tenha de ser…

TO: Tem de ser o primeiro a dar o exemplo?

JS: Sim, dar o exemplo, mas sobretudo, quer dizer, clarificar, é criar uma espécie de visão das coisas e partilhar essa visão com as pessoas, partilhar um certo entendimento, partilhar a parte cognitiva, e partilha, também, a parte da vontade, da força, das motivações…não sei se você sente isso, mas eu também senti muito isso na altura, que é, as pessoas até podem estar a perceber o rumo, mas podem não se sentir confortáveis depois a fazê-lo, por qualquer razão, ou até porque eu, como líder, não os estou a inspirar confiança…

TO: Ou porque já tiveram experiências passadas más, não é?

JS: Ou porque…exatamente! Percebe? E, portanto, naquele momento o que senti foi: ninguém me conhece, e, portanto, eu tenho de criar essa relação. Portanto, tenho de os ajudar a perceber o horizonte, avisão que existe para esta coisa toda, mas também, eles têm de sentir que estão a ser ajudados para fazer o caminho.

TO: Pois…o que o professor está a dizer relaciona-se diretamente com a próxima pergunta: como é que foi, para si, gerir, mais uma vez, emocional e racionalmente, as emoções e reações das suas pessoas…? Houve algum caso mais crítico?

JS: Ai houve, houve…claramente…acabou por gerar resistência, mas sobretudo começou por haver muita, a partir de certa altura, não foi logo no arranque, mas começou a haver uma incompreensão sobre o sentido, precisamente, do horizonte, isto não foi bem uma resistência. Uma incompreensão não é bem uma resistência nem era porque as pessoas eram burras…tentando ser rápido…começou-se a perceber que o tipo que vende cerveja, mesmo que aprenda coisas sobre café, a maneira como se vende café e a maneira como se vende cerveja são completamente diferentes e eu, como estou a vender a cerveja, se eu estou a vender o café, o tipo que está do lado de lá, não olha para mim como especialista de café, isto para dar o exemplo concreto que isto começou a gerar problemas operacionais concretos, e isto começou a introduzir, não é resistências, mas medos, do tipo "eu que até sou um vendedor credível, a vender cerveja, deixo de ser um vendedor credível quando faço a transferência para o café", então, tivemos que fazer uma mudança no processo e dizer "ok, tu que és o vendedor de cerveja, fala com este que é teu colega que é vendedor de café e ajuda-o na relação com o teu cliente, com o teu, nosso cliente". Mas repare…

TO: Fazer uma espécie de mudança de *mindset*, não é?

JS: É, mas quer dizer…é fazer uma mudança de caminho completamente…e a começar por mim, tínhamos vendido o caminho de uma certa maneira, e de repente dizemos "epá olha que afinal não é esse o caminho, vamos ter de fazer um caminho diferente", isto visto à distância pode ser visto como um ato de bom senso, porque se percebeu que as coisas não estavam a resultar…portanto, lidar com isso foi realmente difícil, não é que tenha sido mesmo difícil, mas não há nada que seja fácil…foi sobretudo exigente do ponto de vista do tempo, foi exigente do ponto de vista do tempo, ou seja, tive de aceitar e gastar muito mais tempo com as forças de vendas, para os ajudar a fazer o caminho. Eu tive de me aproximar ainda mais deles para conseguir que, enquanto o caminho estava a ser feito de uma maneira, mas afinal teve de mudar, quer dizer…tive que estar com eles, portanto, gastar muito mais tempo com coisas que as pessoas podiam dizer "epá não é para cargos com a tua posição e com o teu estatuto", mas houve vezes que saí com os vendedores, em voltas, para criar esta coisa do "preciso de ti"…quer dizer…e portanto, isto para dizer que me consumiu bastante e houve momentos para gerir este tipo de reações à mudança, que eu não lhe quero chamar resistência…epá, "vendeste-me uma ideia e não resultou, agora estás a vender-me outra…será que vai resultar?", portanto, repare, há todo um cálculo e que é razoável, mas…houve vezes em que não tive paciência, eu senti muitas vezes isso…o stress brutal de

ter de chegar às pessoas, de ter de gastar muito tempo com elas, e perder parte do tempo de pensar no futuro, na *big picture*, e ter de entrar muito na dimensão operacional.

TO: Professor, estamos mesmo a terminar, última pergunta: tendo em conta a mudança que temos estado a falar na última parte da entrevista, resumidamente, que aprendizagens retirou desta; o que é que correu melhor; o que é que não correu tão bem e não quis voltar a repetir numa outra mudança?

JS: Hum…uma aprendizagem fundamental foi conhecer bem o negócio onde se está, e o setor de atividade, se quiser, onde se está e que este conhecimento nunca pode ser dado como definitivo, como "eu já aprendi tudo o que tinha a aprender com isto", isso foi uma aprendizagem contínua que eu tive de fazer, foi uma aprendizagem fundamental nesse sentido…e conhecer muito para além da superfície, aquilo que eu estava a falar…tive de ir à rua, tive de ver na fábrica, comprar o café, perceber o porquê, etc. Portanto, esta é uma aprendizagem muito relevante e que teve a ver com esta mudança em questão. Outra aprendizagem que foi fundamental foi que, muitas vezes, no topo das organizações as pessoas não têm paciência para…não é para detalhes, não têm paciência para as dimensões operacionais mais inclusivas, portanto, o esforço que tive de fazer, de abrir espaço acima de mim, abrir espaço para me fazer entender relativamente ao andamento do próprio negócio. Ou seja, normalmente aquilo via-se numa quadrícula, numa folha Excel, e é preciso muito mais do que isso, e portanto tive de aprender a criar esse espaço, mas nem sempre o consegui. Mas tive de aprender, literalmente, a abrir todo o espaço. Por natureza, eu sou uma pessoa muito mais das humanidades do que dos números, como é evidente, não é? Mas também tinha de gerir com o mapa Excel à frente…portanto, essa foi outra aprendizagem fundamental. Outra que é um reforço, e não uma aprendizagem nova, não foi uma novidade, que é, de facto, como é que se coopera, como é que se gere a cooperação, numa organização grande, ou que se torna grande, se quiser, em que é preciso pôr setores tão diferentes, com sensibilidades tão diferentes, com características tão diferentes, como seja a produção, a torrefação, o marketing, as vendas, os RH, quer dizer…isto está nos livros, mas estamos a falar de aprendizagens pessoais…e esta é uma aprendizagem…como é que se consegue uma cooperação? É muito fácil dizer "epá, isto é tudo a remar para o mesmo lado…", está a ver este tipo de conversa? E eu sabia disso, mesmo antes de lá estar, quer dizer, não precisei desse processo de mudança para aprender isso, mas a aprendizagem foi perceber mais…não é detalhe, porque depois depende sempre da circunstância humana que é aquela…quer

dizer…aquelas pessoas, aquele contexto, mas, quer dizer, aprendi muito sobre isto, como é que se gere a cooperação e aprendi, por exemplo, e correndo o risco de me repetir, que a base da cooperação é a confiança, as pessoas confiarem umas nas outras. E, portanto, aprendi que precisar de gastar muito mais tempo a trabalhar as relações entre eles do que a tentar convencê-los de que esta ideia que tenho é boa. Isso foi uma aprendizagem dura, não é? Não, dura…dura de importância, não dura do género…epá dramática…mas foi uma aprendizagem fortíssima. Mais uma que me recordo agora, repare que eu estou a reagir e a pensar e a falar ao mesmo tempo, há uma que foi realmente…perceber como é que consigo gerir-me, a mim próprio, e pensar nisto…o contexto é o homem e as suas circunstâncias, não é? As circunstâncias não me definem, mas condicionam-me…e portanto foi uma aprendizagem importantíssima…perceber os meus limites, por exemplo, do ponto de vista da motivação ou das motivações, da minha estrutura motivacional. Foi uma aprendizagem fundamental, perceber o que é que me faz correr verdadeiramente, o que é que puxa mais por mim, onde é que eu vou buscar o melhor de mim e onde é que eu me torno mediano, ok? Ou seja, foi uma aprendizagem sobre a minha prestação como gestor, líder, foi muitíssimo desafiante, porque o desafio é, nestes processos de mudança…essa é outra, aprender a gestão do ritmo. A gestão do ritmo, quer dizer…a malta quer tudo em modo hip-hop e a gente tem de avançar com uma valsa vienense…e não dá para ser de outra maneira…primeiro temos de aprender a dançar a valsa…muitas aprendizagens…

TO: Pronto professor…quer acrescentar mais alguma ideia ou pensamento que ache que possa ser útil para a minha investigação?

JS: Não sei…sei lá eu pá…uma tese importante…é um tema inesgotável, vale sempre a pena pegar…foi buscar as coisas da inteligência emocional…esta aprendizagem que eu lhe estava a dizer há pouco tem muito a ver com esta questão da neuroplasticidade, quer dizer é você ter o seu cérebro formatado para um determinado tipo de postura, até porque essa é a nossa linha natural, a nossa zona de conforto, e perceber esta plasticidade na própria postura, perceber como é que aguentamos este tipo de coisas…e pronto…é isto…

TO: Pronto professor, muito, muito obrigada por tudo!

JS: De nada Tânia, foi um prazer! O prazer foi todo meu! Um grande beijinho para si e boa sorte!

TO: Obrigada professor, um beijinho e tudo de bom.

Anexo R – Entrevista ao Líder Miguel Rato

<u>Legenda</u>:

TO: Tânia Oliveira

MR: Miguel Rato

TO: Bom dia!

Antes de mais, gostaria de lhe agradecer, mais uma vez, a sua colaboração e contributo para esta minha investigação.

Gostaria, também, de assegurar, desde já, a segurança e confidencialidade de todas as respostas dadas ao longo desta entrevista. Como já transmiti, anteriormente, as respostas que irei recolher durante esta conversa, serão meramente utilizadas para a investigação que estou a realizar para obter o grau de Mestre, no Mestrado de Comunicação, Organização e Liderança. Após terminar a minha dissertação, toda a entrevista – gravação, respostas, notas, etc. – será apagada. Caso pretenda/prefira, podemos gravar certos e determinados temas/respostas em '*off*'.

Tendo em conta isto e para podermos, então, iniciar, sem mais demoras a nossa conversa, gostaria de lhe perguntar se se importa que grave toda a entrevista, de modo a garantir que não se perde nenhuma informação relevante sobre o tema que está a ser tratado/investigado. Dá-me permissão para, então, gravar a nossa entrevista?

MR: Sim, autorizo.

TO: Então, em primeiro lugar, gostaria de pedir ao Miguel para, em poucas palavras, partilhar comigo o seu percurso académico e profissional, e como chegou à posição onde se encontra hoje.

MR: Então, academicamente, e porque eu acho que é relevante um bocadinho para a minha história, vou um bocadinho mais atrás, eu sou menino do liceu francês, portanto, eu estive

no liceu francês a vida escolar toda, dos três aos dezassete anos, e eu digo que é relevante porque eu acho que o liceu francês incutiu em mim um método de estudo e um método de olhar para as coisas muito diferente, para além de que era um bocado micro cosmos, em Lisboa, vinham pessoas do mundo inteiro e aterravam ali nas Amoreiras, senti, de alguma maneira, que quase vivi fora quando fiz a escola e porque tinha muitos amigos estrangeiros. Bom, depois fui para Católica, tirei o curso de Comunicação Social e Cultural e depois da Católica, estive a trabalhar, mas entretanto voltei a estudar e fui tirar um Mestrado, em Inglaterra, em Jornalismo Internacional, na City University, e pronto, esse é o percurso académico. Profissionalmente, eu comecei a trabalhar muito cedo, ainda na universidade, eu sempre fui um bocado competitivo e, portanto, comecei a olhar para o lado e a perceber que havia muita gente a tirar o mesmo curso que eu, apesar de ser um curso relativamente novo e na Católica era o primeiro ano do curso e então decidi começar à procura de trabalho no terceiro ano da faculdade e fui para a SIC estagiar, consegui, enfim, lá está…depois depende do espírito empreendedor das pessoas…eu pus esse objetivo em mim e, portanto, esse objetivo é para ser cumprido, o que é que eu preciso para o alcançar? Bora lá…! Eu estive na SIC, depois passei para a TVI, também como jornalista, depois passei para a Renascença e para a RFM, como jornalista, e depois fui para Inglaterra e estive lá dois anos. Quando voltei, tinha uma boa proposta para lá ficar, como jornalista, mas decidi voltar porque fui convidado para ser assessor de imprensa do ministro da economia e, portanto, tive esse privilégio porque foi uma altura muito intensa, em termos governamentais, o primeiro ministro era o António Guterres – hoje em dia secretário de estado da ONU – portanto, o meu grande chefe, o que também é um privilégio para mim, hoje em dia, poder dizer isso. Depois, entretanto, o que acontece foi que esse privilégio foi curto, porque houve eleições autárquicas e o senhor ministro perdeu as autárquicas e, portanto, perdeu e o senhor engenheiro António Guterres demitiu-se e, portanto, quando há eleições e o partido do governo tem de sair, normalmente, os cargos de confiança – e a assessoria de imprensa é um cargo de confiança – também saem. Pronto, depois aí começou a minha parte mais empreendedora, fui convidado para lançar o Ogilvy Public Relations, cá em Lisboa, numa altura engraçada, porque as agências de publicidade estavam a perceber que tinham de oferecer aos seus clientes o bolo todo e portanto esta empresa lançou várias empresas, e eu acabei por ser a pessoa designada para a lançar cá em Lisboa. Quando saí da Ogilvy ainda tive uma breve passagem no jornalismo, como subdiretor do Diário Económico, foi um

bocadinho o canto do cisne do jornalismo – uma verdadeira relação de amor-ódio, portanto, adorava, mas, ao mesmo tempo, detestava, porque achava que não era vida para ninguém – e depois saí e tive com uns sócios a tentar lançar um projeto de comunicação que, entretanto, depois não correu muito bem e lancei a Ample Public Relations que correu muito bem, correu tão bem que ainda hoje existe e, durante nove anos, estive a desenvolver a empresa, começou do zero e acabou com dezasseis pessoas. Depois, eu sempre tive um desejo muito grande de voltar a viver fora e por várias razões, primeiro porque queria perceber como é que se faz comunicação, de facto, noutros mercados, noutras culturas, se é muito diferente, ou não, do que se faz aqui, esse era o primeiro ponto. Segundo, sempre tive o desejo de trabalhar numa organização não governamental, numa organização multinacional, numa multilateral, o que fosse, sempre tive um bocado esse sonho, eu sempre tive um sentimento de justiça social muito apurado, e terceiro, eu tenho três filhos, estavam os três, dois na adolescência e o outro quase a entrar na adolescência, e eu queria mesmo que eles experienciassem o viver fora, o conhecer outras culturas, outros povos, e portanto vendi a minha parte da Ample e tive, literalmente, uns meses à procura, a perceber o que é que queria fazer, e fui selecionado para ser o *head of communication* da Teach for All – organização não governamental e internacional – e aí, durante cinco anos, tive, aí sim, o privilégio de correr o mundo a perceber o que é que a organização faz nos bairros mais desfavorecidos, dos países. Basicamente, a ideia é levar a educação a todo o lado e, portanto, tive em vinte e tal países, a perceber como é que podia promover ali a comunicação, olha ajudar a fazer dos participantes do programa líderes, basicamente…e foi fantástico. Entretanto, voltei para Portugal, onde, para além de fazer o que eu faço – que já explico – sou o *chairman* do *board* da Teach for Portugal, que, entretanto, é uma das 54 organizações da Teach for All, lançada o ano passado, portanto, é com imenso orgulho que eu continuo a trabalhar no projeto. Paralelamente, quando vim, a Adagietto era uma agência de comunicação que estava à procura de alguém que quisesse ser sócio e eu decidi que ia avançar…é uma agência muito gira, com gente muito boa e, portanto, decidi que ia avançar para a compra da agência e há um ano e meio adquiri, então, a agência Adagietto.

TO: Então, gostava agora de lhe perguntar o que é que, para si, significa uma boa liderança e ser, consequentemente, um bom líder, hoje em dia? Quais são, do ponto de vista do Miguel, os principais requisitos para se ser um bom líder e se aplicar uma boa liderança?

MR: Certo. Esse é um tema que me é muito querido, gosto muito desse tema e sou obcecado por temas de liderança, dentro das organizações, e sobretudo na minha.

TO: Somos dois então … (risos).

MR: Então, eu acho que um bom líder, para ser um bom líder, é preciso dar-se mais um ou dois passos do que se dava antigamente, ou seja, antes não se falava quase de liderança, fala-se de comando, não é? Digamos assim…antes tínhamos os CEOs que tinham muito pouca inteligência emocional, tinham muito pouca capacidade de empatia, tinham muito pouca iniciativa de envolvimento com as suas equipas, era, um bocadinho, uma relação distante. Eu sou super apologista de uma relação próxima, o mais próxima possível, depois depende de cada pessoa da organização…há quem se abra a essa proximidade e há quem não queira e acho que o líder tem de perceber isso e tem de saber identificar onde é que pode ou não ir, mas eu cada vez mais acho que, um bom líder é o que eu acho de um líder colaborativo. Ou seja, que é aquele líder que traz para as decisões da empresa, e algumas delas podem ser estruturantes, traz o resto das equipas. Eu gosto muito de um senhor que é o Lalux, que tem uma visão das empresas, hoje em dia, muito engraçada, onde os líderes têm uma função essencial que é, quanto menos hierárquicas e rígidas foram as empresas e mais capacidade de *accountability* nós dermos às pessoas que trabalham connosco, mais bem sucedidas essas empresas vão ser. Eu tive a sorte de trabalhar numa organização como a Teach for All, à frente do seu tempo, nestes temas da liderança, em que nós virámos uma *tal organization*, que é exatamente isso, deixámos de ter *reports*, deixámos de ter títulos, passou a ser um regime totalmente matricial e informal e a organização deu um salto enorme. Outra coisa que acho importantíssima, num líder, é um líder que é *up regulate*, em vez de *down regulate*, ou seja, é uma pessoa que vai sempre reforçar tipos de conversas com as suas equipas, que sejam inspiracionais, que sejam transparentes, que contribuam para a construção de boas relações, que sejam baseadas em compreensão e que haja, constantemente, uma visão partilhada do que é que sucesso quer dizer, *versus* o *down regulate*, que, basicamente, é minimizar encontros com as pessoas, fazer o chamado *power play*, ou seja, "eu estou aqui e tu estás aqui para obedecer", incertezas e a necessidade de "eu" estar certo. Portanto, eu acho que é isso…mas eu disse aqui uma coisa que eu acho que é mesmo o mais importante de tudo, que é a capacidade de um bom líder ter a capacidade de partilhar a visão e o caminho com as suas pessoas e ter a capacidade de se abrir e que lhe digam "se calhar o caminho não

é por aí porque A+B+C" e ser flexível para pensar "bem, bora lá, mudar isto tudo, todos juntos". Isso é raríssimo.

TO: Agora que já falámos dos conceitos de líder e liderança, no geral, como é que é o Miguel, enquanto líder?

MR: Certo. Eu tento ser aquilo, a parte boa do que eu disse à pouco, do *up* e não o *down*. Eu posso, se calhar, dar um exemplo do que é que é exatamente o Miguel, que é…ah, e depois há outra coisa importante que o líder tem de fazer, ainda na parte geral, que é tentar ao máximo – e isto é muito difícil porque joga com elementos culturais também fortíssimos que nós temos – que é o tentar, ao máximo, não partir para conversas, não partir para atitudes e decisões com *prejudgments*, com julgamentos preestabelecidos, isto é super importante e super difícil. Bom, posto isto, o Miguel…eu entrei na agência em Setembro, de 2018, e decidi que queria ficar, pelo menos, três meses sem ninguém me vir pedir nada, sem eu não pedir nada a ninguém, um bocado num posto de observação, porque, depois desses três meses, se calhar, ia ter um retrato mais ou menos fidedigno, digamos assim, do que é que eu sentia que era a agência e que caminho é que nós podíamos fazer juntos e, portanto, cheguei a Janeiro cheio de ideias feitas. Portanto, numa situação normal, eu acho que poderia ter tomado várias decisões e o que é que eu decidi fazer? Ao invés disso, contratei uma empresa que, hoje em dia, é uma parceira nossa, de *coaching* – Way Beyond – e disse-lhes "eu cheguei em Setembro", tive três meses a observar, isto foi o que eu fiz, eu quero criar aqui um programa qualquer que me permita ter uma validação das pessoas que trabalham comigo e que me permita que essas pessoas também decidam o que é que vamos fazer aqui. Então fizemos um plano e esse plano incluiu várias coisas, nomeadamente, uma que foi, estivemos três dias fechados, dissemos aos nossos clientes "temos pena, mas vocês agora vão ter de ficar um bocadinho sem nós…", em que o grande tema era "o que será a nova Adagietto?" e "será que queremos uma nova Adagietto?" e desses três dias – e isto tem mesmo de ser uma *long story short* – em que nós, desde que fizemos aquelas estratégias do lego, até termos conversas *one to one* uns com os outros, bem "n" coisas, saiu um plano. Um plano que dizia "esta nova Adagietto é uma Adagietto que é mais aberta, que é mais flexível, que é muito mais agressiva com o mercado, no bom sentido, muito mais exposta, que é exatamente, é muito diferente daquilo que eram antes e é engraçado porque foi um processo onde nós chegámos juntos, e as pessoas já trabalhavam na Adagietto antes, eu não, e então, daí, nós combinámos que, juntos, que sairiam algumas decisões, umas mais urgentes, umas mais

médio prazo, que nós íamos tomar e, algumas, eram bastante arriscadas e, financeiramente, difíceis, mas nós tomámos. Parecem coisas pequeninas, mas nós trabalhávamos num escritório, na Avenida Alexandre Herculano, compartimentalizados, com corredores, salas e salinhas, e chegámos à conclusão que o nosso novo modelo de agência – que discutimos nesses dias – nós não queríamos paredes, não queríamos nada. Fomos à procura de um local e agora trabalhamos num *co-work*, *open space*, tudo na mesma sala. Financeiramente é um caos porque é muito mais caro do que se pagava antes, mas é o resultado de uma decisão que nós tomámos juntos. Decidimos que íamos fazer um *refresh* à nossa imagem e refrescámos a nossa imagem e depois houve ideias que também foram ao contrário, por exemplo, eu, confesso-lhe, eu tinha uma ideia fixa de que eu queria mudar o nome da agência…acho o nome da agência…enfim, não vou comentar, e empurraram-me e, a minha equipa, por A + B, explicou-me porque é que nós não devíamos mudar o nome da agência e não mudámos o nome da agência. Ou seja, o Miguel, enquanto CEO, desta agência, enquanto líder desta agência, quer mesmo ser a pessoa que faz esta liderança colaborativa, quer ser esta pessoa que ouve e que se preocupa, genuinamente, com a equipa. Outra das coisas que nós fizemos foi, a Adagietto não tinha uma assinatura, era Adagietto – agência de comunicação, e nós pusemos Adagietto – *Storytellers Team Players*, que é o que nós somos, hoje em dia. E o *team players* foi assim uma coisa meia exotérica, que as pessoas não estavam a perceber muito bem, mas eu exigi estar, porque, não é só *team players* com os clientes, é *team players* entre nós, ou seja, perceber que, quem está aqui, nesta agência, tem que ter a noção de que, no seu DNA, está um espírito de equipa antes de mais nada. E, portanto, tentar, de alguma maneira, desobstruir as paredes e as barreiras que temos entre nós, obviamente, compreendendo e aceitando as nossas diferenças, aceitando as nossas personalidades, mas percebendo que, enquanto todo, a Adagietto é uma pessoa muito forte e não é uma pessoa Miguel, de todo, é uma pessoa de 32 pessoas que compõem a Adagietto e eu sou um bocado obcecado com isso, mesmo, e às vezes o *down side* da coisa é que podem-me apontar o dedo por, às vezes, eu ser um gestor mais emocional do que racional, por vezes, mas eu não me importo, porque eu acho que isso faz com que a equipa siga junta e coesa, com as suas vicissitudes e com os seus dramas, mas que siga. Portanto, eu quero ser esse líder, quando for grande (risos).

TO: Miguel, há pouco já me tinha mencionado um nome, mas houve ou há, ainda, alguém que o inspire e motive, diariamente, na forma como pratica a sua liderança?

MR: Em termos de leituras, em gosto mesmo muito de Lalux e acho que ele tem um pouco fortíssimo na reinvenção das organizações e, portanto, é uma fonte de inspiração. E depois confesso que também tenho uma fonte de inspiração, esta um pouco mais terra a terra, um bocadinho mais próxima de mim, que é outra coisa que me veio da Teach For All e que eu acho que é essencial e que todos os líderes deviam ter que é uma *coach* ou um *coach*, neste caso eu tenho uma *coach*. Tenho uma *coach*, em Inglaterra, com quem falo de 15 em 15 dias, às vezes de mês a mês, porque começa a ser muito caro e que, de facto, nos questiona e nos ajuda a desconstruir aquelas coisas que nós temos na cabeça e, acima de tudo – isto é engraçado porque me está a pôr aqui a pensar – que é, eu acho que, não é diariamente, mas duas, três vezes por semana, o tipo de liderança que eu quero adotar é posto à prova, porque é o mais difícil. Ou seja, é muito mais fácil eu chegar aqui quase e dizer, perguntam-me: "é para a esquerda ou para a direita?" e eu dizer "é para a direita porque não sei quê, não sei que mais…", do que fazer aquela coisa do "se fosses tu, era para a direita ou era para a esquerda?" e porquê? Eu não quero guiar para a decisão ser para a direita, mas como eu tenho já uma ideia de que pode ser para a direita, eu quero desconstruir isso e são muitas as vezes que é muito mais fácil e muito menos *time consuming* dizer "bora para ali", não é? E ter uma pessoa que, constantemente, nos desafia nesse sentido é impressionante. Portanto, é ótimo, é mesmo bom, portanto, eu acho que ter um *coach* e, neste caso, a minha *coach* é uma fonte de inspiração porque me pica, basicamente, não é? E pronto, basicamente, acho que é isso.

TO: Já me disse que procura, constantemente, ter uma relação de proximidade com cada elemento da sua equipa…neste sentido, já procurou ou continua a procurar perceber como é que a sua equipa o caracteriza, realmente, enquanto líder? Qual a verdadeira opinião que têm de si?

MR: Verdadeira espero que seja…(risos). Uma coisa que foi engraçada e que não acontecia na agência, foi quando nós fizemos as nossas *performance reviews*, aquelas coisas, eu quis fazer a minha, não é? Avaliem-me, por amor de Deus, não sou só eu aqui a avaliar-vos, eu quero que me avaliem, e, portanto, eu acho que tenho uma ideia, mais ou menos, clara do que os meus colegas acham de mim…ou seja, a resposta à pergunta se eu acho que tenho uma ideia clara, ou não, eu acho que tenho. Qual é a ideia que eu acho que tenho? Eu acho que têm uma ideia muito generalizada de que sou muito mais próximo, muito mais informal, muito mais aberto a dar e a receber *feedback*, muito direto, sem precisar de muitos floreados

e se eu tivesse que apontar aí um *down side*, e que é engraçado do resultado dessa liderança, é perceber que às vezes há pessoas na equipa que não querem uma liderança tão colaborativa, precisam de alguém que tome uma decisão. E, portanto, se há crítica que me apontaram, e que eu me lembro, foi que, às vezes, o processo de tomada de decisões pode-se tornar longo e as pessoas ficam desconfortáveis e sentem que, se calhar, pode ser uma indecisão minha, quando, na realidade, em bom português, não é, mas…eu até prefiro que seja considerado isso do que outra coisa qualquer, porque eu quero mesmo que, as decisões, quando são tomadas, que as pessoas se sintam bem com elas. Portanto eu acho que é isso, ou seja, o tempo que as decisões demoram a ser tomadas e, às vezes, levar a liderança colaborativa a um extremo e as pessoas pensarem: "epá, agora precisava mesmo que tu decidisses", mas pronto, acho que é mais ou menos por aí.

TO: No seguimento do que já falámos até aqui, Miguel, acha que a existência de uma boa comunicação, do seu ponto de vista, é fundamental para garantir o sucesso de uma organização?

MR: Completamente…nós somos seres humanos, certo? E temos a nossa parte de fora e a nossa parte de dentro e, muitas vezes, as coisas não combinam, não é? E, portanto, eu acho que, quanto mais transparentes nós formos, quanto mais comunicarmos essa transparência ou mais comunicarmos com os nossos pares, as nossas equipas, as nossas famílias, mais todos ficam a saber com o que é que contam, mais todos conseguem perceber qual é o plano e mais se sentem envolvidos. Portanto, eu acho que a comunicação é central e às vezes…é isso é completamente central. Se nós não comunicarmos, se não comunicarmos uns com os outros vai haver, com certeza, alguma coisa a falhar e é engraçado porque nós temos de dar espaço às pessoas, como é óbvio, porque as pessoas têm o seu espaço próprio, mas eu sinto que, por exemplo, dentro desta parte da transparência e da comunicação, etc., quando quem está à frente de uma empresa decide adotar um tipo de personalidade, vá, ou o que seja, é muito mais fácil as pessoas conseguirem abrir-se e comunicar e falar das suas expectativas e frustrações, sem dúvida.

TO: Obrigada Miguel. Focando-nos agora na segunda parte da entrevista, que toca no tema principal desta investigação – implementação de uma mudança organizacional – desde que assumiu este papel de líder da Adagietto, já teve de liderar a implementação de uma mudança?

MR: Bem, eu vou voltar um bocadinho àquilo que nós falámos e que expliquei há bocado…eu acho que nós mudámos o nosso posicionamento em Fevereiro do ano passado, literalmente…

TO: Sim, aqui o que eu pretendia, neste momento, é que se focasse numa dessas mudanças implementadas e que, a partir dela desconstruíssemos o resto da entrevista, entende?

MR: Certo. Dentro do processo da mudança de posicionamento, nós mudámos muita coisa…posso falar da mudança da imagem, posso falar da mudança de instalações, por isso, se não se importar, vou falar da mudança de posicionamento como um todo.

TO: Portanto, basicamente, a mudança foi, a agência mudou em 2008, e até 2018 tinha um posicionamento muito claro – um serviço *premium* a clientes, não ir a concursos de marcas que nos chamassem e só aceitar clientes que viessem por recomendação e isso implica toda uma maneira de estar dentro da agência, mais corporativa, mais virada para dentro, menos, vá, exposta. Tínhamos um logotipo com um quadrado, com um A lá dentro…corta para, em Fevereiro de 2019. Aí nós decidimos que íamos ser contadores de histórias, que íamos ter um espírito de equipa fortíssimo e que íamos olhar para fora, expormo-nos, ir a todos os concursos que fossem possíveis, íamos falar com os jornalistas cada vez que ganhássemos uma conta a um projeto, portanto, foi uma mudança radical. Ah e mudámos a imagem, que passou a ter um A moderno, com uma bola em baixo para ser irreverente, portanto, digamos que mudámos de um posicionamento, mais ou menos, conservador para um completamente progressista.

TO: E como é que foi para o Miguel, enquanto pessoa e líder, gerir toda esta mudança, racional e emocionalmente?

MR: Certo. Bom, emocionalmente, foi – e agora falando e parecendo uma criança de cinco anos – foi um excitamento, porque foi olhar para uma organização, com a equipa, fazer um levantamento do que se passava, ouvir toda a gente, eu também falar e perceber que vai haver aqui uma mudança radical…e, portanto, é preciso trazer todos *all aboard* e vai ser um espetáculo. Racional…tive muito medo, porque, eu cheguei, três meses depois estávamos a fazer um processo que não é muito habitual ainda e, nesta agência, nunca tinha sido feito, que é "bora lá, durante três dias, refletir quem somos e para onde vamos", que é assim uma coisa meio estranha, não é? Sobretudo vindo de um ambiente mais constrangedor, em que o

posicionamento não era tão colaborativo e vale o que vale…não estou a criticar…era outro tipo de liderança, e perceber que pode haver pessoas que podem não querer seguir o caminho, poderá haver pessoas que, claramente, vão ser excluídas deste caminho, poderá haver retrações, poderá haver pedras nas rodas, porque é uma mudança muito grande. Quando uma empresa muda de posicionamento, todas as pessoas lá dentro…não é tipo "anula e substitui", estas pessoas que aqui estão…vai ser muito cansativo, vai ser muito *demanding*, vai ser muito exigente, não é? E, portanto, racionalmente, tive medo e, sobretudo, quando estávamos nesse processo, houve pessoas que, de facto, demonstraram…e pessoas na hierarquia mais acima, que demonstraram retração. E, portanto, foi o racionalmente pensar…"isto vai ser muito mais difícil do que se pensava", não é?

TO: Acha que o líder tem um papel fundamental no que toca a este tipo de situações mais sensíveis e complexas, como é o caso de uma mudança organizacional?

MR: Acho que tem, acho que tem. Acho que tem mesmo…

TO: É um agente de mudança?

MR: Sim. As equipas precisam de sentir, primeiro, as equipas precisam de sentir confiança no líder para poderem expressar-se e para poderem dizer "ok, nós achamos que podemos ir por ali" e depois precisam de sentir que o líder, se é para ir "bora lá e estamos todos juntos nisto, se falharmos, falhamos juntos, mas também não irão rolar cabeças, não se preocupem, estamos juntos neste barco" e, portanto, é mesmo preciso sentir essa confiança e essa determinação, sem dúvida, mesmo.

TO: E o Miguel sentiu-se um verdadeiro agente de mudança nesta em específico que temos estado aqui a falar?

MR: Sem falsas modéstias, eu acho que sim…de alguma maneira, isto aconteceu depois de eu chegar…não é? Portanto, alguma coisa aí aconteceu no caminho…(risos). Mas sim, eu acho que senti isso, mas eu acho que o caminho não teria sido o mesmo se, pelo menos o núcleo de pessoas que aqui trabalha, eu não tivesse sentido uma entrega dessas pessoas. Eu estou sempre a dizer isto e é verdade – agora é a parte mais chorona – mas é um orgulho gigantesco sentir que houve pessoas que não me conheciam de lado nenhum, sentir que houve uma entrega interessada a eventuais ideias malucas que eu tivesse na cabeça e que acharam que elas fizeram sentido e que disseram "bora lá", mesmo, e isso é

maravilhoso…para um líder…porque isto acaba por ser um trabalho um bocado solitário, por isso é que tenho uma *coach*, não é? Porque nós depois também precisamos de sentir que nós pessoas, enquanto líderes, temos alguém que nos diga "epá, se calhar estás a ser injusto com essa situação…", essa parte é mais solitária. Perceber que temos pessoas que estão contigo e que dizem "vamos" é maravilhoso.

TO: Como é que foi comunicada a implementação desta grande mudança de posicionamento? Foi o Miguel quem comunicou às suas pessoas?

MR: Eu nunca comuniquei que iriamos fazer uma mudança, eu comuniquei que eu tinha, durante três meses, estado a observar a agência e que tinha percebido que aqui, grande parte das pessoas que aqui trabalhavam tinham uma vontade, digamos assim, de um posicionamento e de um alinhamento diferente do anterior. Senti que grande parte das pessoas que aqui trabalhavam estavam a querer tipo "bem, bora lá ser, bora lá encher o peito e dizer: somos Adagietto!, bora lá para fora, bora fazer coisas mais disruptivas" e, portanto eu senti isso. E o que eu comuniquei foi "isto foi o que eu senti da minha parte observacional, pá, se calhar não tem nada a ver com a realidade, mas, de qualquer maneira, eu acho que nós podemos entrar num processo em que vamos avaliar se isto é assim ou se isto não é assim…". Paralelamente, obviamente, eu tinha coisas, olhe, lá está…as coisas que já tínhamos falado…coisas já idealizadas na minha cabeça e fiz questão de dizer que eu mesmo já tinha essa noção. E, portanto, o que foi comunicado foi – e depois eu ainda por cima vinha de fora e quando as pessoas vêm de fora com as suas teorias das lideranças e não sei quê, as pessoas dão-nos mais ouvidos – e eu disse que vinha de uma organização onde, todas as semanas, praticamente, tínhamos treinos, *calls*, sobre estas coisas das mudanças e das organizações e, portanto, eu gostava de pensar com vocês todos a nossa organização e, se calhar, daí vai sair um plano qualquer de mudança.

TO: E procurou, portanto, desde o início, envolver toda a gente na mudança…

MR: Todos. Acho isso fundamental, acho isso fundamental, mesmo, nem vejo isso de outra maneira. Não pode ser de outra maneira.

TO: Miguel, estamos mesmo a terminar, mas, antes disso, como é que foi gerir, mais uma vez, racional e emocionalmente, mas, desta vez, as reações, emoções e comportamentos de

cada uma das pessoas da sua equipa à mudança a ser implementada? Houve algum caso mais crítico e difícil de gerir? Como é que conseguiu, ou não, mudar o *mindset* dessas pessoas?

MR: Os líderes que privilegiam muito ou que dão uma grande importância à parte da inteligência emocional e do cérebro humano, têm um reservo da medalha grande, que é…podem, de alguma maneira, sucumbir a eventuais reações negativas, e com isso não querer avançar mais e ficar um bocadinho com aquilo no pensamento…"ai ali está a haver retração…se calhar o melhor é estar quieto…". Eu acho que…isso é das partes que eu acho mais importantes num líder, eu acho que um bom líder tem de ser resiliente e se, de facto, foi uma decisão da maioria, nós vamos e vamos seguir. E, portanto, acho que, emocionalmente, houve ali dois ou três momentos em que, confesso, pensei que…eu acho e não quero subestimar a minha equipa, de todo, mas eu acho que a própria equipa não achou, não sentiu que o *outcome* dessas sessões que fizemos, fosse um plano para implementar à séria, ou seja, que tudo isto ia mudar à séria…o que, por outro lado, também ajudou porque como alguns achavam "ah…isto se calhar…não vai haver umaa mudança assim tão grande, eu posso ter tudo o que quero e desejar", o chamado *blue sky*. Portanto, da parte da gestão emocional isso aconteceu-me, eu acho que houve ali dois ou três momentos em que eu achei que…nomeadamente, dou-lhe dois exemplos que foi: um que era um *designer*, que trabalhava connosco há muito tempo, que, no meio desses três dias, ele disse uma coisa e eu fiquei assustadíssimo, portanto, a nível de gestão emocional eu fiquei bastante assustado e que pensei "epá, isto está a ir longe demais…", que foi "eu não sei se sinto, eu não sei se eu quero estar aqui…eu não me estou a sentir identificado com este projeto, com o rumo que está a seguir…" e eu fiquei…"o que é que eu vou fazer agora", não é? Por outro lado, eu acho que nós temos – e agora já temos a nossa história e o nosso *know-how* – eu senti que o caminho que nós estávamos a levar era o caminho certo, portanto…que ia ser difícil e que é difícil, diariamente, porque houve quem tenha dito que não se sentia dentro do projeto, mas há quem não tenha dito e que eu sinta, de uma maneira mais passiva ou passiva-agressiva, que também não se sentem no projeto, e, com esses, a gestão é mais difícil, não é?

TO: Claro…e o Miguel procurou alterar, mudar o *mindset* dessas pessoas que não se estavam a identificar com o projeto?

MR: Sim, sim…não, quer dizer, depende. Eu acho que, a certa altura, eu acho que nós temos que ser muito justos e muito abertos connosco e com os outros e pensar "nós não temos que

estar aqui nesta empresa"…temos um espírito fantástico, somos a pessoa Adagietto, *team players*, mas quem não sentir isso, eu acho que nós temos de dar toda a liberdade e a honestidade de "epá, eu não sinto isso". Eu acho que, desde sempre, foi um bocadinho estabelecido isso, eu já tive conversas com pessoas aqui a dizer exatamente isto, que é: "Eu sinto que isto está a ir assim, eu sinto uma retração enorme tua, estou errado? Estou certo? Se estou errado, peço desculpa, e vamos perceber que plano podemos fazer para isto se tornar mais transparente, o teu envolvimento". Se estou certo, com toda a honestidade, mesmo, há aqui dois caminhos: eu gostava que quem está cá fique, e, portanto, eu gostava de criar as condições e ajudar a entrar *on board* nesta equipa, mas, no limite, se não der, sou a primeira pessoa a aceitar que isso possa não existir. Eu acho que isso é importantíssimo mesmo…porque nós, culturalmente, sobretudo os portugueses, não vamos ter com o chefe a dizer "eu não me sinto bem, se calhar daqui a seis meses quero-me ir embora…", porque é uma coisa meia exotérica e meia radical. Eu gostava muito que isso pudesse acontecer aqui, gostava muito…eu tive uma conversa, a semana passada, com uma pessoa aqui que me veio dizer "eu não estou a gostar de trabalhar aqui, agora, eu acho que isto não vai correr bem, mas eu quero cá ficar e, portanto, estou a dizer-te isto, por isso, bora lá trabalhar juntos", estamos a trabalhar juntos num plano para essa pessoa cá ficar porque eu também quero que ela fique, não é? Para mim, quando alguém vem ter comigo a dizer "eu não estou a gostar de cá estar e se calhar daqui a seis meses vou-me embora", eu fico mesmo muito satisfeito pela abertura que existe…ou seja, do lado racional, isto porquê? Do lado racional, a partir do momento em que nós definimos um posicionamento é para aí que vamos. Ponto. Não é ponto tipo ditadura, mas é ponto porque nós concordámos, este foi o modelo que nós todos desenhámos. E depois, há os *early adopters* que estão desde o princípio e se calhar há aqueles que são os mais retraídos, mas depois vão ser os mais adotivos da mudança…nós temos é que tentar ter a capacidade de perceber: "Ok, essa retração é uma coisa temporária? Que situações/soluções eu posso criar para, daqui a seis meses, seres das pessoas que mais vai vestir a camisola desta mudança?"

TO: Miguel, última questão para não lhe tomar muito mais tempo, portanto, desta mudança que temos estado aqui a falar, consegue resumir-me o que é que, para si, correr melhor e o que é que não correu tão bem e que, daí para a frente não voltará a fazer? No fundo, que aprendizagens, que "do's & dont's" retirou desta implementação?

MR: Bem, o que correu bem eu acho que está à vista, mesmo…primeiro, todas as decisões que tomámos juntos, foram decisões que foram implementadas e, portanto, para mim, isso é prova superada; outra coisa que correu bem foi, eu olho para a equipa de 2018, que entrou, e até aqui saíram duas pessoas – uma porque teve outro emprego e o outro foi o tal *designer* – portanto isso, para mim, é uma prova mega superada, a maioria das pessoas continuam cá, bem e contentes, acho eu…o que é que eu acho que correu menos bem e isto é a minha perspetiva - e eu acho que a minha perspetiva, neste caso, está errada – que foi…a partir do momento em que eu senti que havia essa apetência e essa abertura para a mudança, eu estiquei-me, ou seja, eu tentei ir um bocadinho longe demais, ou seja, "vamos mudar isto, vamos mudar aquilo, e agora também podemos mudar aquilo…", eu acho que, olhando para trás agora, vejo que a equipa foi de uma entrega e de uma coragem muito grande e que eu não podia ter exigido mais e acho que…ou seja, eu tenho que ter a noção que, aquilo que a equipa deu o ano passado, foi muito mais do que suficiente, foi fantástico, portanto, não podia ter exigido mais. Portanto, o que pode ter, eventualmente, ter corrido mal, dependendo de mim, e é mais um traço de personalidade, é a minha impulsividade…e eu perceber que, dentro de uma equipa, há quem acompanhe, mas há quem também não acompanhe, portanto, vamos ver…portanto, eu acho que essa foi uma coisa que pode, eventualmente, ter corrido menos bem.

TO: Miguel, tem mais alguma ideia ou pensamento que gostaria de partilhar comigo e que ache que possa ser uma ajuda para o tema em questão que está a ser investigado?

MR: Não…aconselho-a apenas a ir ler as histórias de Lalux – Reiventing Organizations – vou enviar-lhe aqui pelo chat.

TO: Muito obrigada Miguel, obrigada pelo contributo e por este bocadinho.

MR: Boa, boa, obrigada eu e, se precisar de mais alguma coisa, disponha, sim?

TO: Sim, muito obrigada pela colaboração, disponibilidade e ajuda.

Anexo S – Entrevista ao Líder Pedro Faustino

<u>Legenda</u>:

TO: Tânia Oliveira

PF: Pedro Faustino

TO: Bom dia!

Antes de mais, gostaria de lhe agradecer, mais uma vez, a sua colaboração e contributo para esta minha investigação.

Gostaria, também, de assegurar, desde já, a segurança e confidencialidade de todas as respostas dadas ao longo desta entrevista. Como já transmiti, anteriormente, as respostas que irei recolher durante esta conversa, serão meramente utilizadas para a investigação que estou a realizar para obter o grau de Mestre, no Mestrado de Comunicação, Organização e Liderança. Após terminar a minha dissertação, toda a entrevista – gravação, respostas, notas, etc. – será apagada. Caso pretenda/prefira, podemos gravar certos e determinados temas/respostas em '*off*'.

Tendo em conta isto e para podermos, então, iniciar, sem mais demoras a nossa conversa, gostaria de lhe perguntar se se importa que grave toda a entrevista, de modo a garantir que não se perde nenhuma informação relevante sobre o tema que está a ser tratado/investigado. Dá-me permissão para, então, gravar a nossa entrevista?

PF: Sim, claro que sim.

TO: Em primeiro lugar, vou-lhe pedir para, em poucas palavras, me descrever o seu percurso académico e profissional.

PF: Então, eu fiz a licenciatura em Economia e Gestão, no ISEG, depois tive uma primeira experiência profissional muito interessante, a trabalhar para a administração pública, fiz um estágio, durante um ano, num organismo que fazia a gestão do financiamento comunitário para o setor agrícola que, agora, se chama IFAP e, portanto, passei ali pela máquina do Estado durante, mais ou menos, um ano e depois daí parti direto para as indústrias da tecnologia e informação. Na altura trabalhei numa pequena empresa, que era uma empresa

especializada em *software* e bases de dados, fiz televendas, fui gestor de produto, fui comercial…fiz a escala das televendas e do contacto com o cliente, a partir daí e depois, ao fim de algum tempo, passei para empresas com outro tipo de complexidade. Fui trabalhar para a General Eletric (GE), portanto, tive a experiência de uma internacional americana, estive na GE durante quatro ou cinco anos, depois a GE foi comprada pela Novabase, portanto, depois passei para a Novabase e depois a Novabase foi comprada pela Axians e agora estou na Axians. Portanto, sem sair do sítio, passei por três realidades muito diferentes…pelo caminho, quando estava na GE, fiz uma espécie de sabática, durante um ano, para fundar uma *start up*, na altura chamada Molenças – uma *start up* na área do *software*, para a área da mobilidade – tive essa experiência de *start up*, foi uma experiência muito interessante, muito diferente e, quando depois voltei para a GE, é o resto que já sabe. Entretanto, aqui, neste caminho GE, Novabase, Axians, fiz várias coisas…tive muito tempo…os primeiros anos foi enquanto comercial, fiz a carreira desde júnior a sénior, diretor comercial, e por aí fora…depois tive, durante algum tempo, ligado à parte de produção e à parte da gestão de oferta e dos serviços de entrega. E, desde há quatro anos para cá, voltei a ter dois chapéus, um chapéu de gestão comercial e de gestão com o cliente e comunicação e um chapéu de *business units*, tive durante esse tempo todo um conjunto de unidades de negócio e, desde há um ano para cá, tenho a função de diretor geral de uma das Axians.

TO: Agora que já conhecemos um pouco melhor o percurso do Pedro, gostava de lhe perguntar o que é que, para si, significa uma boa liderança e um bom líder? Ou seja, quais são os principais requisitos para se ser um bom líder e fazer uma boa liderança?

PF: Essa é uma das perguntas mais complexas que se pode fazer numa empresa porque liderança é tudo, liderança faz a diferença, portanto…e há várias coisas que eu acho que são extremamente fundamentais. A primeira é ter uma noção clara do seu papel, ter a noção clara da resposta à pergunta que a Tânia me fez: o que é que é isso de liderar, não é? O que é que se espera de um líder numa empresa? Eu acho que o que se espera, principalmente, de um líder numa empresa, é o desenvolvimento dos outros. Ah…e vamos distinguir aqui, Tânia, uma coisa que, para mim, pelo menos, é algo importante que é, a distinção entre um gestor e um líder. Um gestor faz uma coisa e um líder faz outra. Um gestor segue um *script*, que alguém lhe dá, e toma decisões operacionais, de maneira a conseguir atingir um conjunto de resultados, isso é um gestor. Um líder é alguém que se preocupa com o desenvolvimento do ativo que está sob a sua responsabilidade e isso tem muito mais implicações, não é? É uma

equação muito mais complexa, muito mais holística, do que a equação de um gestor. Um gestor tem que conhecer os números, fazer a gestão financeira, tem que fazer a gestão comercial e tem que entregar qualquer coisa que lhe pedem para entregar. Um líder tem de fazer uma coisa muito mais complexa que é: desenvolver esse ativo que lhe confiaram. E isso passa, em primeiro lugar, por conseguir desenvolver os outros, portanto, ser um líder *coach*. Porque, se eu não for um líder *coach*, o desenvolvimento do ativo, que está sob a minha responsabilidade, só desenvolve dentro do tamanho que está entre a minha largura de braços. Portanto, eu, enquanto líder, não posso limitar o crescimento da organização e, para isso, tenho de saber desenvolver as pessoas que trabalham comigo, no sentido em que elas façam o seu próprio caminho e o seu desenvolvimento de forma autónoma e independente. Portanto, essa é a primeira grande questão, que é: um líder tem de ser um líder *coach*, tem de desenvolver os outros, isso é uma coisa fundamental. A segunda coisa fundamental, Tânia, é que um líder tem de ser, ou deve ser…autêntico. Autenticidade é uma característica muito importante num líder, porque, se eu não for autêntico, consigo gerir, mas não consigo liderar, porque liderar implica que as pessoas estejam comigo e se eu não for autêntico, se eu fizer de conta, as pessoas não vão estar comigo. E depois para se fazer acontecer aquilo que tem que se fazer acontecer, se um líder não é autêntico, rapidamente descai para uma liderança diretiva e, portanto, passa a ser um chefe em vez de um líder, ou seja, dá ordens e a malta executa porque é o chefe. Portanto, a autenticidade é uma coisa muito importante e é muito difícil de atingir porque a autenticidade significa que eu tenho de me expor aos outros, tenho de ser capaz de ter conversas difíceis, tenho que ser transparente, tenho de saber dizer coisas que as pessoas não gostam de ouvir e tenho de saber comunicar com os outros. Eu posso ser, genuinamente, muito autêntico, mas se eu não conseguir comunicar essa autenticidade também a coisa fica coxa. Portanto, a autenticidade é uma coisa complexa de se atingir, mas é muito importante para um líder. Depois, um líder também tem de ser inovador. Eu tenho de ter, pelo menos, alguma visão do mercado e do negócio porque se eu não tiver uma visão do mercado e do negócio, a equipa vai olhar para mim e não vai ver caminho de futuro. Portanto, há aqui uma dose de risco, de inovação e risco que isso tem associado, de coragem, que o líder deve ter, não é? Se eu não for inovador e não perceber que áreas é que tenho de desenvolver na empresa, investir em determinadas coisas, mesmo correndo o risco de, no fim de contas, dos números, poder ter um problema de curto prazo, se eu não tiver a coragem de arriscar um problema de curto prazo para conquistar mais

qualquer coisa, a longo prazo, também vou ter uma liderança coxa. Portanto, lá está, não vou estar a desenvolver o ativo, que me entregaram para desenvolver, vou apenas estar a gerir o meu dia-a-dia, não é? Portanto, a visão e o risco são outra característica importante no líder. Depois, ó Tânia, o que é que eu lhe posso dizer mais…também acho que há outra coisa, em relação à liderança, que é muito importante, que é o rigor. Eu tenho de fazer isto tudo com rigor. Se eu for *coach* de desenvolver os outros, se for visionário e correr riscos, se for inovador, mas não for rigoroso, o castelo cai para o lado, porque o rigor gera confiança nas pessoas, mesmo quando chateia, mesmo quando a malta não gosta…é como os miúdos – mal comparado ó Tânia – eu, com o meu filho, se não for rigoroso com ele e não for disciplinador, ele vai-me agradecer porque faz o que lhe apetece, joga *Playstation* as horas que quiser, etc., mas, no fundo, ele vai estar inseguro, porque não se sente num palco com regras, num jogo com regras, e isso transmite-lhe insegurança. Com as empresas é a mesma coisa…se nós não tivermos rigor, isso transmite insegurança às pessoas.

TO: E quem é o Pedro enquanto líder? Como é que se caracteriza enquanto líder?

PF: Olhe, eu sou um líder muito exigente, comigo próprio, em primeiro lugar, porque essa eu também acho que é algo importante, que é: a exigência, em primeiro lugar, tem de ser connosco próprios, não é? Portanto, eu sou muito exigente, a começar por mim. Creio que, com os anos e com as experiências, desenvolvi uma aptidão importante que é a empatia, que é algo muito importante e que leva muito tempo a aprender…deixe-me dar-lhe uma nota que depois, para a sua reflexão, pode ser importante. A maior parte das pessoas que chega a posições de liderança, com algum destaque, chega mal preparada, porque a liderança não se ensina na escola. Nós podemos fazer desenvolvimento, nós podemos investir no nosso desenvolvimento, mas não há nenhuma faculdade que tenha uma licenciatura em liderança, isso não existe, e essa construção, dessa *persona* da liderança é algo que se faz ao longo da vida, muitas vezes de forma inconsciente. Quem chega, geralmente, a uma função de liderança, chega porque teve muito sucesso a fazer um conjunto de coisas, para as quais era preciso um conjunto de *skills* que não são as mesmas que são precisas para liderar. Eu vou-lhe dar o meu exemplo: fui fazendo carreira, na minha vida, muito assente no trabalho, no rigor e na rigidez. O rigor é, muitas vezes, associado à rigidez emocional. E quando comecei a ter funções de liderança, comecei a perceber que essas características, que me tinham feito ser promovido, e que foram valorizadas por quem me promoveu, elas próprias constituíam uma limitação ao exercício da liderança completa. Portanto, eu tive de fazer um trabalho de

transformação interior, uma viagem interior, que foi pôr em causa as coisas que me tinham sido úteis e que tinham sido a razão principal do meu sucesso, que é um exercício mental muito complexo, não é? Porque quando passamos a vida inteira a acreditar que está a fazer bem uma determinada coisa, porque avalia essa qualidade pelo resultado, a gente acredita que é bem em qualquer circunstância, percebe? E é preciso…depois, quando começamos a ser confrontados com as limitações que esse argumento, que era um argumento muito forte, representam, numa função de liderança, isso cria uma espécie de conflito interno, assim uma espécie de conflito de consciência, que é complexo. É a mesma coisa que a Tânia aprender a conduzir pela direita e, depois, chega a Inglaterra e tem de conduzir pela esquerda…e o que a Tânia vai fazer é meter o carro pela direita. Portanto, tem de estar num nível consciência muito grande para conduzir pela esquerda. Agora, este exemplo da condução é algo muito óbvio, não é? Porque nós olhamos para a estrada e vemos os carros a irem todos para o mesmo lado e não há nenhuma dúvida…o desenvolvimento interior das pessoas é muito mais complexo, não é? Portanto, há um passo muito crítico para qualquer líder que é o nível de autoconsciência que é preciso desenvolver e que não é nada óbvio, e esta é a minha viagem todos os dias Tânia e continuo a investir nisso porque acho que este é um trabalho que nunca tem fim. Ninguém nasce líder. Às vezes, tem-se a ideia falsa de que a pessoa A ou a pessoa B é muito carismático e portanto as pessoas seguem…eu não acredito em nada disto ó Tânia. Eu acho que isto se constrói. Eu acho é que à pessoas que, naturalmente, tiveram um percurso de vida que promoveu a construção dessas características de forma mais acentuada, e outras menos, mas ninguém nasce com um chip de liderança na cabeça. O que acontece em 99% dos casos é que os líderes vão-se construindo inconscientemente, não é? Nós, inconscientemente, vamos ganhando determinado tipo de aptidões que funcionam no formato de liderança, mas essa construção inconsciente é muito desafiada, porque depois chega a certa altura e não chega, não é? Quanto mais responsabilidade tem um líder e quantos mais desafios tem, mais é posto à prova.

TO: Pedro, houve ou há, ainda hoje, alguém que o inspire, que o motive diariamente?

PF: Todos os meus chefes me inspiraram até hoje. Todas as pessoas a quem eu reportei, que eram os líderes com quem eu convivia mais diretamente…a começar pelo meu pai, que é a minha grande referência de liderança, desde miúdo. O meu pai influenciou-me muito com a sua forma de liderar, porque ele, não só liderava a família, como também liderava profissionalmente, portanto eu fui bebendo aquilo desde pequenino, e depois todas as

pessoas que eu encontrei na vida, acho que retirei sempre muita coisa de todas elas. Se tivesse aqui de nomear uma ou duas, eu acho que ia ser injusto, mas aprendi sempre muito, com muitos. Depois, mais tarde, começamos a aperceber-nos de que determinada referência que tinha fazia coisas bem, mas também fazia coisas mal, não é? E depois começa a compilar isso tudo, mas sim, sempre fui muito inspirado pelas pessoas que fui encontrando na minha vida. Fui e continuo a ser.

PF: Focando-nos, agora, um pouco mais na sua equipa, nos seus colaboradores, já alguma vez procurou saber qual a verdadeira opinião, deles, sobre si, enquanto líder?

PF: Várias vezes, porque isso é um contributo muito importante para ter aquela tal consciência que estávamos a falar, não é? Nós aqui, por acaso, na Axians, temos uma coisa que é um processo de *feedback* a 360º anónimo. Portanto, eu recebo *feedback* anónimo, todos os anos, de qualquer pessoa da empresa, de qualquer um dos mil e cem colaboradores que podem ir lá à ferramenta e dar algum *feedback* sobre mim. Depois, para além disso, eu próprio faço sessões de *feedback* com as pessoas. Eu tenho de avaliar a minha equipa, cada um individualmente, todos os anos, como é normal, e uso sempre isso para ter *feedback* ao contrário. Portanto, habituei-me a fazer isso já, de alguns anos para cá, e isso também me tem ajudado bastante. Sobre isso, deixe-me dar-lhe outra nota que também acho que pode ser interessante ó Tânia…eu acho que é muito importante, principalmente para as pessoas que estão em início de carreira, de a gente encontrar pessoas que nos dão *feedback* autêntico, porque dar um *feedback* fofinho é o mais fácil, ok? E eu vejo isso muitas vezes, em muitos líderes aqui nas empresas, muitas pessoas que gerem equipas, fogem à dificuldade de dar um *feedback* completo e isso é a maior maldade que nós podemos fazer às pessoas, porque as pessoas podem achar, genuinamente, que estão a fazer bem e não estão, ou que têm determinada característica que está bem desenvolvida e afinal não está assim tão bem, ou que…percebe? E, portanto, eu posso dizer que, as pessoas que mais me influenciaram, positivamente, na vida, foram aquelas que me deram *feedbacks* que me magoaram muito. Porque, enquanto líder, eu dar *feedback* a outra pessoa, que é um *feedback* difícil, custa muito mais do que ter para ali uma conversa porreira. Eu, ao fazer isso, estou a dar de mim ao outro, não é? Se ele estiver a reportar a mim e eu lhe dar um *feedback* do género: "olhe tem de melhorar nisto e naquilo, nesta ou naquela característica" e a Tânia ficar triste, magoada com isso, etc., isso a mim também me dói, não é? Ninguém gosta de colocar mau estar aos outros. E, portanto, eu, para fazer isso, estou a fazer um esforço de dar aos outros,

não é? Se for bem feito, claro, até porque há quem faça isto com alguma maldade, mas não é disso que estamos a falar, não é? Estamos a falar de fazer isto, obviamente, de uma forma construtiva. E eu tenho, felizmente, ao longo da vida, tido oportunidade de dar este *feedback* a várias pessoas que, ao longo da sua carreira, me têm agradecido muitas vezes por ter feito isso. E ao contrário a mesma coisa, tenho tido, muitas vezes, *feedbacks* duros, ao longo da vida, tive vários e aprendi muito com isso e é um dos momentos mais nobres na vida profissional, é nós termos a sorte de termos alguém que se preocupa connosco o suficiente para nos dar um *feedback* difícil.

TO: Obrigada Pedro. Agora falando um pouco mais sobre a sua relação diária com a sua equipa, com as suas pessoas. Como é esta relação? É uma relação mais próxima ou mais distante?

PF: Um líder não consegue exercer liderança se não tiver proximidade. Portanto…porque senão não é líder, é qualquer coisa, não é? É chefe…até pode ser uma figura de referência, por qualquer razão, mas não é verdadeiramente líder porque não consegue conduzir os outros, desenvolvê-los…portanto, sim, eu faço isso com a maior proximidade possível. Posso dizer-lhe que é das coisas que mais gosto de fazer e por isso tenho sempre alguma frustração de não conseguir ter o tempo que eu gostava para me dedicar a isso, mas procuro fazê-lo constantemente. Eu estou sempre em contacto com a minha equipa, todos os dias, não há dia nenhum em que eu não fale com as pessoas da minha equipa, porque acho que isso é fundamental. Eu acho que há uma coisa muito importante, também na liderança Tânia, que é alinhamento. Há uma coisa muito importante nas empresas que é, há uma plataforma de cultura e valores que, nas empresas, é omnipresente e regula muita coisa…se a cultura for forte regula muita coisa, previne muitos problemas e regula muitos comportamentos. As pessoas têm uma referência para o comportamento esperado, em determinadas circunstâncias, e isso evita muitas conversas tontas. Agora quando isso acontece é preciso proximidade às pessoas e é preciso uma coisa muito importante que é alinhamento. Não há nada mais disfuncional numa empresa que o líder estar desalinhado com a sua equipa. As pessoas não têm de pensar todas da mesma maneira, mas há um conjunto de valores e princípios, dentro dos quais têm de estar todos alinhados, quando não estão, alguém está a mais: ou o líder ou a pessoa. E a Tânia há de ter oportunidade de ver, ao longo da sua vida, que há muitas pessoas que se demitem ou que são demitidos, por uma determinada razão, e, quase sempre, o problema não é um problema de incompetência, é um desalinhamento.

Portanto, para esse alinhamento existir tem de haver proximidade, não é possível de outra maneira.

TO: E, do seu ponto de vista, é fundamental, para a organização no geral, e para a relação que mantém com a sua equipa, a existência de uma boa comunicação?

PF: Claro…claro…nada disto que nós estivemos aqui a dizer acontece se não houver uma comunicação eficaz. Eficaz…esta palavra quer dizer muita coisa, quer dizer influência, empatia, aquelas coisas que a Tânia sabe bem, não é? As pessoas têm de ter uma linguagem comum, têm de ter códigos de linguagem comuns, têm de se saber interpretar umas às outras, já para não falar da comunicação para fora, para o mercado e com os clientes. Mas sim, obviamente, isso é fundamental…sem isso podemos estar todos a pensar e a fazer coisas diferentes e depois ninguém se entende.

TO: Saltando agora até ao foco principal desta dissertação, portanto, já sabemos quem é o Pedro enquanto líder e o tipo de liderança que aplica, a partir do momento em que assumiu esse papel já liderou a implementação de uma mudança na organização?

PF: Já liderei várias e estou a liderar uma, neste momento, com alguma profundidade.

TO: Podemos focar-nos numa em específico que o Pedro possa descrever e falar sobre ela?

PF: Podemos, podemos. Fazer uma transformação organizacional é uma coisa muito ampla, complexa e com muitas dimensões. Portanto, a última que liderei com mais profundidade, que aconteceu há quatro ou cinco anos atrás, onde tínhamos um grupo com cerca de noventa pessoas, mais ou menos, que trabalhavam todos no mesmo departamento e com funções um bocadinho misturadas e com uma missão relativamente ambígua e que estavam numa situação um bocadinho "mal amada". Ou seja, tudo aquilo era mal percebido pelo resto da organização, as pessoas estavam conotadas com uma situação, tinham um *label* de algum conformismo, alguma conflitualidade, falta de colaboração…portanto, era uma situação com bastante complexidade e não tinha uma narrativa delineada, ou seja, ninguém percebia muito bem para onde é que aquilo ia, o porquê, como, etc., e eu, nessa altura, tive a missão de…eu, naquela altura, não trabalhava com aquela equipa, estava noutra área, e entregaram-me aquela equipa com a missão de reorganizar aquele espaço e de lhe dar um caminho. Isso, na altura, implicou construir cinco *business units* diferentes, cada uma delas com a sua autonomia, com a sua história, com a sua missão, com a sua oferta diferente, cada uma delas

com a sua liderança…implicou construir uma narrativa de estratégia, para cada uma delas, implicou criar uma plataforma comum de valores e de cultura, para esse grupo de pessoas, implicou trabalhar a motivação dessas pessoas, porque elas estavam muito desmotivadas, e reconquistar a confiança da organização e dos clientes e, portanto, nessa altura e nesse momento, houve uma transformação muitíssimo profunda e mudou-se tudo o que havia para mudar. Posso-lhe dizer que, três meses depois, dessas noventa pessoas, para aí oitenta tinham mudado de chefe, portanto, e eu estou a dizer-lhe isto de forma propositada porque, quando se muda de chefe, ou seja, quando se muda a liderança, já se muda as referências todas que se tem na organização e, portanto, isso tem um impacto grande, e ter um impacto tão grande, num grupo de noventa pessoas, oitenta ao mesmo tempo…foi um grande desafio.

TO: E Pedro? Como foi para si, enquanto pessoa e líder, gerir, racional e emocionalmente, toda esta situação, esta mudança?

PF: Foi a experiência profissional mais rica que eu tive até hoje. Olhe, primeiro, eu não tinha nenhum caderno de encargos para aquilo. Ninguém me disse "olha vai lá gerir aquilo, mas o resultado que a gente quer é este", portanto, eu tive total liberdade para fazer o que achei que devia ser feito. Mas, por outro lado, não tive rede, não tive referenciais, tive de construir sozinho…sozinho, quer dizer, depois acabou por não ser sozinho porque envolvi a equipa na construção, mas não parti com balizas. E, portanto, como eu vinha de fora, era um corpo estranho para aquela equipa, a primeira coisa que tive de fazer foi conquistar a confiança deles, não é? Que me receberam com um elevado grau de desconfiança…"agora este tipo vem aqui e vai despedir metade das pessoas…", aquelas coisas do costume nas reorganizações, não é? Portanto, tive de conquistar a confiança daquela malta toda e depois construí o caminho com eles. Emocionalmente, exigiu muito de mim e pôs-me à prova enquanto líder, foi a primeira prova de fogo que me desafiou em muitas vertentes diferentes. A grande lição que ganhei na vida, ganhei duas, na verdade, neste processo, foram: a primeira, é absolutamente normal e até saudável ter insegurança nesses momentos. O estereótipo do líder que não tem dúvidas e que, raramente, se engana, não existe, é outro dos mitos que se cria à volta da liderança. Também aí tive a sorte de ter um CEO, na altura, que me disse assim: "olha Pedro, vai-te acontecer uma coisa que, ainda hoje, me acontece a mim" – quem mo disse foi o CEO da Novabase, na altura, que tinha um papel de muita responsabilidade e com uma enorme gestão, de uma empresa muito grande, não é? E, para mim, foi uma surpresa muito grande, que me tenha dito "olha Pedro, vai-te acontecer uma

coisa que a mim ainda me acontece com muita frequência, que é ir para casa, com o estômago enrolado, na dúvida, se decidi bem ou se decidi mal e o que é que vai acontecer a seguir…", e isso foi uma grande lição para mim porque ainda continua a acontecer hoje. Mas, a maior parte dos líderes que conheço vive mal com isso, porque acha que, enquanto líder, não deve ter angústias na decisão e não deve ter inseguranças e incertezas. É falso?

TO: Ó Pedro, essas inseguranças e incertezas, até certo ponto, na sua opinião, acham que são importantes para, de certa forma, mostrar alguma vulnerabilidade ao pé da sua equipa? Acha que isso pode ajudá-los a, de certa forma, a sentirem "ok não somos os únicos que estamos aqui ainda um pouco inseguros…"?

PF: Pode ser, tem é que ser gerido. Tem de ser gerido, não pode ser assim à pena solta, sem controle, porque se for sem controle pode gerar insegurança. Se for feito de uma forma emocionalmente inteligente e ter esse efeito que a Tânia está a falar, gere empatia e promove autenticidade, como falámos ao princípio, portanto, isso é importante. Mas, mais importante do que na relação com os outros, é na relação connosco próprios, enquanto líderes. É saudável que eu tenha dúvidas, porque quer dizer que eu tenho sempre a minha mente aberta para ouvir os outros e é saudável que eu saiba que, mesmo depois de ter tomado a decisão, eu não tenha a certeza se foi a decisão correta, porque isso me vai tornar mais flexível, depois na gestão, e vai fazer com que eu tenha paz interior, serenidade e me sinta bem comigo próprio, sabendo que essa insegurança ou essa incerteza fazem parte da função, fazem parte da liderança…se não forem doentias, obviamente, não é? Porque senão aí entramos noutro campeonato diferente.

TO: Pedro, então, o líder nestes momentos, digamos, mais sensíveis e complexos, pode dizer-se que é uma espécie de agente de mudança, desempenhando, aqui, um papel fundamental?

PF: Claro, claro. O líder tem de ser o primeiro agente da mudança…porque a resistência à mudança é uma coisa humana, não é? E, portanto, é quem lidera que tem esta responsabilidade de promover a mudança. Rara vez a mudança é promovida *bottom up*, ela pode ser reclamada, mas, no momento da execução, ela tem de ser liderada. A Tânia conhece aquele cartoon onde está um senhor no palco e uma grande manifestação à frente dele e toda a gente a reclamar, "queremos mudança, queremos mudança", e depois no quadradinho a

seguir pergunta-se, "então, mas quem é que está disposto a mudar?", e vai-se tudo embora…isso acontece nas organizações e o líder tem de ser o principal agente da mudança.

TO: E Pedro, na mudança que temos estado aqui a falar, sentiu-se um verdadeiro agente de mudança?

PF: Sim, considero que sim. Não tenho nenhuma dúvida que, durante uns meses, eu tive de levar a mudança às costas. E depois isso passou a ser…a partir do momento em que as pessoas começam a saber e a fazer o seu papel, a chave nestes grandes momentos de mudança Tânia, é que o líder tem de conseguir conquistar pessoas para a mudança, para que elas próprias possam depois ser também agentes de mudança, ninguém faz uma mudança sozinho, não é? Portanto, o grande trabalho de um líder é promover, junto da sua equipa, as vantagens da mudança e torná-los, a eles também, agentes de mudança.

TO: Foi o Pedro que comunicou diretamente a essas pessoas que iria ser implementada essa mudança ou foi outra pessoa?

PF: Não, fui eu claro.

TO: E como é que fez essa comunicação? Que meios utilizou?

PF: Comuniquei de várias formas. Primeiro o que eu fiz foi criar, foi dizer "vamos construir um caminho", não é? E depois criei várias equipas, para estudar vários temas, portanto, as pessoas sentiram-se envolvidas na mudança. Depois, a partir daí, pelo menos eu tenho feito sempre assim, e nunca me dei mal, começo a discutir o conteúdo da mudança, começam-se a criar caminhos…se eu percebo que algum daqueles caminhos está completamente fora de questão, vou lá e empurro logo, para não deixar criar expectativas que depois já sei que não vão ser satisfeitas…mas tenho feito isto, tenho validado com as pessoas para elas fazerem parte. Depois começam-se a construir cenários finais e depois há um momento, muito solitário, que é o momento em que o líder tem de decidir. Há um tempo para pensar, há um tempo para decidir e há um tempo para fazer. O tempo de pensar tem de ser um tempo participado, o tempo para decidir tem de ser um tempo em que, pelo menos no final, o líder tem de saber que a responsabilidade de decisão é sua. Aqueles líderes que fazem uma coisa que é, fazem de conta que foram os outros a decidir e não assumem que a decisão é deles, isto acontece muitas vezes, não é? Primeiro influencio aquele, depois influencio o outro, e às tantas, aparece uma decisão e aquilo, faz de conta, é uma decisão *bottom up*. O líder que

faz isso está a desresponsabilizar-se da decisão, também é uma coisa que também acho incorreta. E, portanto, normalmente, eu guardo para o final destes processos, o tal momento solitário, meu, em que eu decido e a seguir comunico. Gosto de fazer isso *one to one*, com calma, uma conversa em que eu explico às pessoas porque é que aquela decisão foi tomada daquela maneira e explico o que é que eu espero delas no processo. É difícil fazer um processo de mudança em que toda a gente fique contente, não é? E, portanto, aqui depois há uma gestão emocional que é importante fazer.

TO: Pedro, já que está a tocar neste ponto, a minha próxima pergunta foca-se exatamente nisso, como é que foi para o Pedro gerir, mais uma vez, emocional e racionalmente, as reações e ações de todas as suas pessoas à mudança em questão? Houve algum caso mais crítico?

PF: Eu acho que só há uma maneira de gerir estas coisas, mais uma vez, que é com autenticidade. Não dourar a pílula, não fazer de conta, ser muito franco com as pessoas e dizer o porquê de estarmos a decidir daquela maneira e dar sempre a opção à pessoa dela discordar...e se não quiser, mudar de vida, não é? E é preciso ser claro com as pessoas, não é? Tive vários casos desses…mas é preciso ser autêntico e é preciso ser resiliente, dizer sempre a mesma coisa, não é? Ser coerente, não desistir da pessoa, mas pronto…as pessoas têm sempre a opção e a gente tem de respeitar que as pessoas têm sempre uma opção no final, que é não querer, não acreditar, não fazer parte da mudança, tem é que se ser claro com as pessoas, nestes casos, eu não tive nenhum caso em que me dissessem "epá está bem, mas isto não é para mim…", não tive nenhum caso desses. Agora, tive casos mais difíceis em que foi preciso mais tempo, são sempre precisas muitas horas de conversa, não é?

TO: Pois…eu ia perguntar-lhe como é que conseguiu mudar, de certa forma, o *mindset* dessas pessoas…

PF: Muitas horas de conversa, muitas horas de conversa, é preciso dar muito de nós aos outros, nestas situações, e muito foco. Quando se está a conduzir um processo destes de mudança isto tem de ser das coisas mais importantes para nós. O nosso dia-a-dia nas empresas…nós somos sempre muito solicitados para muita coisa, não é? E quando se está a fazer um processo destes, durante um período de tempo, mais ou menos longo, depende, nós temos mesmo de ter muita disciplina e foco e saber que o mais importante, para nós, não é ir a correr para aquela reunião com aquela proposta, é falar com as pessoas, passar tempo

com as pessoas e falar com as pessoas, porque só com proximidade é que se consegue fazer esse processo.

TO: Pedro, estamos mesmo a terminar, mas antes gostava de lhe perguntar, com foco ainda nesta mudança em específico, o que é que, para si, correu melhor e o que é que não correu tão bem e que, desde então, nunca mais implementou nestas situações?

PF: Olhe, o que correu mesmo bem foi o tempo que investi no alinhamento cultural e de valores e na clareza com que tudo aquilo foi feito, isso foi o que correu melhor. Foi ser claro com as pessoas, daquilo que se esperava, explicar muito bem o porquê, passar muito tempo com elas, para as envolver, ser sempre absolutamente rigoroso na comunicação, não fazer comunicações de conveniência, isso foi o que correu melhor. O que correu menos bem foi que, na altura, decidi envolver uma empresa externa, bom, na verdade, não foi uma empresa externa, foi uma área externa, dentro da empresa, para me ajudar naquele processo, fazer alguma consultoria e isso foi encarado, pelas pessoas, como um instrumento externo que eu tinha arranjado para influenciar o processo. Eu agora estou a fazer um processo parecido, estou a gerir um processo de mudança semelhante, e já não estou a fazer isso dessa forma. Hei de ter ajuda externa para tratar de temas de comunicação e de muitas outras coisas, mas para o tema da reorganização, propriamente dita, não. É uma coisa que é da minha responsabilidade e tenho de assumir isso.

TO: Pedro, para então terminarmos, gostaria de acrescentar mais alguma ideia, algum pensamento que acha que pode ser uma boa contribuição para o tema que estou a estudar e investigar?

PF: Se calhar apenas limar a importância das neurociências nas organizações. As neurociências vieram trazer uma objetividade a uma coisa que as organizações têm tratado mal e de forma intuitiva, que é os processos cognitivos e a forma como isso entra em jogo nas organizações e a importância que isso tem no desenvolvimento das empresas. Isso é fundamental e eu acho que todas as organizações modernas e ambiciosas deviam ter um trabalho estruturado de desenvolvimento de pessoas, com esses instrumentos. Conhecer as pessoas, dar-lhes, a elas, instrumentos para se conhecerem a elas próprias e eu acho que as neurociências têm aí um papel fundamental.

Ó Tânia eu vou-lhe dar o meu exemplo, e dou-lhe este porque estamos aqui a falar e só me estou a lembrar deste agora, não me leve a mal dar este exemplo…eu tenho 48 anos e comecei a trabalhar aos 24, portanto, tenho 24 anos de trabalho. Uma carreira profissional com algum sucesso, que não foi linear, teve altos e baixos, como todas têm…o trabalho de desenvolvimento e de inteligência emocional é, se quiser, a coisa mais difícil e a coisa mais fundamental na liderança e é um trabalho que exige uma vida inteira. Eu agora ando a estudar neuroplasticidade porque é uma coisa que…a autoconsciência, todos os instrumentos que nós conseguimos encontrar para construir essa autoconsciência e para o nosso controlo emocional, para a nossa própria gestão emocional, fazem a diferença do dia para a noite, na forma como os líderes atuam e na forma, em consequência, como as empresas se desenvolvem. E esse trabalho é um trabalho permanente, acho que ninguém pode dizer "na, eu sou um líder que, a nível de inteligência emocional…já esqueci", não é? Talvez o Nelson Mandela ou o Papa Francisco…mas, de mim ao Papa Francisco, à um universo inteiro de distância, portanto, se quero continuar a fazer um trabalho de excelência, tenho de me continuar a desenvolver nessa faceta, o resto da vida. E é isto.

TO: Pronto Pedro, muito muito obrigada, mais uma vez, pela sua contribuição, pelas suas ideias e pensamentos sobre este tema tão atual e importante nas organizações.

PF: Obrigada eu Tânia, depois terei todo o gosto em ler a sua tese.

Anexo T – Entrevista ao Líder Pedro Gonçalves

<u>Legenda</u>:

TO: Tânia Oliveira

PG: Pedro Gonçalves

TO: Bom dia!

Antes de mais, gostaria de lhe agradecer, mais uma vez, a sua colaboração e contributo para esta minha investigação.

Gostaria, também, de assegurar, desde já, a segurança e confidencialidade de todas as respostas dadas ao longo desta entrevista. Como já transmiti, anteriormente, as respostas que irei recolher durante esta conversa, serão meramente utilizadas para a investigação que estou a realizar para obter o grau de Mestre, no Mestrado de Comunicação, Organização e Liderança. Após terminar a minha dissertação, toda a entrevista – gravação, respostas, notas, etc. – será apagada. Caso pretenda/prefira, podemos gravar certos e determinados temas/respostas em '*off*'.

Tendo em conta isto e para podermos, então, iniciar, sem mais demoras a nossa conversa, gostaria de lhe perguntar se se importa que grave toda a entrevista, de modo a garantir que não se perde nenhuma informação relevante sobre o tema que está a ser tratado/investigado. Dá-me permissão para, então, gravar a nossa entrevista?

PG: Sim, autorizo.

TO: Vou, então, começar por lhe pedir que, em poucas palavras, me descreva o seu percurso académico e profissional.

PG: Licenciei-me na Universidade Católica Portuguesa, em Lisboa, em 1996, depois fui para Inglaterra estudar tirar um programa de doutoramento que não terminei, de *Masters and Economics*, ainda comecei uma parte, mas depois voltei para Portugal. Toda a minha vida foi ligada à área financeira e de gestão. Primeiro, no grupo Espírito Santo, tendo começado na área de gestão de investimentos, depois em áreas mais de gestão, gestão de rede, na Tranquilidade, gestão de produto, várias áreas financeiras / bancárias. Depois fiz um MBA na Universidade Nova e aí comecei a trabalhar mais na área de gestão, mais do que na área financeira e económica, fui chefe de gabinete do Secretário de Estado das Finanças, em 2002. Mais tarde, fui administrador e CFO do Secretário de Estado e, hoje em dia, sou CEO de uma *holding* de investimentos, ligada ao Grupo SFMS, que é dono da Jerónimo Martins, em Portugal. De forma curta, este é o meu percurso.

TO: Obrigada Pedro. E como é que chegou, portanto, à posição de liderança onde hoje se encontra?

PG: O meu percurso foi um percurso, uma jornada, vá, eu, não sei se com sorte ou com azar, desde, razoavelmente, bastante novo, fui tendo sempre funções com bastante responsabilidade. Eu quando comecei a trabalhar comecei a trabalhar na sala de mercados

do Banco Espírito Santo, que, na altura, era uma equipa razoavelmente pequenina, e que teve a ver, nos finais dos anos 90, com a perspetiva de Portugal aderir à moeda única, ao euro, e com a convergência financeira que isso implicou, há uma alteração, uma grande alteração no padrão de investimento dos bancos e o BES, na altura, liderou esse processo e, portanto, vá, era uma equipa muito boa, muito pequena e com muita responsabilidade e, portanto, desde muito novo, sempre tive a sorte ou o azar de ter funções com bastante responsabilidade. Portanto, foi sempre uma progressão em torno de funções de gestão ou de liderança ou governativas, com bastante responsabilidade.

TO: Pedro, do seu ponto de vista, em que é que se baseia uma boa liderança e, consequentemente, um bom líder, hoje em dia?

PG: Acho que uma liderança é feita de várias componentes, da capacidade…eu acho que a liderança pode ser…eu diria que um homem ou uma mulher têm duas grandes componentes que lhe permitem assumir uma liderança, ou uma liderança do foro intelectual, pelo conhecimento, ou uma liderança física, não é? Do ponto de vista físico, não quer dizer violento…tem a ver com o se expor, etc. Mas focando-nos mais numa liderança mais intelectual, não basta só a capacidade intelectual, é fundamental, creio, que são três patamares: capacidade de se relacionar para cima, com os *stakeholders*, a quem reporta, com os seus pares e, principalmente, depois, com as suas equipas, no sentido de motivar e liderar as suas equipas. Portanto, estes três patamares são muito importante funcionarem bem, um líder tem de gerir muito bem estes patamares, tem de conseguir construir uma equipa, motivar uma equipa e levar a equipa a uma boa performance, tem de ter uma boa capacidade de relação com os pares, no sentido de encontrar equilíbrio, funções de diálogo e de articulação com os pares e também tem de se relacionar com quem está acima. Toda a gente, salvo raríssimas exceções, têm pessoas a quem reportam e, muitas vezes, um dos erros dos líderes é achar que, quando são líderes, já não têm de responder a ninguém e aí corre-lhes profundamente mal, porque um líder tem de responder a muita gente, tem de responder à sinistra, tem de responder à sociedade, tem de responder a *stakeholders*, seguir, muitas vezes, o erro é achar que quando se chega a uma posição de liderança, chegou-se ao fim de uma corrida, e a visão que tenho é que, quando se chega a uma posição dessas, está a começar uma corrida, não está no fim, e, portanto, implica estar, todos os dias, a preparar essa corrida, a treinar essa corrida.

TO: Focando-nos agora mais em si…quem é o Pedro enquanto líder? Como é que se caracteriza, a si, enquanto líder, e à sua liderança diária?

PG: Vamos lá ver…o meu desempenho é um desempenho…como disse, eu sempre liderei desde muito novo, mas liderei, iminentemente, equipas razoavelmente pequenas e de excelência e é nesse campo que me sinto confortável. Ou seja, não sou um líder de grandes equipas, heterogéneas, com perfis muito diferentes e, principalmente, equipas que precisam de um acompanhamento muito grande, não é o meu registo. Eu gosto de equipas mais pequenas, muito preparadas, muito boas, mas quase que…eu não sou…(risos)…se usar uma etimologia militar, eu não sou um general de infantaria, eu sou um general de forças especiais. Portanto, é nesse campos de equipas pequenas, muito homogéneas, que não exijam muito tempo, no sentido de *coaching*, de aprendizagem e de ensinamento. Não quer dizer que não precisem de algum, mas equipas muito focadas, numa missão, em que o acompanhamento delas é muito mais curto, digamos assim, não propriamente um líder de grandes operações de retalho e, portanto, é um bocadinho assim que eu me caracterizo, não é? Não sei se respondi à sua pergunta…

TO: Sim, respondeu sim Pedro. Há alguém que o inspire e o motive diariamente na sua liderança?

PG: Claro que sim, bastantes. Há muitos líderes empresariais e políticos que eu admiro…vá, sei lá, no campo empresarial, e em Portugal, pessoas como o António Champalimaud ou o Alexandre Soares dos Santos, por exemplo, são pessoas que eu admiro…ou um gestor, também, como o Artur Horta Osório, por exemplo…são pessoas que eu admiro e reconheço um trabalho absolutamente extraordinário. Lá fora também…pessoas que…sei lá…um Jorge Paulo Lemann, Moran Buffard, Bill Gates, são pessoas…um Elon Musk…até pela capacidade de pensar, de uma dimensão que, tipicamente, os líderes não pensam…um Harrow Udge, que, a seu tempo, fez um percurso muito semelhante, são gestores e líderes que eu prezo e valorizo.

TO: Pedro, já alguma vez procurou ou procura, constantemente, perceber o que é que a sua equipa pensa e acha de si enquanto líder? Procura ou já procurou alguma vez saber o *feedback* delas?

PG: Sim…vamos lá ver…como lhe disse, como a minha tendência foi sempre trabalhar com equipas razoavelmente pequenas, são equipas onde se estabelece uma proximidade pessoal, relacional, eu diria até de amizade grande e, ao longo da minha vida profissional, nas várias equipas com que trabalhei não diria com toda a gente, porque a vida não permite isso, mas é raro, nos vários períodos da minha vida, não ter ficado com relações que são hoje amigos meus, que ficaram amigos meus. Pessoas com quem trabalhei, com quem chefiei, em muitos casos, e, portanto, esse *feedback* é um *feedback* razoavelmente contínuo, não é…e procuro saber, procuro ajustar, porque, quando era mais novo, era muito mais impaciente no sentido da gestão das pessoas, talvez nos dossiers ainda hoje mantenha a mesma impaciência, mas na gestão das pessoas, hoje, tenho mais paciência, hoje tenho muito mais paciência para ajudar, para explicar alguma coisa a alguém do que tinha quando tinha vinte anos, não tinha paciência, achava que essa responsabilidade não era minha…se não sabes volta lá para a universidade e não me apareças aqui sem saber. Hoje tenho mais paciência para ajudar e para fazer esse *coaching* e a apoiar as pessoas…

TO: Pedro, há pouco falou de que a relação com a sua equipa é uma relação muito próxima, acha que, portanto, a existência de uma boa comunicação e de alguma empatia é fundamental para garantir o sucesso da organização e da vossa equipa, claro?

PG: É, mas não é correta. Vamos lá ver, a resposta à sua pergunta é sim, mas resulta de uma deficiência minha. Como lhe digo, eu não tenho, as equipas não são…eu sempre tive a sorte de poder construir equipas bastante homogéneas, e na vida não há homogeneidade, há heterogeneidade…você precisa de ter mesmo muita sorte para construir uma equipa homogénea e conseguir fazer várias equipas com pessoas que são, razoavelmente, homogéneas e em que as disparidades de performance são pequenas e, portanto, isso faz com que tenha uma equipa que funciona bastante bem. Às vezes a dificuldade nisso é quando você tem pessoas todas muito excelentes e elas conseguirem trabalhar com e em equipa, e isso eu consegui…pôr pessoas muito boas, algumas até melhores do que eu a trabalhar em equipa, isso eu sempre consegui gerir. Agora, dizendo-lhe isto, é negativo porque a dificuldade na vida é trabalhar com pessoas heterogéneas, não é com pessoas homogéneas, e aí é que é o verdadeiro desafio. Se você conseguir que pessoas que têm mais dificuldades, atitudes menos positivas, etc., não destruam as equipas, façam parte da construção e não destruam e esse desafio raríssimas vezes eu tive na minha vida profissional. Portanto, a sua

resposta é sim, mas com este à parte muito grande, que é muito mais fácil ser "treinador de uma equipa do Barcelona do que ser treinador do Benfica, como se viu ontem" (risos).

TO: Exato…Pedro, agora focando-nos um pouco mais no foco maioritário desta investigação – implementação de uma mudança organizacional – o Pedro já liderou alguma mudança desde que está no cargo onde se encontra?

PG: Várias, várias, várias.

TO: Muito bem. Eu gostava de lhe pedir, se for possível, que identifique uma delas e que me descreva, em poucas palavras, essa mudança em concreto, para depois a utilizarmos nas restantes perguntas das entrevistas pode ser?

PG: Vamos lá ver, quer do ponto de vista empresarial, quer do ponto de vista de funções mais governativas, ligadas às empresas, muito da minha carreira tem sido reorganizações e reestruturações empresariais e de organizações. É um trabalho que eu gosto muito de fazer, pessoalmente, é um trabalho que eu gosto, eu gosto de mexer nas coisas, sei lá…dar-lhe um exemplo…

Quando fui para CFO da AECEP, em 2011, estávamos numa altura em que o país estava a viver um período muito complicado, assim como vai viver este ano, com uma necessidade de reestruturar empresas e de otimizar empresas e custos, modificar estruturas e de tornar mais eficiente muito grande. E fez-se, acho eu, um trabalho de dois anos muito grande, que era…posso-lhe dar, se quiser, números sobre isso…a empresa conseguiu, em dois anos, reduzir os seus gastos operacionais em cerca de 22%, aumentando o seu *output*, de volume de investimento captado, volume de exportações apoiadas, etc., em que praticamente o duplicou. Portanto, a produtividade daquela empresa mais que triplicou praticamente, não só com menos custos, com menos pessoas, fez significativamente mais. Como é que faz isso? Faz isso numa soma de pequenas e grandes coisas. A primeira coisa quando faz este tipo de processos é que você tem de ser altamente consistente e a consistência tem de ser, tem de se estabelecer métricas, padrões de avaliação que são transversais e que as pessoas percebam que são transversais e que se aplicam a toda a gente, não se aplicam só aos outros. Dar-lhe um exemplo disto…por exemplo, uma das grandes reduções que nós fizemos, foi na frota automóvel. O que é que implicou? Eu era administrador e CFO, por lei e por tradição, teria direito a uma viatura, para uso pessoal e eu, desde o primeiro dia que cheguei à empresa,

eu e os meus colegas da administração, nunca ninguém utilizou uma viatura para uso pessoal. E, portanto,…, vou-lhe dar coisas tão comezinhas como…só em consumíveis a empresa tinha um número de consumíveis bastante elevado e por isso lhe digo, são a junção de pequenas coisas e grandes coisas…e acabámos com uma série de consumíveis, portanto, quem queria café, água, bolachas, e não sei o quê, comprava por si próprio e consumia…mas isso aplicou-se, transversalmente, a toda a empresa. Portanto, para ter uma ideia, a administração fez um pote, onde cada um contribuía com o seu dinheiro, para haver cafés para as visitas, se houvesse cafés eram pagos por nós. Este tipo de coisas…e depois coisas muito maiores…a empresa estava espalhada por três locais, juntámos todos num mesmo local e isso permitiu uma poupança muito grande de custos e também de eficiência…um conjunto grande, largo, de medidas, redução de *head count*, etc., muitas vezes até tinha situações que alegavam alguma injustiça, que é, tínhamos serviços contratados que podiam ser feitos pela própria empresa, com pessoas na empresa a não fazerem aquilo que até fazia parte da sua função e, portanto, quando você elimina muitas destas coisas, se as pessoas sentirem que…eu estou-lhe a dizer estes processos, mas posso dizer outros…se as pessoas sentirem que o barco é remado por todos os remadores, não são só uns a remar, estes processos são duros, há sempre pessoas que não concordam, há sempre pessoas que estão contra, mas, genericamente, a massa das pessoas acompanha este processo. Eu posso dar-lhe um número de que me orgulho bastante…nós, em final de 2012, em profunda crise, em Portugal, a Tânia não se lembra porque é muito nova, mas 2012 foi um ano muito duro no país, com muito desemprego, e houve uma greve geral da função pública e a AECEP tinha mais de 500 trabalhadores, teve cinco pessoas em greve, foi a empresa do setor público do Estado com menos pessoas a fazer greve e num processo de frustração muito grande e, portanto…eu acho que as pessoas quando mostram que sentem que o que estão a fazer também é para melhorar e preservar o core da empresa e dar oportunidade a quem lá está, isso também é importante, criar, nessas frustrações, oportunidades, que as pessoas sintam que fazem parte das soluções.

TO: Pedro, e essa mudança, pronto, agora focando-nos maioritariamente nessa mudança, como é que foi para si, enquanto pessoa e líder, gerir toda esta mudança, racional e emocionalmente?

PG: Eu não…os meus amigos, que me conhecem bem, gozam comigo e dizem que eu tenho um QI muito alto e um QE nulo. Eu não tenho…eu não sou, se calhar por formação, eu vejo

essas transformações como "é para fazer, é para fazer, vamos fazer!". Não tenho…mas, ao mesmo tempo que faço isso, sei lá…quando é preciso falar com as comissões de trabalhadores, sou eu que vou lá falar com eles, se for preciso explicar às pessoas, eu não tenho problema nenhum em explicar às pessoas o caminho para onde vamos. E, se calhar mais do que ser emocionalmente próximo das pessoas, face à sua pergunta, eu sempre pratiquei uma coisa que é tratar as pessoas como inteligentes. O que é que isto quer dizer? Eu não lhes conto meias coisas, eu digo-lhes que estamos aqui e vamos para acolá e vamos fazer isto, isto, isto e isto e comunico consistência e envolvimento de todos. Ou seja, vocês nunca me vão ver a mim a fazer algo, aquela coisa de "eu faço o que eu digo, não faças o que eu faço", eu não faço isso, se é para todos, é para todos e não há…não me vão apanhar numa falha…

TO: Atendendo ao que me acabou de dizer e ao facto de ser muito comum dizer-se, hoje, que o líder tem de ser o verdadeiro exemplo, dentro da organização, concorda com esta afirmação?

PG: Claro que sim. Eu acredito muito nisso, acredito muito nisso, mas isso tem de ser a todo o nível…está a ver? A todo o nível.

TO: Portanto, o Pedro disse-me que se sente à vontade para comunicar essas mudanças à sua equipa, às suas pessoas, mas como é que é, para si, gerir as emoções, ações e reações de cada uma delas, relativamente à mudança em questão? Há sempre casos mais críticos, não é?

PG: Há, mas eu acho que aí você tem de dividir os casos do género…as pessoas que são positivas, na mudança, e que estão ansiosas e que têm receios, mas têm receios de forma positiva e têm preocupações, de forma positiva, e essas você tem de perceber, atender e tentar incorporar e explicar, mas quando as pessoas têm uma atitude positiva, são mais fáceis de "manobrar". Mas é verdade que têm-se sempre pessoas com uma atitude negativa…

TO: E como é que, nesses casos, lhes consegue mudar o *mindset*?

PG: Não tenho…aí, se calhar, sou muito mais "confrontacionista", no sentido em que…eu vou-lhe dar um exemplo, para juntar as pessoas da AECEP e para reduzir os espaços, a AECEP estava em três zonas de Lisboa, todas elas em zonas *prime*, a pagar rendas de zonas *prime*, com pessoas separadas em três edifícios em Lisboa e, para mim, era claro que aquilo era um disparate, não só de custos, mas também de ineficiência. Umas estavam na Avenida

da Liberdade, outras estavam na 5 de Outubro, algumas acabavam por não falar e, portanto, eu decidi que devíamos pôr toda a gente na 5 de Outubro, onde tínhamos o edifício principal e comecei lá a trabalhar com a equipa de operações de "como é que vamos fazer isto?"…não era possível…não era possível, não cabe, assim, assado, uma vez não é possível, à segunda não é possível, eu à segunda disse "então, vamos lá ver" e começámos, de cima para baixo, no edifício, a fazer e ver piso a piso, e eu dizia "mas porque é que não se faz assim?", "ah porque não pode ser", etc., eu, às tantas, fiz para aí dois pisos e disse "não se preocupem, eu já tenho uma solução de como é que se vai fazer". "Então? Qual é?"…então, podíamos fazer um *openspace*, podíamos fazer assim, podíamos fazer assado, e aquilo estava cheio de gabinetes, cada diretor, subdiretor, diretor não sei do quê tinha um gabinete, que é muito giro, mas ocupa muito espaço. E então decidimos que os gabinetes dos diretores vão todos à vida e, portanto, acabam-se os gabinetes de diretores e vamos fazer um *openspace*, portanto um *openspace*, por piso, isto assim equivale a x metros quadrados e está resolvido o assunto. Ah…as pessoas que não…e houve…que reagiram, pessoas que trabalham e sempre trabalharam em gabinete…como é que isto se vai fazer, como é que vai funcionar? E aí, confesso, não tenho muito, uma expressão portuguesa, "dó nem piedade", não é? Que é, isto vai ser assim e vai ser assim. E, portanto, há uma fase para você dialogar e encontrar soluções e há uma fase para você executar, e quando executa, as pessoas também têm de perceber que você está a falar a sério. Uma coisa é atender a algumas preocupações, se calhar a área A e a área B precisa dos gabinetes porque recebe clientes, então tudo bem, aí coloca-se gabinetes, "vamos, então, fazer, nalgum dos pisos, salas para clientes", isso é construtivo. Agora, há coisas que são, muitas vezes, bloqueios e formas de bloquear. Quando você sente que o estão a tentar fazer é bloquear, aí sou muito mais assertivo, no sentido de "já falei tudo o que tinha a falar, agora ou estás ou não estás", não estou particularmente preocupado em levar a equipa toda atrás. Sendo que isso depois também tem uma coisa que é…aí, voltando àquilo que lhe disse, aí o *pear pressure* também tem muita, é muito importante e, novamente, o trabalhar pelo exemplo também é muito importante. É que se você também estiver em *open space*, se você der o exemplo, se um conjunto largo de diretores alinhar, estes que alinharam vão fazer muita pressão sobre os que estão a resistir. Portanto, você acaba por os levar, não só porque você impõem, mas porque, entre pares, eles também são pressionados para acompanhar…

TO: E acha importante envolver todas as pessoas, que sejam afetadas, direta ou indiretamente pela mudança em questão, desde o início? O envolvimento de todos, desde o início, é fundamental?

PG: Acho, claro. Não quer dizer que as tenhamos de levar a todas até ao fim, acho que devemos envolver todas, mas se calhar nem todas vão chegar à meta. Mas isso faz parte…o objetivo é que a organização, como um todo, a equipa como um todo, no global chegue, não têm que chegar todos e, se calhar, alguns já não fazem parte da solução e são um problema, e isso faz parte da vida…mas sim, quanto mais transparente, quanto mais claro, quanto mais as pessoas souberem, quanto mais você tratar as pessoas como inteligentes e menos como, desculpe, burras, melhor resultado você tem das pessoas.

TO: Estamos mesmo a terminar, mas ainda focando-nos nesta mudança e, se o Pedro preferir viajar, também, até outras, que aprendizagens pode dizer que retirou delas? O que é que correu muito bem e o que é que não correu tão bem e o Pedro sente que não deve voltar a aplicar numa próxima mudança?

PG: Vamos lá ver…começando pelo mal, coisas mal correm sempre, há sempre coisas que, se voltasse atrás, não faria exatamente igual, há sempre aspetos a melhorar. Mas, e aí, não sei…posso-lhe dar exemplos…haverá, com certeza, aspetos de mudança que nem sempre são positivos e há alguns que você, às vezes, faz a mudança em função de uma perspetiva estrutural que tem e que, na realidade, é conjuntural…e outras vezes faz mudanças que as casas, as organizações reagem à sua vontade, mas, na realidade, não estão a mudar, estão a ajustar-se à sua vontade e quando você sair voltam muitas vezes, não é? Mas, mais do que esta parte negativa, a parte positiva é que a mudança, hoje em dia, tem de ser constante…há um investidor brasileiro que eu gosto bastante e que eu já lhe falei que é o Jorge Paulo Lemann e que diz uma coisa que é…não é sobre a mudança, mas que eu acho que se aplica às duas, ele diz, naquelas expressões brasileiras deles, "custo é como unha, você corta toda a semana" e a mudança também tem de ser isso. Hoje não dá para você planear a mudança, para você decidir "vamos mudar", o ajustar das organizações, o adaptar das organizações, o olhar para a estrutura das organizações, o racionalizar as organizações, cada vez mais isso tem de ser um desafio constante.

TO: Principalmente hoje em dia, dada a situação que vivemos, não é?

PG: Também, também, hoje em dia é um exemplo disso. Hoje em dia podemos retirar grandes aprendizagens, estamos a ter enormes aprendizagens do que está a acontecer, e mais do que pensar, mais do que as organizações pensarem "quando é que isto volta ao normal?", eu falo com as pessoas e as pessoas estão focadas no "quando é que vem uma vacina para a gente poder voltar ao normal?", o problema é que esse não é o raciocínio, não é? Não é voltar ao normal, é "o que é que eu vou ter de fazer, daqui para a frente, face ao que aprendi com esta pandemia, com esta mudança", "como é que eu vou mudar a minha organização para responder a desafios como este e a outros que resultaram deste?". Portanto, a mudança hoje é muito mais permanente, e se calhar o que eu aprendi, dos vários processos de mudança pelos quais passei, é que aquilo não é, ao contrário do que as pessoas acham, e eu próprio se calhar achava, nas primeiras vezes que comecei a fazer isso, é que os processos de mudança não têm um princípio e um fim, devem ser algo que a organização está de uma forma permanente focada em mudar, me ajustar, em comparar-se com os melhores, em adaptar processos, em racionalizar, em otimizar, em melhorar…sendo que é normal que, num processo dinâmico destes, há coisas em que você vai falhar e que tem de ter nessa matéria, tem de assumir que o erro é algo onde você aprende e o mal não é errar, o mal é repetir os erros. Se você errar com coisas novas, não há problema, o problema é errar com erros repetidos…se errar, ajuste, aprenda e ajuste. Não vejo isso como algo negativo.

TO: Pedro, para terminar, gostaria de acrescentar mais alguma ideia ou pensamento que ache útil para a minha investigação?

PG: Não…é mais fácil responder às suas perguntas…(conversa informal e agradecimentos envolvidos no término da entrevista).

Anexo U – Entrevista à Neurocientista Luísa Lopes

<u>Legenda</u>:

TO: Tânia Oliveira

LL: Luísa Lopes

TO: Boa tarde!

Antes de mais, gostaria de lhe agradecer, mais uma vez, a sua colaboração e contributo para esta minha investigação.

Gostaria, também, de assegurar, desde já, a segurança e confidencialidade de todas as respostas dadas ao longo desta entrevista. Como já transmiti, anteriormente, as respostas que irei recolher durante esta conversa, serão meramente utilizadas para a investigação que estou a realizar para obter o grau de Mestre, no Mestrado de Comunicação, Organização e Liderança. Após terminar a minha dissertação, toda a entrevista – gravação, respostas, notas, etc. – será apagada. Caso pretenda/prefira, podemos gravar certos e determinados temas/respostas em '*off*'.

Tendo em conta isto e para podermos, então, iniciar, sem mais demoras a nossa conversa, gostaria de lhe perguntar se se importa que grave toda a entrevista, de modo a garantir que não se perde nenhuma informação relevante sobre o tema que está a ser tratado/investigado. Dá-me permissão para, então, gravar a nossa entrevista?

LL: Sim, claro que sim.

TO: Gostaria de começar por lhe pedir que, em poucas palavras, me contasse quem é a Luísa, a neurocientista, e como é que surgiu esta paixão pelas neurociências?

LL: A Luísa…eu sempre quis ser cientista desde pequenina. Não sabia bem qual era a área, mas desde os doze anos que adoro ciências. Gosto também muito de letras e literatura, mas achei que era mais difícil ser autodidata em ciências…na matemática, na química…e então pensei "posso deixar a literatura" e as outras como *hobby*, que me acompanham na vida. Gosto muito de escrever, ainda hoje gosto muito de escrever, mas sempre quis ser…ah…aos doze anos queria ser bióloga, não sabia bem o que é que era um biólogo, na altura, e depois, durante o curso, fui para ciências. Uma opção consciente, mas ainda não sabia muito bem o curso e depois escolhi bioquímica. Porque eu queria fazer ciências biomédicas, digamos…nunca quis ser médica, porque tenho uma grande dificuldade em lidar com o sofrimento humano, portanto essa nunca foi uma…gosto muito do diagnóstico, do desafio do diagnóstico e gosto muito de fazer ciências biomédicas que tenham impacto na saúde humana. A grande vantagem é que a bioquímica permite fazer isso. Fui para a faculdade de ciências em Lisboa, que tinha uma grande componente de saúde humana, portanto podia dar largas a essa paixão. Depois, neurociências também não estava muito no plano, eu não sabia

muito bem, como qualquer pessoa naquela idade, às vezes é difícil percebermos qual era a área…em Portugal, isto foi em 98 portanto, em Portugal, não havia propriamente este "boom" das neurociências que há agora, nem havia os institutos que há agora, nem havia o tipo de investigação que se faz, mas tem a ver com um professor meu, de fisiologia, que era neurocientista e eu acho que foi nesse momento que eu disse "não, eu acho que gosto mesmo desta parte do cérebro" e quis estudar neurociências e pronto…o estágio foi neurociências, o doutoramento também e a partir daí cá estou.

TO: E há quanto tempo trabalha neste ramo?

LL: Se considerarmos que se começa a trabalhar a partir do doutoramento já são uns aninhos…15 anos pelo menos.

TO: A Luísa é especialista em alguma área específica das neurociências ou…?

LL: O nosso foco de trabalho tem muito a ver com a memória, portanto, nós estudamos uma área do cérebro ligada à memória, que é crucial para a memória e aprendizagem – que é o hipocampo – e, portanto, interessa-me sobretudo tudo o que são alterações nessa área do hipocampo, com o envelhecimento. Este é, de facto, o grande tema do laboratório. Portanto, se formos especialistas de algo é, claramente, nesse circuito. Portanto, estudamos tudo o que está ligado a essa área e à memória. Usamos muito modelos animais porque obviamente nos permitem fazer registos, por exemplo, de funcionamento de neurónios, fazer registos do cérebro em funcionamento, que não conseguimos em humanos. Depois tentamos lidar, sempre que possível, em amostras humanas…

TO: Em poucas palavras, e de um modo geral, em que é que consistem as neurociências?

LL: Sim, de um modo muito geral, as neurociências é o estudo do sistema nervoso, como um todo. Depois, há várias disciplinas que se englobam nas neurociências, e agora ouve-se muito falar das neurociências, mas já existem há muito tempo…começou, se calhar com a psicobiologia, não é? Estudava o ser, a psique do ser humano, a psiquiatria, a neurologia, a neuropatologia, existem várias disciplinas. Mas, portanto, as neurociências, de uma forma muito simples é o estudo do sistema nervoso. Seja o sistema nervoso central – que as pessoas conhecem como cérebro, não é? – seja o sistema nervoso periférico. Todos os nervos e, obviamente, todos os nervos sensoriais, que nos fazem ter o tato, a sensação de dor, de temperatura, tudo isso, portanto faz parte das neurociências. Quando as pessoas agora ouvem

falar em neurociências, no sentido laico, muitas vezes eu penso que, normalmente, associam à investigação, não é, há investigação fundamental do cérebro. Mas as neurociências, de facto, são uma área muito maior, que agora, talvez estivesse mais separada do passado, não é? Tínhamos a psiquiatria, tínhamos a neurologia, tínhamos, depois, a neurobiologia – se calhar a neurobiologia é o que chamam agora às neurociências – no fundo resume-se ao estudo das células e dos circuitos do sistema nervoso. Mas as neurociências, no seu geral, é estudar todo o funcionamento do sistema nervoso, com várias abordagens.

TO: Obrigada Luísa. Agora convido-a a viajar comigo até ao mundo organizacional, indo até ao cerne desta entrevista. Ao longo das minhas pesquisas e dos meus estudos, encontrei muitas vezes os conceitos de *Neurofeedback* e Neuroliderança. Neste sentido, gostaria de lhe perguntar se, ao serem conhecidos e realmente compreendidos, numa organização, que importância e que impacto é que podem realmente ter, no líder e nos seus liderados?

LL: A liderança é uma coisa que se fala muito agora, sobretudo relacionada com a liderança emocional, se quisermos…da inteligência emocional e que é uma coisa que, em Portugal, se calhar é um bocadinho mais moderna, mas as multinacionais já a usam há muito tempo, até para recrutar pessoas e baseia-se nesta ideia, se calhar…eu estou a dizer-lhe isto porque as neurociências têm entrado cada vez mais nessa ideia, não tanto na liderança sozinha, mas sobretudo nesta ideia de que há outras capacidades que formam um bom líder e as neurociências têm dado um grande contributo para perceber porquê. E a chamada inteligência emocional tem a ver com a relação que se tem com o outro e sobretudo liderança que permita e que tenha a ver, obviamente, com a gestão de equipas e nas relações, portanto, interindivíduos. Já há muito tempo que a psicologia, e nós sabemos isso, a psicologia, que também é um ramo das neurociências, estudava muito os recursos humanos, não é? Que pessoas precisamos numa equipa? E nós precisamos sempre de uma pessoa mais criativa, de uma pessoa mais rigorosa, uma pessoa mais responsável, etc. Em todas as equipas, nós temos este tipo de dinâmica, e os recursos humanos – e eu digo isto porque é a psicologia que estudava o comportamento humano, se quisermos – e mais recentemente têm-se feito estudos de imagem cerebral. O que é que estes estudos nos trouxeram de novo que não havia? Permite estudar o cérebro em funcionamento e permite estudar – se calhar para as pessoas, às vezes, parece a ideia de que não permite ler os pensamentos, mas permite perceber que áreas cerebrais estão a ser ativadas consoante é ativada uma área por uma tarefa executiva, por exemplo – às vezes é uma tarefa escrever, falar, etc. – ou quando nós, por exemplo, no

que fazemos, ativamos uma certa emoção. Este tipo de estudos, em que a pessoa está, no fundo, numa máquina de ressonância magnética, e chama-se ressonância magnética funcional, porque no fundo mede, se quisermos, a oxigenação, mede o fluxo sanguíneo no cérebro e, dessa forma, permite perceber que áreas estão a ser mais ativadas ou menos. E eu estou a dizer isto porque agora há muitos estudos chamadas ressonância magnética funcional que têm dado um grande aporte para os estudos de comportamento, em psicologia, em que se vê as dinâmicas de grupo, como é que as pessoas se relacionam…e, por exemplo, isso é muito utilizado nos *reality shows*, não é? Os *reality shows* começaram por isso. Como é que as pessoas se relacionam em equipa, como é que têm de funcionar, e também, por exemplo, nesta ideia do *brain storming*, não é? Que as equipas têm de fazer retiros sozinhas, nós conseguimos sempre perceber que há sempre uma pessoa que tem mais jeito para liderar, outra mais para os detalhes, outra mais para o rigor, outra mais para a criatividade, etc. E passando à frente, digo-lhe que, para além destes contributos grandes que já conhecíamos, a ressonância magnética funcional veio-nos mostrar que há fatores que as pessoas, conscientemente, não conseguem evocar e dizer, mas que são importantes para um bom líder e que têm a ver com a empatia, por exemplo, esta capacidade de se pôr no lugar do outro, e há vários estudos com equipas em que, por exemplo, se fazem, se põem as pessoas em contextos falsos, não é? Numa situação imaginária, em contextos imaginários, percebeu-se que, quando se põe uma equipa inteira, em contextos imaginários, em que o líder tem vários tipos de atitude, aquele que é mais respeitado é aquele que tem uma empatia, ou seja, que se põe no lugar do outro e esta ideia de que o líder é que se faz respeitar e não é o que tem a autoridade. Portanto, passámos desta ideia antiga, de que uma pessoa para ser líder é ser autoritário, no fundo em que a pessoa ganha a sua autoridade por posto, para a pessoa, no fundo, adquirir, digamos, essa autoridade, através do respeito. Isto parece uma ideia assim muito romântica, mas, de facto, agora até nas entrevistas de emprego, já é muito habitual – não se fazem ressonâncias magnéticas funcionais – mas já é muito habitual perceber como é que é, como é que as pessoas interagem umas com as outras, sabem trabalhar em equipa – isso um líder tem de saber fazer. O líder é, por exemplo, uma pessoa que tem alguma capacidade, ou os bons líderes em perceber o que de melhor há nos outros e, para isso, também tem de ter a chamada inteligência emocional, esta sensibilidade para perceber que talento podem tirar das pessoas e não ter a mesma atitude perante todas as pessoas. Nós tínhamos uma ideia antiga de que a pessoa fazia o seu trabalho, recebia o seu dinheiro e, por

exemplo, a forma de reconhecimento que tínhamos era dinheiro. Não é? Se a pessoa tivesse um melhor desempenho recebia dinheiro. Nós sabemos agora que, muitas vezes, o reconhecimento pelo líder é uma coisa mais importante que o dinheiro, isso alguns estudos de ressonância magnética funcional demonstram. As pessoas gostam de se sentir integradas numa equipa, gostam de perceber que pertencem ao objetivo comum e, no fundo, gostam de perceber qual é o seu papel na peça do puzzle. Eu estou a dizer isto de uma forma muito global, mas estes estudos mostram que alguns deles temos de perceber que a ressonância magnética funcional é difícil de obter os controlos certos, porque são feitos num contexto cultural diferente ou num contexto empresarial muito específico, portanto, às vezes, não podemos, se calhar, extrapolar isto para toda a população. Mas em geral, sobretudo nas posições de liderança, de maior pressão, e tem sido feito nas multinacionais, porque as multinacionais também são aquelas que têm maior capacidade financeira para fazer estes estudos, que são caros, ah…percebeu-se isso, percebeu-se que uma liderança, acima de tudo, é a pessoa perceber qual é o seu lugar, ter um papel distinto, fazer parte de uma equipa e que, normalmente, a pessoa respeita melhor uma liderança, consoante o reconhecimento que tem, o seu papel dentro desta equipa e a forma, digamos, como o seu esforço se traduz no sucesso comum. E depois há alguns truques muito engraçados – que até já tive a oportunidade de discutir isto com alguns colegas – de empresas que são, por exemplo, e nesta altura do confinamento, alguns estudos muito interessantes mostram, por exemplo, que as pessoas preferem uma ligação mais pessoal, quando é para acertar detalhes, por exemplo, um email, quando são coisas mais gerais, e, portanto, no fundo, treinar os líderes para conseguirem tirar o melhor das pessoas ao fazer isso, ao terem uma abordagem mais personalizada quando precisam de discutir e perceber se as pessoas, por exemplo, quando são assuntos mais, quando podem trazer maior conflito ou quando nem sempre toda a gente está de acordo, é sempre melhor ter uma reunião presencial para a pessoa conseguir ter a sensibilidade dos vários parceiros, digamos, ou dos vários intervenientes. E, depois, por email, a diferença que tem é que não temos, obviamente, o espelho, não estamos a ver a reação da pessoa. Para as pessoas que não são empáticas, para os líderes que não são empáticos, ou seja, que não têm esta capacidade de se pôr no lugar do outro, é um bocadinho indiferente. O que se viu é que, para os líderes que conseguem ter esta maior sensibilidade, é importante este face-a-face, perceber se a pessoa está…perceber a sua linguagem corporal, e normalmente os líderes muito intuitivos funcionam bem com isto. Outra coisa que se percebeu bem, nalguns destes

estudos, é que a experiência, ou seja, aquilo a que nós chamamos intuição, é, no fundo, a experiência. O que significa que, às vezes, as pessoas não conseguem perceber o porquê de terem tomado uma determinada decisão, as pessoas que têm muita experiência em tomar decisões, na área na qual são especialistas, mas percebemos hoje que, no fundo, o que elas conseguem é computar, se quiser, processar essa informação muito rapidamente, introduzindo as variáveis, como se fosse um computador ultra rápido, que, às vezes, não conseguem focar, conscientemente, não conseguem justificar, conscientemente, mas que as leva a tomar a decisão correta ou pelo menos a decisão mais eficiente. E aquilo a que as pessoas, às vezes, chamam de intuição, não é mais do que essa capacidade, essa inteligência emocional, no fundo, é um chip, se quiser, de tomar decisões rápidas, computando mais variáveis, que não só os factos objetivos. Não sei se consegui responder …

TO: Sim sim, obrigada.

Esse tema, que a Luísa abordou, liga perfeitamente à próxima questão que lhe trago: até que ponto é importante, e positivamente impactante, nas organizações de hoje, o líder (principalmente), mas também cada um dos seus liderados, terem um conhecimento mais aprofundado sobre o cérebro e o seu funcionamento? Ou seja, até que ponto é que conhecerem como funciona o cérebro de cada pessoa pode impactar na organização e nas relações construídas, entre o líder e as suas pessoas?

LL: Isto é uma informação pessoal, resultado de conversas com pessoas com quem falo sobre estas coisas e sobretudo agora, sabe, que há o chamado *coaching* ou acompanhamento das empresas, e o que lhe posso dizer é que, normalmente, funciona muito bem. Ou seja, no fundo, esse acompanhamento que se faz não é mais do que as pessoas perceberem um conjunto de estratégias ou um conjunto de recursos que podem ter e depois, também, usarem uma série de competências e, normalmente, funciona melhor quando a pessoa tem esse conhecimento. Da experiência de pessoas que trabalham na área, normalmente, as pessoas perceberem, não só as reações dos outros, mas perceberem o tipo de resposta em função do tipo de reação que temos, torna-os também mais, eu acho que, emocionalmente, mais capazes. Mas, em geral, o trabalho que se faz com empresas, funciona muito bem as pessoas perceberem que, no fundo, não é mais do que isso, perceber o que se passa no cérebro, as pessoas perceberem, por exemplo, uma coisa muito simples como a pressão que vem de cima, normalmente, um líder o que é que faz? Exerce a pressão em baixo, não é? E muitas

vezes as pessoas não têm…quem gere equipas sabe, muitas vezes meia culpa, não é? Não se gere isso da melhor forma, não se gere essa pressão da melhor forma e não se consegue transformar isso em algo que seja produtivo e positivo, não é? Porque não ajuda ninguém se a pressão for desfocada, ou seja, se levar as pessoas a ficarem em conflito umas com as outras e não resultar no produto final mais completo. E o que nós sabemos hoje é que, de facto, normalmente funciona bem, ou seja, se nós instruirmos as pessoas sobre o que se passa com estas estratégias, com estas competências…é assim, no fundo, isto não é mais do que a pessoa se conhecer um pouco a si próprio. Há competências que são coletivas, portanto, e, normalmente, há treino para empresas, no seu coletivo, tem a ver com a personalidade de cada um, são estratégias comuns, a qualquer equipa, e depois há estratégias personalizadas, consoante a personalidade das pessoas, para conseguirem, no fundo, lidar melhor com as situações.

TO: E até pode ajudar, de certa forma, o líder a controlar os seus comportamentos e as suas emoções e ações, no dia-a-dia, não é?

LL: Eu posso-lhe dar um exemplo concreto que é: os cientistas também têm cursos para saberem ser diretores de laboratório. Porquê? É uma coisa que não se aprende, nós fazemos um doutoramento, fazemos um pós-doutoramento e há alguns que já têm, claramente, uma capacidade inata de saber gerir pessoas e os outros menos. E nós temos, como numa organização, num laboratório temos que, no fundo, arranjar financiamento, gerir equipas, gerir projetos e organizar os recursos da melhor forma. No fundo, fazemos a gestão que qualquer pessoa faz de uma forma, digamos que, adaptar ou, se quiser, associar a outro produto que, no fundo, é um outro projeto científico, uma descoberta científica. E até para os cientistas há cursos! Até para os cientistas, por exemplo, que era uma coisa que, há uns anos achava "ah, pronto, se a pessoa é um bom cientista, vai ser um bom chefe de equipa", e não é verdade. Há muita coisa que nós aprendemos com a experiência, há muita coisa que nós aprendemos com cursos que nos ajudam exatamente a isso, a gerir – o problema não é gerir recursos, a maior parte das vezes, o problema é, de facto, esta interação que temos de ter com as pessoas e com as equipas. As nossas equipas se calhar são ainda mais difíceis porque nós temos equipas que mudam muitas vezes, estão a ter um caminho connosco, fazem o mestrado ou fazem o doutoramento connosco, mas é raro nós termos os mesmos colaboradores muito tempo. Portanto, os colaboradores têm um ciclo que estão no nosso laboratório e, portanto, a dinâmica está sempre a alterar-se, consoante o ritmo de entrada e

saída de pessoas e, no fundo, todos temos de trabalhar para um objetivo comum. Estes cursos são, claramente, os cursos que existem para organizações e, se nós virmos, a sebenta dos cursos é exatamente a mesma, tipo de pessoas, como gerir conflitos, como lidar com a frustração, como gerir expectativas, que planos a curto, médio e longo prazo deve um líder fazer ou deve pensar com a sua equipa, de que forma pode enquadrá-los nas decisões conjuntas, de que forma pode fazer com que a equipa, no fundo, aceite melhor as decisões que são do líder, porque, por vezes, têm que se tomar decisões que as pessoas não concordam e, portanto, tem que se saber lidar com essa responsabilidade também. E eu disse no nosso caso porque, por exemplo, e temos vários colegas com esse testemunho que são muito úteis, e porquê? Porque nós nunca tivemos, não temos, nas neurociências, aliás até podemos ter um bocadinho, mas, por exemplo, quem trabalha em cancro ou quem trabalha em flexiologia ou em imunologia não tem esta noção destas competências ou destas estratégias e, obviamente, é muito útil, portanto, o que eu lhe posso dizer, do nosso testemunho direto, funciona bem percebermos o nosso cérebro e sobretudo esta dinâmica interpessoal.

TO: Li que o sistema límbico é o principal responsável pela gestão que cada pessoa faz das suas emoções, dos seus comportamentos, etc. Concorda? É mesmo o principal responsável?

LL: É assim, o cérebro trabalha como um todo, não é? O que nós sabemos agora e tentamos, digamos…nas neurociências modernas, digamos que já não separamos tanto as áreas como era na neurociência mais clássica. Isto também, mais uma vez, tem a ver com uns estudos nossos que nos mostram, por exemplo, quando estamos a fazer uma determinada tarefa, há muitas áreas cerebrais que são ativadas, independentemente dos temas a que pertencem. O sistema límbico é, digamos, um sensor, integra emoções, integra conhecimento e depois dá o *output*, portanto, é um sistema que integra cognição e emoções e, por isso, é que se diz que é muito importante na tomada de decisão. Depois temos também a parte do chamado córtex pré-frontal, que toma a função mais executiva, de cálculo, de tomada de decisão de risco, por exemplo, etc. Mas, de facto, o sistema límbico é, talvez, o mais importante neste processo. E o sistema límbico também tem uma vantagem, também processa a chamada memória emocional. Ou seja, nós conseguimos ter uma memória de certos factos objetivos, só factos – nomes, datas, acontecimentos, factos históricos, conhecimentos, etc. – e se fosse assim, qualquer pessoa que tivesse a mesma capacidade iria tomar a mesma decisão, porque as pessoas têm capacidades diferentes, para coisas diferentes. Agora, acontece que isso não é verdade, também tem a ver com as nossas experiências e o sistema límbico integra tudo

isso, integra a emoção com que nós nos relacionamos com experiências diferentes e a nossa experiência de vida é que também vai condicionar. Por exemplo, imagine uma situação muito corriqueira para as pessoas: há pessoas que não gostam de fazer apresentações em público e há umas que têm imenso jeito, não é? E porquê? Por vezes tem a ver apenas com uma questão de personalidade, umas pessoas são mais tímidas, outras são mais extrovertidas, às vezes são ambas extrovertidas, mas imagine que uma teve uma experiência que não foi muito agradável, pode ser uma coisa simples…como, imagine que, numa apresentação para a sua equipa, o chefe disse que estava tudo mal, que não acreditava naquilo, que a apresentação estava mal, que os dados estavam mal, que a ideia era péssima. Por vezes, mesmo uma pessoa, tendo a sua confiança, fica abalada e essa experiência vai condicionar o comportamento futuro e por isso é que nós dizemos que o sistema límbico é importante porque integra isto tudo. O que nós aprendemos, às vezes, também, nestas competências de inteligência emocional, é um bocadinho a lidar com isto, a lidar com, tendo a pessoa que lidar com a competência técnica – que era também uma ideia da liderança antiga, só precisa de competência técnica, mas sabemos que não é verdade. A competência técnica, neste caso, seria "eu sei fazer uma boa apresentação para um cliente". Agora, acontece que a pessoa já fez uma e correu mal ou uma pessoa fez várias e correram sempre bem, estas pessoas vão ter graus de confiança e vão ter desempenhos diferentes. E é isso que nos ajuda…digamos, a inteligência emocional ajuda-nos, também, a processar isto de forma diferente e a integrar tudo isto, por forma a sermos eficientes, mesmo quando, mesmo nestas situações, e o grande exemplo é, por exemplo, nós dizermos muitas vezes que os atletas de alta competição, apesar de terem a mesma capacidade física, uns são muito mais eficientes do que outros e, muitas vezes, tem a ver apenas com a forma como processam isso, não tem a ver com capacidade técnica, se calhar essa até é uma boa comparação. Todos os jogadores podem ter a mesma amplitude térmica, conseguem fazer passos muito bem, conseguem marcar golos muito bem, conseguem estar muito tempo a correr e todos os líderes podem fazer isto, mas o que vai determinar depois é a forma como reagem a determinadas situações. E eu acho que podemos dizer aqui que a inteligência emocional é o que pode fazer a diferença entre um líder que consiga viver isto de uma forma mais saudável ou as pessoas que não conseguem ter essa forma que nós chamamos de processamento tão eficiente.

TO: Já que estávamos a falar de emoções e comportamentos, o *mood* do líder tem, realmente, um verdadeiro impacto, nos seus liderados? Ou seja, se um líder andar sempre de mau humor

ou se, relativamente a uma decisão que tome, se expressar que não está seguro dessa decisão, tudo isto impacta os seus colaboradores?

LL: Não, claramente. Não há muitos estudos controlados que nos mostrem isso, ou seja, é muito difícil fazer esse tipo de estudos, mas há muita coisa também da psicologia que já nos mostra isso e que não tem tanto a ver com a liderança, mas tem a ver com a forma da relação com os outros. Eu acho que não é preciso ser neurocientista, digamos, quase para perceber que, obviamente, o líder é a pessoa que inspira, não é? E a pessoa que gere a equipa em alturas difíceis e a pessoa confia, normalmente, no líder. Essa confiança traduz-se se a pessoa está pessimista em relação a uma situação, se a pessoa não está confiante, é isso que os seus colaboradores vão sentir. E talvez seja uma das coisas mais difíceis, e aqui também falo como coordenadora de um laboratório, das coisas mais difíceis que temos, por exemplo, é esta incerteza na ciência, e agora vimos na Covid-19, há uma grande incerteza na ciência e nos dados, porquê? Porque todos os dias nós estamos, pela primeira vez, a ver a ciência ao vivo e em direto, que está a ser transmitida em direto, à medida que vai sendo descoberta e sem grande tempo para processar, não é? E por isso é que nós temos visto, e que é natural, uma coisa que hoje fazia bem e que amanhã já não faz, porque exatamente vamos recolhendo mais dados e, de facto, é assim que a ciência funciona. Normalmente o que acontece é que isto tudo é feito num tempo que nos permite só dar uma resposta única, aqui, como estamos a aprender, todos os dias, coisas diferentes, quantos mais dados há, mais incertezas há, mas também mais podemos corrigir decisões antigas. E, por exemplo, a forma como as pessoas gerem isto é importante, a forma como comunicam, a forma como gerem esta incerteza, na ciência temos muita incerteza nos projetos, nós estamos a descobrir coisas que não sabemos como é que vão correr, independentemente da nossa experiência, podemos ter muita experiência, mas cada projeto é original – é essa a definição – cada descoberta é original, portanto, é a primeira vez que estamos a lidar com uma situação. E nós temos essa experiência – e aqui falo como Luísa, não como neurocientista – nós e os meus colegas temos a experiência e a forma como lidamos com isso é muito importante e posso-lhe dar um exemplo, por exemplo, agora, ficámos todos confinados, nós temos todos equipas a trabalhar em casa e tivemos que gerir uma forma de cada um não se sentir…há pessoas que gerem isto, esta incerteza de uma forma, sem grandes problemas…há colaboradores nossos que gerem pior e há outros que até nem têm as condições necessárias para trabalharem em casa. Portanto, nós temos todos que gerir isto de uma forma serena, calma, otimista, obviamente

que, se eu falo com os meus colaboradores e digo "isto é uma desgraça, não vamos conseguir fazer nada", tivemos parados, porque os nossos laboratórios estiveram parados e agora "vai ser uma desgraça completa", não é preciso, digamos, ser feiticeiro para perceber que isto vai ter um impacto negativo nas pessoas e eu acho que nesta altura, por exemplo, de pandemia, deve ter posto muitos líderes, deve ter sido um desafio muito grande para os líderes exatamente porque, de repente, todos tivemos que lidar com uma incerteza que não é comum, uma incerteza a vários níveis e tentar manter alguma serenidade, calma e, ao mesmo tempo, confiança, no meio disto, se calhar é o que distingue umas equipas das outras e, portanto, eu acho que este é o exemplo claro que nós até podíamos fazer um *case studie* do que aconteceu às pessoas neste confinamento, a forma como lidamos com isto e o exemplo que queremos dar aos outros. Muitas vezes, e ser líder é muitas vezes também não ter certezas e estar muito mais inseguro do que se parece, mas, obviamente, transparecer de uma forma confiante, para as pessoas que confiam e que contam connosco para conseguirmos guiar as coisas e isso também faz parte, não é? Não é ser desonesto é, de facto, tentar manter um bocadinho um certo rumo, quando não há rumo. Eu acho que todas as pessoas que gerem equipas, nesta fase, tiveram de navegar um bocadinho…

TO: Sim, eu até confesso que me aproveitei um bocadinho desta situação que estamos a viver, para trabalhar o meu tema da dissertação, porque, de certa forma, muitas das empresas tiveram de alterar, por completo, a sua forma de trabalhar e só isso já é uma mudança…

LL: Sim e nós vamos ver que houve pessoas, por exemplo, que o facto de nós termos ideias e pelo menos tentarmos adaptar e sermos mais flexíveis, provavelmente foram as equipas que passaram mais à frente do que outras, que ficaram um bocadinho sem saber o que fazer no meio disto. E aí, mais uma vez, não tem a ver com capacidade técnica, tem a ver com uma capacidade de adaptação que nem toda a gente tem, que é muito difícil para muitas pessoas, depende muito do negócio, depende muito do tipo de ramo no qual a pessoa trabalha, mas vamos ver que há grandes oportunidades que foram criadas, por exemplo, por pessoas que foram muito mais criativas, e, de certeza, que as pessoas tiveram que se adaptar rapidamente e as empresas, e a Tânia deve ver isso no seu trabalho, que houve adaptações muito diferentes umas das outras, algumas muito interessantes, outras não tanto, mas, de qualquer forma, a ideia que nos fica disto tudo é que as empresas, equipas, que se conseguiram adaptar, independentemente, desta incerteza, são aquelas que agora continuam a estar motivadas e a trabalhar…

TO: Só para fecharmos o tema das emoções, qual é, então, o verdadeiro papel e impacto, digamos assim, das emoções no dia-a-dia vivido numa organização e nas relações que dentro dela existem?

LL: Eu acho que o tema das emoções e do "quem sou" é muito discutido pelo António Damásio. Basicamente ele dizia que nós não somos só um conjunto de computação técnica, somos também a nossa personalidade, e isso foi muito explorado por ele, no caso do trabalhador que teve o seu lobo pré-frontal destruído, que é, de facto, o que nos faz tomar as nossas decisões executivas, a tomada de decisão e a personalidade e a censura, por exemplo. E, portanto, eu acho que a neurociência já provou que as emoções, nesse aspeto – ele nem lhe chama emoções, ele chama-lhe sentimentos – emoções é difícil, sentimentos, no fundo, é aquilo que o ser humano tem que é esta capacidade de estar consciente sobre o que sente, que os outros seres não têm, a capacidade de dizer "eu estou feliz", "eu estou alegre, estou irritado, estou aborrecido", esta capacidade de estar consciente das próprias emoções, segundo o António Damásio, obviamente que é um atributo muito importante, e faz parte integrante da forma como tomamos decisões. E como eu dizia, as neurociências tiveram aí um impacto e nós temos dados, como eu dizia, do Phineas Gage, que ele falou imenso sobre isso, não é? Um trabalhador ferroviário ficou sem a parte do lobo frontal, não é? Significa que a pessoa, cognitivamente, estava bem, tinha a função motora bem, tinha a função cognitiva inalterada, o que mudou foi a sua personalidade – a censura, a forma de interagir com os outros, a forma de tomar decisões e esta é a experiência crucial em neurociências que nos mostra que nós somos muito mais do que um conjunto de capacidades, não é? E que o cérebro, uma coisa é, digamos, coordenar tudo o que são funções para o funcionamento básico, mas ele tinha, por exemplo, a memória também estava intacta. E, se um líder tem um problema destes, mostra o quão importante é este tipo de gestão das emoções, se quisermos…eu, às vezes, não chamo tanto gestão das emoções porque parece pseudociência, é difícil avaliar, do ponto de vista das neurociências, o que é uma emoção, nós dizemos o que é este sentido, não é? Se a pessoa demonstra que está com raiva, se está alegre, e a pessoa consegue evocar, consegue dizer-nos isto…e muitos destes estudos, por exemplo, de ressonância magnética, conseguiram-se fazer porque as pessoas conseguem descrever qual o sentimento que têm. Por exemplo, em relação a, se nos aparecesse agora aqui a cara do Trump, à minha frente, de certeza que eu não iria, não iria ter uma emoção positiva, e,

portanto, isso ajuda-nos a perceber como é que o meu cérebro, no meu caso, estaria a reagir e, portanto, obviamente que isto faz parte integrante da forma como gerimos as coisas.

TO: Voltando a uma parte da nossa conversa onde a Luísa abordou um tema, que eu ia tocar mais à frente, sobre a empatia…falando um bocadinho deste conceito, que impacto é que pode ter, numa organização, um líder ser realmente empático e utilizar a empatia na sua liderança e no dia-a-dia vivido na organização? Quer na relação, propriamente dita, com o colaborador, quer no desempenho de cada um…

Portanto, o que é que acontece, interiormente, à pessoa que está a ser empática e à que está a receber essa empatia?

LL: Agora há muita literatura sobre a empatia e sobre, no fundo, a oxitocina – que é a hormona que é responsável por esta capacidade de colaborar. O que eu lhe posso dizer é que, primeiro, o homem é um ser gregário, não é? E nós o que fazemos, esta empatia, esta capacidade de se pôr no lugar do outro é muito importante nas relações de colaboração, em todas, seja uma colaboração entre equipas, seja uma colaboração com os clientes, com os colaboradores, com quem se tem que vender um produto, etc. O que nós sabemos é que há neurotransmissores mais responsáveis por isso do que outros e um deles é a oxitocina, e esta hormona é libertada quando temos, digamos, quando a pessoa nos transmite uma relação de confiança e de colaboração, que nós podemos dizer que é a empatia ou esta capacidade de colaborar. O que acontece é que nós todos reagimos, em situações antagónicas, e nós todos colaboramos mais em situações mais agradáveis e, portanto, o líder empático é aquele que consegue ler isto e consegue mudar a sua atitude consoante. Ou seja, não é…se nós queremos um objetivo comum, a melhor forma é fazer com que as pessoas colaborem connosco, não é? Quando temos um objetivo comum, independentemente, de termos ou não razão, uma pessoa que seja muito rígida na sua conceção, não consegue ser empática porque não se consegue pôr no lugar do outro. Esta capacidade de colaborar e de ser empático é, cada vez mais, crucial e, mais uma vez, eu dizia que a liderança autoritária – aquela liderança que é igual independentemente da pessoa que temos à frente e da situação que temos à frente – o líder mais empático é que que consegue incorporar os sentimentos das outras pessoas ou as emoções das outras pessoas, se quisermos, dentro de um certo contexto e adaptar-se. Claro que a empatia é crucial e torna as pessoas muito mais eficientes porque permite, exatamente, é como se fosse um sensor, digamos, do contexto…quando nós estamos a falar de uma

audiência que, por exemplo, é hostil, nós conseguimos, se a pessoa tiver a capacidade de ler a expressão corporal, adaptar e tentar que a pessoa seja mais eficiente. Se uma pessoa tiver sempre a mesma atitude, tendo uma audiência hostil ou um audiência positiva ou uma audiência neutra, provavelmente é muito menos eficiente, a pessoa é muito menos eficiente do que se for…portanto a empatia, no fundo, permite-nos estabelecer relações de confiança e de colaboração duradouras e credíveis.

TO: Luísa, os neurónios-espelho é aqui que também têm um papel importante e fundamental?

LL: Primeiro, os neurónios-espelho são uns neurónios que nos permitem, no fundo, refletir as emoções das outras pessoas, por isso é que quando um bebé chora, ficamos tristes, com os bebés é muito natural nós fazermos isso, quando eles estão contentes nós ficamos contentes e também, no fundo, sentir as emoções dos outros. Portanto, obviamente que os neurónios-espelho são uma leitura que nos permite gerir estas emoções. Sim, têm algo a ver, mas ainda não há propriamente uma ligação…os neurónios-espelho estão bem descritos sobre o que é que fazem, nós sabemos que permitem isso, que permitem que nós reproduzamos as emoções que estamos a ter e sabemos, até, das neurociências, que estamos a ativar as mesmas áreas que a pessoa que está a ter as emoções. O que é muito interessante, ou seja, nós não precisamos de sentir a emoção, para ter as mesmas áreas ativadas, portanto, os neurónios-espelho permitem fazer isso. Eu não sei se há algum estudo que permita relacionar isto diretamente com a capacidade de liderança ou não e, por isso, não me vou pronunciar.

TO: Claro que sim. Falando agora um bocadinho de algo que a Luísa também já tinha focado anteriormente – o cortéx pré-frontal. Durante as minhas leituras, descobri que esta parte do cérebro está, de certa forma, ligada à mudança e digamos à quebra de velhos hábitos e à aquisição de novos. É verdade? Esta parte do cérebro tem realmente impacto nisto que acabei de referir?

LL: Nós chamamos a isso flexibilidade cognitiva, mas sim. O córtex pré-frontal é a área do córtex mais avançada, ou seja, é a última a ser, a última a ter maturidade no desenvolvimento cerebral, aliás, quando nós dizemos que o homem, por exemplo, só aos 21, normalmente, é que atingem a maioridade, em termos cerebrais, tem a ver com essa capacidade do córtex pré-frontal, que tem várias funções, como eu já disse, a da censura, a da tomada de risco, e,

por isso, é que os adolescente, por exemplo, ainda não têm o córtex pré-frontal completamente desenvolvido, têm menos capacidade de avaliar situações de risco, não é? Situações de risco para o seu próprio bem-estar e que essas vêm mais tarde exatamente porque o córtex pré-frontal ainda está em formação e desenvolvimento. A flexibilidade cognitiva é uma das coisas que nós também testamos muito em laboratório, que é a capacidade de a pessoa se adaptar a novas situações e, no fundo, adaptar-se ou, pelo menos, digamos que é exposta perante uma situação e consegue perceber rapidamente que tem de mudar de paradigma. Nós fizemos muito isto, em modelos de laboratório, os animais têm de mudar de paradigma para perceberem qual é o objetivo, as pessoas que são mais adaptadas, os líderes mais adaptáveis têm esta capacidade muito bem desenvolvida, por exemplo, há pessoas…é uma capacidade que pode, por exemplo, ser desenvolvida por pessoas, por exemplo, pelos pilotos que normalmente são testados para tomar decisões rapidamente, em várias situações, nós sabemos que pode ser treinada, desenvolvida, mas há pessoas, claramente, que têm já uma capacidade inata com uma amplitude diferente das outras, e é verdade que o córtex pré-frontal é muito importante nesta chamada flexibilidade cognitiva, no fundo, é a capacidade de rapidamente avaliar situações novas e criar estratégias novas para as resolver.

TO: Não nos focando agora tanto no líder e na sua liderança, mas mais nos colaboradores, e tendo em conta o cérebro e as neurociências, quão difícil é, para uma pessoa, acabar com uma rotina, neste caso profissional, mudança de uma função ou de algo que já está automático, digamos assim, no cérebro da pessoa, e substituí-lo por outra, depende de pessoa para pessoa esta aceitação ou é algo que é fácil ou difícil para todos no geral? Depende de pessoa para pessoa…?

LL: Depende de várias coisas, em termos cerebrais. Depende do grau de formação da pessoa, ou seja, do grau de exposição da pessoa, a esse tipo de situações, por exemplo, pessoas que, por exemplo, andaram na escola e tiveram testes e exames e tiveram que se adaptar a novas aprendizagens, claramente, estão muito mais bem preparadas porque é uma questão de treino do que pessoas que nunca tiveram expostas a este tipo de situação, depende, portanto, do grau de formação, depende da idade, com a idade também se torna, por vezes, mais difícil fazer esta mudança rápida, depende da função que também nos treina, ou seja, o que quero dizer isso é que há uma parte que é, claramente, inata das personalidades das pessoas. Há pessoas que estão melhor com a sua rotina do que sair da sua zona de conforto e têm grande

dificuldade, mas também há muita coisa do que é que é treinável. Eu estou a dizer isto porque, por exemplo, nós percebemos muito isso e há alguns estudos feitos com pessoas que andaram na faculdade e que, por exemplo, têm de se adaptar a novos tipos de avaliação, para quem é muito mais fácil do que quem nunca foi exposto a isso. Portanto, significa que independentemente de serem da mesma idade, com a mesma idade e a mesma capacidade, portanto significa que é treinável, não é? Quanto mais formos expostos, mais estamos habituados e menos problemas nos traz. Claro que equipas que…portanto, resumindo, equipas que estão muito pouco habituadas a isto e que fizeram sempre a mesma coisa é mais difícil implementar e depois depende sempre da personalidade de cada pessoa. Depois há tarefas, pela sua natureza, que nós não queremos que as pessoas sejam tão adaptáveis, há tarefas de detalhe e minucia que são ótimas, eu digo sempre que há talentos para toda a gente. Eu, por exemplo, digo sempre que não sou muito boa para o detalhe minucioso, mas gosto de ter pessoas na minha equipa que o sejam. Essas, se calhar, não são tão flexíveis, mas sei que são super rigorosas. Portanto, esta ideia de que todos temos de ser adaptáveis, às vezes, também não é verdadeira. Nós temos é que ter pessoas adaptáveis nos locais, nas funções de adaptação, mas há situações em que temos de ter pessoas menos adaptáveis porque exatamente o que vamos tirar partido é desse rigor e dessa rotina e dessa estrutura. Eu posso dizer que já tive na minha equipa, por exemplo, pessoas que eram super eficientes e muito muito boas porque sabiam, sempre, à mesma hora, o mesmo protocolo, o mesmo tipo de estrutura. Para um tipo de trabalho, por exemplo, fabril, para um operário é muito importante isso, nós não queremos que a pessoa mude…portanto, não há nada como, e aí mais uma vez a história da inteligência emocional e do líder saber adaptar-se ou saber adaptar a equipa para as coisas que quer fazer, claro que uma pessoa que tenha sempre que fazer, o treino é importante.

TO: Imaginemos que seja uma mudança organizacional, numa empresa, em todos os departamentos, que seja uma mudança mesmo da organização, no seu todo, se houver uma motivação ou um propósito associado, digamos assim, incorporado nesta mudança e com alguma prática e esforço, é possível?

LL: Sim, nós todos, era como eu dizia há pouco, nós todos trabalhamos com o reconhecimento, não é? Com motivação…nós sabemos que fazemos parte de uma engrenagem, e isso há vários estudos que mostram isso, que se a pessoa perceber qual é o seu papel, vai funcionar sempre muito melhor. E eu dizia, mais uma vez, que deveríamos

tirar muitos exemplos desta pandemia, houve pessoas que tiveram de mudar, houve empresas, por exemplo, que se reinventaram e que começaram a fazer viseiras. O que é que significou? Significou que todos os operários, toda a linha de produção, tiveram de fazer coisas diferentes e as pessoas portaram-se e responderam lindamente. Portugal foi um exemplo fantástico de adaptação, o que significa que é possível e porquê? Estávamos todos, aqui a motivação aqui, se calhar, que era nós estamos aqui a trabalhar para um mesmo objetivo comum, nós sabemos qual é o nosso papel, nós sabemos qual é o objetivo e estamos a ver resultados e, portanto, eu acho que este é o grande exemplo, tínhamos empresas que tinham operados que há muitos muitos anos faziam sempre o mesmo e que não se negaram, não se recusaram e disseram "vou aprender e vou fazer coisas diferentes" e diria que, se calhar, se fosse implementado, se houvesse teorias de gestão empresarial para pôr isto em prática eu diria "não, não vai ser possível com o tempo que há, reformular o procedimento e conseguir que as pessoas se convertam" e foi possível. Portanto, às vezes, todas estas teorias que temos, também, a motivação é um móbil muito poderoso, como se viu agora.

TO: Continuando no tema da mudança, neste caso, organizacional, podemos afirmar que, de certa forma, todos nós tendemos, pelo menos numa fase inicial, a olhar para uma mudança como uma espécie de ameaça, ou tendem sempre a passar por uma fase de negação ou de rejeição da mudança?

LL: É assim, há equipas que, naturalmente, já estão mais recetivas às mudanças. As multinacionais muito modernas, as pessoas já estão contratadas e estão muito habituadas a essas mudanças e, portanto, para eles não há tanta…mas, de facto, todos nós, tendo uma zona de conforto…é biológico, não é? Há sempre um esforço muito maior quando temos de sair da nossa zona de conforto. Há pessoas para quem isso, às vezes, é uma motivação e normalmente os líderes são as pessoas que gostam desse tipo de desafios, que gostam de mudanças de tempo a tempo, porque senão aborrecem-se, mas, em geral, naturalmente as pessoas gostam pouco disso e sobretudo a incerteza, aprender a lidar com a incerteza. Quem organiza, quem faz, quem tem um plano, é mais fácil, daí esta ideia de que é muito mais fácil levar a que as pessoas se unam por um objetivo comum, quando se explica todo o processo e qual é o objetivo, porquê? Porque, no fundo, nós não gostamos de lidar com a incerteza, tem a ver com o ser humano e é algo biológico, não gostamos, no fundo, não é mais do que isto. O que é que isto significa? Portanto, quando nós, a melhor forma de fazer isto, num processo que seja mais fácil, é explicar os passos, explicar às pessoas, para que as pessoas

percebam quais, digamos, as origens da incerteza, que graus da incerteza vamos ter e qual é o objetivo e a sequência até ao fim. Isto, por exemplo, é muito fácil de ver, por exemplo, quando vamos a uma consulta médica e, aliás, os médicos fazem sempre isto, não é? Se for fazer um procedimento, imagine, cirúrgico, e se nos explicarem, vai acontecer isto, vai ter dores aqui, vai ter três dias que se vai sentir pior mas depois, ao quarto, vai estar melhor, não se preocupe, é normal. A nossa, nós chamamos, em inglês, *compliance*, o nosso ajuste e comprometimento ao tratamento e ao plano pós-operatório vai ser muito melhor. Porquê? Porque alguém nos ajudou a lidar com a incerteza, não é? Do que dizer "agora vem para aqui mas não sabe o que é que lhe vai acontecer…", não é?

TO: Isso é muito curioso porque a Luísa pegou num ponto que era mesmo um dos meus últimos, portanto, eu tinha aqui nas minhas notas uma questão que procurava explorar isso mesmo, se um líder ao envolver, desde o início, mesmo que, por exemplo, a mudança que se quer implementar ainda não esteja efetivamente implementada, se houver um envolvimento das pessoas, desde o início, se houver uma comunicação diária…

LL: Mas todos nós sabemos que isso tudo é essencial. A incerteza é um dos maiores problemas, ninguém gosta de lidar com a incerteza e há pessoas que lidam melhor do que outras e, mais uma vez, eu ia dar um exemplo…porque é que nesta pandemia, Portugal, que até se portou lindamente, ao contrário de outros países, tinha uma comunicação diária às pessoas, que, para muitas, chega uma altura em que dizem "por favor, já não aguento ouvir a conferência de imprensa da Direção Geral de Saúde e da Ministra da Saúde", mas, para muitas pessoas, foi um alicerce estruturante muito importante, para conseguir lidar com esta incerteza. Houve países onde isso não aconteceu…e eu posso-lhe dizer que houve países onde existiram graves problemas sociais por as pessoas não seguirem as regras, graves problemas sociais contra os governos, que em Portugal não aconteceu, muito porque, independentemente, de haver coisas que correram melhor e outras pior, houve um grande cuidado com esta comunicação às pessoas e houve um grande cuidado a dizer que "isto não sabemos, vamos ver como é que vai correr" e, pela primeira vez, nós vemos um país todo a dizer assim "agora vamos desconfinar duas semanas e depois vamos reavaliar a situação e ver como é que vai correr". É um país inteiro, não é? Parece gestão organizacional…a nível nacional e, portanto, isto mostrou-nos e eu acho que, aqui, esse foi um papel importante, porque essa comunicação poderia ter sido dada, podíamos ter isso apenas no site e todos os dias íamos lá, mas a questão é, era importante para as pessoas lidarem com essa incerteza,

poderem fazer as perguntas que precisavam, poderem tirar as dúvidas e alguém que lhes respondia. Mesmo que a pessoa responda apenas "eu não sei" e eu acho que…se quiser outro exemplo, este é o melhor exemplo de como lidar com a incerteza pode, mesmo assim, ser bem sucedido.

TO: A Luísa agora falou do dizer "eu não sei", de certa forma, digamos, até certo ponto, é também importante se calhar o líder, mantendo uma comunicação diária de como está a correr a implementação da mudança na organização, ao falar com os seus colaboradores, até certo ponto pode mostrar alguma vulnerabilidade e alguma transparência, ou seja, "não tenho 100% de certeza que isto vá correr bem, mas…"

LL: Aliás, nestes estudos de ressonância magnética funcional, um deles, por exemplo, em termos da organização da pergunta, perceber se as pessoas tinham mais respeito e admiração por uma pessoa coordenadora, ou o gestor, ou o líder, ou como lhe quisermos chamar, se dissesse à sua equipa, "olha agora não sei", não só passávamos, mais uma vez, daquela liderança clássica de que "eu tenho que saber tudo", "se eu não souber tudo estou a pôr em perigo o meu lugar", para a tal liderança mais empática que é "eu não sei tudo, há coisas que vocês sabem melhor do que eu, eu tenho é que ter à minha volta as pessoas que melhor me vão ajudar com isto", e este é o novo, digamos, estilo de liderança. E a pessoa sabe…não há nada melhor do que sabermos os nossos limites, as nossas limitações, as nossas fraquezas e as coisas que fazemos melhor e este é o novo estilo de liderança. Mas mesmo nestes estudos de ressonância magnética foi engraçado que, as pessoas reagiam muito melhor, quando alguém dizia exatamente isso: "olha eu não sei, isto aqui eu não sei, não é a minha especialidade…" e não só, e pedir opinião, pedir este input, não é? Que é um bocadinho, também, tirar esta ideia que "sei tudo" e que o input é só de cima para baixo, sempre unilateral e não bilateral. Esta ideia de que esta equipa dá tanto na decisão…

TO: Lá está o tal envolvimento das pessoas…

LL: Sim, envolver as pessoas na decisão é automaticamente a pessoa dizer "eu não sei tudo"…há situações que eu vou precisar de ajuda para tomar esta decisão, de forma mais informada. Ou há situações em que nenhum de nós pode tomar decisões por não conseguimos, não percebemos, não sabemos, vamos ter de aguardar…mas eu acho que nestes estudos é engraçado esta ideia de que as pessoas, de facto, respeitavam mais e conseguíamos ter uma reação positiva e uma motivação e uma vontade de colaboração

maior, quando as pessoas que estavam a liderar diziam "olha não, isto aqui eu não sei muito bem, vamos ver quem é que sabe, ou amanhã já tenho uma resposta…

TO: Durante as minhas leituras, encontrei muita informação sobre o mecanismo de ameaça que poderia ser, ou não, ativado no cérebro, nestes casos de mudança organizacional, e cheguei ao conceito de estado de emergência/sistema de emergência que é ativado…e aí abordou-se muito o papel do sistema límbico e da amígdala…Portanto, neste tipo de situações, em que está a ser implementada uma mudança organizacional, qual é o papel do sistema límbico e da amígdala nos colaboradores, ao olharem para a mudança como uma ameaça e a ativarem o seu sistema de sobrevivência?

LL: Digamos, a amígdala está muito próxima do hipocampo – que é a tal zona da memória – e, por isso é que nós, quando a amígdala está ativada temos uma memória emocional que fica muito reforçada e a amígdala, de facto, é ativada em situações de ameaça e, por exemplo, de trauma. Por isso é que os traumas ficam muito gravados e a pessoa quase que evoca a mesma emoção que teve na altura, consegue quase evocar a emoção toda. A amígdala, por exemplo, tem um papel nos traumas e um dos tratamentos que se faz é um bocadinho dessensibilizar, no fundo, este reforço destas ligações, de forma a que a pessoa consiga dissociar a memória factual da emoção ligada a ela, porque a amígdala é que faz esta ligação.

TO: Haver uma maior ou menor resistência, digamos assim, à mudança, está então relacionada, se bem percebi, com experiências passadas…?

LL: Como dizia há pouco, aquela história de "agora vai esta pessoa, que nunca apresentou antes, apresentar" e a pessoa diz "pois, mas eu tenho uma péssima experiência de apresentar, porque fui super criticada e aquilo que ficou exatamente…ou seja, se nós tivéssemos só as memórias de episódios, sem a amígdala, elas são memórias episódicas, são factuais, de facto, a amígdala traz a emoção ligada à coisa. Portanto, por exemplo, ah…tudo o que é desagradável connosco, se nós estivermos a fazer uma coisa que não tem nada a ver, imagine um bolo…de repente temos uma discussão enorme com uma pessoa da nossa família, de quem gostamos muito, o facto de estarmos a fazer o bolo vai ficar ligada a esta emoção. Ok? Então, o que nos acontece é que nunca mais nos vai apetecer fazer o bolo porque, quando estamos a fazer determinado tipo de bolo, nós vamos evocar esta emoção. Portanto, esta memória, se quiser, fica reforçada com uma componente ou com um carimbo emocional muito grande e é esse o papel da amígdala. Há pessoas que encaram como ameaças, porquê?

Porque ou tiveram experiências passadas que não foram agradáveis, ou quando mudaram de emprego, ou quando mudaram de chefe, imagine…estou só a dar exemplos…quando tiver um colega novo que entrou e não correu bem, portanto a pessoa, na próxima vez, vai estar de pé atrás, quando mudam de local…há várias situações que podem fazer com que surja, com que seja percecionada como uma ameaça. Há coisas que já são ameaças por experiências pessoais ou por experiências organizacionais e depois há pessoas que, de facto, ou situações que nos podem marcar…isso é uma mistura, se quiser, com uma componente genética e uma componente pessoal e depois uma componente do contexto. Mas sim, a amígdala é, de facto, o que nos prepara, ou não, para as ameaças…porque é que se diz que a amígdala é de sobrevivência? Porque nós, o que um mamífero tem de aprender é não voltar a locais ou situações que sejam uma ameaça, não é? Um animal…e portanto, obviamente, que nós, seres humanos, estamos programados para não voltar a situações que sejam uma ameaça à nossa sobrevivência. Se, com a ajuda da amígdala, uma situação muito específica nos causa tamanha reação emocional, que seja compreendida como uma ameaça grande. O que é que acontece? Nós juntamos as duas e não queremos fazer aquilo outra vez…isto de uma forma simples, mas, no fundo, tem a ver com os mecanismos mais básicos e essenciais do ser humano – que é, o ser humano está mais preparado para fugir a predadores, para sobreviver…portanto, obviamente que, na sua ligação mais básica, de sobrevivência no exterior, é não repetir locais, situações, nas quais a sua sobrevivência possa estar a ser ameaçada.

TO: Pode dizer-se que o líder, de certa forma, pode mesmo chegar a evitar que este sistema de ameaça seja, verdadeiramente, ativado, digamos assim, no colaborador?

LL: É assim, o líder não é um psicoterapeuta, não é? Claro que tem de ter algumas qualidades, a tal sensibilidade para perceber, e pode, de facto…é assim, se for um trauma tão grande, não vai ser o líder…a pessoa tem que ter…se forem situações em que a pessoa tenha aversão à mudança, se sinta ameaçada, que a incerteza gera uma emoção, obviamente que o líder pode ter um papel importante…pode estar atento, pode ver que há pessoas que vão lidar com isto melhor que as outras e, claramente, pode ter um papel muito importante em que a coisa funcione da melhor forma. Por isso é que nós dizemos muito que um líder, agora, não é só aquele que diz assim "eu quero isto feito e não quero saber quem faz e como é que faz", olhar para as pessoas todas como se fossem todas iguais…não! Nós temos de saber que os nossos colaboradores, cada um, individualmente, tem necessidades, motivações

e talentos diferentes e se nós conseguirmos contrabalançar isto na relação que seja a mais saudável, por um lado, e também a mais produtiva para todos, melhor…

TO: Ou seja, o líder, hoje em dia, deve ser um verdadeiro exemplo, a todos os níveis?

LL: Sim, eu acho que não é fácil…das coisas mais difíceis de gerir será mesmo gerir as pessoas, não é? Gerir as expectativas e as motivações e não é fácil…portanto, isto não são…eu não quero, também, que as pessoas achem que há uma receita…não há, e há pessoas das nossas equipas que nunca vão ser capazes de trabalhar connosco, porque as pessoas também têm de perceber que as dinâmicas podem não funcionar. E, por vezes, acontece, e bem, que há pessoas que mudam de líder e funciona muito melhor do que…não tem nada a ver com a sua capacidade, tem a ver só com uma dinâmica que só não funciona…e aí temos de ser inteligentes, não é? É uma relação profissional, temos de ser inteligentes, de forma a que a relação que seja saudável e produtiva. Isto parece muito romântico, muito idálico, por vezes não é possível…há pessoas que têm tarefas que não podem mudar, mas há formas que nós conseguimos que, dentro da mesma tarefa, conseguimos que seja o mais saudável e produtivo possível.

TO: Tenho só aqui mais duas questões, a Luísa estava-me a dizer que cada pessoa tem a sua forma de lidar com a mudança, e eu já tinha estudado também, que cada ser humano tem uma arquitetura cerebral única, podemos afirmar isto? E por isso é que também, mesmo estando num mesmo contexto, cada um reage à sua maneira…?

LL: Sim, o que nós sabemos agora e quando se fala em relação ou arquitetura única, e que nós sabemos através dos estudos funcionais e de ressonância magnética funcional, é que várias pessoas, perante a mesma tarefa, embora ativem as mesmas áreas, por vezes, o grau de ativação é diferente. Ainda não temos dados que nos permitam dizer distinguir as pessoas, umas das outras, por exemplo como uma assinatura, mas, de facto, a ideia que nós tínhamos que o padrão, a sequência, se quisermos – não é o padrão porque as áreas, em geral, sobrepõem-se – a questão, às vezes, é a sequência de ativação, qual é a ativação, e, de facto, há um padrão diferente. O que não quer dizer que, para um cálculo mental, a maior parte das pessoas use as mesmas áreas, mas, às vezes, o padrão é diferente. De facto, é o que nos leva a dizer que ninguém é igual, nós não conseguimos juntar cinco cérebros a fazer a mesma coisa e termos exatamente a mesma sequência de ativação e por isso é que dizemos que há uma assinatura.

TO: Para terminar, podemos, de certa forma, concluir que, neste caso, falando de uma mudança organizacional, se pode tornar muito mais fácil, para todas as pessoas, olhar para cada uma, mesmo que muito difícil, à primeira vista, como uma oportunidade e não como uma ameaça?

LL: Sim, claramente. Mas também, eu às vezes dizia, um líder também tem de perceber as mudanças que quer para a sua equipa ou não, não é? E, às vezes, também tem de defender a sua equipa, portanto, esta ideia de que todas as mudanças são boas, pode não ser verdade, não é? Não temos sempre que aceitar todas as mudanças até porque, mais uma vez, temos que perceber…agora, de facto, sim, não encarar as coisas como uma ameaça e procurar sempre as soluções, em vez de resolver problemas, uma ferramenta que nos dá uma vantagem competitiva…e eu digo isto porque nós, na ciência, temos que ser muito assim…há muitas frustrações e impedimentos no caminho, há muita coisa que não controlamos e claro, há momentos mais difíceis que outros, mas se olhássemos para tudo como se fosse um problema e não pensássemos nas soluções, aliás "não me tragam problemas para os quais não há soluções" porque aí ninguém pode resolver…nós, às vezes, até temos um exercício em laboratório que é: "vamos lá ver como é que vamos resolver isto" em vez de nos continuarmos a queixar do problema porque isso é muito pouco produtivo. É pouco produtivo, cria reações negativas e cria que as pessoas começam a mastigar…e, obviamente, que há uma vantagem no líder que faz isso, não é? Há líderes que são excessivamente otimistas e agora estou a pensar numa famosa entrevista do Marcelo Rebelo de Sousa e do António Costa, em que o Marcelo dizia que, por vezes, o primeiro ministro é tão otimista que não vê e não toma precauções para as coisas e, portanto, é engraçado ver como também na política isto também pode acontecer, não é? Mas lá está, uma pessoa extremamente otimista pode não ver os problemas, portanto, mais uma vez, isto é um equilíbrio muito ténue, não há receitas, mas, claramente, quem vê as mudanças como uma oportunidade, tem uma vantagem competitiva…

TO: Tendo em consideração todo o meu tema de investigação, gostaria de acrescentar algum pensamento, alguma ideia, algo mais sobre o tema em questão?

LL: Acho que já lhe disse tudo o que achei de mais útil, já dei, inclusive o meu toque pessoal, mas se eu me lembrar de algo mais, digo-lhe. Mas já me deu reflexão para uns dias…

Agradeço o interesse e bom trabalho!

TO: Obrigada eu a disponibilidade e a grande ajuda e contribuição que fez para este estudo.

Anexo V – Entrevista à Psicóloga e *coach* Cláudia Ribeiro

Legenda:

TO: Tânia Oliveira

CR: Cláudia Ribeiro

TO: Bom dia!

Antes de mais, gostaria de lhe agradecer, mais uma vez, a sua colaboração e contributo para esta minha investigação.

Gostaria, também, de assegurar, desde já, a segurança e confidencialidade de todas as respostas dadas ao longo desta entrevista. Como já transmiti, anteriormente, as respostas que irei recolher durante esta conversa, serão meramente utilizadas para a investigação que estou a realizar para obter o grau de Mestre, no Mestrado de Comunicação, Organização e Liderança. Após terminar a minha dissertação, toda a entrevista – gravação, respostas, notas, etc. – será apagada. Caso pretenda/prefira, podemos gravar certos e determinados temas/respostas em '*off*'.

Tendo em conta isto e para podermos, então, iniciar, sem mais demoras a nossa conversa, gostaria de lhe perguntar se se importa que grave toda a entrevista, de modo a garantir que não se perde nenhuma informação relevante sobre o tema que está a ser tratado/investigado. Dá-me permissão para, então, gravar a nossa entrevista?

CR: Sim, autorizo sim.

TO: Então Cláudia, em primeiro lugar, gostaria de lhe pedir que, em poucas palavras, me descrevesse o seu percurso académico e profissional, por favor.

CR: Então, eu comecei a trabalhar na área dos recursos humanos, ainda antes da licenciatura, por volta dos dezanove anos, em algumas organizações, em que dava suporte aos recursos humanos, à área financeira, à área comercial, portanto, no mundo organizacional, e depois

ingressei na universidade, onde tirei psicologia, a Licenciatura em psicologia clínica e depois Mestrado em psicogeriatria. Comecei a trabalhar na área da psicologia e recursos humanos, em 2008, e trabalhei sempre em paralelismo entre psicologia clínica, psicogeriatria e recursos humanos. Dentro dos recursos humanos, acabei por trabalhar nas várias vertentes, recursos humanos, recrutamento e seleção, avaliação de desempenho, desenvolvimento e formação, portanto, toda essa área de recursos humanos e, na psicologia, portanto toda essa área de idosos, centro sociais, também em centros de formação profissional, formação profissional dentro de empresas, etc. A partir de 2016, fui deixando, aos poucos, a psicologia clínica, por opção, e mantive-me focada na área organizacional, onde trabalhei, em primeiro lugar, numa empresa onde ainda tinha uma parte de psicologia clínica organizacional, ou seja, não focada na patologia, mas focada no bem-estar profissional, e, a partir de 2017, estou na MTW, onde sou consultora de comunicação e *business manager*, portanto, deixei a parte da psicologia clínica e dedico-me ao *coaching* e ao desenvolvimento da comunicação, dentro das organizações.

TO: Obrigada Cláudia. Qual é o impacto da existência de uma boa liderança e, consequentemente, de um bom líder, no dia-a-dia vivido numa organização? Qual o impacto de tudo isto na organização, como um todo, e nos colaboradores que nela trabalham?

CR: Ok…um bom líder é como um bom pai e uma boa mãe, ou seja, são as bases de uma pirâmide de necessidades, dentro de uma organização. Ou seja, obviamente que o líder é uma figura de destaque, dentro da organização, é quase como se fosse o elo central, entre todos os colaboradores, onde é suposto irmos recolher conhecimento, recolher estabilidade, recolher guia, recolher diretrizes, e também, no fundo, fazer a ponte entre a organização e as equipas que esse líder lidera. Ou seja, sem dúvida alguma,, é importante que o líder esteja passos à frente, que seja inspirador e visionário, em relação àquilo que se quer para a organização e que se quer para os seus colaboradores. Um líder, obviamente, pode ser falível, não é? Claro que sim, os líderes também são pessoas. Contudo, é importante que os liderados, que os colaboradores vejam no líder um exemplo, um foco de boas práticas, alguém com quem podem contar, em todo o tipo de momentos, dentro da organização, e até também na sua vida pessoal, ou seja, alguém que possa ser um pilar de suporte e alguém em quem confiem e que sabe que está alinhado com a estratégia da organização.

TO: Cláudia, hoje em dia, fala-se muito nos conceitos de liderança e de líder empático, qual é o verdadeiro papel e impacto da empatia nas organizações de hoje?

CR: Ok…então, mais até do que empatia, eu falaria de compaixão, ou seja, quando falamos de empatia, falamos de colocarmo-nos nos pés do outro, nos sapatos do outro, não é? Quando falamos em compaixão, falamos de, não só calçar os sapatos do outro, mas suster até que o outro precise de ter esses sapatos descalçados, compreender, estar ao lado e não fazer juízos de valor, acima de tudo. Ou seja, um líder empático, não deixa de ser um líder que impõe regras, não deixa de ser um líder que tem de garantir que as coisas acontecem, contudo é um líder que percebe que, por detrás de um colaborador, está uma pessoa, e é, acima de tudo, uma pessoa que se preocupa e se prepara para focar no outro. Ou seja, um líder empático, é um líder diferente, consoante cada colaborador, é um líder que sabe ajustar a sua comunicação, é um líder que sabe ajustar a sua liderança, até a sua gestão, a cada um dos colaboradores, percebendo que ele é um ser único, uma pessoa única, com questões específicas, particulares, com os seus problemas pessoais, com as suas vivências, com as suas necessidades, métodos de trabalho, portanto, todas as características que traz…terá que ser um bom colaborador para a organização, terá que mostrar resultados e cumprir com os objetivos, ainda assim, a compaixão de perceber que ali temos uma pessoa diferente de nós e com necessidades diferentes das nossas, é de muita importância para uma boa liderança.

TO: Já que estamos aqui a falar do líder e das suas pessoas, o *mood* ou estado emocional, digamos assim, de um líder, numa organização, tem realmente impacto no *mood*, também, de cada colaborador e na forma como este se apresenta, diariamente, na organização?

CR: Sem dúvida, ou seja…bem, outra das tendências que também temos é a vulnerabilidade estratégica, ou seja, o ser vulnerável que nós, às vezes, associamos a ser frágil, fraco, até precipitado, não é de todo. Ser vulnerável é ser verdadeiro, é ser real, de carne e osso, é precisamente o oposto do perfecionismo e, muitos líderes, pautam-se por uma tentativa exasperada de se fazerem mostrar como perfeitos e a perfeição não existe, não é? Da perfeição, à culpa, à vergonha, à falha, há uma linha muito fina que separa. Portanto, sem dúvida que a vulnerabilidade e o líder mostrar-se vulnerável e mostrar que também sofre e que também tem preocupações e que também, por vezes, precisa que sejam compassivos com ele é, sem dúvida alguma importante. Contudo, é importante, também, que o líder consiga fazer a sua gestão emocional, e com gestão emocional não falamos em deixar de

sentir as emoções, porque sentimos sempre e as emoções vão sempre fazer parte de nós e ainda bem, é conseguir fazer a gestão do impacto dessas emoções no seu comportamento e fazer alguma filtragem, porque um líder constantemente preocupado, ou com sentimentos de ira, ou de tristeza, reflete para o colaborador que algo não vai bem e, muitas das vezes, a liderança também não pode partilhar com os liderados tudo aquilo que se sabe porque há decisões estratégicas que, até serem tomadas, fazem parte do segredo organizacional, não é? E muitas das vezes, os colaboradores, ao verem um líder constantemente preocupado, também podem assumir, de forma errada, que alguma coisa está mal e, por vezes, até não está, não é? Portanto, é importante fazer um equilíbrio entre a vulnerabilidade, "eu sou falível", "eu sou bom o suficiente, mesmo sendo falível", "não tenho que ser perfeito" e, muitas das vezes, partilhar isso com os seus colaboradores para que percebam "ok, o meu líder também é uma pessoa como eu, também tem os seus problemas" e, sempre que possível, deixar claro e ir partilhando com os colaboradores, em forma de verdade, aquilo que está a acontecer, dentro do que é possível, para que se evitem criar juízos de valor e algumas fantasias que perturbam o bom funcionamento das equipas.

TO: Portanto, se bem percebi, as emoções, digamos assim, os estados emocionais de todas as pessoas, dentro de uma organização, é realmente fundamental haver aqui uma autogestão, de cada um, portanto, quer o líder, quer qualquer colaborador, deve ter de saber gerir, de certa forma, as suas emoções, é isso?

CR: Sim, sim, sem dúvida Tânia. Até porque existe algo que são os neurónios-espelho, que são responsáveis pela empatia, também, são parte do nosso sistema nervoso que espelha aquilo que vê, quando há o chamado *rapport*, entre a mente e a sintonia, e se uma equipa estiver em sintonia, que é o que se pretende, e um dos elementos não estiver bem, os nossos neurónios-espelho, tendo em conta que simpatizamos com essa pessoa, enquanto colega, par, subordinado, líder, vão tender a que, também nós, manifestemos essa emoção. Ou seja, e aí acaba por se criar um *mood* coletivo que, se possível, seja bom, mas também há momentos em que tem de se saber lidar com isso, não é? E temos de dar a volta por cima.

TO: Uma última questão, dentro desta temática do líder e da liderança, Cláudia, o líder deve ou tem de ser um verdadeiro exemplo, diariamente, dentro da organização? Para cada um dos seus liderados? Isso é fundamental para cada um deles?

CR: Sim, sem dúvida, sem dúvida. E ser um exemplo, volto a dizer, não é ser perfeito, é ser um exemplo, é admitir quando sabe, admitir quando não sabe, é arriscar e admitir quando "olhamos não devíamos ter ido por ali…afinal devíamos ter ido pelo outro lado", mas fomos, não é? É suster, é saber quando parar, saber quando deixar ir, portanto, um líder não é aquele que arranca sempre, também é aquele que trava…mas sem dúvida alguma, o líder deve ser um exemplo dos comportamentos que quer que sejam refletidos na sua equipa e da estratégia organizacional, ou seja, o líder deve veicular em si os comportamentos que a organização deseja adquirir, que a organização gostaria de ver nos seus colaboradores, ou seja, não podemos ter um líder que faz azul e que depois quer que os colaboradores façam verde, não é? Portanto, quanto muito há várias tonalidades de azul, azul escuro, azul claro, tudo bem. Agora, é importante que o líder seja o exemplo. Ora, se o líder quer uma equipa estruturada, focada, com resultados e que se relacione bem, então, o líder também deve ser focado, estruturado, obter resultados e relacionar-se bem com a sua equipa, sem dúvida alguma, porque senão estamos a dizer algo que as nossas palavras, o nosso corpo e os nossos comportamentos observáveis não refletem. Somos diferentes, obviamente, temos comportamentos observáveis diferentes, agora, somos diferentes, mas podemos ter formas diferentes de chegar aos mesmos objetivos, aos mesmo resultados e, ainda assim, estarmos alinhados. Portanto, é importante que o líder esteja alinhado com aquilo que pretende para a sua equipa, mesmo que possa ter formas de o demonstrar um pouco diferentes, mas que se perceba o alinhamento, que se perceba constância entre o líder e os elementos da equipa.

TO: Muito obrigada Cláudia. Agora focando-nos no cerne desta investigação, portanto, na implementação de uma mudança organizacional, quão difícil é, geralmente, para uma pessoa, quebrar com um velho hábito, com algo que já estava automatizado no cérebro, e adquirir, consequentemente, um novo?

CR: Então, os hábitos, normalmente, demoram vinte dias para se começarem a implementar. Um hábito é um hábito porque nos satisfaz uma determinada necessidade, ou seja, se pensarmos na pirâmide de Maslow e na hierarquia das necessidades, e temos várias pirâmides e várias hierarquias de necessidades que podemos considerar, não necessariamente a de Maslow, esta é só um exemplo, se nós pensarmos nisso, nós temos hábitos que foram criados em nós, muitas das vezes, de forma inconsciente, e por isso é que são difíceis de quebrar, porque são inconscientes, para nos satisfazer necessidades ou para evitar algum tipo de sofrimento. O ser humano move-se, essencialmente, por duas

motivações: fuga à dor ou busca do prazer, e, muitas das vezes, temos hábitos que nos ajudam a fugir à dor, a evitar o sofrimento, e temos outros hábitos que nos ajudam a alcançar o prazer. O hábito que nos ajuda a alcançar o prazer e a fugir à dor pode, ao mesmo tempo, até ser prejudicial para nós, portanto, pode ser um hábito negativo…vou dar um exemplo mundano, digamos assim, do fumar, não é? O fumar serve, para quem fuma, para fugir à dor, por isso é que as pessoas, quando estão nervosas/ansiosas, puxam de um cigarro, mas também serve para ir em busca do prazer, porque, quem fuma, tem, efetivamente, prazer em fumar. Para se deixar o hábito de fumar é importante que ele seja substituído por outra coisa que produza o mesmo efeito, ou seja, que permita fugir à dor e ir em busca do prazer. Ora, isto funciona com o fumar e com todos os outros tipos de hábitos, então…em primeiro lugar é importante querermos ter e manter uma mentalidade de crescimento, porque não é fácil mudar um hábito, sem dúvida alguma, requer treino, prática, vontade, requer algo maior, ou seja, é importante que eu, no fim da linha, tenha um objetivo com o qual me comprometa e uma recompensa, digamos assim, com a qual me comprometa e que seja suficientemente importante para mim, para ser uma área de alavancagem e que me mantenha no rumo, ou seja, cada vez que eu quiser voltar a fumar, digamos assim, eu penso naquilo e sigo o meu caminho, em busca de um novo hábito e, para isso, é preciso ter garra, perseverança, mentalidade de crescimento, ou seja, querer admitir fazer coisas novas, fazer coisas diferentes, aguentar pequenos erros, pequenas falhas, aguentar que, às vezes, não corre bem, conseguir sustentar e suster isso e ter essa garra para poder ir em frente. Um hábito, normalmente, tem um estímulo que leva a que ele aconteça, tem o próprio hábito em si, a ação e tem a recompensa. E quando mudamos de hábito, não podemos deixar de ter a recompensa e, quanto mais a recompensa for idêntica à do hábito anterior, mais fácil é de mudar, essa é a troca ideal de hábito.

TO: Portanto, se bem entendi, a aquisição de um novo hábito tem sempre associado uma motivação, um objetivo, um propósito…

CR: Sim, e uma recompensa.

TO: Cláudia, quando se fala numa mudança, neste caso, organizacional, o ser humano tende sempre, pelo menos numa fase inicial, a olhar para essa mudança como uma ameaça? Ou seja, todos nós passamos, inicialmente, por uma fase de negação?

CR: Então, aí podíamos ir por duas teorias: o luto – sendo que a mudança implica perder algo, para ganhar outro algo mais à frente, ou espera-se que se ganhe, não é? Implica sempre uma perda de alguma coisa, uma quebra de alguma coisa, um corte com alguma coisa – podíamos ir pela teoria do luto que, inevitavelmente, começa sempre por uma negação, passando, depois, para um estado de raiva e de revolta, até que chega uma aceitação, pronto, poderíamos ir por aí e dizer sempre que sim, tendo em conta que uma mudança implica sempre A para passar a ter B, podemos sempre começar por uma negação. Também podemos ir pela teoria do medo, tendo em conta que a mudança, apesar de haver pessoas que são mais avessas à mudança que outras, é inevitável que, quando vamos mudar, tenhamos medo. O medo está presente na mudança, não tem como não estar e aí temos quatro tipos de reações que podemos ter, em relação ao medo: podemos ter o *fight* – ou seja, podemos lutar contra a mudança, podemos reagir contra a mudança, tentar evitar a mudança, ter manifestações de boicote, digamos assim, da mudança – podemos ter o *flight* – ou seja, fingir que a mudança não existe, que não está a acontecer, passar à frente e continuar a fazer as coisas como se não existisse mudança e ignorá-la, ou a própria mudança ou a necessidade de mudança; podemos ir pelo *freeze* – ou seja, congelar perante a mudança e não saber sequer o que fazer, nem manter os hábitos antigos, nem manter os novos, ficar absolutamente congelado e não saber como reagir à mudança; ou podemos encarar a mudança. Nós não temos de partir, imediatamente, para um encarar da mudança, podemos, de início, congelar e pedir ajuda e aí, a organização, na forma como explica a mudança, como enquadra a mudança, como dá ferramentas para a mudança e como até pede ajuda a pessoas externas, até a consultores, para ajudar na mudança, não é? Porque, se é a própria organização a trabalhar a mudança, a própria organização está a preparar a organização da mudança, está envolvida na mudança e a trabalhar na mudança, portanto, está a sentir todas estas emoções, a raiva, a tristeza, a aceitação, e a mudar ao mesmo tempo, então, se calhar, se pedir ajuda a pessoas externas, a consultores externos mais neutros, que não estão envolvidos na mudança, estando só a potenciá-la, poderá, sem dúvida alguma, ajudar. Mas sim, a negação faz parte e, se calhar, até é importante, porque se calhar, se não existir uma reação à mudança, inicialmente, provavelmente a mudança ou não vai acontecer ou vai acontecer de uma forma muito subtil, porque as pessoas não pararam para pensar…é como o luto, o luto tem que acontecer para haver uma continuidade, então na mudança também.

TO: Portanto, podemos, de certa forma, afirmar que é fundamental, para além de uma boa comunicação da mudança, haver também um envolvimento de todos os colaboradores, desde o início?

CR: Sim, uma explicação, um plano de comunicação da mudança, atividades de *engagement* na mudança, etc. Acima de tudo, é importante as pessoas saberem porque é que é importante mudarem, para que é que a mudança irá servir, ou seja, quais são os ganhos e os benefícios da mudança, quais são as dores que a mudança vai implicar, ou seja, nem tudo é bom e é importante que as pessoas sejam informadas que vai haver dores de crescimento e que, se as souberem, vão poder identificá-las e poder reagir às mesmas, e é importante, também, que as pessoas percebam como é que vai ser feita a mudança e que sejam envolvidas nessa mesma mudança. Ou seja, "olha vamos mudar e vai ser assim", não, vamos todos estar envolvidos, vamos construir os passos da mudança, podemos construir a estratégia da mudança, a mudança tem de acontecer e o objetivo final é X, mas o caminho pode ser feito por todos, dentro da organização, e haver planos de comunicação e haver, até, pequenas formas mais…não diria lúdicas, mas mais envolventes para encarar a mudança.

TO: Cláudia, portanto, o facto de algumas pessoas serem mais recetivas e abertas à mudança e outras tenderem a rejeitá-la mais, as experiências passadas, quer de umas, quer de outras, têm impacto…?

CR: Sim, sim. A mudança relaciona-se também com a perseverança e com a resiliência, e a resiliência e a perseverança são músculos que se treinam. Ora, se alguém já passou por várias fases de mudança, poderá, por um lado, ter mais ferramentas para encarar uma mudança e lidar com a mudança ou, por outro, também poderá já estar tão fatigado de mudança e de situações que abanam a sua estrutura que também poderá chegar a um ponto onde já tem mais dificuldade em encarar a mudança, não é? Porque já passou por tanto que é mais uma mudança, não é? Agora, eu acredito, acima de tudo, na plasticidade cerebral, ou seja, quanto mais uma pessoa for flexível – e aqui voltamos à mentalidade de crescimento – e mais tiver passado por situações que a colocaram na mudança e das quais teve lucro e ganho…é como o cão do Pavlov, não é? O bife, a campainha e a saliva, chega a um ponto em que já só a campainha o faz salivar, não é? Portanto, porquê? Porque já se tornou um hábito. Então, as pessoas também se tornam mais avessas à mudança quando menos mudaram e mais recetivas à mudança quanto mais mudaram e que correram bem.

TO: Qual é o verdadeiro papel do líder na implementação de uma mudança organizacional?

CR: Comunicar. Comunicar essa mudança, alinhar as pessoas todas para o propósito comum, perceber, observar e estar atento às várias reações à mudança, ou seja, perceber que, dentro da mesma equipa, poderá ter reações diferentes à mudança e não é por, aparentemente, alguém não está a lidar bem com a mudança que deve ser descurado, porque alguém que hoje pode estar a lidar bem com a mudança, amanhã pode já não estar, portanto, é observar, perceber que tem dez elementos na equipa e que os dez vão encarar a mudança de maneira diferente, que a mudança deve ser comunicada de forma diferente a cada um deles, porque eles são pessoas diferentes, que as próprias estratégias de *engagement* na mudança também devem ser diferentes para todos e que o ritmo ao qual cada um se adapta à mudança e entra dentro da mudança também é diferente. Ou seja, é importante que a organização estabeleça um prazo para…em Dezembro de 2021 já mudámos, mas, até lá, uns podem, se calhar, já ter interiorizado a mudança em Janeiro, outros só em Fevereiro, outros em Março, e dar tempo para que isso aconteça.

TO: Cláudia, estamos mesmo a terminar, mas deixe-me perguntar-lhe…relativamente ao facto de o líder dever ser um exemplo diário, dentro da organização, a forma como cada líder age, reage e se comporta, diariamente, no que toca à mudança que está a ser implementada, as suas atitudes, palavras, a sua comunicação verbal e não-verbal, têm impacto na forma como cada colaborador olha para essa mesma mudança? Ou seja, se o líder estiver sempre super motivado com a mudança, sempre com atitudes e pensamentos positivos, se calhar os colaboradores vão sentir-se muito mais confiantes e seguros com a mudança, é isso?

CR: Sim, o líder tem de acreditar na mudança, ou seja, se o líder não acreditar que é o melhor para todos, tudo isso se vai refletir nos seus atos, não é? Ou na inconsistência dos seus atos, sim…um dia pode parecer que está alinhado, no outro já não está…obviamente que o líder também tem falhas, como já falámos, agora, é importante que o líder acredite e espelhe essa mudança porque, se o líder não acreditar na mudança, não vai implementá-la, não vai ser consistente na sua implementação, o espelhamento para as suas equipas vai sair deturpado, uns vão achar que sim, outros vão achar que não, a mudança vai ter, digamos assim, divergências e diferentes opiniões, perante a equipa, e não vai acontecer ou não vai acontecer para uns e vai acontecer para outros. Inevitavelmente, quando há mudanças, poderá haver pessoas que ficam pelo caminho e que não se identificam com a mudança…a vida é mesmo

assim, não é? E não têm de se identificar e poderão escolher outro caminho. Quando uma organização está a mudar e quando há pessoas que não se identificam com o novo rumo, isso pode acontecer…e o líder também tem de as deixar ir, identificar e perceber quando é que é melhor para todos, que aquelas pessoas deixem de fazer parte do caminho, não tem mal, a vida é mesmo assim, não é? Portanto, sim, é importante que o líder acredite e demonstre que acredita na mudança.

TO: Há pouco falámos de vulnerabilidade, até que ponto é positivamente impactante, numa organização, o líder, durante a implementação de uma mudança, mostrar, de certa forma, alguma dessa vulnerabilidade e transparência? Até que ponto ao mostrar que, por vezes, também não tem 100% de certezas sobre o próximo passo, não vai fazer com que os colaboradores não se sintam sozinhos? Não sintam que são os únicos com receio, relativamente à mudança?

CR: Sim, sem dúvida, sim. E demonstrar e dizer e pedir ajuda, porque o líder também não tem de fazer tudo sozinho, não é? O líder pode dizer "olha agora não sei para onde é que devemos ir, ajudem-me lá…" e a equipa, que vai mudar com ele e que vai mudar com a organização, também pode ajudar a construir esses pequenos *milestones* da mudança. Na mudança nós, geralmente, sabemos onde queremos chegar, às vezes o como é que vai sendo construído pelo caminho, não é? Desde que saibamos onde queremos chegar, o como vai-se ajustando, não é? É mais flexível. Portanto, se o líder partilhar que não sabe – mentalidade de crescimento – e pedir a ajuda e a colaboração de quem pode ajudá-lo, ou mesmo que não o saiba, também, vão tentar em conjunto, sim, sem dúvida alguma, leva a melhores resultados.

TO: Focando-nos agora naqueles colaboradores que são mais resistentes à mudança, que ações que um líder pode, de certa forma, tomar para o mudar o *mindset* dessas pessoas?

CR: Perceber, acima de tudo, e sobretudo com ferramentas de *coaching* e fazer perguntas para perceber, internamente, para aceder ao mundo inconsciente, digamos assim, ao mundo interno, às experiências, às motivações, às crenças dos colaboradores, para perceber acima de tudo o porquê de eles não estarem a lidar com a mudança. Porque às vezes são crenças limitantes, às vezes é o medo da mudança por equipará-lo ou fazê-lo relembrar outras situações difíceis, portanto, o líder pode ajudar os liderados a mudar percebendo o que é que está na base da sua resistência à mudança e até perceber que, se calhar, aquela mudança não

é para eles…só comunicando, estando com eles, em proximidade, em intimidade, é que o líder irá perceber e poderá ajustar a forma da mudança, não a mudança – porque a mudança é igual para todos – mas a forma da mudança adaptada a cada colaborador.

TO: Portanto, pode-se concluir que, em qualquer mudança organizacional, olhar para esta, desde início, como uma oportunidade e não como uma ameaça, é o fundamental para a aceitar e adotar no futuro?

CR: Sim, sem dúvida. E apresenta-la de uma forma positiva, se calhar, em vez de a apresentar como uma mudança, se calhar tentar resignificar e trocar a palavra "mudança" por transformação, crescimento, porque, se calhar, a palavra "mudança", por si só, também já pode ser associada a algo negativo, então "vamos entrar em transformação, em crescimento, em metamorfose…", uma coisa qualquer que não seja a palavra mudança, porque a mudança também cria atrito.

TO: Muito bem. Muito obrigada Cláudia, obrigada pelo seu tempo, pelo seu contributo. Tendo em conta o tema da investigação em questão, gostaria de acrescentar mais alguma ideia ou pensamento que considere útil para a minha dissertação?

CR: Não…de momento não me ocorre mais nada, mas caso me lembre, entretanto, entramos em contacto, sim?

TO: Sim, claro que sim, terei todo o gosto. Muito obrigada, mais uma vez.

Anexos de Figuras

Figura 1 – Jackson Neuroscience of Change Threat Model

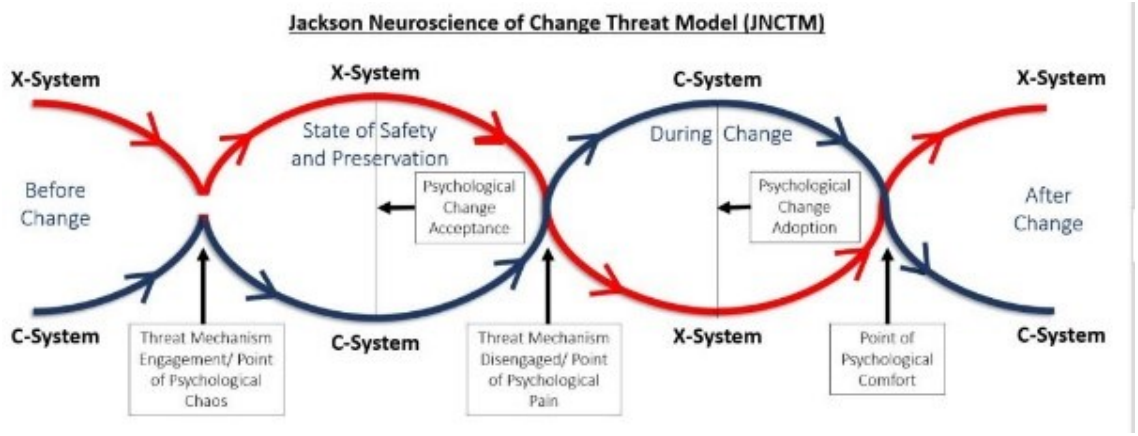

Figura 2 – Questionário aos Colaboradores

Liderança, Líder e uma Mudança Organizacional

Idade *

A sua resposta

Quem é/Como se caracteriza enquanto colaborador/a? *

A sua resposta

Função na Empresa Atual *

A sua resposta

Há quanto tempo desempenha funções nesta empresa (a sua atual)? *

- ◯ Há mais de 5 anos
- ◯ Há menos de 5 anos

Conhece a visão, a missão, os valores e o propósito da organização que serve e identifica-se com eles? *

- ◯ Conheço e identifico-me com os mesmos.
- ◯ Conheço, mas não me identifico.
- ◯ Não conheço.

De 1 a 10, sente-se pertence à organização onde trabalha? *

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Nada Pertence	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	Muito Pertence

Em poucas palavras, como caracteriza o seu líder? *

A sua resposta

De 1 a 10, acha que a forma como o seu líder lidera, diariamente, a organização é a mais correta? *

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Lidera da pior forma possível	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	Lidera da melhor forma possível

Se pudesse dar algum conselho diretamente ao seu líder, sobre a forma como lidera a organização, e as suas pessoas, qual seria? *

A sua resposta

Numa escala, de 1 a 10, sente que o seu líder é e dá, diariamente, o verdadeiro exemplo, na organização? *

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Não é, nem dá, de todo, o exemplo ○○○○○○○○○○ É, verdadeiramente, um exemplo

De 1 a 10, quão boa e eficaz é a comunicação entre si e o seu líder? *

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Não há comunicação entre nós ○○○○○○○○○○ Comunicação diária e muito eficaz

Como é a relação diária com o seu líder? É uma relação de proximidade, onde existe uma comunicação contínua e bidirecional entre ambos? Ou é uma relação de distanciamento e de pouco à vontade e abertura ? *

- ○ Relação de proximidade, com uma comunicação bidirecional
- ○ Relação meramente profissional
- ○ Relação de distanciamento e de pouca abertura
- ○ Relação profissional e de amizade
- ○ Outra:

Sente que tem uma voz ativa dentro da organização? Têm liberdade para expressar a vossa opinião, para dar sugestões/ideias? *

- ◯ Sim
- ◯ Não
- ◯ Depende da situação/contexto em questão
- ◯ Outra: _____

Implementação de uma Mudança Organizacional

Agora, já o/a conhecendo melhor e o seu papel dentro da empresa para a qual serve, centremos-nos no tema principal desta investigação: a implementação de uma mudança organizacional.

Desde que trabalha nesta empresa, já passou pela implementação de uma mudança organizacional? (seja ela de que dimensão e tipo for) *

- ◯ Sim
- ◯ Não

Que tipo de mudança foi implementada? (Foque-se, por favor, em alguma que tenha em mente e faça uma breve descrição da mesma) *

A sua resposta

Quem é que vos comunicou (a vocês, colaboradores) que iria ser implementada esta nova mudança na organização? *

- ◯ O Líder / CEO
- ◯ Um colega da minha equipa
- ◯ Ninguém me comunicou diretamente, soube por outros meios (media, revista interna, email, etc.)
- ◯ Outra: _____

Na altura em que esta decisão vos foi comunicada, deram-vos oportunidade de partilhar a vossa opinião, os vossos sentimentos e emoções sobre a mudança em questão? *

- ◯ Sim
- ◯ Não

Qual o impacto, emocional e racional, que a implementação desta mudança específica teve em si, enquanto colaborador? Como é que geriu toda esta decisão? *

A sua resposta

Durante a implementação de uma mudança organizacional, seja ela mais ou menos radical, em qual dos seguintes grupos se insere, a maior parte das vezes? *

- ○ Innovators (adotam, de imediato, qualquer ideia ou tecnologia, simplesmente por ser algo novo)
- ○ Early Adopters (tendem a criar opiniões, que impulsionam tendências, mas, ao contrário dos innovators, estão mais preocupados com sua reputação e com o estar "à frente da curva")
- ○ Early Majority (quando uma ideia/inovação entra neste grupo, ela tende a ser amplamente adotada, em pouco tempo - com base na sua utilidade e nos seus benefícios práticos)
- ○ Late Majority (muito idênticos aos 'early majority', mas tendem a ser mais cautelosos, antes de adotarem, por completo a ideia/mudança em questão)
- ○ Laggards (tendem a adotar a ideia/mudança, apenas quando são forçados a isso ou quando todos os outros já o fizeram, chagando, por vezes, a rejeitá-la, por completo)

Relativamente aos seus colegas, do seu ponto de vista, como foi a receção e a reação de cada um a esta mudança em questão? *

A sua resposta

Acha que o líder desempenha um papel fundamental nestes que são, a maioria das vezes, momentos mais complexos e sensíveis, pelos quais qualquer organização, a certo momento, passa? *

- ○ Sim, claro que sim.
- ○ Não, de todo.
- ○ Em parte sim, mas a responsabilidade não é apenas dele/a.

Vê o líder como um agente de mudança? *

- ◯ Sim
- ◯ Não

De 1 a 10, nesta mudança em concreto, quão considera que o seu líder foi um verdadeiro agente de mudança? *

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Não considero, de todo, que tenha sido um verdadeiro agente de mudança.	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	Foi um verdadeiro agente de mudança.

Do ponto de vista do colaborador, que aprendizagens retirou desta mudança? O que acha que correu melhor e o que correu pior? E o que é que, numa próxima, não se deveria voltar a repetir? *

A sua resposta

Agradecimento Final

Muito obrigada, mais uma vez, pelos minutos que disponibilizou para preencher este questionário.
A sua contribuição foi mesmo muito importante.

Obrigada e até breve!

Figura 3 – Guião das Entrevistas

O presente guião destina-se a explorar os comportamentos que um líder e os seus liderados adotam, durante a implementação de uma mudança organizacional, e a perceber o contributo que as descobertas mais recentes das neurociências podem ter numa melhor implementação de uma mudança organizacional. Esta investigação tem como objetivo a obtenção do Grau de Mestre, em Ciências da Comunicação, na vertente de Comunicação, Organização e Liderança, na Faculdade de Ciências Humanas, pela Universidade Católica Portuguesa. Para tal, solicito a sua colaboração nas respostas à entrevista. As suas respostas serão confidenciais e tratadas apenas qualitativamente.

Objetivo Geral da Investigação:

- Explorar de que forma é que as descobertas mais recentes das neurociências, no campo comportamental, impactam, o líder e os liderados, durante a implementação de uma mudança organizacional.

Objetivos Específicos da Investigação:

- Perceber a dinâmica do cérebro de um líder e qual o impacto de um conhecimento mais profundo na área das neurociências, durante a implementação de uma mudança organizacional;
- Compreender a dinâmica do cérebro dos liderados perante uma mudança organizacional, com base nas neurociências. Porque é que há, por parte de alguns colaboradores, aceitação, resistência e/ou medo de uma mudança organizacional?

Notas:

1. Este guião pretende ser aplicado a uma neurocientista e a quatro líderes, que já tenham passado por uma mudança organizacional.
2. Por um lado, este guião possui **categorias comuns** a todos os profissionais entrevistados e, por outro, **categorias específicas**, tendo em consideração a área e o estatuto profissional em questão.
3. Depois de aplicados os guiões, em cada uma das entrevistas, irão ser transcritos, na íntegra, os áudios de cada uma, respeitando todos os protocolos de entrevista. Estes serão trabalhados com o objetivo de construir uma **grelha de análise de conteúdo**, com base em indicadores significativos e numa síntese da informação expressa.
4. Pretende-se fazer uma **análise de conteúdo de cariz intraentrevista** (por profissão desempenhada), com as perguntas da categoria específica da área profissional, e uma **análise**

transversal interentrevistas realçando semelhanças, diferenças e complementaridades existentes nas perguntas dos blocos de categorias comuns.

5. O objetivo será construir uma **pirâmide pentagonal**, no sentido de fazer corresponder a cada face a análise da entrevista intra (por área profissional), de forma a unir e a colocar, numa base comum, as análises interentrevistas. O propósito desta análise piramidal é colocar o investigador no vértice (topo) da pirâmide e, no final desta investigação, projetar, em sombra, uma base pentagonal que será fruto da intersecção dos dados obtidos em todas as entrevistas.

CATEGORIAS	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	QUESTÕES	OBSERVAÇÕES NOTAS
Legitimação da Entrevista e Motivação do(a) Entrevistado(a) **[GERAL]**	- Motivar o(a) entrevistado(a), deixando-o(a) à vontade e levando-o(a) a contribuir para a contribuir para a investigação; - Garantir a confidencialidade, com base nos dados a fornecer; - Enquadramento do tema que está a ser estudado; - Dar a conhecer os objetivos da investigação ao/à entrevistado(a).	- Pedir a colaboração e realçar o contributo que dará a investigação - Tornar seguro a confidencialidade das informações prestadas - Solicitar a permissão para o registo da entrevista em áudio/imagem	"*Bom dia/boa tarde.* *Antes de mais, gostaria de lhe agradecer, mais uma vez, a sua colaboração e contributo para esta minha investigação.* *Gostaria de assegurar, desde já, a segurança e confidencialidade de todas as respostas dadas ao longo desta entrevista. Como já transmiti, anteriormente, as respostas que irei recolher durante esta conversa, serão meramente utilizadas para a investigação que estou a realizar para obter o grau de Mestre, no Mestrado de Comunicação, Organização e Liderança. Após terminar a minha dissertação, toda a entrevista – gravação, respostas, notas, etc. – será apagada.* *Caso pretenda/prefira, podemos gravar certos e determinados temas/respostas em 'off'.* *Tendo em conta isto e para podermos, então, iniciar, sem mais demoras a nossa conversa, gostaria de lhe perguntar se se importa que grave toda a entrevista, de modo a garantir que não se perde nenhuma informação relevante sobre o tema que está a ser tratado/investigado.* *Dá-me permissão para, então, gravar a nossa entrevista?*"

Descrição Académica e Profissional do(a) Entrevistado(a) **[GERAL]**	- Obter informações relativas ao percurso académico e à formação profissional do(a) entrevistado(a); - Descrição rápida e sucinta do seu percurso profissional; - Explicação do porquê Pedir para que explique a escolha da profissão.	- Em primeiro lugar, convido-a/o a fazer uma pequena apresentação sobre quem é o/a NOME DA PESSSOA. - Em poucas palavras, qual o seu percurso académico e profissional? O que é que o/a motivou a escolher a profissão de NOME DA PROFISSÃO?	
LÍDERES **Sara Batalha** **Pedro Faustino** **Pedro Gonçalves** **Miguel Rato** **Cassiana Tavares** **José Manuel Seruya**	- Conhecer o caminho que levou o/a entrevistado/a à posição de líder e perceber que desafios encontra no dia-a-dia da sua função; - Perceber o que é que, para o/a entrevistado/a, significa uma boa liderança e ser um bom líder; - Identificar que tipo de liderança e que estilo de líder é/aplica o/a entrevistado/a em questão; - Perceber se o/a entrevistado/a tem consciência de como é que os seus liderados o/a podem caracterizar, enquanto líder da organização, e se já procurou ou se procura, constantemente, saber a opinião deles, sobre si e a sua liderança; - Entender que tipo de relação e comunicação existe, diariamente, na organização, entre o/a entrevistado/a e cada um dos seus colaboradores; - Descobrir se o/a entrevistado/a, desde que assumiu o papel de líder, já	**1)** Como é que chegou à posição de liderança onde hoje se encontra? **2)** Para si, em que é que se baseia uma boa liderança? **3)** Dos estilos mais conhecidos de liderança, em qual deles se insere a liderança do/a NOME DA PESSOA? **4)** Quais os principais desafios que encontra no dia-a-dia da sua liderança? Descentralizando-nos um pouco do conceito de liderança, foquemo-nos agora no conceito de líder. **5)** O que é que significa para o/a NOME DA PESSOA ser um/a bom/boa líder? **6)** Em poucas palavras, como se caracteriza enquanto líder? **7)** Há alguém que o/a inspira e motiva, particularmente? Qual/quais o(s) líder(es) em que se inspira diariamente? **8)** Como é que acha que os seus liderados o/a caracterizam, enquanto líder? Já alguma vez procurou saber qual a verdadeira opinião que cada um deles tem de si como seu/sua líder? **9)** E como é a sua relação diária, com cada um deles e com todos, no geral? Mantém uma relação próxima com as suas pessoas? **10)** A existência de uma boa comunicação organizacional, do seu ponto de vista, é fundamental para garantir o sucesso de uma organização? Agora, já conhecendo melhor o/a NOME DA PESSOA, enquanto pessoa e enquanto líder, e as suas definições de liderança e de líder,	***1** - [aplicar esta pergunta, caso o entrevistado não a referi nas questões anteriores] ***2** - [Quais os principais requisitos de uma boa liderança?] ***6** - [Que tipo de líder é o/a NOME DA PESSOA?] [Quem é o/a NOME DA PESSOA, enquanto líder?] ***10** - [De 0 a 10, quanto é que se considera um/a bom/boa comunicador/a?] [Como funciona a comunicação entre si e os seus colaboradores? É fácil chegar até si?] ***12** - [E foi implementada em toda a organização ou só em alguns ou mesmo num único departamento? Fale-me um pouco sobre esta mudança, descreva-me em que é que esta consistiu, em concreto.]

	liderou ou não a implementação de uma mudança organizacional e, se sim, conseguir uma breve descrição da mesma; - Perceber como foi para o/a entrevistado/a, primeiro enquanto pessoa e, depois, enquanto líder, gerir, emocional e racionalmente, toda a implementação; - Compreender o papel do líder na implementação de uma mudança organizacional e se o líder é ou não um verdadeiro agente de mudança, na opinião do/a entrevistado/a; - Perceber se foi o/a entrevistado/a que comunicou a implementação da mudança em questão e, se sim, de que forma é que o fez e que meios utilizou; - Entender como foi, para o/a entrevistado/a, gerir as reações e emoções de cada uma das suas pessoas, à mudança implementada; - Descobrir se houve algum caso mais crítico, de algum colaborador que tenha resistido, do início ao fim, à mudança e, se sim, como resolveu a situação; - Perceber o que é que, para o/a entrevistado/a, correu melhor e o que é que não correu tão bem na implementação da mudança em questão;	centremo-nos no tema principal desta investigação: a implementação de uma mudança organizacional. **11)** A partir do momento em que assumiu o papel de líder, já liderou a implementação de alguma mudança organizacional? **12)** Que tipo de mudança foi implementada? **13)** Como foi para o/a NOME DA PESSOA, enquanto pessoa, gerir, emocional e racionalmente, toda esta implementação? **14)** E como foi para o/a NOME DA PESSOA, enquanto líder? **15)** Acha que o líder desempenha um papel fundamental nestes que são, a maioria das vezes, momentos mais complexos e sensíveis, pelos quais qualquer organização, a certo momento, passa? **16)** Vê o líder como um agente de mudança? Nesta mudança, que estamos aqui a abordar, o/a NOME DA PESSOA considerou-se um/a verdadeiro/a agente da mudança? **17)** Foi o/a NOME DA PESSOA que comunicou a necessidade/a decisão da implementação desta mudança aos seus colaboradores? **18)** De que forma a comunicou às suas pessoas? Que linguagem e que tipo de discurso utilizou? Que meio(s) de comunicação utilizou? **19)** Como foi gerir, (mais uma vez, emocional e racionalmente), as reações e emoções, de cada uma das suas pessoas, à mudança implementada? **20)** Teve algum caso mais crítico e difícil de gerir? Algum(uns) colaborador(es) que tenha(m) mesmo resistido a esta mudança? Como é que fez essa gestão? Conseguiu mudar-lhe(s), de certa forma, o seu *mindset*? **21)** Desta mudança em questão, consegue resumir-me, em poucas palavras, o que é que, para si, correu bem e o que é que, na altura, não correu tão bem? **22)** Que aprendizagens retirou de toda esta implementação? O que é que voltaria a fazer numa próxima mudança organizacional	

	- Identificar as aprendizagens que o/a entrevistado/a retirou da mudança e o que é que, numa próxima implementação, fará de diferente, enquanto líder da organização.	e o que é que não voltaria a fazer/fazia de diferente, enquanto líder da organização e desta mudança em específico?	
NEUROCIENTISTA **Luísa Lopes**	- Descobrir em que ramo específico das neurociências a Luísa se insere; - Entender, de forma sucinta, em que é que consistem as neurociências; - Compreender os conceitos de *neurofeedback* e neuroliderança e qual o impacto do seu conhecimento para uma organização; - Perceber a importância e o impacto que poderá ter, nas organizações de hoje, o/a líder e as suas pessoas terem um conhecimento aprofundado do cérebro e do seu funcionamento; - Perceber até que ponto é importante, para um líder e para o sucesso da sua liderança, este saber o impacto positivo que pode ter o conhecimento do cérebro e do seu funcionamento; - Descobrir se, ao conhecer melhor o cérebro e como é que este funciona, cada pessoa é capaz de controlar/gerir os seus comportamentos, ações e emoções, no dia-a-dia;	**1)** Em poucas palavras, conte-me quem é a Luísa Lopes, a neurocientista? Como é que surgiu esta paixão pelas neurociências? Há quanto tempo trabalha neste ramo? **2)** Dentro das neurociências, pode dizer-se que é especialista em alguma área específica? (Neuropsicologia, Neurociência Comportamental, etc.) **3)** De um modo geral e de forma sucinta, em que é que consistem as neurociências? Vou convidá-la, agora, a viajar comigo até ao mundo organizacional. **4)** Em poucas palavras, como explica os conceitos de *neurofeedback* e neuroliderança. Ao serem conhecidos e compreendidos, que importância e que impacto podem ter numa organização (no líder e nos seus liderados)? **5)** Até que ponto é importante, e positivamente impactante, nas organizações de hoje, um líder e cada uma das suas pessoas também, (porque não?), terem um conhecimento mais aprofundado sobre o cérebro e o seu funcionamento? **6)** Acha que hoje torna-se fundamental, para o devido sucesso de um líder e da sua liderança e para, consequentemente, o sucesso da organização que lidera, que este saiba o impacto (positivo) que pode ter o conhecimento do cérebro e de como este funciona? **7)** Até que ponto cada pessoa é capaz, tendo o devido conhecimento do seu cérebro e do seu funcionamento, de controlar os seus	***19** - [Onde é que as neurociências sociais e cognitivas entram aqui?] ***20** - [É algo genético ou que vai sendo construído ao longo da vida de cada pessoa?] ***26** - [O facto de saberem que não são as únicas com medo, ansiedade, receio, pode, de certa forma, ajudá-las a olhar para a mudança de uma outra forma, não?] ***27** - [Conhecendo tudo, desde o início; existindo uma comunicação diária entre todos; havendo um ambiente organizacional calmo e positivo, etc.; tudo isto poderá facilitar a aceitação e adoção de cada indivíduo à mudança em questão?]

	- Compreender qual o papel do sistema límbico no controlo/gestão das emoções e dos comportamentos de cada indivíduo; - Perceber se o *mood* de um líder tem ou não impacto em cada um dos seus liderados, levando-os a ter o mesmo comportamento que o seu líder; - Perceber qual o verdadeiro papel, importância e impacto das emoções no dia-a-dia vivido numa organização; - Entender qual a relevância e o impacto da aplicação do conceito de empatia numa organização e quais os benefícios e impacto de um líder empático nas relações diárias com as suas pessoas; - Descobrir qual o papel dos neurónios-espelho e o seu impacto em cada indivíduo; - Perceber se o cortéx pré-frontal é o responsável pela quebra de velhos hábitos e pela aquisição de novos; - Compreender o quão difícil é, para uma pessoa, quebrar com um velho hábito e adquirir um novo; - Perceber se todas as pessoas, pelo menos numa fase inicial, passam por uma fase de negação/rejeição e olham para a mudança como uma ameaça;	comportamentos, ações, emoções, etc., no dia-a-dia, quer pessoal, quer profissionalmente? **8)** O sistema límbico, como muitos cientistas afirmam, pode ser considerado o principal responsável pela gestão que cada indivíduo faz das suas emoções e comportamentos? **9)** O *mood*/humor de um líder tem verdadeiramente impacto em cada um dos seus liderados? Se um líder andar sempre de mau humor, esse estado tem impacto nas suas pessoas ao ponto de afetar, não só a relação que se estabelece entre ambos, como também o próprio *mood* de cada liderado? **10)** Sendo assim, pode-se afirmar que, dentro de uma organização, o líder, (principalmente), tem o dever de saber gerir, constantemente, o humor e as suas emoções? **11)** Qual o verdadeiro papel, importância e impacto que as emoções podem ter, no dia-a-dia vivido numa organização e em todas as relações existentes dentro dela? **12)** De acordo com alguns dos estudos neurocientíficos mais recentes, os líderes podem mesmo melhorar e influenciar o desempenho de cada membro da sua equipa, se conhecer, compreender e pôr em prática, na sua liderança diária, o conceito de empatia? **13)** Com base no cérebro e nas neurociências, que impacto poderá ter um líder empático, quer nas relações diárias com os seus colaboradores, quer nos resultados e no sucesso atingidos pela organização? O que é que acontece, interiormente, a cada pessoa que cria empatia com outra? E à pessoa que está "a receber" esta empatia? **14)** É aqui que entra a relevância e a ação, propriamente dita, dos neurónios-espelho? Como explica todo este processo que ocorre interiormente em cada pessoa e o impacto que este pode	

	- Entende qual o papel do sistema límbico e da amígdala perante situações de mudança organizacional; - Descobrir o que significa ter uma arquitetura cerebral única e se este facto pode ou não justificar a maior ou menor resistência dos colaboradores de uma organização que esteja a passar por uma mudança organizacional; - Perceber se a maior ou menor resistência a uma mudança organizacional poderá estar relacionada com experiências passadas que tenham sido mais ou menos positivas; - Perceber se o líder pode conseguir evitar que o sentimento de ameaça, relativamente à mudança que está a ser implementada, seja ativado em cada uma das suas pessoas; - Entender se a forma como o líder da organização age, reage, comunica e se comporta, no dia-a-dia, pode influenciar a forma como cada colaborador olha para a mudança e perceber se o líder deve ser um verdadeiro exemplo nestes momentos específicos; - Perceber se é positivamente impactante para a forma como cada liderado aceita, ou não, a mudança, o líder ser, até certo ponto, vulnerável e transparente, no que toca às	ter nas relações diárias vividas numa organização, entre o líder e as suas pessoas? **15)** Abordando agora uma outra parte do cérebro: o córtex pré-frontal. Quando se fala na quebra de velhos hábitos e na aquisição, por conseguinte, de novos, o córtex pré-frontal é o responsável por esta mudança? **16)** Quão difícil é para uma pessoa, acabar com um velho hábito, com uma rotina que já tem há anos, que já se tornou automática no cérebro, e substituí-lo por um outro? Depende de pessoa para pessoa ou é algo que é fácil ou difícil para todos? **17)** A aquisição deste novo hábito é um processo rápido ou que leva algum tempo? É algo que "só vai lá" e se torna automático, com muita prática e algum esforço? Podemos mesmo chegar a afirmar que está sempre incluída uma motivação/razão/propósito? Focando-nos agora, especificamente, na implementação de uma mudança, numa organização. **18)** Quando se fala em mudança, neste caso organizacional, o ser humano tende sempre, pelo menos numa fase inicial, a vê-la como uma ameaça? Todos passamos, inicialmente, por uma fase de negação e rejeição da mudança? E é aqui que é ativado o chamado sistema/estado de sobrevivência, que leva, a maior parte das vezes a uma resposta de fuga/rejeição? **19)** Qual o papel do sistema límbico e da amígdala neste tipo de situações, em que está a ser implementada uma mudança organizacional e onde os colaboradores (pelo menos alguns) a veem como uma ameaça? **20)** Alguns psicólogos e neurocientistas afirmam que cada indivíduo tem uma arquitetura cerebral única. Concorda com este pensamento? O que é que significa ter uma arquitetura cerebral única?	

	suas emoções e sentimentos, associados a essa mesma mudança; - Compreender se o envolvimento de todas as pessoas da organização, desde o momento em que se decide que irá ser implementada uma nova mudança, pode fazer com que as pessoas se sintam mais seguras e confiantes em relação a esta; - Perceber se uma mudança organizacional se pode tornar, automaticamente, muito mais fácil de aceitar e adotar, quando é vista, não como uma ameaça, mas sim como uma oportunidade.	**21)** Mas, apesar de todos termos uma arquitetura cerebral única, todos temos a chamada neuroplasticidade, correto? Pode explicar-me, em poucas palavras, em que é que este conceito se resume? O que é isto de o cérebro ser plástico? **22)** O facto de cada pessoa ter uma arquitetura cerebral única, pode justificar, de certa forma, alguns colaboradores serem mais resistentes à implementação de mudanças organizacionais e outros mais recetivos e abertos? **23)** Esta maior ou menor resistência pode estar relacionada com experiências passadas, mais ou menos positivas, de outras mudanças que tenha presenciado? Podemos explicar esta relação e influência através de uma linguagem mais cerebral e neurocientífica? **24)** O líder pode, de certa forma, chegar mesmo a evitar que o sentimento de ameaça seja ativado, por assim dizer, no cérebro do indivíduo? Caso não o consiga evitar, que ações pode o líder ter que ajude, consideravelmente, as suas pessoas a deixarem de sentir e de olhar para a mudança em questão como uma ameaça? Como é que o podem fazer, numa ótica cerebral/neurológica? **25)** A forma como o próprio líder age, reage, a forma como se comporta, no seu dia-a-dia, as suas atitudes, a sua comunicação – verbal e não-verbal – as suas palavras, tudo isto poderá influenciar, direta ou indiretamente, a forma como cada colaborador olha para a mudança? O líder tem de/deve ser um verdadeiro exemplo, principalmente nestes casos específicos de mudanças organizacionais? **26)** Será que o líder ao ser, até certo ponto, vulnerável e transparente com os seus seguidores, relativamente às suas emoções, medos/receios, se partilhar os	

		seus pensamentos e sentimentos, até certo ponto, com as suas pessoas, poderá ajudá-las a aceitar melhor esta nova mudança? **27)** O envolvimento de todas as pessoas da organização, desde o início, ainda antes mesmo da implementação da mudança começar realmente, pode ser uma ação que leve as pessoas a sentirem-se mais seguras, confiantes e positivas relativamente a esta? **28)** De certa forma, pode-se, então, concluir que qualquer mudança, neste caso organizacional, se torna/se poderá tornar muito mais fácil quando é encarada como uma oportunidade e não como uma ameaça?	
PSICÓLOGA / *COACH* **Cláudia Ribeiro**	- Perceber qual o impacto da existência de uma boa liderança e, consequentemente, de um bom líder no dia-a-dia vivido numa organização e qual o impacto disto no colaborador e no seu desempenho contínuo; - Compreender se o conceito de empatia e a aplicação deste estilo de liderança têm impacto no sucesso do líder, do colaborador e da organização no geral e qual o papel da empatia numa organização; - Explorar se o mood / estado emocional de um líder tem impacto no mood / estado emocional das suas pessoas; - Perceber qual o papel das emoções numa organização e nas relações existentes dentro desta;	**1)** Qual o impacto da existência de uma boa liderança e, consequentemente, de um bom líder no dia-a-dia vivido numa organização? Qual o impacto disto no colaborador e no seu desempenho contínuo? **2)** Hoje em dia, fala-se muito de liderança empática e do líder empático. O conceito de empatia e a aplicação deste estilo de liderança têm impacto no sucesso do líder, do colaborador e da organização no geral? Qual o papel da empatia numa organização? **3)** O mood / estado emocional de um líder tem impacto no mood / estado emocional das suas pessoas? **4)** Qual o papel das emoções numa organização e nas relações existentes dentro desta? **5)** Qual a importância e, consequentemente, qual o impacto, de um líder e, já agora, de cada um dos seus liderados, saberem gerir as suas emoções e reações, saberem fazer uma autogestão das suas emoções? **6)** O líder deve ser um verdadeiro exemplo, um exemplo diário para os seus colaboradores? **7)** Os liderados tendem, geralmente, a seguir e a replicar a maior parte dos comportamentos, dos	***18** - [O facto de saberem que não são as únicas com medo, ansiedade, receio, pode, de certa forma, ajudá-las a olhar para a mudança de uma outra forma, não?] ***19** - [Conhecendo tudo, desde o início; existindo uma comunicação diária entre todos; havendo um ambiente organizacional calmo e positivo, etc.; tudo isto poderá facilitar a aceitação e adoção de cada indivíduo à mudança em questão?]

	- Entender qual a importância e, consequentemente, qual o impacto, de um líder e, já agora, de cada um dos seus liderados, saberem gerir as suas emoções e reações, saberem fazer uma autogestão das suas emoções; - Perceber se o líder deve ser um verdadeiro exemplo, um exemplo diário para os seus colaboradores; - Explorar se os liderados tendem, geralmente, a seguir e a replicar a maior parte dos comportamentos, dos pensamentos, e das ações do seu líder; - Perceber o quão difícil é, geralmente, para uma pessoa, quebrar com um velho hábito e adquirir, consequentemente, um novo e se esta dificuldade varia de pessoa para pessoa; - Compreender o que pode estar por detrás de uma pessoa ter mais ou menos dificuldade em acabar com um hábito já bastante automático e pertencente à sua rotina de anos e começar a automatizar um novo; - Perceber se a aquisição de um novo hábito é um processo rápido ou leva um período de tempo considerável até se tornar realmente um hábito, já automático e se esta aquisição de um novo hábito tem sempre	pensamentos, e das ações do seu líder? **8)** Quão difícil é, geralmente, para uma pessoa, quebrar com um velho hábito e adquirir, consequentemente, um novo? Esta dificuldade varia de pessoa para pessoa? **9)** O que pode estar por detrás de uma pessoa ter mais ou menos dificuldade em acabar com um hábito já bastante automático e pertencente à sua rotina de anos e começar a automatizar um novo? **10)** A aquisição de um novo hábito é um processo rápido ou leva um período de tempo considerável até se tornar realmente um hábito, já automático? **11)** Esta aquisição de um novo hábito tem sempre associada uma motivação / razão / propósito? **12)** Quando se fala numa mudança, neste caso organizacional, o ser humano tende sempre, pelo menos numa fase inicial, a vê-la como uma ameaça? Todos passamos, inicialmente, por uma fase de negação e rejeição da mudança? **13)** As experiências passadas (de outras mudanças, mais ou menos positivas, pelas quais já se tenha passado), pertences à história de vida de cada indivíduo, podem ter algum impacto, (mais ou menos positivo), na forma como cada pessoa olha para uma nova mudança, aceitando-a ou não? **14)** Alguns psicólogos afirmam que cada indivíduo tem uma arquitetura cerebral única. Concorda com este pensamento? O que é que significa ter uma arquitetura cerebral única? **15)** O facto de cada pessoa ter uma arquitetura cerebral única, pode justificar, de certa forma, alguns colaboradores serem mais resistentes à implementação de mudanças organizacionais e outros mais recetivos e abertos? **16)** Qual o verdadeiro papel de um líder durante a implementação de uma mudança organizacional? **17)** A forma como o próprio líder age, reage, a forma como se comporta, no seu dia-a-dia, as	

	associada uma motivação / razão / propósito; - Entender se, quando se fala numa mudança, neste caso organizacional, o ser humano tende sempre, pelo menos numa fase inicial, a vê-la como uma ameaça e se todos passamos, inicialmente, por uma fase de negação e rejeição da mudança; - Compreender se as experiências passadas (de outras mudanças, mais ou menos positivas, pelas quais já se tenha passado), pertences à história de vida de cada indivíduo, podem ter algum impacto, (mais ou menos positivo), na forma como cada pessoa olha para uma nova mudança, aceitando-a ou não; - Perceber se a psicóloga concorda, ou não, com o facto de se afirmar que cada indivíduo tem uma arquitetura cerebral única e o que é que significa este conceito; - Perceber se o facto de cada pessoa ter uma arquitetura cerebral única, pode justificar, de certa forma, alguns colaboradores serem mais resistentes à implementação de mudanças organizacionais e outros mais recetivos e abertos; - Compreender qual o verdadeiro papel de um líder durante a	suas atitudes, a sua comunicação – verbal e não-verbal – as suas palavras, tudo isto poderá influenciar, direta ou indiretamente, a forma como cada colaborador olha para a mudança? **18)** Será que o líder ao ser, até certo ponto, vulnerável e transparente com os seus seguidores, relativamente às suas emoções, medos/receios, se partilhar os seus pensamentos e sentimentos, até certo ponto, com as suas pessoas, poderá ajudá-las a aceitar melhor esta nova mudança? **19)** O envolvimento de todas as pessoas da organização, desde o início, ainda antes mesmo da implementação da mudança começar realmente, pode ser uma ação que leve as pessoas a sentirem-se mais seguras, confiantes e positivas relativamente a esta? **20)** Que ações pode o líder pôr em prática para mudar, de certa forma, o *mindset* dos seus colaboradores mais resistentes à mudança que este pretende implementar na organização? **21)** De certa forma, pode-se, então, concluir que qualquer mudança, neste caso organizacional, se torna/se poderá tornar mais fácil quando é encarada como uma oportunidade e não como uma ameaça?	

	implementação de uma mudança organizacional; - Explorar se a forma como o próprio líder age, reage, a forma como se comporta, no seu dia-a-dia, as suas atitudes, a sua comunicação – verbal e não-verbal – as suas palavras, tudo isto poderá influenciar, direta ou indiretamente, a forma como cada colaborador olha para a mudança; - Explorar se o líder ao ser, até certo ponto, vulnerável e transparente com os seus seguidores, relativamente às suas emoções, medos/receios, se partilhar os seus pensamentos e sentimentos, até certo ponto, com as suas pessoas, poderá ajudá-las a aceitar melhor esta nova mudança; - Explorar se o envolvimento de todas as pessoas da organização, desde o início, ainda antes mesmo da implementação da mudança começar realmente, pode ser uma ação que leve as pessoas a sentirem-se mais seguras, confiantes e positivas relativamente a esta; - Perceber que ações pode o líder pôr em prática para mudar, de certa forma, o *mindset* dos seus colaboradores mais resistentes à mudança que este pretende implementar na organização; - Perceber se, de certa forma, se pode, então,		

	concluir que qualquer mudança, neste caso organizacional, se torna/se poderá tornar mais fácil quando é encarada como uma oportunidade e não como uma ameaça.		
Informações Complementares **[GERAL]**	Recolha de informações complementares que possam enriquecer / contribuir, de alguma forma, para a investigação.	*Tendo em consideração o tema que esta investigação explora, gostaria de acrescentar mais alguma ideia ou pensamento que considere útil e relevante para o estudo aqui tratado?*	
Fim da Entrevista Agradecimentos **[GERAL]**	Agradecimento e encerramento da entrevista	"*Muito obrigada, mais uma vez, pela sua disponibilidade, atenção e, acima de tudo, pela ajuda e contribuição valiosa que deu para esta investigação*".	

Obrigada pela sua colaboração!

Figura 4 – Gráfico Perfis D e I do Modelo Comportamental DiSC

Figura 5 – Gráfico Perfis S e C do Modelo Comportamental DiSC